Deloitte.
Brightman Almagor Zohar

TRIGGER
FORESIGHT

נשיאות
הארגונים
העסקיים

"תהליך טיוב רגולציה"

רשות המים

10.2014

חסוי. כל הזכויות שמורות לטריגר פורסייט בע"מ

הצגת חברת טריגר-פורסייט וחטיבת הייעוץ הניהולי של Deloitte

חטיבת הייעוץ הניהולי של Deloitte בישראל

חברת הייעוץ המובילה בעולם

#	Company	Global Revenues in million US$
1	Deloitte	6,724
2	McKinsey	4,492
3	Accenture	3,474
4	Marsh & McLennan Companies	3,325
5	PwC	2,910
6	The Boston Consulting Group	2,515
7	Towers Watson	2,379
8	IBM	2,074
9	Ernst & Young	2,036
10	Bain & Company	1,763

נוכחות בכל רחבי העולם

- 200,000 עובדים ביותר מ-150 מדינות בעולם
- הכנסות של 32 מיליארד דולר בשנת 2012

Deloitte Global

Deloitte.

Deloitte ישראל

הכנת תוכניות אסטרטגיות לחברות מובילות במשק

בניית אסטרטגיות עבור גופים ציבוריים

זרוע הייעוץ הניהולי בישראלי

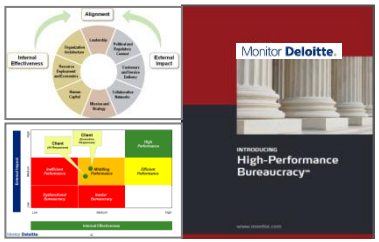
- כ-250 יועצים ועובדים בתחומי הייעוץ הניהולי, התפעולי והארגוני
- עבודה עם החברות המובילות בכל תחומי הפעילות העסקית

Source: Kennedy Consulting Research & Advisory, 2010
*Strategy-, Operations Management-, HR-Advisory Services

חסוי. כל הזכויות שמורות לטריגר פורסייט בע"מ

ניסיון נרחב בתהליכי תחום טיוב הרגולציה בארץ ובעולם

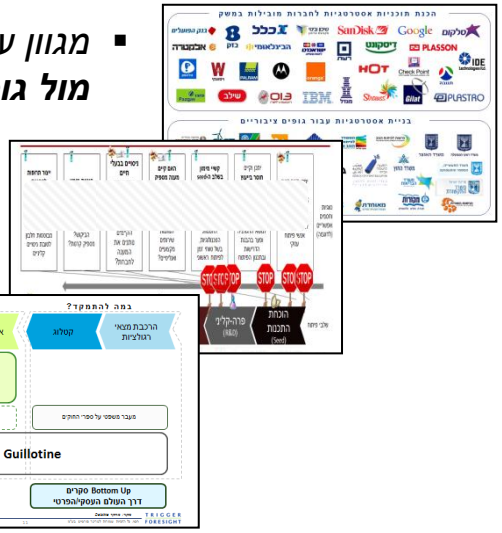
בעולם



- *עשרות פרויקטים של שיפור תהליכי בירוקרטיה בארגונים ובגופי ממשלה תוך שילוב הידע של חברת הייעוץ מוניטור שנרכשה ע"י Deloitte*

- *ניסיון נרחב בפרויקטים לטיוב רגולציה לאיחוד האירופי ובמדינותיו השונות*

בישראל



- *מגוון עבודות לחברות במגזר העסקי לסיוע **בהתמודדות מול גופים ושינויים רגולטוריים***
- ***טיוב רגולציה** בנושא מו"פ מדעי החיים עבור משרד הבריאות ומשרד האוצר*
- ***תהליך מחקר מקדים לפרויקט טיוב רגולציה של משרד רה"מ***
- ***Deloitte נבחרה להוביל את תהליך טיוב הרגולציה עבור נשיאות הארגונים העסקיים***

חסוי. כל הזכויות שמורות לטריגר פורסייט בע"מ

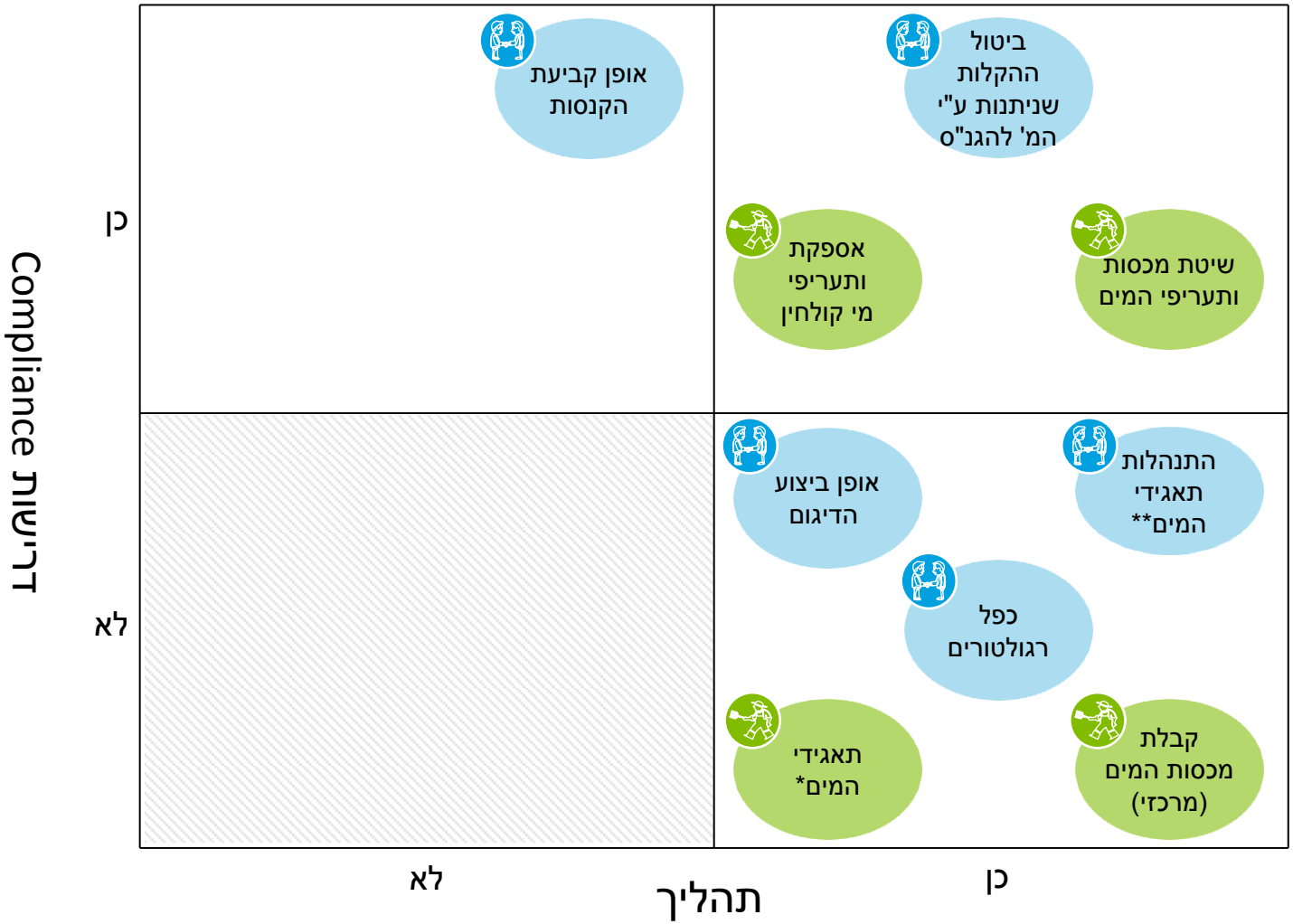
רקע לפרויקט

- במסגרת תהליך טיוב הרגולציה שמובילים במשותף משרד רה"מ ונשיאות הארגונים העסקיים, נסקרה יחידת הקצה "רשות המים".

- חברת הייעוץ Deloitte נבחרה על ידי נשיאות הארגונים העסקיים להוות Facilitator בתהליך ריכוז מורכבויות שעלו בשם החברות והארגונים השונים, באופן שיוכל להתחבר לתהליך המיפוי שנעשה מצד הרגולטור. הדו"ח שואף לייצר תמונה אגרגטיבית, של הרגולציות המרכזיות המכבידות על המגזר העסקי, כך שהרגולטור יוכל לחברה לתמונה העולה מתהליך המיפוי שבנה בעצמו, להתרשם מנטל זה ולהתייחס לכך במסגרת תהליך טיוב הרגולציה. **יש להדגיש שחברת הייעוץ לא נדרשה ולא ביצעה כל מחקר עצמאי כדי להשלים או לתקף את הנכתב בדוח זה, ומביאה את הסוגיות והנושאים בשם אומרם**. הדוח כולל טרמינולוגיה ושיטת סיווג שנקבעו ביחד עם משרד רה"מ ("תהליך מסורבל" וכד').

חסוי. כל הזכויות שמורות לטריגר פורסייט בע"מ

סיווג סוגיות וסוגי עומסים – מפה מסכמת



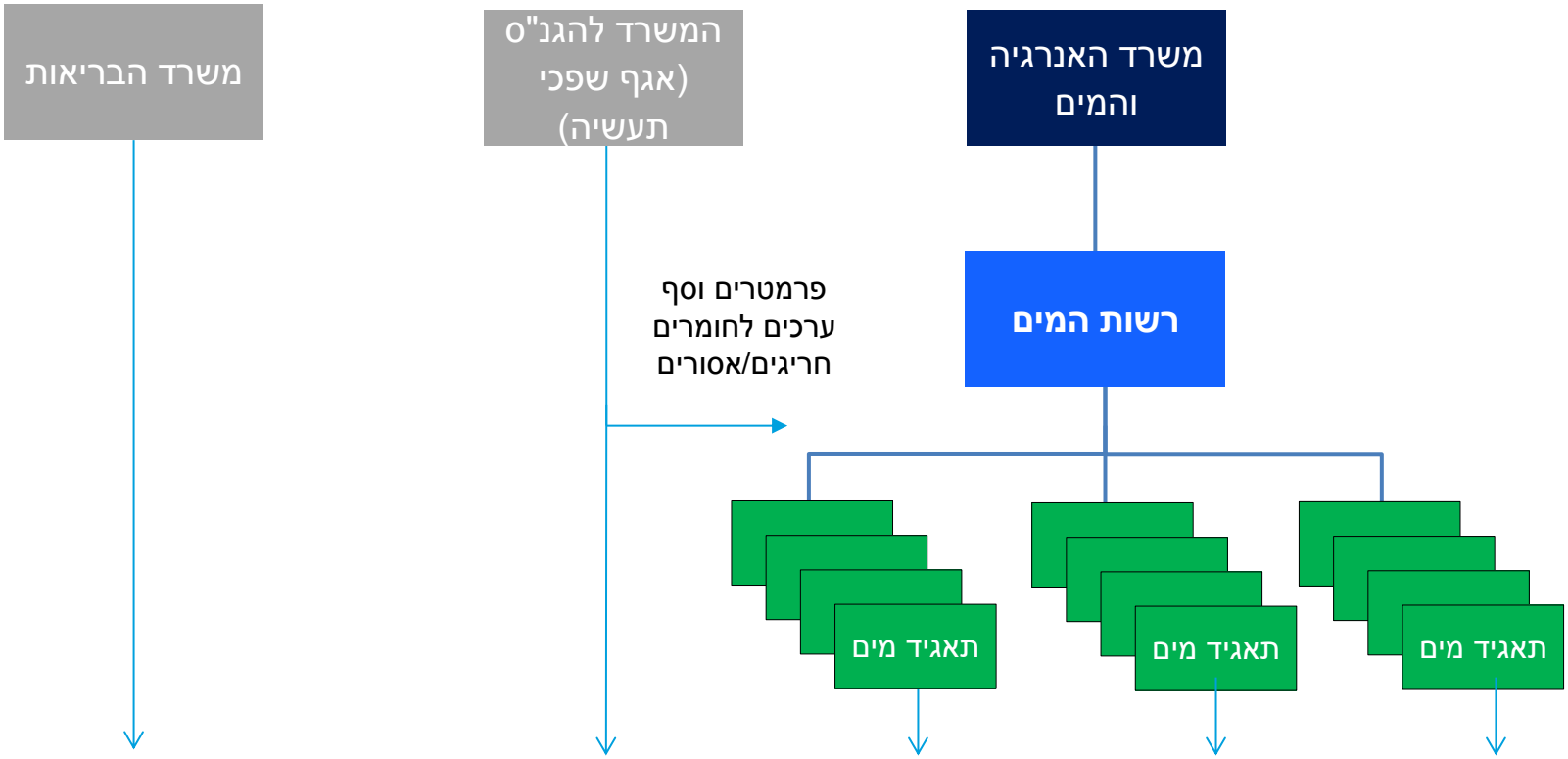
מקרא: סוגיות שנוגעות לתעשיה, מלונות ומוסכים | סוגיות שנוגעות לאיכרים

*התנהלות תאגידי המים באזורים בעלי אספקה ביתית וחקלאית

**התייחסות נפרדת לסוגיית מנגנון הערר

חסוי. כל הזכויות שמורות לטריגר פורסייט בע"מ

תיאור הרגולטורים הרלוונטיים



כל אחד משלושת הרגולטורים (תאגיד המים, אגף שפכי תעשיה ומשרד הבריאות) מוציא תכנית דיגום באופן עצמאי ומפקח על השפכים שמזרימים העסקים

חסוי. כל הזכויות שמורות לטריגר פורסייט בע"מ

תעשיה, מלונות ומוסכים

רשות המים - סוגיות מרכזיות

סיווג	שם הסוגיה	תיאור	אימפקט על החברות
דרישות מכבידות	**התנהלות תאגידי המים מול העסקים**	• התנהלות תאגידי המים מול העסקים, בשילוב חוסר בהירות בהנחיות (שחלקו אמנם הוסדר), מייצר נטל משמעותי עבור העסקים, ובמיוחד עבור הקטנים והבינוניים • לתחושת העסקים, תאגידי המים פועלים לעיתים באופן שאינו נועד לסייע בטיפול טוב יותר בשפכים על ידי העסקים אלא כאמצעי לייצור הכנסות - דבר שמקשה על התנהלות העסקים ואף עלול לפגוע במטרת הרגולטור • סוגיות אלה באות לידי ביטוי בחוסר וודאות בקרב עסקים רבים לגבי תהליך הפיקוח, ממצאיו, יכולתם לעמוד בדרישות והאמצעים/פעולות הנדרשים לצורך כך *כך לדוגמא: עסק קטן שקיבל קנס לא מיודע לגבי האופן שבו התבצע תהליך הבדיקה, אמצעים שעליו לנקוט על מנת למנוע הישנות, דרכים להסדרת הקנס או זכויותיו להגיש ערעור "אין לי מושג על מה ניתן הקנס, ומה צריך לעשות כדי למנוע קנס נוסף?"* • קיימת שונות בהתנהלות בין תאגידי המים השונים בנוגע לגישתם, מדיניות האכיפה וכד' • מורכבויות במנגנון ערר – ראה שקף הבא	<u>סנקציות:</u> עסקים שמתקשים להתנהל מול הרגולטור אינם מודעים לזכויותיהם וסובלים מקנסות <u>חוסר וודאות:</u> התנהלת התאגידים גורמת לחוסר וודאות לגבי התנהלות ותכנון עתידי

<u>סיווג עומסים:</u> = סנקציות ותביעות = חוסר וודאות = משכי זמן = עלויות ישירות

חסוי. כל הזכויות שמורות לטריגר פורסייט בע"מ

רשות המים - סוגיות מרכזיות

סיווג	שם הסוגיה	תיאור	אימפקט על החברות

תהליך מסורבל	**אופן ביצוע הדיגום**	• הנחיות רשות המים לתאגידי המים לגבי אופן ביצוע הדיגומים לבחינת שיעור עלו כסוגיה מרכזית הגורמת לחוסר וודאות, עלויות וסנקציות
		• אי הבהירות אפשרה לפקחי תאגידי המים לפרש את התקנות באופן רחב ולבצע דיגומים לוקים ושאינם מהימנים
		• <u>רשות המים עדכנה את ההנחיות לתאגידים בנוגע</u>, דבר שמסייע בחלק מהסוגיות המרכזיות, אך נותרו מספר מורכבויות על הפרק שנותרו ללא מענה:
		  • קביעת סוג הדיגום (חטף/מורכב) – הנחיות רשות המים קובעות את דיגום החטף כ"ברירת מחדל" אך מאפשרות לעסק לבקש ביצוע דיגום מורכב, אולם חלק מהתאגידים הודיעו שלא יאפשרו זאת
		  • סוגיית מיקום הדיגום הובהרה במידה משמעותית, אך עדיין קיימת חוסר בהירות לגבי הנחיות השטח שיקבלו הפקחים במקרה של דיגום במצב שבו יש מספר יציאות
		  • סוגיות מנגנון הערר, והתנהלות תאגידי המים בשטח – פירוט בהמשך
			<u>סנקציות:</u> בשילוב עם גובה הסנקציות, לאופן ביצוע פוטנציאל לעלות משמעותית על העסקים (אלפי עד מיליוני שקלים)
			<u>עלויות ישירות:</u> העלויות הישירות כוללות משאבי כ"א, השקעה רבה בציוד ותשלומים לצד ג'
			<u>חוסר וודאות:</u> קיים חוסר וודאות לגבי היכולת לעמוד בדרישות והצעדים הנדרשים לכך, חלק מכך נובע בשל חוסר הוודאות בתהליך הבדיקה

<u>סיווג עומסים:</u> = סנקציות ותביעות = חוסר וודאות = משכי זמן = עלויות ישירות

חסוי. כל הזכויות שמורות לטריגר פורסייט בע"מ

רשות המים - סוגיות נוספות

סיווג	שם הסוגיה	תיאור	אימפקט על החברות
תהליך מסורבל	מנגנון ערר - משך זמן להתייחסות ותקופת השהייה לקנסות	• משך זמן גבוה לקבלת התייחסות לבקשות, בהעדר תקופת השהייה לתשלום הקנסות עלול לפגוע בעסקים שלא לצורך • מסגרת הזמנים שניתנו להגשת ערעור הינה קצרה מידי ומקשה על העסקים ללמוד את הנושא ולהגיש ערעור במידה ונדרש	עלות ישירה: מניעת תהליכים משפטיים ומתן אפשרות לעסקים קטנים להתמודד עם חוסר הוודאות הטמון בתהליך

רשות המים - סוגיות מרכזיות

סיווג	שם הסוגיה	תיאור	אימפקט על החברות
תהליך מסורבל / דרישות מכבידות	רשות ותאגידי המים מפסיקים להכיר בהקלות הניתנות ע"י אגף שפכי תעשייה	• החל מחודש יולי הפסיקו תאגידי המים להתחשב בהקלות שניתנות על ידי אגף שפכי תעשיה, דבר שחושף את המפעלים באופן מידי לסנקציות גבוהות מצד תאגידי המים. • זאת, למרות שהאגף מבצע במסגרת התהליך בדיקה שהמפעל עושה כמיטב יכולתו כדי לעמוד בערכים, וכי לא נגרם נזק לאיכות מי הקולחין מהמט"ש • שינוי המדיניות לא עלה בדיונים שנערכו עם החברות ולא הוצגה הזווית של המגזר העסקי בנושא	סנקציות: הסרת ההקלות צפויה להקשות על החברות לעמוד בדרישות תאגידי המים ורישיון העסק, דבר שצפוי להשית עליהן קנסות גבוהים

סיווג עומסים: = סנקציות ותביעות = חוסר וודאות = משכי זמן = עלויות ישירות

חסוי. כל הזכויות שמורות לטריגר פורסייט בע"מ

רשות המים - סוגיות מרכזיות

סיווג	שם הסוגיה	תיאור	אימפקט על החברות
תהליך מסורבל	כפל רגולטורים	• סוגיה המקבלת התייחסות במסגרת רישוי ירוק, ולאור חשיבותה המרכזית יש לשים דגש שאכן תיפתר • הפיקוח על שפכי התעשייה נמצא באחריות רשות המים, המשרד להגנ"ס ומשרד הבריאות (חוק רישוי עסקים), ללא הגדרת סמכויות ותיאום מספקים דבר שמייצר מספר בעיות: • כפל תכניות דיגום של הרגולטורים השונים, הממומנות על ידי העסקים ודורשות השקעה נוספת של כ"א • חוסר תיאום ודרישות סותרות מרגולטורים שונים שסמכויותיהם אינם מוגדרות דיין. כך, רגולטורים שונים עשויים שלא להיות מתואמים ולהוציא דרישות סותרות *לדוגמא:* • *אחת החברות סיכמה עם תאגיד המים על רכישת מכשיר מדידה שיסייע בתהליך, אך פקיד הגנת הסביבה לא אישר את השימוש במודד. הגדרת הסמכויות בין הגופים השונים אינה מוגדרת ופקידי משרד הבריאות והכנת הסביבה יכולים להוציא תקנות חדשות על פי שיקול דעתם* • *חברה שקיבלה דרישות סותרות מרשות המים ואגף שפכי תעשיה לגבי טיפול בבעיה נאלצה להגיש עתירה מנהלית שרק אחריה נפתרה הבעיה ושיטת הטיפול הוסדרה*	חוסר וודאות: קושי בתכנון הזרמות השפכים והכדאיות הכלכלית שבכך עלות ישירה: • דרישות סותרות מצד הרגולטורים מביא להגברת העלויות על החברות הן מבחינת השקעות כספיות והן מבחינת השקעת כ"א • ביצוע תכניות דיגום מקבילות – (לחברות עם מספר אתרים עלות הדיגומים המקבילים עשויה להגיע לעשרות אלפי ₪, בנוסף לעלויות כ"א)

סיווג עומסים: = סנקציות ותביעות = חוסר וודאות = משכי זמן = עלויות ישירות

רשות המים - סוגיות מרכזיות

סיווג	שם הסוגיה	תיאור	אימפקט על החברות
סף דרישות	**אופן קביעת הקנסות וגובהן**	• לאחרונה ביצעה רשות המים שינוי באופן חישוב הקנסות לחישוב דיפרנציאלי לפי שיעור החריגה, אשר יצרה הקלה בחלק מהפרמטרים • לטענת החברות, גם לאחר ביצוע השינוי, גובה הקנסות המוטל עליהן אינו מידתי ואינו משקף את דמי הטיפול בשפכים על ידי מכון הטיפול, כפי שקבוע בחוק • גובה תעריפי הקנסות ואופן החישוב שלהם מייצר עומס כספי משמעותי על החברות (גם לאחר ההקלות) • קיימות מחלוקות לגבי הסדרת גובה הקנסות שניתנו בעבר • בהקשר זה, טוענות החברות כי קיים צורך בבדיקת סף הערכים הנדרש על ידי התאגידים על מנת לעדכנו ולהתאימו לנהוג בעולם	<u>סנקציות -</u> פוטנציאל הקנסות על החברות עומד על עשרות אלפי ש"ח - מיליוני שקלים ₪ <u>חוסר וודאות</u> – סוגיית קנסות העבר והסדרתן

<u>סיווג עומסים:</u> = סנקציות ותביעות = חוסר וודאות = משכי זמן = עלויות ישירות

איכרים

רשות המים – איכרים: סוגיות מרכזיות

סיווג	שם הסוגיה	תיאור	אימפקט על החברות
תהליך מסורבל	**קביעת מכסות המים** (אפליה לעומת חקלאות מתוכננת) **בעיה מרכזית** **המשך בשקף הבא**	• לטענת החקלאים הפרטיים קיימת אפליה של החקלאות הבלתי מתוכננת לעומת החקלאות המתוכננת בכל הקשור לבירוקרטיה בתהליכי קבלת מכסות המים • אפליה זו באה לידי ביטוי בעומס רב יותר המוטל על החקלאות הבלתי מתוכננת שנאלצים להתמודד מול תהליך ובירוקרטיה מסורבלים יותר הכוללים ממשקים עם משרד החקלאות (קביעת מכסת המים) ומנהל מקרקעי ישראל (אישור על השטח)	עלות ישירה: הדרישות המכבידות יותר מביאות להשקעת שעות עבודה רבות בעיסוק עם הרגולציה. עבור החקלאים הפרטיים הפועלים כעסקים קטנים מדובר בתשומות ניהוליות משמעותיות חוסר וודאות: הסרבול בתהליך מייצר חוסר יכולת לתכנן לטווח ארוך, שכן כאשר מכסת המים אינה מובטחת, השימוש בהיקפים גדולים יותר של מים עשוי להטיל עלויות עודפות משמעותיות על החקלאים

רשות המים – איכרים: סוגיות מרכזיות

סיווג	שם הסוגיה	תיאור	אימפקט על החברות
תהליך מסורבל	קביעת מכסות המים - תיאור התהליך **בעיה מרכזית**	• תהליך קבלת מכסות המים הינו תהליך שנתי המערב שני רגולטורים מרכזיים – רשות המים ומשרד החקלאות • מדובר בתהליך טורי שעשוי להימשך מספר חודשים, דבר המקשה על יכולת התכנון של החקלאים וחושף אותם לחוסר וודאות משמעותי במקרים של אישור או אישור חלקי של מכסת המים הניתנת להם • התהליך מתנהל באופן הבא - משרד החקלאות אחראי על בדיקת המסמכים והאישור לקבלת המכסה לאחר מכן עובר הנושא לטיפול רשות המים שמאשרת או פוסלת את המכסה על פי שיקולי תכנון ברמת מקרו • בנוסף, מדובר בתהליך שאינו שקוף עבור החקלאים הן מבחינת הסיבות לדחייה/אישור של הבקשות, והן בנוגע לאופן ההתנהלות של התהליך כך שהם שיכולים לקבל את הודעות הדחיה רק חודשים לאחר הגשת הבקשה	חוסר וודאות: משך התהליך וחוסר השקיפות שבו מקשה על החקלאים לתכנן את הפעילות שלהם בטווח הבינוני והארוך עלויות ישירות: אי אישור של מכסת המים המבוקשת עלולה להביא לתשלום תעריפים גבוהים יותר עבור המים – עלויות אלה עשויות להגיע לעשרות ומאות אלפי שקלים. בנוסף, משקיעים החקלאים שעות עבודה רבות בסוגיה

סיווג עומסים: = סנקציות ותביעות = חוסר וודאות = משכי זמן = עלויות ישירות

חסוי. כל הזכויות שמורות לטריגר פורסייט בע"מ

רשות המים – איכרים: סוגיות נוספות

סיווג	שם הסוגיה	תיאור	אימפקט על החברות
תהליך מסורבל / דרישות מכבידות	**תעריפי ומכסות המים**	• לטענת החקלאים שיטת הקצאות המים מגבילה את יכולתם להתפתח עסקית ופוגעת בהם שלא לצורך • בנוסף, הקצאות המים מייצרות קרקע פורייה למסחר במים מצד קניינים גדולים יותר (כגון קיבוצים או מושבים). כך, חקלאים שלהם נשארו עודפי מים מוכרים את המים העודפים במחירים גבוהים במיוחד, בעוד שהרווח על המכירה הולך לכיסם. • בנוסף, גובה תעריפי המים פוגע ביכולת של החקלאים לפעול בתחום בטווח הארוך	עלות ישירה: תעריפי המים הגבוהים עשויים פוגעים בחקלאות ומקשים על פעילותה בטווח הארוך חוסר וודאות: שיטת מכסות המים מקשה על פיתוח הפעילות על ידי החקלאים בשל חוסר הוודאות לגבי אישור המכסה וגבוהה
תהליך מסורבל	**התנהלות תאגידי המים באזורים בעלי אספקה ביתית וחקלאית**	• לטענת החקלאים, באזורים שבהם תאגיד המים מספק מים גם לעירייה וגם לחקלאות, נוצרו מצבים שבהם התאגיד מתנהל באופן שרירותי בגביית תעריפים, ובאופן שסותר הסכמים קודמים בין הרשות לבין החקלאים לדוגמא: האגודה החקלאית של רמת השרון שכן הוכרה ע"י הרשות המקומית כצרכן בודד עד להקמתו של תאגיד המים המקומי. התאגיד דרש מהאגודה להפוך לספק משנה של התאגיד ולתחזק את כל הצנרת באזור, דבר שישית על האגודה עלויות גבוהות. מנגד, לא יכולה האגודה להפריט את הקרקעות שכן ישנם קשיים להוכחת הבעלות על הקרקעות. באגודה טוענים שהתאגיד אינו מכבד למעשה את ההסכם שהיה קיים עם העירייה.	עיסוק נרחב והשקעה של כ"א, תשלומי תעריפים גבוהים יותר

סיווג עומסים: = סנקציות ותביעות = חוסר וודאות = משכי זמן = עלויות ישירות

חסוי. כל הזכויות שמורות לטריגר פורסייט בע"מ

רשות המים – איכרים: סוגיות נוספות

סיווג	שם הסוגיה	תיאור	אימפקט על החברות
תהליך מסורבל / דרישות מכבידות	**אספקת ותעריפי מי הקולחין**	• אפליה בתעריפי מיי הקולחין: לטענת החקלאים, בעוד שעל פי החוק מחיר המים אמור להיות תעריף אפס + מחיר האנרגיה, התאגידים גובים מהחקלאים הפרטיים מחירים גבוהים בהרבה ובאופן שרירותי ללא הצדקה של העלות. *כך לדוגמא, דווח כי "צרכן קצה" (חקלאי לא מאוגד) שרוכש מים ישירות, נאלץ לשלם מחיר גבוה בהרבה ממחיר האנרגיה. זאת, בעוד ששכניו לחלקה משלמים תעריף של כ-20 אגורות לקו"ב בתוספות השתתפות בעלויות התפעול של האגודה - החקלאי הפרטי שאינו מאוגד נאלץ לשלם תעריף של 150 אגורות לקו"ב דבר הגורם לעלות עודפת של מאות אלפי שקלים. לטענות הוא החקלאי בחלקה השכמה משלם כ-150 אלף ₪ פחות ממנו על הקצה המים* • איכות מי הקולחין: רבים מהמטש"ים עדיין לא עומדים בדרישה לאפשר מי קולחין ברמה שלישונית הזולים יותר להשקיה • הקמת תשתית להזרמת מי שופכין: דווח על מקרים שבהם התקשו החקלאים לקבל אישורים לייצר תשתית שתאפשר להם לבצע הזרמה של מי קולחין לחלקות שלהם. .	עלות ישירה: תעריפי המים הגבוהים עשויים פוגעים בחקלאות ומקשים על פעילותה בטווח הארוך חוסר וודאות: שיטת מכסות המים מקשה על פיתוח הפעילות על ידי החקלאים בשל חוסר הוודאות לגבי אישור המכסה וגבוהה

סיווג עומסים: = סנקציות ותביעות = חוסר וודאות = משכי זמן = עלויות ישירות

חסוי. כל הזכויות שמורות לטריגר פורסייט בע"מ

Deloitte.
Brightman Almagor Zohar

TRIGGER
FORESIGHT

תודה רבה

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see **www.deloitte.com/about** for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

©2013 Brightman Almagor Zohar & Co.