



פרוטוקול ועדת ועדה לענייני ייעוץ ארגוני 14/18-1

| | |
|----------------|--------------------------------|
| יחידה מגישה | אגף תכנון מדיניות ואסטרטגיה |
| שם הפונה | מירב מוזס |
| תפקיד הפונה | מנהלת לשכה - מדיניות ואסטרטגיה |
| שם ועדת מכרזים | ועדה לענייני ייעוץ ארגוני |
| תאריך | 14/03/2018 |
| מס' בקשה | 16185 |

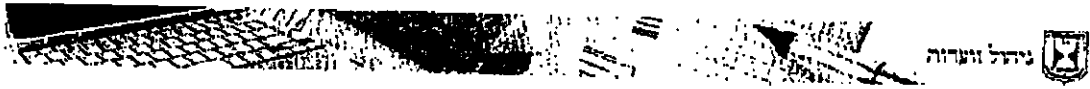
חברי ועדה נוכחים-

| | |
|-------------------|-------------------|
| שם פרטי ושם משפחה | תפקיד בוועדה |
| מיסא זועבי | יו"ר |
| יעל אדלמן | חברה |
| עמיחי ציסמריו | חבר |
| פנחס פרינקל | נציג אגף התקציבים |
| גלית דת-כהן | מרכזת |

פרטי ההתקשרות המבוקשת-

| | |
|-------------------|---|
| נושא ההתקשרות | בקשה להרחבת התקשרות עם חברת רותם אסטרטגיה, למתן שירותי ייעוץ ארגוני ליחידת האפורופוס בנוגע ליישום והטמעה של חוק חדלות פירעון. |
| סוג הבקשה | התקשרות המשך |
| תאור תהליך הבחירה | פנייה פרטנית ע"ב מכרז מסגרת פומבי 48/14 |

| | |
|------|-------------|
| רשמה | דה כהן גלית |
|------|-------------|



פרוטוקול ועדת ועדה לענייני ייעוץ ארגוני 14/18-1

רקע:

בפרוטוקול ועדת סקרים 133/16 אישרה הוועדה לאפ"כ לצאת בהליך של פנייה פרטנית על בסיס מכרז מסגרת פומבי 48/14 למתן שירותי ייעוץ ארגוני, כלכלי וסקרים שערך משרד המשפטים, זאת לצורך היערכות הכונס הרשמי לחקיקת "חוק חדלות פירעון ושיקום כלכלי".

בהתאם לפרוטוקול 136/16 נשלחה לכל היועצים באשכול "ליווי וייעוץ לתהליכי שינוי", פניה פרטנית לקבלת שירותי ייעוץ במסגרת מכרז 48/14 לצורך קבלת שירותי ייעוץ במסגרת היערכות הכונס הרשמי לחקיקת חוק חדלות פירעון ושיקום כלכלי, תשע"ח - 2016.

תשע חברות נענו לפניה והגישו הצעותיהם בהתאם לאמור בפניה הפרטנית אליהם ואולם אחד המציעים, חברת ל.ה.ב.ה., ביקשה להסיר מועמדותה מסיבות אישיות של המציע.

בפרוטוקול ועדת יועצים 174/16 אישרה הוועדה את ההתקשרות וזכיית חברת רותם אסטרטגיות וזכיית היועץ צבי גינוסר כזוכים בהליך זה, בהתאם לתקנה 17, בהיקף של עד 675,000 ₪ + מע"מ החל מיום 01/11/2016 ועד ליום 31/12/2017.

יובהר כי על אף שבפרוטוקול נקבע תעריף עם 20% הנחה עבור היועץ די"ר צבי גינוסר, הוראת התכ"מ 13.9.2 עודכנה סמוך לאחר ההחלטה וההנחה עבור עצמאי נקבעה מחדש על 10%, כך שההזמנה במערכת מרכב"ה (4501334681) הוקמה עם ההנחה של 10% והתיקף של ההתקשרות הוא 158,625 ₪ + מע"מ. בסה"כ לשני ההסכמים הסכום נקבע ל 692,625 ₪ + מע"מ. חלוקת השעות בפרוטוקול התבצעה כאשר כ 75% הן לטובת חברת רותם אסטרטגיה כ- 1875 (עד 534,000 ש"ח + מע"מ) ו - 25% הן לטובת ההתקשרות עם היועץ צבי גינוסר, כ- 625 שעות (עד 158,625 ₪ + מע"מ).

במהלך העבודה עלה כי לתהליכי העבודה החדשים ולמבנה הארגוני המפורט שהתגבש ביחס לכונס הנכסים הרשמי בלבד במסגרת ההערכות ליישום החוק, צפויות לחיות השלכות משמעותיות על עבודת המחוזות בתחומי אפטרופסות והירושה, שכן, נכון להיום, מדובר במבנה ארגוני אחוד, הן ברמת המטה והן ברמת המחוזות. כמו כן, הפועל היוצא של המבנה האחוד, הוא שטיפול במבנה הארגוני של אחד מהם משפיע על האחרים ועל כן עלה הצורך להרחיב את הייעוץ הארגוני לשאר התחומים.

בפרוטוקול ועדת יועצים מספר 118/17 אישרה ועדת המכרזים וועדת הפטור המשרדית הרחבה והארכת ההתקשרות עם חברת רותם אסטרטגיות בע"מ ודי"ר צבי גינוסר, לצורך המשך מתן שירותי הייעוץ לעניין חקיקת חוק חדלות הפירעון, יישומו לפרויקט זה והרחבתו לכלל מבנה יחידת האפ"כ והכני"ר, וזאת לאור העובדה כי פרויקט זה היווה פרויקט דגל של המשרד ושיני המבנה יצר השלכות על כלל המבנה כאמור לעיל. ההתקשרות אושרה בהתאם להוראת תקנה 3(4)(ב)2 לתח"מ. בהיקף התקשרות של עד 692,625 ₪ + מע"מ, לתקופה החל מיום 17/07/2017 ועד ליום 31/05/2018 לפי החלוקה שלהלן:

פרוטוקול וועדת ועדה לענייני ייעוץ ארגוני 14/18-1

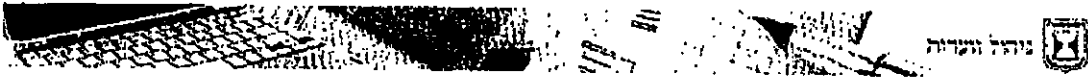
א. חברת רותם אסטרטגיות : עד 1875 שעות בתעריף מקסימלי של עד 286.2 ₪ + מע"מ, ובהיקף של עד 534,000 ₪ + מע"מ (ממוצע של התעריפים של היועצים, הואיל ויש שוני בין תעריפי היועצים לפי רמת השכלתם וניסיונם).

ב. ד"ר צבי גינוסר : עד 625 שעות בתעריף יועץ 2 בהנחה של 10% על התקשרות מתמשכת מבוצעת על ידי מי שאינו משרד/חברה, $0.9 \cdot 282 = 253.8$ ₪ + מע"מ. ובהיקף של עד 158,625 ₪ + מע"מ.

בפרוטוקול וועדת מכרזים לענייני ייעוץ ארגוני מספר 10/18-1 אישרה הוועדה את החלפת היועצת יאנה פייסחובסקי, שנאלצה להפסיק השתתפות בפרויקט מפאת הריון, ביועצת שרון גור אריה, שהתווספה לרשימת היועצים של רותם אסטרטגיה.

עד כה בפרויקט בוצעו הפעילויות הבאות:

- א. מיפוי המצב הקיים ונושאים מרכזיים לטיפול בעקבות הצעת החוק.
- ב. מיפוי תמונת המצב הארגונית.
- ג. גיבוש השינויים המרכזיים בהליך מול חייבים, לרבות:
 - תפיסת כללית והמלצות למסלולי טיפול.
 - ניתוח החייבים ומאפייניהם.
 - ניתוח השוואתי למדינות שונות.
 - הגדרת הקריטריונים וסימולציות לבחירת מסלולים.
- ד. ניתוח הנושים והמערכת הכספית לרבות:
 - ניתוח ראשוני של הנושים ומאפייניהם.
 - תיאור המערכת הכספית ובעיות הליבה.
 - הגדרת שינויים עקרוניים בתפקידי הכנייר למול הנושים.
- ה. גיבוש מבנה ארגוני ותהליכי ליבה
 - המבנה הארגוני העקרוני והפרדה בין מכלול האפייכ למכלול הכנייר.
 - מבנה מטה כנייר והיחידות הכפופות לו.
 - הגדרת תהליכי עבודה, מבנה ותקינה של כל אחת מהיחידות הכפופות.
 - המלצה למבנה ארגוני ותפקידים של יחידת התאגידים הארצית החדשה.
- ו. בחינת המצב הקיים בתחומי האפייכ והירושה לצורך טיפול בהשלכות על המתוז הפועל בשלושת התחומים.
 - ז. הגדרות תפקידים לתפקידי סגנים בתחומי הכנייר, האפייכ והירושה.
 - ח. בחינת ההערכות הנדרשת בהתאם לחקיקה החדשה, להקמת שני מחוזות נוספים.
 - ט. גיבוש מבנה ארגוני למחוזות לרבות שינוי בהגדרות התפקידים, ביצוע איזוני תקינה, ביצוע הערכת תקינה נדרשת בעקבות תוספת המשימות ומבנה ארגוני מתוקן לכל אחד מהמחוזות.
 - י. המלצות מדיניות למניעת ניצול לרעה של הליך חדלות פירעון ומחלקת תקירות ומודיעין.



פרוטוקול וועדת ועדה לענייני ייעוץ ארגוני 14/18-1

- יא. לזוי צוותי עבודה פנימיים בנושאים שונים כולל סיוע בביצוע ניתוחים ואנליזה כבסיס לדיון, סיוע בניהול הדיון וסיכומו (לדוגמא בנושא מחשבון חריס, בנושא שיקום כלכלי וכו').
- יב. לזוי צוותי עבודה פנימיים בנושאים ארגוניים שונים, לדוגמא צוות מחשוב, צוות כ"א וכדומה.
- יג. לזוי מנהלים וכניסה לתפקיד של עו"ד סיגל יעקובי לנוכח השינוי בחוק, תהליכי עבודה ומבנה ארגוני.
- יד. גיבוש מדדים שוטפים ותהליכי מעקב ניהוליים של המטה ביחס למחוזות.

כעת מתבקשת הרחבת ההתקשרות ב 2500 שעות נוספות זאת לצורך הפעילויות הבאות:

(היקפי השעות מוערכים ועשויים להיות שינויים והסטה בין המשימות)

- א. מבנה ארגוני ואיוש (כ- 690 שעות)
 - אישור וסגירה של מבנה המחוז (50 שעות)
 - גיבוש הגדרות תפקידי ורמות משרה לכלל התפקידים בהערכות הארגונית החדשה (200 שעות).
 - גיבוש תכנית איוש הסטה והחלטות על יציאה למכרזים (100 שעות).
 - גיבוש תכנית מעבר הדרגתית מהמצב הקיים למבנה החדש (120 שעות).
 - בחינת סוגיית מעבר מ- 4 מחוזות ל- 6 מחוזות (מה יכיל כל מחוז, כיצד לבצע את הפיצול) (כ- 20 שעות).
 - גיבוש תקינה, הגדרות תפקיד ותהליכים ביחידת חקירות וביחידת בקרה כספית (200 שעות).
- ב. תהליכים ושיטות עבודה (כ- 970 שעות)
 - בחינת תהליכים להפחתת קבלת קהל (100 שעות).
 - לזוי בניית תהליכים וממשקי עבודה של הכני"ר עם גורמים משיקים במשרד ומתוצה לו, כדוגמת: מוקד טלפוני משרד המשפטים, תנהלת בתי המשפט, רשות האכיפה והגבייה (320 שעות).
 - הבניית תהליכי מתן מענה לבקשות (סמכות שהועברה מבית המשפט) ו- BEST PRACTICES (200 שעות).
 - בחינת פערים במערכת מחשובית וסיוע בהחלטה לגבי מערכת חדשה (אם בכלל) - כבסיס לתהליכי עבודה יעילים יותר (350 שעות).
- ג. הדרכה וליווי מנהלים בכניסה לתפקידים הנגזרים מהשינוי במבנה הארגוני ותהליכי עבודה, לצורך שילובם בתהליך הטמעת השינוי הארגוני.
 - בניית שגרות עבודה ותורת הפעלה ליחידות החדשות: סגן כני"ר, יחידה ארצית לפתיחת תיקים, יחידה ארצית לבקרה על נאמנים ובעלי תפקיד, ויחידה לבקרה כספית (כ- 840 שעות לכלל היחידות).

יצוין כי בבקשה זו לא מתבקשת הרחבת התקשרות עם הזוכה צבי גינוסר.

מבוקש:

אישור הוועדה להרחבת ההתקשרות עם חברות רותם אסטרטגיות בע"מ, ב- 2500 שעות נוספות בתנאים זהים להתקשרות המקורית לצורך השלמת הייעוץ הארגוני לאפי"כ.



פרוטוקול וועדת ועדה לענייני ייעוץ ארגוני 14/18-1

החלטה:

| מדיט | כמות | עלות לפריט ללא מע"מ | שם הספק | מס' ספק | תחילת התקשרות | סיום התקשרות | החלטה |
|------|------|--|---------------|---------|---------------|--------------|--------------------------------|
| 1 | 2500 | תעריף יועץ 1: 289.8 (10% הנחה) תעריף יועץ 2: 256.5 (10% הנחה) | רותם אסטרטגיה | 5268102 | 14/03/2018 | 31/12/2018 | אושר בכפוף לוועדת הפטור בחשכ"ל |

תיאור החלטה:

לאור האמור לעיל בהתאם למכתבה של גיב סיגל יעקובי, האפוסטרופוס ההכללית והכונסת הרשמית, המצי"ב, ולאור העובדה כי פרויקט זה מהווה פרויקט דגל של המשרד ובעל חשיבות רבה אשר מקודם אף על ידי שרת המשפטים, ולאור החשלוכות הרוחביות ומשמעותית שעלה בעקבות פעילות השינוי הארגוני על כלל מבנה האפי"כ, אשר דרש את הרחבת ההתקשרות עם רותם אסטרטגיה בעבר ואף נדרשת הרחבתו כעת עד לסיומו, ולאור שלבי הביצוע המתקדמים אליהם הגיע הפרויקט והשקעת המשאבים שהוקדשו עד כה בייעוץ הארגוני שניתן, מאשרת הוועדה את הרחבת התקשרות עם רותם אסטרטגיה בתנאים זהים לתנאי ההתקשרות המקורית.

היקף ההתקשרות המאושר הנו עד 2500 שעות, ובסה"כ עד 682,875 ₪ + מע"מ (ממוצע של התעריפים של היועצים, הואיל ויש שוני בין תעריפי היועצים כמפורט להלן).

לחלן תעריפי כלל היועצים בפרויקט:

פרוטוקול וועדת ועדה לענייני יעוץ ארגוני 14/18-1

- היועץ ד"ר זאב רותם: תעריף יועץ 1 בהנחה של 10% על התקשרות מתמשכת המבוצעת על ידי משרד/חברה, $289.8 = 0.9 \cdot 322$ ₪ + מע"מ.
- היועצת אלה אבנון: תעריף יועץ 1 בהנחה של 10% על התקשרות מתמשכת מבוצעת על ידי משרד/חברה, $289.8 = 0.9 \cdot 322$ ₪ + מע"מ.
- היועצת יאנה פייסחובסקי: תעריף יועץ 2 בהנחה של 10% על התקשרות מתמשכת המבוצעת על ידי משרד/חברה, $256.5 = 0.9 \cdot 285$ ₪ + מע"מ.
- היועץ קובי פרלשטיין: תעריף יועץ 2 בהנחה של 10% על התקשרות מתמשכת המבוצעת על ידי משרד/חברה, $256.5 = 0.9 \cdot 285$ ₪ + מע"מ.
- היועצת שרון גור אריה: תעריף יועץ 2 בהנחה של 10% על התקשרות מתמשכת המבוצעת על ידי משרד/חברה, $256.5 = 0.9 \cdot 285$ ₪ + מע"מ.

יצוין כי החל מיום 1.11.2018 תינתן הנחה נוספת של 10% עבור התקשרות מעבר לשנה השנייה, והנ"ל קבול
 א. 13.9.2

הוועדה מסווגת את החלטתה לפי חוראת תקנה (4)(ב)(3) ומאשרת את ההתקשרות בכפוף להחלטת וועדת הפטור באוצר, הואיל והיקף הרחבות ההתקשרות, כולל הרחבה זו, עולה על שווי ההתקשרות המקורית, ואף בוצעה הרחבת התקשרות במהלך 12 החודשים האחרונים.

תוקף ההתקשרות: ממועד אישור ועדת הפטור באוצר להרחבת ועד 31/12/2018.

אופן רכישה/ סיווג התקשרות: 23. פטור ממכרז

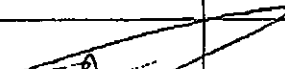
סיבת הפטור: 90. התקשרות המשך באישור ועדת פטור באוצר - תקנה (4)(ב)(3)

גורם מבצע: הוזים והתקשרויות - שירן מנצור

תקנה תקציבית: 08511207

שירן תקציבי: 0

חתימות:

| תפקיד בוועדה | שם | תאריך | חתימה |
|--------------|----------------|------------|---|
| יו"ר | מיסא זועבי | 14/03/2018 |  |
| חברה | יעל אדמן | 14/03/2018 | |
| חבר | עמיחי ציסמרינו | 14/03/2018 | |



משרד המשפטים האפוטרופוס הכללי והכונס הרשמי

הנהלת האגף, ירושלים

תאריך: 14 מרץ, 2018

כ"ז אדר, תשע"ח

לכבוד

ועדת הפטור המרכזית

משרד האוצר

שלום רב,

הנדון: בקשה לאישור התקשרות המשך עם חברת "רותם אסטרטגיות עסקיות

2003 בע"מ" בהתאם לתקנה 3(4)(ב) לתח"מ

הרינו לפנות אליכם בבקשה לקבלת פטור מהליך מכרזי להתקשרות המשך בין משרד המשפטים - אגף האפוטרופוס הכללי והכונס הרשמי לבין חברת רותם אסטרטגיה בע"מ, לעניין קבלת שירותי יעוץ בידי הכונס הרשמי לתהליך היישום וההטמעה של הצעת חוק חדלות פירעון, וזאת בהתאם לתקנה 3(4)(ב) לתקנות חובת מכרזים התשנ"ב-1992, ובכפוף לאישור החשב הכללי.

רקע

1. חברת רותם אסטרטגיה מלווה את תהליך יישום חוק חדלות פירעון החל מחודש מאי 2016 עת זכתה בהתקשרות בעקבות פנייה פרטנית ע"ב מכרז מסגרת פומבי 48/14 שערך המשרד ואשר אושרה על ידי וועדת המכרזים ביום 2/5/2016 (פרוטוקול 63/16). בהיקף של עד 680 שעות, ונועדה לשלבם המוקדמים של ההערכות לחוק.
2. המדובר בתיקון חוק משמעותי אשר לצד הסדרת הדין המהותי, עורך שינוי מבני ברשויות האמונות על יישום הדין - בתי המשפט, תכונס הרשמי ורשות האכיפה והגבייה, זאת במטרה ליצור הליכים מהירים ויעילים ולצמצם את תבירוקרטיה הקיימת בתחום. החוק מעביר את החלקים המנהליים של הליכי חדלות פירעון לניהולו של הכונס הרשמי (או בשמו העדכני - הממונה על הליכי חדלות פירעון ושיקום כלכלי) כך שהכונס הרשמי יהיה אחראי על ניהולם השוטף של ההליכים, כאשר רק ההכרעות בסכסוכים שהן הכרעות שיפוטיות בעיקרן יהיו בסמכותו של בית המשפט. שינוי מהותי זה, המשנה באופן יסודי

את תפקידיו של הכונס הרשמי, מחייב הערכות מקיפה ויסודית למועד כניסת החוק לתוקף.

3. ביום 27.10.2016 (פרוטוקול 174/16) אישרה ועדת המכרזים הליך פנייה פרטנית חדש לקבלת שירותי ייעוץ ארגוני לכנייר ולוועדה החינוכי שהוקמה בעקבות הצפי להחלתו של חוק חדלות פירעון. הייעוץ ניתן לצורך גיבוש התפיסה הארגונית, בניית מבנה ארגוני הולם ויישום אינטגרטיבי של הפרויקט. בעקבות הפנייה בוצעו שתי התקשרות חדשות שהיקפן המקורי עמד על ₪ 692,625 בתוספת מע"מ (כ 2500 שעות ביחד). האחת, עם חברת "רותם אסטרטגיות עסקיות 2003 בע"מ" (עד 75% מהיקף ההתקשרות בפנייה המהוות 1875 שעות, ובסה"כ עד 534,000 ₪ + מע"מ), והשנייה, עם ד"ר צבי גינוסר (עד 25% מהיקף ההתקשרות בפנייה, המהוות 625 שעות, ובסה"כ עד 158,625 ₪ + מע"מ). ההתקשרויות אושרו ע"ב תקנה 17 לתח"מ.

4. ביום 17/7/2017 (פרוטוקול 118/17) לאור העובדה כי מסקנות השינוי הארגוני העלו כי שינוי המבנה הארגוני המוצע בעקבות החוק משפיע בכל שלביו גם על המבנה הארגוני הכללי של יחידת האפוטרופוס הכללי והכונס הרשמי, ובהתאם לבקשת היחידה, אישרה ועדת המכרזים התקשרות המשך עם רותם אסטרטגיה בהתאם לתקנה 3(4)(ב)(2), החל מיום 17/7/2017 ועד ליום 31/5/2018 בהיקף שלעד 534,000 ₪ + מע"מ. כמו כן, אושרה התקשרות המשך אף לד"ר צבי גינוסר בהיקף של 625 שעות ובסה"כ עד 158,625 ₪ + מע"מ.

5. למועד פנייה זו המספר הכולל של השעות שנצרכו מחברת רותם ע"ב ההתקשרות האחרונה עמה והרחבתה החל מאוקטובר 2016 הנה כ 3,750 שעות כך שהיתרה נכון להיום עומדת על כ- 100 שעות.

6. על אף ההתקדמות הרבה שחלה בהיערכות ליישום החוק, ובכלל זה גיבוש מבנה ארגוני להנהלה ולמחוזות ואפיון עסקי של תהליכי העבודה (ויודגש, לנוכח העובדה שמדובר בשינוי מבני מהותי ברשויות האמונות על יישום הדין והמעביר לניהולו של הכונס הרשמי את החלקים המנהליים של הליכי חדלות פירעון כך שהכונס הרשמי יהיה אחראי על ניהולם השוטף של ההליכים - אין המדובר בעדכון תהליכי עבודה קיימים ובחלק מהנושאים עלה הצורך להגדיר תהליכי עבודה מחדש או לייצר תהליכי עבודה לנושאים שעד כה כלל לא היו בטיפול הכונס הרשמי. הדבר נכון גם לגבי גיבוש המבנה הארגוני. אין המדובר בשינויים קוסמטיים או בארגון מחדש של היחידות הקיימות אלא בשינויים מבניים עמוקים אשר נועדו לתת מענה לסמכויות החדשות שהוקנו לכונס הרשמי והכרוכות בהקמת יחידות ומחלקות חדשות, הסטות כוח אדם, הגדרות תפקידים חדשות, ארגון מחדש של המטה וכיו"ב, נותרה לפנינו עבודה רבה ובכלל זה: הגדרות תפקיד מפורטות לכלל בעלי התפקידים במערך, טיפול בנושאי תקינה (לרבות הסטות כ"א), תכנון והקמה של מחלקת חקירות, בחינה של הקמת יחידת בקרה כספית במטות, בחינת הדרכים בהם יבוצע שיקום כלכלי, גיבוש תכנית מעבר הדרגתית לעבודה לפי החוק החדש ועוד.

7. למותר לציין כי קיימת דחיפות בהשלמת ההיערכות ליישום, זאת לאור העובדה שביום 5.3.2018 עבר החוק בכנסת בקריאה שניה ושלישית כך שמועד כניסת החוק לתוקף נקבע וידוע (לחודס ספטמבר 2019) ויש להאיץ הליך ההיערכות לחוק.

8. יצוין כי הבקשה להרחבה מתייחסת לחברת רותם בלבד מהטעם שחנושאים שעל הפרק נמצאים בתחום מומחיותה ומשום שבחברה מצוי מגוון בעלי מקצוע רלוונטיים. יודגש כי לא נדרשת, בשלב זה, הרחבת התקשרות עם ד"ר צבי גינוסר.

הסטטוס של ההתקשרות למועד פנייה זו

9. לפי הערכת האפ"כ המספר הכולל של השעות הנדרש להרחבת ההתקשרות עומד על כ- 2500 שעות (עד 692,625 ₪ בתוספת מע"מ).

10. אבני הדרך והתוצרים העיקריים הנדרשים מפורטים להלן:

• מבנה ארגוני ואיוש

- א. אישור וסגירה של מבנה המחוז
- ב. גיבוש הגדרות תפקיד ורמות משרה לכלל התפקידים בהערכות הארגוניות החדשה
- ג. גיבוש תכנית איוש הסטה והחלטות על יציאה למכרזים
- ד. גיבוש תכנית מעבר חדרגתית מהמצב הקיים למבנה החדש
- ה. בחינת סוגיית מעבר ל- 6 מתוזות (מה יכיל כל מחוז, כיצד לבצע את הפיצול)
- ו. גיבוש תקינה, הגדרות תפקיד ותחליכים ביחידת חקירות וביחידת בקרה כספית

• תהליכים ושיטות עבודה

- א. בחינת תהליכים להפחתת קבלת קהל
- ב. ליווי בניית תהליכים וממשקי עבודה של הכני"ר עם גורמים משיקים במשרד ומחוצה לו, כדוגמת; מוקד טלפוני משרד המשפטים, הנהלת בתי המשפט, רשות האכיפה והגבייה
- ג. הבניית תהליכי מתן מענה לבקשות (סמכות שהועברה מבית המפשט) Best Practices
- ד. בחינת פערים במערכת מחשובית וסיוע בהחלטה לגבי מערכת חדשה (אם בכלל)- כבסיס לתהליכי עבודה יעילים יותר

• ליווי מנהלים בכניסה לתפקידם החדש לצורך שילובים בתהליך הטמעת השינוי הארגוני:

בניית שגרות עבודה ותורת הפעלה ליחידות החדשות (סגן כני"ר, יחידה ארצית לפתיחת תיקים, יחידה ארצית לבקרה על נאמנים ובעלי תפקיד, וכו').

הטעמים והנסיבות המיוחדות לבקשה

11. כפי שציינו לעיל, חוק חדלות פירעון צפוי לשנות במידה ניכרת את תהליכי העבודה של הכונס הרשמי כמו גם את המבנה הארגוני בו הוא פועל.
12. המדובר בתהליך שינוי ארגוני משמעותי המחייב היערכות מוקדמת במספר תחומים במקביל ויש צורך של ממש בהסתייעות בחברת ייעוץ המתמחה בחובלת תהליכי שינוי במגזר הציבורי.
13. המשרד נערך לחוק חדלות פירעון מבעוד מועד וההיערכות ליישום החוק נמשכת חודשים ארוכים ומלווה מתחילתה על ידי חברת רותם אסטרטגיה בע"מ, המצויה בפרטי פרטים של התהליך. כאשר מטבע הדברים לא ניתן לסיים את הפרויקט בשלב זה לאתר שהושקעו משאבים רבים ובכלל זה מאות שעות של עבודה לעניין הכרת המערכת, גיבוש רובה של תפיסת השינוי הארגוני ומיפוי הצורך בפעולות ליישומה.
14. בנסיבות אלה הרחבת ההתקשרות עם חברת רותם תהיה יעילה ותסכונית מבחינתה של המדינה ותאפשר לה לחביא ליישום החוק בלוח הזמנים שנקבע לעומת החלופה של יציאה להליך תחרותי להתקשרות חדשה.
15. הואיל ולא מתקיימים בהתקשרות ההמשך המבוקשת מלוא התנאים תקבועים בתקנה 3(4)(ב)(2) לתקנות חובת המכרזים, טעונה התקשרות זו, בהתאם לתקנה 3(4)(ב)(3) לתקנות, אישור החשב הכללי או מי שהוא הסמיכו לכך, בנסיבות מיוחדות ומטעמים מיוחדים שיירשמו, כאשר הטעמים שצוינו לעיל מהווים, לדעתנו, נסיבות מיוחדות המצדיקות את אישורה של התקשרות ההמשך בפטור ממכרז.

מכתב רב,
סיגל זקובלי, עו"ד
האפוטרופסה הכללית והכונסת הרשמית

העתק :

גבי אמי פלמור, עו"ד - מנכ"לית משרד המשפטים

לכבוד
מייסא זועבי
יו"ר וועדת המכרזים המשרדית
להתקשרויות עם יועצים
משרד המשפטים

הנדון: השלמת מידע לטובת פנייה לוועדת פטור בחשב"ל – פרויקט חדלות פירעון רותם אסטרטגיה

1. בהמשך לבקשת וועדת המכרזים המשרדית להתקשרויות עם יועצים מיום 10 למרץ, להלן פירוט בשלושה עניינים כמבוקש.

- א. מחות הפרויקט ומורכבותו
- ב. עיקרי המשימות שביצעה חברת רותם אסטרטגיה במסגרת תהליך חלווי עד כה
- ג. הערכת המשימות המרכזיות בהתקשרות ההמשך והיקפן

2. מחות הפרויקט ומורכבותו

- א. הצעת חוק חדלות פירעון ושיקום כלכלי, מייצרת שינוי מהותי במערכת חדלות הפירעון, תוך העברת סמכויות מבתי משפט המחוזיים לכונס הנכסים הרשמי במשרד המשפטים, לרשות האכיפה והגבייה ולבתי משפט השלום.
- ב. מבחינת כונס הנכסים הרשמי במשרד המשפטים מדובר בשינוי מהותי בו הנא הופך להיות מופקד על ניהול הליכי חדלות פירעון בין כלל הצדדים (נושים, חייבים נאמנים), תפקיד שעד כה היה מסור לבית המשפט. במסגרת זו כחלק מתפקידיו התדשים יקבל אחריות על ;
 - מינוי נאמנים ופיקוח עליהם
 - טיפול בתביעות החוב של הנושים
 - גיבוש הסדר לחייב ותכנית לשיקום כלכלי
 - חלוקת דיווידנד לנושים ותשלום לבעלי תפקיד
 - קבלת החלטות בבקשות מעין שיפוטיות (לדוגמא: מתן צו כינוס, איסור יציאה מהארץ, חסרת הגבלות על החייב ועוד)
 - שיקום כלכלי של החייבים
- ג. החקיקה החדשה צפויה לתביא לקיצור הזמנים בהליך, וישנה הערכה כי תגדיל את האטרקטיביות של ההליך, ולכן תגרום לגידול בהיקף התיקים שייפתחו. כל אלה יביאו לגידול משמעותי בעומסים המוטלים על הכונס הרשמי, שנמצא כבר היום בעומסים גדולים הנובעים בין השאר מגידול שנתי של כ 15% בבקשות לפתיחת הליכי חדלות פירעון בכל שנה ב 5 השנים האחרונות.
- ד. על מנת להתמודד עם עומסים צפויים אלו נדרשים שינויים מהותיים במבנה הארגוני, בתהליכי העבודה, הגדרות התפקידים, מערכות המידע, ההכשרות וכו'.

3. עיקרי המשימות שביצעה חברת רותם אסטרטגית במסגרת תהליך הלווי עד כה

- א. מיפוי המצב הקיים ונושאים מרכזיים לטיפול בעקבות הצעת החוק
- ב. מיפוי תמונת המצב הארגונית
- ג. גיבוש השינויים המרכזיים בהליך מול חייבים, לרבות;
 - תפיסה כללית והמלצות למסלולי טיפול
 - ניתוח החייבים ומאפייניהם
 - ניתוח השוואתי למדינות שונות
 - הגדרת הקריטריונים וסימולציות לבחירת מסלולים
- ד. ניתוח הנושים והמערכת הכספית, לרבות;
 - ניתוח ראשוני של הנושים ומאפייניהם
 - תיאור המערכת הכספית ובעיות הליבה
 - הגדרת שינויים עקרוניים בתפקידי הכני"ר למול הנושים
- ה. גיבוש מבנה ארגוני ותהליכי ליבה
 - המבנה הארגוני העקרוני והפרדה בין מכלול האפיי"כ למכלול הכני"ר
 - מבנה מטה כני"ר וזיחידות הכפופות לו
 - הגדרת תהליכי עבודה, מבנה ותקינה של כל אחת מהזיחידות הכפופות
 - המלצה למבנה ארגוני ותפקידים של יחידת התאגידים הארצית החדשה
- ו. בחינת המצב הקיים בתחומי האפיי"כ והירושה לצורך טיפול בהשלכות על המחוז הפועל בשלושת התחומים
- ז. הגדרות תפקידים לתפקידי סגנים בתחומי הכני"ר, האפיי"כ והירושה
- ח. בחינת ההערכות הנדרשת בהתאם לחקיקה החדשה, להקמת שני מחוזות נוספים
- ט. גיבוש מבנה ארגוני למחוזות לרבות שינוי בהגדרות התפקידים, ביצוע איזוני תקינה, ביצוע הערכת תקינה נדרשת בעקבות תוספת המשימות ומבנה ארגוני מתוקנן לכל אחד מהמחוזות
- י. המלצות מדיניות למניעת ניצול לרעה של הליך חדלות פירעון ומחלקת חקירות ומודיעין
- יא. לווי צוותי עבודה פנימיים בנושאים שונים כולל סיוע בביצוע ניתוחים ואנליזה כבסיס לדיון, סיוע בניהול הדיון וסיכומו (לדוגמא בנושא מחשבון חריס, בנושא שיקום כלכלי וכו')
- יב. לווי צוותי עבודה פנימיים בנושאים ארוגניים שונים, לדוגמא צוות מחשוב, צוות כ"א וכדומה
- יג. לווי מנהלים וכניסה לתפקיד של עו"ד סיגל יעקובי לנוכח השינוי בחוק, תהליכי עבודה ומבנה ארגוני.
- יד. גיבוש מדדים שוטפים ותהליכי מעקב ניהוליים של המטה ביחס למחוזות

4. הערכת המשימות המרכזיות בהתקשרות ההמשך והיקפן
(היקפי השעות מוערכים ועשויים להיות שינויים והסטה בין משימות)

א. מבנה ארגוני ואיוש (כ- 690 שעות)

- אישור וסגירה של מבנה המחוז (50 שעות)
- גיבוש הגדרות תפקיד ורמות משרה לכלל התפקידים בהערכות הארגונית החדשה (200 שעות)
- גיבוש תכנית איוש הסטה והחלטות על יציאה למכרזים (100 שעות)
- גיבוש תכנית מעבר הדרגתית מהמצב הקיים למבנה החדש (120 שעות)
- בחינת סוגיית מעבר מ-4 מחוזות ל- 6 מחוזות (מה יכול כל מחוז, כיצד לבצע את הפיצול) - (20 שעות)
- גיבוש תקינה, הגדרות תפקיד ותהליכים ביחידת חקירות וביחידת בקרה כספית (200 שעות)

ב. תהליכים ושיטות עבודה (כ- 970 שעות)

- בחינת תהליכים להפחתת קבלת קהל (100 שעות)
- ליווי בניית תהליכים וממשקי עבודה של הכנייר עם גורמים משיקים במשרד ומחוצה לו, כדוגמת; מוקד טלפוני משרד המשפטים, הנהלת בתי המשפט, רשות האכיפה וחגבייה (320 שעות)
- הבניית תהליכי מתן מענה לבקשות (סמכות שהועברה מבית המפשט) ו Best Practices (200 שעות)
- בחינת פערים במערכת מחשבונית וסיוע בהחלטה לגבי מערכת חדשה (אם בכלל) - כבסיס לתהליכי עבודה יעילים יותר (350 שעות)

ג. הדרכה וליווי מנהלים בכניסה לתפקידים הנגזרים מהשינוי במבנה הארגוני ותהליכי עבודה, לצורך שילובם בתהליך הטמעת השינוי הארגוני

- בניית שגרות עבודה ותורת הפעלה ליחידות החדשות; סגן כנייר, יחידה ארצית לפתיחת תיקים, יחידה ארצית לבקרה על נאמנים ובעלי תפקיד, ויחידה לבקרה כספית (כ- 840 שעות לכלל היחידות)

אביגיל זרביב

אביגיל זרביב

מנהלת פרויקט היערכות ויישום חוק חדלות פירעון ושיקום כלכלעי

