

דוח מבקר המדינה - סייבר ומערכות מידע |
חשוון התשפ"ד | נובמבר 2024



ביקורת מערכתיות

ניהול סיכונים ממשלתי בתחום התקשוב



ניהול סיכונים ממשלתי בתחום התקשוב

רקע

הטכנולוגיות הדיגיטליות במשרדי הממשלה הן תשתית ליבה לכלל הפעילות הממשלתית ואמצעי מרכזי לניהול ולתפעול של המשרדים ולמתן שירות לציבור. משרדי הממשלה חשופים לסיכונים שונים, ובהם סיכוני תקשוב¹, אשר יכולים להשפיע על פעילותם ועל יכולתם לממש את יעדיהם.

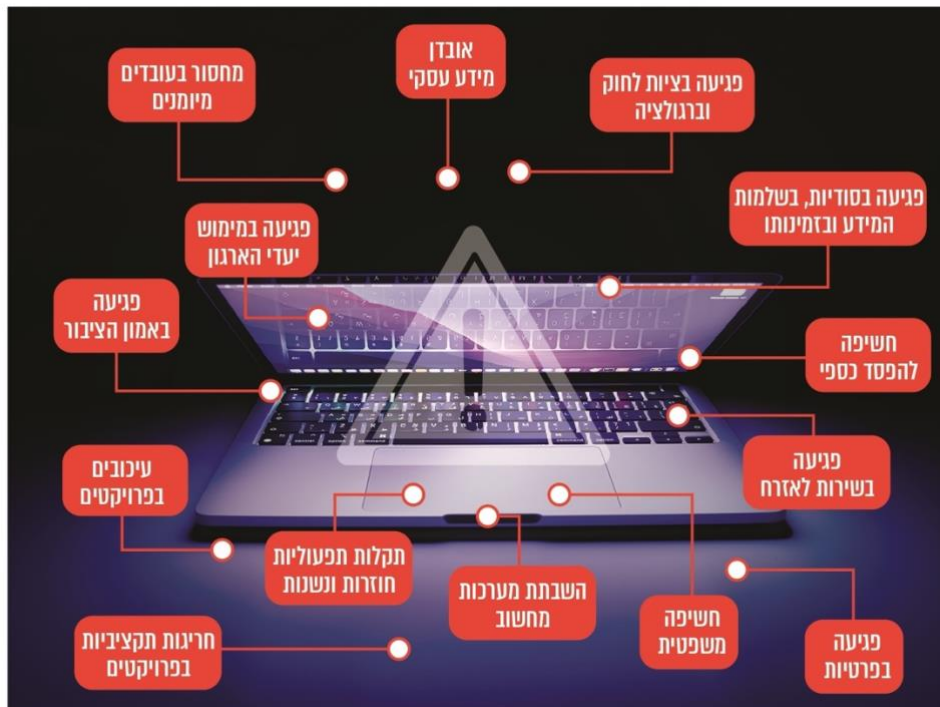
הצורך בניהול סיכוני תקשוב בממשלה מעוגן בהחלטת ממשלה משנת 2014², בהנחיות מערך הדיגיטל³, בהוראות התכ"ם (תקנון כספים ומשק) של החשב הכללי במשרד האוצר⁴ ובמתודולוגיות בין-לאומיות.

יישום הליך סדור ושיטתי לאיתור מוקדי סיכוני התקשוב שהמשרד חשוף להם, הערכת השלכות הסיכונים וההסתברות להתרחשותם, לצד הכנת תוכנית מתאימה למניעת הסיכון או לצמצומו ויצירת מערך בקרה שיתריע על התממשות אפשרית של סיכונים אלו – כל אלה הכרחיים על מנת למזער את הסיכונים הפוטנציאליים או את סבירות התממשותם ואף למנוע את חלקם.

- 1 סיכון תקשוב - חשיפת תשתיות התקשוב, תהליכי התקשוב או פרויקטי התקשוב לאירוע כשל אשר עלול לפגוע בארגון וביעודיו, לפגיעה במידע, לפגיעה ברמת השירות או לאי-עמידה בתקנים מחייבים. החלטת ממשלה 2097 (10.10.14).
- 2 נכון לשנת 2023, 48 גופים - משרדי ממשלה ויחידות סמך - מונחים על ידי מערך הדיגיטל הלאומי (להלן - משרדי ממשלה).
- 3 הוראת תכ"ם 5.2.1, "עקרונות לניהול סיכונים תפעוליים בחטיבות מטה באגף החשב הכללי ובחשבונות משרדי הממשלה".



נזקים פוטנציאליים של התממשות סיכונים בתחום התקשוב





נתוני מפתח

| | | | |
|---|---|---|---|
| <p>במשך כ-2.5 שנים</p> <p>לא מונה מנהל סיכוני תקשוב ראשי על ידי מערך הדיגיטל (2021 - 2023)</p> | <p>X</p> <p>מערך הדיגיטל לא גיבש תמונת מצב ממשלתית של סיכוני התקשוב ולא עשה פעולות להפחתת הסיכונים הרחביים</p> | <p>80%</p> <p>מהעובדים בתחום התקשוב בממשלה הם נותני שירותים (3,993 מתוך 5,308 עובדים בשנת 2022). מדובר בשיעור שמציב סיכונים שונים הנוגעים לגיוס ושימור כוח אדם</p> | <p>4.8 מיליארד ש"ח</p> <p>היקף הפעילות הכספית של התקשוב בממשלה בשנת 2022</p> |
| <p>8 משרדים</p> <p>מתוך 13 משרדים שנבדקו (62%) לא ביצעו סקר סיכונים ארגוני מקיף</p> | <p>8 משרדים</p> <p>מתוך 13 משרדים שנבדקו (62%) לא מינו נכון ליוני 2023 מנהל סיכוני תקשוב משרדי</p> | <p>כ-57%</p> <p>ממשרדי הממשלה שדיווחו במערכת "איתם" בשנת 2022 (21 מ-37 משרדים) דיווחו על נושא התקציב כסיכון מרכזי</p> | <p>כ-65%</p> <p>ממשרדי הממשלה שדיווחו במערכת "איתם"⁵ בשנת 2022 (24 מ-37 משרדים) דיווחו על נושא ההון האנושי כסיכון מרכזי</p> |

פעולות הביקורת

בחודשים נובמבר 2022 עד אוגוסט 2023 בדק משרד מבקר המדינה את ניהול הסיכונים בתחום התקשוב בממשלה. נבדקו בעיקר הנושאים האלה: פעולות מערך הדיגיטל הלאומי לניהול סיכוני תקשוב בממשלה; מיפוי סיכוני התקשוב ברמה הלאומית; וניהול סיכוני התקשוב במשרדי הממשלה וביחידות הסמך. הביקורת נעשתה במערך הדיגיטל הלאומי במשרד הכלכלה והתעשייה. בדיקות השלמה נעשו באגפי טד"ם (אגפי טכנולוגיות דיגיטליות ומידע) ב-13 משרדים ויחידות סמך המונחים על ידי מערך הדיגיטל: משרד האוצר, משרד המשפטים, משרד החינוך, משרד הבריאות, משרד החוץ, המשרד להגנת

5 מערכת מידע מרכזית לניהול תהליכי משילות טכנולוגית שפיתח מערך הדיגיטל הלאומי.



הסביבה, משרד התקשורת, משרד החקלאות ופיתוח הכפר, משרד הרווחה והביטחון החברתי, רשות האכיפה והגבייה, רשות האוכלוסין וההגירה, משרד הכלכלה והלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

ציון כי הביקורת התמקדה בבחינת תהליכי ניהול הסיכונים בתחום התקשוב הנוגעים לפיתוח יישומים מרכזיים, תפעול ותחזוקה של מערכות, מתקנים ותשתיות פיזיות, רכש ציוד ותוכנה והון אנושי בתחום התקשוב (המהווה את החלק העיקרי של הפעילות הכספית בתחום התקשוב - 92%). בדוח זה לא נבדק נושא ניהול הסיכונים בתחום אבטחת המידע והגנת הסייבר⁶.

תמונת המצב העולה מן הביקורת



מינוי מנהל סיכוני תקשוב ראשי במערך הדיגיטל - מסוף שנת 2020 ועד לאוגוסט 2023 לא אייש מערך הדיגיטל את תפקיד מנהל סיכוני תקשוב ראשי, כמתחייב מהחלטת הממשלה משנת 2014. כתוצאה מכך נפגעה יכולתו של המערך לקדם במהלך תקופה זו משימות שתכליתן להוביל ולהנחות את אגפי טד"ם במשרדי הממשלה בנושא ניהול סיכוני תקשוב, ולסייע להם בהנעת סקרי סיכוני תקשוב וביישום תכניות להפחתתם. אי מינוי מנהל סיכוני תקשוב ראשי פגע גם ביכולת לגבש תמונת מצב ממשלתית של סיכוני התקשוב, בהטמעת המתודולוגיה לניהול סיכוני תקשוב במשרדי הממשלה ובקידום פעילות רוחבית להפחתת הסיכונים.



ריכוז תמונת מצב ממשלתית בדבר סיכוני התקשוב וייזום פעילות רוחבית להפחתת הסיכונים - הגם שבהחלטת ממשלה משנת 2014 נקבע כי מערך הדיגיטל הלאומי יהיה אחראי על ריכוז תמונת מצב ממשלתית בדבר סיכוני התקשוב ועל יזום פעילות רוחבית להפחתתה, נמצא כי:



- מערך הדיגיטל לא גיבש במהלך השנים 2021-2023 תמונת מצב ממשלתית רוחבית של סיכוני התקשוב, זאת על אף שחלק מהמשרדים דיווחו במערכת "איתם" בשנים אלה על סיכוני התקשוב המרכזיים שלהם. כמו כן, על פי המידע המצוי במערך הדיגיטל, משנת 2014 - מיפוי סיכוני תקשוב רוחביים בוצע פעם אחת בלבד, בשנת 2019.

- חסרה פעולה של מערך הדיגיטל למעקב אחר התפתחות הסיכונים הרוחביים בממשלה במהלך השנים, לרבות רמתם ושינויים שחלו בעניינם.

6 על פי החלטת הממשלה מ-2014, בכל הנוגע להיבטי הגנה בסייבר, יונחה מנהל סיכוני התקשוב הראשי מקצועית על ידי היחידה להגנת הסייבר בממשלה (יה"ב).



- מערך הדיגיטל לא ביצע פעולות להפחתת סיכונים רוחביים בשנים 2022 - 2023, על אף החובה שהוטלה עליו בעניין זה בהחלטת הממשלה ואף שחלק מהמשרדים העבירו אליו, דיווחים בדבר סיכוני התקשוב העיקריים העומדים בפניהם.

- שימור הידע במערך הדיגיטל בתחום ניהול סיכוני התקשוב הרוחביים בממשלה לוקה בחסר.

דיווח של משרדי הממשלה על סיכוני תקשוב משרדיים-רוחביים - בעת גיבוש תוכניות העבודה הונחו אגפי טד"ם במשרדי הממשלה על ידי מערך הדיגיטל לפרט במערכת "איתם" שלושה עד חמישה סיכונים עיקריים המשליכים על יכולתם לממש את יעדיהם. הועלה כדלהלן:

- בשנים 2022 ו-2023 כ-20% מתוך 48 המשרדים המונחים על ידי מערך הדיגיטל הלאומי כלל לא דיווחו על סיכוני התקשוב המשרדיים-רוחביים העומדים בפניהם: בשנת 2022 היה שיעור המשרדים שכלל לא דיווחו 23% (11 משרדים); ובשנת 2023 היה שיעור זה 19% (9 משרדים).

- חלק משרדי הממשלה דיווחו דיווח חלקי בלבד - על סיכון אחד או שניים: בשנת 2022 היה שיעור המשרדים שדיווחו דיווח חלקי 40% (19 משרדים); ובשנת 2023 גדל שיעור המשרדים שדיווחו דיווח חלקי ל-50% (24 משרדים).

עולה אפוא כי בשנים 2022 ו-2023 לא דיווחו כנדרש (לא דיווחו בכלל או דיווחו דיווח חלקי) 63% מהמשרדים (30 משרדים) ו-69% מהמשרדים (33 משרדים), בהתאמה, על סיכונים משרדיים-רוחביים בתחום התקשוב במערכת "איתם". היעדר דיווח מלא של מרבית המשרדים בדבר סיכוני התקשוב פוגע באפשרות של מערך הדיגיטל לגבש תמונת מצב ממשלתית מלאה בנוגע לסיכוני התקשוב, לנתח את השלכותיהם ולגבש פעולות וצעדים רוחביים להפחתתם.

דיווח מערך הדיגיטל על סיכונים ברמה רוחבית-משרדית - מערך הדיגיטל הוא היחיד מבין 48 המשרדים שלא דיווח במערכת "איתם" ולו פעם אחת בשנים 2021 - 2023, על סיכוני תקשוב משרדיים-רוחביים העלולים לפגוע ביכולתו לממש את יעדיו, אף שהוא אמון על פיתוח שירותים דיגיטליים ותשתיות טכנולוגיות ברמה הלאומית ואף שהוא גורם מנחה שאמור לשמש דוגמה למשרדי הממשלה.

- **דיווח על סיכונים ברמת הפרויקט - נמצא כי בשנים 2021 - 2023 שניים עד 11 משרדים מתוך 48 משרדים בכל שנה לא דיווחו על סיכונים ברמת הפרויקט.**

- **בחינת תמונת המצב הממשלתית של סיכוני התקשוב - מאחר ומערך הדיגיטל לא גיבש תמונת מצב עדכנית של סיכוני התקשוב, ערך משרד מבקר המדינה ניתוח של הסיכונים על בסיס המידע (החלקי) שהתקבל מדיווחיהם של 37 משרדי ממשלה במערכת "איתם" כדי לבדוק אילו סיכונים משרדיים-רוחביים דיווחו בשנת 2022 ומהי תמונת המצב העולה מדיווחים אלה:**

- **שכיחות הדיווח על כל אחד מתחומי הסיכון:** נכון לשנת 2022 תחום הסיכון המשרדי-רוחבי בתחום התקשוב שעליו דיווחו מרבית המשרדים היה ההון האנושי,



שעליו דיווחו 65% מהמשרדים (24 משרדים). תחום זה כולל מחסור בתקנים, מחסור בכוח אדם, היעדר מיומנות של העובדים, קושי בשימור עובדים וקושי בגיוס עובדים. תחום סיכון נוסף שעליו הצביעו יותר ממחצית המשרדים (57%, 21 משרדים) הוא נושא התקציב, הכולל למשל היעדר תקציב מדינה מאושר, תיקצוב פרויקטים באופן חלקי ושלא בבסיס התקציב. סיכון נוסף, שעליו הצביעו כ-20% מהמשרדים, נוגע לממשל IT, הכולל לדוגמה פערים בין תוכניות העבודה של אגף טד"ם ובין הצרכים העסקיים של הארגון.

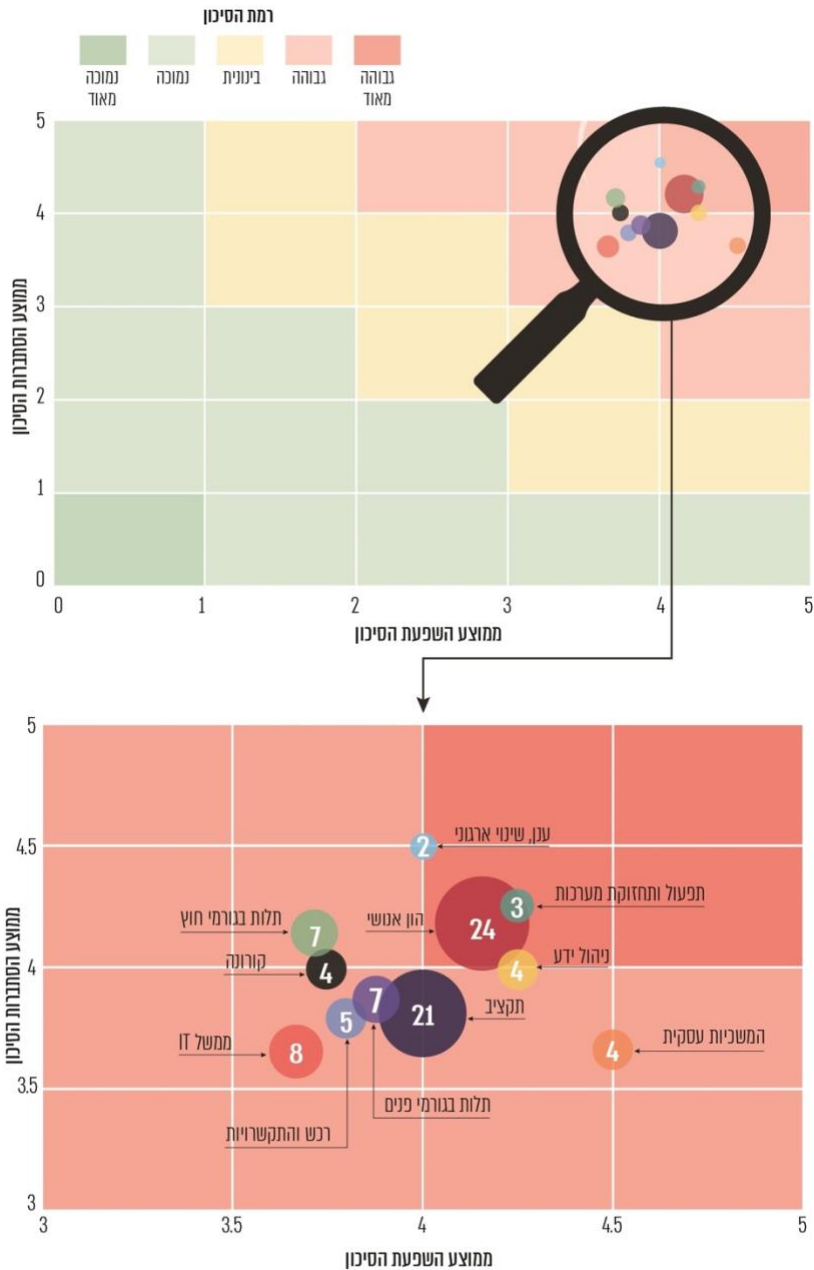
● **רמת הסיכון שדווחה לגבי כל אחד מתחומי הסיכון:** עלה כי תחום סיכון ההון האנושי דווח 22 פעמים ברמת סיכון גבוהה וגבוהה מאוד, רמה המתארת פוטנציאל לנזק בעל השפעה גבוהה והסתברות גבוהה להתממשות הסיכון; תחום סיכון התקציב דווח 13 פעמים ברמת סיכון זו.

לשם הצגת הסיכונים באופן ויזואלי, הציב משרד מבקר המדינה את תחומי הסיכון על מפת חום. הצבעים במפה מסמלים את רמות הסיכון: סיכון גבוה מסומן בצבע אדום, סיכון בינוני בצבע צהוב, וסיכון נמוך בצבע ירוק. כל עיגול בתרשים מתאר קטגוריית סיכון; המיקום על ציר ה-X מתאר את ממוצע ההשפעה של הסיכון; המיקום על ציר ה-Y מתאר את ממוצע ההסתברות של הסיכון להתממש; וגודל העיגול והמספר שבתוכו מתארים את מספר המשרדים שדיווחו על הסיכון.

החלק העליון של מפת החום שלהלן משקף את מיקומם של הסיכונים על גבי מפת החום. בחלק התחתון של התרשים יש מיקוד של מפת החום באופן שמאפשר לראות אילו תחומי סיכון נמצאים ברמת סיכון גבוהה עד גבוהה מאוד וכמה משרדים דיווחו עליהם.



מפת החום הממשלתית של תחומי הסיכון בתחום התקשוב, על פי הדיווחים שנעשו בשנת 2022 במערכת "איתם"





על פי דיווחי המשרדים במערכת "איתם", בניתוח ועיבוד משרד מבקר המדינה.

ממפת החום עולה שכל הסיכונים מצויים ברמת סיכון גבוהה עד גבוהה מאוד. מדובר ברמה המתארת פוטנציאל לנזק בעל השפעה גבוהה והסתברות גבוהה להתממשות הסיכון. עוד עולה כי תחומי ההון האנושי והתקציב הם תחומי הסיכון הבולטים ביותר, לא רק בשכיחות הדיווחים עליהם, אלא גם ברמת הסיכון הגבוהה שדווחה לגביהם. מפת חום זו, המתבססת על הדיווחים החלקיים של המשרדים עשויה לשמש למצער כנקודת פתיחה למיקוד פעילות המערך ומשרדי הממשלה בתחום סיכוני התקשוב ולתיעוד הפעולות והקצאת המשאבים להפחתתם על בסיס רמת הסיכון.

מינוי מנהלי סיכוני תקשוב במשרדים - נכון ליולי 2023, 8 מבין 13 משרדי ממשלה (62%) שנבדקו לא קבעו את זהות מנהל סיכוני התקשוב המשרדי (להלן - לא מינו מנהל סיכוני תקשוב משרדי). מדובר במשרד החינוך, רשות האוכלוסין, משרד החקלאות, משרד התקשורת, משרד החוץ, משרד הכלכלה והתעשייה, המשרד להגנת הסביבה, ומשרד הרווחה - שלא פעלו בעניין זה כמתחייב בהחלטת הממשלה מ-2014 ומהנחיות מערך הדיגיטל. כמו כן, נכון למועד זה לא היה למערך הדיגיטל מידע בנוגע למינוי מנהלי סיכוני תקשוב במשרדים, אף שתפקידו להיות בקשר רציף עימם ולקבל מהם דיווחים על מצאי סקרי הסיכונים, על הסיכונים המהותיים ועל התקדמות בביצוע תוכניות הטיפול.

ביצוע סקר סיכוני תקשוב משרדי מקיף - בדיקה שנעשתה ב-13 משרדים בנוגע לביצוע סקר סיכוני תקשוב משרדי מקיף, הממפה את הסיכונים העיקריים בפעילות התקשוב של המשרד ומתעדף את הטיפול בהם, העלתה כי:

- שלושה משרדים - משרד המשפטים, משרד הבריאות⁷ ומשרד החינוך - שלפי הנחיות מערך הדיגיטל מחויבים לבצע סקר סיכוני תקשוב ארגוני מקיף בשל היקף הפעילות הכספית השנתית שלהם בתחום התקשוב שעולה על 250 מיליון ש"ח⁸ - לא ביצעו סקר כזה בארבע השנים האחרונות. נכון לשנת 2022 היקף הפעילות הכספית של משרד הבריאות בתחום התקשוב עמד על 550 מ"ש"ח; היקף הפעילות הכספית של משרד המשפטים עמד על 466 מ"ש"ח; היקף הפעילות הכספית של משרד החינוך עמד על 358 מ"ש"ח.

- משרד המשפטים - עלה כי משרד המשפטים מתמודד עם סיכוני תקשוב מהותיים הנוגעים בין היתר למעבר לענן, לשימור וגיוס כוח אדם ולתקציב. לסיכונים אלו יש השפעה על השגת היעדים של אגף טד"ם, החל בנזק נקודתי ברמת היחידה הארגונית וכלה בהשפעה על השגת יעדי המשרד בכללותו. משרד המשפטים הציג בפני משרד מבקר המדינה את ריכוז הסיכונים ופעולות מסוימות שנעשו להפחתת חלק מהם, אך אין בדברים שהוצגו כדי לייתר את החובה לבצע סקר סיכוני תקשוב משרדי מקיף כנדרש בהנחיות מערך הדיגיטל, ולקיים על בסיסו של סקר זה החלטות בדבר נקיטה בפעולות להפחתת סיכונים שלגביהם יוחלט כי אין להותיר את החשיפה להם.

7 הבדיקה במשרד הבריאות אינה כוללת את חטיבת המרכזים הרפואיים.

8 על פי נתוני מערך הדיגיטל, "מבט על פעילות התקשוב הממשלתי 2022".



○ משרד החינוך - עלה כי משרד החינוך נדרש להתמודד עם כמה סיכונים תקשוב מהותיים, בהם סיכונים הנוגעים להון האנושי, למעבר לענן ולתחזוקת מערכות ליבה מיושנות. כאמור, אף שעל פי הנחיות מערך הדיגיטל משרד החינוך נדרש לבצע סקר סיכונים ארגוני מקיף, הוא לא ביצע בשנים האחרונות סקר סיכונים כזה. אף שנעשו פעולות הפחתה מסוימות להתמודדות עם חלק מהסיכונים הידועים, אין הדבר מייתר את הצורך בביצוע סקר סיכונים תקשוב משרדי מקיף לזיהוי ולמיפוי סיכונים מהותיים נוספים לצד תוכנית הפחתה מפורטת לטיפול בהם.

○ משרד הבריאות - עלה כי בפני משרד הבריאות עומדים סיכונים מהותיים ואתגרים ארגוניים בתחום התקשוב, ובכלל זה בנושא ההון האנושי, המעבר לענן, מערכות מיושנות, תקציב ועוד. משרד הבריאות הכין תוכנית אסטרטגית המתייחסת לחסמים העומדים בפניו אך אין בתוכנית זו ניתוח מפורט של הסיכונים ומשמעותם, וגם לא פעולות הפחתה ולוחות זמנים ברורים לטיפול בהם. כאמור, משרד הבריאות לא ביצע בשנים האחרונות סקר סיכונים ארגוני מקיף אף שהוא נדרש לבצע זאת על פי הנחיות מערך הדיגיטל.

● מבין עשרה משרדים נוספים שנבדקו, שהיקף פעילותם הכספית השנתית בתחום התקשוב אומנם קטן מ-250 מיליון ש"ח, אך עומד על עשרות מיליוני ש"ח, חמישה משרדים (50%) - משרד הרווחה, משרד האוצר, משרד הכלכלה, משרד החקלאות ומשרד התקשורת - לא ביצעו בשנים האחרונות סקר סיכונים תקשוב ארגוני מקיף, אף שהדבר מומלץ על פי הנחיות מערך הדיגיטל לכל יחידה, ללא תלות בהיקף פעילותה הכספית.

● נכון לאוגוסט 2023 לא היה בידי מערך הדיגיטל מיפוי של משרדי הממשלה ויחידות הסמך שביצעו סקר סיכונים משרדי מקיף, אף שבהנחיותיו נקבע כי על המשרדים לדווח למנהל סיכונים התקשוב הראשי על ממצאי סקרי הסיכונים, על הסיכונים המהותיים ועל התקדמות בביצוע תוכנית הטיפול.

ניהול סיכונים בפרויקטים - עלה כי ניהול סיכונים התקשוב במשרדי הממשלה שנבדקו אינו נעשה תמיד בהתאם להנחיות מערך הדיגיטל בצורה סדורה ושוטפת לאורך כל מחזור חיי הפרויקט וכי לעיתים חסרים בו מרכיבים מהותיים, דוגמת קביעת רמת הסיכון והשלכותיו, לוח זמנים לביצוע פעולות ההפחתה ומעקב ממנו ניתן ללמוד אם הסיכון צומצם/התרחב ואם צעדי ההפחתה הועילו אם לאו.

ניהול סיכונים במערך הדיגיטל - עלה כי מערך הדיגיטל לא ביצע סקר סיכונים תקשוב ארגוני מקיף כנדרש בהנחיותיו, אף שהדבר נדרש מתוקף ההיקף הגבוה של פעילותו הכספית בתחום התקשוב - 446 מיליוני ש"ח בשנה ומתוקף היותו אחראי על ניהול מערכות ליבה קריטיות מרכזיות בתחום התקשוב בממשלה.



גיבוש מדיניות ומתודולוגיה לניהול סיכוני תקשוב וסיוע בהטמעתן - מערך הדיגיטל פעל במהלך השנים לשם קביעת מדיניות לניהול סיכוני תקשוב והטמעת המתודולוגיה בעניינה, ובכלל זה פרסום הנחיות וביצוע הדרכות למשרדים. בקרה שביצע מערך הדיגיטל העלתה כי היישום של ההנחיות והמתודולוגיה במשרדים אינה מספקת. במטרה להבטיח כי ניהול סיכוני התקשוב במשרדי הממשלה ייעשה באופן מיטבי מומלץ כי המערך ימשיך ביישום פעולותיו בתחום ההדרכה וההטמעה ויבחן באילו פעולות נוספות יש לנקוט על מנת להטמיע יישום תהליכי ניהול סיכוני תקשוב במשרדים.

הקמת מערכת "איתם" - מערך הדיגיטל פעל להקמת מערכת "איתם" - מערכת מידע מרכזית לניהול תהליכי משילות טכנולוגית. המערכת כוללת מודול לניהול סיכוני תקשוב שבמסגרתו מיושמת מתודולוגיית ניהול סיכונים, הכוללת שימוש בבנק סיכונים מרכזי הכולל רשימת סיכוני תקשוב אופייניים ורלוונטיים למשרדי הממשלה. מטרת הבנק לזהות בצורה יעילה, שלמה ומהירה את סיכוני התקשוב; לסייע בשמירה על אחידות במיפוי הסיכונים ולאפשר ביצוע ניתוחי רחב לסיכוני התקשוב במשרדי הממשלה.

עיקרי המלצות הביקורת

על מערך הדיגיטל למפות ולנתח את סיכוני התקשוב הרחביים ולוודא כי מצויה בידו מפה עדכנית של סיכוני התקשוב ברמה רוחבית-ממשלתית ולעקוב אחר התפתחות רמת הסיכונים באופן מתמשך. מומלץ כי מפה זו תשולב בתמונת המצב הכלל-ממשלתית על הפעילות בתחום התקשוב שהוא מפרסם מדי שנה בשנה. נוסף על כך, על מערך הדיגיטל ליזום פעילות רוחבית להפחתת הסיכונים הרחביים ולשקף למשרדי הממשלה את פעולותיו להפחתת כל סיכון וסיכון.

כדי שמערך הדיגיטל יוכל לפעול בהתאם להחלטת הממשלה, לגבש תמונת מצב ממשלתית מלאה בדבר סיכוני התקשוב ולפעול להפחתתם, עליו לנקוט פעולות שיבטיחו שכל המשרדים ידווחו במערכת "איתם" בהתאם לנדרש, הן על הסיכונים המשרדיים-רוחביים והן על סיכונים בפרויקטים. בכלל זה עליו לחדד ולהבהיר למשרדים את ההנחיות כדי להבטיח שתהיה בידו תמונת מצב מלאה.

על המשרדים שלא מינו מנהל סיכוני תקשוב משרדי לפעול בהקדם למינוי בעל תפקיד זה. נוסף על כך, על מערך הדיגיטל לעקוב אחר הנושא כדי להבטיח כי בכל המשרדים ימונו בעלי תפקידים כאמור.

על מנהלי סיכוני התקשוב המשרדיים לקיים שגרת ניהול סיכונים סדורה, הכוללת תוכנית עבודה לביצוע סקרי סיכונים וגיבוש תוכנית עבודה שנתית לניהול סיכוני התקשוב.

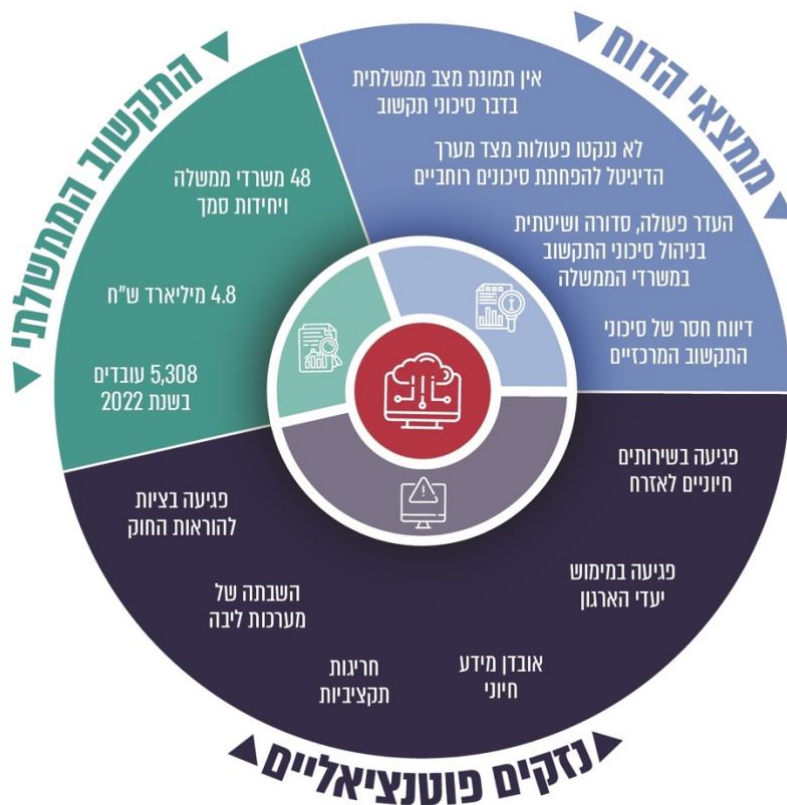
מומלץ כי מערך הדיגיטל יבצע בקרה על פעולות המשרדים בביצוע סקרי סיכונים ומעקב אחר יישום תוכניות ההפחתה שנקבעו בהם. עוד מומלץ כי מערך הדיגיטל יבחן אם יש מקום להוריד את הרף שנקבע ולפיו רק משרדים שהיקף פעילותם הכספית השנתית בתחום התקשוב גבוה מ-250 מיליון ש"ח מחויבים לבצע סקר סיכוני תקשוב ארגוני.



מומלץ כי מערך הדיגיטל יפעל למיפוי ולניתוח של סיכונים מערכתיים הנוגעים לכלל עולמות הטכנולוגיה והטרנספורמציה הדיגיטלית בממשלה, לרבות בחינה של הסיכונים הכרוכים באי-הכנסת טכנולוגיות חדשות⁹, ויגבש מדיניות ארוכת טווח לניהולם, לצד מיפוי סיכוני תקשוב רוחביים שמעלים משרדי הממשלה.

מומלץ כי מערך הדיגיטל יגביר את פעילותו להטמעת המתודולוגיה בתחום ניהול סיכוני תקשוב בקרב המשרדים.

ניהול סיכונים ממשלתי בתחום התקשוב - תרשים מסכם





סיכום

הטרנספורמציה הדיגיטלית והשתלבותה ברוב תהליכי העבודה בממשלה מביאות עימן הזדמנויות לשיפור ולייעול של עבודת הממשלה ומתן שירותים מתקדמים לציבור, לצד אתגרים וסיכונים חדשים. לפיכך חשוב מאוד לנהל את סיכוני התקשוב בממשלה בצורה סדורה ומתודולוגית.

ממצאי דוח זה מלמדים על פערים ניכרים בתחום ניהול סיכוני התקשוב בממשלה, ובהם היעדר ריכוז תמונת מצב ממשלתית בדבר סיכוני התקשוב; אי-נקיטת פעולות של מערך הדיגיטל להפחתת סיכונים רוחביים; דיווח חסר של משרדי הממשלה בנוגע לסיכוני התקשוב העיקריים שהם צריכים להידרש להם; והיעדר פעולה מרכזית, סדורה ושיטתית בניהול סיכוני התקשוב במשרדי הממשלה, הכוללת הן נדבך של ניהול סיכוני תקשוב משרדיים-רוחביים והן נדבך של ניהול סיכונים בפרויקטי תקשוב.

על מערך הדיגיטל הלאומי להידרש לממצאי דוח זה ולמפת החום הממשלתית של תחומי הסיכון בתחום התקשוב המוצגת בו כדי למקד את הפעילות הממשלתית בתחום ולהבטיח כי ניהול הסיכונים בתחום מאתגר ודינמי זה ייעשה באופן מתודולוגי ומיטבי, ויאפשר להיערך לאתגרים מבעוד מועד ולתת מענה לשינויים החלים בסביבת הפעילות הממשלתית.