



25/04/2024

הנדון – שלבים + פורמט לזיהוי ולניהול סיכונים על ידי מנהל האבטחה בארגון

מבוא

מלחמת "חרבות ברזל" כמו גם ימי הקרב והלחימה בצפון מדינת ישראל עשויים להוביל לגידול ולהרחבה בדרישות האבטחה במתקנים המונחים על פי חוק ובמתקנים שאינם מונחים, בכלל זה בישובים ובמועצות רבות על קו העימות ובסמוך לו.

יחד עם זאת, בכל מצב ותרשיש אפשרי נדרש כולנו לתכנן ולנהל את האבטחה תוך ניהול סיכונים בהתחשב במספר אילוצים ומרכיבים שיש להם השלכה מידית על חיי הקהילה והשגרה – בישוב, במתקן, בארגון ובכל מושא מאובטח באשר הוא.

כאשר אנו באים לקיים תהליך סדור של הערכת מצב יידרש כל מנהל אבטחה להתחשב בשלושה צרכים מרכזיים של הארגון בכפוף למדיניות ההנהלה וההנחיות של הגוף המנחה (במידה ומדובר במתקן מונחה):

- א. איום ותרשיש הייחוס.
- ב. התקציב – עלות תקורות האבטחה הפיזית, החמושה כולל אמצעי המיגון, הטכנולוגיה והבקרה.
- ג. תפעול המתקן – בהתייחס לרצון לשמר את חיי השגרה והקהילה ככל הניתן ומתן שרות איכותי לעובדים, למבקרים וללקוחות של הארגון.
- בנוסף, לכל מנהל אבטחה יש את מאפייני האישיות וסגנון הניהול שלו המתבססים בין היתר על ניסיון חיים, הכשרות, השכלה ועוד אשר ישפיעו במישרין על האופן בו הוא מקיים הערכת מצב וניהול הסיכונים.
- המשמעות המידית הינה שבכל מצב או הערכות אבטחתית נדרש לאזן בין המצב הרצוי (100 אחוז אבטחה) לבין המצב המצוי הלכה למעשה בשטח / במתקן שמבוסס על אילוצים וניהול סיכונים.

מאמר זה נכתב מכיוון שלא מצאתי בקובץ הנהלים של חטיבת האבטחה והרישוי נוהל / שלבים / מסגרת / פורמט לניהול סיכונים למעט אזכור קצר בנוהל "קביעת רמות לאבטחת מתקנים". להבנתי, כל מנהל או יועץ אבטחה המקיים תהליך של ניהול סיכונים פועל על פי הבנתו, הידע שצבר וניסיונו. אין באמור לעייל בכדי להעביר ביקורת כלשהיא, כוונתי הינה רק לתרום ולקדם תחום חשוב זה.

1. מוצגים בזה השלבים המרכזיים לתכנון ולניהול סיכונים במתקן:

א. סיור שטח במתקן - פגישה עם גורמי הניהול והאבטחה הרלוונטיים, כולל צילום של האתר, קבלת מפות ותרשימים, תצ"א ועוד. (אפשרות לסיור ביום ובלילה – בתנאי חשיכה).

ב. סיור שטח בסביבת המתקן לצורך :

1. איסוף וריכוז מיידע על המתקן וסביבתו. (דגש על "סביבתו הקרובה").
2. מיפוי מבנים – מבנה מרכזי, מבנים משניים ועוד.
3. מיפוי צירים – גישה, פינוי, מילוט.
4. אפיון של חתך האוכלוסייה במתקן ובסביבתו.
5. מתקנים מאובטחים – כוחות שכנים / בסמיכות למתקן.
6. נקודות אפשריות לאיסוף מל"מ על המתקן.
7. מיקום + זמן ומשך תגובת גורמי חירום והצלה למתקן - בהתייחס למיקומו ולפרישתו בשטח.
8. שטחי כינוס והערכות.

ג. תיאור מצב קיים :

1. איתור וזיהוי של גורמי סיכון + נק' תורפה/ רגישות באבטחת המתקן - אל מול איומים ותרחישים אפשריים בתחומי: הפח"ע, אלימות / הפרת הסדר הציבורי ופשעה.
2. ניתוח והערכה, בחינה ואומדן של גורמי הסיכון ודירוגם בהתאם: לסבירות, ניתוח חומרת הנזק הצפוי, התכנות + מוטיבציה של היריב (מוערכת).
- ד. המלצות לשיפור ושידורג - של מרכיבי האבטחה והביטחון במתקן על בסיס הגדרת "סל אבטחה תואם", תקנים מקובלים ומוכרים.

2. הפורמט / המסגרת המומלצת לכתיבת ולעריכת מסמך – ניהול סיכונים :

- א. כללי / מבוא.
- ב. הגדרת המטרה והמשימה. (אפשר גם להגדיר מטרות משנה).
- ג. מקור הסמכות החוקית – בדגש על גוף / מתקן מונחה.
- ד. הגדרות – דוגמת: ניהול סיכונים, פק"מ אבטחה, איש אבטחה, אירוע חירום / קיצון, אזורים רגישים, רמת אבטחה, שיטת אבטחה, שגרת אבטחה ועוד. (קיים בנהלי חט' האבטחה והרישוי)
- ה. תיאור המתקן וסביבתו הקרובה – בצירוף: מפה, תצ"א, תמונות, תרשימים.
- ו. הצגת עיקרי הפעילות במתקן בהתאם לייעודו. (כולל מתן דגש לימי ולשעות "שיא" בהן יש ריכוזי קהל).
- ז. פירוט צירים, דרכי גישה פינוי ומילוט.

- ח. הצגת אוכלוסייה במתקן ובסביבתו הקרובה – השלכות ויכולת לייצר סיכון – למתקן ולאוכלוסייה שבתוכו.
- ט. זיהוי הסיכונים - פירוט והצגת נקודות תורפה וגורמי הסיכון במתקן + באבטחת המתקן (כולל תמונות) – במעגל : הפנימי, ההיקפי (כניסות) ובמעגל החיצוני. (שיכולים להוביל לפגיעה בחיי אדם, נזק לרכוש, נזק לסביבה, פגיעה ברציפות התפעולית / התפקודית של המתקן, נזק לתשתיות ולמערכות), הצגת תרחישים ותוצאות אפשריות.
- י. הערכת מצב - ניתוח והערכה, בחינה ואומדן של גורמי הסיכון ודירוגם בהתאם : לסבירות, ניתוח חומרת הנזק הצפוי, והתכנות (מוערכת) – באמצעות טבלה אשר תציג את רמת הסיכון.
- יא. בחינת אסטרטגיות להתמודד עם הסיכון שנותח והוגדר למתקן – קבלת הסיכון, הימנעות מהסיכון, צמצום הסיכון.
- יב. המלצות לשיפור ושידורג - של מרכיבי האבטחה על מנת להתמודד עם גורמי הסיכון ואיומי + תרחישי האיום והייחוס, על בסיס הגדרת "סל אבטחה" תואם שכולל בין השאר :
1. מענה אנושי – מנהל אבטחה, אחמ"ש, מאבטחים, בודקים ביטחוניים, מפעילי מוקד.
 2. אמצעי מיגון וטכנולוגיה.
 3. חדר בקרה ושליטה / מוקד ביטחון/ חמ"ל – כולל מפעילי מוקד מוכשרים.
 4. אמצעים לפיקוח ולבקרה.
 5. חימוש לבעלי התפקידים – במערך האבטחה.
 6. הגדרת רמת + שיטת האבטחה – אבטחה סטטית / ניידת, רכובה, אבטחה מדלגת/ טריטוריאלית ועוד – בהתאם לתוצרי הערכת המצב ובתיאום עם הגוף המנחה.
 7. הדרכות, שמירת כשירות של מערך האבטחה – בהתאמה לאיום ולתרחיש הייחוס.
 8. ביצוע תרגילים – לבחינת מוכנות והערכות להתמודד עם הסיכונים שהוגדרו למתקן.
 9. ביצוע פעולות אפשריות להקטנת הסיכון.
 10. בקרת סיכונים + מעקב אחר יישום + יעילותם של הפתרונות שנבחרו.
 11. נספחים.

סיכום

כאמור, מאמר זה נכתב מתוך מחשבה שבעתיד הקרוב נדרש כולנו לבחון מחדש ואולי גם להרחיב את מערכי האבטחה וההגנה במתקנים ובישויבים. העתיד צופן לנו אתגרים רבים, תרחישים חדשים ואמל"ח (אמצעי לחימה) שלא הכרנו בזירה. מנהל האבטחה יידרש לתת מענה אבטחתי ראוי – הולם – איכותי לאמור לעייל, יחד עם זאת ברור לכולנו שהוא לא יוכל לספק לארגון את המענה המושלם. גם לאחר מלחמת "חרבות ברזל" – התחקירים והפקת הלקחים חלה החובה לתכנן ולנהל את האבטחה תוך לקיחת וניהול סיכונים בהתאם לסוג המתקן ולייעודו, חשיבותו ברמה המקומית / לאומית, מיקומו ומרכיבים נוספים.

סימוכין לכך ניתן לזהות בנוהל חטיבת האבטחה והרישוי - "כתיבת תוכנית לאבטחת מתקן ורמת גורם משטרתי מאשר" (נוהל 222.028.22, מתאריך 13/08/202) בו נכתב: "הפק"מ הוא תוצאה של ניתוח מרכיבים רבים המשפיעים על רמת האבטחה ובחירת המענה האבטחתי האופטימלי אל מול דפאו"ת היריב בעת תקיפה".

נראה שיהיה זה אך נכון וראוי שנושאים אילו ילמדו וירוענו בקורסים השונים של מנהלי האבטחה במסגרת המכללות המונחות על ידי המשטרה.

ישראל סינגר, נצ"מ (בדימוס)
מד"ר מכללת היח' לביטחון לאומי
וסגן יו"ר הפורום לביטחון ואבטחה בישראל