



מדינת ישראל
משרד החינוך
המינהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועליית הנוער
אגף רכש, נכסים ולוגיסטיקה

החלטת ועדת המכרזים מספר 225/2022

תאריך הדיון/ עריכת הפרוטוקול: 16.11.2022

סעיף תקציבי מס' 20660112 מרכז קרנות מס' 3200130 מרכז עלות מס' _____

הנושא הובא לדיון ע"י/ באחריות: אילן עובדיה- חשבות

הנושא: התקשרות עם אנטרופי יועצים

רקע

בהתאם לדרישת חש"ל לביצוע סקר סיכונים חדש בחשבות המינהל ומאחר והסקר הקודם בוצע לפני למעלה מ 7 שנים, פנינו לארבעה ספקים בהתאם לאמור בהוראת תכ"ס 5.2.2 (מצ"ב).
הוראת התכ"ס מפרטת את 4 הספקים עמם ניתן להתקשר. לאור זאת בוצעה פניה לספקים ושלושה מתוכם נענו וזומנו לראיונות בחשבות. כמו כן פנינו לממליצים במשרדי ממשלה כפי שקיבלנו מהספקים.
מצ"ב אקסל המציג מספר פרמטרים ששימשו אותנו לדירוג המציעים בהתאם לסעיף 3.5 להוראה הנ"ל - " ככל שהתרשמו גורמי המקצוע במשרד כי אחד הספקים מתאים לביצוע הפרוייקט יוציא המשרד לספק מסמך אישור להתנעת הפרוייקט וביצוע שלב התכנון וכן הזמנת רכש"

נימוק לבקשה

אבקש את אישור ועדת המכרזים לאשר את ההתקשרות עם אנטרופי יועצים בהתאם למסמך התכנון (מצ"ב) המפרט את הסקר על כל שלביו ואבני הדרך המתוכננות בהיקף של 400 שעות עבודה ובתקציב כולל של 70,464 ₪ לפני מע"מ ו 82,443 ₪ אחרי מע"מ

פרטי התקשרות:

שם ספק:

אנטרופי יועצים

40292357

מספר ספק מרכבה:

513668012

מספר עוסק/ ח.פ.:

שווי התקשרות:

82,443 ש"ח כולל מע"מ-70,464 לא כולל מע"מ

תקופת התקשרות:

מתאריך 15.11.2022 ועד תאריך 31.12.2023

החלטת הועדה:

ועדת המכרזים מאשרת את ההתקשרות עם אנטרופי יועצים לצורך ביצוע סקר סיכונים בחשבות המינהל, תקופת ההתקשרות מתאריך 15.11.2022 ועד תאריך 31.12.2023, שווי התקשרות 82,443 ש"ח כולל מע"מ-70,464 לא כולל מע"מ בהתאם לסעיף 3.5 (מצ"ב) לתקנות חובת המכרזים התשנ"ג-1993.

מסמכים מצורפים:

אישור תקציבי (טופס רכישות מאגף התקציבים)

תכ"ס

מפרט

שרי שלזינגר
מנהלת אגף תקציבים
חברת ועדה

בני אלחלו
מנהל אגף ביטחון
חבר ועדה

הילה קפלן-רענן
יועצת משפטית
חברת ועדה

איזבלה ציסין
חשבת המינהל
חבר ועדה

חיים ביטון
מנהל אגף א'
יו"ר הועדה

הערה: אין לראות בפרוטוקול זה התקשרות או התחייבות להתקשרות כלפי הספק.
לצורך מימוש אישור ועדת המכרזים יש לערוך הסכם שיחתם על ידי מורשי החתימה המוסמכים לחייב את המשרד.
בלא הסכם חתום כנדרש לעיל, לא ניתן להתחיל במתן השירותים ו/או בקבלת הטובין.
הזמנת שירות או סחורה מספק, ללא הסכם או הזמנת עבודה שנחתמו על ידי מורשי החתימה של המשרד, מהווה עבירה על חוק נכסי המדינה ומהווה עבירה משמעת על פי התקשי"ר.

שם ההודעה:		רכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים תפעוליים ותכניות לטיפול בסיכונים	
 משרד האוצר אגף החשב הכללי תכ"ם - ניהול סיכונים וביקורת		פרק ראשי:	ניהול סיכונים וביקורת
		פרק משני:	ניהול סיכונים תפעוליים
		הוראה מקשרת:	5.2.2
		מספר הודעה:	ה.5.2.2.1
		מהדורה:	6

1. מבוא

- 1.1. במסגרת מכרז מרכזי מספר 11/2018 למתן שירותי ייעוץ וליווי מקצועי בנושא ניהול סיכונים תפעוליים (להלן: "המכרז"), התקשר אגף החשב הכללי עם 4 חברות ייעוץ (להלן: "חברות הייעוץ או הספקים"), לצורך מתן שירותי ייעוץ בנושא ניהול סיכונים ותכניות לטיפול בסיכונים במשרדי ממשלה (להלן: "שירותי ייעוץ בניהול סיכונים").
- 1.2. איש הקשר, המנהל ומפקח על המכרז מטעם אגף החשב הכללי, הינו מנהל הסיכונים הראשי באגף החשב הכללי.
- 1.3. תוקף המכרז הינו עד ליום 10 בספטמבר 2023. ועדת המכרזים באגף החשב הכללי רשאית להאריך את תוקף המכרז בתקופות נוספות.
- 1.4. מטרת ההודעה
 - 1.4.1. להסדיר את התקשרויות משרדי הממשלה ויחידות הסמך (להלן: "משרדי הממשלה או המשרד") עם חברות הייעוץ במסגרת המכרז, לצורך רכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים.
 - 1.4.2. להסדיר את אופן עבודת המשרדים מול מנהל הסיכונים הראשי באגף החשב הכללי, האחראי על המכרז.
- 1.5. ראה הגדרות הודעה זו [בנספח א – הגדרות](#).

2. תוצרי הפרויקט – רכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים

- 2.1. להלן התוצרים שיתקבלו מהיועץ, שייתן שירותים שעניינם **סקר סיכונים תפעוליים**, בחלוקה לאבני דרך (להרחבה בדבר שלבי סקר הסיכונים ותוצריו, ראה [הוראת תכ"ם. "ביצוע ותחזוקת סקר סיכונים תפעוליים"](#) מס' 5.2.2):
 - 2.1.1. **אבן דרך א – תכנון העבודה והיקפה:** גיבוש מסמך תכנון (ראה [נספח ד – מסמך תכנון לרכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים](#)). אבן דרך זו הינה לצורך התנעת התהליך, והיא לא תעלה על 10 שעות.
 - 2.1.2. **אבן דרך ב – איסוף חומרים וקיום פגישות לצורך מיפוי הסיכונים:** בסוף שלב זה יוגש ויאושר מסמך, המפרט את תמצית יעדי המשרד, רשימת תהליכי העבודה במשרד והפגישות שיתקיימו לצורך מיפוי הסיכונים.
 - 2.1.3. **אבן דרך ג – הכנת סקר סיכונים, מיפוי הסיכונים ודירוגם:** בסוף שלב זה יוגש מסמך מיפוי סיכונים, כולל תוצאות הדירוגים ומפת סיכונים למשרד.
 - 2.1.4. **אבן דרך ד – הכנת מסמך מסכם ותמצית מנהלים.** בסוף שלב זה יוגשו המסמכים הבאים:
 - 2.1.4.1. תמצית מנהלים, שעניינה הסיכונים העיקריים במשרד ועיקרי ההמלצות לטיפול.
 - 2.1.4.2. דוח סיכונים מהותיים במשרד ובו דירוג סיכונים ברמת טיפול. כמו כן, יוגשו עיקרי תכנית הטיפול.
 - 2.1.4.3. מצגת מסכמת של סיכוני המפתח במשרד, כולל הצגה גרפית של הסיכונים.

בתוקף מיום:	15.08.2022	בתוקף עד יום:	10.09.2023	עמוד 1 מתוך 13
שם המאשר:	רות כהן מרק	תפקיד:	סגנית בכירה לחשב הכללי	

שם ההודעה:		רכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים תפעוליים ותכניות לטיפול בסיכונים	
 משרד האוצר אגף החשב הכללי תכ"ם - ניהול סיכונים וביקורת		פרק ראשי:	ניהול סיכונים וביקורת
		פרק משני:	ניהול סיכונים תפעוליים
		הוראה מקשרת:	5.2.2
		מספר הודעה:	ה.5.2.2.1
		מהדורה:	6

2.2. להלן התוצרים שיתקבלו מהייעוץ, שייתן שירותים שעניינם **תכנית טיפול בסיכונים**, בחלוקה לאבני דרך (להרחבה בדבר שלבי תכנית טיפול בסיכונים ותוצריה, ראה **הוראת תכ"ם**, "**גיבוש מדיניות ניהול סיכונים תפעוליים**" מ'5.2.4):

2.2.1. **אבן דרך א – תכנון העבודה והיקפה:** גיבוש מסמך תכנון (ראה **נספח ד – מסמך תכנון לרכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים**). אבן דרך זו הינה לצורך התנעת התהליך, והיא לא תעלה על 10 שעות.

2.2.2. **אבן דרך ב – איסוף חומרים וקיום פגישות לצורך קביעת עקרונות לטיפול בסיכונים:** בסוף שלב זה יוגש ויאושר מסמך, המפרט את העקרונות שנקבעו לטיפול בסיכונים, הכולל התייחסות להיבטים הבאים: מדיניות הטיפול בסיכונים במשרד, שיטת העבודה, סמכות ואחריות בתהליך ניהול הסיכונים ושגרות הטיפול בסיכונים, לפיהן יפעל המשרד.

2.2.3. **אבן דרך ג – גיבוש מדדים לסיכונים מפתח:** בסוף שלב זה יוגש מסמך, המפרט את מדדי סיכונים המפתח עליהם הסכים המשרד, על כלל מרכיביהם.

2.2.4. **אבן דרך ד – גיבוש תכנית טיפול:** בסוף שלב זה יוגש מסמך מפורט לטיפול בסיכונים המהותיים (כפי שהוגדרו בתכולת העבודה במסגרת מסמך התכנון), הכולל פירוט של התגובות לסיכונים ולוחות הזמנים ליישום.

2.2.5. **אבן דרך ה – הכנת מסמך מסכם ותמצית מנהלים.** בסוף שלב זה יוגשו המסמכים הבאים:
2.2.5.1. תמצית מנהלים, שעניינה העקרונות שנקבעו לטיפול בסיכונים במשרד, סיכום של עיקרי תכנית הטיפול עליה הוסכם, לרבות הצגת מדדי סיכונים המפתח, המשמשים למדידת המגמות בסיכונים.

2.2.5.2. דוח מסכם לטיפול בסיכונים מהותיים במשרד, לרבות הצגת מדדי סיכונים המפתח והצגת עקרונות הטיפול בסיכונים.

2.2.5.3. מצגת מסכמת של עיקרי תכנית הטיפול עליה הוסכם, לרבות הצגת מדדי סיכונים המפתח.

2.2.6. **אבן דרך ו – ליווי והטמעה (אופציונאלי):** בשלב זה תלווה חברת הייעוץ את המשרד ביישום תכנית הטיפול, בבחינת אפקטיביות תכנית הטיפול, תוך מעקב ומדידה באמצעות מדדי סיכונים המפתח, ויישום בפועל של שגרות ניהול הסיכונים שנקבעו. היקף הליווי וההטמעה ייקבע במסמך התכנון, וההתחשבות בגין שלב זה תבוצע על בסיס ביצוע שעות בפועל. אבן דרך זו לא תעלה על 50 שעות, אלא באישור מנהל הסיכונים הראשי באגף החשב הכללי.

2.3. המזמין וחברת הייעוץ רשאים לקבוע אבני דרך נוספות על המפורטות לעיל, אשר תפורטנה במסמך התכנון.

3. אופן הזמנת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים

3.1. משרד המעוניין לקבל שירותי ייעוץ בניהול סיכונים באמצעות המכרז, יפנה למנהל הסיכונים הראשי באגף החשב הכללי, לצורך קבלת לפחות שני שמות של חברות ייעוץ, אליהן הוא יפנה לקבלת הצעה על תכולת

בתוקף מיום:	15.08.2022	בתוקף עד יום:	10.09.2023	עמוד 2 מתוך 13
שם המאשר:	רות כהן מרק	תפקיד:	סגנית בכירה לחשב הכללי	

שם ההודעה:		רכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים תפעוליים ותכניות לטיפול בסיכונים	
	משרד האוצר אגף החשב הכללי תכ"ם - ניהול סיכונים וביקורת	פרק ראשי:	ניהול סיכונים וביקורת
		פרק משני:	ניהול סיכונים תפעוליים
		הוראה מקשרת:	5.2.2
		מספר הודעה:	5.2.2.1.ה
		מהדורה:	6

העבודה והתאמת עבודת הייעוץ למכרז. זאת בכפוף לאישור מנהל הסיכונים הראשי ובתיאום מול חשב המשרד.

3.2. המשרד יפנה לחברות הייעוץ, כאמור בסעיף 3.1 לעיל, באמצעות כתובות הדואר האלקטרוני (כפי שמפורט בסעיף 6 להלן), במטרה לבחור מביניהן את הספק עימו יבצע את הפרויקט. בפנייה יגדיר המזמין את מטרת הפרויקט, התפוקות הרצויות, לוחות הזמנים ואת הגורמים בתוך המשרד, לגביהם נדרשת עבודת הייעוץ (ראה [נספח ב – טופס פנייה לספקים](#)).

3.3. הספק יציג בכתב למשרד (באמצעות הדואר האלקטרוני) את מומחיותו ואת קורות החיים של היועץ או צוות היועצים, המוצעים לצורך הפרויקט הספציפי.

3.4. לאחר בחינה של כלל מענה הספקים לפניית המזמין, יבחר המשרד לפחות שני ספקים, עימם יקיים פגישה.

3.5. ככל שהתרשמו גורמי המקצוע במשרד כי אחד הספקים מתאים לביצוע הפרויקט, יוציא המשרד לספק מסמך אישור להתנעת הפרויקט וביצוע שלב התכנון (ראה [נספח ג – נוסח אישור להתנעת הפרויקט ולביצוע שלב התכנון](#)) וכן הזמנת רכש, כאמור בהוראת תכ"ם. "ייזום וביצוע רכש". מס' 7.2.2.

3.6. שלב התכנון יכלול עד 10 שעות ייעוץ לצורך הכנת תכנית עבודה, ויעשה על גבי מסמך בפורמט מוסכם, המפורסם על ידי היחידה לניהול סיכונים (ראה [נספח ד - מסמך תכנון לרכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים](#)).

3.7. בסיום שלב התכנון יאשר המשרד את מסמך תכנון העבודה על פרטיו, לרבות לוחות הזמנים שנקבעו בו ותקציב הפרויקט, ויעביר את מסמך התכנון לאישור מנהל הסיכונים הראשי, המנהל ומפקח אחר המכרז (ראה [נספח ה – אישור לתקציב פרויקט](#)).

3.8. מנהל הסיכונים הראשי באגף החשב הכללי עומד לרשות המשרד לצורך התייעצות בנוגע לתוכנו והיקפו של מסמך התכנון, לוחות הזמנים שנקבעו בו והתקציב לפרויקט.

3.9. עם אישור מסמך התכנון, נציג המשרד ירחיב את ההתקשרות עם הספק הזוכה, שנבחר על ידו, ויעביר לו הזמנת רכש בהתאם למסמך התכנון.

3.10. משיקולי חיסכון ויעילות, ראשי המשרד להמשיך לפרויקט נוסף עם אותו הספק, שביצע בעבר פרויקט עבור המשרד, ללא החובה לפנות לספקים נוספים, בכפוף לאישור מנהל הסיכונים הראשי.

3.11. המשרד ידווח למנהל הסיכונים הראשי על סיום ההתקשרות והיקפה בפועל.

4. ניהול ההתקשרות

4.1. על המזמין לפעול בהתאם להוראת תכ"ם. "מועדי תשלום". מס' 1.4.3, ולהקפיד על העברת התשלומים במועד הנקוב.

4.2. התשלום עבור עבודת הספק יהיה בהתאם לעמידה באבני הדרך, בהתאם לשביעות רצונו של המשרד, ובתנאי שעורך המכרז לא יהיה סבור אחרת.

בתוקף מיום:	15.08.2022	בתוקף עד יום:	10.09.2023	עמוד 3 מתוך 13
שם המאשר:	רות כהן מרק	תפקיד:	סגנית בכירה לחשב הכללי	
אתר הוראות תכ"ם: קישור לאתר		לקבלת עדכונים במערכת: לחץ כאן		לפניות ושאלות: takam@mof.gov.il

שם ההודעה:		רכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים תפעוליים ותכניות לטיפול בסיכונים	
 משרד האוצר אגף החשב הכללי תכ"ם - ניהול סיכונים וביקורת		פרק ראשי:	ניהול סיכונים וביקורת
		פרק משני:	ניהול סיכונים תפעוליים
		הוראה מקשרת:	5.2.2
		מספר הודעה:	ה.5.2.2.1
		מהדורה:	6

4.3. דוחות ביצוע השעות, המפורטים על פי חלוקה ליועצים, יוגשו לאישור המשרד בהתאם להוראת תכ"ם, "התקשרות עם נותני שירותים חיצוניים" מס' 8.1.1. המשרד ומנהל הסיכונים הראשי רשאים לדרוש פירוט נוסף.

4.4. המשרד יבדוק את החשבונית שתתקבל מהספק, בהתאם להוראת תכ"ם, "התקשרות עם נותני שירותים חיצוניים" מס' 8.1.1.

4.5. ככל שהמשרד או עורך המכרז סבורים כי הספק אינו מספק את השירות באופן ראוי, בהתייחס לרמת התוצרים, לאיכות העבודה ולעמידה בלוחות זמנים, ניתן יהיה להחיל עליו סנקציות, כמפורט בחוזה ההתקשרות.

4.6. המזמין יבצע את התשלום ישירות לידי חברת הייעוץ.

5. הנחיות כלליות ליישום

5.1. לצורך קבלת תהליך מיטבי, אשר ישרת את המזמין באופן אופטימלי, יהיה מותאם למערכת המידע לניהול סיכונים, ויאפשר בעתיד סינרגיה וניהול סיכונים רחב, מומלץ למזמין לפעול בכפוף להנחיות ולמתודולוגיה, כפי שנקבעו ב ובהתאם להנחיית מנהל הסיכונים הראשי.

5.2. בטרם ביצע סקר הסיכונים בחשבות המשרד, המשרד יפנה יחד עם חברת הייעוץ למנהל הסיכונים הראשי כדי לקבל הדרכה ואישור למתודולוגית סקר הסיכונים.

5.3. לצורך פיקוח על חברות הייעוץ ועל רמת השירותים, עם סיום העבודה, על הספק לדווח למנהל הסיכונים הראשי באגף החשב הכללי בדבר שלבי העבודה שבוצעו.

5.4. מנהל הסיכונים הראשי באגף החשב הכללי יערוך, אחת לתקופה שתיקבע, סקר בנוגע לניהול הסיכונים בחשבונות משרדי הממשלה.

6. פרטי חברות הייעוץ

6.1. אנטרופי יועצים בע"מ

שם הספק	אנטרופי יועצים בע"מ
מספר מזהה לחברה (ח.פ.)	513668012
כתובת	מגדל שלום, רחוב אחד העם 9, תל אביב 6525101
מנהל הלקוח	רואי סטאל
טלפון משרד	03-5374002
טלפון נייד	052-6665225
פקס	03-5374003
דואר אלקטרוני	Roy.Staal@entropy.co.il

בתוקף מיום:	15.08.2022	בתוקף עד יום:	10.09.2023	עמוד 4 מתוך 13
שם המאשר:	רות כהן מרק	תפקיד:	סגנית בכירה לחשב הכללי	
אתר הוראות תכ"ם: קישור לאתר לקבלת עדכונים במערכת: לחץ כאן לפניות ושאלות: takam@mof.gov.il				

שם ההודעה:			רכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים תפעוליים ותכניות לטיפול בסיכונים	
 החשב הכללי תכ"ם - ניהול סיכונים וביקורת אגף החשב הכללי משרד האוצר	פרק ראשי:		ניהול סיכונים וביקורת	
	פרק משני:		ניהול סיכונים תפעוליים	
	הוראה מקשרת:		5.2.2	
	מספר הודעה:		ה.5.2.2.1	
	מהדורה:		6	

6.2. דלויט - ברייטמן אלמגור זהר

שם הספק	ברייטמן אלמגור זהר ושות'
מספר מזהה לחברה (ח.פ.)	557934692
כתובת	ירושלים, הר החוצבים, קרית מדע 3, מיקוד 9777603
מנהל הלקוח	הילה בר-הויזמן
טלפון משרד	02-5018888
טלפון נייד	052-8512574
פקס	02-5374170
דואר אלקטרוני	hbarr@deloitte.co.il

6.3. ארנסט אנד יאנג ישראל - קוסט פורר גבאי את קסירר

שם הספק	ארנסט אנד יאנג ישראל
מספר מזהה לחברה (ח.פ.)	510550007
כתובת	מנחם בגין 144, בניין A, תל אביב 6492102
מנהל הלקוח	חגית צור
טלפון משרד	03-5680934
טלפון נייד	054-4736510
פקס	לא קיים
דואר אלקטרוני	gps.il@il.ey.com

6.4. KPMG סומך חייקין

שם הספק	סומך חייקין
מספר מזהה לחברה (ח.פ.)	540002383
כתובת	מגדל המילניום KPMG, רחוב הארבעה 17, ת.ד. 609, תל אביב 61006
מנהל הלקוח	אורן גרופי
טלפון משרד	03-6848517
טלפון נייד	052-8444413
פקס	03-6848400
דואר אלקטרוני	ogrupi@kpmg.com

7. נספחים

- 7.1. [נספח א – הגדרות.](#)
- 7.2. [נספח ב – טופס פנייה לספקים.](#)
- 7.3. [נספח ג – נוסח אישור להתנתת הפרויקט ולביצוע שלב התכנון.](#)
- 7.4. [נספח ד – מסמך תכנון לרכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים.](#)
- 7.5. [נספח ה – אישור לתקציב פרויקט.](#)
- 7.6. [נספח ו – טבלת הארכות תוקף.](#)
- 7.7. [נספח ז – טבלת שינויים שבוצעו בהודעה.](#)

בתוקף מיום:	15.08.2022	בתוקף עד יום:	10.09.2023	עמוד 5 מתוך 13
שם המאשר:	רות כהן מרק	תפקיד:	סגנית בכירה לחשב הכללי	
אתר הוראות תכ"ם: קישור לאתר לקבלת עדכונים במערכת: לחץ כאן לפניות ושאלות: takam@mof.gov.il				

מדינת ישראל
משרד החינוך
המינהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועליית הנוער
אגף תקציבים

תאריך האישור: _____

אל: ועדת הרכישות
טופס אישור התקשרות עבור ועדת הרכישות לתקציב 2023-2022

א. פרטי היחידה

שם היחידה: _____ חשבות _____
שם הפונה ותפקידו/ה: אילן עובדיה ממונה ביקורת כספים _____

ב. פרטי ההתקשרות

נושא ההתקשרות: התקשרות עם "אנטרופי יועצים" _____
סוג ההתקשרות: ☒ חדשה ☐ הארכת הסכם ☐ הרחבת הסכם ☐ אחר _____
תקופת ההתקשרות מתאריך: 15/11/22 עד תאריך: 31/12/2023
תקנה תקציבית: 20660112 שם התקנה: פעולות לקידום ההון _____
מרכז קרנות: 3200130 מרכז עלות: _____

☐ להתקשרות יש משמעות תקציבית וזהו הצפי שלה:
הסכומים כוללים מע"מ

09-12/2023	01-08/2023	09-12/2022	01-08/2022
	70,000	13,000	0
סה"כ לשנת 2023 : 83,000		סה"כ לשנת 2022 : 83,000	

☐ לבקשה אין משמעות תקציבית (לדוגמה – הארכה ללא תוספת תקציב)

ג. אישור היחידה

אני מאשר/ת את נכונות הפרטים ואת אימות הנתונים שבטופס לבין הנתונים בתוכנית העבודה הכספית שמצורפת לפנייה. בקשה זו תואמת את תכנית העבודה של היחידה.

שם מבצע/ת התקציב ותפקידו/ה: _____ חתימה: _____
ד. אישור אגף תקציבים עבור ועדת המכרזים

☒ מאשר/ת – הנושא מופיע/יופיע בתכנית העבודה בהסתמך על התקציב הקיים בתקנה בתקציב 2020 / בתקנה בתקציב 2021

☐ מאשר/ת – הנושא מעודכן בתכנית העבודה בהסתמך על התקציב בתקנה בתוספת שינויי על סך _____ שצפוי להתווסף לתקנה בפנייה _____

שם המאשר ותפקידו/ה: שרי שלזינגר חתימה: _____
7.11.22



נושאים לדיון

רקע ומטרות העבודה

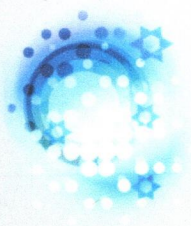
- ❖ היחידות והגופים שיכללו בתכנית העבודה
- ❖ תיאור שלבי העבודה
- ❖ שיטת העבודה והתאמתה למאפייני הארגון
- ❖ מקדי' סיון בהתאם לגישת ההנהלה
- ❖ מנהלים שעמם יפגש צוות העבודה
- ❖ המבנה הארגוני לביצוע העבודה
- ❖ תכנון התקשורת לפרויקט
- ❖ תקציב בחקר שלבי העבודה
- ❖ לחות זמנים לביצוע שלבי העבודה
- ❖ נספחים



רקע ומטרות העבודה (המשך)

מטרת העבודה -

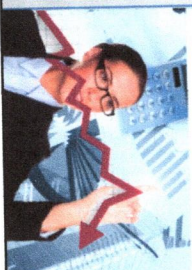
1. מיפוי משאבים בחדידת החשבונות לדבות, תהליכים ופעולות קיימות לטיפול בסיכונים אלו.
2. זיהוי עדי' המשדר, מיפוי התהליכים המובילים להשגת עדי' המשדר, ואיתור הסיכונים הטמונים בהעשייה לפעול בהתאם עדי' המשדר תוך פעולות לזמנום סיכונים אלו.
3. ריכוז, סיוע בשיפור תהליכי קבלת החלטות, תוך הבדלת השקפות לדרגים הבכירים והנמוכים, בין הפחות וקבלת של סיכונים וכן ביסוס דרכי פעולה לטיפול בסיכוי המשדר, תוך הפחתת גורם ההפתעה וזמנום עלויות או הפסדים למשדר.
4. סיוע בזיהוי וניחול סיכונים מובנים ורוחביים כתוצאה מראיית מאקרו של מפת הסיכונים הכלל ארגונית, ויכולת תגובה מאוחדת ומודרכת לסיכונים השונים.
5. סיוע בשיפור הבריתות והאמון של הצבור, ספקים ובעלי עניין נוספים במשדר.
6. סיוע בשיפור העמידה בהוראות ההמלצות, לרבות הנחיות, חוזרים, הוראות חל"מ וכו'.
7. גיבוש תכנית הפחתה וטיפול בסיכונים המרכזיים.



מסמך תכנון עבודה

חשבות המשדר לחינוך התיישבותי

נובמבר, 2022



החשב הכללי
Accountant General





רקע ומטרות העבודה

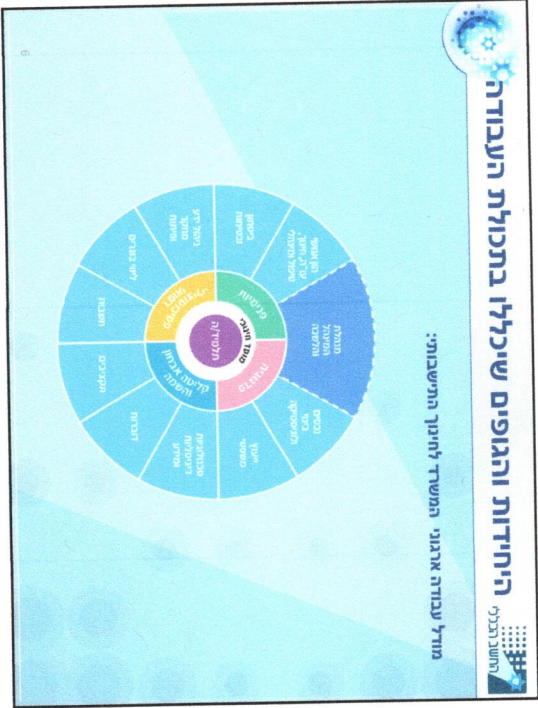
רקע לביצוע העבודה -

כחלק ממגמה עולמית, ארגונים רבים במשק מיישמים כיום מסגרות עבודה לניהול סיכונים כולל (ERM), ניהול סיכונים, היוז תהליך אשר ממפה את הסיכונים אותם הארגון מתמודד ומסייע במצומו הסיכון ושפור תהליכי ניהול הארגון בכדי להבא למצוונות ניהולית.

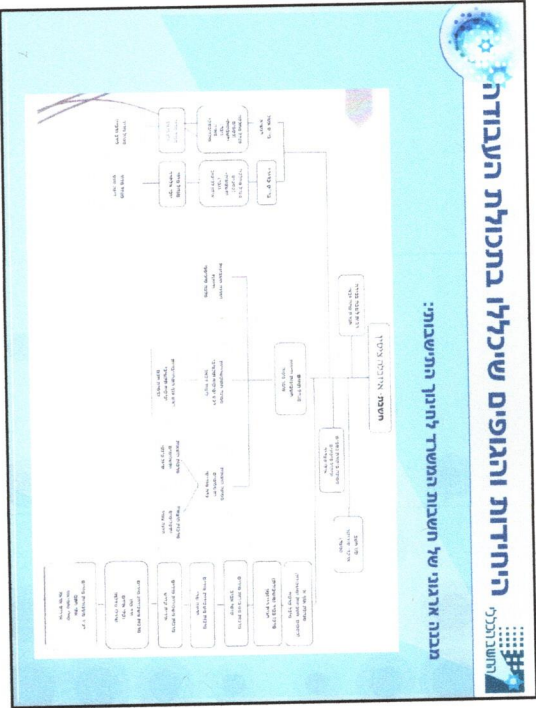
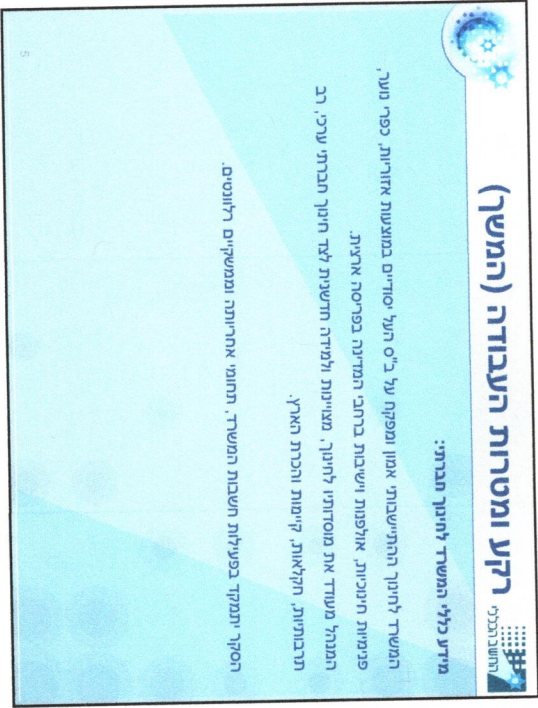
במסגרת מגמה זו, החל אגף החשב הכללי, בישיום תהליך ניהול סיכונים במספר משרדי ממשלה ומסואר 2012 הורכב בחדרה "שום תהליך ניהול הסיכונים למשדר" הממשלה. המטרה להגדלה לשישם תהליכי ניהול הסיכונים במשדר" הממשלה עוגנה במסגרת הוראות חל"מ.

בהמשך לאמור לעיל, מינה החשבת הכללית הראשית בשנת 2013 מנהלת סיכונים ראשית באגף, עליה חולל, בין השאר, לגבש מחדלוגיה ממשלתית לניהול סיכונים במטה מערכות, תוך בחינת מודלים שונים לניהול סיכונים, קידום מערכת ממוחשבת לניהול סיכונים, ועוד.

כחלק מתהליך מתמשך של כימות, הערכה ומדעור סיכונים, החלט על ביצוע סקר סיכונים בחשבות המשדר לחינוך התישבותי.



חברים	מאור הפעילות בשלב	שלב
א. תכנון העבודה והקפה	• ישיבת התנהגות ע"י מנהלת הישג הממשלתית ונציג מנה חינוך • סיוע	א. תכנון העבודה והקפה
ב. אישור תוכנית	• קום ישיבת ראשונות עם גורמים במשרד • הכנת מסמך תכנון עבודה • דיון במסמך לטענת מסמך התכנון ואישור על ידי הנהלת המשרד וכן על ידי מנהל חינוך הסיוע • קביעת תקציב לחלוץ והעברת התחייבות חשב למשרד לחינוך התישבותי • אישור גורמים רלוונטיים לתוכנית העבודה • אישור מעבר על חומים רלוונטיים • מינוי מנהל חינוך החינוך האמנותי השוטף • הכנת עסק הסיוע - מינוי כל החידות אשר יבדוק במסגרת הסיוע • מינוי המנהלים הרלוונטיים עבור כל יעד בהתאם לעולם הסיוע • מינוי פלישות לצורך מינוי הסיוע ומינוי הגורמים המועדות לעסוק • קום פלישות לחינוך הפלישות שקבעו במהלך שלב התכנון	ב. אישור תוכנית וקום פלישות



נִינּוּ וְזוּמָּוִתִּים קִינָּיִים, סְטָטוּס וְעֲדָנֵי שֶׁל מַפֶּת הַסִּינַיִת, רִישׁוֹת הַתְּלִיכִים וְעֲרֻכֹת קִשּׁוֹרֹת, סִיּוּם תְּלִיכִים, הַלֵּל עֲבֻדָּה וְסִיּוּרֵי סִינַיִת.

- [illegible]

ההתאם לשיחות המקדמיות שבוצעו והחומרים שנאספו, נמצא כי מיפוי הסכונים יכלול פגישות עם המורים הבאים:

[illegible][illegible]

על סמך המטה הסקר יכול, בין היתר, התייחסות למוקדי היסכון הבאים:

- בניית המבנה הארגוני לחקוק הסמכויות והאחריות, ותמיכתו בפעילות המשדר
- הסמכים והתקשורת
- חשבונות ומעבדות
- המאות ומשלומים
- הקקשיות, רכש פיקוח, ותקציב
- חשבונאות ודיווח
- רוביט, ספר ופנימיות בזיוול ישראל המשדר
- בקורת אסטרטגיות במערכת, מרכיב, מערכת מול, ומערכת פורטל חניכים
- ממשקי עבודה והעברת פדיון
- פדיון תפקידים
- חוביט ESG המענים לפעילות המשדר
- סכנוי רמולציה ואי עמידה בהוראות חכ"מ

תכנון התקשורת בפרויקט

החשבון הכלכלי

- ✓ במהלך ביצוע מופי הסכומים, תתקיים תקשורת רציפה בין כל מחזיקי העניין בפרויקט הכלולים במבנה הארגוני לביצוע העבודה, תוך יצירת פלטפורמה יעילה להעברת מידע וידע בין היחידות השונות.
- ✓ התקשורת תתקיים באמצעות ממשקים, דוא"ל ושוחות עם נציגי המשרד המעורבים בפרויקט.
- ✓ הדמיה שיאסף יופץ לאזרחים הרלוונטיים ויוצג במסגרת פגישות תקופתיות שיתקיימו בתדירות חודשית.
- ✓ בהתאם להחלטת מנהל ההגירה, יתקיימו דיווחים תקופתיים בתדירות חודשית

14

תקציב בחתר שליבי העבודה (המשך)

החשבון הכלכלי

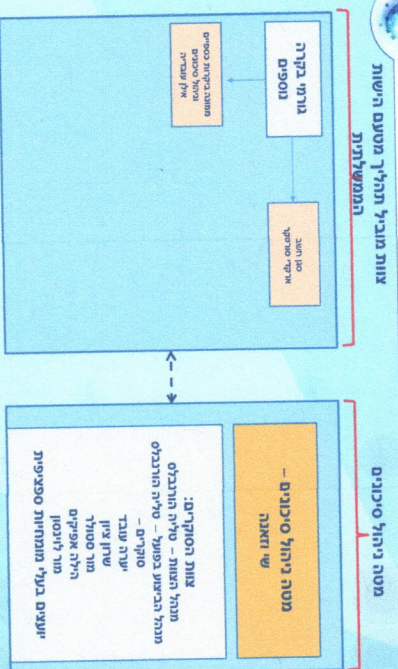
דגשים למשרד הממשלתי:

- ממון הפרויקט ואשר התשלומים לספק היום באחריות המשרד הממשלתי ובשל כך על המשרד למלא את הצעדים הבאים:
- מינוי גורם מטעמו אשר יהיה אחראי על ההיבט התקציבי של הפרויקט, ושליחת פרטיו למטה ניהול סכומים בהתאם לפרטים שישלח ע"י המטה.
- הגורם האחראי יהיה אמון, בין היתר, על:
 - העברת חשבונית רכש לספק עם העתק למטה ניהול הסכומים, על סמך הפרויקט כולל מע"מ כפי שיוסכם בין הצדדים
 - קבלת חשבונית לחשלים לספק מהמטה בהתאם למ"מ כפי שיוקבע מולמטה.
- אישור תקציב לפרויקט.
- במקרים בהם מתעורר צורך בהרחבת התקציב לפרויקט, על הגורם מטעם המשרד להעלות את הנושא בפני מטה ניהול סכומים על מנת שתקיים דיון בצורך ששלח.

15

המבנה הארגוני לביצוע העבודה

החשבון הכלכלי



13

תקציב בחתר שליבי העבודה

החשבון הכלכלי

פירוט השעות לפרויקט אשר מוערכות לצורך ביצוע העבודה בחתר שליבי העבודה השונים:

שלב	תקציב (שעות)	תקציב (ס"ל לא מופיע)
א. תכנון העבודה והקמה	10	1,932
ב. שלב ב - איסוף חומרים וקיום פגישות לצורך מימון היסקונים	110	16,908
ג. שלב ג - הכנת סקר סיכונים - מימון היסקונים ודיווחם	180	29,688
ד. אפן ד"ד - הכנת מיסוך מיסוך ומערכת מנהלים	65	14,188
ה. אפן ד"ד ה - ניהול הכנת מיסוך וליצוי יישום	35	7,748
סה"כ	400	70,464

15

נספח 3 - סרגלי הערכה שישימשו לצורך חישוב הסיכון השורשי

מבצע המערכת המערכת לערכה

תקופת המערכת המערכת לערכה

מספר	פרמטר	סולם הערכה	פרמטר	מספר
1	היקף המערכת	היקף המערכת	היקף המערכת	1
2	היקף המערכת	היקף המערכת	היקף המערכת	2
3	היקף המערכת	היקף המערכת	היקף המערכת	3
4	היקף המערכת	היקף המערכת	היקף המערכת	4
5	היקף המערכת	היקף המערכת	היקף המערכת	5
6	היקף המערכת	היקף המערכת	היקף המערכת	6
7	היקף המערכת	היקף המערכת	היקף המערכת	7
8	היקף המערכת	היקף המערכת	היקף המערכת	8
9	היקף המערכת	היקף המערכת	היקף המערכת	9
10	היקף המערכת	היקף המערכת	היקף המערכת	10

מבצע המערכת המערכת לערכה

מספר	פרמטר	סולם הערכה	פרמטר	מספר
1	היקף המערכת	היקף המערכת	היקף המערכת	1
2	היקף המערכת	היקף המערכת	היקף המערכת	2
3	היקף המערכת	היקף המערכת	היקף המערכת	3
4	היקף המערכת	היקף המערכת	היקף המערכת	4
5	היקף המערכת	היקף המערכת	היקף המערכת	5
6	היקף המערכת	היקף המערכת	היקף המערכת	6
7	היקף המערכת	היקף המערכת	היקף המערכת	7
8	היקף המערכת	היקף המערכת	היקף המערכת	8
9	היקף המערכת	היקף המערכת	היקף המערכת	9
10	היקף המערכת	היקף המערכת	היקף המערכת	10



משרד האוצר
אגף החשב הכללי
תכ"ם - ניהול סיכונים וביקורת

פרק ראשי:	ניהול סיכונים וביקורת
פרק משני:	ניהול סיכונים תפעוליים
הוראה מקשרת:	5.2.2
מספר הודעה:	ה.5.2.2.1
מהדורה:	5

1. מבוא

1.1. במסגרת מרכז מרכזי מספר 11/2018 למתן שירותי ייעוץ וליווי מקצועי בנושא ניהול סיכונים תפעוליים (להלן: "המכרז"), התקשר אגף החשב הכללי עם 4 חברות ייעוץ (להלן: "חברות הייעוץ או הספקים"), לצורך מתן שירותי ייעוץ בנושא ניהול סיכונים ותכניות לטיפול בסיכונים במשרדי ממשלה (להלן: "שירותי ייעוץ בניהול סיכונים").

1.2. איש הקשר, המנהל ומפקח על המכרז מטעם אגף החשב הכללי, הינו מנהל הסיכונים הראשי באגף החשב הכללי.

1.3. תוקף המכרז הינו עד ליום 10 בספטמבר 2022. ועדת המכרזים באגף החשב הכללי רשאית להאריך את תוקף המכרז בתקופות נוספות.

1.4. מטרת ההודעה

1.4.1. להסדיר את התקשרויות משרדי הממשלה ויחידות הסמך (להלן: "משרדי הממשלה או המשרד") עם חברות הייעוץ במסגרת המכרז, לצורך רכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים.

1.4.2. להסדיר את אופן עבודת המשרדים מול מנהל הסיכונים הראשי באגף החשב הכללי, האחראי על המכרז.

1.5. ראה הגדרות הודעה זו [בנספח א – הגדרות](#).

2. תוצרי הפרויקט – רכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים

2.1. להלן התוצרים שיתקבלו מהיועץ, שייתן שירותים שעניינם **סקר סיכונים תפעוליים**, בחלוקה לאבני דרך (להרחבה בדבר שלבי סקר הסיכונים ותוצריו, ראה [הוראת תכ"ם, "ביצוע ותחזוקת סקר סיכונים תפעוליים"](#) 5.2.2):

2.1.1. **אבן דרך א – תכנון העבודה והיקפה:** גיבוש מסמך תכנון (ראה [נספח ד – מסמך תכנון לרכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים](#)). אבן דרך זו הינה לצורך התנעת התהליך, והיא לא תעלה על 10 שעות.

2.1.2. **אבן דרך ב – איסוף חומרים וקיום פגישות לצורך מיפוי הסיכונים:** בסוף שלב זה יוגש ויאושר מסמך, המפרט את תמצית יעדי המשרד, רשימת תהליכי העבודה במשרד והפגישות שיתקיימו לצורך מיפוי הסיכונים.

2.1.3. **אבן דרך ג – הכנת סקר סיכונים, מיפוי הסיכונים ודירוגם:** בסוף שלב זה יוגש מסמך מיפוי סיכונים, כולל תוצאות הדירוגים ומפת סיכונים למשרד.

2.1.4. **אבן דרך ד – הכנת מסמך מסכם ותמצית מנהלים.** בסוף שלב זה יוגשו המסמכים הבאים:

2.1.4.1. תמצית מנהלים, שעניינה הסיכונים העיקריים במשרד ועיקרי ההמלצות לטיפול.

2.1.4.2. דוח סיכונים מהותיים במשרד ובו דירוג סיכונים ברמת טיפול. כמו כן, יוגשו עיקרי תכנית הטיפול.

2.1.4.3. מצגת מסכמת של סיכוני המפתח במשרד, כולל הצגה גרפית של הסיכונים.



משרד האוצר
אגף החשב הכללי
תכ"ם - ניהול סיכונים וביקורת

פרק ראשי:	ניהול סיכונים וביקורת
פרק משני:	ניהול סיכונים תפעוליים
הוראה מקשרת:	5.2.2
מספר הודעה:	ה.5.2.2.1
מהדורה:	5

2.2. להלן התוצרים שיתקבלו מהיועץ, שייתן שירותים שעניינם **תכנית טיפול בסיכונים**, בחלוקה לאבני דרך

(להרחבה בדבר שלבי תכנית טיפול בסיכונים ותוצריה, ראה [הוראת תכ"ם](#). "גיבוש מדיניות ניהול סיכונים תפעוליים" מס' 524):

2.2.1. **אבן דרך א – תכנון העבודה והיקפה:** גיבוש מסמך תכנון (ראה [נספח ד – מסמך תכנון לרכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים](#)). אבן דרך זו הינה לצורך התנעת התהליך, והיא לא תעלה על 10 שעות.

2.2.2. **אבן דרך ב – איסוף חומרים וקיום פגישות לצורך קביעת עקרונות לטיפול בסיכונים:** בסוף שלב זה יוגש ויאושר מסמך, המפרט את העקרונות שנקבעו לטיפול בסיכונים, הכולל התייחסות להיבטים הבאים: מדיניות הטיפול בסיכונים במשרד, שיטת העבודה, סמכות ואחריות בתהליך ניהול הסיכונים ושגרות הטיפול בסיכונים, לפיהן יפעל המשרד.

2.2.3. **אבן דרך ג – גיבוש מדדים לסיכוני מפתח:** בסוף שלב זה יוגש מסמך, המפרט את מדדי סיכוני המפתח עליהם הסכים המשרד, על כלל מרכיביהם.

2.2.4. **אבן דרך ד – גיבוש תכנית טיפול:** בסוף שלב זה יוגש מסמך מפורט לטיפול בסיכונים המהותיים (כפי שהוגדרו בתכולת העבודה במסגרת מסמך התכנון), הכולל פירוט של התגובות לסיכונים ולוחות הזמנים ליישום.

2.2.5. **אבן דרך ה – הכנת מסמך מסכם ותמצית מנהלים:** בסוף שלב זה יוגשו המסמכים הבאים:

2.2.5.1. תמצית מנהלים, שעניינה העקרונות שנקבעו לטיפול בסיכונים במשרד, סיכום של עיקרי תכנית הטיפול עליה הוסכם, לרבות הצגת מדדי סיכוני המפתח, המשמשים למדידת המגמות בסיכונים.

2.2.5.2. דוח מסכם לטיפול בסיכונים מהותיים במשרד, לרבות הצגת מדדי סיכוני המפתח והצגת עקרונות הטיפול בסיכונים.

2.2.5.3. מצגת מסכמת של עיקרי תכנית הטיפול עליה הוסכם, לרבות הצגת מדדי סיכוני המפתח.

2.2.6. **אבן דרך ו – ליווי והטמעה (אופציונאלי):** בשלב זה תלווה חברת הייעוץ את המשרד ביישום תכנית הטיפול, בבחינת אפקטיביות תכנית הטיפול, תוך מעקב ומדידה באמצעות מדדי סיכוני המפתח, ויישום בפועל של שגרות ניהול הסיכונים שנקבעו. היקף הליווי וההטמעה ייקבע במסמך התכנון, וההתחשבות בגין שלב זה תבוצע על בסיס ביצוע שעות בפועל. אבן דרך זו לא תעלה על 50 שעות, אלא באישור מנהל הסיכונים הראשי באגף החשב הכללי.

2.3. המזמין וחברת הייעוץ רשאים לקבוע אבני דרך נוספות על המפורטות לעיל, אשר תפורטנה במסמך התכנון.

3. אופן הזמנת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים

3.1. משרד המעוניין לקבל שירותי ייעוץ בניהול סיכונים באמצעות המכרז, יפנה למנהל הסיכונים הראשי באגף החשב הכללי, לצורך קבלת לפחות שני שמות של חברות ייעוץ, אליהן הוא יפנה לקבלת הצעה על תכולת



משרד האוצר
אגף החשב הכללי
תכ"ם - ניהול סיכונים וביקורת

פרק ראשי:	ניהול סיכונים וביקורת
פרק משני:	ניהול סיכונים תפעוליים
הוראה מקשרת:	5.2.2
מספר הודעה:	ה.5.2.2.1
מהדורה:	5

העבודה והתאמת עבודת הייעוץ למכרז. זאת בכפוף לאישור מנהל הסיכונים הראשי ובתיאום מול חשב המשרד.

3.2. המשרד יפנה לחברות הייעוץ, כאמור בסעיף 3.1 לעיל, באמצעות כתובות הדואר האלקטרוני (כפי שמפורט בסעיף 6 להלן), במטרה לבחור מביניהן את הספק עימו יבצע את הפרויקט. בפנייה יגדיר המזמין את מטרת הפרויקט, התפוקות הרצויות, לוחות הזמנים ואת הגורמים בתוך המשרד, לגביהם נדרשת עבודת הייעוץ (ראה [נספח ב – טופס פנייה לספקים](#)).

3.3. הספק יציג בכתב למשרד (באמצעות הדואר האלקטרוני) את מומחיותו ואת קורות החיים של היועץ או צוות היועצים, המוצעים לצורך הפרויקט הספציפי.

3.4. לאחר בחינה של כלל מענה הספקים לפניית המזמין, יבחר המשרד לפחות שני ספקים, עימם יקיים פגישה.

3.5. ככל שהתרשמו גורמי המקצוע במשרד כי אחד הספקים מתאים לביצוע הפרויקט, יוציא המשרד לספק מסמך אישור להתנעת הפרויקט וביצוע שלב התכנון (ראה [נספח ג – נוסח אישור להתנעת הפרויקט](#)

[ולביצוע שלב התכנון](#)) וכן הזמנת רכש, כאמור בהוראת תכ"ם. "יזום וביצוע רכש", מס' 7.2.2.

3.6. שלב התכנון יכלול עד 10 שעות ייעוץ לצורך הכנת תכנית עבודה, וייעשה על גבי מסמך בפורמט מוסכם, המפורסם על ידי היחידה לניהול סיכונים (ראה [נספח ד – מסמך תכנון לרכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים](#)).

3.7. בסיום שלב התכנון יאשר המשרד את מסמך תכנון העבודה על פרטיו, לרבות לוחות הזמנים שנקבעו בו ותקציב הפרויקט, ויעביר את מסמך התכנון לאישור מנהל הסיכונים הראשי, המנהל ומפקח אחר המכרז (ראה [נספח ה – אישור לתקציב פרויקט](#)).

3.8. מנהל הסיכונים הראשי באגף החשב הכללי עומד לרשות המשרד לצורך התייעצות בנוגע לתוכנו והיקפו של מסמך התכנון, לוחות הזמנים שנקבעו בו והתקציב לפרויקט.

3.9. עם אישור מסמך התכנון, נציג המשרד ירחיב את ההתקשרות עם הספק הזוכה, שנבחר על ידו, ויעביר לו הזמנת רכש בהתאם למסמך התכנון.

3.10. משיקולי חיסכון ויעילות, רשאי המשרד להמשיך לפרויקט נוסף עם אותו הספק, שביצע בעבר פרויקט עבור המשרד, ללא החובה לפנות לספקים נוספים, בכפוף לאישור מנהל הסיכונים הראשי.

3.11. המשרד ידווח למנהל הסיכונים הראשי על סיום ההתקשרות והיקפה בפועל.

4. ניהול ההתקשרות

4.1. על המזמין לפעול בהתאם להוראת תכ"ם. "מועדי תשלום", מס' 1.4.3, ולהקפיד על העברת התשלומים במועד הנקוב.

4.2. התשלום עבור עבודת הספק יהיה בהתאם לעמידה באבני הדרך, בהתאם לשביעות רצונו של המשרד, ובתנאי שעורך המכרז לא יהיה סבור אחרת.

שם ההודעה: רכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים תפעוליים ותכניות לטיפול בסיכונים



משרד האוצר
אגף החשב הכללי
תכ"ם - ניהול סיכונים וביקורת

פרק ראשי:	ניהול סיכונים וביקורת
פרק משני:	ניהול סיכונים תפעוליים
הוראה מקשרת:	5.2.2
מספר הודעה:	ה.5.2.2.1
מהדורה:	5

4.3. דוחות ביצוע השעות, המפורטים על פי חלוקה ליועצים, יוגשו לאישור המשרד בהתאם להוראת תכ"ם.
"התקשרות עם נותני שירותים חיצוניים" מס' 8.1.1. המשרד ומנהל הסיכונים הראשי רשאים לדרוש פירוט נוסף.

4.4. המשרד יבדוק את החשבונית שתתקבל מהספק, בהתאם להוראת תכ"ם. "התקשרות עם נותני שירותים חיצוניים" מס' 8.1.1.

4.5. ככל שהמשרד או עורך המכרז סבורים כי הספק אינו מספק את השירות באופן ראוי, בהתייחס לרמת התוצרים, לאיכות העבודה ולעמידה בלוחות זמנים, ניתן יהיה להחיל עליו סנקציות, כמפורט בחוזה ההתקשרות.

4.6. המזמין יבצע את התשלום ישירות לידי חברת הייעוץ.

5. הנחיות כלליות ליישום

5.1. לצורך קבלת תהליך מיטבי, אשר ישירת את המזמין באופן אופטימאלי, יהיה מותאם למערכת המידע לניהול סיכונים, ויאפשר בעתיד סינרגיה וניהול סיכונים רחב, מומלץ למזמין לפעול בכפוף להנחיות ולמתודולוגיה, כפי שנקבעו ב ובהתאם להנחיית מנהל הסיכונים הראשי.

5.2. בטרם ביצע סקר הסיכונים בחשבות המשרד, המשרד יפנה יחד עם חברת הייעוץ למנהל הסיכונים הראשי כדי לקבל הדרכה ואישור למתודולוגית סקר הסיכונים.

5.3. לצורך פיקוח על חברות הייעוץ ועל רמת השירותים, עם סיום העבודה, על הספק לדווח למנהל הסיכונים הראשי באגף החשב הכללי בדבר שלבי העבודה שבוצעו.

5.4. מנהל הסיכונים הראשי באגף החשב הכללי יערוך, אחת לתקופה שתיקבע, סקר בנוגע לניהול הסיכונים בחשבונות משרדי הממשלה.

6. פרטי חברת הייעוץ

6.1. אנטרופי יועצים בע"מ

שם הספק	אנטרופי יועצים בע"מ
מספר מזהה לחברה (ח.פ.)	513668012
כתובת	מגדל שלום, רחוב אחד העם 9, תל אביב 6525101
מנהל הלקוח	רואי סטאל
טלפון משרד	03-5374002
טלפון נייד	052-6665225
פקס	03-5374003
דואר אלקטרוני	Roy.Staal@entropy.co.il



משרד האוצר
אגף החשב הכללי
תכ"ם - ניהול סיכונים וביקורת

פרק ראשי:	ניהול סיכונים וביקורת
פרק משני:	ניהול סיכונים תפעוליים
הוראה מקשרת:	5.2.2
מספר הודעה:	ה.5.2.2.1
מהדורה:	5

6.2. דלויט - ברייטמן אלמגור זהר

שם הספק	ברייטמן אלמגור זהר ושות'
מספר מזהה לחברה (ח.פ.)	557934692
כתובת	ירושלים, הר החוצבים, קרית מדע 3, מיקוד 9777603
מנהל הלקוח	הילה בר-הויזמן
טלפון משרד	02-5018888
טלפון נייד	052-8512574
פקס	02-5374170
דואר אלקטרוני	hbarr@deloitte.co.il

6.3. ארנסט אנד יאנג ישראל - קוסט פורר גבאי את קסירר

שם הספק	ארנסט אנד יאנג ישראל
מספר מזהה לחברה (ח.פ.)	510550007
כתובת	מנחם בגין 144, בניין A, תל אביב 6492102
מנהל הלקוח	חגית צור
טלפון משרד	03-5680934
טלפון נייד	054-4736510
פקס	לא קיים
דואר אלקטרוני	gps.il@il.ey.com

6.4. KPMG סומך חייקין

שם הספק	סומך חייקין
מספר מזהה לחברה (ח.פ.)	540002383
כתובת	מגדל המילניום KPMG, רחוב הארבעה 17, ת.ד. 609, תל אביב 61006
מנהל הלקוח	אורן גרופי
טלפון משרד	03-6848517
טלפון נייד	052-8444413
פקס	03-6848400
דואר אלקטרוני	ogrupi@kpmg.com

7. נספחים

7.1. [נספח א – הגדרות.](#)7.2. [נספח ב – טופס פנייה לספקים.](#)7.3. [נספח ג – נוסח אישור להתנעת הפרויקט ולביצוע שלב התכנון.](#)7.4. [נספח ד – מסמך תכנון לרכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים.](#)7.5. [נספח ה – אישור לתקציב פרויקט.](#)7.6. [נספח ו – טבלת הארכות תוקף.](#)7.7. [נספח ז – טבלת שינויים שבוצעו בהודעה.](#)



משרד האוצר
אגף החשב הכללי
תכ"ם - ניהול סיכונים וביקורת

פרק ראשי:	ניהול סיכונים וביקורת
פרק משני:	ניהול סיכונים תפעוליים
הוראה מקשרת:	5.2.2
מספר הודעה:	ה.5.2.2.1
מהדורה:	5

נספח א

הגדרות

1. המזמין – משרד המעוניין לרכוש שירותי ייעוץ בניהול סיכונים באמצעות המכרז.
2. המכרז – מכרז מרכזי מספר 11/2018 למתן שירותי ייעוץ וליווי מקצועי בנושא ניהול סיכונים תפעוליים.
3. מדד סיכוני מפתח – KRI (Key Risk Indicators) - מדד המשמש כלי לבחינת מגמת שינוי / שינוי בסיכון המפתח בהיבטים של השפעה והסתברות.
4. מנהל סיכונים ראשי באגף החשב הכללי – הגורם שמונה על ידי החשב הכללי כמנהל הסיכונים הראשי של האגף.
5. מסמך תכנון – תכנית עבודה, שמכין היועץ עבור המשרד, המפרטת את כל המידע לגבי שירותי הייעוץ הנרכשים, והכוללת תקציב שעות בחתך שלבי הפרויקט ולוחות זמנים לביצוע והתוצרים שיינתנו. מסמך זה יכול להתייחס לכל הנושאים הבאים: רקע ומטרת הפרויקט, היחידות והגופים שייכללו בתכולת הפרויקט, תיאור שלבי הפרויקט, שיטת העבודה, מנהלים וגורמים שייקחו חלק בתהליך, המבנה הארגוני לביצוע הפרויקט, ועדת היגוי, הצוות מטעם חברת הייעוץ, שיספק את השירותים הנרכשים, דרכי התקשרות וכדומה (ראה נספח ד – מסמך תכנון לרכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים).
6. משרד – משרד ממשלתי / יחידת סמך / גוף נלווה.
7. סיכון – אפשרות כי אירוע, פעילות או פעולה, פנימיים או חיצוניים, יגרמו לנזקים או להפסדים, ויפגעו ביכולת הארגון לעמוד ביעדיו או במטרותיו.
8. סיכוני מפתח – סיכונים המהווים חלק בלתי נפרד מליבת פעילות הארגון, שהוגדרו כבעלי רמת השפעה והסתברות גבוהים, ותועדפו על ידי הנהלת הארגון בסקר הסיכונים התפעוליים בטרם קביעת תכנית טיפול בסיכונים.
9. סיכונים תפעוליים – סיכונים הכוללים, בין היתר, נושאי סיכון כדוגמת: מעילות, הונאות, טעויות אנוש, כשלי מערכות ותשתיות, סיכונים בתהליכים העסקיים בממשלה, סיכונים אסטרטגיים, סיכון ציות לחקיקה, לתקנות ולהוראות שונות וסיכון המוניטין, הכרוך בהתממשות אחד או יותר מהסיכונים בקטגוריות הסיכון, המפורטות לעיל.
10. סקר סיכונים תפעוליים – סקר סיכונים הוא מכלול הפעולות המבוצעות למיפוי סיכונים, העלולים לפגוע בארגון לעמוד ביעדיו ובמטרותיו. תהליך הסקר כולל, בין היתר, מיפוי יעדי ופעילויות הארגון, מיפוי סיכונים, הכולל הליך דירוג הסיכונים של הארגון תוך בחינת הבקורות הקיימות והכנת מפת סיכונים. הסקר כולל את מכלול הסיכונים התפעוליים ברמות השונות של הארגון בהתאם למתודולוגיה הממשלתית, כפי שמוצגת בהוראות התכ"ם. תהליך מיפוי הסיכונים יכול להתייחס לארגון כולו, לארגון בהקמה, לפרויקט ייעודי, לנושא ייחודי או להקשר ייחודי.
11. תכנית טיפול בסיכונים – תכנית לטיפול בסיכונים שאותרו, כולם או חלקם, בהתאם להחלטת הארגון. התכנית כרוכה בבחינה של התאמת התגובות לשינויים החלים בגורמי הסיכון והשפעותיו.

בתוקף מיום: 24.10.2021

בתוקף עד יום: 10.09.2022

עמוד 6 מתוך 13

שם המאשר: עוזי שר

תפקיד: סגן בכיר לחשב הכללי

סגן בכיר לחשב הכללי

אתר הוראות תכ"ם: [לישור לאתר](#)לקבלת עדכונים במערכת: [לחץ כאן](#)לפניות ושאלות: takam@mof.gov.il

שם ההודעה:		רכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים תפעוליים ותכניות לטיפול בסיכונים	
 משרד האוצר אגף החשב הכללי תכ"ם - ניהול סיכונים וביקורת		פרק ראשי:	ניהול סיכונים וביקורת
		פרק משני:	ניהול סיכונים תפעוליים
		הוראה מקשרת:	5.2.2
		מספר הודעה:	ה.5.2.2.1
		מהדורה:	5

12. שירותי ייעוץ ניהול סיכונים – שירותי ייעוץ למשרד, שעניינם סקר סיכונים תפעוליים או תכניות טיפול בסיכונים.

שם ההודעה:		רכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים תפעוליים ותכניות לטיפול בסיכונים	
 משרד האוצר אגף החשב הכללי תכ"ם - ניהול סיכונים וביקורת	פרק ראשי:		
	פרק משני:		
	הוראה מקשרת:		
	מספר הודעה:		
	מהדורה:		
	ניהול סיכונים וביקורת	פרק ראשי:	ניהול סיכונים וביקורת
	ניהול סיכונים תפעוליים	פרק משני:	ניהול סיכונים תפעוליים
	5.2.2	הוראה מקשרת:	5.2.2
	ה.5.2.2.1	מספר הודעה:	ה.5.2.2.1
	5	מהדורה:	5

נספח ב
טופס פנייה לספקים


 פורמט פניה
 ליועצים.docx

שם ההודעה: רכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים תפעוליים ותכניות לטיפול בסיכונים

פרק ראשי:	ניהול סיכונים וביקורת
פרק משני:	ניהול סיכונים תפעוליים
הוראה מקשרת:	5.2.2
מספר הודעה:	ה.5.2.2.1
מהדורה:	5



משרד האוצר
אגף החשב הכללי
תכ"ם - ניהול סיכונים וביקורת

נספח ג

נוסח אישור להתנעת הפרויקט ולביצוע שלב התכנון



אישור התנעת
פרויקט. docx

עמוד 9 מתוך 13

בתוקף עד יום: 10.09.2022

24.10.2021 בתוקף מיום:

שם המאשר: עוזי שר

תפקיד:

סגן בכיר לחשב הכללי

לפניות ושאלות: takam@mof.gov.il

לקבלת עדכונים במערכת: [לחץ כאן](#)

אתר הוראות תכ"ם: [קישור לאתר](#)

שם ההודעה: רכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים תפעוליים ותכניות לטיפול בסיכונים

פרק ראשי:	ניהול סיכונים וביקורת
פרק משני:	ניהול סיכונים תפעוליים
הוראה מקשרת:	5.2.2
מספר הודעה:	ה.5.2.2.1
מהדורה:	5

משרד האוצר
אגף החשב הכללי
תכ"ם - ניהול סיכונים וביקורת



נספח ד

מסמך תכנון לרכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים



טמפלט תמחור
פרויקט.xlsx



תבנית למסמך תכנון
עבודה - סופי - 2019.pp

עמוד 10 מתוך 13

בתוקף עד יום: 10.09.2022

בתוקף מיום: 24.10.2021

שם המאשר: עוזי שר

תפקיד: סגן בכיר לחשב הכללי

לקבלת עדכונים במערכת: [לחץ כאן](#)

אתר הוראות תכ"ם: [קישור לאתר](#)

לפניות ושאלות: takam@mof.gov.il

שם ההודעה:			רכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים תפעוליים ותכניות לטיפול בסיכונים	
 החשב הכללי	משרד האוצר אגף החשב הכללי תכ"ם - ניהול סיכונים וביקורת		פרק ראשי:	ניהול סיכונים וביקורת
			פרק משני:	ניהול סיכונים תפעוליים
			הוראה מקשרת:	5.2.2
			מספר הודעה:	ה.5.2.2.1
			מהדורה:	5

נספח ה
אישור לתקציב פרויקט



אישור מטה ניהול
סיכונים. docx

שם ההודעה: רכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים תפעוליים ותכניות לטיפול בסיכונים

פרק ראשי:	ניהול סיכונים וביקורת
פרק משני:	ניהול סיכונים תפעוליים
הוראה מקשרת:	5.2.2
מספר הודעה:	ה.5.2.2.1
מהדורה:	5



משרד האוצר
אגף החשב הכללי
תכ"ם - ניהול סיכונים וביקורת

נספח ו

טבלת הארכות תוקף

תאריך תחילת תוקף מקורי:		08.12.2019	
תאריך תום תוקף מקורי:		31.10.2021	
מספר הארכת תוקף	תאריך ביצוע הארכת תוקף	תאריך תום תוקף חדש	סעיפים מושפעים
1	24.10.2021	10.09.2022	1.3

עמוד 12 מתוך 13

בתוקף עד יום: 10.09.2022

בתוקף מיום: 24.10.2021

שם המאשר: עוזי שר

תפקיד: סגן בכיר לחשב הכללי

לקבלת עדכונים במערכת: [לחץ כאן](#)

אתר הוראות תכ"ם: [קישור לאתר](#)

לפניות ושאלות: takam@mof.gov.il

שם ההודעה: רכישת שירותי ייעוץ בניהול סיכונים תפעוליים ותכניות לטיפול בסיכונים

פרק ראשי:	ניהול סיכונים וביקורת
פרק משני:	ניהול סיכונים תפעוליים
הוראה מקשרת:	5.2.2
מספר הודעה:	ה.5.2.2.1
מהדורה:	5

משרד האוצר
אגף החשב הכללי
תכ"ם - ניהול סיכונים וביקורת



נספח ז

טבלת שינויים שבוצעו בהודעה

טבלת שינויים			
מהדורה	תאריך	סעיף/ים מושפע/ים	תיאור השינוי / נימוקים
4	29.07.2020	6.2	עדכון פרטי הספק דלויט - ברייטמן אלמגור זהר
5	24.10.2021	1.3	הארכת תקופת ההתקשרות

עמוד 13 מתוך 13

בתוקף עד יום: 10.09.2022

בתוקף מיום: 24.10.2021

שם המאשר: עוזי שר

תפקיד:

סגן בכיר לחשב הכללי

אתר הוראות תכ"ם: [קישור לאתר](#)

לקבלת עדכונים במערכת: [לחץ כאן](#)

לפניות ושאלות: takam@mof.gov.il

הערות
לא בצע סקר סיכונים אלה בקורות על הסקר
בצעו בקורות נספוח לא סקר סיכונים

הפרויקט

מדינת הנגישות
ל"ר
ל"ר
ל"ר
ממליץ מאד. מקצועיות רבה ביצע סקר ששמו בסטודנט בי"ל שמתחיל ה' 2025 ממשלכים ללואות את הפרויקט
ממליץ עונה על דרישות חש"ל

מדינת הנגישות
ל"ר
ל"ר
ל"ר
ממליץ מאד. מקצועיות רבה ביצע סקר ששמו בסטודנט בי"ל שמתחיל ה' 2025 ממשלכים ללואות את הפרויקט
ממליץ עונה על דרישות חש"ל

מדינת הנגישות
ל"ר
ל"ר
ל"ר
ממליץ מאד. מקצועיות רבה ביצע סקר ששמו בסטודנט בי"ל שמתחיל ה' 2025 ממשלכים ללואות את הפרויקט
ממליץ עונה על דרישות חש"ל

מדינת הנגישות
ל"ר
ל"ר
ל"ר
ממליץ מאד. מקצועיות רבה ביצע סקר ששמו בסטודנט בי"ל שמתחיל ה' 2025 ממשלכים ללואות את הפרויקט
ממליץ עונה על דרישות חש"ל

מדינת הנגישות
ל"ר
ל"ר
ל"ר
ממליץ מאד. מקצועיות רבה ביצע סקר ששמו בסטודנט בי"ל שמתחיל ה' 2025 ממשלכים ללואות את הפרויקט
ממליץ עונה על דרישות חש"ל

מדינת הנגישות
ל"ר
ל"ר
ל"ר
ממליץ מאד. מקצועיות רבה ביצע סקר ששמו בסטודנט בי"ל שמתחיל ה' 2025 ממשלכים ללואות את הפרויקט
ממליץ עונה על דרישות חש"ל

מדינת הנגישות
ל"ר
ל"ר
ל"ר
ממליץ מאד. מקצועיות רבה ביצע סקר ששמו בסטודנט בי"ל שמתחיל ה' 2025 ממשלכים ללואות את הפרויקט
ממליץ עונה על דרישות חש"ל

מדינת הנגישות
ל"ר
ל"ר
ל"ר
ממליץ מאד. מקצועיות רבה ביצע סקר ששמו בסטודנט בי"ל שמתחיל ה' 2025 ממשלכים ללואות את הפרויקט
ממליץ עונה על דרישות חש"ל

חברת יעוץ
דלית ישראל
אנדרסן יעוץ
קוסט פורד גבא קוסט ע"י תיירות

1
1
2
3

שם מתחנה	הרשמות מכלית המציע לספק את השירות הנדרש	אילנות המצעה ואופן הגשתה	ראיון עם נותני השירותים המוצעים	המלצות	סכומים מכללים
דלויט ישראל	7	9	8	6	30
אנסדורפי ימציים	9	9	9	10	37
קוטשט מורד גבאי קסירור	9	9	9	9	36

השתמש בסולם זה כדי לדרג כל מתחנה:	ציון (0-10)
-----------------------------------	-------------

אנטרפי ימציים

הזכרה: