

ניהול סיכונים הלכה ולמעשה

כנס ניהול סיכונים בחברות ממשלתיות - המדריך המעשי
מרץ 2010

גיל בר, רו"ח, CIA, MA

היכרות ◀

מדברים "סיכונית" ◀

מה ראיתי ושמעתי ביישום התהליך
בארגונים ◀

על מה צריך לחשוב לפני שמתחילים ◀

סיכום ◀



גיל בָּר, רו"ח, MA, CIA

- ◀ **ניסיון בניהול סיכונים** – סיוע לארגונים בבניית מערכים ותהליכים לניהול סיכונים. מרצה ומעביר סדנאות בניהול סיכונים ואחריות תאגידית למנהלים, מנהלי סיכונים ודירקטורים, חבר בוועדות לניהול סיכונים.
- בין הארגונים שסייע להם ניתן למצוא את **טבע**, **כי"ל**, **אל על**, **משרד האוצר**, **דואר ישראל**, **בנק ישראל**, **נמל חיפה**, **תנובה**, **רשת מלונות דן**, **הריבוע הכחול**, **שופרסל**, **קבוצת הראל**, **קבוצת כלל ועוד**
- ◀ **מרצה במסלול האקדמי של המכללה למינהל**, יועץ ומרצה בפורומים שונים בתחומי ניהול סיכונים
- ◀ עד יוני 09 שותף, מוביל צוות הייעוץ של EY בתחום ניהול סיכונים, ביקורת פנים ו-SOX
- ◀ **השכלה רלוונטית** – תואר I – חשבונאות ומינהל עסקים, תואר II (בהצטיינות) – ביקורת פנים ומינהל ציבורי, השתלמויות בחו"ל בתחום ERM, ECSCA, PRCS, SOX

כמה מכם מחברות ממשלתיות ?

כמה מכם בתפקיד מנהלי סיכונים ?

האם הייתם מעורבים בתהליך של סקר סיכונים ?

כמה מכם אנשי כספים ?

כמה מכם אנשי תפעול ?

כמה מכם אנשי מערכות מידע ?

כמה מכם יועצים ?

כמה "עובדות" על ניהול סיכונים

מי צריך לנהל סיכונים ?

כל ארגון, ישות שיש לה מטרות

מה הקשר בין 1:10:100 לניהול סיכונים ?

עלויות בטיפול בשלב - מניעה, גילוי, התממשות

האם קיים פער בין תיאבון הסיכון לבין רמות הסיכון שהארגון חשוף להם ?

42% מהחברות טוענות כי קיים פער בין רמת הסיכונים לבין הרמה הרצויה

האם חלה עליה ברמות הסיכון לחברות ?

66% מהחברות מעריכות כי חלה עלייה ברמת הסיכון בשנתיים שלוש האחרונות

האם שווי חברה מושפע מתהליכי ניהול סיכונים ?

Standard & Poor's , Moody's

האם קיים תיאום בין הגורמים השונים המעורבים בניהול סיכונים ?

ברוב החברות נטען שיש לשפר את התיאום בין הגורמים השונים המעורבים בניהול הסיכונים

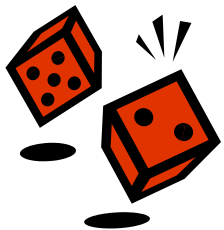
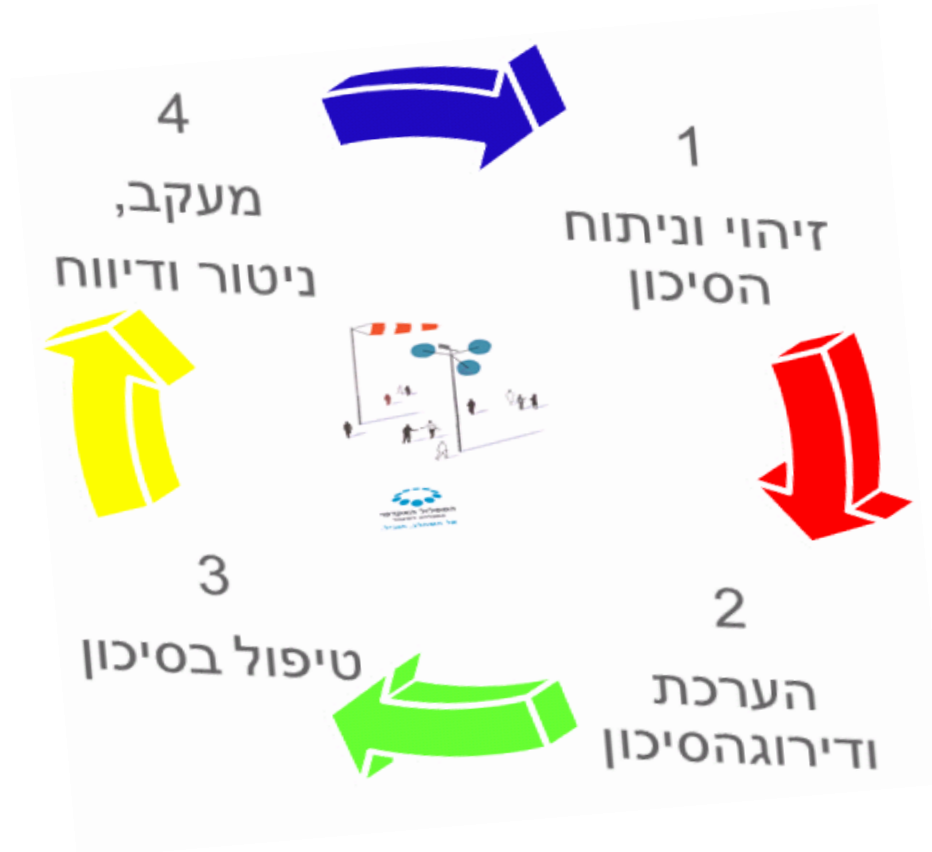
רגע לפני שמתחילים – עושים סדר במושגים

- ◀ סיכון הנו האפשרות כי אירוע, פעילות או פעולה (פנימיים או חיצוניים) יפגעו ביכולת הארגון לעמוד ביעדיו
- ◀ סיכון יכול להביא לנזק הנמדד בצורות שונות:
 - ◀ הפסד כספי
 - ◀ פגיעה במוניטין
 - ◀ השבתת הפעילות
 - ◀ פגיעה בחיי אדם
- ◀ סוגי/קבוצת/משפחות סיכון – תפעולים, כספים, אסטרטגים, ציות (Compliance)
- ◀ מדידת הסיכון מתבצעת על פי שני פרמטרים:
 - ◀ עוצמת הסיכון (Impact)
 - ◀ הסבירות להתממשות הסיכון (Likelihood)
- ◀ ניהול סיכונים - תהליך מובנה לזיהוי וניתוח סיכונים לצורך גיבוש ויישום דרכים להתמודד איתם
- ◀ סקר סיכונים - פרויקט חד פעמי שנועד לזהות למפות ולדרג את הסיכונים המרכזיים המאיימים על הארגון

מהו ניהול סיכונים ?

ניהול סיכונים הוא תהליך מובנה לזיהוי וניתוח סיכונים לצורך גיבוש ויישום דרכים להתמודד איתם

ניהול סיכונים כולל מספר מרכיבים עיקריים :



הדרכים המקובלות לטיפול בסיכון ?



◀ התעלמות – " לא רואה, לא שומע"

◀ העברת/גלגול הסיכון לגורם אחר

◀ צמצום החשיפה לסיכון באמצעות בקרות, שינוי תהליכים

◀ קבלת הסיכון

שתי גישות מרכזיות לזיהוי והערכת סיכונים:

גישת "Top-Down"

- ממוקדת לזיהוי ודירוג של הסיכונים הקריטיים לארגון
- גישה מדורגת – זיהוי של איזורי סיכון – גיבוש תוכנית פעולה לטיפול
- מאפשר לראות את היער מכלל העצים
- מאפשרת קבלת תוצר תוך זמן קצר
- דורשת היקף משאבים מצומצם (ביחס ל- BUA)
- מצריכה מעורבות ברמת מנהלים

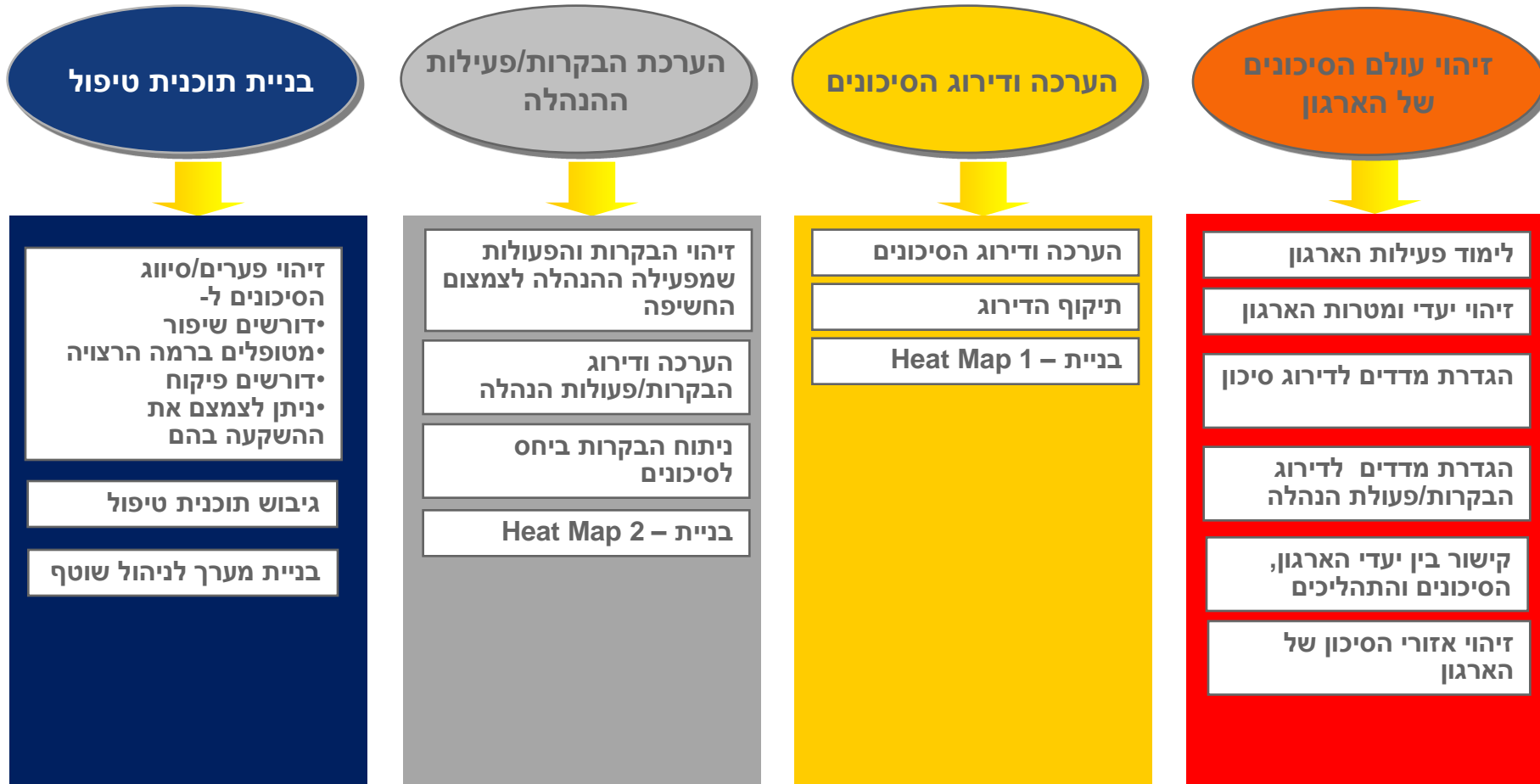
גישת "Bottom Up"

- הסיכונים מטופלים באמצעות ניתוח מעמיק של תהליכי העבודה בארגון וזיהוי סיכונים ספציפיים ברמת התהליך
- העבודה תתבצע מתוך התהליכים למעלה אל הנהלת הארגון
- בדר"כ מזהה סיכונים פרטניים וספציפיים
- מיושמת בפרק זמן ארוך
- דורשת היקף משאבים גדול (ביחס ל- TDA)

The Top Ten Risks - (TTTR)

- ▶ גישה המאפשרת התמקדות בסיכונים הקריטיים ולא בכלל הסיכונים
- ▶ גישת ה-TTTR מאפשרת, בהשקעה לא גבוהה, לזהות ולהעריך את הסיכונים החשובים לארגון, ולבנות תוכנית עבודה מתאימה לטפל בהם.
- ▶ הגישה בנויה על הבנה שניהול סיכונים אפקטיבי צריך להיות מותאם לצורכי הארגון.

TTTR – שלב אחר שלב



דוגמה לתוצרים

מה ראיתי ושמעתי ביישום התהליך בארגונים

- ◀ אנחנו מנהלים סיכונים – ברוב החברות זו הייתה הפעם הראשונה שהנהלה ירדה ביחד ובחנה במשותף
- ◀ מה הסיכונים של החברה (לא שלי/היחידה/החטיבה)
- ◀ האם אנו מטפלים בהם נכון
- ◀ כיצד ניתן לשפר

- ◀ "וואלה למדנו" – חלק גדול מהמנהלים היה סקפטי לגבי התהליך והערך המוסף שיופק ממנו. בפועל התהליך טרם גם ברמת ניהול הסיכונים אבל גם בתחומים חשובים אחרים

- ◀ "לא היינו מודעים לזה" – מנהלים רבים הופתעו מהיקף ועוצמת הסיכונים שהארגון חשוף להם והם לא היו מודעים לכך

מה ראיתי ושמעתי ביישום התהליך בארגונים

- ◀ "אף אחד לא אחראי לסיכון הזה" – כאשר שמים את כל הסיכונים על השולחן ובוחנים אותם ביחד מגלים
- ◀ שיש סיכונים שמטופלים על ידי הרבה גורמים (אולי יותר מידי) ויש סיכונים שאף אחד לא מטפל בהם
- ◀ יש פערים בין רמת הסיכון לבין הטיפול שניתן להם
- ◀ שכולם אחראים...אף אחד בעצם לא אחראי
- ◀ אנו מטפלים בסיכונים כל הזמן – נכון !!!, אבל כאשר לא לוקחים את מכלול הסיכונים ומדרגים אז הטיפול נעשה ללא קשר לרמות הסיכון ולהשפעתו הפוטנציאלית על הארגון
- ◀ התהליך היה לא פחות חשוב מהתוצר הסופי

לנהל את הסיכון של הקמת מערך ניהול סיכונים.....

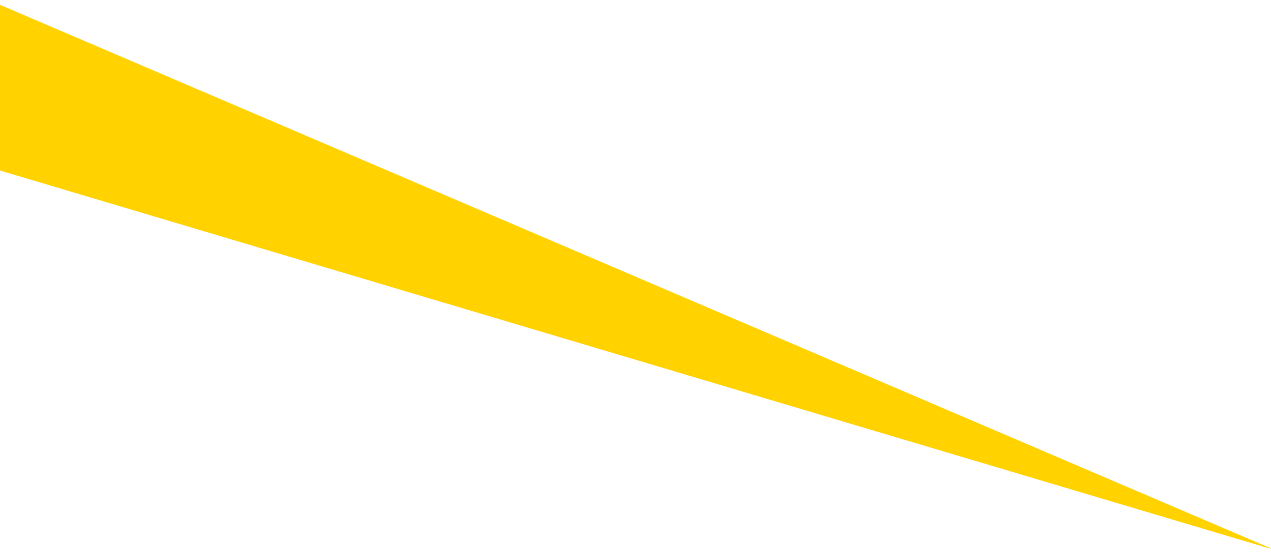
- ◀ אל תתחיל אם אתה לא מתכוון
- ◀ מעורבות ותמיכת המנכ"ל בתהליך קריטית להצלחה
- ◀ הגדר מה אתה רוצה לראות בסוף הדרך
- ◀ אל תמציא את הגלגל – התאם אותו
- ◀ התחשב בפוליטיקה הארגונית ... אך אל תיתן לזה לקבוע את התוצאות
- ◀ לערב את המנהלים בתהליך – זה לא פרויקט של מנהל הסיכונים
- ◀ התהליך צריך להיות מעניין וחוויתי, שהמשתתפים ירגישו שנובע להם ערך מוסף

לנהל את הסיכון של הקמת מערך ניהול סיכונים.....

- ▶ שמור על המומנטום – מדובר בתהליך המורכב ממספר שלבים
- ▶ הידע לא מרוכז אצל אדם אחד
- ▶ חפש סיכונים – נקוט בגישה אני לא מכיר את כל הסיכונים וחפש לזהות את מה שאתה לא יודע. הסיכון הגדול ביותר הוא הסיכון שאיננו יודעים עליו.
- ▶ צוות אדום

- ▶ הגדרת הרזולוציה של הסיכונים (סיכון מהותי/סיכון/תרחיש ...)
- ▶ הגדרת פרמטרים לדירוג הסיכונים המתאימים לארגון – במונחים הקשורים למטרות הארגון או למה שכואב לארגון
- ▶ מיקוד, טפל בסיכונים המהותיים – טפל במה שהכי יכאב
- ▶ החלטה האם דירוג הסיכונים יכלול התייחסות לבקרות/פעולות ההנהלה
- ▶ מי מדרג את הסיכונים
- ▶ כיצד מדרגים את הסיכונים (סטטיסטיקה/תחושות)
- ▶ התייחסות לסיכונים צולבים
- ▶ כיצד מתייחסים לחברות בנות

- ◀ תרחישים
- ◀ הגדרת (KRI) Key Risks Indicators
- ◀ מודולים לניהול סיכונים, רגרסיות..... $y = a + (b1 * x1) + (b2 * x2) \dots\dots\dots$
- ◀ מדיניות ומגבלות לניהול סיכונים (תאבון סיכון)
- ◀ כלים לניהול סיכונים
- ◀ מערך ארגוני לניהול סיכונים



תודה רבה!

לפרטים נוספים – גיל בָּר
CRO-FORUM@hotmail.com
054-2466718