



רשות ניירות ערך

מחלקת ביקורת והערכה

רח' מונטיפיורי 39, תל אביב 6520108

טלפון: 03-7109970

דוא"ל: secinspec@isa.gov.il

www.isa.gov.il

8 בדצמבר 2020

כב' בכסלו התשפ"א

תובנות בנושא תכניות המשכיות עסקית ופתרונות בפועל להבטחת רציפות במתן שירותים של הגופים המפוקחים בתקופת משבר הקורונה

מיועד למנהלי קרנות הנאמנות, חברות לניהול תיקי השקעות, בורסה לני"ע ומסלקותיה, זירות

סוחר לחשבון עצמי, רכזי הצעה (להלן: "הגופים המפוקחים")

רקע

בימים אלה פוקד את העולם אירוע בעל השלכות כלכליות נרחבות, אשר מקורו בהתפשטות נגיף הקורונה (COVID-19) במדינות רבות ברחבי העולם. עם פרוץ משבר הקורונה (להלן: "המשבר") ובמהלכו, קיים סגל רשות ניירות ערך שיח עם הגופים המפוקחים על אופן התמודדותם עם הקשיים שעלו במהלך תקופה זו. השיח התבצע במספר דרכים: במהלך ביקורות ייעודיות בנושא, במהלך בחינת הנושא במסגרת ביקורות אחרות שנערכו בגופים מפוקחים בתקופה האחרונה, באמצעות קבלת מענה לשאלון ייעודי בנושא ובאמצעות עריכת ראיונות עם בעלי תפקידים רלוונטיים. בעקבות שיח זה, מצאנו לנכון לפרסם מספר תובנות אשר עשויות לשמש את כלל הגופים המפוקחים, וכן את עמדת סגל הרשות בנוגע להתאמת תכניות המשכיות עסקית של אותם גופים למציאות החדשה.

באופן כללי ניתן לומר כי תכניות המשכיות העסקית של רוב הגופים המפוקחים טרום המשבר, לא נתנו מענה לתרחיש של מגפה עולמית כיוון שהתבססו לרוב על הפעלת משרדים חלופיים ואתרי חירום. תכניות אלו לא התייחסו למצב של מחסור גורף בכוח אדם או אי יכולת להפעיל צוותי עבודה במרחב פיזי משותף. בנוסף, גופים רבים, טרם פרוץ המשבר, לא אפשרו גישה מרחוק למערכות המידע של הגוף משיקולים שונים, כגון: פיקוח על העובדים, עלות תשתיות שמאפשרות גישה מרחוק, סיכוני אבטחת מידע וכדומה.

חרף האמור, בפועל, רוב הגופים המפוקחים הצליחו להתמודד עם המשבר עד כה באמצעות מגוון פתרונות. כדוגמת:

- ♦ מתן אפשרות גורפת לעבודה מהבית, תוך צמצום מקסימלי של נוכחות עובדים במשרדים.
- ♦ חלוקת עובדים לצוותים קבועים ("קפסולות") תוך רוטציה שלהם בין עבודה מהבית או מהמשרד, ללא מפגש בין הצוותים השונים.
- ♦ הכשרת אתרי חירום ומשרדים חלופיים לעבודה בשגרה, וחלוקת עובדים לעבודה בין משרד ראשי למשרד חלופי.

יצוין כי לחברות אשר יכולת העבודה מהבית הייתה קיימת אצלם טרום המשבר, גם אם במתכונת מצומצמת, היה קל הרבה יותר לבצע התאמות נדרשות לעבודה בתקופת המשבר.

ריכוז התובנות

1. גישה מרחוק

מתן אפשרות עבודה מהבית אינו מבטיח בהכרח רציפות של כל תהליך עסקי בחברה. **נציין לחיוב גופים שביצעו מיפוי וסקירה של כל התהליכים העסקיים בחברה, תוך הגדרת דרישות טכנולוגיות מינימליות להמשכיותם באמצעות עבודה מהבית.** בעקבות המיפוי בוצעו התאמות נדרשות בתהליכים עסקיים על מנת שניתן יהיה לבצע אותם מרחוק, וסופק ציוד חסר לעובדים שנדרשו לכך.

2. אבטחת מידע ואיומי סייבר

מעבר גורף לעבודה מהבית גרם במקרים רבים להתרופפות משטר אבטחת המידע בגופים המפוקחים בעצם כך שפעילויות עסקיות רבות יצאו מחוץ לחצרי הארגון. נוצר למעשה מצב עולם חדש לפיו גם העובדים וגם בני משפחותיהם נמצאים בו זמנית במהלך ימי העבודה באותו חלל ומשתמשים לעיתים באותו ציוד, כך שנדרשת השקעה נוספת בהעלאת מודעות העובדים לענייני אבטחת מידע. **נציין לחיוב גופים שפיתחו מערכים לעדכון תדיר של העובדים על איומי סייבר חדשים ויישמו כלי הדרכה חדשים בתחום זה.** כך לדוגמא, חלק מהגופים שלחו לעובדיהם מיילים בתדירות שבועית לגבי איומי סייבר חדשים ואירועי סייבר שהתרחשו, חלק פיתחו מערכי הדרכה לחידוד כללי עבודה בטוחה בסביבת עבודה מרחוק ועוד. בנוסף על האמור לעיל, מומלץ לגופים לשקול לבצע / לרענן סקר סיכוני סייבר, לאור השינויים שהיו כרוכים בחשיפה לסיכונים חדשים.

3. תרגולים והדרכות

לתרגולים והדרכות יש תפקיד קריטי בקיום תכנית המשכיות עסקית אפקטיבית בארגון. למרות שהתכניות שהיו בשימוש רוב הגופים טרם המשבר לא נתנו מענה לתרחיש של מגפה עולמית, כמתואר מעלה, **נציין לחיוב גופים שהקפידו על ביצוע תרגולי מצבי חירום והדרכות של העובדים בתדירות גבוהה.** גופים אלו הצליחו לתפקד במהלך המשבר בצורה הרבה יותר יעילה הודות להרגלי עבודה בחירום שרכשו עובדיהם, זאת לעומת גופים שנדרשו לפתח הרגלים

אלה אצל עובדיהם בזמן אמת. מומלץ להמשיך ולבצע בדיקות ותרגולים תכופים של עבודה מהבית, בדגש על תקינות מערכות המסחר והתפעול. כך לדוגמא, חלק מהגופים מקיימים מעת לעת יום עבודה בו כל העובדים מתחברים למערכות מהבית.

4. גיבוי עובדים

התמודדות עם משבר הקורונה העצימה את הצורך בגיבוי כוח האדם של הגופים המפוקחים, כך שהמציאות החדשה מצריכה קיום של לפחות עובד מגבה אחד עבור כל עובד של הגוף המפוקח. **נציין לחיוב גופים שמינו והכשירו יותר ממגבה אחד עבור כל תפקיד קריטי בחברה.** בנוסף, חלק מהחברות הכינו מסמכים שמכילים תיאור מפורט של כל תפקיד ברמת משימה. מומלץ לפתח אצל עובדי הגוף המפוקח מיומנות בביצוע מספר תפקידים, בדגש על תהליכים עסקיים קריטיים.

5. קיום ישיבות, שיתוף ידע, עבודת צוות

מתכונת העבודה החדשה הציבה אתגרים חדשים בכל הקשור לעבודת צוות. עבודה מהבית מקשה מאוד על שיתוף ידע בתוך הארגון ועל קידום משימות שדורשות שיתוף פעולה הדוק בין חברי הצוות. **נציין לחיוב גופים שהמשיכו להקפיד על ביצוע ישיבות בשיתוף רוב עובדיהם, תוך שימוש בכלים טכנולוגיים המאפשרים תקשורת ועבודת צוות בגישה מרחוק. מספר גופים אף ביצעו סקר מקיף של כלים טכנולוגיים אפשריים לעניין זה, באופן שסייע בידם לבחור בכלי המתאים ביותר למאפיינים הייחודיים של הגוף המפוקח.**

6. קשרי לקוחות

במהלך המשבר, לחץ גובר מצד לקוחות גרם לעומסים על מחלקות קשרי לקוחות ומוקדי השירות. **נציין לחיוב גופים שנקטו עמדה פרואקטיבית ופיתחו מנגנוני עדכון שוטף של לקוחות ביחס לפעילותם וביחס למתרחש בשווקים, ובכך הצליחו להוריד את רמת אי הוודאות ששררה בקרב משקיעים בשבועות של שיא המשבר.** כך לדוגמא, חלק מהגופים שלחו ללקוחותיהם ברמה יומית מיילים עם עדכונים לגבי מצב השווקים, בתוספת הערכותיהם לגבי התפתחויות עתידיות.

7. ספקים

רוב הספקים הקריטיים של הגופים המפוקחים הצליחו להתגבר על הקשיים במהלך המשבר והמשיכו לתת שירות, אם כי בחלק מהמקרים ברמה וזמינות נמוכים יותר. הימשכות המשבר מרמזת כי קשיים מסוג זה יוכלו להתעורר שוב בעתיד. **נציין לחיוב גופים שביצעו מיפוי מקיף של כל ספקי החברה והכינו פתרונות חלופיים למקרה שאחד מהם לא יוכל להמשיך לספק שירות.**

עמדת סגל הרשות

כאמור בפתיח, תכניות ההמשכיות העסקית של רוב הגופים טרום המשבר, לא נתנו מענה לתרחיש של מגפה עולמית, כאשר במקביל עוצמת המשבר לא השאירה פנאי לעדכון נהלים ותכניות המשכיות עסקית במהלך ההתמודדות עמו. כעת, כאשר השוק לומד להתקיים בסוג של שגרת חירום לתקופת זמן לא מוגדרת, חלף פתרונות אד-הוק, מצופה מהגופים המפוקחים לפעול לבחינה כוללת של תכניות ההמשכיות העסקית ותכניות ההתאוששות מאסון. בחינה זו אמורה להתייחס לכלל היבטי הפעילות העסקית, ובסופו של דבר לקבל ביטוי בנהלי העבודה הרלוונטיים אשר יתייחסו למכלול תרחישים אפשריים של מצבי חירום לרבות למצבים של סגר כללי, הדבקה של חלק או כלל עובדי החברה ובידוד עובדים לתקופות ממושכות. מצופה כי השינויים הנדרשים ידונו ויאושרו ע"י האורגנים המתאימים של הגופים המפוקחים.

לשאלות והבהרות ניתן לפנות למרט סליוזברג, CISA, marats@isa.gov.il.