

מתודולוגיית ניהול סיכונים



רו"ח דורון כהן, שותף,
פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ

תהליך ניהול סיכונים

סקר סיכונים - מיפוי הסיכונים ודירוגם עפ"י רמת סיכון

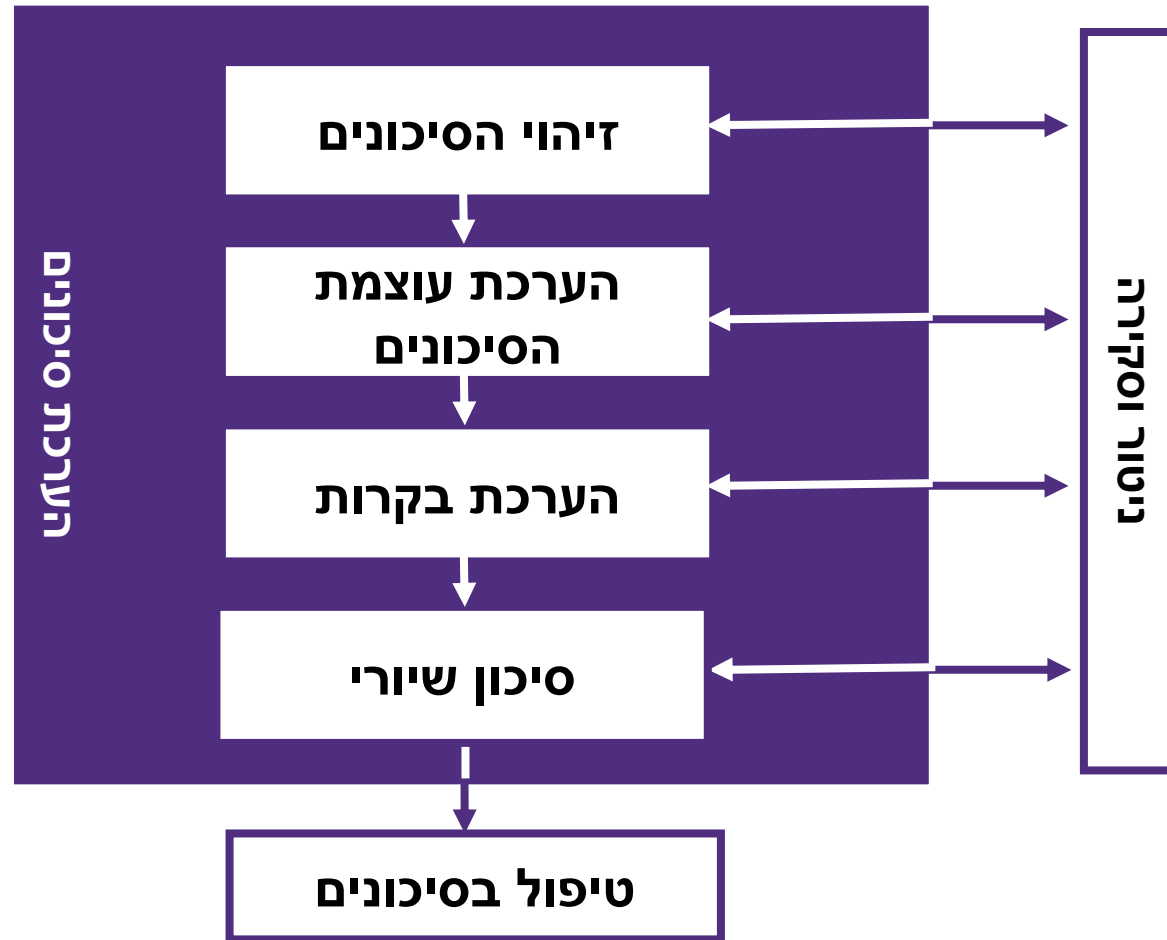
בדיקת המצב הקיים מבחינת התהליכים, הבקורות וההגנות הקיימות בארגון לצורך הגדרת רמת הסיכון השירי

הגדרת מדיניות בדבר רמת החשיפה

הגדרת תוכנית עבודה לנטרול סיכונים

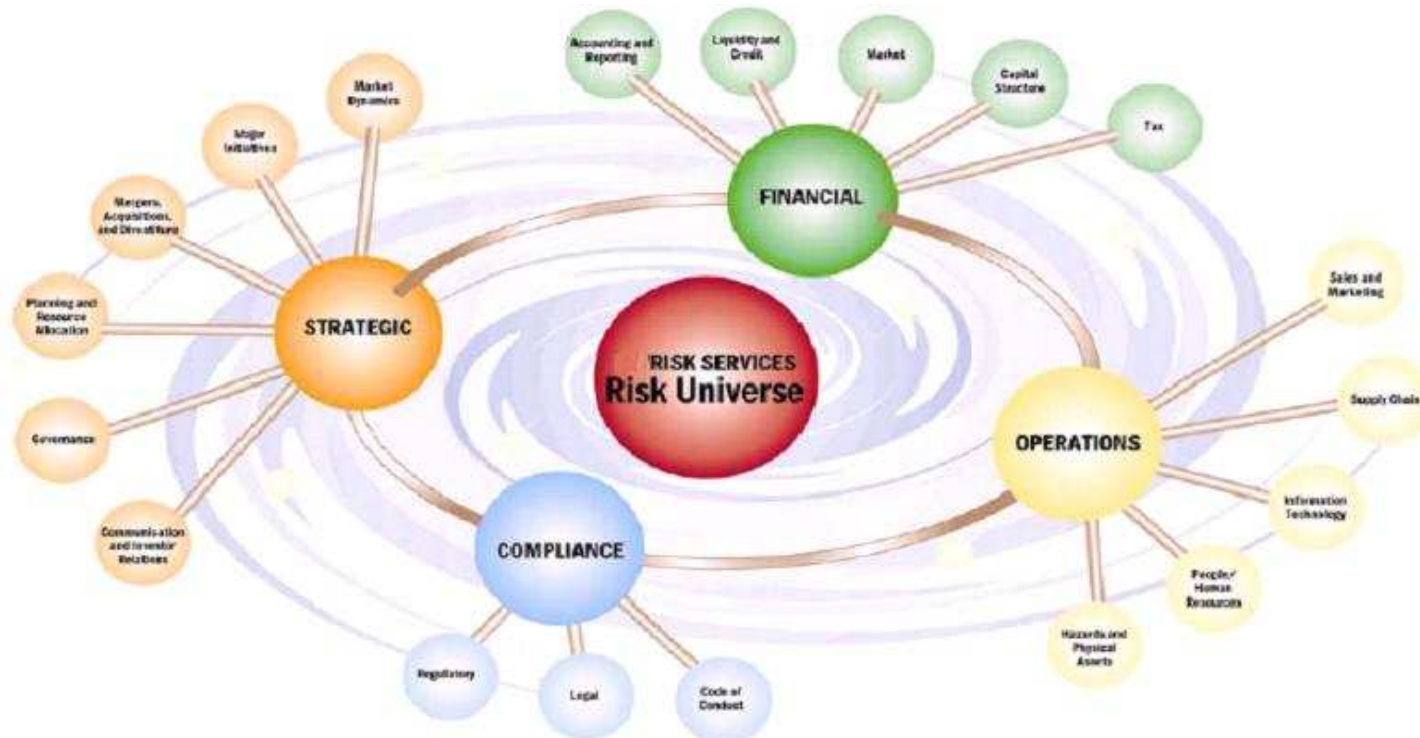
בניית מערך ניהול, בקרה ודיווח על יישום התוכנית

מיפוי הסיכונים, הבקורות והשיורי



הגדרת עולם סיכונים של הארגון

לפני שמתחילים לטפל בסיכונים צריך לבדוק אילו סוגי סיכונים מאיימים על הארגון, כלומר: מהו "עולם הסיכונים" בו פועל הארגון?



קטגוריות של סיכוני מפתח

✓ אסטרטגיים

מינהל וארגון

Board Structure & Performance
Tone at The Top
Corporate Monitoring
Organizational Structure

תכנון והקצאת משאבים

Strategic Planning
Budgeting
Forecasting
Acquisition and Divestiture

בעלי עניין

Shareholder
Business Partner
Customer
Supplier

דינמיקת השוק

Competition
Socio-Political
Economic Factors

✓ תפעוליים

שרשרת הערך

Design and Development
Supply Chain and Logistics
Production
Marketing and Sales
Service
Support Processes
Business Continuity

נכסים פיזיים

Real Estate
Plant and Equipment
Inventory

אנשים ותרבות

Culture
Recruitment & Retention
Development & Performance
Health and Safety

טכנולוגיות מידע

IT Security and Access
IT Availability and Continuity
IT Integrity
IT Infrastructure

✓ ציות

סטנדרטים של התנהגות

עסקית

Corporate Social Responsibility
Ethics
Fraud

רגולציה

Trade
Labor
Environmental
Privacy
Product Integrity

משפט

Contract
Liability

✓ פיננסיים

שוק

Interest Rate
Foreign Currency
Commodity

אשראי ונדילות

Cash Management
Funding
Hedging
Credit and Collectables
Insurance

חשבונאות ודיווח

Reporting and Disclosure
Internal Control
Tax

מבנה ההון

Debt
Equity

שיטת ניתוח הסיכונים:

כל יחידה או תהליך נבחן באמצעות רשימת סיכונים פוטנציאליים מוגדרת. בגין כל סיכון נבחנים שני פרמטרים:

1. עוצמה

2. הסתברות להתרחשויות

עוצמת הסיכון נבחנה על בסיס:

- היקף הכספי הנובע מהתהליך המנותח
- חשיפה משפטית
- חשיפה לפגיעה במוניטין או נכסים בלתי מוחשיים אחרים.

חישוב ההסתברות

- ההסתברות להתרחשות הסיכון נקבעת על בסיס מספר פרמטרים:
 - מורכבות התהליך
 - תדירות התהליך
 - חשיפה למעילות
 - מוטת שליטה
 - הערכת ההנהלה
 - פרמטרים נוספים שרלוונטיים לחברה הספציפית
- כל אחד ממרכיבי הסיכון, דורג בציון של 5 – 1:1 משקף רמת סיכון נמוכה ו-5 רמת סיכון גבוהה.

הסיכון השיורי

סיכון - בקרה



הערכת רמת הבקרה וחישוב הסיכון השיורי

- ככלל על מנת להגיע למסקנה מבוססת אודות רמת הבקרה יש לבצע בדיקות מבססות כגון: בתהליך ביקורת פנימית.
- יחד עם זאת לא ניתן במסגרת סקר הסיכונים לבצע בדיקות פרטניות של כל הבקורות המיושמות בארגון.

הערכת רמת הבקרה

עריכת טיב ואיכות הבקרה תתבצע ע"פ מדד משוקלל הלוקח בחשבון מספר פרמטרים לדוגמא:

- **בדיקה ישירה של הפעולה:** עד כמה הפעולות השוטפות נבדקות באופן ספציפי. לדוגמא, כל חשבונית נבדקת אל מול הזמנה, כניסה למחסן וכו' - בקרה טובה. אם הבקרה היא מדגמית – בקרה חלשה.
- **הפרדת תפקידים או ריכוז סמכויות:** הפרדת תפקידים גבוהה תגביר את איכות הבקרה. לעומת זאת, במצב שבו רוב הפעילות מנוהלת ע"י איש אחד ואינה מבוקרת ע"י מערכת חיצונית - בקרה חלשה.

הערכת רמת הבקרה - המשך

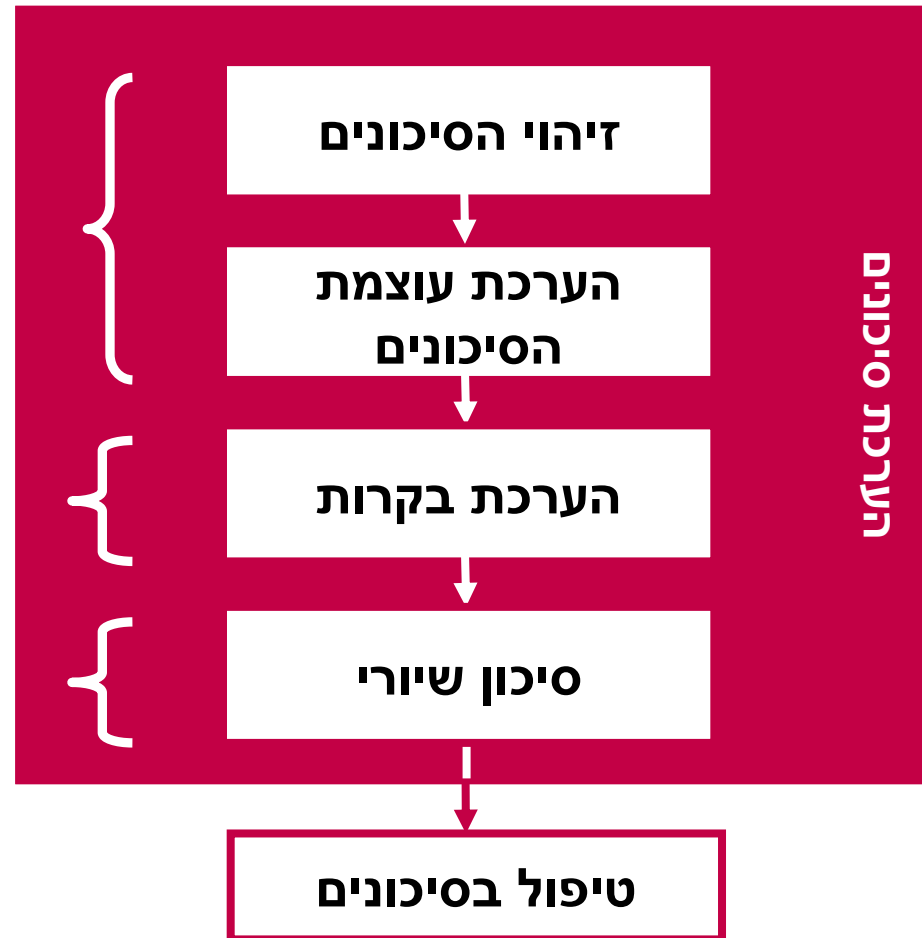
- **פיקוח על ידי מנהלי העובד:** באיזו מידה קיים סיכון בהתחשב ברמת הפיקוח הנהוגה באותה פעילות שנסקרת. ככל שהפיקוח הדוק ויעיל יותר-בקרה חזקה יותר.

חלק גדול מהמידע כבר קיים בארגון

- סקר סיכונים של המבקר הפנימי
- סקר סיכוני מעילות
- סקר סיכוני IT
- תיעוד ב- SOX

- SOX Testing ב- SOX
- דוחות ביקורת של מבקר הפנים

- השלמות



הגדרת מדיניות ונהלים לניהול הסיכונים

- הגדרת רמת הסיכון בה מעוניינת החברה להימצא תוך התחשבות בשיקולי עלות – תועלת.
- הגדרת גורם אחראי בארגון לניהול סיכונים (לרבות הגדרת סמכויות, חובות וזכויות).
- הגדרת תוכנית להטמעת התהליך בארגון.
- הגדרת תהליכים ומנגנונים לניהול סיכונים (פורום ניהול סיכונים, כלים לניהול המידע).
- ניטור - נהלי דיווח

תודה על ההקשבה

