

23.05.2019

אפיון שירותים
יועץ לליווי מערך ניהול הסיכונים
התאגידי 2019

נספח א'

אפיון שירותים

1. רקע

מעצם פעילויותיה של רכבת ישראל בע"מ להשגת יעדיה ומטרותיה ובמרכזן הובלת נוסעים ומטענים, נוצרים סיכונים. על מנת ולהמשיך ולקיים את אותן פעילויות עסקיות/תפעוליות עליה לנהל את סיכונה לרוחב כלל פעילותה של החברה.

מערך ניהול סיכונים הרכבתי יוזם ומלווה משימות בלב ליבה של פעילות הרכבת ובניהם:

- 1.1. ליווי פרויקטים אסטרטגיים וחדשניים בהיבט של ניהול סיכונים.
- 1.2. ביצוע ועדכון סקר הסיכונים התאגידי הרכבתי וסקרי סיכונים על חברות הבת.
- 1.3. ליווי הדרגתי של סקרי סיכונים פנים – חטיבתיים בחטיבות ובאגפים בהם מערך הסיכונים דורש חיזוק.
- 1.4. שיפור ועדכון מדדים לניהול סיכונים (KRIs (Key Risk Indicators).
- 1.5. עדכון שנתי של מדיניות ניהול הסיכונים הרכבתי ושל נוהל ניהול סיכונים בעת הצורך או/אחת לתקופה.
- 1.6. דיווח רבעוני לדירקטוריון על סטאטוס הסיכונים העיקריים של הרכבת.
- 1.7. עדכון של פרק ניהול הסיכונים בדיווח הכספי השנתי.

ניהול סיכונים ברכבת קיים מתוקף חוזרים 2009/01 ו-2017/2215 של רשות החברות הממשלתיות ומהיותה של רכבת ישראל חברה הנסחרת בבורסת תל-אביב ומחויבת בדיווח על עיקרי הסיכונים הקיימים בפעילותה ובביצוע בקורות בתחום. חוזרים אלו מסדירים בכלליות את מחויבותה בתחום ניהול הסיכונים ועיקריהם: עדכון מדיניות ניהול הסיכונים, ביצוע סקר סיכונים אחת לשלוש שנים לכל היותר, בעלי אחריות, אופן דיווח ואימוץ עקרונות מודל בינלאומי בתחום ניהול סיכונים, מודל ה-'COSO' (עקרונות 5 ו-6).

2. אפיון השירותים הנדרשים מהיועץ

השירותים הנדרשים מהיועץ מתחלקים לשני חלקים:

א. ליווי שוטף על ידי חבר צוות המוצע לעבודה במשרה מלאה במשרדי רכבת ישראל בע"מ.

ב. ליווי הד-הוק של פרויקטים בתחום ניהול סיכונים ע"פ דרישה חוץ ארגונית (רגולטור, רשויות, ביקורות וכד') ופנים ארגונית (דירקטוריון, מנכ"ל וכ"ו) למערך ניהול הסיכונים.

2.1. הנחיות לביצוע העבודה ו-SLA יינתנו על ידי מנהל הסיכונים הראשי ו/או

מנהלת הסיכונים התאגידי בלבד.

2.1.1. איש הצוות המוצע לעבוד במשרה מלאה ברכבת

הציפייה מאיש הצוות המיועד לעבוד במשרדי הרכבת להיות בעל תואר ראשון באחד מהמקצועות הבאים: כלכלה/מנהל עסקים/ראיית חשבון/ הנדסה תעשייה וניהול/ משפטים. עליו להיות בעל ניסיון של כשנה לפחות בניהול סיכונים וידע בביצוע סקרי סיכונים.

2.1.1.1. להלן עיקרי התפקיד:

- א. ליווי בביצוע סקר סיכונים תאגידי ברכבת אחת לשנה לערך (כולל ביצוע ראיונות לגורמים רלוונטיים, העלאת רשימת סיכונים אפשרית, מציאת בעל סיכון לכל סיכון, אחראיי משנה, ליווי בעל הסיכון בזיהוי מוקדי הסיכון, דירוג הסיכון ע"פ קריטריונים של 'עוצמה'/'חומרה' ו'הסתברות'/'תדירות', שכלול הציון, מציאת אמצעים למזעור הסיכון, כתיבת תכנית למזעור הסיכון הכולל יעד לביצוע, ליווי בעל הסיכון בחישוב סיכון שיורי (הסיכון לאחר הפעלת האמצעים למזעור הסיכון ועוד).
- ב. ליווי סיקרי סיכונים פנים ארגוניים בחטיבות/ אגפים השונים ברכבת וחברות הבת (כולל ביצוע ראיונות לגורמים רלוונטיים, העלאת רשימת סיכונים אפשרית, מציאת בעל סיכון לכל סיכון, אחראיי משנה, ליווי בעל הסיכון בזיהוי מוקדי הסיכון, דירוג הסיכון ע"פ קריטריונים של 'עוצמה'/'חומרה' ו'הסתברות'/'תדירות', שכלול הציון, מציאת אמצעים למזעור הסיכון, כתיבת תכנית למזעור הסיכון הכולל יעד לביצוע, ליווי בעל הסיכון בחישוב סיכון שיורי (הסיכון לאחר הפעלת האמצעים למזעור הסיכון ועוד).
- ג. סיוע בעדכון מסמך מדיניות אחת לשנה; דורש יכולת ביטוי בכתב טובה ויצירתיות.
- ד. סיוע בעדכון נוהל ניהול סיכונים בעת הצורך; דורש יכולת ביטוי בכתב טובה ויצירתיות.
- ה. סיוע בבניית תרחישי קיצון במידת הצורך; דורש יכולת אנליטית טובה ויצירתיות.
- ו. סיוע ביצירת (Key Risk Indicators); דורש יכולת אנליטית טובה ויצירתיות.
- ז. סיוע ביצירת תאבון הסיכון הארגוני ופנים חטיבת/אגפי או על פי סיכון; דורש יכולת אנליטית טובה ויצירתיות.
- ח. כתיבת מענה לרגולטורים שונים, במידת הצורך; דורש יכולת ביטוי בכתב טובה.
- ט. השתתפות בפורום/ ועדות שונות בתחום במידת הצורך.
- י. ביקור בשטח לצורך הצפת סיכונים וכד'.

2.1.1.2 תנאי העבודה:

- א. חבר הצוות המוצע יעבוד במשרה מלאה, של תשע שעות 8.6 + 24 דק' (ע"פ חוק) הפסקה במשרדי הרכבת ועד 20 שעות נוספות בחודש, ככל ותידרשנה מעבר- 20 שעות חודשיות נוספות תשלום לספק תוספת בגובה של 170 ₪ לא כולל מע"מ
- ב. חבר הצוות יעביר כרטיס בהגעה וביציאה ממשרדי הרכבת בשעון רכבתי.
- ג. כל נסיעת עבודה פנים רכבתית שתהיה במהלך היום, הנ"ל יקבל כרטיס נסיעה ברכבת לצורך הגעה למיקום (לא כולל הגעה למשרדי הרכבת בבוקר).
- ד. SLA לביצוע המשימה הנו נקודתי ע"פ המשימה וינתן על ידי מנהל הסיכונים הראשי/ מנהלת הסיכונים. בעיכוב במסירת שתי עבודות/פרויקטים של עד לשבועיים תהה הרכבת רשאית לדרישה להחלפת חבר הצוות המוצע לעבודה במשרה מלאה ברכבת בעובד אחר. במידה ולא יהיו, מנהל הסיכונים הראשי ו/או מנהלת הסיכונים הרכבתית, מרוצים מהמועמדים המוצעים, תהה הרכבת רשאית לסיים את החוזה ולעבור למציע השירותים המדורג מיד לאחר הזוכה במכרז הנ"ל.
- ה. חבר הצוות ינהל עבודה מסודרת; מסמכים יוגשו ב-word, מצגות ב-PowerPoint (PowerPoint) – הנו תמצית נתונים ואינו מהווה תחליף למסמך) ונתונים ישמרו בדוח אקסל. כל החומרים הגולמיים שייכים לרכבת וישמרו על ידו בצורה מסודרת ברשת ניהול הסיכונים הרכבתי.

- ו. חבר הצוות המוצע לעבודה ברכבת ידאג כי כל החומרים נמצאים במחשבי הרכבת בלבד ולא במחשבי החברה המייעצת.
- ז. לא יועלו לרשת שום חומרים מחומרי הרכבת/על הרכבת.
- ח. העברת קבצים בין רשתות תהיה על פי הנחיית הגורמים המקצועיים ברכבת (שימוש במערכת ה"הלבנה" להלבנת קבצים חיצוניים ב"כספת" להעברת כספים למחשבי הרכבת או כל דרישה אחרת שתהיה לגורמים המקצועיים).
- ט. כל חומר שנעשה כחלק מניהול הסיכונים הרכבתי שייך לרכבת בלבד.

2.2. ראש הצוות המוצע/ עובד ייעודי לפרויקט

הציפייה מראש הצוות המוצע לליווי מערך ניהול הסיכונים הרכבתי להיות בעל תואר ראשון באחד מהמקצועות הבאים: כלכלה/מנהל עסקים/ראיית חשבון/ הנדסה תעשייה וניהול/משפטים. כמו כן עליו להיות בעל ניסיון של כחמש שנים בניהול סיכונים ובניהם: ביצוע סקרי סיכונים (כולל ביצוע ראיונות לגורמים רלוונטיים, העלאת רשימת סיכונים אפשרית, מציאת בעל סיכון לכל סיכון, אחראי משנה, ליווי בעל הסיכון בזיהוי מוקדי הסיכון, דירוג הסיכון ע"פ קריטריונים של 'עוצמה'/'חומרה' ו'הסתברות'/'תדירות', שכלול הציון, מציאת אמצעים למזעור הסיכון, כתיבת תכנית למזעור הסיכון הכולל יעד לביצוע, ליווי בעל הסיכון בחישוב סיכון שיווי (הסיכון לאחר הפעלת האמצעים למזעור הסיכון ועוד).

ניסיון בביצוע בניית KRIs, בניית תרחישי קיצון, בניית תאבון הסיכון, ארגוני או פרטני לסיכון.

ידע בניהול סיכוני ציות.

- א. ליווי/ביצוע פרויקטי הד-הוק ע"פ דרישות חיצוניות/ דרישות רגולטוריות/ דרישות פנים ארגוניות או להחלטת מנהל הסיכונים הראשי ו/או מנהלת הסיכונים התאגידית. הרכבת אינה מתחייבת לספק עבודה בתחומים אלו.
- ב. ביצוע השוואות בין ענפיות/בין חברות מקבילות/בין חברות במשק ובעולם. לפיכך שתהיה לו היכולת להגיע לנתונים לצורך ביצוע אותן השוואות. הרכבת אינה מתחייבת לספק עבודה בתחומים אלו.
- ג. ייתכן ליווי תחום סיכוני ציות, סיכונים פיננסיים. הרכבת אינה מתחייבת לספק עבודה בתחומים אלו.
- ד. ליווי/ביצוע בביצוע סקרי סיכונים פנים חטיבתיים/אגפיים/ חברות הבת. הרכבת אינה מתחייבת לספק עבודה בתחומים אלו.

2.2.1. תנאי עבודה

- א. SLA להגשת העבודות יינתן על ידי מנהל הסיכונים הראשי/ מנהלת הסיכונים בהתאם לסוג העבודה. איחור בהגשת מסמכים מעל לשבוע יגרור קנסות;
- ב. SLA לביצוע המשימה הנו נקודתי ע"פ המשימה ויינתן על ידי מנהל הסיכונים הראשי/ מנהלת הסיכונים.

3. פיצויים מוסכמים

- א. באיחור הגשת עבודה מהמועד שנקבע על ידי מנהל הסיכונים הראשי ו/או מנהלת הסיכונים התאגידית יגרור פיצוי מסוכם באופן הבא:
1. איחור של כשבוע בהגשת עבודה יגרור קנס של 1,000 ₪ (אלף שקלים).
 2. איחור של שבוע-שבועיים בהגשת עבודה יגרור קנס של 5,000 ₪ (חמשת אלפים שקלים).
 3. איחור של שבועיים-חודש בהגשת עבודה יגרור קנס של 10,000 ₪ (עשרת אלפים שקלים).
- ב. חבר הצוות/ העובד לעבודת הד-הוק יגיש מדי שבוע דיווח שעות על שעות העבודה הפרויקטליות ודיווח שעות מרכז אולם מפורט על שעות יומיות בעת הגשת החשבונית, אלא אם יקבע Fix Price לפרויקט. ייתכן שלצורך ביצוע הפרויקט יתבקש הגורם הנ"ל לעבוד במשרדי הרכבת.
- ג. כל נסיעת עבודה פנים רכבתית שתהיה לצורך פרויקט מסוים, הנ"ל יקבל כרטיס נסיעה ברכבת לצורך הגעה למיקום (לא כולל הגעה למשרדי הרכבת בלוד לצורך פגישה).
- ד. ראש הצוות/עובד ייעודי יגישו מסמכים באופן הבא: מסמכים יוגשו ב-word, מצגות ב-PowerPoint (PowerPoint – הנו תמצית נתונים ואינו מהווה תחליף למסמך) ונתונים ישמרו בדוח אקסל. כל החומרים הגולמיים שייכים לרכבת וישמרו על ידיהם בצורה מסודרת ברשת ניהול הסיכונים הרכבתי.
- ה. ראש הצוות/עובד ייעודי ידאגו כי כל החומרים נמצאים במחשבי הרכבת בלבד ונמחקים (לאחר ווידוא כי הנתונים במלואם כולל הגולמיים נמצאים במחשבי הרכבת) ממחשבי החברה המייעצת.
- ו. לא יועלו לרשת חיצונית שום חומרים מחומרי הרכבת/על הרכבת.
- ז. העברת קבצים בין רשתות תהיה על פי הנחיות הגורמים המקצועיים ברכבת (שימוש במערכת ה"הלבנה" הרכבתית לצורך הכנסת קבצים למערכות הרכבתיות, שימוש ב"כספת" לצורך העברת קבצים ברשת או כל דרישה אחרת של גורמי המקצוע).
- ח. כל חומר שנעשה כחלק מניהול הסיכונים הרכבתי **שייך לרכבת בלבד**.
- ט. פגישות עבודה טלפוניות או פנים אל פנים, לסיכום על פרויקט/תנאי פרויקט יהיו חלק מעלות הפרויקט הכוללת ולא עלות בפני עצמן.
- י. הבסיס לעלות שעתית של העבודות/הפרויקטים תהיה על פי העלות שתקבע במכרז הזוכה.

4. כללי

- 4.1 מערך ניהול הסיכונים התאגידי ברכבת מצומצם ולפיכך קיימת חשיבות רבה לרמת מומחיותיהם, כישורונותיהם ויכולותיהם היצריתית של המועמדים מתאם הספק (להלן: ראש הצוות וחבר הצוות המיועד לעבודה במשרה מלאה ברכבת) להצלחת כיסוי מעמיק וראוי של ניהול הסיכונים ברכבת.
- 4.2 היועץ **לא** יוכל להעביר את הטיפול הישיר והיומיומי במערך ניהול הסיכונים לגורמים אחרים, ולא יוכל לשלוח גורמים אחרים מטעמו לישיבות, דיונים וכל פעילות אחרת שנכללת במסגרת אפיון השירותים הנ"ל, ללא אישור מפורש של מנהל הסיכונים הראשי ו/או מנהלת הסיכונים התאגידית. אי מילוי תנאי זה ייחשב כהפרה יסודית של החוזה.
- 4.3 החלפת ראש צוות ו/או חבר הצוות המיועד לעבודה ברכבת במהלך החוזה תבוצע אך ורק בהסכמת מנהל הסיכונים הראשי או מנהלת הסיכונים התאגידית. לאחר אישור הגורמים המחליפים על ידי מנהל הסיכונים הראשי ו/או מנהלת הסיכונים התאגידית, אשר יעמדו בקריטריונים המפורטים בסעיף 2' להלן. כמו כן, במצב כזה הרכבת שומרת לעצמה את הזכות לא לאשר את הגורמים המיועדים ואף לסיים את ההתקשרות עם החברה במידה ולא יוצע לה גורמים חלופיים שעומדים בדרישותיה. במקרה כזה ו/או בכל מקרה של אי עמידה באחד מסעיפי החוזה עם הספק,

שומרת לעצמה הרכבת, לפנות למועמד המדורג במקום השני לקבלת שירותי ייעוץ לניהול סיכונים.

4.4. מנהל הסיכונים הראשי ו/או מנהלת הסיכונים התאגידית רשאים לא אשר עבודה באם איכות העבודה אינה מספקת את דעתם. העבודות/הפרויקטים יעברו היזון חוזר עד שתקבל עבודה ראויה. עיקר התשלום עבור עבודה יבוצע רק לאחר שתושלם העבודה ואיכותה תאשר על ידם.