

## **אתגרים בשילוב דרישות תקנות ארגון הפיקוח על העבודה (תכנית לניהול הבטיחות), התשע"ג-2013 במערכת הניהול של הארגון.**

**מאת: נחום טיר-מנכ"ל האגודה הישראלית לבטיחות ולגהות תעסוקתית בע"מ.**

**רקע:** ניהול סיכונים הוא תהליך מתמשך ודינאמי שכולל: זיהוי גורמי סיכון, הערכת סיכונים ובקרת סיכונים. תהליך ניהול זה, נועד לצמצם החשיפה של הארגון לאיומים שונים, ולצמצם ככל הניתן נזקים אפשריים כתוצאה מאיומים אלה.

פעילות הארגון כרוכה בנטילת סיכונים מתמדת, ביניהם: סיכונים תפעוליים, פיננסיים וסיכונים בטיחות ובריאות בתעסוקה. מקורות הסיכון מתחלקים לסיכונים "פנימיים" שהארגון מייצר וסיכונים "חיצוניים" הקשורים לסביבה בה הארגון פועל. יכולתו של הארגון למזער את הסיכונים מסייעת לשרידותו לאורך זמן. סיכונים בטיחות וגהות בתעסוקה מקורם בעיקר בארגון עצמו ובאופן התנהלותו, שמושפעים מגורמים שונים כגון אלו:

פעילויות הארגון וגורמי הסיכון בהם, היעדר מערכת מסודרת לניהול הבטיחות, תרבות בטיחות לקויה, חוסר ידע, חוסר זמן, חוסר בתקצוב, ניהול שינויים בתכולת העבודה תוך כדי ביצועה וכן ליקויים בתהליכי קבלת החלטות בהנהלות הארגון, לרבות "דחיקת" סיכונים בטיחות לעדיפות טיפול אחרונה, ללא מיצוי סינרגיה נדרשת עם סיכונים תפעוליים של הארגון.

שילוב דרישות ניהול סיכונים בטיחות ובריאות בתעסוקה במערכת הניהול של הארגון הינה נדבך חשוב בהעלאת הערך של הארגון.

**סינרגיה ארגונית בניהול הסיכונים:**

השינוי הנוסף ולטעמנו החשוב בהם, שהתקנות החדשות "סוגרות מעגל" בכל הקשור לניהול סיכונים בפירמה. הן מצטרפות לחובת ניהול סיכונים פיננסיים ותפעוליים. הן קובעות הלכה בתחום "תרבות הניהול" שאומרת שעל תכנית הניהול להיות תכנית ניהול פרואקטיבית (יוזמת) וכן נקבע מי רשאי להכין את "תכנית ניהול הבטיחות". המסקנה האירגונית המתבקשת-ביצוע סינרגיה ניהולית בין כל סוגי הסיכונים. הואיל ומדובר בתקנות, ההנחיות הן ברמת "המה"!" עתה יש להוסיף ולמסד את "האיך", כלומר צריך "לתרגם" את סעיפי התקנות להנחיות, נהלים Best Practice של העשייה. ממונים על הבטיחות נדרשים להשתמש מעבר למיומנויות המקצועיות גם במיומנויות התנהגותיות, חברתיות וניהוליות שונות. עליהם לעמוד באתגרים יומיומיים רבים. עם אתגרים אלה נמנים: יצירת מודעות לקידום הבטיחות והגהות, איתור וניתוח סיכונים ונקיטת פעולות למזעור הסיכונים ולמניעת תאונות עבודה ומחלות מקצוע. ממונה בטיחות זכור: פרק ה **מדיניות** בניהול סיכונים בטיחות היא נקודת המוצא של פעולת ניהול הסיכונים.

יש לוודא שבסעיף ה"מדיניות" יהא מענה לנושאים אלו:

- א. מי בהנהלה מגדיר רשימת סיכונים לדירוג.
- ב. מי בהנהלה מגדיר "סיכונים קבילים".
- ג. מי בהנהלה אחרי לשילוב בין מערכות ניהול הסיכונים.
- ד. קיומן של הנחיות להפעלת "נוהל שינויים".



1. **התקנות וחידושיהן**: בתאריך 18.2.2013 פורסמו תקנות חדשות, תקנות ארגון הפיקוח על העבודה (תכנית לניהול הבטיחות), התשע"ג-2012 הבאות במקום התקנות הישנות בנושא "תכנית בטיחות" (תקנות ארגון הפיקוח על העבודה (תכנית בטיחות), התשמ"ד-1984 (שלא חודשו אחרי 1997). התקנות החדשות הינן רחבות יותר באופיין ובהן דרישה להכנת תכנית ניהול בטיחות באחריות תופס המפעל. הן נכנסות לתוקף בחודש אוגוסט 2014, ומגדירות, אפוא, לראשונה את **החובה בניהול בטיחות בארגון** שמעסיק מעל 50 עובדים.

התקנות החדשות מתבססות על ארבעה עקרונות:

א. דרישה מההנהלה לקיים תכנית שיטתית פרואקטיבית לניהול בטיחות.

ב. חובת קיום תהליכי ניהול סיכונים בטיחות שיכולים וצריכים להיות משולבים בתהליכי ניהול הסיכונים האחרים בארגון.

ג. חובת "המחזיק" (המעסיק): האחריות למילוי תקנות אלה חלה על המחזיק במקום העבודה. המעסיק יפקח על תהליך ניהול סיכונים ויוודא כי הופקו והוטמעו לקחים מהתהליך במקום העבודה, יחליט לגבי הקצאת המשאבים הדרושים ליישומה של התכנית, ויפרסם את החלטתו. כמו כן עליו לבקר ולאמוד את מידת יישומה של התכנית ולתעד בכתב את ממצאיו והחלטותיו.

ד. הכנת התוכנית רק על-ידי אדם שהוכשר לכך ("מכין תוכנית"), שהינו ממונה על הבטיחות בעל אישור כשירות תקף, שעבר השתלמות בניהול סיכונים - או מי שאושר על ידי מפקח עבודה ראשי. מכין התוכנית יבסס את התכנית על תהליך ניהול הסיכונים, וכן על שקלול נתונים המצטברים מהפעולות בתכנית.

## 2. הטמעת התקנות החדשות בארגון.

א. המלצות למנהלי סיכונים בטיחות ובריאות בתעסוקה:

1) הכירו בכך שקיימת תלות בין סיכונים מסוגים שונים-שאפו לסינרגיה של ניהול סיכונים הבטיחות עם ניהול סיכונים תפעוליים.

2) צרו שפה משותפת בתחום הסיכונים - אחידות במונחים - שפה המובנת לכל חברי הארגון

3) הגדירו מה מידת הסיכון שאתם מוכנים לקחת ("סיכון קביל") (לגבי כל תחום וכל גורם סיכון, וודאו הלימה של הסיכון שאתם מגדירים לאסטרטגיה של הארגון

4) אמצו טכניקות מקצועיות להערכת הסיכון

5) המליצו על טיפול בסיכונים מהותיים החשובים לארגון, לתפעול, ולבטיחות ובריאות העובדים.

6) בססו את בקרת הסיכונים על תיעדוף, הלוקח בחשבון הן רמת סיכון והן עלויות הפחתת הסיכון

**ב. ניהול הסיכונים בפועל בארגון מורכב משבעה שלבים :**

- 1)הגדרת המערכת בה מטפלים (מחלקה , תהליך , מתקן , פעילות מסוימת וכדומה ).
- 2)זיהוי גורמי הסיכון הקיימים במערכת ואפיון תרחישים מזיקים (mishaps).
- 3)הערכת רמת הסיכון הגלומה בגורמי הסיכון .
- 4)קבלת החלטה על מידת הנסבלות של הסיכונים שהוערכו : האם הסיכון קביל, ואם לא-קביעת מידת הנחיצות ורמת הדחיפות של הטיפול בו .
- 5) קביעת אמצעי מנע (countermeasures) למזעור הסיכונים.
- 6) יישום אמצעי המנע – כולל מעקב ובקרת ביצוע.
- 7)הערכת היעילות של אמצעי המנע שיושמו והאם המטרה של מזעור או צמצום הסיכונים אכן הושגה

**צעדים ליישום בארגון :**

- הנחיות ראשוניות לממונה הבטיחות ולאנשי מקצוע על הדרישות והמשמעויות של ביצוע ניהול סיכונים במפעל – דגש על נושא סיכון קביל וקביעת אחראי להגדרתו לכל גורם סיכון.
- ביצוע סקר ראשוני לאיתור (והערכה ראשונית) של גורמי סיכון להמשך טיפול : מהם הסיכונים במפעל – בשיתוף עם מנהלי המחלקות ואנשי מקצוע לפי העניין ; זיהוי של מתקנים בסיכון גבוה (major hazards) בארגון, ואיתור ראשוני של גורמי הסיכון העיקריים במחלקות ובתחנות עבודה ;
- דירוג ראשוני של גורמי הסיכון לפי רמת הסיכון ;
- תכנון שיטות ותהליכי הזה"ב לגורמי הסיכון שאותרו : אילו שיטות ייושמו לכל גורם (JSA, HAZOP, FTA, PTP, FMEA, ניתוח גהותי, הערכת סיכונים מקצועית ע"י ממונה קרינה / לייזר וכדומה). זאת תוך התייחסות לשיטות, כלים ונהלים קיימים של איתור והערכת גורמי סיכון לפעילויות שגרתיות ובלתי שגרתיות בארגון, קביעת מבצעי ניהול הסיכונים ולוח זמנים לביצוע.

**ג. פירוט שלבים בניהול הסיכונים :**

**צעד 1 – זיהוי גורמי סיכון :**

- שלב 1 : לנתח את העבודה.
- שלב 2 : לרשום את גורמי הסיכון
- שלב 3 : לרשום הסיבות תרחישי פגיעה והסיבות להן.

**צעד 2- הערכת הסיכונים :**

- שלב 1 : להעריך את מידת החשיפה לגורם ואת הסיכוי לתרחיש מזיק.
- שלב 2 : להעריך את חומרת הסיכון.
- שלב 3 : לבצע הערכת סיכונים כוללת.

**צעד 3 – ניתוח אמצעים לצמצום הסיכון :**

- שלב 1 : לזהות אמצעי בקרה אפשריים.
- שלב 2 : לאתר את כל ההשפעות האפשריות של יישום אמצעי הבקרה
- שלב 3 : לדרג את האמצעים לצמצום הסיכון לפי שיקולי רמת סיכון ועלות יישום

שלב 4 : לבצע הערכת סיכונים מחודשת כדי לוודא שיישום הבקורות אכן הפחית את הסיכונים ככל הניתן.

#### צעד 4 – קבלת החלטות :

שלב 1 : לבחור אמצעים לצמצום הסיכון.

שלב 2 : לקבל החלטה לגבי יישום – כולל תקציב נדרש.

#### צעד 5 – יישום החלטות :

שלב 1 : להגדיר היטב את היישום הנדרש. כולל לוי"ז ביצוע

שלב 2 : קבע אחראי לביצוע .

שלב 3 : דאג לתמיכת ההנהלה.

#### צעד 6 – פיקוח, תחקור ותיעוד :

שלב 1 : פיקוח ובקרה על היישום.

שלב 2 : תיעוד

### ד. זיהוי גורמי סיכון בארגון

1. זיהוי גורמי סיכון במערכות ובמתקנים בסיכון גבוה (major hazards) שלבי הזיהוי והערכת הסיכונים במערכות בסיכון גבוה כוללים, לכל הפחות, את הנקודות הבאות :

- האם החומרים המסוכנים, הדליקים, והרעילים בארגון מהווים סכנה משמעותית?
- אילו תרחישים ואילו נסיבות יכולים לגרום לתאונה הגורמת לנפגעים רבים?
- אם מתרחשת תאונה, מהן תוצאותיה בהתייחס לסיכוני אש, פיצוץ, ושחרור חומרים מסוכנים, ביחס לעובדי המפעל ולנמצאים בסביבתו?
- כיצד ההנהלה יכולה למנוע התרחשות של תאונה (הקטנת רמת הסיכון)?
- כיצד ניתן למתן את האפקט של אירוע חירום אם וכאשר יתרחש?

2. זיהוי גורמי סיכון כללים במחלקות, מבנים ועיסוקים

זיהוי ראשוני של גורמי סיכון כלליים נעשה על ידי סיור וסקירה של כל המחלקות, המבנים והפעילויות בארגון. נקודת מוצא אפשרית אחת היא לסקור כל מחלקה בנפרד. אפשרות אחרת היא לסרוק בארגון כל גורם סיכון בנפרד (מתאים לסיכונים ספציפיים כגון אש, קרינה, תעבורה וכדומה). את הסקירה יש לבצע לאחר שנלמדו הפעילויות והתהליכים העיקריים במחלקה, נסקרו תאונות ואירועים שהתרחשו בעבר, ונסקרו מסמכים של סקרי סיכונים קודמים (כולל "תיק מפעל" ו"תכנית בטיחות"). זיהוי גורמי סיכון במחלקות יכול להיעשות בשלושה אופנים משלימים :

א) זיהוי ראשוני של גורמי סיכון כלליים בכל מחלקה ;

ב) רשימת כל תחנות העבודה, העיסוקים והפעילויות שקיימים בהם גורמי סיכון, ושעבורם עשוי להידרש בעתיד ניתוח מתקדם של הבטיחות כגון JSA, HAZOP וכדומה ;

ג) שימוש ברשימות תיוג ספציפיות לגורמי סיכון נבחרים (כגון רשימות תיוג למיגון מכונות, לסיכוני אש, לאחסון כימיקלים, לכלי הרמה וכדומה).

### 3. תרבות ניהול הסיכונים בישראל:

א. "ניהול הסיכונים" כיום נשאר עדיין נחלתן של החברות הגדולות במשק והמוסדות הפיננסיים. ניכרת אמנם עלייה –הולכת וגוברת במודעות בתחום זה, אך ניתן גן לזהות חוסר וודאות גדול בן (עטרות 2012).

- רק חלק קטן מהחברות מבצעות תהליכי "ניהול סיכונים" ארגוני, שהינו מרכיב מהותי בניהול החברה.

- "ניהול הסיכונים" כיום אינו משולב בתהליכי הניהול בארגון ואינו משמש מפה לניהול הארגון.

- הקושי נוגע הן לתכנים והן לאופי ההטמעה של "ניהול הסיכונים" בארגונים, והוא הן בצד הדורש (דירקטורים, מנכ"לים, וכדומה) והן בצד המקיים (עטרות 2012)

ב. הסיבות לכך ש"ניהול הסיכונים" אינו נפוץ דיו בישראל הן (אילן, 2007):

- היעדר משאבים מספיקים: ניהול הסיכונים מצריך משאבים נוספים שאינם בנמצא (כח אדם, זמן כסף).

- תרבות הניהול הישראלית "ייתה בסדר נצליח להתמודד עם הסיכון לשיגיע...". קטן עלינו, אנחנו יוצאי גולני –התמודדנו עם סיכונים מאלה שבפרויקט..." הישראלים בעלי כושר אלתור וזימות גבוהים, תכונות המאפשרות לנו להתמודד עם בעיות תוך כדי תנועה..."

- נראה כי המנהל הישראלי מודע לסיכון, אבל לא ישנה את מבנה התכנית שבנה כדי לא לפגוע "בשמו הטוב" המנהל הקלאסי מנסה לאתר את הסיכונים בעצמו ולמצוא להם פתרונות על ידי ידע אישי. הוא מחליט לטפל בהם "תוך כדי תנועה", ללא תכנית עבודה מסודרת " (אילן 2007).

ג. האם רק ניהול סיכונים מובנה הוא הערובה להצלחת הפירמה? **דניאל כהמן** זוכה פרס נובל לכלכלה בספרו האחרון: "לחשוב מהר לחשוב לאט", דן בכל הנוגע לשיפוט וקבלת החלטות. רבים מהדיונים בספר עוסקים בהטיות של האינטואיציה. ע"פ כהמן: "לעיתים קרובות אנו בטוחים בעצמנו גם כשאנחנו שוגים וסיכוי של צופה אובייקטיבי רבים יותר לגלות את טעויותינו מאלו שלנו". תרבות ניהול סיכונים מאפשרת פעמים רבות לארגון "להתחפש" לצופה האובייקטיבי של עצמו. "אנו עשויים לשפר את היכולת לזהות ולהבין טעויות שיפוט אצל אחרים וברבות הימים גם אצלנו ע"י הנחלת שפה עשירה ומדויקת יותר שתאפשר לבחון ולדון בהם". כהמן מדבר על "אשליית המיומנות" על כך שניתן להציג למנהל מומחה בתחומו, עובדות ופרמטרים חדשים היוצרים נקודות מבט שונות על הנושאים שבאחריותו באופן עובדתי וחד משמעי. ובאופן מפתיע או לא, מסתבר שכל עוד המידע החדש מאיים על מה שהמנהל מכיר ועושה ואולי גם על פרנסתו ועל הערך העצמי שלו, הנחות יסוד אלה לא תוטמענה ושינוי לא יתרחש. ניתוח התנהגותי מסוג זה משקף עד כמה מיומנות "הטלת הספק" שמצריך תהליך ניהול הסיכונים הינה מיומנות שפועלת נגד הטבע שלנו ומכאן שנושא התרבות, ההתנהגויות החדשות שארגון צריך לאמץ הינו קריטי להצלחה. לסיכום, ניתן לומר, כי ניהול סיכונים ארגוני הינו מדע ואמנות חדשים יחסית, המפלסים להם דרך לתוך ארגונים וגופים. לצד העשייה ההכרחית של: הגדרת יעדים, בניית כלים ויצירת מבנים תומכים, מוכרחים לקחת בחשבון שוב כמו תמיד, את התנהגות המשאב האנושי. כיום מובן לכל, כי לשם עמידה בציפיות בעלי עניין חיצוניים ופיננסיים בכל פירמה קיים צורך ממשי ביישור קו של כל פונקציות ניהול הסיכונים והבקרה, תוך התמקדות בסיכונים הליבה הלא הם סיכונים תפעוליים וסיכונים בטיחות וגהות. על מנת לנהל את הסיכונים באפקטיביות ידרשו הגופים לפעול כדלקמן!

#### 4. אחרית דבר:

מה הם אכן האתגרים לעתיד הקרוב?: לבנות "ארגז כלים" גנרי גדול, שניתן להתאימו לנסיבות משתנות, להקים מוקד ידע במכון התקנים ו/או באיגוד הישראלי לניהול סיכונים, שיפעל ליצירת קבוצות מומחים ומפגשי העשרה, חיבור למאגרי מידע, מאמרים רלוונטיים מהארץ ומהעולם, יצירת קבוצות שיח, מידע וליווי בנושא יישום תקנים ל"ניהול סיכונים".

קביעת תכנית מותאמת להכשרת ממונים על בטיחות, להכנת מדריכים בנושאים רלוונטיים הקשורים לניהול סיכונים בטיחות, קורסים והדרכות חייבים להיות בידי מנהל הבטיחות והבריאות התעסוקתית במשרד הכלכלה.



**ממונים על בטיחות :** מבינים כי התקנות החדשות בבטיחות-תקנות ארגון הפיקוח על העבודה (תכנית לניהול הבטיחות) התשע"ג 2013, שנכנסות לתוקף בחודש אוגוסט 2014 ושבאות במקום התקנות הישנות-תקנות ארגון הפיקוח על העבודה (תכנית בטיחות) התשמ"ד 1984 – אמורות "להגביר את האיוון" בכל הקשור לתפקידיו של ממונה על הבטיחות בארגון, זאת בהשוואה לתקנות הקיימות כיום. לטענתם בתקנות החדשות ממונה על הבטיחות משמש למעשה גם כ"מנהל סיכונים בטיחות" בארגון לרבות האחריות המקצועית הנובעת מכך..

#### ביבליוגרפיה :

1. א.גריפל, ניהול בטיחות ובריאות בתעסוקה, התאחדות התעשיינים בישראל, 2006.
2. חומר רקע שפותח להשתלמות בנושא "תכנית לניהול סיכונים"-המוסד לבטיחות ולגהות 2013.
- 3 מאמר "תרבות ניהול סיכונים", יעל קלו מור.
4. נוהל בנושא ניהול סיכונים- רשות החברות, יוני. 2009.
5. ניהול סיכונים הלכה למעשה- יהודה ארד ז"ל .
6. עקרונות לניהול סיכונים תפעוליים במשרדי ממשלה –הוראות: 5.2.1, 5.2.2, 5.2.3.