



## שם ההוראה: דוח חשיפות

|                                  |                   |
|----------------------------------|-------------------|
| פרק ראשי: ניהול סיכונים וביקורת  | מספר הוראה: 5.2.6 |
| 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. דוח חשיפות הינו דוח המשמש לדיווח שוטף של מידע רלוונטי, התומך בניהול פרואקטיבי של הסיכון התפעולי, מסכם את תהליך ניהול הסיכונים התפעוליים במשרד ומשקף את פרופיל הסיכון העדכני של המשרד.
- 1.2. דוח החשיפות ישמש ככלי ניהולי בידי הנהלת המשרד והמנהל הכללי של המשרד לצורך בקרה אחר יישום מדיניות ניהול הסיכונים התפעוליים במשרד ומזעור הסיכונים התפעוליים אשר תחת אחריותו.
- 1.3. דוח החשיפות יועבר למנהל הסיכונים התפעוליים הראשי לטובת בניית פרופיל הסיכון העדכני של הממשלה בכללותה והצגתו לגורמי מטה רלוונטיים.

### 2. מטרת המסמך

- 2.1. מטרת המסמך להגדיר את מבנה ותוכן דוח החשיפות המשרדי הרבעוני והשנתי המוגש למנהל הכללי של המשרד ולמנהל הסיכונים התפעוליים הראשי.

### 3. הגדרות

- 3.1. ראה [הוראת תכ"ם, "עקרונות לניהול סיכונים תפעוליים" מס' 5.2.1](#).

### 4. הנחיות לביצוע

- 4.1. מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי יגיש את דוח החשיפות, המציג את פרופיל הסיכון העדכני של המשרד, לוועדת ההיגוי המשרדית ולמנהל הכללי של המשרד, מדי רבעון ומדי שנה.
- 4.2. לאחר אישור המנהל הכללי של המשרד, יגיש מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי את דוח החשיפות למנהל הסיכונים התפעוליים הראשי, מדי רבעון ומדי שנה.
- 4.3. הדוח יוגש בהתאם למבנה המופיע בנספח א – [מבנה דוח החשיפות המשרדי](#).
- 4.4. הדוח יפרט את הנושאים הבאים:
  - 4.4.1. סקר הסיכונים התפעוליים

|                         |                            |
|-------------------------|----------------------------|
| שם המאשר: יוסי איצקוביץ | תפקיד: חשב משרד ראש הממשלה |
| בתוקף מיום: 1.1.2012    | http://takam.mof.gov.il    |
| עמוד 1 מתוך 8           |                            |

|                                  |                   |
|----------------------------------|-------------------|
| פרק ראשי: ניהול סיכונים וביקורת  | מספר הוראה: 5.2.6 |
| פרק משני: ניהול סיכונים תפעוליים | מהדורה: 01        |

- 4.4.1.1 סטטוס התקדמות ביצוע סקר הסיכונים.
- 4.4.1.2 סטטוס טיפול בסיכונים מרכזיים.
- 4.4.1.3 שינויים מהותיים במפת הסיכונים התפעוליים במהלך תקופת הדיווח.
- 4.4.2 תכנית הפחתה
- 4.4.2.1 סטטוס גיבוש תכנית הפחתה, כולל לוחות זמנים לביצוע והמשאבים הנדרשים ליישומה.
- 4.4.2.2 עיכובים בלוחות הזמנים ליישום הבקורות המומלצות.
- 4.4.2.3 סיכונים ובקורות מומלצות שנוספו לתכנית הפחתה במהלך תקופת הדיווח.
- 4.4.3 אירועי כשל – פירוט אירועי כשל מהותיים שהתממשו במשרד במהלך הרבעון/השנה, ותהליכי התחקור והפקת הלקחים שלהם.
- 4.4.4 דיווחים כלליים
- 4.4.4.1 סטטוס גיבוש ויישום מדיניות ניהול סיכונים תפעוליים.
- 4.4.4.2 פירוט עיקרי הפעילות שביצע המשרד בתחום ניהול הסיכונים התפעוליים במהלך הרבעון/שנה.
- 4.4.4.3 נושאים נוספים אשר בהתאם לשיקול דעתו של מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי יש להביא לידיעת המנהל הכללי של המשרד ומנהל הסיכונים התפעוליים הראשי.
- 4.5 הוראת 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 יפורסמו בהודעה, "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 הודעה, "הערכות ליישום ניהול סיכונים תפעוליים". מס' ה.5.2.1.1.
- 6. נספחים
- 6.1 נספח א – מבנה דוח החשיפות המשרדי.
- 6.2 נספח ב – טבלת שינויים שבוצעו בהוראה.

נספח א – [מבנה דוח החשיפות המשרדי]

# דוח חשיפות רבעוני משרד (שם המשרד)

רבעון (מספר רבעון, שנה)

נכתב על ידי: \_\_\_\_\_

אושר על ידי: \_\_\_\_\_

לוגו המשרד

## שם ההוראה: דוח חשיפות

מספר הוראה: 5.2.6

פרק ראשי: ניהול סיכונים וביקורת

מהדורה: 01

### 1. סקר סיכונים תפעוליים

#### 1.1 סטטוס התקדמות סקר הסיכונים התפעוליים

במידה וטרם הסתיים סקר הסיכונים התפעוליים המבוצע במשרד - בחלק זה יפורטו הפעולות המבוצעות בכדי לסקור את הסיכונים במשרד ולוחות זמנים המשוערים לסיום סקר הסיכונים התפעוליים.

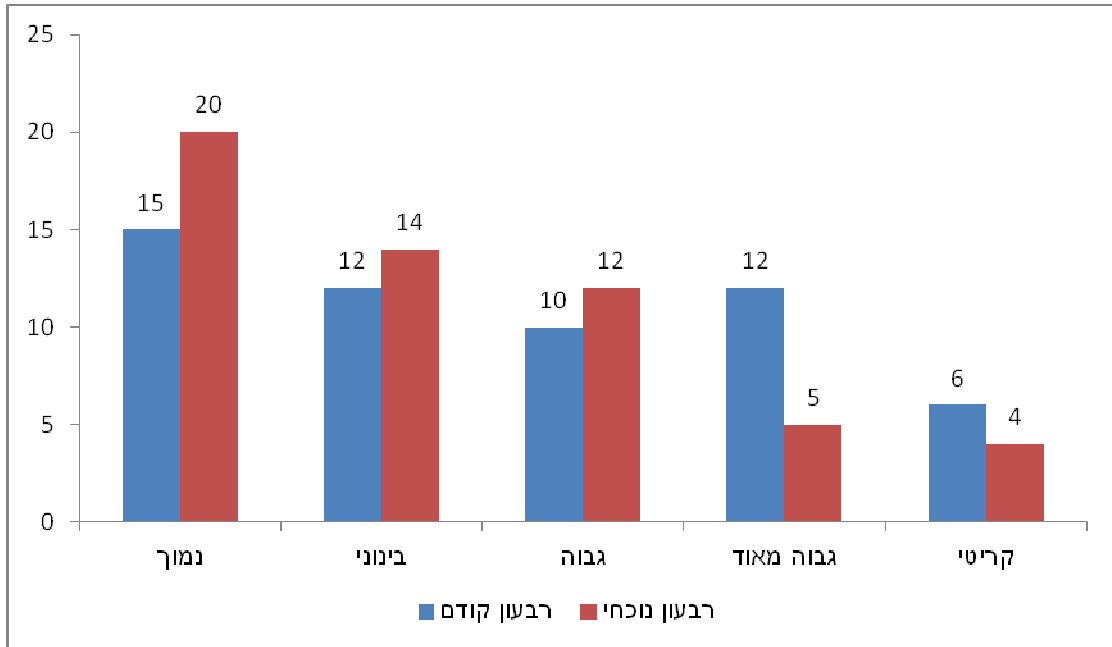
#### 1.2 סטטוס טיפול בסיכונים מרכזיים

בחלק זה, יוצגו הסיכונים המרכזיים אליהם חשוף המשרד (רמת סיכון שארי קריטית, גבוהה מאוד וגבוהה) והפעולות המבוצעות על מנת למזערם (סטטוס תוכנית הפחתה שגובשה).

#### פורמט ההצגה:

| תאור הסיכון   | רמת סיכון שארי | תאור בקרה ליישום לצורך הפחתה  | לוח"ז לביצוע | סטטוס יישום הבקרה | רמת סיכון חזויה לאחר יישום הבקרות |
|---|----------------|---|--------------|-------------------|-----------------------------------|
| ביצוע תשלומים לחשבון בנק שגוי                                 | גבוה מאוד      | יישום הפרדת תפקידים בין הגורם המשנה מס' חשבון לבין הגורם המבצע תשלומים. | 01.06.2012   | בתהליך            | בינוני                            |
| אישור חקיקה חדשה ללא מעורבות כלל הגורמים (כלכלה, משפטית, מ"מ) | גבוה           | הקמת פורום חקיקה משרדי בהשתתפות כל הגורמים הרלוונטיים                   | 01.03.2012   | טרם החל טיפול     | בינוני                            |

1.3 שינויים מהותיים במפת הסיכונים



- הסבר מילולי לשינויים המהותיים במפת הסיכונים (רמת סיכון או רמת כלל פרופיל הסיכון). לדוגמא:
- סיכון X גדל ברבעון הנוכחי עקב ההפחתה במצבת כוח האדם במשרד
  - סיכון Y נוסף עקב הכנסת המערכת החדשה.
  - קיימת עליה בכמות הסיכונים הגבוהים כתוצאה מהוספת מספר תהליכים חדשים.

2. תכנית הפחתה

2.1 סטטוס גיבוש תכנית ההפחתה, כולל לוחות זמנים לביצוע והמשאבים הנדרשים ליישומה  
 במידה וטרם הסתיים תהליך גיבוש תכנית ההפחתה - בחלק זה יפורטו הפעולות המבוצעות לגיבוש תוכנית ההפחתה במשרד ולוחות זמנים המשוערים לסיום גיבושה.

2.2 עיכובים בלוחות הזמנים ליישום הבקורות המומלצות.

| תאור הסיכון                   | רמת סיכון שארי | תאור בקרה ליישום לצורך הפחתה                                   | ל"ז מתוכנן | הסיבה לעיכוב            | ל"ז מעודכן |
|-------------------------------|----------------|--|------------|-------------------------|------------|
| ביצוע תשלומים לחשבון בנק שגוי | גבוה מאוד      | יישום הפרדת תפקידים בין הגורם המשנה מס' חשבון לבין הגורם המבצע | 01.06.2012 | חוסר בתקנים לתחילת השנה | 01.01.2013 |

## שם ההוראה: דוח חשיפות

|                                  |                   |
|----------------------------------|-------------------|
| פרק ראשי: ניהול סיכונים וביקורת  | מספר הוראה: 5.2.6 |
| פרק משני: ניהול סיכונים תפעוליים | מהדורה: 01        |

|  |  |  |          |  |
|--|--|--|----------|--|
|  |  |  | תשלומים. |  |
|--|--|--|----------|--|

2.3 סיכונים וביקורת שנוספו לתכנית ההפחתה במהלך הרבעון  
 בחלק זה יפורטו הסיכונים שנוספו לתכנית ההפחתה במהלך תקופת הדיווח, והביקורת ליישום לצורך הפחתתם.

### פורמט ההצגה:

| תאור הסיכון                               | רמת סיכון שארי | הסיבה להוספת הסיכון למפת הסיכונים    | תאור בקרה ליישום לצורך הפחתה | לו"ז לביצוע | סטטוס יישום הבקרה | רמת סיכון חזויה לאחר יישום הבקורות |
|---|----------------|--------------------------------------|------------------------------|-------------|-------------------|------------------------------------|
| שיתוק פעילות המשרד בשל קריסת המערכת החדשה | קריטי          | סיכון חדש שנוצר עקב הוספת מערכת חדשה | הקמת אתר התאוששות            | 01.01.2012  | טרם החל הטיפול    | גבוה                               |

### 3. אירועי כשל מהותיים

בעבור כל כשל מהותי שהתרחש במהלך תקופת הדיווח, יפורטו הנושאים הבאים:

|  |                                   |
|--|-----------------------------------|
|  | יחידה ארגונית בה אירע אירוע הכשל  |
|  | שם מנהל מוקד הסיכון/יחידה ארגונית |
|  | תהליך העבודה בו אירע אירוע הכשל   |
|  | תאריך האירוע                      |
|  | פרטי האירוע                       |
|  | סכום הנזק (נזק בפועל או מוערך)    |

## שם ההוראה: דוח חשיפות

|                                  |                   |
|----------------------------------|-------------------|
| פרק ראשי: ניהול סיכונים וביקורת  | מספר הוראה: 5.2.6 |
| פרק משני: ניהול סיכונים תפעוליים | מהדורה: 01        |

|                              |  |
|------------------------------|--|
| תאור נזק נוסף לנזק כספי      |  |
| מסקנות עיקריות מתהליך התחקור |  |

### 4. דיווחים כלליים

4.1 סטטוס גיבוש ויישום מדיניות ניהול סיכונים תפעוליים

4.2 פירוט עיקרי הפעילות שביצע המשרד התחום ניהול הסיכונים התפעוליים במהלך הרבעון/שנה

4.3 נושאים נוספים

**שם ההוראה: דוח חשיפות**

מספר הוראה: 5.2.6

פרק ראשי: ניהול סיכונים וביקורת

מהדורה: 01

פרק משני: ניהול סיכונים תפעוליים

**נספח ב – [טבלת שינויים שבוצעו בהוראה]**

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