



שם ההוראה: דיווח וריכוז אירועי כשל

פרק ראשי: ניהול סיכונים וביקורת	מספר הוראה: 5.2.5
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 ליישם תהליך לניטור שוטף של הסיכונים התפעוליים ושל חשיפות מהותיות להפסדים. דיווח שוטף של מידע רלוונטי, התומך בניהול פרואקטיבי של הסיכון התפעולי, ימסר למנהל הסיכונים המשרדי ולמנהל הסיכונים הראשי.
- 1.2 דיווח אירועי כשל יאפשר למנהל הסיכונים המשרדי לקבל תמונה מלאה על החשיפות בפועל של משרדו, ולבצע פעילות למניעת אירועים אלה בעתיד.
- 1.3 מסמך זה יתמקד בתהליך דיווח אירועי כשל ביחידות המשרדים השונות וריכוזם על ידי מנהל הסיכונים המשרדי.

2. מטרת המסמך

- 2.1 לקבוע קווים מנחים לתהליך דיווח אירועי כשל על מנת לנהל באופן יזום את ההתמודדות עם אירועי כשל כדלקמן:
 - 2.1.1 קביעת תהליך לדיווח אירועי כשל וכמעט כשל במשרדים השונים.
 - 2.1.2 מתן הנחיות לריכוז אירועי כשל והפקת לקחים על ידי מנהלי הסיכונים המשרדיים.

3. הגדרות

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

4. הנחיות לביצוע

- 4.1 הגדרת תהליך דיווח אירועי כשל וכמעט כשל
 - 4.1.1 תהליך איסוף אירועי כשל במשרד יתחיל עם סיום סקר הסיכונים התפעוליים.
 - 4.1.2 מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי יהיה אחראי להגדיר תהליך לאיסוף אירועי כשל וכמעט כשל במשרד ולעגנו בנוהל.

שם המאשר: יוסי איצקוביץ	תפקיד: חשב משרד ראש הממשלה
בתוקף מיום: 1.1.2012	http://takam.mof.gov.il
עמוד 1 מתוך 6	

פרק ראשי: ניהול סיכונים וביקורת	מספר הוראה: 5.2.5
פרק משני: ניהול סיכונים תפעוליים	מהדורה: 01

4.1.3. הנוהל יתבסס על ההגדרות כפי שמופיעות ב**הוראת תכ"ם**. **"עקרונות לניהול סיכונים**

תפעוליים". **מס' 5.2.1** מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי ראשי, בהתאם לשיקול דעתו, להחמיר הגדרות אלה במסגרת הנוהל המשרדי. הנוהל יכלול התייחסות לנושאים הבאים לכל הפחות:

4.1.3.1. הגדרת אוכלוסיית המדווחים – אוכלוסיית המדווחים תכלול לפחות את כל מנהלי מוקדי הסיכון.

4.1.3.2. הגדרה של אירוע כשל וכמעט כשל כאשר ההגדרה הבסיסית היא: "אירוע בו מתמש סיכון תפעולי או נמנע או נעצר במהלך המימוש, בין אם נגרם נזק למשרד ובין אם לאו".

4.1.3.3. הגדרת אירוע כשל מהותי ברמה משרדית לצורך דיווח מידי למנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי.

4.1.3.4. דיווח פנימי – הגדרת מארג הדיווחים בנושא אירועי כשל בין המדווחים לבקר הסיכונים התפעוליים המשרדי, ובין בקר הסיכונים התפעוליים המשרדי למנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי.

4.1.3.5. דיווח חיצוני – הגדרת מארג הדיווחים בין מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי למנהל הסיכונים התפעוליים הראשי במקרה של אירוע כשל מהותי ובאופן שוטף, בהתאם לאמור בסעיף "דיווחים" להוראה זו.

4.1.3.6. הפנייה לטופס דיווח אירוע הכשל כפי שמופיע ב**נספח א – "טופס דיווח אירוע כשל וכמעט כשל"**.

4.1.3.7. הגדרת פלטפורמת הדיווח (ידנית, אינטראנט או מערכת מידע אחרת).

4.1.4. פלטפורמת הדיווח המשרדית (ידנית, אינטראנט או מערכת מידע אחרת) תאושר על ידי מנהל הסיכונים התפעוליים הראשי.

4.1.5. מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי יציג בוועדת ההיגוי המשרדית ניתוח של אירועי הכשל אשר דווחו במהלך הרבעון/שנה. ועדת ההיגוי המשרדית תקיים דיון באירועים המהותיים.

4.2. תוכן דיווח אירועי כשל וכמעט כשל

4.2.1. דיווח אירועי כשל וכמעט כשל יתבצע על גבי טופס דיווח ייעודי בהתאם ל**נספח א – "טופס דיווח אירוע כשל וכמעט כשל"** ויכלול את הפרטים הבאים:

4.2.1.1. תאריך הדיווח.

4.2.1.2. פרטי מוקד הסיכון בו אירע אירוע הכשל (יחידה ארגונית).

4.2.1.3. שם מנהל מוקד הסיכון.

שם ההוראה: דיווח וריכוז אירועי כשל

פרק ראשי: ניהול סיכונים וביקורת	מספר הוראה: 5.2.5
פרק משני: ניהול סיכונים תפעוליים	מהדורה: 01

- 4.2.1.4 תהליך העבודה במסגרתו אירע אירוע הכשל.
- 4.2.1.5 תאריך ושעת האירוע.
- 4.2.1.6 פרטי האירוע.
- 4.2.1.7 סכום הנזק (נזק בפועל או נזק מוערך).
- 4.2.1.8 תאור נזק נוסף לנזק הכספי (השלכה תדמיתית, משפטית וכיו"ב).
- 4.2.1.9 שם ותפקיד הגורם המדווח.
- 4.2.1.10 שם ותפקיד הגורם המאשר את הדיווח (בהתאם לשלבי האישור, אם הוגדרו, במסגרת הנוהל).
- 4.3 תחקור אירועי כשל וכמעט כשל
- 4.3.1 אירוע כשל או כמעט כשל מחייב טיפול מיידי בתוצאותיו וכן הפקת לקחים על מנת למנוע הישנותו, לצמצם את הסיכוי שיתרחש בשנית ולצמצם את עוצמת הנזק אם יתרחש פעם נוספת.
- 4.3.2 באחריות מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי להטמיע תהליך לתחקור אירועי כשל/כמעט כשל.
- 4.3.3 בתחקור אירועי הכשל יהיו מעורבים לפחות מנהל מוקד הסיכון ובקר הסיכונים התפעוליים המשרדי.
- 4.3.4 במסגרת התחקור יתבצע תהליך לבדיקת קיום הסיכון שהתממש במפת הסיכונים של מוקד הסיכון.
- 4.3.5 בהמשך לתחקור אירוע הכשל/כמעט כשל, יחליטו בקר הסיכונים התפעוליים המשרדי ומנהל מוקד הסיכון לגבי הפעולות הבאות:
- 4.3.6 הוספת סיכון למפת הסיכונים (אם הסיכון שהתממש לא קיים במפת הסיכונים התפעוליים) [ראה [הוראת תכ"ם](#), "ביצוע ותחזוקת סקר סיכונים תפעוליים", [מס' 5.2.2](#)].
- 4.3.7 עדכון תכניות ההפחתה בבקורות מומלצות נוספות [ראה [הוראת תכ"ם](#), "גיבוש וניהול תכנית הפחתה", [מס' 5.2.3](#)].
- 4.4 ריכוז אירועי כשל/כמעט כשל
- 4.4.1 בקר הסיכונים התפעוליים המשרדי יהיה אחראי לרכז את אירועי הכשל וכמעט כשל ותחקורי אירועי הכשל.
- 4.4.2 מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי יהיה אחראי לבחון, במסגרת תהליך הכנת דוח החשיפות, את הצורך בעדכון רמת הסיכון השורשי ו/או את רמת הבקורות של סיכונים אשר נגרמו בגינם אירועי כשל.

שם ההוראה: דיווח וריכוז אירועי כשל

פרק ראשי: ניהול סיכונים וביקורת	מספר הוראה: 5.2.5
פרק משני: ניהול סיכונים תפעוליים	מהדורה: 01

- 4.5. דיווחים
- 4.5.1 מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי ידווח למנהל הסיכונים התפעוליים הראשי על הנושאים הבאים:
- 4.5.2 במסגרת הדיווח המיידית:
- 4.5.2.1 אירועי כשל מהותיים אשר אירעו במשרד.
- 4.5.2.2 במקרה של אירוע כשל מהותי בעל זיקה ישירה לחשבות המשרד, ידווח מנהל הסיכונים המשרדי על קרות אירוע הכשל לחשב המשרד, לסגן בכיר לחשב הכללי האחראי על המשרד ולמנהל חטיבת הביקורת בחשב הכללי.
- 4.5.3 במסגרת דוח החשיפות הרבעוני/שנתי:
- 4.5.3.1 ניתוח דיווח אירועי הכשל אשר אירעו במהלך הרבעון/שנה.
- 4.5.3.2 אירועי כשל מהותיים אשר נדונו על ידי ועדת ההיגוי המשרדית.
- 4.6. ניטור ובקרה
- 4.6.1 **תהליך הטמעה** – מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי יגדיר תהליך להטמעת נוהל דיווח אירועי הכשל/כמעט כשל, ואת הדיווחים הנדרשים בקרב אוכלוסיית המדווחים, וכן תהליכי בקרה על אופן ההטמעה בפועל (היקף הדיווחים, איכות הדיווחים וכיו"ב).
- 4.6.2 **דוחות ניהוליים פנימיים** – מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי יפעל להפקת דוח מעקב רבעוני על דיווח אירועי כשל, נזקים ישירים (נזק כספי בפועל ונזק מוערך) ועקיפים (נזק תדמיתי, משפטי וכיו"ב) ואופן הטיפול בהם.
- 4.7. הוראת מעבר
- 4.7.1 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 הוראת תכ"ם, "ביצוע ותחזוקת סקר סיכונים תפעוליים". מס' 5.2.2.
- 5.3 הוראת תכ"ם, "גיבוש וניהול תכנית הפחתה". מס' 5.2.3.
- 5.4 הודעה, "הערכות ליישום ניהול סיכונים תפעוליים". מס' ה.5.2.1.1.
6. **נספחים**
- 6.1 נספח א – "טופס דיווח אירוע כשל וכמעט כשל".

שם ההוראה: דיווח וריכוז אירועי כשל

מספר הוראה: 5.2.5

פרק ראשי: ניהול סיכונים וביקורת

מהדורה: 01

פרק משני: ניהול סיכונים תפעוליים

6.2. נספח ב – טבלת שינויים שבוצעו בהוראה.

נספח א – [טופס דיווח אירוע כשל וכמעט כשל]

	תאריך הדיווח
	שם מוקד הסיכון/יחידה ארגונית בה אירע אירוע הכשל
	שם מנהל מוקד הסיכון/יחידה ארגונית
	תהליך העבודה בו אירע אירוע הכשל
	תאריך ושעת האירוע
	פרטי האירוע
	סכום הנזק (נזק בפועל או מוערך)
	תאור נזק נוסף לנזק כספי
	שם ותפקיד הגורם המדווח
	שם ותפקיד הגורם המאשר את הדיווח
	חתימת המדווח
	חתימת מאשר הדיווח

שם ההוראה: דיווח וריכוז אירועי כשל

מספר הוראה: 5.2.5

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