



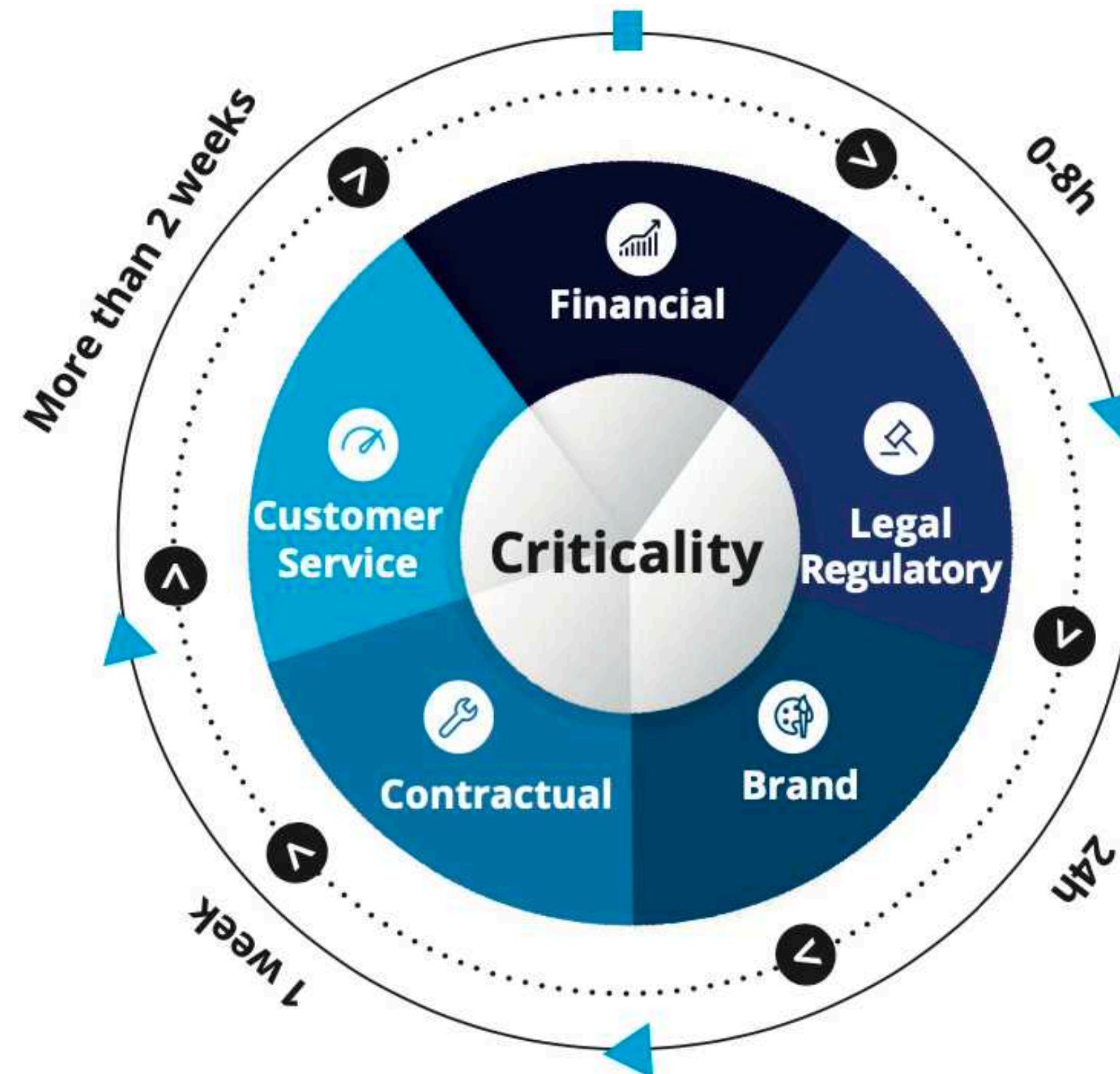
המשכיות עסקית - משלב ההיערכות לשלב "שגרת החירום"

משבר נגיף הקורונה העולמי הינו אירוע מתגלגל המאופיין באי וודאות גבוהה לצד השלכות עסקיות נרחבות. ככל שמתארך משך זמן המשבר אנו מתחילים לעבור משלב ההיערכות לשלב "שגרת החירום" וארגונים נדרשים לתכנן המשכיות עסקית במציאות חדשה ומשתנה. על כל ארגון לשאוף להיות ערוך למצבי קיצון מבעוד מועד, אולם גם ארגונים שלא נערכו או נערכו חלקית, יכולים במשבר הנוכחי לבצע תהליך מזרח שיצמצם את הנזק.

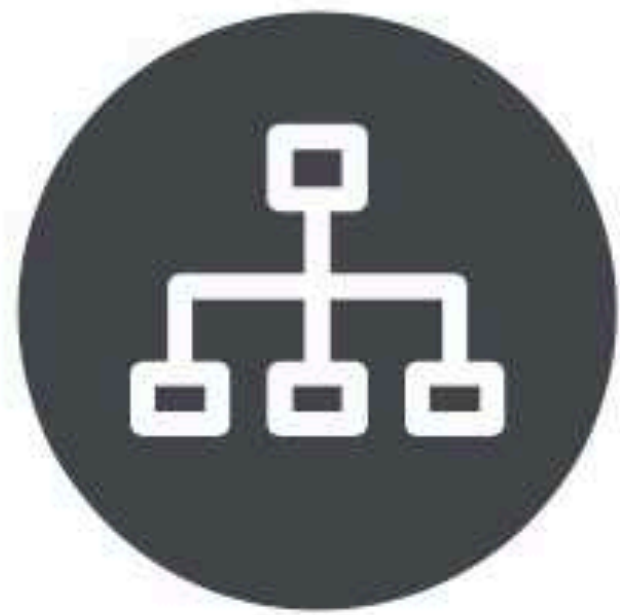
המשכיות עסקית הינה היכולת של הארגון להמשיך ולקיים את הפעילות והתהליכים הקריטיים ברמה התפעולית ולוודא את שרידותם. כחלק מתהליך זה יש לבצע מיפוי וניתוח תהליכים, **Business Impact Analysis (BIA)**. הליך זה מורכב משלושה צעדים מרכזיים:

בתקופות חירום, יש להתמקד בתהליכים הקריטיים. יש להבחין בין תהליכי ליבה אסטרטגיים של הארגון, לבין תהליכים קריטיים בממד הזמן, כאלו שעצירה שלהם או פגיעה בהם תפגע באופן מידי בארגון. כאשר מבצעים ניתוח זה במהלך המשבר הנוכחי, יש לבצע אותו בפרספקטיבה של מה שידוע לנו עד כה מחד ושל ניתוח תרחישים אפשריים מאידך.

ניתוח החיוניות של תהליך מתנהל על פי המודל הבא:



עבור כל תהליך קריטי יש לנתח את רמת השרידות שלו, על ידי בחינה של תלויות תפעוליות בתהליך, בחלוקה לחמש קטגוריות:



צדדים שלישיים



כוח אדם



טכנולוגיה



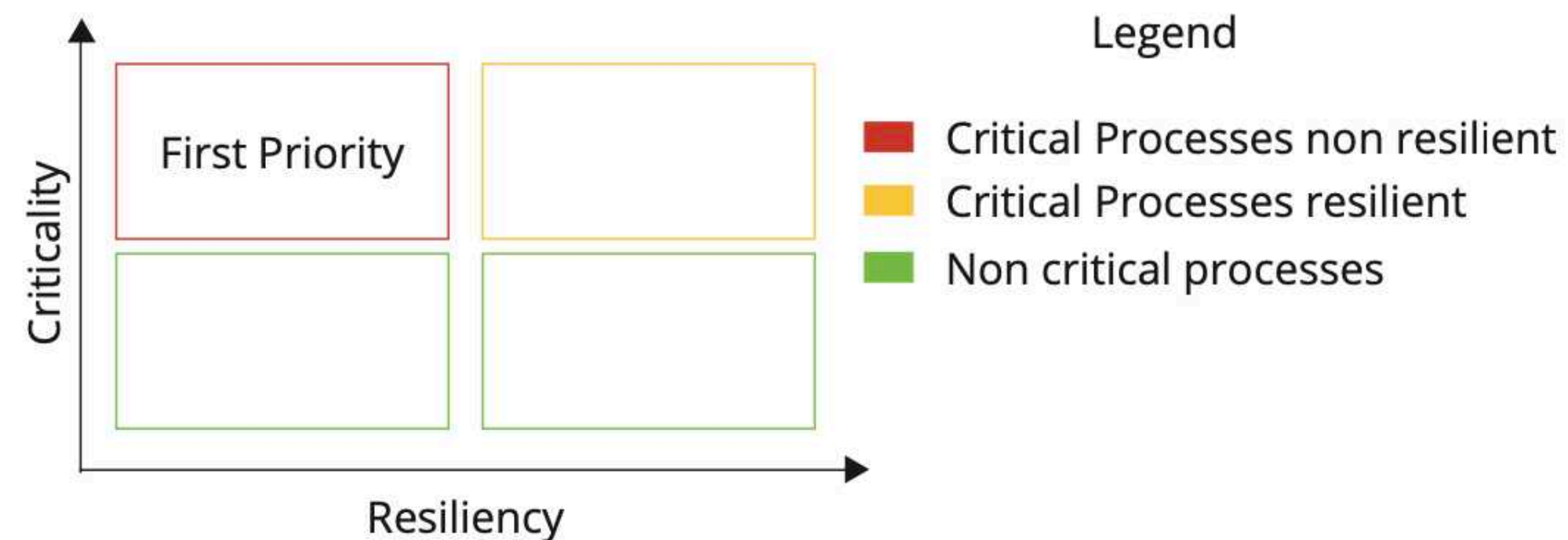
ציוד



מבנים

כל משאב אשר מהווה נקודת כשל, כלומר שאין לו תחליף במידה והוא לא זמין, יהווה משאב קריטי ויש לבחון פתרון או חלופה (מיטיגציה) בהתאם לשיקולי עלות תועלת.

את תוצאות הניתוח של שני הממדים יש להציב על "מפת חום", על מנת לזהות מה הם התהליכים הקריטיים, ומה רמת הסיכון של כל תהליך קריטי בהיבט השרידות, לטובת תעדוף ומיקוד, בצורה הבאה:



את מפת החום מומלץ לפרוט לכדי מטריצה באופן הבא:

צדדים - שלישיים - התלות בכל גורם חיצוני לארגון כגון שרשרת אספקה, שותפים וכיו"ב	כ"א - התלות בעובדים ספציפיים בהיבטי ידע, יכולת, ניסיון והרשאות	טכנולוגיה - התלות במערכות מידע	ציוד - התלות בציוד פיזי כגון מעבדות, לוגיסטיקה וכיו"ב	מבנים - התלות בהגעה פיזית לאתר מסוים אל מול יכולת עבודה מהבית	תלות במשאבים / תהליכים קריטיים
Green	Green	Green	Yellow	Yellow	1 תהליך מספר
Yellow	Green	Green	Red	Green	2 תהליך מספר
Yellow	Green	Green	Green	Yellow	3 תהליך מספר
Yellow	Red	Green	Green	Yellow	4 תהליך מספר
Red	Yellow	Green	Green	Red	5 תהליך מספר
Yellow	Yellow	Green	Yellow	Green	6 תהליך מספר
Red	Yellow	Green	Green	Green	7 תהליך מספר
Green	Green	Green	Red	Red	8 תהליך מספר
Green	Green	Green	Green	Green	9 תהליך מספר
Yellow	Yellow	Red	Red	Green	10 תהליך מספר

- **ירוק** מייצג אי תלות של התהליך במשאב, כלומר ניתן לבצע את התהליך בצורה מלאה ללא תלות בזמינות כל אחד מהמשאבים המפורטים, במסגרת היכולות הקיימות בארגון.
- **כתום** מייצג תלות באחד מן המשאבים, אולם ניתן למצוא חלופה/פתרון מספק.
- **אדום** מייצג תלות שאין ביכולת הארגון לגשר עליה בצורה מספקת, ויש לתכנן בקרה מפצה.

לאחר הגדרת התהליכים הקריטיים, והבנת התלויות בהיבט התפעולי ואופן ההתמודדות עם כל תלות, יש לפרוט את המסגרת הכללית לתהליך עבודה מסודר וממוקד, הכולל:

01 תהליכי קבלת החלטות ותקשורת פנימית

- תרשים הזרימה לקבלת החלטות
- סוגי החלטות שצריכות להתקבל והגדרת "מסלול ירוק"
- באיזה שלבים נדרש לעדכן, אחת לכמה זמן ואילו גורמים

02 שגרות ניהול - הגדרת מנגנון הניהול של התכנית בעת ה-New Normal.

לרבות:

- שיטת הניהול והתיעוד
- תדירות ואופן עדכונים
- הגדרת צוותי פעולה ייעודיים

03 תעדוף תהליכים ומאמצים

בהתאם לניתוח התהליכים שבוצע, הגדרה של רמת הקריטיות של כל תהליך ותעדופו אל מול התהליכים האחרים, יחד עם הגדרת המשאבים הנדרשים לכל תהליך

04 תפקידים וחלוקת אחריות - הגדרת RACI לכל תהליך:

- Responsible - מבצעי התהליך בפועל
- Accountable - אחראי התהליך, הסמכות הניהולית והמאשר בפועל
- Consulted - גורמים שמתיעצים או נעזרים בהם בתהליך
- Informed - גורמים מיוזעים

05 משימות

- פירוט התהליך למשימות ברורות
- תלויות, זמנים, והתאמת מודל RACI למשימות אב בתהליך

06 בקרה ו-KPIs

- הגדרת מדדים לכל אחד מהפרמטרים בתכנית
- הגדרת יעדים ומעקב באמצעות חיתוכי מצב לטובת מנגנון למידה מתמדת

