

**BDO** | Corporate  
Governance  
CONSULTING & Regulation

אחזקות משקי דרום

חוסן ארגוני - התמודדות הארגון עם אירועי קיצון

בתנאי אי וודאות וניהול משבר

דוח ביקורת | 2 בספטמבר 2024

**BDO**

לכבוד  
וועדת ביקורת  
משקי דרום  
א.ג.נ.,

**הנדון: דוח ביקורת בנושא חוסן ארגוני - התמודדות הארגון עם אירועי קיצון בתנאי אי וודאות וניהול משבר**

התייחסות המבוקרים לממצאים וההמלצות משולבת בגוף הדוח.

וועדת הביקורת דנה בממצאי הדוח.

רצ"ב הדוח שבנדון.

אנו עומדים לרשותכם בכל שאלה ועניין.

**בכבוד רב,**

**זיו האפט יעוץ וניהול בע"מ**

תל אביב | ירושלים | חיפה | באר שבע | בני ברק | קרית שמונה | פתח תקווה | מודיעין עילית | נצרת עילית | אילת  
03-6386868 | 02-6546200 | 04-8680600 | 077-7784100 | 073-7145300 | 077-5054906 | 077-7784180 | 08-9744111 | 04-6555888 | 08-6339911

**משרד ראשי:** בית אמות BDO, דרך מנחם בגין 48, תל אביב, 6618001 **דוא"ל:** [bdo@bdo.co.il](mailto:bdo@bdo.co.il) **בקר באתר שלנו:** [www.bdo.co.il](http://www.bdo.co.il)

BDO Israel, an Israeli partnership, is a member of BDO International Limited, a UK company limited by guarantee, and forms part of the international BDO network of independent member firms. BDO is the brand name for the BDO network and for each of the BDO Member Firms



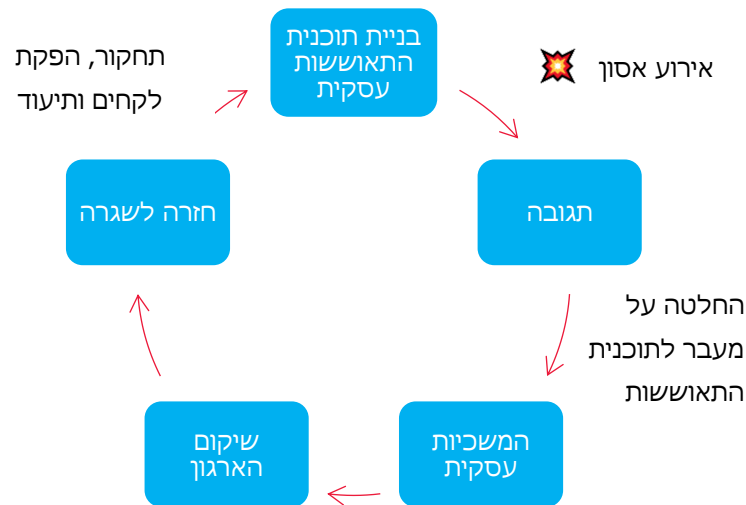
**היערכות תפעולית-לוגיסטית**

פעילות הארגון מנוהלת ממטה הארגון היושב מזרחית לצומת ראם (להלן: "מסמיה"). כמו כן, לארגון אחזקות בתחום הנדל"ן, מפעלים חקלאיים, אחזקות בשותפות עם משקים ואחזקות ארציות. הביקורת בחנה את היבטי היערכות התפעולית, לוגיסטית של מטה הארגון והמפעלים לשעת חירום, לרבות קיום נהלים והנחיות לשעת חירום, ביצוע תרגולות והדרכות ועוד.

**היערכות בתחומי מערכות המידע**

הארגון מקבל שירות- מיקור חוץ מחברת ג'יני (להלן "החברה"). השירות ניתן בהתאם להסכם שנחתם עם החברה וכולל בין היתר במקרה של נפילת שרת, סיוע בהקמת מערכת ההפעלה מחדש לרבות שחזור קבצי מידע. סוגיית ההמשכיות העסקית וההתאוששות מאירוע קיצון בארגון נשענת ברובה על יכולת מערכות המידע לתפקד באופן שוטף, לרבות בעת חירום.

**מחזור החיים של המשכיות עסקית בארגון**



משקי דרום (להלן: "הארגון") - ארגון כלכלי אזורי הפועל לסייע למשקיו להתפתח מבחינה עסקית וחברתית. הארגון הוקם בשנת 1947 על ידי קיבוצים ומושבים שיתופיים. הארגון כולל 59 משקים מהם 46 משקים מופרטים, 10 משקים מנהלים אורח חיים שיתופי ו-3 מושבי עובדים. לארגון מספר מפעלים במתחם משקי הדרום שהוקמו עם ועבור המשקים. מנפטת הדרום, שקדי הדרום, שמן דרום וגורן דרום. נציין כי לארגון אין מפעל או תאגיד המוגדר "כחיוני" לשעת חרום. בנוסף, לארגון שותפויות שונות.

משברי השנים האחרונות בהם מגפת הקורונה, מלחמת רוסיה-אוקראינה, מלחמת חרבות ברזל המשבר הכלכלי העולמי ועוד. העלו את סוגיית החוסן של ארגונים לראש סדר היום של הכלכלה העולמית ושל חברות ועסקים מכל גודל וסוג. תפישת החוסן העסקי היא רחבה יותר מתפישת ניהול הסיכונים המסורתית. חוסן עסקי הוא גישה מקיפה שמכינה את הארגון להתמודד עם שיבושים ולהגיב אליהם, הוא מאפשר לארגון לא רק להשתקם אלא גם לשגשג בעקבות האתגרים הבלתי צפויים.

בניית חוסן עסקי היא משימה אסטרטגית באחריות ההנהלה הבכירה והדירקטוריון בארגון, באחריותם להוביל, להניע את הארגון כולו לשינוי תפיסתי ותפעולי מרחיק לכת. חלק מחיזוק החוסן הארגוני היא בניית תוכנית המשכיות עסקית (BCP – Business Continuity Plan), תוכנית כוללת האמורה לתת פתרונות עבור תהליכי העסקיים הקריטיים והחברתיים של החברה/ארגון בהתרחשות משבר, במהלך המשבר ובתהליך החזרה לשגרה.

אירוע קיצון מוגדר כאירוע בלתי צפוי אשר עלול לגרום לשיבוש משמעותי ולאורך זמן של תהליכים עסקיים חיוניים ולהשבתה או צמצום יכולת הארגון לספק את השירותים העיקריים שבתחומי פעילותו ויעדיו. בראי הארגון אירוע כאמור יכול להביא לפגיעה בתהליכי האשראי לחברים, פגיעה ביתרות כסף נזיל, השבתת יכולת הייצור במפעלים. לדוגמה, אירוע קיצון מסוג זה יכול להיות שריפה, נזק טבע כגון רעידת אדמה, נזק קריטי למערכות המידע הממוחשבות, אירוע סייבר, אירוע בטחוני, מלחמה, מפולת בנקים וכיו"ב.

תוכנית המשכיות עסקית (BCP) כוללת היערכות **תפעולית-לוגיסטית** בהם היבט של **מערכות המידע** לאירועי קיצון בתנאי אי וודאות וניהול המשבר.

**1. מטרת הביקורת**

בהתאם לתוכנית הביקורת הפנימית לשנת 2024, ערכנו ביקורת בנושא התמודדות הארגון עם אירועי קיצון בתנאי אי וודאות וניהול המשבר. הביקורת בחנה את:

- הגדרת הארגון לאירוע קיצון.
- בעלי התפקידים והנהלות העוסקים בהערכות לאירועי קיצון.
- הערכות הארגון למקרה של אי זיהוי הסיכון המתפתח, כגון סיכון סייבר, אסון טבע, רגולציה, מגמות בצרכנות, שוק העבודה, מקרו כלכלי, פוליטי, ביטחון ועוד.
- קיום תכנית הערכות למקרה סיכון.
- בעלי התפקידים והנהלות האמורים לנהל את המשבר / אירוע סיכון.
- דרכי העברת מידע בתוך הארגון (הנהלות ועובדים), העברת המידע למשקים ולתקשורת.

**2. היקף הביקורת**

במסגרת הביקורת ערכנו בדיקה של תהליכי העבודה בהתייחס למטה הארגון ולמפעלים: מנפטה, שקדי דרום ושמן הדרום. בששת החודשים הראשונים לשנת 2024.

**3. שיטת העבודה**

ערכנו שיחות עם יו"ר הארגון, מנכ"ל אחזקות, מנהלת כספים, כלכלן בארגון, אחראי מחשב-מיקור חוץ, אחראית מש"א וקשרי חוץ וקהילה, מנהל תחום נדל"ן, מנהל מפעלים ועובדים נוספים.

כמו כן, אספנו וסקרנו מסמכים רלוונטיים, ביצענו בדיקות שונות וניתחנו את הנתונים.

טיטת דוח הביקורת הועברה ביום 25 ביולי 2024 ליו"ר הארגון, מנהלת כספים, מנהל מפעלים חקלאיים ומנכ"ל אחזקות. תגובתם לממצאי הדוח התקבלה ביום 1 בספטמבר 2024 ומצורפת לדוח בסעיפים הרלוואנטיים.

**4. מתודת דירוג ממצאי הביקורת**

ממצאי הדוח דורגו לאחת מבין שלוש רמות על-פי הערכת הביקורת ובהתאם לפירוט שלהלן:

דירוג	חשיבות	הסבר
<b>A</b>	<b>גבוהה</b>	חולשה החושפת לסיכונים מהותיים, להפסד, תרמית, התנהגות בלתי הולמת, בזבוז משאבים ו/או לפגיעה ביכולת השגת יעדי הארגון. בגין חולשה מסוג זה נדרש לתת מענה מידי לתיקון הליקוי ולטיפול בבקורות.
<b>B</b>	<b>בינונית</b>	חולשה לא מהותית בבקרה המביאה לחשיפה של מעגלי פעילות מסוימים בארגון לסיכונים שונים ו/או לפגיעה ביכולת להשיג את יעדי הפעילות. בגין חולשה מסוג זה נדרש לתת מענה מהיר לתיקון הליקוי ולטיפול בבקורות.
<b>C</b>	<b>נמוכה</b>	נושא שאינו בעל השפעה מהותית, אולם יכול להשיא ערך מוסף לארגון על ידי שיפור הבקורות הקיימות ו/או על ידי הזדמנות לשפר את היעילות ו/או המועילות.

## מפת ממצאי הביקורת

C	B	A	פירוט הפרקים בדוח
-	1	-	1. מסגרת נורמטיבית
-	1	-	2. נהלים
-	1	-	3. בעלי תפקידים ותחומי אחריות
-	1	-	4. תוכנית המשכיות עסקית
-	1	-	5. מפעלים
-	1	-	6. ביטוחים
-	6	-	<b>סה"כ</b>

### סיכום

הביקורת העלתה כי הארגון מודע ואף התמודד בעבר עם אירועים חריגים כפי שהוגדרו על ידו (אשראי וכספים). לאחר כל אירוע נבחנה התנהלות, הוסקו מסקנות ונקבע נוהל פעולה.

עם זאת לארגון אין נהלים להתמודדות עם אירועי קיצון חריגים, מדיניות כללית העוסקת באירועי קיצון לרבות הכנת תוכנית המשכיות עסקית מפורטת, הגדרת תרחישי סיכון, הגדרת בעלי תפקידים בשגרה ובחרום שיעסקו ויובילו את הארגון בקרות אירוע, הדרכה ותרגול לעובדים ועוד.

## ממצאי הביקורת

1. מסגרת נורמטיבית

המלצת הביקורת		ממצאים
<p>1. יש לבנות תיק שטח במפעלים הכולל בין היתר דרכי גישה, מפות של המתחם, תיאור המבנים ועוד.</p> <p><u>תגובת מבוקרים</u> – המלצה מקובלת.</p>	<p>יעוד הארגון כפי שנקבע הינו "ארגון כלכלי אזורי המסייע למשקיו להתפתח בהיבטים הכלכליים השונים תוך הבטחת תשואה להון ובמטרה להעצים את חוסנם הכלכלי והחברתי לאורך זמן". בהתאם לערכי הארגון הכוללים מקצועיות, ישרה והגינות, חדשנות, ערבות הדדית, מדניות תפעול, נמרצות, אחריות חברתית סביבתית ושמירה על המרחב הכפרי.</p> <p>להלן המסגרת החוקית העיקרית בנושא היערכות לשעת חירום ומצבי קיצון ואי וודאות החלים על הארגון:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>חוק ההתגוננות האזרחית, תשי"א-1951, והתקנות מכוחו - מטרתם, בין היתר "להדריך את האוכלוסייה בענייני התגוננות אזרחית ולציידה באמצעי התגוננות". מכוח חוק זה חלה החובה, בין היתר, לבניית מרחבים מוגנים.</li> <li>מבדיקתנו עולה כי בארגון קיימים מרחבים מוגנים לרבות מקלטים וחדרי מיגון.</li> <li>תקנות הבטיחות בעבודה (עזרה ראשונה במקומות עבודה), תשמ"ח-1988 – התקנות קובעות כי בכל מקום עבודה חייבות להימצא בכל עת ערכות לעזרה ראשונה.</li> <li>מבדיקתנו עולה כי בארגון יש ערכות עזרה ראשונה במפעלים ובכל קומת משרדים.</li> <li>תקנות ארגון הפיקוח על העבודה (תכנית לניהול בטיחות) התשע"ג-2013- התקנות מפרטות את הדרישות להכנת תוכנית בטיחות במקום העבודה אשר נועדה למנוע תאונות עבודה, לצמצם סיכונים ולמלא את דרישות החוק בנושאי בטיחות ובריאות. בין היתר, תכלול התוכנית תיאור מקום העבודה, תיאור מערך הבטיחות, ניהול סיכונים, הדרכות בטיחות, בדיקות תקופתיות לציוד וחומרים, בדיקות רפואיות תעסוקתיות, חידוש היתרים ואישורים ועוד. בנוסף נדרש להכין תיק שטח.</li> <li>מבדיקתנו עולה כי במפעלי הארגון: המנפטה, שמן דרום ופיצוחי דרום קים תיק בטיחות, כנדרש.</li> <li>חוק הרשות הארצית לכיבוי והצלה, תשע"ב-2012 – החוק קובע שעל הרשות הארצית לכבאות והצלה חלה, בין היתר, החובה "לקדם הסדרת הוראות הנוגעות לבטיחות אש והצלה". מכוח חובה זו קבעה הרשות הארצית לכבאות והצלה הוראות שונות וביניהן הוראה 503 בדבר החובה להכנת תיק שטח (להלן: "הוראה 503") וכן הוראה 550 בדבר הארגונים הנדרשים להתקנת "מערכות גילוי וכיבוי אש" (להלן: "הוראה 550").</li> </ul> <p>לביקורת נמסר כי נכון למועד הביקורת (יולי 2024) הארגון פועל להתאמות מערכות כיבוי אש במתחם בהתאם לנדרש.</p> <p><b>מבדיקתנו כי לא קים תיק שטח בארגון, כנדרש בהוראה.</b> נציין כי תיק שטח משמש בעת אירוע חרום בעיקר לעזרת כוחות ההצלה וכולל בין היתר דרכי גישה, מפות של המתחם, תיאור המבנים ועוד.</p> <p>נדגיש כי המסגרת הנורמטיבית לעיל מופתה על ידי הביקורת על פי מיטב הבנתה וכי אינה מהווה מיפוי משפטי מלא של המסגרת הנורמטיבית החלה על החברה בהיבטי שעות משבר חירום, כך שלא מן הנמנע שהחברה כפופה לחוקים, תקנות והנחיות נוספות בנדון.</p> <p>כמצוין בדוח לארגון אין מפעל או תאגיד המוגדר "כחיוני" לשעת חרום. בהתאם לא נדרש תכנון כח אדם לחרום ומלאים.</p>	
		<p>אחראי לביצוע</p> <p>מנהל תחום נדל"ן</p>

B

המלצת הביקורת		ממצאים			
<p style="text-align: center;"><b>B</b></p>	<p>2. יש לעגן בנוהל את דרכי התמודדות עם אירועי קיצון/חרום. הכולל הגדרה מהו מצב קיצון/חרום, הדרכת עובדים, מי הם בעלי התפקיד המנהלים את האירוע, דיווח לעובדים ולחברי הארגון וכיו"ב.</p> <p>יש לאשר את הנוהל ולוודא שבעלי התפקידים האחראים על ביצוע הנוהליים, מודעים לכך ומכירים את הנוהל.</p> <p><u>תגובת מבוקרים</u> – המלצה מקובלת. נהלים יעודכנו.</p>	<p>בארגון קיים אוגדן נהלים על פי נושאים שונים. מעיון באוגדן <b>לא נמצא נוהל התמודדות עם אירועי קיצון (חרום) המגדיר מהו מצב קיצון/חרום, הדרכת עובדים למצבי קיצון/חרום, מי מכריז על מצב קיצון/חרום, מי בעלי התפקידים המנהלים את האירוע, הערכות ותגובה למצבי קיצון / חרום, נוהל דיווח לעובדי הארגון ולמשקים החברים בו ועוד.</b></p> <p>בארגון נהלים הבאים המשמשים בשגרה ובחרום:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>נבצרות</b> - מטרת הנוהל לקבוע נהלי עבודה בארגון בעת נבצרות של ממלא תפקיד מרכזי. הנוהל מגדיר מהי נבצרות זמנית, נבצרות מלאה וממלא תפקיד מרכזי. הנוהל מפרט את ההליך שיש לבצע בעת נבצרות של יו"ר הארגון ושל ממלא תפקיד מרכזי בעת נבצרות זמנית ומלאה. כמו כן הנוהל מפרט את האחראים לביצוע הנוהל בעת אירוע נבצרות.</li> <li>• <b>גיבוי מחשב</b> - מטרת הנוהל להסדיר את נהלי גיבוי המחשב לאפשר שיחזור נתונים קריטיים וחזרה למצב עבודה במהירות המרבית ולהבטיח קיום נתונים זמינים בכל עת ובכל אירוע. כמו כן, הנוהל מפרט את אופן הגיבוי בשגרה. נציין כי כל נושא הגיבויים מבוצע על ידי חברת ג'יני. האחראים בארגון על קיום הנוהל הם אחראית מחשוב, כלכלן ואחראית מש"א וקשרי קהילה. נמסר לביקורת על ידי אחראית מש"א וקשרי קהילה <b>כי היא אינה מודעת לקיום הנוהל ואחריותה.</b> פיקוח והנחיות ניתנים לאחראים בארגון על ידי אחראי השרות מטעם חברת ג'יני.</li> <li>• <b>גיבוי אש</b> - מטרת הנוהל הגדרת פעולות במקרה של קריאת אש במשרדי הארגון. בבניין מותקנת מערכת גילוי אש הפועלת בשיטת גלאי עשן. הנוהל מתייחס לשני זמני אירוע- לילה ויום. בהתאם מפרט מה סדר הפעולות באירוע. בנוסף הנוהל מנחה לבצע בדיקה יזומה של תקינות המערכת אחת לחודש. לביקורת נמסר כי הארגון נמצא בתהליך מקיף לקבלת אשורי גיבוי אש ועמידה בתקנות הנדרשות במתחם מסמיה. במועד הביקורת גויס מנהל אחזקה שבן תפקידיו אחריות על תפעול ושימור מערכות גיבוי האש.</li> <li>• <b>אבטחה</b> – במועד הביקורת נכתבה <b>טיוטת נוהל אבטחת המתחם, שעדין לא אושרה</b> על ידי בעלי תפקידים והנהלה. נציין כי יש <b>לידע על הנוהל את חברות השמירה המועסקות במתחם.</b> לשמור העתק מהנוהל בביתן השומר, בעברית וברוסית.</li> </ul>			
		<table border="1"> <tr> <td data-bbox="241 1240 465 1303">לוח זמנים לביצוע</td> <td data-bbox="465 1240 797 1303">אחראי לביצוע</td> </tr> <tr> <td data-bbox="241 1303 465 1369">ינואר 2025</td> <td data-bbox="465 1303 797 1369">מנהל/ת מטה</td> </tr> </table>	לוח זמנים לביצוע	אחראי לביצוע	ינואר 2025
לוח זמנים לביצוע	אחראי לביצוע				
ינואר 2025	מנהל/ת מטה				


המלצת הביקורת		ממצאים
<p>3. יש להגדיר בעלי תפקידים והנהלות העוסקים בשגרה ובחרום בהמשכיות עסקית. על פי תחומי אחריות במטרה שיובילו את הארגון בקרות אירוע קיצון, ישקפו להנהלה / דירקטוריון את הנזקים שנגרמו ויפעלו על מנת להמשיך לתת שירות למשקים בהתאם לתוכנית שנקבעה.</p> <p><u>תגובת מבוקרים</u> - צוות התאום הוא הצוות המוביל את הארגון בשעת חירום/קיצון. כלל הארגון (מלבד המפעלים להם תוכנית נפרדת) מוכן לעבודה מרחוק/עבודה מהבית בשעת משבר.</p>	<p>3. יש להגדיר בעלי תפקידים או הנהלות ייעודים העוסקים בשגרה בהמשכיות עסקית, תפעול אירוע חרום, אירוע קיצון / חרום המשבש את פעילות הארגון והתאוששות מאירוע קיצון. כמו כן לא נמצא בעל תפקיד בשגרה ובחרום שירכז את הנושא ויתחלל בין כל הגורמים בשגרה ובחרום. נמסר לביקורת כי לצורך טיפול במשבר מתכנס צוות תאום לחשיבה. צוות תאום כולל את יו"ר הארגון, מנהל אחזקות, אחראית מש"א וקשרי קהילה, מנהלת כספים וכלכלן.</p> <p>משיחות שקיימה הביקורת עלו הממצאים הבאים:</p> <p>דברור - נאמר לביקורת שבמצבי כוננות/ חרום יו"ר הארגון ואחראית מש"א וקשרי קהילה הם אלו שמדבררים לעובדים בוצאפ ולמשקים באימייל את המצב. העברת המידע למשקים בפועל מבוצעת על ידי מזכירת הארגון.</p> <p>אשראי - בארגון נקבע אסטרטגיה למדניות אשראי בכדי לעמוד במקרי קיצון (האסטרטגיה אושרה בדירקטוריון), הכולל שמירת יתרות נזילות של 30% מסך הפקדות המשקים, הלימות הון, מתן הלוואות לזמן קצר למשקים ועוד. האחריות על עמידה בהחלטות הינה של מנהלת הכספים, הבקרה מבוצעת על ידי וועדת השקעות (יו"ר הארגון, מזכיר הארגון ומנהלת הכספים) בכל חודש ועל ידי הנהלת אשראי אחת לחצי שנה (יו"ר הארגון, מזכיר הארגון, מנהלת הכספים ושלושה דירקטורים נבחרים). אחזקות - נמסר כי לא קיים גוף או בעל תפקיד מוגדר העוסק בהמשכיות עסקית.</p> <p>מפעלים - לא קיים גוף או בעל תפקיד מוגדר העוסק בהמשכיות עסקית.</p> <p>כיבוי אש - נכון למועד הביקורת (יוני 2024) לא קיים בארגון אחראי כיבוי אש. עם זאת נמסר לביקורת כי בארגן מודעים לחשיבות הנושא והם מתעדים להכשיר מקצועת בעל תפקיד (איש האחזקה) שישמש כאחראי כיבויי אש.</p> <p>בטיחות - במפעלים מועסק ממונה בטיחות.</p> <p>מערך האבטחה - השמירה במתחם מבוצעת על ידי חברות חיצוניות (מצלמות ושמירה בשער). נכון למועד הביקורת (יוני 2024) לא קיים בארגון באופן פעיל קב"ט. עם זאת נמסר לביקורת כי בארגן מודעים לחשיבות הנושא והם מתעדים להכשיר מקצועת בעל תפקיד (איש האחזקה) שישמש גם כקב"ט.</p>	
	<p><b>נציין את החשיבות שיש בלהגדיר בעלי תפקידים, כל אחד בתחומו שישקפו להנהלה את הנזקים העלולים להיגרם עקב אירוע קיצון ויעבירו לעובדים הנחיות על מנת למזער נזקים ולפעול במתכונת חרום. זאת בהתאם לתוכנית שנקבעה מראש עד לחזרה לשגרה.</b></p>	
<p>לוח זמנים לביצוע</p>	<p>אחראי לביצוע</p>	
<p>במהלך 2025</p>	<p>כתיבת מסמך מדיניות - באחריות מנהלת מטה.</p> <p>אחריות ביצוע בזמן אמת - מנהלי התחומים בהובלת צוות התיאום.</p>	

המלצת הביקורת		ממצאים
<p>4. בכדי להיות מוכנים לאירועי קיצון מומלץ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• לגבש מדיניות / תוכנית המשכיות עסקית בהתאם לפרקטיקה המוצגת בדוח.</li> <li>• לערוך ניתוח מצב קיים, מיפוי סיכונים ותרחישים קריטיים לארגון אחת לשנתיים.</li> <li>• לבנות תוכנית המשכיות עסקית והתאוששות מאסון.</li> <li>• לבצע תרגולות והדרכות לעובדים להתנהלות באירועי קיצון (השבתת מערכות מחשוב, שרפה, פנוי מתחם ועוד).</li> </ul> <p><b>B</b> <u>תגובת המבוקרים</u> – המלצה מקובלת, מנהלת מטה וממונה בטיחות בארגון יבנו תוכנית ויתאמו הדרכות לשנת 2025 בנושא שריפה ופינוי המתחם. אחראי מחשוב מגיני יטפל בתחום אבטחת המידע בזמן קיצון.</p>	<p>תוכנית המשכיות עסקית והתאוששות מאסון הינה תוכנית כוללת אשר אמורה לתת פתרונות עבור התהליכים העסקיים והחברתיים הקריטיים של הארגון בהתרחשות משבר (אירוע קיצון), במהלך המשבר ובתהליך החזרה לשגרה.</p> <p>משיחות שערכה הביקורת עם בעלי תפקידים בארגון עלה כי תרחיש הייחוס ממנו חוששים בארגון וזאת מניסיון העבר הוא אירוע פיננסי בו לארגון לא תהה אפשרות לתת מענים ופתרונות למשקים.</p> <p>בהתאם לפרקטיקה מקובלת להלן השלבים המרכזיים במסגרת תהליך גיבוש תוכנית המשכיות עסקית:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph RL     A[קביעת מדיניות ותיחום] --&gt; B[ניתוח מצב קיים]     B --&gt; C[בניית תוכנית המשכיות עסקית]     C --&gt; D[הטמעה ויישום]             </pre> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>קביעת מדיניות המשכיות עסקית</u> – קביעת מדיניות ותיחום להמשכיות עסקית ורמות שירות בעת תרחישי אסון/קיצון לרבות התארגנות ניהולית/מבנה ארגוני בעת חירום הגדרת בעלי תפקידים, תחומי אחריות וסמכויות (דירקטוריון, יו"ר הארגון, הנהלה, יחידות עסקיות וחברתיות וכו'), עקרונות מנחים לעבודה בעת מעבר והימצאות במצב חירום, רמות השירות ללקוחות הארגון ויעדי התאוששות לחזרה לתפקוד מלא.</li> </ul> <p>נמסר לביקורת כי בכל משבר מתכנס צוות תאום יו"ר הארגון, מנהל אחזקות, אחראית מש"א וקשרי קהילה, מנהלת כספים וכלכלן. מבדיקתנו עולה כי במשברים (עסקים, כלכלים ועוד) התכנס צוות תאום לגיבוש תוכנית פעולה ייעודית על מנת לתת פתרונות להשלכות וההשפעות הכלכליות שנבעו מהמשבר.</p> <p><b>עם זאת דרך ההתנהלות לא גובשה למסמך מרכזי ולא תועדה בכתב ונשמרה כמדיניות למקרים דומים.</b> מלבד באשראי שנקבע תוכנית אסטרטגית להמשכיות עסקית פיננסית בשנת 2020.</p> <p>מבדיקתנו עולה כי במטה הארגון לא קיים מסמך מדיניות המהווה מסגרת לתהליכי המשכיות עסקית והתאוששות מאסון/אירוע קיצון, המגדיר וממפה את האירועים האפשריים, הנכסים הקריטיים לפעילות הארגון, גורם אחראי במקרה של אירוע, העברת מידע, אופן תפעול תרחישי אירוע ועוד.</p>	
	<p>לוח זמנים לביצוע</p>	<p>אחראי לביצוע</p>
<p>במהלך 2025</p>	<p>מנהלת מטה</p>	

המלצת הביקורת		ממצאים
		<ul style="list-style-type: none"> <li> <p><b>ניתוח המצב הקיים</b> – מיפוי הסיכונים ותרחישי הייחוס אליהם ייערך הארגון לרבות הערכת פוטנציאל הנזק, ניתוח נקודות תורפה, צווארי בקבוק וכיו"ב. בנוסף, מיפוי התהליכים והשירותים הקריטיים לארגון לרבות בחינת ההשפעה על יכולת הארגון להמשיך ולהתקיים כעסק פעיל, מיפוי המשאבים התומכים בפעילויות הקריטיות לארגון לרבות מיפוי תשתיות החיוניות (מחשוב, מערכת פיננסית, מחסנים, מערכות ייצור במפעלים, חשמל, מים, וכיו"ב) אפיון והגדרת כוח האדם הקריטי, משאבים, ספקים, נותני שירות חיצוניים ואפיון הפעולות הנדרשת להבטחת רציפות תפקודם.</p> <p>מבדיקתנו עולה כי במהלך השנים בוצעו סקרים למיפוי סיכונים, להלן ממצאנו:</p> <p><b>אשראי</b> - בבדיקתנו נמצא כי בעקבות משיכת הכספים החריגה של משקים בשנת 2019 ובהמשך משבר הקורונה. הארגון גיבש תפיסה ומדיניות פיננסית בראייה אסטרטגית. דיון וגיבוש האסטרטגיה הפיננסית הוצגו למועצת המנהלים באפריל 2020.</p> <p><b>הבטחת מידע</b> - בסקר סיכונים בתחום אבטחת המידע ומבדקי חדירות שנערך בארגון בשנת 2017 על ידי חברת SOPHTIX <b>סווגו ברמת סיכון בינונית חוסר בתוכנית המשכיות עסקית (BCP) ותוכנית התאוששות מאסון (Drp)</b>. בנוסף בשנת 2021 הארגון ביצע סקר/ מיפוי סיכונים קריטיים לארגון. הסקר כלל בין היתר התייחסות לניהול ה-IT והמשכיות עסקית. מעיון בטבלת מעקב ופערים שהארגון מנהל אחר יישום ממצאי הסקר ופירוט הטיפול בהן לא נמצאה התייחסות למקרים של מצבי חירום להם החברה צריכה להיערך מבחינה לוגיסטית תפעולית. נציין כי במועד הביקורת מוחלפת תוכנת הנהלת החשבונות, בהתאם להחלטת הארגון הגיבוי לתוכנה יבוצע בארגון ולא בענן. נציין כי היתרונות <b>בגיבוי בענן</b> הם חיבור קל מכל אתר במידה של אירוע קיצון כדוגמת שרפה בחדר שרתים, הפסקת חשמל ממושכת וכיו"ב. נציין, שבכדי לעבוד מרחוק על עובדות הנהלת החשבונות חייבות להשאיר את המחשב בחדר דולק, במקרה של שרפה או הפסקת חשמל לא ניתן יהיה לעבוד מרחוק.</p> <p><b>אבטחה</b> – סקר אבטחה בוצע בשנת 2019 וכלל בדיקת אבטחה פיזית של מתחם צומת ראם, מצלמות, חברת האבטחה והמוקד, שמירה, תאורה היקפית, מורשי כניסה ועוד. כמצוין בדוח נכתב נוהל אבטחת מתחם שעדיין לא אושר על ידי בעלי תפקידים והנהלה.</p> <p>הביקורת מציגת כי <b>בהתאם לפרקטיקה המקובלת מומלץ לערוך ניתוח מצב קיים, מיפוי סיכונים ותרחישים קריטיים לארגון אחת לשנתיים. במטרה לגבש תוכנית המשכיות עסקית והתאוששות מאסון, שאנה קיימת בארגון.</b></p> </li> </ul>
לוח זמנים לביצוע	אחראי לביצוע	
-	-	

המלצת הביקורת		ממצאים
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>בניית תכנית המשכיות עסקית</b> - הכוללת גיבוש ובניית תכנית המשכיות עסקית כוללת לרבות הגדרת תפקידים ותחומי אחריות, מיפוי יכולות סיוע הדדי וגיבויים בין הגורמים השונים בארגון, הגדרת המערכות והתשתיות החיוניות לפעילויות והתהליכים הקריטיים שהוגדרו (מחשוב, מערכת פיננסית, מערכות ייצור, מחסנים, חשמל, מים, וכיו"ב אפיון והגדרת כוח האדם הקריטי, משאבים, ספקים, נותני שירות חיצוניים) ואפיון הפעולות הנדרשת להבטחת רציפות תפקודם, קביעת יעדים ומשימות לבעלי התפקידים, הגדרת מנגנון דיווח ובקרה של כל רמות התפעול והניהול בארגון, הגדרת הפעולות הנדרשות הן בעת ניהול האירוע והן לצורך חזרה לשגרה, הגדרת תקציב ומשאבים ייעודיים לבניית התוכנית ותפעולה בשעת חרום ועוד.  כאמור, מבדיקתנו עולה כי <b>בארגון לא הוכנה תוכנית להמשכיות עסקית</b> מלבד, באשראי.</li> <li>• <b>הטמעה ויישום</b> – תרגום התוכנית שנקבעה לנהלים והוראות עבודה הן ברמת התהליכים העסקיים הקריטיים והן ברמת התהליכים התומכים כגון מערכות מידע, תשתיות פיזיות, תפעול לוגיסטיקה וכיו"ב. בנוסף וכחלק מהטמעת התוכנית, הצגת התוכנית להנהלת הארגון ועובדי הארגון, ביצוע הדרכות ותרגולות וסימולציות למול תרחישי הייחוס שהוגדרו, ניתוח ומתן משוב על התרגולות כחלק מבקרה, תיקוף התוכנית אחת לתקופה ועוד.  מבדיקתנו עולה כי אירועי קיצון שהתקיימו במהלך השנים (באשראי, שרפה, גנבה ועוד) לא <b>גובשה למסמך מרכזי ולא תועדה בכתב ונשמרה כמדיניות למקרים דומים</b>.  נמסר לביקורת כי אחת לשלושה חודשים אחראי המחשוב מבצע תרגולת של שחזור נתונים. עם זאת <b>לא מבוצעים תרגולות והדרכות לעובדים להתנהלות במצבי חרום כדוגמת שרפה בבניין ובמתחם, אירוע בטחוני, אסון טבע, אירוע רב נפגעים, פינוי המתחם, השבתת מערכות המידע והמחשוב וכיו"ב</b>.</li> </ul>
לוח זמנים לביצוע	אחראי לביצוע	
-	-	

המלצת הביקורת		ממצאים
<p>5. על מנת לשפר את המוכנות של המפעלים לאירועי קיצון, יש לבנות תוכנית המשכיות עסקית לכל מפעל בהתאם לאופי המפעל והתהליכים הקריטיים החשובים להמשכיות הייצור. בהם:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>להגדיר אירועי קיצון.</li> <li>קביעת מדניות ונהלים.</li> <li>ניתוח מצב קיים.</li> <li>תוכנית המשכיות עסקית.</li> <li>הכשרה ותרגול.</li> <li>דרכים להעברת מידע לעובדים וללקוחות.</li> <li>בעלי תפקיד האחראי לניהול אירוע במצב קיצון בכל מפעל ובמתחם.</li> <li>מנפטה - יש גיבוי עם מנפטה צפונית.</li> <li>מכון פיצוח- יש הרבה מכונים למקרה הצורך.</li> <li>ביד הבד- יש מספיק בתי בד.</li> </ul> <p><u>תגובת המבוקרים</u> – לכל מפעל יש מפעל גיבוי בזמן חירום. מנהלת משרד תסייע בכתיבת נהלים ברורים.</p>	<p>הביקורת בחנה קיום תכנית המשכיות עסקית והתאוששות מאסון במפעלים מנפטה, שמן דרום ושקדי דרום. בהתרחשות משבר (אירוע קיצון), במהלך המשבר ובתהליך החזרה לשגרה. מביקות ומשיחות שערכה הביקורת עם בעלי תפקידים נמצא כי:</p> <p><b>במפעלים לא קימת הגדרה לאירוע קיצון, קביעת מדיניות, ניתוח המצב הקיים, תוכנית המשכיות עסקית ותוכנית התאוששות מאירוע קיצון.</b> הכוללת בין היתר:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ניתוח השפעות עסקיות (BIA - Business Impact Analysis) – זיהויי תהליכים קריטיים תפעוליים ועסקיים.</li> <li>הערכת סיכונים - זיהויי איומים פוטנציאליים והערכת הסבירות וההשפעה של כל איום.</li> <li>אסטרטגיית התאוששות - הגדרת חלופות לתהליכים, משאבים ומערכות קריטיים.</li> <li>מקרים ותגובות - נהלים מפורטים להתמודדות עם תרחישים שונים, הגדרת תפקידים ואחריות.</li> <li>תקשורת דיווח והעברת מידע באירוע קיצון.</li> <li>הכשרה ותרגולות - העברת הדרכה לעובדים ותרגולות בנושא תגובה למצבי קיצון/חירום.</li> <li>תכנון ושימוש במתקנים חלופיים במקרה הצורך.</li> </ul> <p>1. בעקבות אירועי ה-7 באוקטובר 2024 <b>כח האדם הזמני במפעלים המושתת על עובדים המתגוררים בשטחי הרשות הפלשתינאית לא התייצבו לעבודה.</b> המפעלים עברו לעבוד במשמרת אחת, עם כח אדם שאינו מיומן ובעלות גבוהה יותר. לדוגמה עונת הניפוט המסתיימת לרוב בינואר, הסתיימה בתחילת אפריל. נציין, כי במדינה מנפטה נוספת בצפון. לביקורת נמסר כי במקרה של אירוע קיצון, והמפעלים מושבתים באופן לא מתוכנן <b>אין לארגון "תוכנית מגרה", למתן מענה למשקים.</b></p> <p>2. על פי הוראה 503, שירותי הכבאות וההצלה דורשים מכל בית עסק להכין תיק בטיחות אש למבנה המכיל פירוט שטחי המקום, גורמי סיכון, מערכת התראה וכיבוי אש, עמדות כיבוי, מערכות גילוי אש ועשן, תוכנית בטיחות אש הכוללת רשימת צוותי חירום, נוהל חירום ושגרה, דרכי חבירה למבנה ועוד. במועד בצוע הביקורת <b>פועלים להסדרת נושא כיבוי האש במתחם מסמיה.</b></p> <p>3. נוהלי חרום - <b>לא קיימים במפעלים נוהלי חרום</b> לרבות נוהל מעבר משגרה לחרום, נוהל פינוי המתחם, אירוע רב נפגעים, נוהל דיווח לעובדים ולחברים בארגון ועוד. נציין כי ב-7 באוקטובר נפל טיל במתחם שגרם לנזק פיזי למחסנים, לא נגרמה פגיעה בנפש.</p> <p>4. במפעלים ישנן ערכות עזרה ראשונה ותיקי בטיחות כנדרש.</p> <p>5. <b>לא קיימת מערכת קריזה במפעלים ובמתחם.</b></p> <p>6. <b>לא בוצעו תרגולות והדרכות עובדים למצבי חרום.</b></p> <p>7. <b>במפעלים לא הוגדרו בעלי תפקיד האחראיים במצבי קיצון ובעל תפקיד האחראי לטפל באירוע בכל המתחם.</b></p> <p>8. במתחם קיימים חדרי בטחון, מגוונות ומקלט. לביקורת נמסר כי לא ברור האם בעת אירוע של ירי טילים כלל העובדים <b>יספיקו להגיע לחדרי הבטחון בזמן הנדרש.</b></p>	
	<p>אחראי לביצוע</p> <p>לוח זמנים לביצוע</p>	<p>מנהלת המשרד</p> <p>במהלך 2025</p>

המלצת הביקורת		ממצאים			
	<p>6. מומלץ לבחון בעזרת יועץ הביטוח, רכישת ביטוח לאירועים חריגים העלולים לפגוע בתהליכי הליבה בארגון.</p> <p><u>תגובת המבוקרים</u> - המלצה מקובלת.</p>	<p>חלק מהותי מניהול סיכונים למקרים חריגים הינו קיום תיק ביטוח העונה על צורכי הארגון בהתאם לסביבה הארגונית, הסביבה הכלכלית, הסביבה חברתית ועוד.</p> <p>קיומן של פוליסות ביטוח מתאימות לפעילות הארגון עשויות בעת מקרים חריגים, מקרי קיצון לצמצם את הפגיעה בארגון ולמזער נזקים. בהתאם קיימת חשיבות לקיום סקר ביטוח הממפה סיכונים, למעקב אחר סט הביטוחים הקיים בארגון, לבחון בכל שנה את מהות הביטוח וסכום הפיצוי/שיפוי בעת קרות אירוע ביטוחי, לוודא שהביטוח בתוקף ולחדשו בהתאם לצורך. לבדוק האם יש דרישות נקודתיות בפוליסת הביטוח כדוגמת אמצעי הגנה, אשורים והיתרים נדרשים ועוד.</p> <p>מבדיקתנו עולה כי:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• הארגון מעסיק יועץ ביטוחי.</li> <li>• בשנת 2021 בוצע סקר ביטוח במפעלים המפרט את המבנים וערכם לביטוח אש, הערכת ערכי ציוד, ריהוט משרדי מחשבים ושונות.</li> <li>• לארגון פוליסת ביטוח כל הסיכונים - תעשייה המבטחת את המתחם בצומת מסמיה. וכוללת אובדן או נזק לרכוש, הוצאות שחזור מסמכים עד הגבול המצוין, פריצה ושוד, רעידת אדמה, פגעי מזג אויר, נזקי תססיה עצמית, אובדן רווחים, חומרה אלקטרונית ועוד.</li> <li>• <b>לא נרכש ביטוח סיכוני טרור (מעל מס רכוש).</b> כאמור ב-7 לאוקטובר 2024 כחלק מפעולת טרור כנגד מדינת ישראל נפל טיל במתחם מסמיה ופגע במחסנים. לביקורת נמסר כי מס רכוש עמד את עלות הנזק והחזיר כסף בהתאם.</li> <li>• במתחם נכסים המושכרים לשוכרים שונים. השוכרים נדרשים לפני בצוע השכרה להעביר אשור קיום ביטוח, בהתאם להנחיות היועץ. נמסר לביקורת כי בכל שנה מועבר אישור קיום ביטוח מעודכן.</li> </ul>			
	<table border="1"> <tr> <td>לוח זמנים לביצוע</td> <td>אחראי לביצוע</td> </tr> <tr> <td>ינואר 2025</td> <td>אחראית הביטוח בארגון.</td> </tr> </table>	לוח זמנים לביצוע	אחראי לביצוע	ינואר 2025	אחראית הביטוח בארגון.
לוח זמנים לביצוע	אחראי לביצוע				
ינואר 2025	אחראית הביטוח בארגון.				

תודה רבה

**BDO** | Corporate  
CONSULTING | Governance  
& Regulation

**BDO**