

לא הפסיקה למצמץ

מהן השגיאות של ההסתדרות? ← נוי ארז מציג את טקטיקת התנאים המוקדמים



שטרית, הולדור ורכלבסקי, בכנס השבר במגזר הציבורי. ממשיכים להיפגש בלילות אלה ממש

צילום: אריאל דוולומסקי

צרכנות פיננסית / ענת כהן

אל תבי
חברות לייסינג
חוסכות כסף ל
חברות הליסינג ב
מקיף בחברה חיצ
שאר החברות פוג
המסומק ללקוח ב
ישראל, המתמחה
אמר בתחום הבי
דבים איים מודעי
"על פי חוק, על ב
שפונת לחברת ב
נת ששלושה מר
חובה וביטוח מקי
"לעומת זאת חבר
חודש ללקוחותיה
רק שני מרכיבים מ
אגרת רישוי (ט
חובה)

• **עד כמה זה משו**
נת הכיס של הלקו
תמיר: "מאוד מש
שמעניין את הלקו
הסופי, כולל מע
הליסינג שמשלמות
חוסכות ללקוח את
ביטוח מקיף למכוני
את האוון, נוח שה
של חברות הליסינג
היא 2,500 שקל לכל
מע"מ וביטוח מקיף
כ-4,000 שקל לשנה
חברת לייסינג מחסו
לחברת ביטוח חיצו
ללקוח כ-680 שקל
מבוטא, כלומר יותר
שקל בשלוש שנים של
נית, זהו חיסכון משמ
המע"מ המשולם על כ
מס, "דק המע"מ על כ
• **מעבר לחיסכון, יש**
יכו. מומן הטיפול מכ
בנה לבין הלקוח, את
אינטרס להאשים את
הטיפול. העימותים עם
הליסינג מספקת ביטוח
הביטוח החיצונית לה
חברות לייסינג אלה לא
תנאי התחרות בשוק."

מה לעשות ב
5 שנים בס

הרכב תיק ההש

25% אג"ח שקליות
שחר

ל קשה להשיגו.
• **תנאים מוקדמים** על הפרוצדורה:
מציגים ררישות הנוגעות למוערי המו"מ
(ומי קובע אותם), למיקום והאם במגרש
הביתי של אחד הצדדים או במקום נייט
(רלי) ולמשתתפים בתהליך. לא פעם צד
אחר מתנגד לנוכחותו של אחד החברים
בצוות המו"מ של הקבוצה האחרת, בטענה
שזה פוגע בו. הלגיטימיות של הרישה זו
מוטלת בספק.
ההיענות לתנאים מסוג זה היא הקלה
ביותר: קל "להקריב"
שחקן בצוות המו"מ כדי
ליצור רושם של רצון טוב
לנהל מו"מ, אפילו במחיר ויתורים.
• **תנאים מוקדמים** על הגדרת מקורות
הכוח של הצדדים: ררישות מקדמיות
הנובעות מהפגנת כוח של צד נועדו,
הלכה למעשה, לתראות כי הכוח במו"מ
הוא של הצד הרוש ("כוחו לקבוע
ולהכתיב את התהליך"). במקרים רבים,
ניסוח התנאים המוקדמים כתנאים
מהותיים ו/או פרוצדורליים הוא רק כלי
להפעלת לחץ.

במקרה זה עליו.
ככל שהצר לו מוגשים התנאים
המוקדמים תופס את התנאים כררישות
המבטאות הפגנת כוח. הוא יראה בהם
סוג של אולטימטום, המחייב החייה על
הסף. מחיר ההיענות לאולטימטום הוא
ברוך כלל יקה מדי. הו כהמשך התהליך
והו כיצירת תקדים כלפי מגזרים אחרים
העתידים לנהל מו"מ.
כל צד צריך לבחון את משמעות התנ
צאות האפשריות בעבורו במקרה שלא
ינהל מו"מ. ככל שהצורך
במו"מ קריטי יותר, יונחו
פחות תנאים מוקדמים
מתר ותיה להם היענות רבה יותר,
מאידך, אך ככל שהצורך במו"מ פחות, או
שלא מסוים יש תחושה שהוא יכול לה
גייע לחישיגים טובים יותר ללא הירבדות
ישירה (לפחות לא בשלב הראשון), הרי
שהתנאים המוקדמים שיוצבו יהיו רבים
יותר ונוקשים יותר, ומנגד הסירוב להם
יהיה קטגורי וגורף יותר.

התנאים כבר בפנים
נוכח העובדה שבכל תהליך מו"מ יש
נטייה מהירה מדי להשיג

מה לא מפתיע היה סירוב משרד
האוצר לתנאים המוקדמים שהציבה
ההסתדרות לצורך הסכמתה לנהל מו"מ
בנוגע לתקציב המריגה ולתוכנית הכ
לכלית לשנת 2005. כוכה ההסתדרות
הציבה ארכעה תנאים:
• תשלום מיידי של המשכורות לעובדים
ברשויות המקומיות ובמועצות הרתיות.
• כיבוד הסכמי השכר שנחתמו בעבר בין
האוצר לאיגודים המקצועיים ושתוקפם
לא פג.
• שמירה על השכר הריאלי של עובדי
המגזר הציבורי.
• ביטול הפגיעה בתנאי הפנסיה הת
קציבות של עובדי המדינה והרשויות
המקומיות.
האוצר רצה חלק מהררישות בטענה
שהן אלה השנויות במחלוקת, וררישות
אחרות נרחו בטענה שאינן קשורות
באופן ישיר למו"מ על התקציב והתוכנית
הכלכלית.
תנאים מוקדמים מהווים לא פעם את
ה"סתימות" המרכזיות בתהליכי מו"מ. על
פי רוב, ניסוח התנאים מבטא אולטימטום
שמשמעותו: "ייענו התנאים, נקיים מו"מ;
לא ייענו התנאים, לא ינהל מו"מ". מעבר
לאולטימטום, ררישה וריח בנוגע לתנאים

הטקטיקה של שלמה שני
הנחישות

● כיבוד הסכמי השכר שנחתמו בעבר בין האגף לאיגודים המקצועיים ושתוקפם לא פג.

● שמירה על השכר הריאלי של עובדי המגזר הציבורי.

● ביטול הפגיעה בתנאי הפנסיה התקציבית של עובדי המדינה והרשויות המקומיות.

האוצר רצה חלק מהררישות בטענה שהן אלה השנויות במחלוקת, וררישות אחרות נדחו בטענה שאינן קשורות באופן ישיר למו"מ על התקציב והתוכנית הכלכלית.

תנאים מוקדמים מהווים לא פעם אחת ה"סתומות" המרכזיות בתהליכי מו"מ. על פי רוב, ניסוח התנאים מבטא אולטימטום שמשמעותו: "ייענו התנאים, נקיים מו"מ; לא ייענו התנאים, לא ינוהל מו"מ". מעבר לאולטימטום, ררישה ודיון בנוגע לתנאים מוקדמים מהווים מו"מ מקרים לקראת

גיוון המו"מ של הקבוצה האחרת, בטענה שזה פוגע בו. הלגיטימיות של ררישה זו מוטלת בספק.

ההיענות לתנאים מסוג זה היא הקלה ביותר: קל "להקריב" שחקן בצוות המו"מ כדי ליצור רושם של רצון טוב לנהל מו"מ, אפילו במחיר ויתורים.

● **תנאים מוקדמים על הגדרת מקורות הכוח של הצדדים:** ררישות מקדמיות הנובעות מהפגנת כוח של צד נועדו, הלכה למעשה, להראות כי הכוח כמו"מ הוא של הצד הרוש ("בכוחו" לקבוע ולהכתיב את התהליך). במקרים רבים, ניסוח התנאים המוקדמים כתנאים מהותיים ו/או פרוצדורליים הוא רק כלי להפעלת לחץ.

הטקטיקה של שלמה שני

הנחישות שכרישיות משרתת גם את המיצוב של הרוש כלפי הקהל שאותו

כדי להימנע ממוצבי אולטימטום, מקובל כיום בעולם לכלול את התנאים המוקדמים בחלק מהאגנדה של המו"מ. ראייה זו נכונה נוכח העובדה שבסופו של דבר כל צד רואה המו"מ ותוצאותיו כעסקת חבילה. בדרך זו, הצד המתנה מרוויח רווח כפול: מציב את התנאים המוקדמים כנושאים לגיטימיים ונמנע ממבוי סתום

הרבר האמיתי (סוג של מו"מ על המו"מ). נהוג להבחין בין שלושה סוגים של תנאים מוקדמים: על מהות המחלוקת, על הפרוצדורה למו"מ, ועל הגדרת מקורות הכוח של הצדדים.

● **תנאים מוקדמים על מהות המחלוקת:** נועדו לקבע מצב מסוים ו/או ליצור מינוף וכתף של הצלחה. הישגי התנאים המוקדמים המהותיים הם כהישגי המו"מ. היענות להם, באופן תיאורטי לפחות, גורמת למו"מ להיות מיותר. צד הרוש את התנאים האלה מגסה למעשה להשיג משהו שעדיין אין בידו ושהוא יורע שיהיה

הוא מייצג ולפיכך, אי היענות של הצד השני לאותן ררישות נוקפת רווקא כדי צלחה טקטית ומהווה שלב חשוב למתן לגיטימיות לפעולותיו צדדיות ולעתים כותניות, כמו שביתה.

יתרה מזאת, הצבת ררישות מקדמיות יוצרת הבחנה ברורה בין "טובים" ל"רעים". לעניין זה ניתן לייחס את אמירתו של יו"ר האגף לאיגוד מקצועי בהסתדרות, שלמה שני: "אלה תנאי סף, שאם לא יתקיימו אין לאוצר סיבה לצפות כי תחול התקרנות כמאמצים להגיע להסדר. האחריות ליצירת משכר תיפול

והו ביצירת תקרים כלפי מגזרים אחרים העתירים לנהל מו"מ.

כל צד צריך לבחון את משמעות התגובות האפשריות כעבורו. במקרה שלא ינוהל מו"מ, ככל שהצורך במו"מ קריטי יותר, יונחו פחות תנאים מוקדמים מאד ותהיה להם היענות רבה יותר. מאידך, אך ככל שהצורך במו"מ פוחת, או שלצד מסוים יש תחושה שהוא יכול להגיע להישגים טובים יותר ללא ההכרזות ישירה (לפחות לא בשלב הראשון), הרי שהתנאים המוקדמים שיוצבו יהיו רבים יותר ונוקשים יותר, ומנגד הסירוב להם יהיה קטגורי וגורף יותר.

ניוהל מו"מ

התנאים כבר בפנים

נוכח העובדה שבכל תהליך מו"מ יש נטייה מהירה מדי להציג תנאים מוקדמים, קל לקבל את המסקנה כי עצם ההכרזה והתגובה, להכרזה, מסננלים את הצדדים ולא אחת גורמים להם "לטפט על עץ גבוה" ללא רשת ביטחון מתחת. בסכסוכים בעלי אופי ציבורי, מי שמשלם את המחיר על כך הוא הציבור.

על מנת להימנע מאותב מצבי אולטימטום שום ידועים מראש, מקובל כיום בעולם לכלול את התנאים המוקדמים בחלק מהאגנדה של המו"מ בכללותו. ראייה זו נכונה נוכח העובדה שבסופו של דבר כל צד רואה המו"מ ותוצאותיו כעסקת חבילה. בדרך זו, הצד המתנה מרוויח רווח כפול: מציב את התנאים המוקדמים כנושאים לגיטימיים ונמנע מכניסה למבוי סתום, שצפוי עם הצבת התנאים המוקדמים.

לסיכום, מומלץ להשקיע מחשבה ומשאבים בעצם הגעת תהליך המו"מ, ולקבוע נושאים רבים ככל האפשר. בהם יתנהל הדיון. הרבר, ואפשר גמישות ויצירת עסקאות מותנות. מומלץ לקבוע מסגרות זמן ומדרגים להתקרנות. כמו"מ, מעין אבני דרך, והפעלת אמצעי לחץ מתוך התהליך ולא מחוץ לו. ●

עניד ארז (גישורים: אי.די. אר) הוא מומחה לניהול קונפליקטים ומו"מ

● מעבר לחיסכון יש "כן" מימון הטיפול מכ בינה לבין הלקוח; לאר אינטרס להאשים את הטיפול העימותים עם הליסינג מספקת ביטוח הביטוח החיצונית לה חברות לסינג אלה לא תנאי התחרות בשוק.

מה לעשות בי 5 שנים בנ

הרכב תיק ההשקעה

25% אג"ח שקליות
שחר

20% חו"ל: ETF
סין, מלזיה והודו
מדד הביטכנולוגיה של נאסד"ק (IBB)

20% קרנות אינדקס בתי"א
לפחות 5% במדד היתר

השקעה ישירה

- טל שפילמן; מנורה גאון, לקראת הורדת המיסוי על בשעור המס על רווחי ני ללמוד את השווקים כחן פוחדים מאפשרויות השק שיכלול השקעה ישירה ב מדדי נירות ערך.
- בבורסות בארה"ב קיימים שרות להשקיע בכל שוק א השקעות בשווקים מתעני לוגיה של נאסד"ק (IBB).
- 20% קרנות אינדקס בתי"א, 25% שקליות בריבית, 25% אג"ח ממשלתיות וקונ, 10% קרנות המתמחות במט

אין לראות בכתבות אלה משו תחליף ליעוץ המתחשב בנתונים