

**פאנל מנהלי סיכונים
בתשתיות לאומיות
היערכות ומוכנות
בתנאי קיצון**

דורון הדר (אל"מ במיל")
מנכ"ל ומייסד משותף

19.6.2024



-קו ההגנה לעולם יפרץ תרחיש קיצון



איפה פגש אותי ה - 7 לאוקטובר?



- בוקר שבת בתל אביב - קופצים מהמיטות אני, בעלי וארבעת ילדנו ורצים לממ"ד.
- אזעקות בלתי פוסקות. פותחים טלויזיה ומתחילים להגיע רסיסי מידע...
- תחושת חרדה קיומית וחוסר ודאות, הרשתות גועשות מסיפורי זוועה, שמועות, מבול טלפונים, חברים מהעוטף לא עונים.
- בשעה 9:30 - הערכת מצב ראשונה של גזרת מרחב הדרום בו החלה הלחימה וחלוקת משימות לקבלת תמונת מצב
- בשעה 15:30 - הערכת מצב שניה של כלל גורמי ההנהלה



איפה פגש את **מקורות** ה- 7 לאוקטובר?

יחידת ביטחון וחירום

מוגדר תיק חירום ונהלי חירום ובוצעו תרגולים תקופתיים – קיים ציוד מיגון, מלאי חירום, מיגונים, אמצעי תקשורת, גנרטורים וסולר – **התנאי לאפקטיביות היה התרגולים שבוצעו לאורך השנים.**

1

חשיבות הערכת מצב מהירה וקבלת החלטות
הערכת מצב ראשונה בוצעה כבר ב- 7.10 בבוקר

2

- יכולת תקשורת בין מקבלי ההחלטות היא קריטית
- ברגע האמת, אין "מדינה" או "אמא ואבא" שינחו אותנו
- השטח/העובדים צריכים הנחיות ותקשור
- מתן מענה לעובדים (מגוייסים, מנופים ושאר עובדי החברה)

3

תכנית הינה בסיס לשינויים

- חלק מהנחות המוצא שתורגלו השתנו ולא היו רלוונטיות
- חשובה התשתית שתאפשר גמישות וביצוע התאמות

3



איפה פגש אותנו ה-7 באוקטובר?

- בשינה, 06:30 אזעקה באזור צפון השרון עם שלושה ילדים קטנים.

מהן פעולות ההכנה שהתבצעו לקראת תרחיש קיצון?

- נכתבו תיקי חירום ותוכנית להמשכיות עסקית לתרחישי הייחוס של רח"ל (רשות החירום הלאומית) אשר שמשו כבסיס לניהול אירוע החירום.
- **12:00, 07/10/2023**, התכנסה הנהלת החברה, אנשי תפעול והיו"ר לשיחת ועידה לניהול אירוע החירום.
- נערכת הערכת מצב יומית, לניהול שגרת המלחמה.
- ניהול המחסור במשאב האנושי בצורה אדוקה ויומיומית.
- הכנה למתקפות בזירות נוספות מקבילות (סייבר, התפתחות לחימה באזורים נוספים).

מה הלקחים שלכם?

- גיוון גילאי תחת מקצועות הליבה לצורך התפעול הרכבתי.
- לוודא כי ספקים וקבלנים הכינו גם כן תיקי חירום והמשכיות עסקית.
- צורך בניהול המשאב האנושי כך שיביא ל- $\%$ יתירות מסוים במקצועות הליבה.
- הקטנת התלות במומחים זרים (חברות שאינן ישראליות).
- הקטנת התלות בפועלים פלסטינאים.

מיקרוקוסמוס של החברה בישראל

תהליך
הפרטה
מתקדם

פריסה גיאוגרפית
רחבה של למעלה מ-
2,500 נק' קצה*
* (איסוף/חלוקה מכתבים וחבילות)

אוכלוסיית עובדים
ולקוחות מגוונת מכל
רחבי הארץ

מפעל חיוני מונחה רח"ל

שירותים כספיים



אתגרי המלחמה

גיוס של פונקציות
בכירות ושל עובדים

חסימת צירים
ביטחונית ואי יכולת
הגעה לנק' הקצה

מתיחות מובנית
בעבודה משותפת של
יהודים וערבים

בריאות ושלמות
העובדים הלקוחות
והספקים

אי הגעת חבילות
מחו"ל כתוצאה
מביטולי טיסות

מיקרוקוסמוס של החברה בישראל

פריסה גיאוגרפית
רחבה של למעלה מ-
2,500 נק' קצה*

אוכלוסיית עובדים
ולקוחות מגוונת מכל
רחבי הארץ

אלין סקוט



מנהל הסיכונים, דואר ישראל

גורמי הצלחה

חמ"ל ניהולי המתקשר
עם כוחות הבטחון
ומנחה בהתאם את
יחידות השטח

פיזור גיאוגרפי של
עובדי החברה וכן של
יחידות הדואר

חוסן והירתמות מלאה
של העובדים
שיעורי התייבבות:
כ-80% ביום הרביעי

הנחייה לכלל החברה על
חובת התייבבות מלאה
והמשך פעילות בשגרה

תרגול תרחיש
מלחמה רב זירתית
על פי נוהל עבודה
לניהול התרחיש

השתתפות בתרגילי
חירום ואף ניסיון בסבבי
לחימה קודמים

יכולת הסתת דברי דואר
ותשתית ניידת למתן
שירותים באמצעות
דואר-נע/ פוסט-טראק

ניסיון קודם בניהול
אירוע משבר
(סייבר - אפריל '24)

פורום הנהלה מורחב
ומצומצם ליעול העבודה
וקבלת החלטות

תרגול מתכונת דיווח
והפצת הודעות ועדכונים
ללקוחות במדיות השונות

זמינות שירותים כספיים



דואר ישראל עד אליכם

בימי שני בתאריכים הבאים:

10:30
עד
12:30

27.5
24.6
22.7
26.8

הפוסטראק לשירותכם
בסמוך למלון דוד



נשמח להעניק לכם שירות!



דואר ישראל מחבק את תושבי העוטף והצפון ביריד מכירות מיוחד

תוצרת חקלאית, גבינות, עוגות, תכשיטים ועוד

יום ד', 8.11, בין השעות 11:00-16:00, הקריה הדוארית, שדרות הרכס 21 מודיעין מחכים לראותכם

אילון סקוט

מנהל הסיכונים, דואר ישראל



IMPACT



- איפה פגש אותנו ה- 7 באוקטובר ?
- מהן פעולות ההכנה שהתבצעו לקראת תרחיש קיצון?
- מה הלקחים שלנו?

- תכניות פעולה בהתאם לתרחישי ייחוס של רח"ל ושל מס"ל
- תכניות המשכיות עסקית לאישוש תהליכים קריטיים
- ביצוע תרגילים תקופתיים ברמת החברה
- החל מה 7/10/23 - החברה ביצעה הערכות מצב רבות בראשות המנכ"ל
- שיפור בטחון העובדים בפעילות לתיקון תקלות
- הפסקת הזרמת הגז משדה תמר
- הקדמת רכש למלאי
- גיוס כספים מהיר
- עדכון תרחישי הייחוס ותכניות הפעולה

מטרת המסמך



- הצעת דרכי פעולה מיידיות וקווים מנחים, שיוכלו לסייע לכל ארגון לנסות ולהתגבר על המכשולים היום-יומיים בעת הזו ולאפשר המשכיות עסקית בעת חירום
- קווים מנחים (מסמך המלצות כללי) על כל ארגון לבצע את ההתאמות הרלוונטיות בהתאם לסוג הארגון, אופיו, מיקומו הגיאוגרפי, הרגולציה המושתתת עליו, גודלו והמגזר אליו הוא משויך

נקודות זמן על ציר הזמן של המשבר



- המסמך מתייחס בעיקרו ל**שלב השלישי**, אולם מוצגים בו גם קווים מנחים כלליים, אותם כדאי לאמץ ולבחון בעת היציאה מהמשבר ולאחריו ביחס לעבודת ועדת הביקורת בשילוב עם המ"פ



1. תפקיד ועדת הביקורת – לבדוק, לחקור ולהגיש מסקנות והמלצות
2. הגישה הרווחת: ביקורת = תהליך המחייב הקצאת משאבים יקרים מאנשי מפתח בארגון. תהליך הביקורת מתבצע במקביל לעבודה השוטפת, והדיון בממצאים נעשה בסופו, ע"מ להפוך את הביקורת לכלי עזר הכרחי ובעל ערך מוסף לארגון
3. במצב חרום: גישה מכילה ושת"פ. הפיכה לביקורת מלווה; כלי לניהול המשבר
4. שת"פ מלא-מ"פ, ועדת הביקורת, ודרג קבה"ח בחברה
5. בחינה מהירה של האסטרטגיה
6. העמ"ץ מעודכנת - ועדת הביקורת והמ"פ יציגו: התאמת הארגון למצב החדש, מקורות סיכון מהותיים, המלצות אפקטיביות למזעור הסיכונים, סד"פ מומלץ בעת החזרה לשגרה ותיעדוף הפעולות. העמ"ץ תובא לידיעת ההנהלה והדירקטוריון.
7. בחינת סימני אזהרה להשפעת המשבר על המשך קיום הארגון- דגש לבחינת הגורמים והתרחישים העשויים להשפיע על תזרים המזומנים והאיתנות הפיננסית
8. דיווח ממצאים בזמן אמת. ייתכן שהדיווח לוועדת הביקורת יהיה בתבנית מקוצרת



התנהלות ועדת הביקורת ופונקציית הביקורת הפנימית בעת משבר (חרבות ברזל) - 2/3

9. התאמת דרכי ביצוע - עבודת הביקורת בעת משבר:

א-להשתלב בוועדות/פורומים/ישיבות לניהול המשבר. מ"פ כמשקיף; יסב תשומת לב לסיכונים ודרכי פעולה מומלצות, אם כי עליו להימנע מקבה"ח.

ב-שימוש עצמאי בכלים טכנולוגיים/כלי דאטה ואנליזה העומדים לרשות ה-ב"פ, ולא מחייבים הקדשת משאבי זמן מצד הארגון להפעלתם בביצוע הביקורת.

ג-בשלב הראשון של המשבר - למקד את ממשקי העבודה עם יח' הארגון בנושאים המהותיים ביותר בהתייחס לסיכונים שנוצרו עקב המשבר.

ד-לפי העניין, הביקורת יכולה בעת המשבר להתקדם עם ביצוע מטלות "פנימיות" שיקדמו את פעילותה ב-ט"א ועם החזרה לביצוע ה-ת"ע השוטפת (כגון, מטלות מתודולוגיות).

10. להימנע מכניסה לנעלי בע"ת המבצעים בקרה - להימנע מניגוד עניינים עתידי (מ"פ + וע' ביקורת) שיפגע באי תלות. עם זאת, במצב חירום כגון זה, יהיו כאלה שייאותו לבצע זאת, ולכן עליהם לקבל אישור מראש של וע' ביקורת/הדירקטוריון, לפי העניין. במקרים אלה, ראוי לוודא קיומו של פרוטוקול קצר/אישור בכתב, המאפשר דרכי פעולה אלו וכן לגבש את האופן שבו יגודר סיכון ניגוד העניינים העתידי לאחר החזרה לשגרה*. דוג: 'בנקים

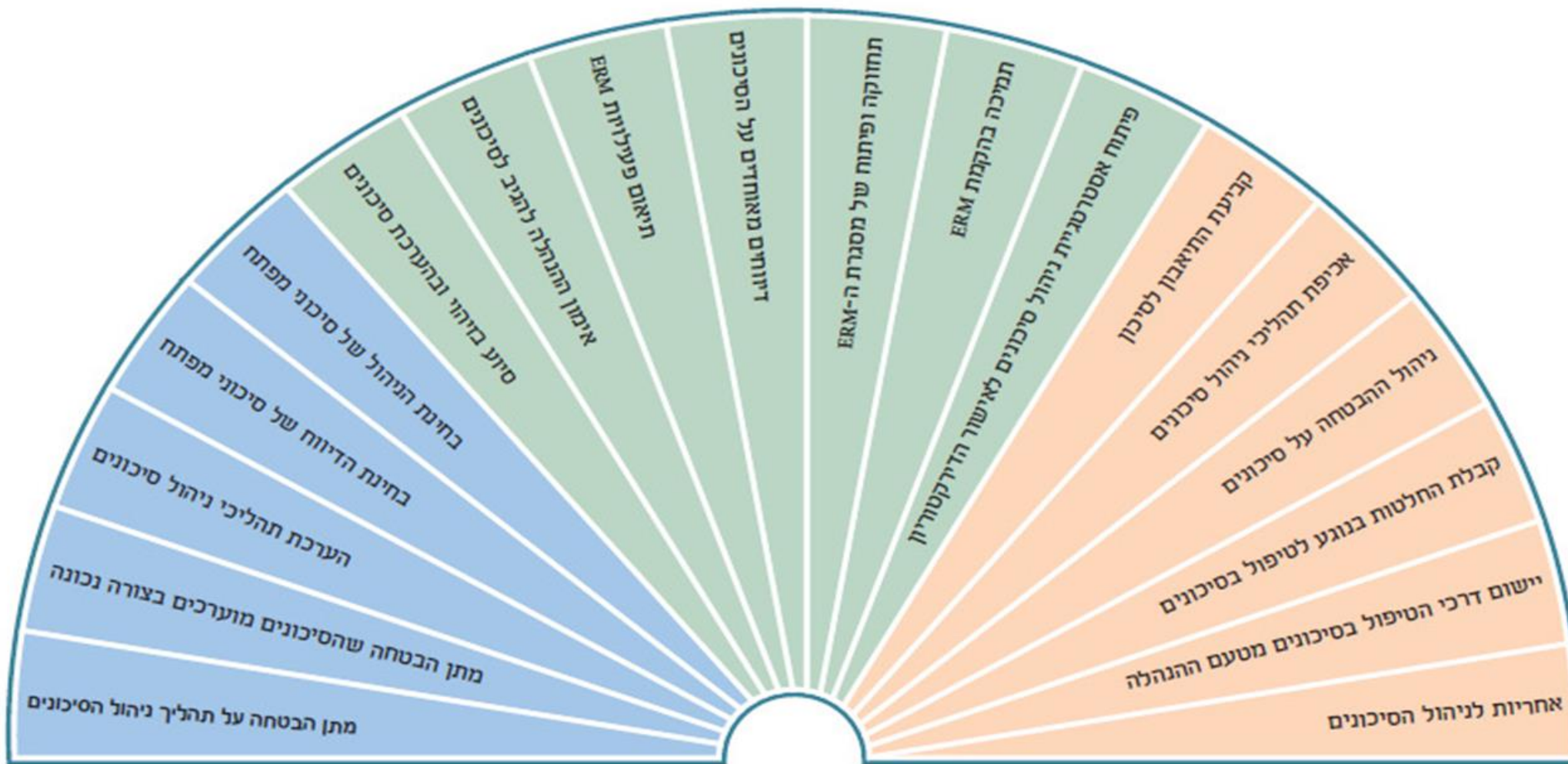


11. שגרה בצל מלחמה - גם בוע הביקורת - המשך עבודת הוועדה תוך שימת דגש על הסיכונים המתעצמים או החדשים
12. הצגת ממצאי הביקורת בעת משבר - הצגת מסמך ממוקד ופרקטי, תוך הימנעות משאיבת תשומות/הימנעות מהמלצות לא מותאמות למצב החירום
13. מה עושים ב"יום שאחרי?"
 - א- ברמת הארגון - לבחון ביצוע בחינה והפקת לקחים מההתנהלות בעת המשבר, בין אם הוכנה מראש תוכנית המשכיות עסקית והיערכות לתרחישי קיצון, ובין אם לא הוכנה תוכנית
 - ב- ברמת הביקורת הפנימית ועבודתה של ועדת הביקורת -
 - ה-ב"פ ביחד עם וע' הביקורת תבצע הפקת לקחים ותבחן - האם היו ברשותה תוכניות מגירה מתאימות להתנהלות בעתות משבר, ובמידת הצורך - תכין /תשפר /תעדכן תוכניות אלה. יש לוודא שבתוכנית הביקורת קיימת גם ביקורת על המשכיות עסקית.
 - בחינת ת"ע של הביקורת והתאמתה ל"יום שאחרי" - נוהלי חזרה לשגרת עבודה והכנת תוכנית לתיעדוף משימות הביקורת. חלק מהיחידות העסקיות יתמקד, ללא ספק, ב"ליקוק הפצעים" ובשיקום, ולא יהיה זמין.

תפקיד הביקורת הפנימית בניהול הסיכונים הארגוני



נשיא לשכת המבקרים הפנימיים וIA ישראל



תפקידי ליבה של הביקורת הפנימית
בנוגע ל-ERM

תפקידים לגיטימיים של הביקורת
הפנימית, אם נוקטים אמצעי ביטחון

תפקידים שעל הביקורת
הפנימית להימנע מלעסוק בהם

איך נערכים
לברבור שחור?





איך נערכים ל"ברבור שחור" - תרחיש קיצון?

1 איתור פעולות הפחתה בעלות נמוכה ותועלת גבוהה

לא לעצור הכל בגלל שהיערכות מיטבית דורשת השקעה גדולה – לחשוב מה כן ניתן לעשות שלא דורש השקעה גדולה

2 חשיבות תוכניות פעולה מוכנות ומתורגלות מראש

לכל אותם מקומות שההשקעה גדולה מידי ביחס לסבירות – גיבוש תכנית מגירה שתקצר את זמן התגובה תוך כדי האירוע

3 תרגילים – מהווים רווח כפול

- פלטפורמה לבחינת האפקטיביות והישימות של התכניות
- איתור תרחישי קיצון נוספים כלקחים התרגול

4 בניית תכניות עקרוניות ולא פרטניות

- הגדרת תכנית התמודדות כך שתכיל מענה למגוון רחב של מקרים (לרבות לאלו שלא חשבנו עליהם)

איך אתם נערכים לברבור שחור? איך מגייסים את ההנהלה להשקיע משאבים לתרחיש קיצון?



- הצפת פערים לדירקטוריון וקבלת הכוונה באשר לכיוון הפעולה הרצוי.
- חמשת השנים האחרונות שיווקו בעצמן את הצורך ביצירת תיקי חירום והמשכיות עסקית.
- יצירת תרחישי קיצון בעלי חומרה הגבוהה ממה שזוהתה במציאות.
- כתיבת תכנית למזעור הסיכון הלוקחת בחשבון % מסוים של יתירות של משאבים מסוגים שונים לכיסוי ברבורים שחורים.
- גיוס והכשרה של נאמני ניהול סיכונים.
- ברמה הארגונית, ביצוע תרגילים לתרחישים שונים פוטנציאליים.

איך אתם נערכים לברבור שחור? איך מגייסים את ההנהלה להשקיע משאבים לתרחיש קיצון?

- זיהוי סיכוני ברבור שחור
- ניהול הסיכונים תוך התייחסות לרמת סיכון שורשית (גבוהה)
- ניטור שוטף ויישום תכניות הפחתה
- תשומת לב ניהולית והגדרת יעדים
- בחינת פערים במשאבים בתיקי המשכיות עסקית
- תכנון והפקות לקחים מביצוע תרגילים



במה להתמקד בתוכנית הב"פ בעת משבר (חרבות ברזל) – 1/4



1. על הב"פ לשמור על קשר ותקשורת עם מחזיקי העניין המרכזיים (כולל יו"ר הדירקטוריון, יו"ר וע' הביקורת והמנכ"ל) בדגש על:

א-קבלת עמדתם בנוגע למטלות שהם מעוניינים שהביקורת תשים עליהן דגש.

ב-אישור, במידת הצורך, של ביצוע התאמות בתוכנית העבודה.

ג-התאמה/שינוי של צ'רטר הב"פ, לצורך ביצוע פעילויות ייעוץ (במסגרת המתאפשר, ע"מ שלא לפגוע באי-התלות) והגדלת טווח הפעולה ורמת השת"פ עם הביקורת בהווה ובעתיד).

ד-עדכון בנוגע לחשיפה לאי-עמידה ב-ת"ע [בנקודת זמן זו, מוקדם מדי לקבוע מה תהיינה ההשלכות של אי-עמידה ב-ת"ע השנתית, וייתכן שניתן יהיה להתגבר על פיגורים בהמשך השנה במאמץ מוגבר]. ראוי לבחון ביצוע שינוי והתאמה של ת"ע; כך שמשאב הביקורת ינוצל בצורה טובה יותר לנושאים בליבת המשבר כבר עתה. ככל שיתבהר משך זמן החירום, יש לבצע הערכת מצב טובה יותר לקראת קביעת ת"ע לשנה הבאה, ולתקף אותה באמצעות התאמה תקופתית.



שילוב נושאים מהותיים בעלי דרגת סיכון גבוהה ב-ת"ע ודיווח מידי על הממצאים -

בין הסעיפים שמומלץ לבחון:

- בחינת החשיפה לסיכוני מו"ה
- **תאמת הבקורות לשינויים בתהליכי העבודה** [**דוג: מרכז שירות*]
- **התרשלות בביצוע בקורות מהותיות** דוגמת היעדרות כוח אדם (מילואים-צו 8, הורים הנמצאים עם ילדיהם בבית, התפנות מאזורי הלחימה בדרום ובצפון, הוצאה יזומה לחל"ת וכיו"ב) או הסטת תשומת הלב לפעילויות אחרות).
- האם **בקורות המפתח המהותיות (לרבות בקורות ה-SOX)** ממשיכות לפעול כסדרן (יש להתריע במקרים בהם אותרו חשיפות משמעותיות).
- **סיכוני אבטחת מידע וסייבר**



3. להפנות תשומת לב לסיכונים שעשויים להתפתח כתוצאה ישירה/עקיפה של המשבר - לדוג':

- הגברת מקרי **phishing** ופעילות **סייבר** - לוודא שמנהל אבטחת המידע מודע, מטפל ומתקשר. במיוחד עם הרחבת מעגל העובדים מהבית (או פיזורם בין מס' אתרים של הארגון)
- פגיעה אפשרית באיכות התקשורת הדו-כיוונית והדיווח בין העובדים להנהלה
- הפרעות לאחסון חיצוני של מידע
- הפניית תשומת הלב לצורך בעמידה ברגולציות החלות על הארגון והחשיפות המשפטיות [גם בעת הזו]
- סיכון תדמיתי לארגון: תפקוד/תגובה לקויים במשבר, עלול להחריף נזק פוט' לאחר סיום משבר: לקוחות ידירו רגליים, גופים פיננסיים יסרבו לתת מימון וכד'
- בחינת החשיפה להשפעות אפשריות ל-ט"א - השפעת המלחמה על הכלכלה יכולה להימשך חודשים/שנים. ראוי לחשוב על תחזיות צמיחה עסקית מעודכנות, תזרים מזומנים מעודכן ועוד
- היערכות הארגון ל"יום שאחרי": חזרה מהירה לייצור או מתן שירותים, מענה לביקוש. הארגון שחוזר ראשון "לרכב על הסוס" הינו ארגון שעשוי לשרוד באופן מיטבי ל-ט"א
- ביצוע עבודת הביקורת עצמה - לאור דלות הקשב הארגוני וכדי להמשיך להיות רלוונטיים, ראוי לשקול המלצות באשר לצעדי תיקון נחוצים לאזורים המהותיים ביותר, אף מעבר לתקופה "רגילה"
- מעקב תיקון ליקויים - ה-ב"פ תשקול לעקוב אחר יישום המלצות מרכזיות רלוונטיות לתקופה

דגשים עיקריים להתנהלות וע' הביקורת בשת"פ הב"פ בעת משבר... רשימה מוצעת



מטרה - התאמת ההמלצות למשבר הנקודתי שפקד אותנו ב-07.10.2023 כל ארגון, וע' ביקורת ויח' ב"פ יבצעו ההתאמות הנדרשות, לפי התרבות הארגונית, הנחיות הדירקטוריון, הארגון, גודלו, מיקומו הגיאוגרפי, אופיו והמגזר אליו משתייך תוך לקיחה בחשבון של כלל הסיכונים הספציפיים בתקופה זו. רשימה מוצעת:

1. מפעל/משרד/סניפים נסגרו? (סיכוני נזק לרכוש נטוש), ניהול תהליכי העבודה מול מס רכוש וחברות הביטוח
2. בוצעו בארגון שינויי תפקידים, בשל מחסור בכוח אדם? סיכוני בקרה והפרדת תפקידים
3. עב' מרחוק: העובדים שוהים תקופה ארוכה בממ"ד ללא WiFi, עובדים שמפונים מבתיהם, חידוד סיכוני סייבר
4. הגברת/צמצום קשרי הארגון עם הסביבה? הוגנות ורגישות מיוחדת ללקוחות, ספקים ועובדים. ייתכן שלחלקם יש קרובי משפחה שנפגעו מפעולות האיבה.
5. האם ההנהלה נוקטת בצעדים כגון, קיום שיחות, תמיכה בעובדים שנפגעו, העמדת אנשי מקצוע (פסיכולוגים ואחרים), קיום הרצאות ופעולות מסייעות?
1. יש עידוד יוזמות התנדבות מצד הארגון לתמיכה בלוחמים ובנפגעים, תרומות (למשל ימי חופשה)?
2. סיכוני רגולציה-דיני עבודה, בעתות אלו כללים ברורים הנוגעים להעסקת עובדים, האם מוקפד?
3. הארגון תורם לגופים (עמותות) כלשהם – ייתכנו סיכוני מו"ה (ניצול רוח התקופה) וסיכוני הלבנת הון ומימון טרור.
4. סיכונים פיננסיים: תזרים – ירידה בהכנסות, השפעת שע"ח, צמצום הוצאות וחיפופות מימוניות וכד'.
5. לבחון את מוכנות הארגון למצב (בטחונית, סביבתית, עובדים, וכד')
6. לבחון את הנהלים ל-שע"ח
7. האם יש צורך בהתייחסות שונה לסיכוני ט"ק, לעומת סיכוני טווח בינוני/ארוך?



תפקיד הדירקטוריון - בקרה ופיקוח על תהליכים -
בחינה האם קיימים תהליכים וכיצד מתנהלים,

אולם בשום שלב אֵל לדירקטוריון להיכנס לנעלי ההנהלה,
למעט באותם מקרים המתחייבים מהחוק, התקנות והפסיקה
(דוגמת חוק חדלות פירעון, שיקום כלכלי - תזרים ועוד).

לצד כל האמור לעיל, נמנים גם **יחסים בינאישיים והיכולת**
האישית של כל אחד ואחת מחברי ועדת הביקורת לבצע את
תפקידו תוך שמירה על גבולות גזרה וכללי הממשל התאגידי.



סיכום וטיפים תודה!

**CRITICAL
IMPACT**