

ניהול סיכונים תפעוליים



אגף החשב הכללי



רקע – ניהול סיכונים

**”ניהול סיכונים - מציאת האיזון הנכון בין חדשנות ושינוי
מחד גיסא, לבין מניעת משברים וזעזועים בלתי צפויים מאידך
גיסא- מהווה כיום חלק מרכזי בניהול פעילותה של ממשלה
טובה”**

**טוני בלייר במבוא למחקר שערכה יחידת האסטרטגיה במשרד ראש
הממשלה הבריטי בנושא ”שיפור יכולת הממשלה להתמודד עם סיכונים
וחוסר וודאות”, נובמבר 2002.**





- בכל פעילות ארגונית קיימים סיכונים
- טיפול נכון בסיכון מסייע לארגון לעמוד ביעדיו
- עמידה ביעדי הארגון - מקור לצמיחה!

משרדי הממשלה מנהלים סיכונים

קפיצת מדרגה בניהול סיכוני הממשלה

מאפשר זיהוי "מלכודות
והפתעות" מראש



פעולות המבוצעות במטה ניהול הסיכונים

בניית מתודולוגיה ממשלתית לניהול סיכונים תפעוליים

גיבוש קטגוריות סיכון ובנק סיכונים לאור מקורות הסיכון הייחודיים לממשלה

הובלת תהליכי ניהול סיכונים ותוכניות לטיפול בסיכונים במטה החשב הכללי ובמשרדי הממשלה

יישום והטמעה של מערכת מידע התומכת בתהליך ניהול סיכונים תפעוליים

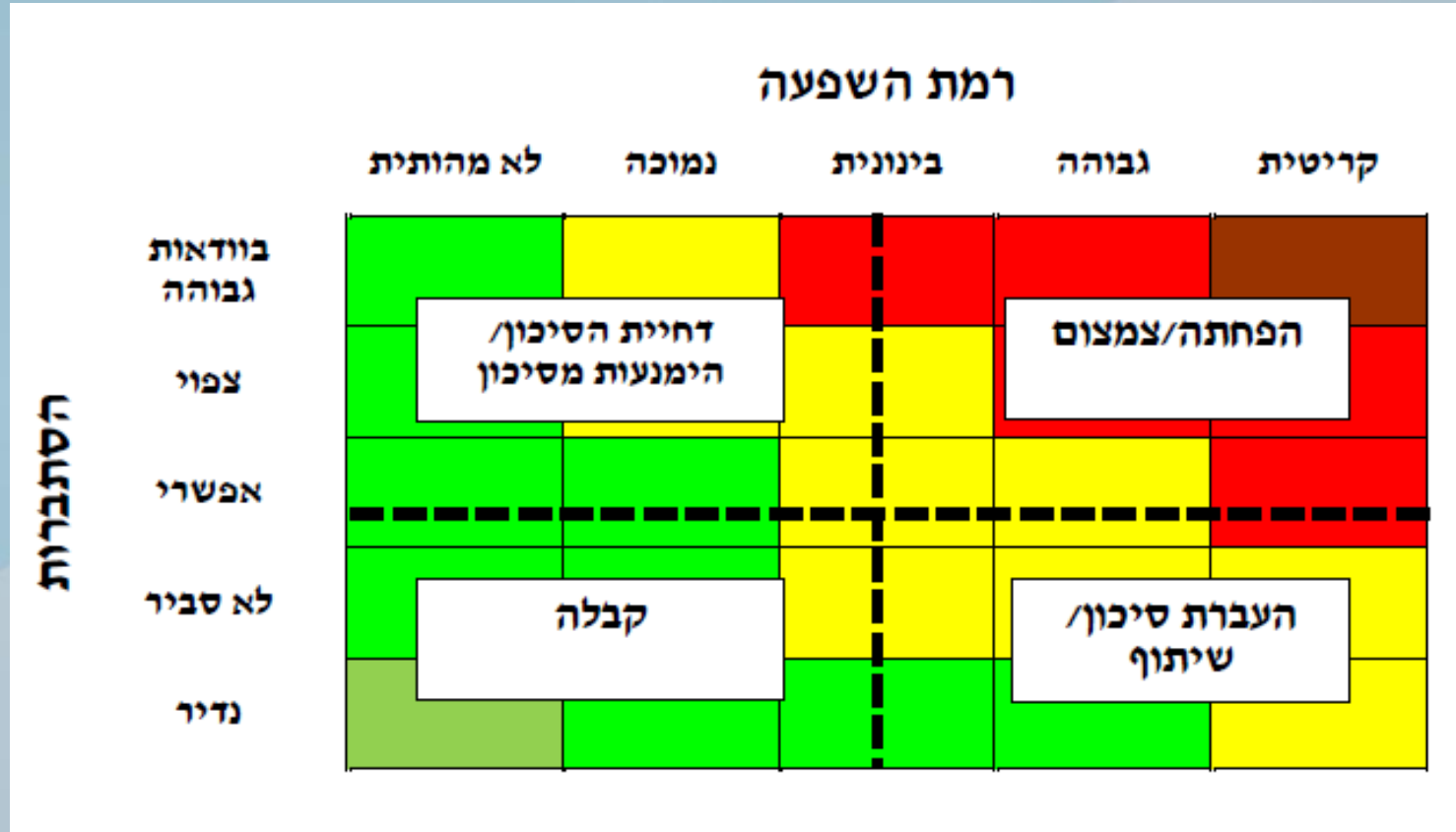
בניית מערך הכשרות למנהלי סיכונים ולמשתמשי מערכת המידע לניהול סיכונים

ביצוע תהליך ניהול סיכונים תפעוליים באגף החשב הכללי ובכלל משרדי הממשלה

מפת סיכונים תפעוליים חשב"לית וממשלתית



מפת סיכונים ארגונית



יתרונות מיישום תהליך ניהול סיכונים

- ✓ הגדלת הסיכוי להשיג יעדי הארגון בהתאם לתפיסת המנכ"ל
- ✓ שיפור שליטה ופיקוח של הנהלה אחר הפעילות השוטפת
- ✓ יצירת בסיס מידע מהימן ומלא לקבלת החלטות ותכנון עתידי
- ✓ ניצול מיטבי של משאבי הארגון
- ✓ הטמעת תרבות ארגונית של ניהול סיכונים אקטיבי
- ✓ חיזוק אמון הציבור בארגון
- ✓ שיפור נהלים והפיכתם לאפקטיביים
- ✓ הקטנת זמן תגובה בקרות אירוע כשל
- ✓ הימנעות מהוצאות מיותרות
- ✓ ציות להוראות חוק, תקנות, הוראות תכ"מ, הנחיות הארגון

היערכות לחירום

- ✓ גיבוש מדיניות
- ✓ לשעת חירום
- ✓ יצירת נהלים
- ✓ הדרכות והכשרות
- ✓ ניתור ובקרה
- ✓ תרגילים

תלות במיקור חוץ

- ✓ קביעת הליך מוסדר
- ✓ לבחינת הנושא
- ✓ גיבוש מדיניות
- ✓ מעקב ובקרה
- ✓ הליך גיוס

אובדן ידע קריטי

- ✓ הגדרת ידע קריטי בארגון
- ✓ מיפוי ידע קריטי
- ✓ מיפוי עובדים בעלי ידע קריטי
- ✓ מנגנון שימור ידע
- ✓ לכידת ידע

מתודולוגיה לניהול סיכונים תפעוליים במשלה

עקרונות יסוד במיסוד מערך ניהול הסיכונים הממשלתי:

- **תהליך אחיד וסטנדרטי** - בכלל היישויות הממשלתיות המתבסס על מודל מבוסס ומקובל. עבודה לפי בנק סיכונים אחיד, קטגוריות סיכון אחידות וכו'
- **תהליך המותאם למאפיינים הייחודיים** של הישות הממשלתית (מביא בחשבון מאפיינים של גורמים אנושיים ותרבות אירגונית)
- **תהליך היוצר ערך** - מאפשר שיפור מתמיד. תהליך שיטתי, מובנה ומתוזמן, שאינו תהליך מזדמן וחד פעמי. שילוב ניהול הסיכונים הממשלתי עם תוכניות העבודה והיעדים המשרדיים בהיבט השוטף
- **תהליך מקושר לפעולות העיקריות בארגון** - ומאפשר מבט על נושא הסיכון בארגון מזוויות שונות, ובד בבד מאפשר לזהות איזורי סיכון בארגון
- **תהליך מקושר ליעדי הארגון** - תהליך המאפשר מענה לסיכונים המאיימים על הגשמת יעדי הארגון
- **זיהוי סיכוני רוחב** - תהליך המאפשר סינרגיה של הפעולות בארגון וזיהוי הסיכונים המשותפים
- **גישה משולבת לניהול סיכונים ממשלתי** - TOP-DOWN ו-BOTTOM-UP



מודל COSO לניהול סיכונים

ממשלת ישראל אימצה את מודול COSO לניהול סיכונים, לפיו:

■ מיפוי הסיכונים התפעוליים יתבצע בהקשר ל-4 קטגוריות סיכון:

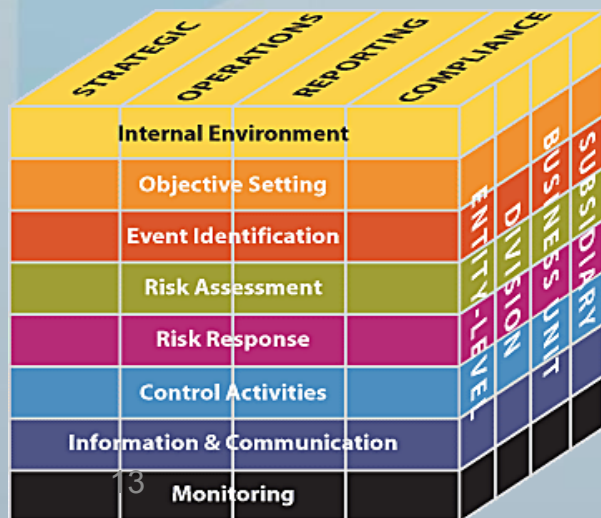
1. אסטרטגיה;

2. תפעול;

3. דיווח;

4. ציות

■ מיפוי הסיכונים התפעוליים יתבצע בכל רמות יחידות הממשלה.



סוגי סיכונים

רמות הסיכונים בהתאם למתודולוגיה הממשלתית:

מחושב כפונקציה של רמת ההשפעה וההסתברות,
בהתעלם מהתגובות הקיימות

סיכון שורשי

מחושב כפונקציה של רמת ההשפעה וההסתברות,
בהתחשב בתגובות הקיימות (בהתאם ליישום
בפועל)

סיכון שיורי

מחושב כפונקציה של רמת ההשפעה וההסתברות,
בהתחשב בתגובות הקיימות והמומלצות, בהנחה
שמיושמות במלואן

סיכון שיורי מתוכנן

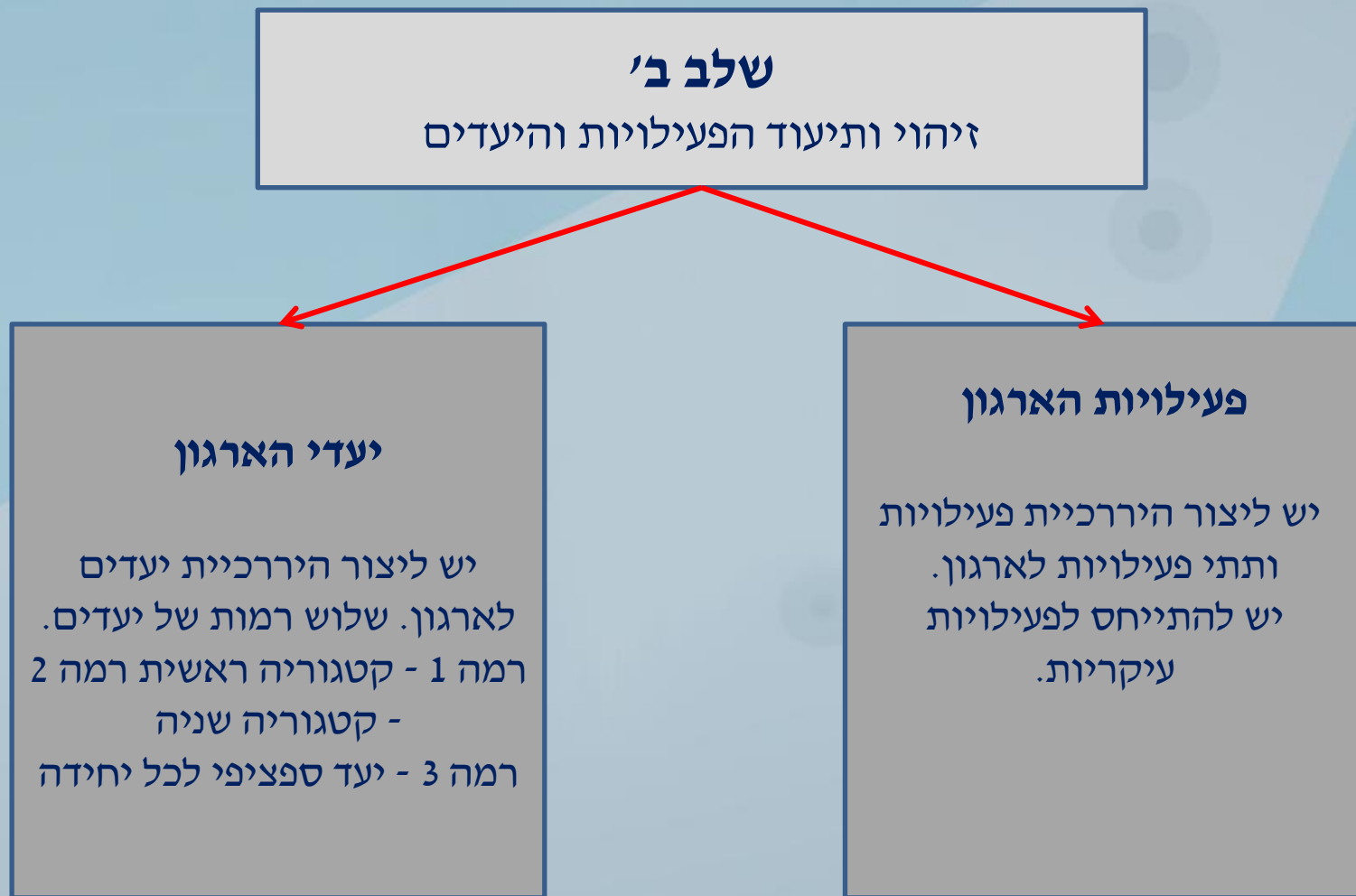
מתודולוגיה לניהול סיכונים בממשלה – שלבי העבודה





שלב ב' – פעילויות ויעדים

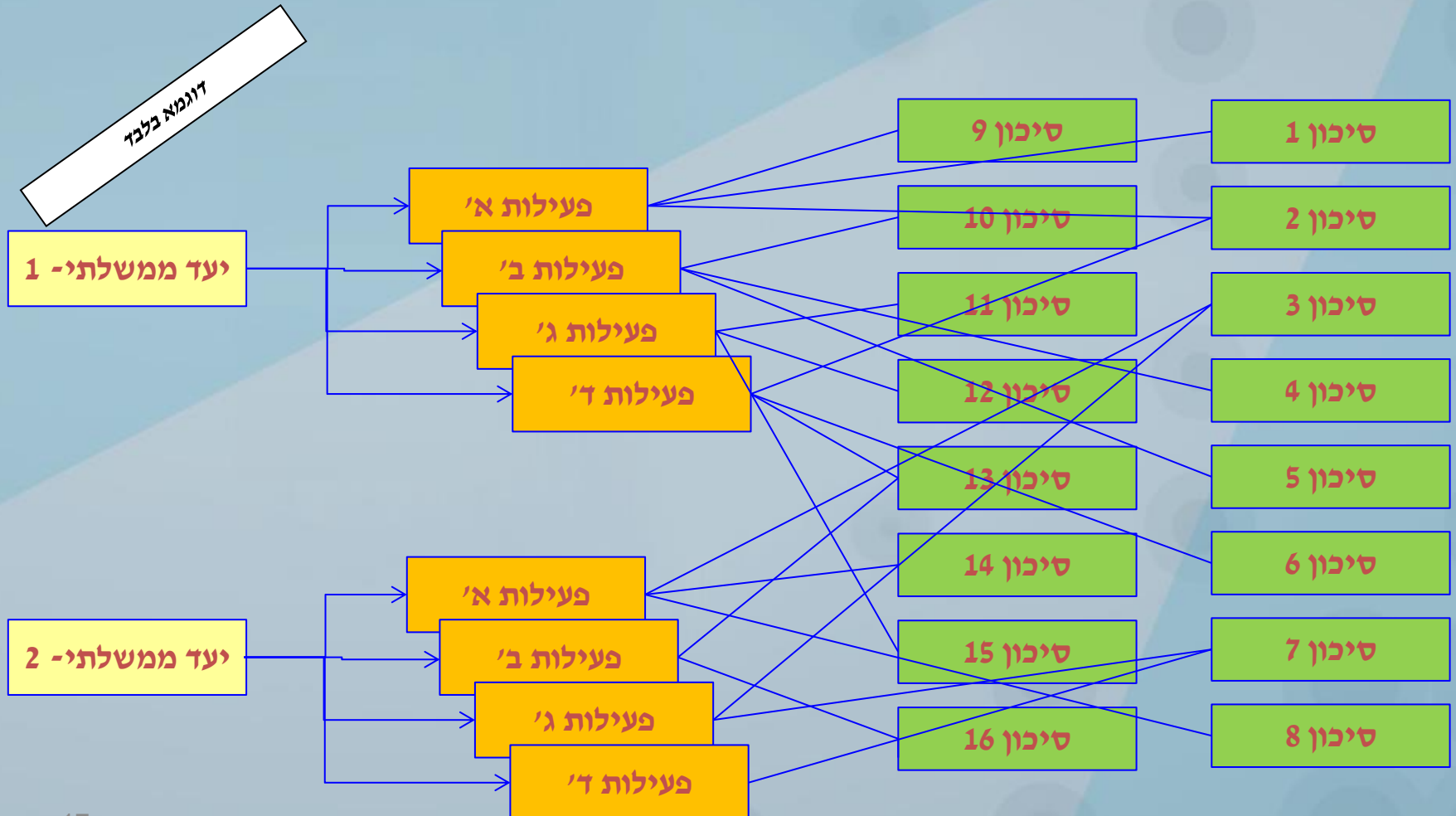
בשלב זה מזהים את הפעילויות ותתי הפעילויות של הארגון וכן את יעדי הארגון.





מיפוי סיכונים בהקשר להשגת היעדים של המשרד הממשלתי

גישת העבודה - מיפוי הסיכונים לאור יעדי המשרד הממשלתי והפעילויות הרלוונטיות למימוש היעדים, כמתואר להלן:

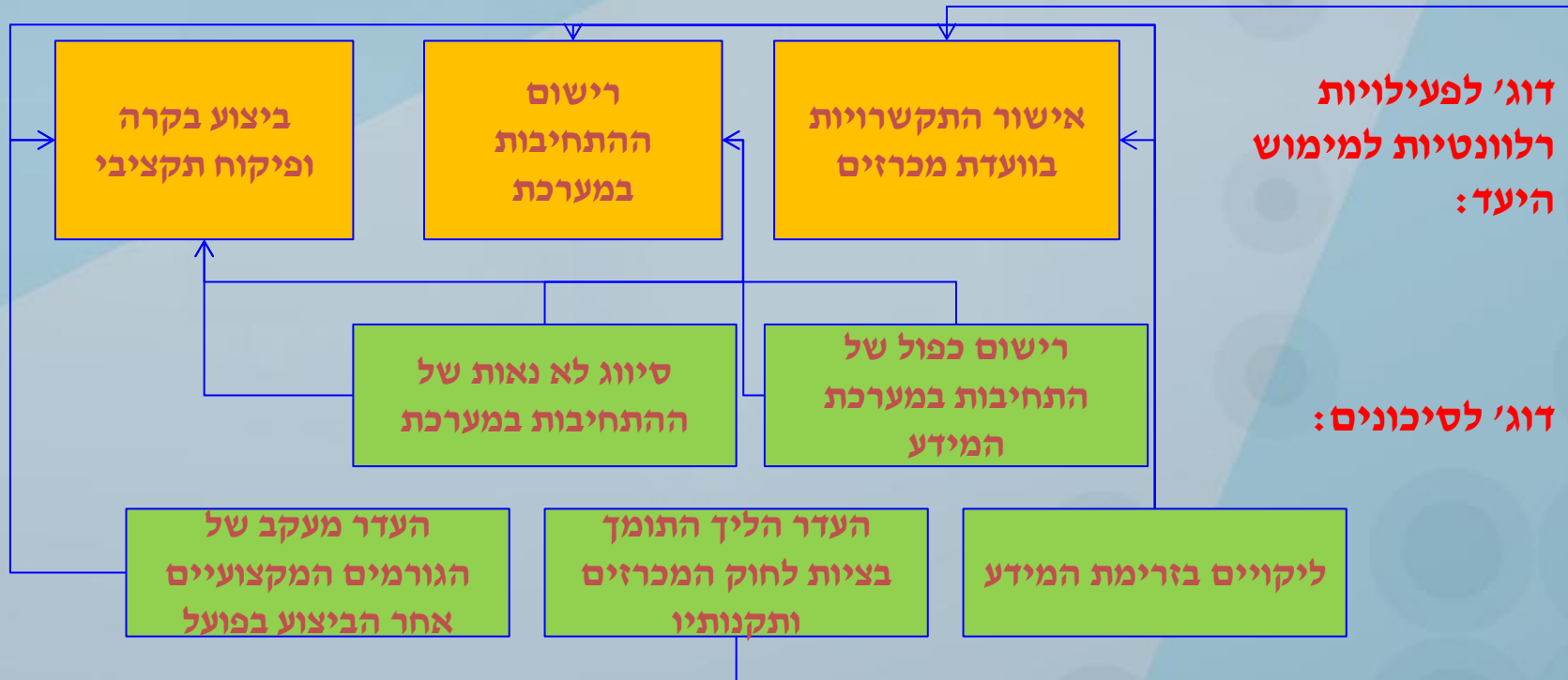




תחום התקשרויות, רכש ופיקוח תקציבי

דוגמא בלבד

יעד 1: ביצוע נאות של התקשרויות בהתאם לחוק המכרזים ולתקנותיו



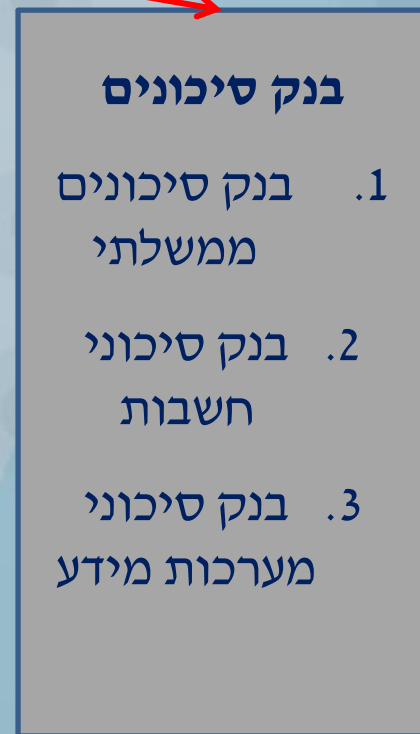
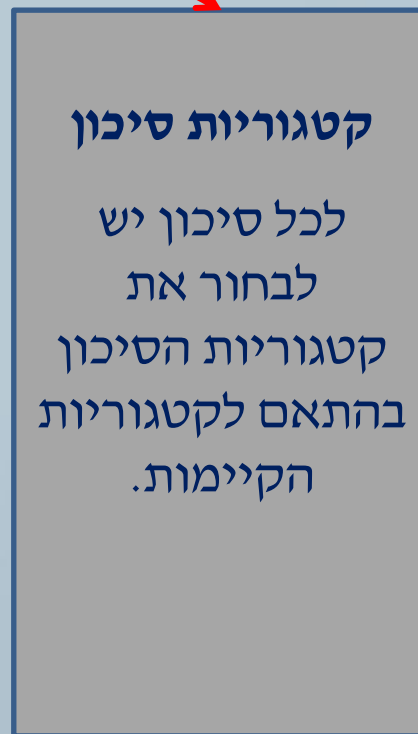
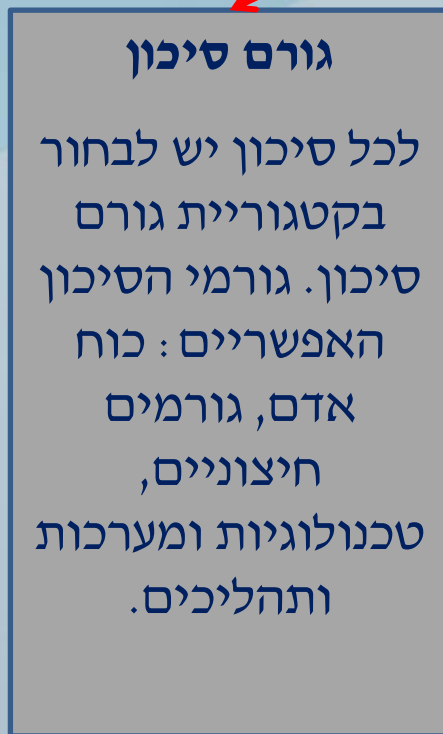
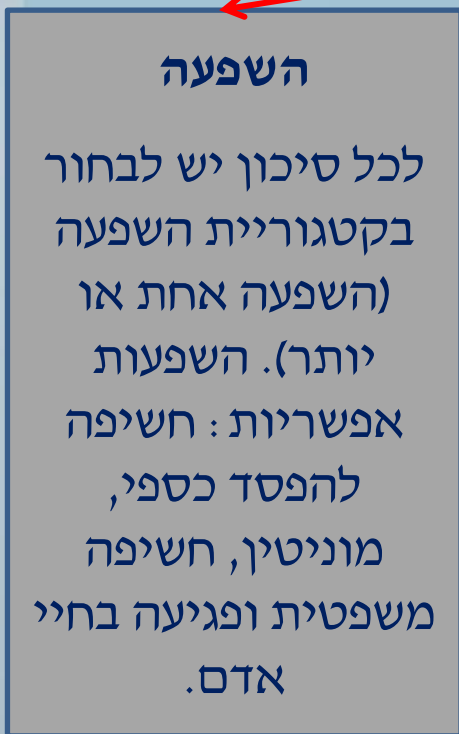
דוג' לפעילויות רלוונטיות למימוש היעד:

דוג' לסיכונים:



שלב ג' – זיהוי הסיכונים

בשלב זה מזהים את הסיכונים התפעוליים הקיימים בארגון, מאפיינים ומנתחים אותם.





שלב ג' – זיהוי הסיכונים (המשך)

הסתברות שורשית

רמת השפעה שורשית

חישוב רמת הסיכון השורשי



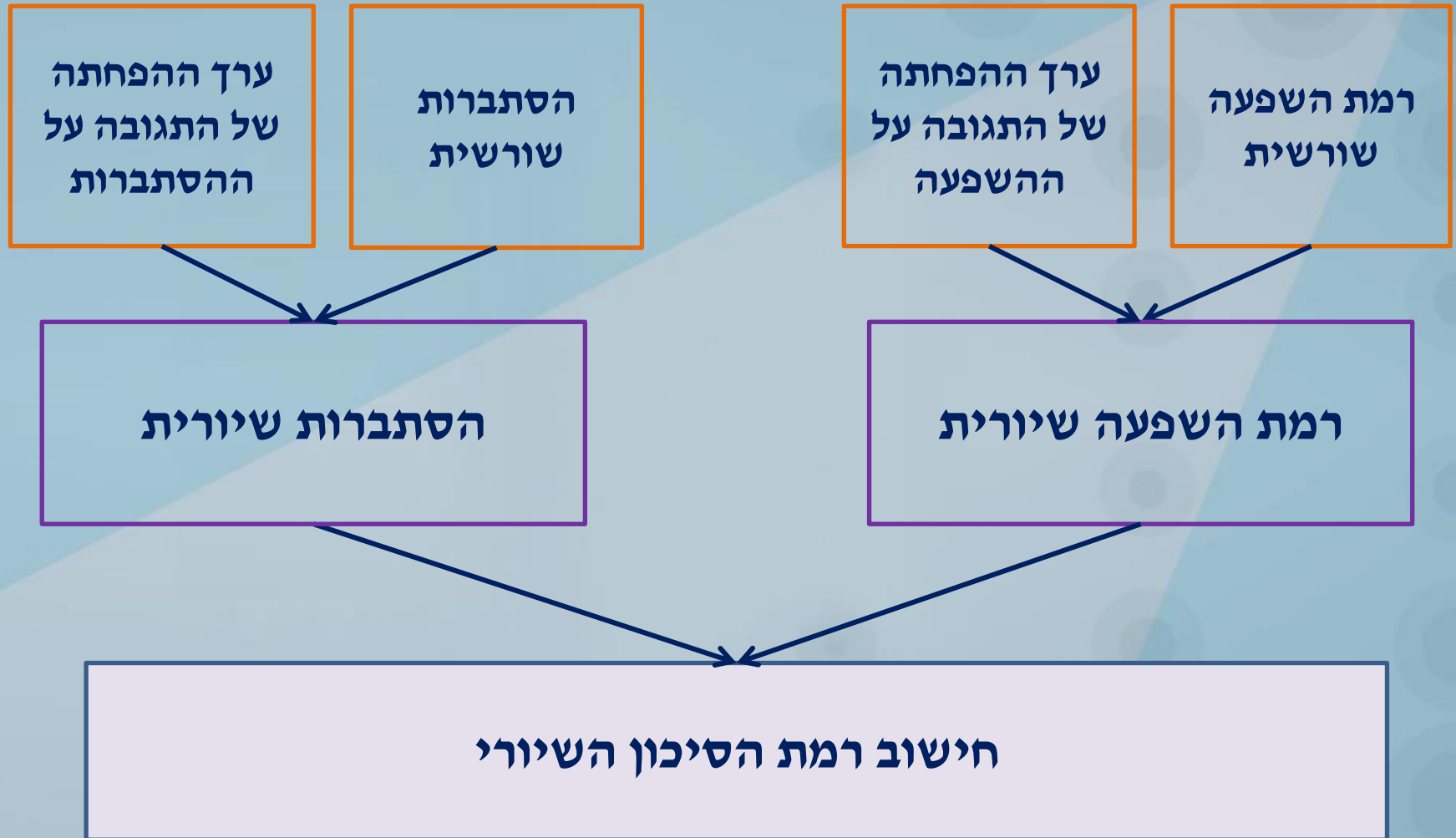
שלב ד' – תגובות

בשלב זה מזהים את התגובות עבור כל סיכון, מאפיינים ומנתחים אותן.





שלב ד' – תגובות (המשך)



שלב ד' – תגובות (המשך)

קביעת ערך ההפחתה של התגובה על ההשפעה וההסתברות

- ❖ לכל תגובה יש לקבוע את ערך ההפחתה שלה על ההשפעה ועל ההסתברות לסיכון מסוים. אותה תגובה למספר סיכונים, יכולה לקבל ערך הפחתה שונה.

❖ דוגמא:

רמת הפחתה של התגובה על ההסתברות	
1	נמוך מאוד
2	נמוך
3	בינוני
4	גבוה
5	גבוה מאוד

הסתברות שורשית	
1	נדיר
2	לא סביר
3	אפשרי
4	צפוי
5	בוודאות גבוהה

הסתברות שיורית – לא סביר

רמת הפחתה של התגובה על ההשפעה	
1	נמוך מאוד
2	נמוך
3	בינוני
4	גבוה
5	גבוה מאוד

רמת השפעה שורשית	
1	לא מהותית
2	נמוכה
3	בינונית
4	גבוהה
5	קריטית

רמת השפעה שיורית - בינונית

תודה