

שם ההוראה: עקרונות לניהול סיכונים תפעוליים במשרדי הממשלה

פרק ראשי: ניהול סיכונים וביקורת	מספר הוראה: 5.2.1
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 משרדי הממשלה חשופים לסיכונים מגוונים, אשר התממשותם עלולה לגרום לנזקים (כספיים ואחרים) למשרד, לממשלה ולפגיעה באיכות השירות הניתן לאזרחי המדינה.
- 1.2 על מנת לאפשר להנהלות משרדי הממשלה להיערך מבעוד מועד למזעור הסיכונים מחד, ולהתמודדות עם התממשותם מאידך, על המשרדים להטמיע תהליך כולל של ניהול סיכונים תפעוליים, על פי מתודולוגיה מובנית ואחידה.
- 1.3 בנוסף, התהליך המובנה יאפשר למנהל הסיכונים התפעוליים הראשי לקבל תמונה כוללת של הסיכונים שלהם חשופים משרדי הממשלה, ולפעול, בשיתוף המשרדים השונים, למזעור הסיכונים המהותיים.
- 1.4 הוראה זו תתמקד בסיכונים התפעוליים השזורים בפעילות המשרד במובנם הרחב, הכולל חשיפה להפסד כתוצאה מאי נאותות או מכשל של תהליכים פנימיים, אנשים ומערכות או כתוצאה מאירועים חיצוניים.
- 1.5 משרדי הממשלה, בהתאם לשיקול דעתם, רשאים להרחיב את תהליך ניהול הסיכונים כך שיקולל גם סיכונים אסטרטגיים ברמת המשרד ובכך להטמיע תהליך של ניהול סיכונים כולל במשרד (ERM).
- 1.6 הוראות תכ"ם בפרק "ניהול סיכונים תפעוליים", מס' 15.5 מבוסס על מתודולוגיות ותקנים לניהול סיכונים תפעוליים מקובלות בעולם, כגון [מודל COSO ERM](#), [תקן ישראל ת"י 5300 חלק 1](#), [Basel II](#), תוך התאמתם לתרבות הניהולית ולמסגרת פעילותה הכוללת של הממשלה וזאת תוך שמירה על יחס עלות תועלת מיטבי.
- 1.7 כל התוצרים והמסמכים הנגזרים מפרק זה עשויים להכיל מידע רגיש, ועל כן על המשרד לנהוג בהם בהתאם, תוך הפעלת שיקול דעת.

2. מטרת המסמך

- 2.1. לקבוע עקרונות יסוד לניהול ולבקרת הסיכונים, מעורבות נאותה והבנה של הנהלת משרדי הממשלה בניהול סיכונים כדלקמן:
- 2.1.1. לקבוע עקרונות יסוד לניהול סיכונים תפעוליים במשרדי הממשלה.
- 2.1.2. לספק כלים ניהוליים וישומיים למשרדי הממשלה להטמעת תהליך ניהול סיכונים יעיל ובר קיימא על בסיס עקרונות יסוד אלו.
- 2.1.3. להעלות את המודעות לניהול סיכונים תפעוליים במשרדי הממשלה ובכך למזער את הנזקים הכספיים והאחרים העלולים להתמש.
- 2.1.4. לקבוע את האורגנים, הגורמים האחראים והמבנה הארגוני התומך לניהול סיכונים תפעוליים בממשלה.
- 2.1.5. לקבוע את אבני הבניין להקמה ולתפעול שוטף של מערך ניהול סיכונים תפעוליים במשרדי הממשלה ובהתאם לעקרונות מקובלים בעולם.

3. הגדרות

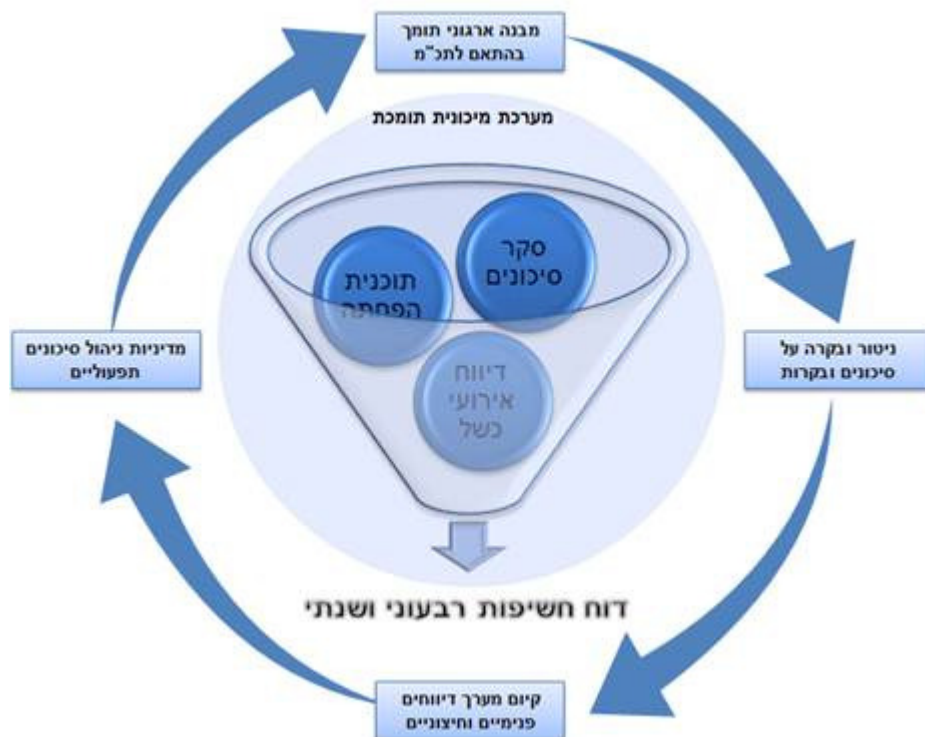
- 3.1. **אינדיקטורים לסיכון – Key Risk Indicators (KRI)** – מדדים תפעוליים או סטטיסטיים ביחס לסיכונים המהותיים הקיימים ואופי הפעילות במשרד, אשר מצביעים, בהתאם לספים אשר נקבעו מראש, על מצבים שבהם קיים סיכוי להתמשות סיכון תפעולי במשרד. שימוש ב-KRIs מאפשר בחינה באופן דינאמי של מצב הסיכון ועוצמתו בדרך של מדידת אירועים ושינויים במשרד.
- 3.2. **אירוע כשל/כמעט כשל** – סיכון תפעולי שהתמש, וכתוצאה מכך נוצר למשרד נזק/כמעט נזק.
- 3.3. **אירוע כשל מהותי** – כל חשד למעילות והונאות (בכל סכום) או כל נזק/נזק מוערך בהיקף העולה על מיליון שקלים חדשים.
- 3.4. **בקר סיכונים תפעוליים משרדי** – עובד אגף הכספים במשרד אשר יהווה את זרוע הפיקוח, הבקרה והדיווח של מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי. מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי יוכל, לפי שיקול דעתו, למנות עובד מאגף אחר להיות בקר הסיכונים התפעוליים המשרדי.
- 3.5. **בקר סיכונים תפעוליים ראשי** – עובד, אשר יהווה זרוע הפיקוח, הבקרה והדיווח של מנהל הסיכונים התפעוליים הראשי ואשר מונה לכך על ידו.
- 3.6. **בקרה** – אמצעי בו משתמש המשרד לצורך מזעור הסיכון.
- 3.7. **דוח חשיפות משרדי** – דוח רבעוני ושנתי, המוגש למנהל הכללי של המשרד ולמנהל הסיכונים התפעוליים הראשי על ידי מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי, אשר מציג את פרופיל הסיכון העדכני של המשרד ומפרט את הסיכונים המרכזיים, את אירועי הכשל, את סטאטוס תכניות ההפחתה ואת עיקר הפעילות שביצע המשרד בתחום ניהול הסיכונים התפעוליים במהלך הרבעון/השנה.

- 3.8. **דוח מסכם לסקר הסיכונים** – מסמך מסכם ותמצית מנהלים המוגשים בתום סקר הסיכונים וכולל התייחסות למסגרת סקר הסיכונים, גישת העבודה, פירוט שלבי העבודה, התרשמות הסוקרים, התפלגות הסיכונים שמופו והצגת מבט ניהולי על רמות הסיכונים (Heat Map). כמו כן, במסמך תוצג תמצית סיכונים מהותיים.
- 3.9. **מוקד סיכון** – יחידה, מחלקה או אגף במשרד החשופים לסיכונים תפעוליים.
- 3.10. **מנהל מוקד סיכון** – המנהל האחראי על מוקד הסיכון (יוצר הסיכון).
- 3.11. **מנהל סיכונים תפעוליים משרדי** – עובד בכיר במעמד חבר הנהלת המשרד, בעל אוריינטציה בקרתית ובעל היכרות רחבה עם תהליכי המשרד, כגון חשב המשרד, אשר ימונה על ידי המנהל הכללי של המשרד.
- 3.12. **מנהל סיכונים תפעוליים ראשי** – הגורם שימונה על ידי החשב הכללי מוגדר כמנהל הסיכונים התפעוליים הראשי ברמת הממשלה.
- 3.13. **מפת סיכונים** – התוצר של סקר הסיכונים. ריכוז של כל הסיכונים הגלומים בתהליכי המשרד, רמת הסיכון השורשי שלהם, פירוט הבקורות הקיימות לכל סיכון, הערכת טיב הבקורות ורמת הסיכון השיורי שלהם.
- 3.14. **ניהול סיכונים כולל** – ERM - Enterprise Risk Management. תהליך ניהול סיכונים המקיף את כל קבוצות הסיכון הרלוונטיות לפעילויות ולתהליכים במשרד.
- 3.15. **סבירות לכשל** – הסבירות להתרחשות הסיכון נקבעת בהתאם להסתברות הכשל, לפי סולם הערכים בטבלת הערכת הסתברות הסיכון על בסיס אירועים שקרו בעבר ו/או הערכות בהווה.
- 3.16. **סיכון** – אפשרות להתרחשות של אירוע, העלול לפגוע בהשגת יעדים ומטרות של משרד וכתוצאה מכך לגרום למשרד נזק ישיר ו/או עקיף. סיכונים מקיפים מספר תחומים שונים כגון: סיכון פיננסי, סיכון תפעולי, סיכון משפטי, סיכון טכנולוגי ועוד.
- 3.17. **סיכון שורשי** – הסיכון הגלום בפעילות השוטפת כפונקציה של **עוצמת הנזק והסבירות לכשל**, **ללא** קיום בקורות בתהליך (עולם ללא בקורות). רמת הסיכון השורשי תבוטא במונחים איכותיים: 1. נמוך, 2. בינוני, 3. גבוה, 4. גבוה מאד, 5. קריטי.
- 3.18. **סיכון שיורי** – רמת הסיכון לה חשוף המשרד בפעילות השוטפת, לאחר החלת הבקורות הקיימות שנועדו למזער את רמת הסיכון השורשי. רמת הסיכון השיורי תבוטא במונחים איכותיים: 1. נמוך, 2. בינוני, 3. גבוה, 4. גבוה מאד, 5. קריטי.
- 3.19. **סיכון תפעולי** – סיכון להפסד כתוצאה מאי נאותות או מכשל של תהליכים פנימיים, גורמיים אנושיים או מערכתיים או כתוצאה מאירועים חיצוניים. ההגדרה כוללת סיכון משפטי, אך אינה כוללת סיכון אסטרטגי או סיכון מוניטין.
- 3.20. **סקר סיכונים תפעוליים** – תהליך לזיהוי ואיתור הסיכונים והפרצות הכרוכים בכל אחד מתחומי הפעילות העיקריים במשרד, וזאת בהתייחס לסיכונים מובנים לפעילות המשרד, קרי סיכונים הנובעים מעצם פעילותו של המשרד ומערך התפעול השוטף שלו, וכן בהתייחס לסיכונים שאינם

- מושפעים בהכרח מפעילותו השוטפת של המשרד, אלא מגורמים סביבתיים חיצוניים, כגון המסגרת המשפטית בה המשרד פועל, אופי לקוחות המשרד וכיוצ"ב.
- 3.21. **עוצמת נזק** – מדד המייצג את פוטנציאל הנזק העלול להיגרם למשרד אם יתממש סיכון כלשהו. עוצמת הנזק ניתנת להערכה באופן כמותי ו/או איכותי בהתאם לסולם ערכים.
- 3.22. **תאבון סיכון** – רמת הסיכון השירי הנסבלת.
- 3.23. **תכנית הפחתה** – תכנית הפעולה שיקבע מנהל הסיכונים המשרדי בתיאום עם מנהל הסיכונים התפעוליים הראשי למזעור הסיכונים, בהתאם לתאבון הסיכון שהוגדר, באמצעות הוספת בקרות מומלצות או חיזוק בקרות קיימות. תכנית הפחתה תכלול לוחות זמנים, עדיפות, גורם אחראי ליישום, מורכבות יישום ועלות יישום.

4. הנחיות לביצוע

- 4.1. עקרונות ושליבים ליישום מערך ניהול סיכונים תפעוליים במשרד
- 4.1.1. האחריות הכוללת לניהול הסיכונים התפעוליים במשרד היא על הנהלת המשרד, באמצעות **מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי**.
- 4.1.2. הנהלת המשרד תהיה מודעת לנושא הסיכונים התפעוליים במשרד, ותיישם מסגרת עבודה לניהול סיכונים תפעוליים בהתאם למתודולוגיה הממשלתית כפי שמפורטת בפרק זה. מסגרת זו תיושם בכל משרדי הממשלה.
- 4.1.3. משרדי הממשלה יזהו ויעריכו את הסיכונים התפעוליים בכל הפעילויות, התהליכים והמערכות העיקריים. בנוסף, יוודאו משרדי הממשלה שלפני הפעלת פעילויות או תהליכים חדשים, תבוצע עבור פעילויות ותהליכים אלו, הערכת סיכונים תפעוליים.
- 4.1.4. משרדי הממשלה יישמו תהליך לניטור שוטף של הסיכונים התפעוליים ושל חשיפות מהותיות לנזקים. כחלק מתהליך היישום, יוקם מערך דיווחים, התומך בניהול פרואקטיבי של הסיכון התפעולי על ידי מנהל הסיכונים התפעולים המשרדי ומנהל הסיכונים התפעולים הראשי.
- 4.1.5. הגורם האחראי על ניהול, מזעור, מדידה וניטור הסיכון התפעולי בפועל הינו מנהל מוקד הסיכון.
- 4.1.6. השלבים העיקריים בבניית מערך ניהול סיכונים תפעוליים – מערך ניהול סיכונים תפעוליים בהתאם למתודולוגיה הממשלתית מורכב ממספר שלבים כמפורט להלן בסעיפים 4.1.7 עד 4.1.13. להלן שרטוט סכמתי של שלבים אלה:



4.1.7 מיפוי הסיכונים – "סקר סיכונים תפעוליים"

4.1.7.1 מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי יהיה אחראי לערוך "סקר סיכונים תפעוליים" מקיף. בסקר ימופו התהליכים בתחומי הפעילות העיקריים במשרד והסיכונים הגלומים בהם, תוך קביעת רמת סיכון שורשית לכל אחד מהסיכונים שמופו.

4.1.7.2 במהלך ביצוע "סקר סיכונים תפעוליים", יאותרו כל הבקורות הקיימות לכל סיכון, תוערך אפקטיביות הבקורות, ובהתאם תיקבע רמת הסיכון השירוי.

4.1.7.3 מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי יהיה רשאי, בהתאם לשיקול דעתו, להרחיב את סקר הסיכונים כך שיכלול גם מיפוי סיכונים אסטרטגיים ברמת המשרד ובכך להטמיע תהליך של ניהול סיכונים כולל במשרד (ERM).

4.1.7.4 מפת הסיכונים ודוח מסכם המפרט את עיקרי הסיכונים והתפלגותם יועברו למנהל הסיכונים התפעוליים הראשי.

4.1.7.5 לפירוט והרחבה ראה [הוראת תכ"מ, "ביצוע ותחזוקת סקר סיכונים תפעוליים", מס' 5.2.2](#).

4.1.8 גיבוש וניהול תכנית הפחתה

4.1.8.1 לאחר זיהוי הסיכונים השירויים והערכתם, תגובש תכנית הפחתה למזעור הסיכונים שהוערכו ברמת סיכון קריטית, גבוהה מאוד או גבוהה

באמצעות חיזוק מערך הבקורות או כל פעילות אחרת למזעור הסיכון הרלוונטי.

4.1.8.2 סיכונים שיוריים ברמת סיכון בינונית ונמוכה יידונו בוועדת ההיגוי המשרדית שתחליט על אופן הטיפול בהם (קבלה/הפחתה).

4.1.8.3 תכנית ההפחתה, כולל לוחות זמנים לביצוע והמשאבים הנדרשים ליישומה, יאושרו בוועדת ההיגוי המשרדית.

4.1.8.4 תכנית ההפחתה תועבר להארות והערות למנהל הסיכונים התפעוליים הראשי.

4.1.8.5 מנהל הסיכונים התפעוליים הראשי יאשר את תכנית ההפחתה בגין הסיכונים אשר הינם באחריות ו/או בעלי זיקה לפעילות אגף החשב הכללי או בעלי השלכה כספית ישירה.

4.1.8.6 לפירוט והרחבה בנושא תכנית הפחתה ראה [הוראת תכ"ם "גיבוש וניהול תכנית הפחתה" מס' 5.2.3](#)

4.1.9 מדיניות ניהול סיכונים

4.1.9.1 הנהלת המשרד תהיה אחראית לפתח מדיניות, תהליכים ונהלים לניהול סיכונים תפעוליים בכל הפעילויות, התהליכים והמערכות המהותיים במשרד, הכוללת את הנושאים הבאים:

4.1.9.1.1 **מסמך מדיניות** – קביעת מדיניות ניהול סיכונים תפעוליים המותאמת לפעילות המשרד ובכפוף למתודולוגיה הממשלתית כפי שמגולמת בפרק זה.

4.1.9.1.2 **נהלים** – מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי יגדיר, בהתאם לשיקול דעתו, נוהלי עבודה המסדירים בצורה מפורטת ויישומית את הנחיות מסמך המדיניות. בנהלים יפורטו הסמכויות של כל אחד מהמעורבים בתהליך ניהול הסיכונים התפעוליים במשרד.

4.1.9.1.3 **זיהוי סיכונים חדשים** – לפני יישום תהליך חדש או שינוי בתהליך קיים יזוהו הסיכונים המובנים ויוגדרו הבקורות שיש ליישם בגין כל סיכון.

4.1.9.2 לפירוט והרחבה ראה [הוראת תכ"ם "גיבוש מדיניות ניהול סיכונים תפעוליים" מס' 5.2.4](#)

4.1.10 דיווח אירועי כשל

4.1.10.1 מנהל הסיכונים המשרדי יהיה אחראי להטמיע תהליך של דיווח אירועי כשל וכמעט כשל במשרד אשר יכלול:

4.1.10.1.1 תהליך של הפקת לקחים.

4.1.10.1.2 דיווח על אירועי כשל ותהליכי הפקת לקחים לוועדת ההיגוי המשרדית.

4.1.10.1.3 קישור אירועי הכשל שדווחו לסיכון אשר התממש מתוך מפת הסיכונים התפעוליים המשרדית.

4.1.10.1.4 אירועי כשל מהותיים כפי שמוגדרים ב**הוראת תכ"ם**. "דיווח **ורכוז אירועי כשל**". **מס' 5.2.5** ידווחו למנהל הסיכונים התפעוליים הראשי.

4.1.10.2 לפירוט והרחבה ראה **הוראת תכ"ם**. "דיווח **ורכוז אירועי כשל**". **מס' 5.2.5**.

4.1.11 הטמעת מערכת מידע תומכת

4.1.11.1 הנהלת המשרד, באמצעות מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי ובתיאום עם מנהל הסיכונים התפעוליים הראשי תפעל להקמת מערך מידע ניהולי ממוכן אשר יאפשר ניהול מתמשך ובר קיימא לרבות:

4.1.11.1.1 ניהול מפת הסיכונים התפעוליים המשרדית.

4.1.11.1.2 דיווח אירועי כשל וקישורם למפת הסיכונים התפעוליים המשרדית.

4.1.11.1.3 ניהול תכניות ההפחתה.

4.1.11.1.4 ניהול אינדיקטורים לסיכון.

4.1.11.1.1 הפקת דוחות ניהוליים לרמת מנהלי מוקדי הסיכון, מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי ומנהל הסיכונים התפעוליים הראשי.

4.1.12 הגדרת אינדיקטורים לסיכון (KRI's)

4.1.12.1 מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי יהיה אחראי להגדיר אינדיקטורים לסיכונים מהותיים וכן את ספי המדידה לאינדיקטורים אלה, ולהטמיעם בתהליכים ומערכות המשרד.

4.1.12.2 האינדיקטורים אשר הוגדרו ידווחו לוועדת ההיגוי המשרדית.

4.1.12.3 בקר הסיכונים המשרדי יבחן את האינדיקטורים לסיכון על בסיס תקופתי ויתריע בפני מנהל הסיכונים המשרדי על אפשרות להתממשות סיכון/כשל אם לא יינקטו צעדים למניעת האירוע או להפחתת פוטנציאל הנזק הצפוי.

4.1.13 ניטור ובקרה

4.1.13.1 ניטור ובקרה שוטפים אחר אופן ניהול הסיכונים מאפשרים לאתר בשלב מוקדם מוקדי כשל אפשריים, או כשלים מתהווים, ולתקן ליקויים בתהליכי העבודה או בהתנהלות עובדים. גילוי מוקדם ותיקון הליקוי עשוי

למזער מהותית את הנזק הצפוי, את תדירות התרחשות האירוע ואת חומרת האירוע.

- 4.1.13.1.1 מעקב אחר יישום תכנית ההפחתה.
- 4.1.13.1.2 מעקב אחר יעילות הבקורות.
- 4.1.13.1.3 מעקב באמצעות אינדיקטורים לסיכון.
- 4.1.13.1.4 מעקב אחר סיכונים מהותיים שלא נקבעה להם תכנית הפחתה.
- 4.1.13.1.5 **דוח חשיפות משרדי** – מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי יפיק דוח חשיפות משרדי למנהל הכללי של המשרד ולמנהל הסיכונים התפעוליים הראשי.
- 4.1.13.1.6 **דוחות ניהוליים** – מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי יפעל להפקת דוחות ניהוליים ממערכת ניהול הסיכונים המשרדית.
- 4.1.13.1.7 **הנהלת המשרד** – הנהלת המשרד תקדיש, ככל הניתן, את המשאבים הנדרשים להבנה, הערכה וכימות החשיפה לסיכונים תוך קביעת מסגרות לניהולם וכלים לבקרתם.

4.2 תיחום והיערכות

- 4.2.1 האחריות העליונה לניהול הסיכונים התפעוליים במשרד התהיה של מנהל הסיכונים המשרדי.
- 4.2.2 בעת ההיערכות והמיפוי יפריד המשרד בין פעילויות בעלות זיקה לפעילות אגף החשב הכללי או בעלות השלכה כספית ישירה (להלן: "סיכונים תפעוליים"), לבין פעילויות שקשורות לסיכונים אסטרטגיים (כגון: היערכות למלחמה, מחסור במים). הפעילויות הקשורות לסיכונים אסטרטגיים ימופו על פי החלטת מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי בנפרד או במסגרת סקר הסיכונים התפעוליים.

4.2.3 ועדות ובעלי תפקידים

4.2.3.1 מנהל סיכונים תפעוליים ראשי

4.2.3.1.1 מנהל הסיכונים התפעוליים הראשי יהיה אחראי:

- להתוות את המתודולוגיה לניהול סיכונים תפעוליים לכל משרדי הממשלה ולספק כלים ניהוליים למנהלי הסיכונים התפעוליים המשרדיים ובקרי הסיכונים התפעוליים הכפופים להם, כך שיוכלו למלא תפקידם באופן אחיד ואפקטיבי.
- על בניית התשתית, איסוף ודיווח של מידע, בקרה ובחינת העמידה במגבלות הסיכונים התפעוליים

שנקבעו ברמת כלל משרדי הממשלה. ניהול הסיכונים בפועל, יתבצע על ידי האחראים על כך במשרדים השונים.

- לרכז את מפת הסיכונים התפעוליים הכוללת של משרדי הממשלה לגבי פעילויות שיש להן זיקה לפעילות אגף החשב הכללי או בעלות השלכה כספית ישירה.

- על פיתוח כלים לאופן זיהוי, הערכה, ניטור, בקרה והפחתה של הסיכונים התפעוליים.

- על הגדרת דרישות להטמעת מערך מידע ניהולי ממוכן לניהול הסיכונים התפעוליים במשרדי הממשלה.

- על להגשת מסמך חשיפות ממשלתי רבעוני/שנתי לחשב הכללי.

4.2.3.1.2 החלטות ותכניות, הנוגעות לפעילות בעלות זיקה לפעילות אגף החשב הכללי או בעלות השלכה כספית ישירה, שיאומצו על ידי המשרדים – יועברו למנהל הסיכונים הראשי לצורכי ריכוז ומעקב.

4.2.3.1.3 מנהל הסיכונים הראשי יבחן את מלוא התוכניות ליישום שיתקבלו על ידו ויעביר הוראות לביצוע, בהתאם לתמונה הרוחבית שתתקבל על ידו.

4.2.3.1.4 מנהל הסיכונים התפעוליים הראשי יקבל ממנהלי הסיכונים התפעוליים המשרדיים דיווחים בנושאים המפורטים בפרק זה על כל מרכיביו.

4.2.3.2 בקר סיכונים תפעוליים ראשי

4.2.3.2.1 אחראי למעקב ודיווח אחר ניהול הסיכונים התפעוליים במשרדי הממשלה, בהתאם לדרכי הניהול שנקבעו על ידי מנהל הסיכונים התפעוליים הראשי.

4.2.3.2.2 אחראי לריכוז הדיווחים המתקבלים ממנהלי הסיכונים התפעוליים המשרדיים בנושאים הבאים:

- מפת הסיכונים ודוח מסכם המפרט את עיקרי הסיכונים והתפלגותם.

- תכניות ההפחתה.

- אירועי כשל מהותיים.

- מיפוי האינדיקטורים לסיכון.

- דוח החשיפות המשרדי.

4.2.3.2.3. אחראי לניתוח המידע המתקבל ממנהלי הסיכונים התפעוליים המשרדיים.

4.2.3.2.4. אחראי לניהול הקשר עם מנהלי ובקרי הסיכונים התפעוליים המשרדיים לטובת תמיכה והכוונה מקצועית שוטפת.

4.2.3.2.5. אחראי להכנת דוח החשיפות הממשלתי הרבעוני/שנתי.

4.2.3.3 מנהל סיכונים תפעוליים משרדי

4.2.3.3.1. אחראי לתהליך הכולל של ניהול הסיכונים התפעוליים (מיפוי, מזעור, דיווח ותחזוקה) במשרד.

4.2.3.3.2. אחראי למיפוי הסיכונים התפעוליים במשרד, ביצוע סקר סיכונים תפעוליים ותחזוקתו השוטפת.

4.2.3.3.3. אחראי לקביעת מדיניות ונהלים לניהול הסיכון התפעולי במשרד.

4.2.3.3.4. אחראי להטמעת תהליכים למזעור הסיכונים וקביעת תוכניות הפחתה.

4.2.3.3.5. אחראי להטמעת תהליך דיווח אירועי כשל וסיכונים שהתממשו במשרד.

4.2.3.3.6. אחראי להגדרת אינדיקטורים לסיכון במשרד וספי המדידה שלהם.

4.2.3.3.7. אחראי להפקת דוחות ניהוליים שוטפים בנושא ניהול סיכונים תפעוליים במשרדו שיוצגו להנהלת המשרד.

4.2.3.3.8. אחראי להגיש דוח חשיפות משרדי רבעוני/ממשלתי למנהל הכללי של המשרד ולמנהל הסיכונים התפעוליים הראשי.

4.2.3.3.9. אחראי לדיווח מיידי למנהל הסיכונים התפעוליים הראשי על התממשות אירועי כשל מהותיים במשרד.

4.2.3.3.10. אחראי להציג לוועדת ההיגוי המשרדית את תהליך ניהול הסיכונים התפעוליים במשרד, לרבות: מפת הסיכונים, תכניות הפחתה וסטאטוס יישום הבקורות המומלצות, אירועי כשל מהותיים שדווחו ותהליכי הפקת הלקחים, דוח החשיפות המשרדי הרבעוני/שנתי.

4.2.4 בקר סיכונים תפעוליים משרדי

4.2.4.1. זרוע הפיקוח, הבקרה והדיווח של מנהל הסיכונים התפעולי המשרדי.

4.2.4.2. אחראי לדיווח שוטף למנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי.

- 4.2.4.3 אחראי על הכנת חומרים לוועדת ההיגוי המשרדית.
 - 4.2.4.4 אחראי על ליווי מנהלי מוקדי הסיכון בהטמעת תהליך ניהול הסיכונים.
 - 4.2.4.5 אחראי ללוות את סקר הסיכונים התפעוליים.
 - 4.2.4.6 אחראי לעקוב אחר בנייה ויישום תכנית ההפחתה.
 - 4.2.4.7 אחראי לרכז ולנטר את אירועי הכשל המדווחים במשרד.
 - 4.2.4.8 אחראי להכנת דוח החשיפות המשרדי הרבעוני/שנתי.
- 4.2.5 ועדת היגוי משרדית
- 4.2.5.1 בכל משרד ממשלתי תמונה ועדה בראשות המנהל הכללי של המשרד וחברים בה יהיו מנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי, בקר הסיכונים התפעוליים המשרדי, חשב המשרד, היועץ המשפטי במשרד והמבקר הפנימי של המשרד.
 - 4.2.5.2 הוועדה תזמן לדיון גורמים מקצועיים נוספים (פנימיים ו/או חיצוניים) בהתאם לנושאי הדיון.
 - 4.2.5.3 הוועדה תתכנס אחת לרבעון, או קודם לכן, על פי בקשת יושב ראש הוועדה.
 - 4.2.5.4 הוועדה תדון ותאשר את הנושאים הבאים:
 - 4.2.5.4.1 תוצרי "סקר הסיכונים".
 - 4.2.5.4.2 תערוף יישום ההמלצות שהתקבלו ואישור תכנית ההפחתה.
 - 4.2.5.4.3 מסמך החשיפות המשרדי הרבעוני/שנתי.
 - 4.2.5.4.4 אירועי כשל מהותיים שדווחו.
 - 4.2.5.4.5 מדיניות ניהול הסיכונים התפעוליים המשרדית.
 - 4.2.5.4.6 דיווחים ממנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי.
 - 4.2.5.5 הוועדה תתעד את דיוניה והחלטותיה בפרוטוקולים. העתקי הפרוטוקולים יישלחו לחברי הוועדה ולמנהל הסיכונים התפעוליים המשרדי.
- 4.2.6 תכנית עבודה ליישום הוראה זו על כל מרכיביה, תתבסס על אבני הדרך הבאות:
- 4.2.6.1 מינוי ועדות ובעלי תפקידים.
 - 4.2.6.2 התנעת תהליך מיפוי סיכונים תפעוליים מול מנהל הסיכונים התפעוליים הראשי.
 - 4.2.6.3 ביצוע פעולות להעלאת מודעות לנושא ניהול סיכונים תפעוליים בקרב מנהלים במשרד.
 - 4.2.6.4 עריכת תכנית עבודה כללית ליישום הנחיות פרק זה בסיוע מנהל הסיכונים התפעוליים הראשי.

4.3 הוראות מעבר

- 4.3.1 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.](#)

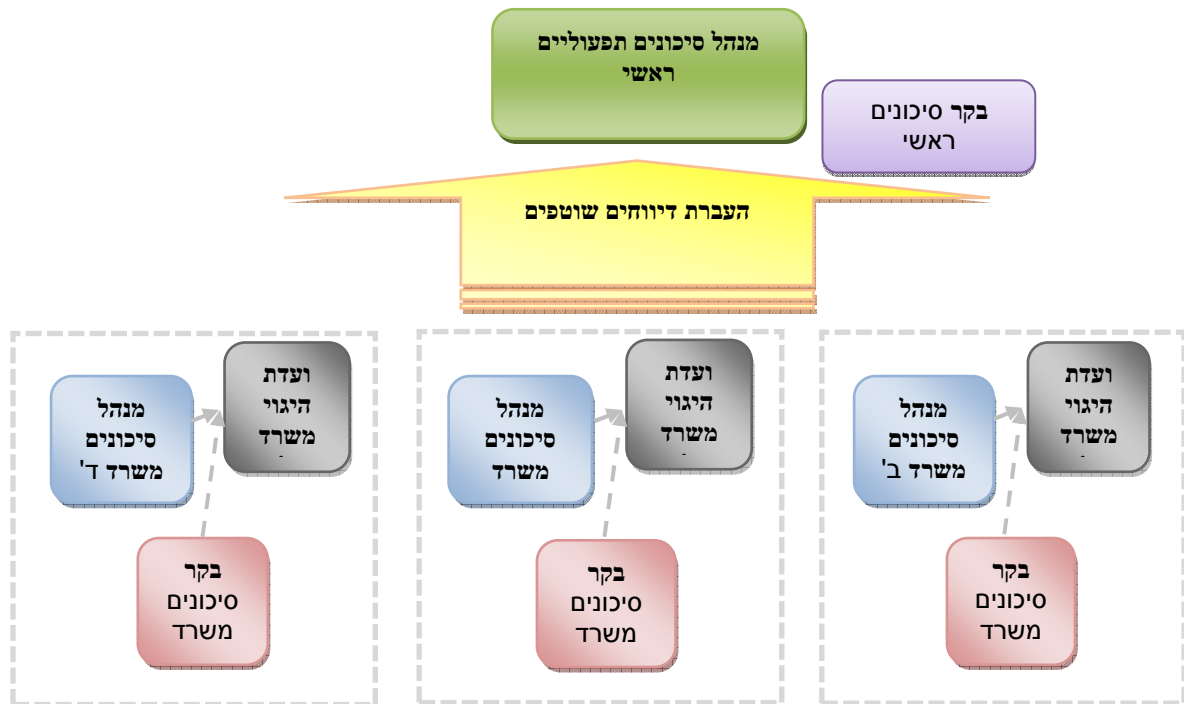
5. מסמכים ישימים

- 5.1 [מודל COSO ERM](#).
- 5.2 [תקן ישראל ת"י 5300 חלק 1](#).
- 5.3 [Basel II - Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk](#).
- 5.4 [הוראת תכ"ם, "ביצוע ותחזוקת סקר סיכונים תפעוליים", מס' 5.2.2](#).
- 5.5 [הוראת תכ"ם, "גיבוש וניהול תכנית הפחתה", מס' 5.2.3](#).
- 5.6 [הוראת תכ"ם, "גיבוש מדיניות ניהול סיכונים תפעוליים", מס' 5.2.4](#).
- 5.7 [הוראת תכ"ם, "דיווח וריכוז אירועי כשל", מס' 5.2.5](#).
- 5.8 [הודעה, "הערכות ליישום ניהול סיכונים תפעוליים", מס' ה.5.2.1.1](#).

6. נספחים

- 6.1 [נספח א – תרשים מבנה ארגוני ותחומי אחריות](#).
- 6.2 [נספח ב – טבלת שינויים שבוצעו בהוראה](#).

נספח א – [תרשים מבנה ארגוני ותחומי אחריות]



נספח ב – [טבלת שינויים שבוצעו בהוראה]

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