

שם ההוראה: ביצוע ותחזוקת סקר סיכונים תפעוליים

פרק ראשי: ניהול סיכונים וביקורת	מספר הוראה: 5.2.2
פרק משני: ניהול סיכונים תפעוליים	מהדורה: 01

מילות מפתח:

סיכונים תפעוליים, מנהל סיכונים, דוח חשיפות, בקרה, תכנית הפחתה, מפת סיכונים, אירוע כשל, סקר סיכונים, אינדיקטורים לסיכון, נזק, סיכון שורשי, סיכון שיווי, עוצמת נזק, מדיניות ניהול סיכונים, ERM.

1. כללי

- 1.1 על משרדי הממשלה לזהות ולהעריך את הסיכון התפעולי המובנה בכל הפעילויות, התהליכים והמערכות המהותיים ולוודא שלפני הפעלת פעילויות, תהליכים ומערכות חדשים, הסיכון התפעולי המובנה בהם יהיה נתון לנוהלי הערכה נאותים.
- 1.2 מסמך זה יתמקד בתהליך מיפוי וזיהוי הסיכונים התפעוליים השזורים בפעילות המשרד, יצירת מפת הסיכונים המשרדית ותחזוקתה.

2. מטרת המסמך

- 2.1 לקבוע קווים מנחים לתהליך מיפוי וזיהוי הסיכונים ויצירת מפת הסיכונים המשרדית כדלקמן:
 - 2.1.1 מתן הנחיות לתהליך ביצוע סקר הסיכונים ואישורו.
 - 2.1.2 פירוט המתודולוגיה לביצוע סקר הסיכונים.
 - 2.1.3 מתן הנחיות לעדכון ותחזוקה שוטפת של מפת הסיכונים.
 - 2.1.4 קביעת תדירות ביצוע סקר הסיכונים.
 - 2.1.5 הגדרת הדיווחים הנדרשים בנושא זה.

3. הגדרות

- 3.1 ראה הוראת תכ"ס. "עקרונות לניהול סיכונים תפעוליים". מס' 5.2.1.

4. הנחיות לביצוע

- 4.1 סקר סיכונים תפעוליים וגיבוש מפת הסיכונים המשרדית
 - 4.1.1 האחריות העליונה לביצוע סקר סיכונים תפעוליים מקיף על כל פעילויות המשרד ובכפוף למתודולוגיה הממשלתית היא של מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי.
 - 4.1.2 סקר הסיכונים התפעוליים יעודכן באופן שוטף ובכל מקרה סקר סיכונים תפעוליים מלא יבוצע אחת ל-4 שנים.
 - 4.1.3 הנהלת המשרד תקדיש את כל המשאבים הנדרשים להבנה, הערכה וכימות החשיפה לסיכונים תוך קביעת מסגרות לניהולם וכלים לבקרתם.

- 4.1.4 סקר הסיכונים יתבצע על ידי המשרד בליווי גורם מקצועי, בהתאם להחלטת ועדת ההיגוי המשרדית, ובתיאום עם מנהל הסיכונים התפעוליים הראשי.
- 4.1.5 מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי, בהתאם לשיקול דעתו, רשאי להרחיב את סקר הסיכונים, כך שיקלול גם סיכונים אסטרטגיים ברמת המשרד ובכך להטמיע מיפוי סיכונים כולל במשרד (ERM).
- 4.1.6 במסגרת התנעת סקר הסיכונים במשרד תוצג תכנית עבודה לביצוע הסקר למנהל הסיכונים התפעוליים הראשי.
- 4.1.7 סקר הסיכונים יתבצע בהתאם למתכונת המוצגת בנספח ד – דוגמה לפורמט מפת סיכונים.
- 4.1.8 סקר הסיכונים יתבצע בהתאם לשלבים הבאים [ראה נספח א – תרשים שלבי עבודה סקר סיכונים]:
- 4.1.8.1 הגדרת עולם הסקר – מיפוי כל היחידות אשר יבדקו במסגרת הסקר.
- 4.1.8.2 מיפוי כל התהליכים המרכזיים במשרד בהתאם לעולם הסקר שהוגדר.
- 4.1.8.3 מיפוי הסיכונים הקיימים בכל אחד מתהליכים אלה.
- 4.1.8.4 קביעת רמת סיכון שורשי לכל אחד מהסיכונים שמופו בהתאם לנספח ב – מתודולוגיית הערכה וכימות.
- 4.1.8.5 איתור כל הבקורות הקיימות לכל סיכון שורשי שמופה [ראה נספח ו – דוגמאות לבקורות].
- 4.1.8.6 הגדרת רמת הבקרה לסיכון בהתאם לבקורות אשר אותרו.
- 4.1.8.7 חישוב רמת הסיכון השירי בהתאם לנספח ג – סרגלי ומטריצות חישוב – הערכת טיב הבקרה וסרגל רמת הסיכון השירי.
- 4.1.8.8 תיקוף ואימות מפת הסיכונים מול מנהלי היחידות השונות במשרד.
- 4.1.8.9 אישור מפת הסיכונים על ידי ועדת ההיגוי המשרדית אשר תתייחס לנושאים הבאים:
- 4.1.8.9.1 שלמות תהליכי העבודה שמופו.
- 4.1.8.9.2 הערכת רמת הסיכונים השורשיים, הבקורות, והסיכונים השיריים.
- 4.1.9 סקר הסיכונים יתייחס, בין היתר, לכל אירועי הכשל שהתממשו ב-3 השנים האחרונות וגרמו לנזק כספי או תדמיתי.
- 4.1.10 דוח מסכם לסקר הסיכונים [ראה נספח ה – דוגמה לדוח מסכם לסקר הסיכונים] יועבר למנהל הסיכונים התפעוליים הראשי. הדוח יכלול את הפרקים הבאים:
- 4.1.10.1 מסגרת סקר הסיכונים.
- 4.1.10.2 גישת העבודה.
- 4.1.10.3 פירוט שלבי העבודה.
- 4.1.10.4 התרשמות הסוקרים.

- 4.1.10.5. התפלגות הסיכונים שמופו .
- 4.1.10.6. הצגת מבט ניהולי על רמות הסיכונים (Heat Map).
- 4.1.10.7. תמצית סיכונים מהותיים.
- 4.1.11. סיכונים ברמת סיכון שיורי קריטית, גבוהה מאוד וגבוהה יועברו לטיפול ומזעור באמצעות תכנית הפחתה [ראה [הוראת תכ"ם, "גיבוש וניהול תכנית הפחתה"](#), מס' [5.2.3](#)].
- 4.2. עדכון מפת הסיכונים ותחזוקתה
- 4.2.1. מנהלי היחידות יהיו אחראיים לעדכן את מפת הסיכונים במקרים הבאים, וזאת בהנחיית מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי:
- 4.2.1.1. לפני הפעלת פעילויות, תהליכים ומערכות חדשים.
- 4.2.1.2. כתוצאה מהתממשות אירועי כשל אשר לא מופו במסגרת סקר הסיכונים [ראה [הוראת תכ"ם, "דיווח וריכוז אירועי כשל"](#), מס' [5.2.5](#)].
- 4.2.1.3. לאחר הטמעת בקרות מומלצות במסגרת תכנית הפחתה.
- 4.2.1.4. שינוי ארגוני/שינוי תהליכים במשרד. במקרה של שינויים ארגוניים מהותיים, ישקול מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי אם לבצע סקר סיכונים תפעוליים חדש.
- 4.2.2. כל עדכון במפת הסיכונים התפעוליים יובא לאישור ועדת ההיגוי המשרדית.
- 4.2.3. שינויים מהותיים במפת הסיכונים התפעוליים יוצגו למנהל הכללי של המשרד ולמנהל הסיכונים התפעוליים הראשי במסגרת מסמך החשיפות המשרדי.
- 4.3. דיווחים
- 4.3.1. מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי ידווח למנהל הסיכונים התפעוליים הראשי על הנושאים הבאים:
- 4.3.1.1. במסגרת הדוח המסכם לסקר הסיכונים:
- 4.3.1.1.1. תוצאות סקר הסיכונים אשר בוצע במשרד.
- 4.3.1.1.2. סיכום הדיון בועדת ההיגוי המשרדית בנושא תוצאות הסקר.
- 4.3.1.2. במסגרת דוח החשיפות הרבעוני/שנתי [ראה [הוראת תכ"ם, "דוח חשיפות"](#), מס' [5.2.6](#)]:
- 4.3.1.2.1. סטטוס התקדמות ביצוע סקר הסיכונים.
- 4.3.1.2.2. סטטוס טיפול בסיכונים מרכזיים.
- 4.3.1.2.3. שינויים מהותיים במפת הסיכונים התפעוליים במהלך תקופת הדיווח.
- 4.3.2. הוראות מעבר
- 4.3.2.1. הוראה זו תיושם באופן הדרגתי בממשלה. משרדי ממשלה עליהם חלה ההוראה, תחולת ההוראה, לוחות זמנים ליישומה והגורם המקצועי המלווה

מטעם מנהל הסיכונים התפעוליים הראשי יפורסמו ב**הודעה**, **"הערכות**

ליישום ניהול סיכונים תפעוליים", מס' ה.5.2.1.1.

5. מסמכים ישימים

- 5.1 הוראת תכ"ם, "עקרונות לניהול סיכונים תפעוליים" מס' 5.2.1.
- 5.2 הוראת תכ"ם, "גיבוש וניהול תכנית הפחתה" מס' 5.2.3.
- 5.3 הוראת תכ"ם, "דיווח וריכוז אירועי כשל" מס' 5.2.5.
- 5.4 הודעה, "הערכות ליישום ניהול סיכונים תפעוליים" מס' ה.5.2.1.1.

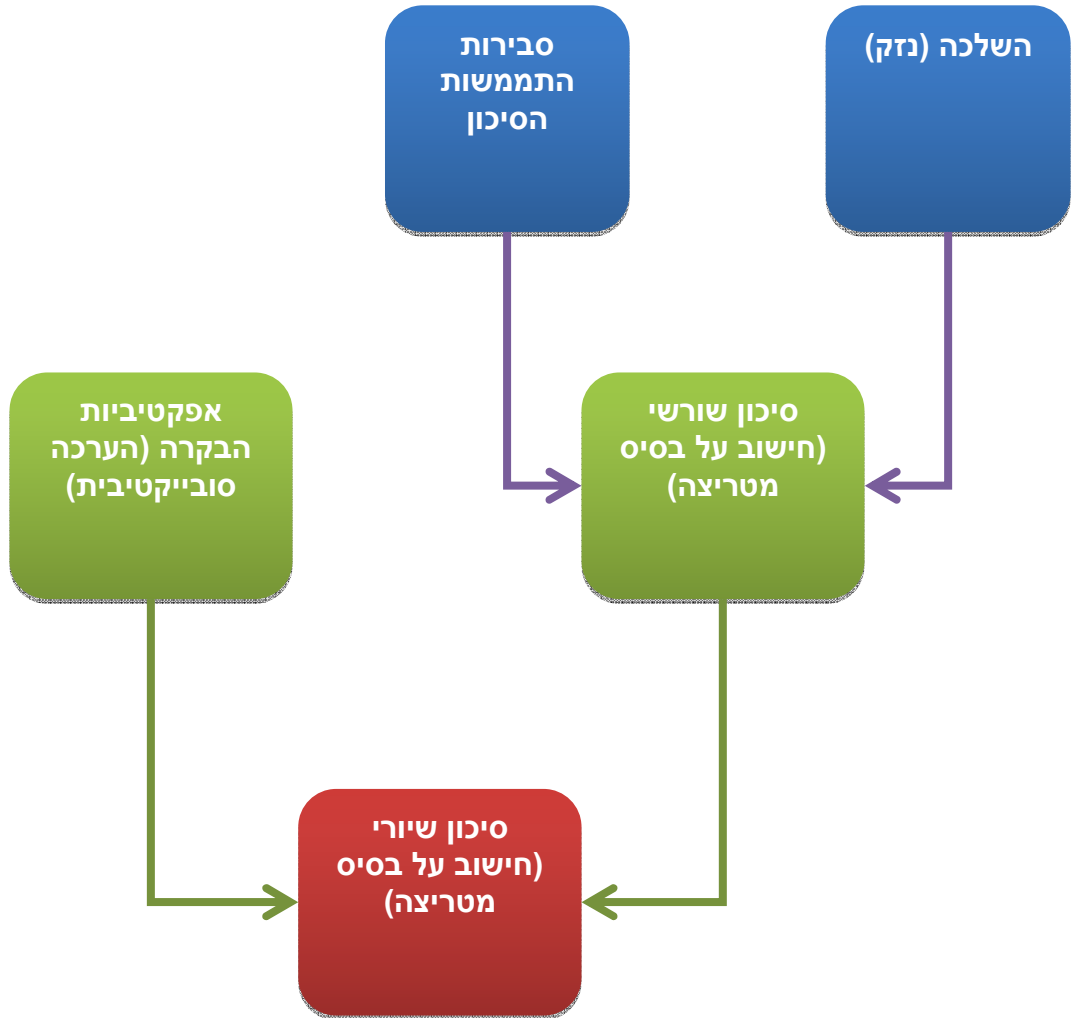
6. נספחים

- 6.1 נספח א – תרשים שלבי עבודה סקר סיכונים.
- 6.2 נספח ב – מתודולוגיית הערכה וכימות.
- 6.3 נספח ג – סרגלי ומטריצות חישוב.
- 6.4 נספח ד – דוגמה לפורמט מפת סיכונים.
- 6.5 נספח ה – דוגמה לדוח מסכם לסקר הסיכונים.
- 6.6 נספח ו – דוגמאות לבקורות.
- 6.7 נספח ז – טבלת שינויים שבוצעו בהוראה.

נספח א – [תרשים שלבי עבודה סקר סיכונים]



נספח ב – [מתודולוגיית הערכה וכימות]



נספח ג – [סרגלי הערכה ומטריצות חישוב]

סרגל הערכת השלכה שורשית

תקציב המשרד במיליוני ₪

פרמטרים איכותיים	סולם ערכים	עוצמת סיכון
נזק נקודתי ברמת האגף מהיבט הפעילות השוטפת .	נזק קטן מ 0.1% מתקציב המשרד השנתי	נמוכה
נזק נקודתי ברמת מחוז/יחידת סמך.	נזק בין 0.1% ל 0.5% מתקציב המשרד השנתי	בינונית
נזק נקודתי ברמת המשרד בעלה השפעה רחבית, היבטים בטיחותיים, אי עמידה בהוראות רגולטוריות.	נזק בין 0.5% ל 1% מתקציב המשרד השנתי	גבוהה
נזק ברמת המשרד, פעילות שלא בהתאם ליעדי המשרד, היבטים ביטחוניים, פגיעה בנכסי מדינה.	נזק בין 1% ל 3% מתקציב המשרד השנתי	גבוהה מאוד
נזק נרחב ברמת המשרד, אי עמידה בהוראות החוק.	נזק מעל 3% מתקציב המשרד השנתי	קריטית

סרגל הערכת סבירות התממשות הסיכון

הסתברות הכשל	תדירות בשגרה	סבירות
קלושה, לא סביר שיקרה כשל	פעם ב- 10 שנים ומעלה	קלושה
נמוכה, יחסית מעט כשלים	מעל שנתיים ועד 5 שנים	נמוכה
בינונית, כשלים מקריים	מעל שנה ועד שנתיים	בינונית
גבוהה, כשלים חוזרים	מעל חצי שנה ועד שנה	גבוהה
מאוד גבוהה, הכשל כמעט בלתי נמנע	עד חצי שנה	גבוהה מאוד

מטריצת חישוב סיכון שורשי

השלכה				
קריטי	גבוה מאוד	גבוה	בינונית	נמוכה

בינוני	בינוני	בינוני	נמוך	נמוך
גבוה	בינוני	בינוני	נמוך	נמוך
גבוה מאוד	גבוה	בינוני	בינוני	נמוך
קריטי	גבוה מאוד	גבוה	בינוני	נמוך
קריטי	גבוה מאוד	גבוה	בינוני	נמוך

קלושה	מטריצת שורשית
נמוכה	
בינונית	
גבוהה	
גבוהה מאוד	

מטריצת חישוב סיכון שיורי

סיכון שורשי				
קריטי	גבוה מאוד	גבוה	בינוני	נמוך

גבוה	בינוני	נמוך	נמוך	נמוך
גבוה	בינוני	בינוני	נמוך	נמוך
גבוה מאוד	גבוה	בינוני	בינוני	נמוך
קריטי	גבוה מאוד	גבוה	בינוני	נמוך

טובה מאוד	מטריצת סיכונים
טובה	
בינונית	
חלשה/ללא בקרה	

נספח ד – דוגמה לפורמט מפת סיכונים]

מס'	יישות הסקר				סיכון שורשי				סיכון שארי	במלצות בקרות	#				
	משרד	מבנה ארגוני - רמה 1	מבנה ארגוני - רמה 2	מבנה ארגוני - רמה 3	שם מנהל היחידה האחראית	תהליך	תת תהליך	תיאור הסיכון				השלכה שורשית	סבירות שורשית	סיכון השורשי	תיאור בקרות קיימות
1	משרד שם המשרד בו מבוצע הסקר	רמה ראשונה של מבנה ארגוני (כגון חטיבה)	רמה ראשונה של מבנה ארגוני (כגון אגף)	רמה ראשונה של מבנה ארגוני (מחלקה)	מנהל התהליך שמופה	שם תהליך ראשי	שם תת תהליך	תיאור הסיכון שמופה (סיכון שורשי). יש לספק תיאור מפורט של הסיכון היוצר חשיפה ואת ההשלכה באופן מילולי	הנזק הצפוי במקרה של התמששות הסיכון (נמוכה, בינונית, גבוהה, גבוהה מאוד, קריטית)	סבירות התמששות הסיכון (קלושה, נמוכה, בינונית, גבוהה, גבוהה מאוד)	סיכון השורשי	תיאור מילולי של כל הבקרות הרלוונטיות לסיכון	הערכת אפקטיביות הבקרות של אפקטיביות כלל הבקרות הקיימות (טובה מאוד, טובה, בינונית, חלשה/ללא בקרה)	סיכון שארי	המלצה
1	משרד א'	חטיבה א'	ענף א'	מחלקה א'	שם מנהל	תהליך א'	תת תהליך	ביצוע תשלומים לחשבון בנק שגוי	גבוהה מאוד	גבוהה מאוד	גבוהה מאוד	1. כל תשלום מאושר על ידי שני גורמים במערכת. 2. שינוי מספר חשבון מצריך שתי רמות אישור.	טובה	בינוני	לשקול הפרדת תפקידים בין הגורם המשנה מס' חשבון לבין הגורם המבצע תשלומים.
2	משרד א'	חטיבה ב'	ענף ב'	מחלקה ב'	שם מנהל	תהליך ב'	תת תהליך	אישור חקיקה חדשה ללא מעורבות כלל הגורמים (כלכלה, משפטית, מ"מ)	קריטית	נמוכה	גבוהה	לא זוהו בקרות רלוונטיות	אין בקרה	גבוהה	הקמת פורום חקיקה משרדי בהשתתפות כל הגורמים הרלוונטיים

הגדרה

דוגמה

נספח ה – [דוגמה לדוח מסכם לסקר הסיכונים]

סקר סיכונים תפעוליים

משרד (שם המשרד)

מסמך מסכם ותמצית מנהלים

(חודש ושנה)

לוגו המשרד

תוכן עניינים

13	רקע	.1
13	מסגרת הפרויקט ומטרותיו	.2
13	מסגרת הפרויקט	2.1
13	מטרות הסקר	2.2
14	גישת העבודה	.3
14	הערכת הבקרה והסיכון השורשי	.4
14	פירוט שלבי העבודה	.5
14	שלב 1- התנעת הסקר	5.1
14	שלב 2 – מיפוי תהליכים	5.2
14	שלב 3 -	5.3
14	התרשמות הסוקרים	.6
16	ניתוח ממצאי הסקר	.7
16	התפלגות הסיכונים	7.1
17	התפלגות הסיכונים לפי מחלקות	7.2
17	מבט ניהולי על רמות הסיכונים – Heat Map	7.3
19	תמצית סיכונים מהותיים	7.4
19	נספח א' – סרגלי הערכה	
19	נספח ב' – מפת הסיכונים	

1. רקע

בפרק זה יפורט מתי בוצע הסקר, סוג הסקר שבוצע (סקר סיכונים תפעוליים או סקר סיכונים כולל), לאיזה חלקים במשרד ועל ידי מי הוא בוצע.

2. מסגרת הפרויקט ומטרותיו

2.1. מסגרת הפרויקט

פרק זה יכלול את מסגרת הפרוייקט, כלומר, מה כלל הפרוייקט, וכן את יעדי הפרוייקט. לדוגמא:

מסגרת הפרוייקט כללה סקירה ומיפוי של סיכוני תפעוליים בתהליכים השונים במשרד, לרבות מיפוי הבקורות הרלוונטיות והערכת עוצמת הסיכון הסופי וזאת כנגזרת של הערכת עוצמת הסיכון ועוצמת הבקרה. מיפוי הסיכונים והבקורות נעשה על התהליכים במשרד, כפי שמופו במסגרת פגישות עם מנהלים ונציגים במחלקות השונות ועל סמך חומרים שונים אשר הועברו לסוקרים. תהליך הסקר עוצב כך ששיג את היעדים הבאים: (1) זיהוי ותיעוד של הסיכונים השונים בתהליכים שנבחנו. (2) הערכת הסיכונים שמופו ודירוגם. (3) השגת משוב מהנהלת המשרד לגבי התחומים בהם קיימת חשיפה גבוהה הדורשת תשומת לב מיוחדת (הסיכונים שאותרו ברמת סיכון גבוהה-קריטית).

2.2. מטרות הסקר

מטרות סקר הסיכונים התפעוליים כפי שהוגדרו על ידי החשב הכללי הן:

- שיפור תהליך קבלת ההחלטות, תוך הגברת השקיפות לדרגים הבכירים:
 - מתן כלים לזיהוי ובחינת אלטרנטיבות, הימנעות, הפחתה, חלוקה וקבלה של סיכונים.
 - ביסוס דרכי פעולה תוך הפחתת גורם הפתעה וצמצום עלויות או הפסדים.
- זיהוי וניהול סיכונים מרובים ורוחביים כתוצאה מראיית מאקרו של מפת הסיכונים הכלל ממשליתית, ויכולת תגובה מאוחדת לסיכונים השונים.
- שיפור הביטחון והאמון של הציבור ובעלי עניין נוספים.
- שיפור העמידה בהוראות שעל פי הדין.

3. גישת העבודה

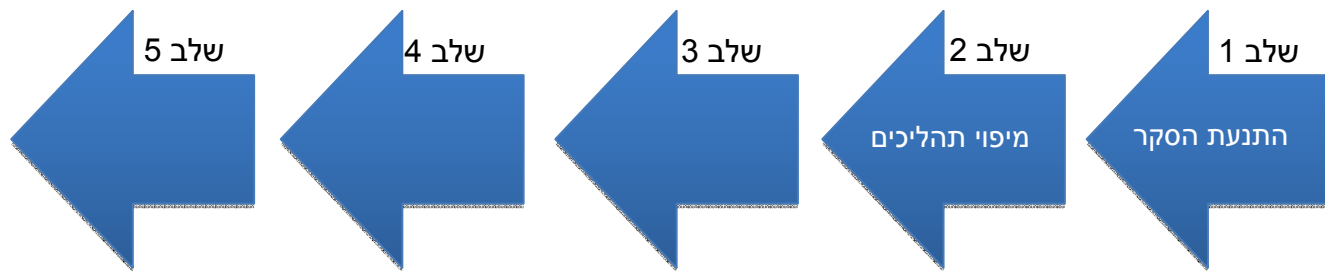
בפרק זה תוצג גישת העבודה לביצוע הסקר. גישת העבודה לביצוע הסקר צריכה להיות בכפוף למתודולוגיה המפורטת בפרק 15.1 להוראות התכ"מ.

4. הערכת הבקרה והסיכון השורשי

בפרק זה תוצג המתודולוגיה לביצוע הסקר כפי שמוצגת בפרק 15.1 להוראות התכ"מ.

5. פירוט שלבי העבודה

הצגת שלבי העבודה לביצוע הסקר (לדוגמא: שלב 1 – התנעת הסקר, שלב 2 – מיפוי תהליכים וכו') באמצעות תרשים.



5.1. שלב 1- התנעת הסקר

5.2. שלב 2 – מיפוי תהליכים

5.3. שלב 3 -

תיאור תמציתי של כל אחד מהשלבים בתהליך והפעולות המתבצעות במסגרת כל שלב זה.

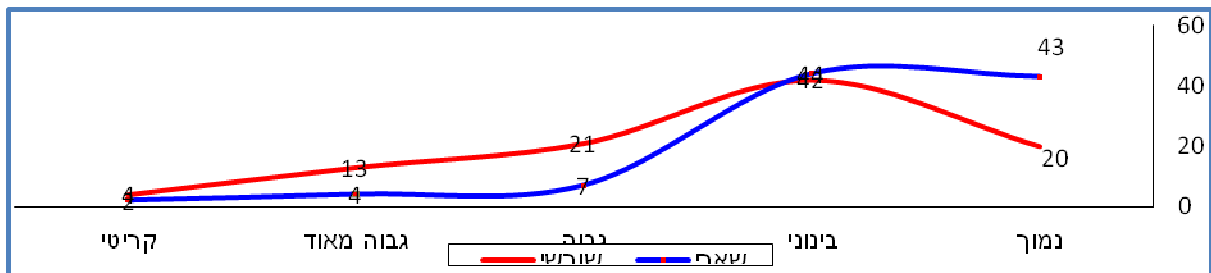
6. התרשמות הסוקרים

בפרק זה תתואר התרשמות הסוקרים מרמת המודעות לסיכונים ומרמת הבקרה במשרד, תוך ציון מוקדי סיכון עיקריים והתייחסות לפרופיל הסיכון של המשרד. לפרק זה חשיבות רבה, מאחר והוא נותן חוות דעת איכותית על איכות ניהול הסיכון התפעולי ועל רמת הבקרה במשרד.

הערכת רמת הבקרה

חלק זה נותן מידע סטטיסטי על התפלגות הסיכונים השירויים ומעיד על רמת הבקרה במשרד. לדוגמא:

במסגרת סקר הסיכונים, כוסו X תהליכי עבודה שונים ומופו Y סיכונים פוטנציאליים (שורשיים).
 בניתוח התפלגות הסיכונים שמופו ובחינת הערכת רמת הבקרה הקיימת, ניתן לראות כי _____
 הסיכונים מבוקרים בצורה _____. ניתן לראות כי מתוך כלל הסיכונים השורשיים שמופו, Z% דורגו
 כסיכונים נמוכים ובינוניים. W% דורגו כסיכונים גבוהים, V% דורגו כסיכונים גבוהים מאוד ו S% דורגו
 כסיכונים קריטיים.



גרף המראה את התפלגות הסיכונים השורשיים (באדום) והשארניים (בכחול) ומאפשר לראות את רמת
 הבקרה במשרד.

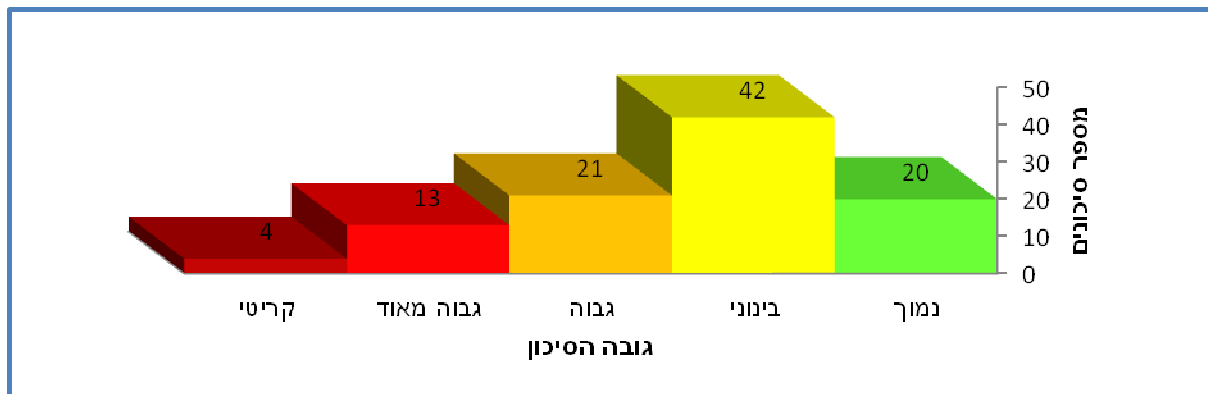
7. ניתוח ממצאי הסקר

בפרק זה תוצג תצוגה גרפית של תוצאות הסקר בחיתוכים שונים:

7.1. התפלגות הסיכונים

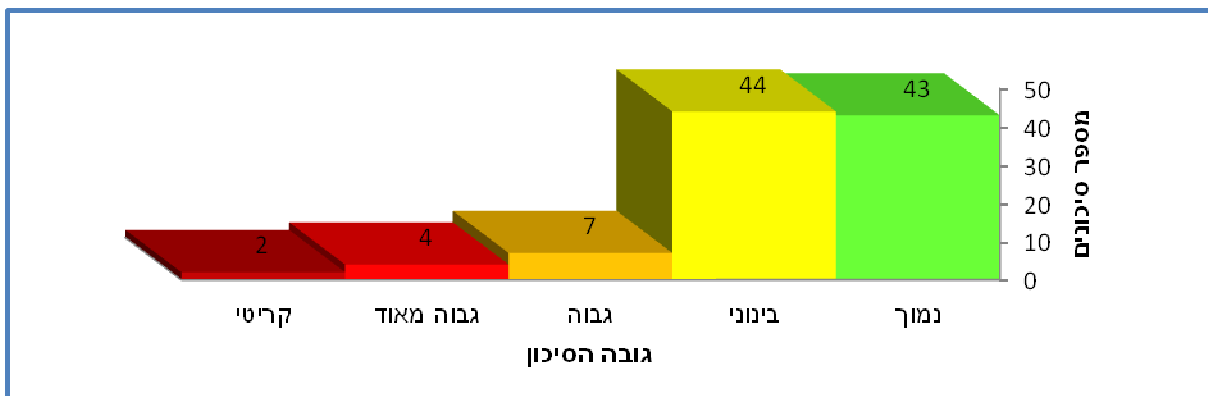
כאמור, במסגרת סקר הסיכונים, כוּסו X תהליכי עבודה שונים ומופּו Y סיכונים פוטנציאליים (שורשיים).

התפלגות סיכונים שורשיים



גרף המציג את מספר הסיכונים השורשיים בכל אחת מרמות הסיכון.

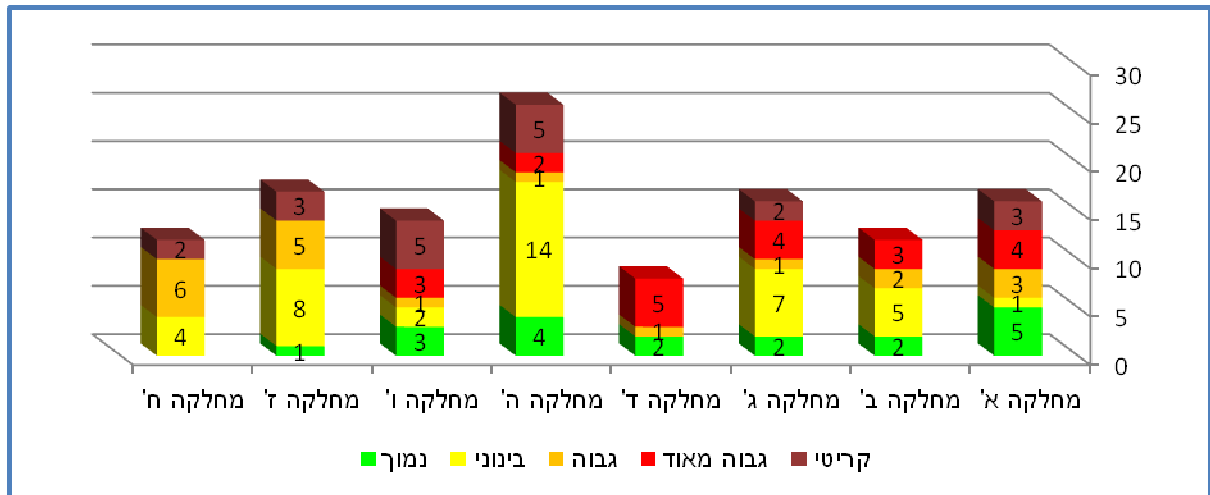
התפלגות סיכונים שיוניים



גרף המציג את מספר הסיכונים השאריים בכל אחת מרמות הסיכון.

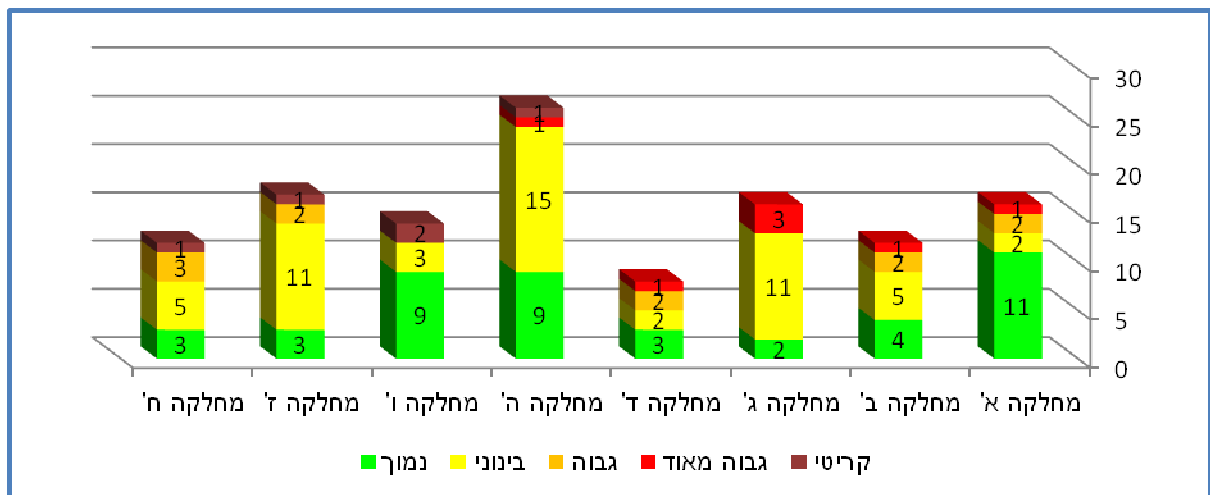
7.2. התפלגות הסיכונים לפי מחלקות

התפלגות סיכונים שורשיים



גרף המציג את מספר הסיכונים השורשיים בכל אחת מרמות הסיכון בכל אגף/מחלקה

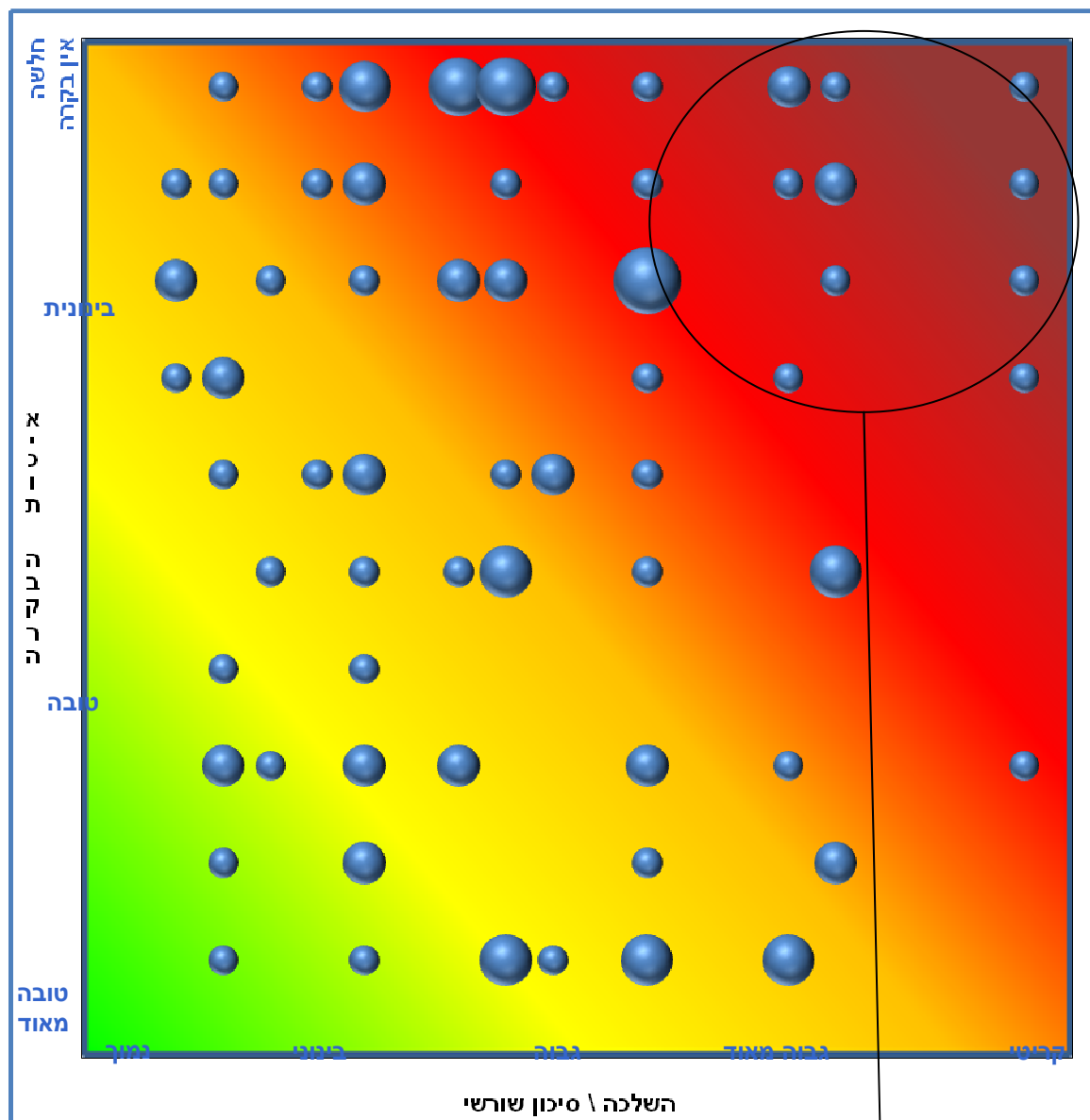
התפלגות סיכונים שיוניים



גרף המציג את מספר הסיכונים השיוניים בכל אחת מרמות הסיכון בכל אגף/מחלקה

7.3. מבט ניהולי על רמות הסיכונים – Heat Map

גרף המציג את התפלגות הסיכונים בהתאם לרמת הסיכון השורשי ולרמת הבקרה. גודל הכדור מייצג את מספר הסיכונים בכל רמה.



סיכונים אלו מהווים את הסיכונים המרכזיים להם חשוף המשרד. סיכונים אלו מפורטים בפרק 7.4 למסמך – "תמצית סיכונים מהותיים". אלה הסיכונים לגביהם מומלץ כי יינתן דגש ליישום תוכניות הפחתה לטובת מזעורם והגברת רמת הבקרה בהקשר להם.

7.4. תמצית סיכונים מהותיים

בפרק זה יפורטו כל הסיכונים הקריטיים, הגבוהים והגבוהים מאוד אשר זוהו במשרד. לדוגמא:

להלן הסיכונים המהותיים, הבקורות והבקורות המומלצות כפי שעלו במיפוי הסיכונים שנערך במשרד. למפת הסיכונים המלאה ראה [נספח ב](#) - מפת הסיכונים.

מחלקה / אגף א'

7.4.1. תהליך -

- סיכון -
- המלצה -

7.4.2. תהליך -

- סיכון -
- המלצות -

.1

.2

- סיכון -
- המלצות -

.1

.2

מחלקה / אגף ב'

7.4.3. תהליך -

- סיכון -
- המלצה -

נספח א' – סרגלי הערכה

בפרק זה יוצגו סרגלי הערכה והחישוב כפי שמפורטים ב [נספח ג'](#) – סרגלי ומטריצות חישוב.

נספח ב' – מפת הסיכונים

בפרק זה תוצג מפת הסיכונים המלאה של המשרד, בפורמט המוצג ב [נספח ד'](#) – דוגמא לפורמט מפת

[סיכונים](#).

נספח ו – [דוגמאות לבקרות]

סוג בקרה	הסבר לסוג הבקרה	דוגמא לבקרה	תיאור בקרה
מנחה	אמצעי שמיועד להנחות את העובדים והמנהלים בביצוע פעילותם. אמצעי זה מצמצם את הסבירות להתממשות סיכונים הנובעים מחוסר ידע, חוסר מיומנות או העדר היכרות עם שיטות העבודה במשרד.	נוהל עבודה	נוהל עבודה פנימי, משרדי או חוצה משרדים המתאר את תהליכי העבודה
מונעת	אמצעי שמיועד למנוע את התממשות הסיכון. אמצעי זה, מטבעו, מצמצם את הסבירות להתממשות הסיכון	1. מערך הרשאות ממוכן 2. הפרדת תפקידים	מניעת המשתמש מביצוע פעולה שהוא אינו מורשה לה הפרדה בין מבצע, בודק, מאשר או בין מבצע למאשר.
מגלה	אמצעי שמיועד לגלות את התממשות הסיכון. אמצעי זה מצמצם לעיתים את הסבירות להתממשות הסיכון, שכן ניתן עדיין לבטל / לתקן הפעולה, ובמקרים אחרים מצמצם את הנזק מהתממשות הסיכון	דוחות	הפקה ובדיקת דוחות חריגים ודוחות בקרה המאפשרים איתור ובדיקת פעילויות חריגות ופעולות שונות.
מתקנת	אמצעי שמיועד לתקן נזק שנגרם מהתממשות סיכון	1. גיבוי ושחזור 2. תיקוני פעולה	מערך גיבויים ושחזור המידע על גבי קלטות גיבוי ו/או שרתי גיבוי לצורך שחזור נתונים במקרה הצורך תיקוני פעולות בחשבון או במערכות
התאוששות	אמצעי שמיועד לאושש פעילות שחדלה לתפקד באופן חלקי או מלא, כגון התאוששות מאסון טבע, טרור וכיו"ב.	תכנית הערכות לשעת חירום	הכנת תכנית הערכות לחירום המפרטת את פעילויות המשרד להתאוששות מאסון ולהמשכיות עסקית.

נספח ז – [טבלת שינויים שבוצעו בהוראה]

מהדורה חדשה	תאריך ביצוע עדכון	סעיף/ים מושפעים	תיאור עדכון/נימוקים