

שם ההוראה: גיבוש וניהול תכנית הפחתה

פרק ראשי: ניהול סיכונים וביקורת	מספר הוראה: 5.2.3
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, המערכות והתהליכים העיקריים ולפעול למזעור סיכונים אלה ולצמצם את רמת הסיכון אליהם הם חשופים בביצוע הפעילות השוטפת.
- 1.2 התהליך המובנה יאפשר למנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי לקבל תמונה כוללת של הסיכונים להם חשוף המשרד, רמת הסיכון הנגזרת מהם וכפועל יוצא להחליט על סדרי העדיפויות בהשקעת המשאבים הנדרשים להתמודד עם הסיכונים המהותיים.
- 1.3 מסמך זה יתמקד בתהליך גיבוש תכנית ההפחתה לצורך מזעור הסיכונים אשר מופו במסגרת סקר הסיכונים, ניהול תכנית זו והמעקב אחר יישומה.

2. מטרת המסמך

- 2.1 לקבוע קווים מנחים לתהליך גיבוש וניהול תכנית ההפחתה המשרדית כדלקמן:
 - 2.1.1 רמות הסיכון אשר חובה להכליל במסגרת תכנית ההפחתה.
 - 2.1.2 הוספת סיכונים נוספים לתכנית ההפחתה.
 - 2.1.3 אופן ניהול תכנית ההפחתה וביצוע מעקב אחר יישומה.
 - 2.1.4 עדכון מפת הסיכונים לאחר הטמעת הבקורות המומלצות.
 - 2.1.5 הגדרת הדיווחים הנדרשים בנושא זה.

3. הגדרות

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

4.1. גיבוש תכנית הפחתה משרדית

- 4.1.1. לאחר סיום ביצוע סקר הסיכונים וגיבוש מפת הסיכונים המשרדית [ראה [הוראת תכ"ם](#)].
 "ביצוע ותחזוקת סקר סיכונים תפעוליים" מס' 5.2.1] יהיה מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי אחראי לגבש ולנהל תכנית הפחתה לסיכונים.
- 4.1.2. הנהלת המשרד תקדיש את המשאבים הנדרשים למזעור הסיכונים במסגרת תכנית ההפחתה, ובהתאם לתעדוף אשר נקבע על ידי ועדת ההיגוי המשרדית.
- 4.1.3. בתכנית ההפחתה יכללו לפחות הסיכונים ברמת סיכון שיורי קריטית, גבוהה מאוד וגבוהה. סיכונים שיוריים ברמת סיכון בינונית ונמוכה יידונו בוועדת ההיגוי המשרדית שתחליט על אופן הטיפול בהם (קבלה/הפחתה).
- 4.1.4. במקרים בהם לא קיימת תכנית הפחתה לסיכונים אשר רמת הסיכון השיורי שלהם גבוהה, גבוהה מאוד או קריטית, ועדת ההיגוי המשרדית תאשר את קבלתם.
- 4.1.5. תכנית ההפחתה תכלול בקורות מומלצות [ראה נספח ו [הוראת תכ"ם](#)]. "ביצוע ותחזוקת סקר סיכונים תפעוליים", מס' 5.2.2] לצורך הפחתת הסיכון ואת רמת הסיכון השיורי החזויה לאחר יישום הבקורות המומלצות. לכל בקרה מומלצת יוגדר לוח זמנים ליישומה, תיעדוף, הגורם האחראי ליישומה, מורכבות ועלות היישום [ראה [נספח ב – פורמט תכנית הפחתה](#)].
- 4.1.6. תכנית ההפחתה תובא לדיון ועדת ההיגוי המשרדית אשר תדון בנושאים הבאים:
- 4.1.6.1. קבלה או דחייה של הבקורות המומלצות.
- 4.1.6.2. תעדוף יישום ההמלצות שהתקבלו – תעדוף זה יקח בחשבון שיקולי עלות תועלת, מורכבות יישום ומהותיות הסיכון.
- 4.1.6.3. הקצאת המשאבים ליישום ההמלצות.
- 4.1.7. תכנית ההפחתה, כולל לוחות זמנים לביצוע והמשאבים הנדרשים ליישומה, יאושרו בוועדת ההיגוי המשרדית ויוצגו למנהל הסיכונים התפעוליים הראשי במסגרת דוח החשיפות המשרדי.

4.2. ניהול תכנית ההפחתה ומעקב אחר ביצועה

- 4.2.1. באחריות מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי לנהל את תכנית ההפחתה ולבצע מעקב אחר יישומה.
- 4.2.2. האחריות ליישום הבקורות המומלצות במסגרת תכנית ההפחתה הינה של מנהל מוקדי הסיכון.
- 4.2.3. במקרים שבהם במסגרת עדכון מפת הסיכונים כמפורט [הוראת תכ"ם](#) "ביצוע ותחזוקת סקר סיכונים תפעוליים" מס' 5.2.2 נוספו סיכונים, אשר רמת הסיכון השיורי

שלהם קריטית, גבוהה מאוד או גבוהה, תעודכן תכנית ההפחתה בהתאם ויאושרו
הבקורות המומלצות בוועדת ההיגוי המשרדית.

4.2.4 לאחר הטמעת בקורות מומלצות במסגרת תכנית ההפחתה יש לעדכן את מפת
הסיכונים בבקורות אשר נוספו ובהערכת הסיכון השירי החדש.

4.3 דיווחים

4.3.1 מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי ידווח במסגרת דוח החשיפות הרבעוני/שנתי

[ראה הוראת תכ"ם, "דוח חשיפות", מס' 5.2.6] למנהל הסיכונים התפעוליים הראשי
על הנושאים הבאים:

4.3.1.1 אישור ותחילת ביצוע תכנית ההפחתה.

4.3.1.2 סטאטוס יישום תכנית ההפחתה.

4.3.1.3 עיכובים בלוחות הזמנים ליישום הבקורות המומלצות.

4.3.1.4 בקורות מומלצות שנוספו לתכנית ההפחתה.

4.4 ניטור ובקרה

4.4.1 **מעקב אחר יישום תכנית ההפחתה** – מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי,

באמצעות בקר הסיכונים התפעוליים המשרדי יודא יישום הבקורות הנדרשות על פי
לוח הזמנים שאושר.

4.4.2 **דוחות ניהוליים פנימיים** – מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי יפעל להפקת דוח

מעקב רבעוני אחר עמידה בתכנית ההפחתה.

4.5 הוראות מעבר

4.5.1 הוראה זו תיושם באופן הדרגתי בממשלה. משרדי ממשלה עליהם חלה ההוראה,

תחולת ההוראה, לוחות זמנים ליישומה והגורם המקצועי המלווה מטעם מנהל
הסיכונים התפעוליים הראשי יוצגו בהודעה, "הערכות ליישום ניהול סיכונים

תפעוליים", מס' ה.5.2.1.1.

5. מסמכים ישימיים

5.1 הוראת תכ"ם, "עקרונות לניהול סיכונים תפעוליים", מס' 5.2.1

5.2 הוראת תכ"ם, "ביצוע ותחזוקת סקר סיכונים תפעוליים", מס' 5.2.2

5.3 הוראת תכ"ם, "דוח חשיפות", מס' 5.2.6

5.4 הודעה, "הערכות ליישום ניהול סיכונים תפעוליים", מס' ה.5.2.1.1

6. נספחים

6.1 נספח א – תרשים שלבי עבודה תכנית הפחתה.

6.2 נספח ב – פורמט תכנית הפחתה.

6.3 נספח ג – טבלת שינויים שבוצעו בהוראה.

נספח א – [תרשים שלבי עבודה תכנית הפחתה]



נספח ב – [פורמט תכנית הפחתה]

תכנית הפחתת סיכונים תפעוליים- משרד _____

יחידה:

תהליך:

1. סיכון:

סיכון שיורי:

סיכון שיורי חזוי (לאחר הטמעת הבקורות המומלצות):

מספר סיכון בסקר:

1.1. בקרה מומלצת:

מטרת הבקרה:

אפיון בקרה:

-
-
-

גורם אחראי	מרכבות יישום	עלות יישום	עדיפות	לו"ז לביצוע
	גבוהה, בינונית, נמוכה	גבוהה, בינונית, נמוכה	קריטית, גבוהה, בינונית, נמוכה	תאריך היעד לביצוע

2. סיכון:

סיכון שיורי:

3. סיכון שיורי חזוי (לאחר הטמעת הבקורות המומלצות):

4. מספר סיכון בסקר:

4.1. בקרה מומלצת:

מטרת הבקרה:

אפיון בקרה:

-
-
-

גורם אחראי	מרכבות יישום	עלות יישום	עדיפות	לו"ז לביצוע
	גבוהה, בינונית, נמוכה	גבוהה, בינונית, נמוכה	קריטית, גבוהה, בינונית, נמוכה	תאריך היעד לביצוע

4.2. בקרה מומלצת:

מטרת הבקרה:

אפיון בקרה:

-

גורם אחראי	מרכבות יישום	עלות יישום	עדיפות	לו"ז לביצוע
	גבוהה, בינונית, נמוכה	גבוהה, בינונית, נמוכה	קריטית, גבוהה, בינונית, נמוכה	תאריך היעד לביצוע

נספח ג – [טבלת שינויים שבוצעו בהוראה]

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