



רשות החברות  
הממשלתיות

# ניהול סיכונים בחברות הממשלתיות

חיים פישר

ממונה חשבונאות מיסוי והערכת חברות

# המסגרת בה גובש החוזר



החוזר גובש לאחר תהליך התייעצות בצוות המומחים שכלל, בין היתר, נציגים של רגולטורים כגון אגף שוק ההון, בנק ישראל, החשכ"ל, רשות החשמל, רשות החברות, רואי חשבון אנשי כלכלה שמתמחים בניהול סיכונים, מנהלי כספים, מבקרים פנימיים ומנהלים בכירים של חברות ממשלתיות.

# רקע לגיבוש החוזר

הצוות בחן מודלים קיימים במשק  
הישראלי לניהול סיכונים למשל:

- פיקוח על הבנקים בישראל ובאגף שוק ההון.

- מודלים בינלאומיים, למשל COSO לניהול סיכונים .

על רקע הלקחים מהמשברים הפיננסיים גובש  
החוזר

# מטרת החוזר בראי של ניהול סיכונים בארגון



- לקבוע עקרונות להסדרת חובתה של חברה ממשלתית
- למסד תהליך מסודר לניהול הסיכונים להם היא חשופה, תוך יצירת מנגנוני בקרה.
- יצירת מערך ניהול סיכונים אשר יוטמע בכל התהליכים בחברה.
- יצירת אמצעי לזיהוי אירועים העלולים לגרום נזק לארגון
- להגדיר את רמת הסיכון בהתאם ליעדי החברה ומטרותיה, לרבות יעדים ממלכתיים כפי שהוגדרו בחקיקה, בתקנות או בהחלטות ממשלה ורשויות מדינה אחרות המוסמכות לכך, ובהתאם ליעדים העסקיים והאסטרטגיים שקבעה לעצמה החברה.

- פעילות החברות כרוכה בנטילת סיכונים:
  - סיכונים תפעוליים
  - סיכוני ציות
  - סיכונים פיננסיים
  - סיכונים אסטרטגיים וסיכונים אחרים הקשורים לחברה.
- מדיניות ניהול הסיכונים
- עמידה ביעדים ובמטרות של חברה ממשלתית

# הגדרות



- סיכון : הינו האפשרות כי אירוע, פעילות או פעולה (פנימיים או חיצוניים לחברה) יפגעו ביכולת החברה לעמוד ביעדיה ובמטרתיה.
- ניהול סיכונים : הינו תהליך מתמשך המתבצע כחלק מניהולה השוטף של חברה, ומטרתו לספק מידה סבירה של ביטחון למניעת התממשות סיכונים

# סוגי הסיכונים

דוגמאות / הערות	מהות	סוג הסיכון
<p>1. הפרעות בניהול העסק וכשל מערכות</p> <p>2. ספקים</p> <p>3. נזק לנכסים פיזיים</p> <p>4. סביבה עסקית</p> <p>5. מעילות</p> <p>6. משפטיים</p> <p>7. בטיחות</p>	<p>הסיכון לנזקים כתוצאה מאי נאותות או מכשל של תהליכים פנימיים, אנשים ומערכות, לרבות טעויות אנוש והעדר תהליכי בקרה נאותים או כתוצאה מאירועים חיצוניים</p>	<p><b>סיכונים תפעוליים</b></p>
<p>סיכון זה הינו פונקציה של התאימות בין היעדים האסטרטגיים של החברה הממשלתית או שנקבעו לה על ידי המדינה, האסטרטגיות העסקיות שפותחו לשם השגת יעדים אלו, המשאבים שהוקצו לעמידה ביעדים אלו ואיכות היישום.</p>	<p>הסיכון של ההשלכות הנוכחיות והעתידיות על המצב הפיננסי, הרווחים, ההון, מוניטין או מעמד הנובעים מהחלטות עסקיות מהותיות שגויות, מיישום בלתי נאות באופן מהותי של החלטות או מהעדר תגובה מספקת לשינויים ענפיים, כלכליים או טכנולוגיים</p>	<p><b>סיכונים אסטרטגיים</b></p>

# סיכונים- המשך

מהות	סוג הסיכון
הפוטנציאל שפרסום שלילי, נכון או שגוי המתייחס לדרכי פעולתה של החברה הממשלתית יוביל לירידה בהכנסות או להוצאות משפטיות גבוהות.	<b>סיכון מוניטין</b>
סיכוני מטבע, ריבית, אינפלציה, סיכוני שוק (תנודות מחירים וכד')	<b>סיכונים פיננסיים</b>
סיכונים הנובעים מהעדר הוראות או מהעדר אכיפה מספקת ליישום הוראות פנים חברתיות (הוראות דירקטוריון, או הנהלה) או חיצוניות לחברה (חקיקה, החלטות ממשלה הוראות רשויות מדינה וכדומה) וכו', סיכונים הנובעים מחוסר הערכות מספקת לחקיקה צפויה	<b>סיכוני רגולציה</b>

# סיכונים- המשך

מהות	סוג הסיכון
<p>סיכון קיים, או עתידי למצב הפיננסי, להכנסות ולהון החברה הממשלתית שנובע מהמצב הפוליטי או הביטחוני. הסיכון יכול לנבוע גם משינויי משטר, רגולציה, יציבות פוליטית וכלכלית במדינות של ספקים ולקוחות, אשר עשוי להשפיע על יכולת גיוס מקורות במטבע חוץ, ייצוא, או ייבוא או כל תחום פעילות רלבנטי אחר של החברה הממשלתית.</p>	<p><b>סיכונים פוליטיים ובטחוניים</b></p>
<p>הסיכון כי מעשה או מחדל של החברה יגרמו לנזקי סביבה, או כי פעילות מזהמת של גורם אחר תפגום ביכולת של החברה הממשלתית למלא את מטרותיה ויעדיה, או הסיכון באי ציות להוראות פנימית וחיצונית בנוגע לשמירה על איכות הסביבה הערכת אופן הערכות החברה להתמודדות עם נזקי סביבה.</p>	<p><b>סיכוני איכות הסביבה</b></p>

# אחריות הדירקטוריון



- אישור והתווית מדיניות ניהול הסיכונים שהוצעה ע"י הנהלת החברה ופיקוח על ביצועה.
- בחינה אחת לשנה לפחות, של מערך ניהול הסיכונים:
  - התאמת מסגרת העבודה למדיניות ניהול סיכונים של החברה. מגבלות הסיכון שנקבעו ומידת התאמתן ויעילותן.
  - סיכונים מהותיים שהתממשו.
  - סיכונים מהותיים שלאחר יישום תוכנית לניהול הסיכונים, נותרו בסיכון גבוה.
- הדירקטוריון יתווה מדיניות של בקרה שוטפת (התאמה ועדכון) והפחתת סיכונים מהותיים.
- מידת התאמת התשתית הארגונית, תשתית הדיווח וזרימת המידע הדרושים לניהול הסיכונים בחברה.
- בחינת ההסתברות להתממשות הסיכונים.

## המשך- אחריות הדירקטוריון

- עריכת סקר סיכונים – תרחישי סיכון אפשריים וקורלציה בין התרחישים. מה ההסתברות להתרחשות כל תרחיש ומהי מידת הנזק.
- בחינת מדיניות ניהול הסיכונים בחברה לאור תוצאות סקר הסיכונים.
- עדכון שוטף למדיניות ניהול הסיכון בייחוד לאחר קרות אירוע מהותי.
- הסקר יערך אחת לתקופה על פי שיקולי הדירקטוריון ובלבד של תעלה על שלוש שנים (סיווג 9) וחמש שנים בסיווג נמוך יותר.
- מינוי וועדה ייעודית לעניין ניהול סיכונים או לחילופין הדירקטוריון יעסוק בזה במסגרת וועדותיו.

# גילוי בדוח הדירקטוריון



- מתן גילוי תמציתי בדוח הדירקטוריון השנתי לסיכונים המהותיים.
- דירוג גורמי הסיכון המהותיים ע"פי טיבם ומידת השפעתם – גדולה, בינונית או קטנה.
- בהצגת סיכונים כלליים אשר מטיבם חלים על כל חברה, יש להסביר באופן ברור את השפעתם המיוחדת על החברה.
- בדוחות הדירקטוריון הרבעוניים יש לתת גילוי רק לשינויים מהותיים.