



## שילוב דרישות תקנות ארגון הפיקוח על העבודה (תכנית לניהול הבטיחות), התשע"ג-2013 במערכת הניהול של הארגון-הלכה למעשה.

מאת: נחום טיר-מנכ"ל האגודה הישראלית לבטיחות ולגיהות בע"מ.

[www.osh-il.co.il](http://www.osh-il.co.il)

**רקע:** ניהול סיכונים הוא תהליך מובנה ודינאמי שכולל: זיהוי גורמי סיכון, הערכת סיכונים ובקרת סיכונים. תהליך ניהולי זה, נועד לצמצם החשיפה של הארגון לאיומים שונים, וזאת לצורך גיבוש ויישום דרכי התמודדות עמם על מנת להבטיח השגת היעדים של הארגון.

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 וגיהות 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.

התועלת הצומחת לארגון מניהול הסיכונים, מעניקה לארגון היכולת לזהות הזדמנויות עסקיות ולנצל אותם בהתאם ליעדי הארגון.

לשאלה, **של מי הסיכון הזה?** יש מענה אירגוני ברור: דירקטוריון, הנהלה, מנהל הסיכונים בארגון, מבקר הפנים וממונה על הבטיחות כגורם מקצועי בלבד.

שילוב דרישות ניהול סיכונים בטיחות ובריאות בתעסוקה במערכת הניהול של הארגון הינה נדבך חיוני 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 הארגונית 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 18.8.2014 התקנות החדשות נכנסו לתוקף. תקנות ארגון הפיקוח על העבודה (תכנית לניהול הבטיחות), התשע"ג-2012 הבאות במקום התקנות הישנות בנושא "תכנית בטיחות" ותקנות ארגון הפיקוח על העבודה (תכנית בטיחות), התשמ"ד-1984 (שלא חודשו אחרי 1997). התקנות החדשות הינן מקיפות יותר ובהן דרישה להכנת תכנית לניהול הבטיחות באחריות **תופס** המפעל. תקנות אלה מגדירות 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 הסיכונים 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. **התובנות שעולות** בעקבות שנה של הפעלת "מרכז סיוע ארצי למכני תכנית לניהול הבטיחות שמפעילה חברתנו במימון קרן מנוף במוסד לביטוח לאומי" במתן סיוע ה לציבור של כ-600 ממונים על הבטיחות מלמד:

### מעסיקים:

א. ציבור המעסיקים רחוק מלהבין מדוע נדרשות התקנות החדשות – מבחינתם "לא השתנה כלום".  
 ב. אלפי מעסיקים שאינם מנהלים, עפ"י דרישת הרגולטור, סיכונים פיננסיים ותפעוליים נשארים בשלב זה "לשבת על הגדר" ואינם נוטלים אחריות למימוש התקנות החדשות בארגון.

### ממונים על הבטיחות:

ג. ציבור הממונים על הבטיחות, ברובו אינו מיומן ברזי הערכת הסיכונים ועל כן אחוז ניכר ממקומות עבודה התכנית לניהול הבטיחות עדיין לא הוכנה.

ד. הואיל וחלק ניכר של הממונים על הבטיחות אינם נמנים על הדרג הניהולי המצומצם בארגון, עובדה זו מקשה עליהם להטמיע התכנית בכל הרמות בארגון – התוצאה קונפליקטים עם הדרג הניהולי בעיקר בהיבטי האחריות והסמכות כמוגדר בתקנות בנושא ניהול סיכונים הבטיחות לרבות תקציבים.  
 ה. הממונים על הבטיחות חוששים שמילוי דרישות התקנות הופך אותם לפקידים "שממלאים טפסים".  
 ו. לממונים על הבטיחות אינה ברורה דייה המשמעות המשפטית והאחריות שבצידה,

### 3. 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 תיעוד, 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 הבקרות 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 לויז' 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 לסקור 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, לסיכונים אש, לאחסון כימיקלים, לכלי הרמה וכדומה).

#### 4. תרבות ניהול הסיכונים בישראל-לקחים:

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

- רק חלק מהחברות מבצעות תהליכי "ניהול סיכונים" ארגוני, שהינו מרכיב מהותי בניהול החברה.
- "ניהול הסיכונים" כיום, אינו משולב ברוב הארגונים בתהליכי הניהול בארגון ואינו משמש כ-מפה לניהול הארגון.
- הקושי נוגע הן לתכנים והן לאופי ההטמעה של "ניהול הסיכונים" בארגונים, והוא מצוי בצד הדורש (דירקטורים, מנכ"לים, וכדומה) והן בצד המקיים (עטרות 2012)
- ב. מבקרים פנימיים ויועצים משפטים של הארגונים חייבים "לעמוד על המשמר" ולוודא שהארגון פועל לניהול כל הסיכונים במודל ארבעת הגישות:

● גישה תוצאתית

● גישה משפטית

● גישה שבוחנת את הגורם האנושי

● גישה טכנולוגית

● . 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 גדולים מאלה



שבפרויקט... "הישראלים בעלי כושר אלתור ויזמות 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).

#### ד. סיכום ודגשים לניהול הסיכונים בארגון – סדר הפעולות :

- קביעת מדיניות לניהול הסיכונים ואישורם.
- מינוי גורם בהנהלה כמנהל הסיכונים והגדרת תפקידו.
- הגדרת אינדיקטורים למדידת התרחשות סיכון.
- הגדרת "סיכון מטרה"
- עיגון תהליכי העבודה בארגון בנהלי עבודה מסודרים.
- הטמעת מערכת מידע לניהול סיכונים.
- לזכור תמיד, כי סקר הסיכונים אינו המטרה- אלא **אמצעי** לזיהוי ודירוג הסיכונים.
- ניהול הסיכונים נדרש לביצוע לכלל הסיכונים בארגון ובכל רמות הסיכון.

#### 4. אחרית דבר :

**מה הם אכן האתגרים לעתיד הקרוב? :** לבנות "ארגז כלים" גנרי גדול, מטודולוגיה שניתן להתאימה לנסיבות המשתנות, לתחזק **מוקד ידע**, 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 אלה חייבים להיות מפוקחים על ידי מנהל הבטיחות והבריאות התעסוקתית במשרד הכלכלה.**

#### ביבליוגרפיה :

1. א. גריפל, ניהול בטיחות ובריאות בתעסוקה, התאחדות התעשיינים בישראל, 2006.
2. חומר רקע שפותח להשתלמות בנושא "תכנית לניהול סיכונים"-המוסד לבטיחות ולגהות.
- 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.
7. אלקלעי מונרוב –דצמבר 2013.



האגודה הישראלית לבריאות ולגיהות תעסוקתית בע"מ  
THE ISRAELI SOCIETY OF OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH LTD.  
פוליקום 03-6777512 4320831 רעונת 8 קניון 5296435  
www.osh-il.co.il תל אביב 25, דרך מן