



RISK ADVISORY SERVICES

# ניהול סיכונים - מתגובה ליוזמה

ADVISORY



AUDIT ▪ TAX ▪ ADVISORY

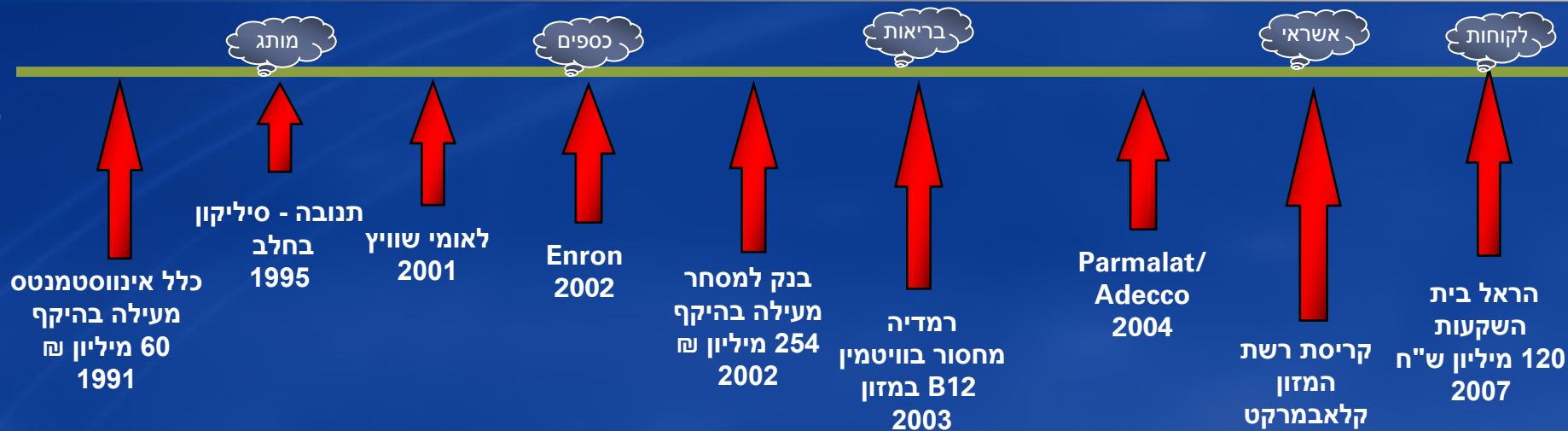
דורון תלם  
שותף  
יעוץ עסקי  
30 באפריל 2007

1. הכשלים והתגובות - רגולציה.
2. ניהול סיכונים – המצב בשטח.
3. ERM
4. ERM למתחילים.

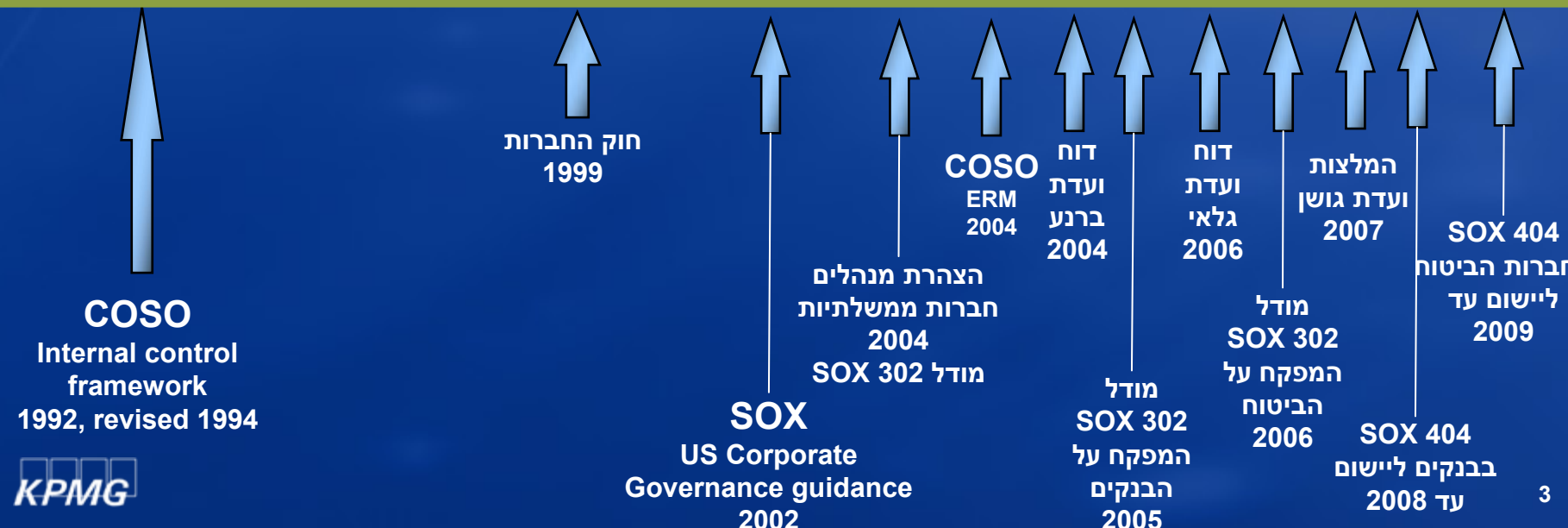
# הכשלים והתפתחות הרגולציה

הכשלים בחברות ובשווקים אינם חדשים אך מימדיהם התנפחו..... ואיתן תגובות הרגולטורים.

כשלים בחברות



רגולציה



# תגובת הרגולאטורים לכשלים שאותרו:

בעקבות הכשלים שאירעו דווקא בארה"ב, זו הובילה קו תקיף של רגולציה בתור מנגנון לניהול סיכונים...

הרגולציה המשמעותית ביותר באה במסגרת חוק Sarbanes Oxley:

◆ הקמת מועצת פיקוח על ביקורת בחברות ציבוריות - PCAOB  
(Public Companies Accounting Oversight Board)

- הקשחת כללי אי התלות של פירמות רואי חשבון.
- הגברת אחריות ותפקידי ועדת ביקורת – ס' 301
- דרישה להצהרה על אחריות על "גילויים" בדוחות החברות – ס' 302
- הערכת הנהלה על הבקורות הפנימיות על הדיווח הפיננסי – ס' 404
- קוד אתי
- ניגודי עניינים בין החברה לבין נושאי משרה בה

אך לא ברור כי החוקים והתקנות משיגים את מטרתם, כמו כן הם ממוקדים בתחום צר למדי בסופו של דבר – כספים!

# סקירת מגמות והתפתחות בישראל (1)

*בדומה לארה"ב, גם בישראל פעלו הרגולטורים במרץ בשנים האחרונות*

◆ 1999 - חוק החברות, התשנ"ט מוסיף בהוראותיו על עקרונות הממשל התאגידי הקבועות בחוק ניירות ערך, התשכ"ח 1968, לדוגמא:

- חובת מינוי שני דח"צים
- חובת מינוי ועדת ביקורת
- חובת מינוי מבקר פנים
- אופן אישור עסקאות חריגות

◆ 1999 – המלצות ראשוניות של ועדת גלאי I לגילוי בדבר סיכוני שוק ודרך ניהולם.

◆ תקנות והנחיות של הרשות לני"ע, לדוגמא:

- עסקאות עם בעל שליטה
- דיווח על דירקטורים בעלי מיומנות חשבונאית פיננסית
- גילוי בדבר: שכ"ט רו"ח מבקר; הסכמה לביצוע סקר עמיתים וכול"

◆ בנקים – שנת 2006

- פרסום הנחיות סופיות של המפקח על הבנקים ליישום סעיפים SOX 302 ו-SOX 404 שתחילתם בכל הדיווחים הכספיים מ-30.6.05 ו-31.12.08 בהתאמה.

# סקירת מגמות והתפתחות בישראל (2)

## ◆ חברות ביטוח – שנת 2006

- צרוף הצהרת הנהלה במתכונת סעיף SOX 302 החל מהדוחות הכספיים לתאריך 31.12.06.
- טיוטה שנייה של המפקח על הביטוח ליישום סעיף SOX 404 בדוחות הכספיים עד לתאריך 31.12.09

## ◆ חברות ממשלתיות

- החלת חובת הצהרת מנהלים על פי עקרונות SOX 302 בכל הדוחות הכספיים שתחילתם מ-31.12.04 והערכות ליישום סעיף SOX 404 בשנים הבאות.

## ◆ תיקון תקנות ניירות ערך בשנת 2007 בנושאים:

- סיכוני שוק ודרך ניהולם, אימוץ המלצות ועדת גלאי II
- חובות המבקר הפנימי
- אומדנים חשבונאיים קריטיים.

## ◆ הנחיית רשות ניירות ערך בנוגע "לגילוי אישור תגמול בכירים".

... אך האם התפיסה שניהול סיכונים צריך להיות מוכתב על ידי רגולציה היא המקובלת ביותר גם במקומות אחרים בעולם ?

# סקירת המגמות וההיתפתחות בקנדה בריטניה והאיחוד האירופי

מחוץ לארה"ב מקובלת הגישה שהרגולציה צריכה להיות גמישה יותר וכזו שתעודד את "השחקנים בשוק" ליצור מנגנוני בקרה...

## קנדה

Proposed Guidelines for Improved Corporate Governance  
1994

Improving Governance and Accountability in Canada's Voluntary Sector  
1999

Recommendations of the "Five Years to the Day" research performed by the TSE  
1999

New Disclosure Requirement and Amended Guidelines  
2002

Publishing of: A guide to good disclosure  
2003

Publishing of: Guide to Good Disclosure  
2006

## האיחוד האירופי

The European Corporate Governance Institute (ECGI) was founded in 2002.

## בריטניה

Cadbury financial controls 1992

Rutteman financial guidelines 1994

Greenbury Directors benefits 1995

Turnbull Risk control guidance 1999

Higgs report 2003

Revised combined code 2003

# ועדת גושן – התייחסות להיבטי ניהול סיכונים בחברות (1)

להלן ציטוטים מתוך המלצות ועדת גושן בהקשר לניהול הסיכונים בחברות:

## ◆ סעיף 2.7

"על ועדת הביקורת לסייע לדירקטוריון לסקור ולבחון את הבקורות הפנימיות הקשורות בדיווח הכספי, וכן את כלל מערך הבקרה הפנימית וניהול הסיכונים..."

"הנהלת החברה אחראית לזיהוי, הערכה, ניהול ופיקוח אחר סיכונים...ודיווח על פעולות אלו לדירקטוריון."

## ◆ סעיף 2.9

"על ועדת הביקורת לסקור ולאשר כל התייחסות בדוח התקופתי הנוגעת לנושא הבקרה הפנימית וניהול הסיכונים..."

*כלומר יש דרישה מההנהלה לניהול סיכונים ודרישה מהדיר' וועדת הביקורת לפקח*

## ועדת גושן – התייחסות להיבטי ניהול הסיכונים בחברות (2)

- ◆ ועדת גושן בחרה לנקוט "בגישה האירופית" כך שעקרונות ה- Corporate Governance וניהול הסיכונים עליהם היא המליצה אינם בגדר חובה לביצוע אלא תחת העיקרון – "אמץ או גלה".
- ◆ המלצות הועדה אינן מחייבות את החברות והן רשאיות באופן וולונטרי לבחור אם לאמצן או לתת גילוי על העובדה כי לא אימצו. בניגוד למדינות אחרות בעולם, החברות אינן נדרשות להסביר מדוע לא אימצו.
- ◆ אולם מפרסומים בעיתונות בחודשים האחרונים עולה כי נשמעת ביקורת על שיטת ה"אמץ או גלה" וקיימת נטייה לעדכן בחוק החברות ובחוק ניירות ערך את עיקרי ההסדרים המוצעים בדו"ח ועדת גושן – הנושא נמצא כיום בדיונים!

# ניהול הסיכונים – האם החקיקה היא הפתרון הבלעדי ?

הרגולאטור מגיב להתרחשויות באמצעות חקיקה אינטנסיבית. האם הרגולאטורים יכולים לפתור את הבעיות?

**לא !!!**



הבעיה היא גם ובעיקר של השווקים והפתרון אינו רק במגרש הרגולציה.



השחקנים האחרים מתעוררים: משקיעים, דירקטורים ומנהלים.

# ניהול סיכונים - מה אנו שומעים ממשקיעים ?

אחד הדברים החשובים לנו בבחינת ההשקעה ולאחריה היא לוודא שבארגון קיימות מערכות בקרה טובות.

לאחר שראינו כשלים רבים, אנו כמשקיעים מוסדיים לא נשב בשקט יותר...

לאור כל מקרי השחיתות ואי הסדרים עליהם שומעים לאחרונה, כיצד אנו יודעים כי בחברה בה אנו משקיעים יש ניהול סיכונים אפקטיבי ?

## מפתחות להצלחה:

- ◆ מודעות יוזמה ומוטיבציה
- ◆ "הצבעה ברגליים"
- ◆ מעורבות מוסדיים
- ◆ התארגנות בגופים כגון ISS

# ניהול סיכונים - מה אנו שומעים מדירקטורים ?

מה הציפייה מאיתנו ?  
לנהל סיכונים במקום  
החברה ?

לאור החשיפה ההולכת  
וגוברת לדירקטורים אנו  
חייבים לגבש תפיסה  
חדשה של פיקוח על  
התנהלות החברה.

רוב המידע שלנו מגיע  
מדיווחי החברה  
ומנהליה. אנו למעשה  
תלויים בהם בקבלת  
המידע על הסיכונים.

## מפתחות להצלחה:

- ◆ הבנת האחריות
- ◆ לקיחת יוזמה
- ◆ התארגנות
- ◆ מודעות ופעולה !

# ניהול סיכונים - מה אנו שומעים ממנהלי החברות ?

נמנה מנהל  
סיכונים וזה  
יפתור את  
הבעיה.

אני חושש בעיקר  
ממה שלא  
באחריותי  
הישירה.

בשביל זה יש  
רואה חשבון, יועץ  
משפטי ומבקר  
פנים – שיעשו  
את העבודה!

יש לנו מערכות  
בקרה מצוינות  
בארגון – לא  
מאמינים שצריך  
שינוי מהותי.

למרות מה שאנו  
עושים אנו עדיין  
ממשיכים להיות  
מופתעים.

## מפתחות להצלחה:

- ◆ המנכ"ל: מעורבות ואחריות
- ◆ הטמעה
- ◆ שיתוף נרחב ופתיחות
- ◆ הקצאת זמן
- ◆ ענישה

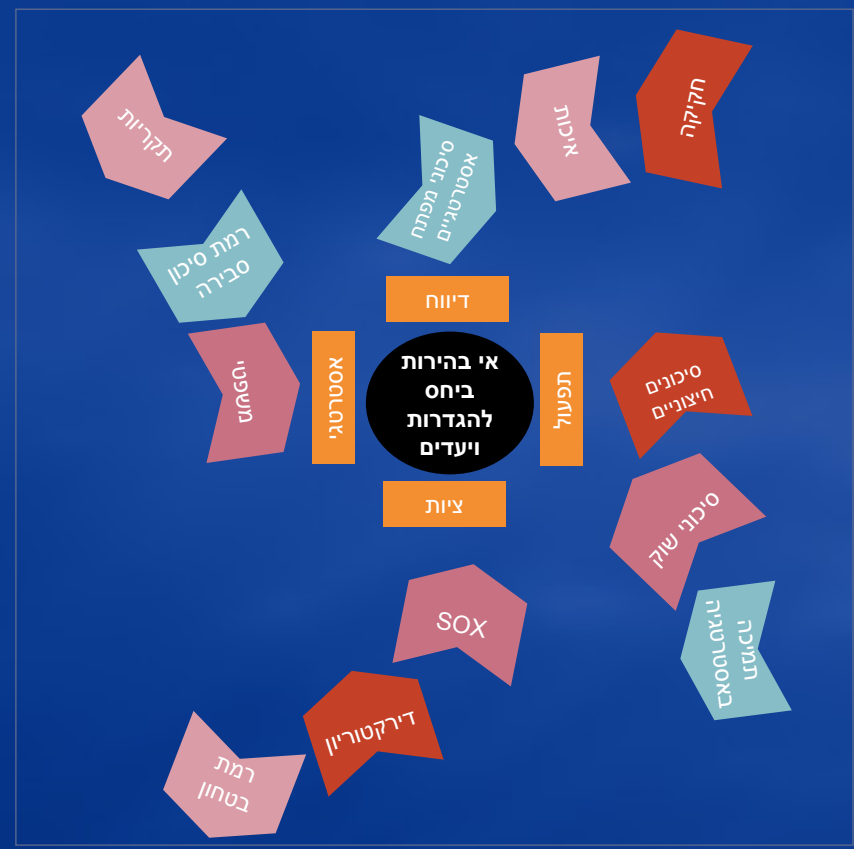
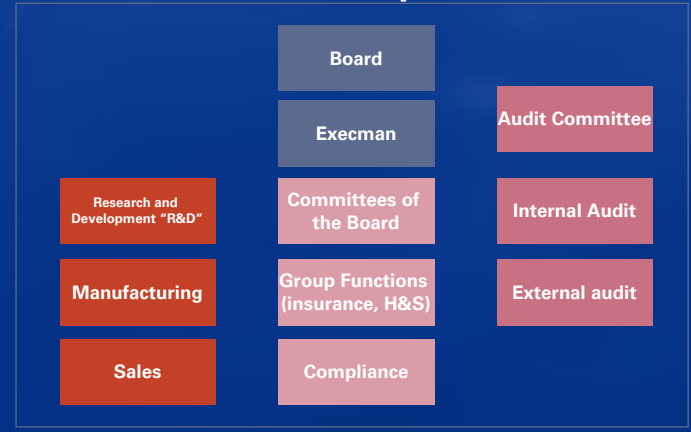
# ניהול סיכונים – מה, בדרך כלל, המצב כיום ברוב החברות בישראל ?

הנהלת החברה עשויה אפילו לטעון, כי קיימת כבר מערכת ענפה לניהול סיכונים...

## ההוצאות הן משמעותיות



## וכל הארגון נשאב לפעילות...



לחברות רבות קיימים מנגנונים, לפעמים אף רבים ומורכבים, אך אלו אינם

**מסונכרנים** ולרוב נבנו **כתגובה** לרגולציה או לכשלים שאירעו בעבר

# מה מיקומך על הציר ? מפאסיבי - לאקטיבי

למה זה קורה... ?

## אסטרטגי - צופה סיכונים עתידיים

- ההנהלה והדירקטוריון מטפלים בנושא ניהול הסיכונים באופן פעיל ואקטיבי.
- מתקיימת הערכת סיכונים כוללת וחוצת ארגון במבנה המחייב את השתתפותם של כל עובדי הארגון.
- קיימת מתודולוגיה אחידה לניהול סיכונים ומסגרת (FRAMEWORK) ליישום בפועל.
- בחינה מתמשכת של כלל הסיכונים בארגון בזמן אמת.
- אופטימיזציה של הסיכונים ודיווח עליהם.

## טקטי - מוכנות לסיכונים

- הדירקטוריון וההנהלה מעורבים בניהול הסיכונים.
- הוקמה ועדת סיכונים.
- החברה מבצעת מיפוי והגדרה של הסיכונים מידי תקופה.
- סיכונים עיקריים מוגדרים על פי אמות מידה זהות.
- קיימת מודעות לצורך ב-ERM

## פאסיבי - מצב תגובה לסיכונים

- ניהול הסיכונים אינו מקבל דגשים והכוונה של ההנהלה ו/או הדירקטוריון.
- הסיכונים מטופלים ללא גמישות והתאמה למאפייני כל סיכון.
- אין גישה אחידה לניהול סיכונים.
- אין כיסוי של תחומי סיכון קריטיים שטרם גרמו לנזקים.

# המבנה הבסיסי של תהליך ניהול סיכונים כולל

ERM אפקטיבי יש כולל:



אבל זה יכול להיות מסובך...

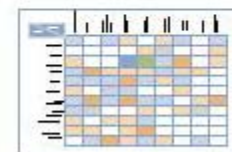
# ניהול הסיכונים –

מה זאת אומרת מסובך – למשל :

## 1 A 'stock take' of the current model

Element	Basic	Moderate	Advanced
Risk governance	◆	◆ →	◆
Risk assessment	◆	◆ →	◆
Risk quantification and aggregation	◆	◆ →	◆
Measuring and monitoring	◆	◆ →	◆
Risk and control optimisation	◆	◆ →	◆

## 2 Re-prioritise the company risk and control profile

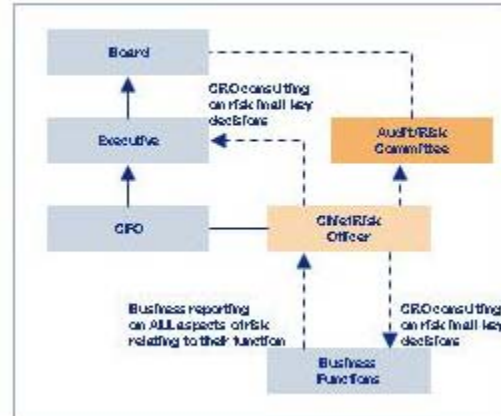



## 3 Develop an integrated framework for company wide application

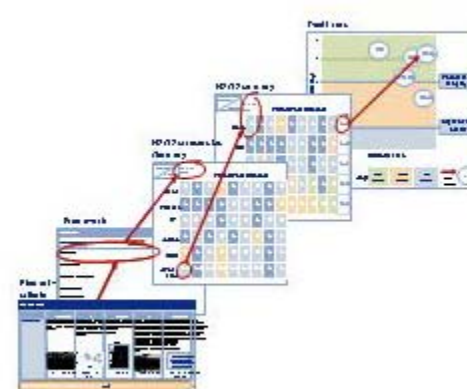
Develop the framework

Item/Element/Category	Yes	No	Partial	Not Done
Board/Executive/Management	Y	N	P	ND
Business Functions	Y	N	P	ND
Business Processes	Y	N	P	ND
Business Systems	Y	N	P	ND
Business Controls	Y	N	P	ND
Business Reporting	Y	N	P	ND
Business Assurance	Y	N	P	ND
Business Risk	Y	N	P	ND
Business Control	Y	N	P	ND
Business Reporting	Y	N	P	ND
Business Assurance	Y	N	P	ND
Business Risk	Y	N	P	ND
Business Control	Y	N	P	ND
Business Reporting	Y	N	P	ND
Business Assurance	Y	N	P	ND
Business Risk	Y	N	P	ND
Business Control	Y	N	P	ND

Restructure the support function to breakdown silos



Create a reporting dashboard



## 4 Define assurance needs

Create an assurance map

ניהול סיכונים – מה בכל זאת אפשר לעשות ?

ERM

למתחילים

*בחברות מסויימות כדאי לאמץ לפחות מודל בסיסי בתור התחלה...*

# שלב 1 – בניית מפה

בניית מפת סיכונים המרכזת את כל הסיכונים הרלוונטיים לחברה.

## צעדים:

- ◆ שלב התארגנות ותכנון – מינוי מתאם (25% עד 50% משרה) סיכונים וועדת סיכונים.
- ◆ דיווח לדירקטוריון.
- ◆ סדנאות Brainstorming עם מנהלים בכירים ומנהלי ביניים.
- ◆ ריכוז וארגון החומר בצורת מפת סיכונים.

*באמצעות מפת הסיכונים תהיה לארגון תמונה בסיסית לפחות שמתארת  
"עם מה אנו בכלל מתמודדים?"*



# שלב 2 – מיון הסיכונים

## צעדים:

- ◆ קביעת קריטריונים לדירוג סיכונים.
- ◆ בניית פירוט מינימלי לכל סיכון.
- ◆ קיום סדנאות דירוג סיכונים (איכות הדירוג תלויה באיכות התהליך).
- ◆ ריכוז ממצאי הסדנאות ותיעדוף של עד X סיכונים לטיפול (לפי התיאבון ולפי היכולת).

# שלב 2 – דוגמא לטופס מיון סיכונים

דירוג	בקורות נוספות הנדרשות לניהול סיכון זה	בקורות עיקריות קיימות	תיאור הסיכון	מיקוד אסטרטגי	סיכון מס'
	מהן לדעתך הבקורות הנוספות הנדרשות שיש ליישם על מנת לנהל סיכון זה?	אילו בקורות קיימות היום על מנת לנהל את הסיכון?	מהי הגדרת הסיכון הספציפי המאיים על היעדים העסקיים שלך?	באיזה תחום אסטרטגי קיימת עיקר השפעתו של הסיכון?	
2	קביעת סדר פעולות מחייב המפורסם בתום כל התקשרות, הכולל דיווח אחר כל סטייה מהתחייבות החוזית.	ביצוע מעקב אחר התחייבויות חוזיות על ידי יוזם ההתקשרות עם צד ג'	אי ביצוע רלוונטי ומדויק של התחייבויות חוזיות	מידע תפעולי	דוגמה

# שלב 3 – מנגנון ואחריות

## הגדרת תוכנית פעולה לטיפול בסיכונים כולל:

- ◆ חלוקת נושאים לטיפול בין מנהלים שונים בארגון.
- ◆ גיבוש שיטת דיווח בסיסית – לו"ז ומתכונת.
- ◆ ביצוע מעקב תקופתי אחר הטיפול בסיכונים.
- ◆ "הפעלת" המתאם והועדה.

# שלב 4 – דיווח ומעקב שוטף

כעת באחריות המתאם והועדה לתחזק את שפותח:

- ◆ קבלת דיווחים תקופתיים, העברת דיווח וטיפול.
- ◆ דיווח תקופתי להנהלת החברה / דירקטוריון / ועדת ביקורת.
- ◆ דיווח מיידי במקרה של זיהוי סיכון בעל השפעה רבה שהסבירות להתרחשותו הינה גבוהה.
- ◆ ביצוע שלבים 1 + 2 לרענון ועדכון מדי תקופה.

**האתגר: שילוב אחראי הסיכונים והועדה בתהליכי קבלת החלטות בארגון!!**

# מתגובה - ליוזמה

מה השגנו ?

## יתרונות:

- ◆ מערכת בסיסית
- ◆ מודעות בסיסית
- ◆ אפשרות דיווח: לדירקטוריון  
להנהלה  
למשקיעים
- ◆ ניהול אפקטיבי יותר של הסיכונים

## חסרונות:

- ◆ מודל "פשוט" עלול להיכשל וליצור תסכול.
- ◆ המנגנון הבסיסי שיופעל יסתמך במידה מכרעת על שיתוף פעולה ורצון טוב.
- ◆ הארגון עלול שלא להיות מוכן לשינויים ההתנהגותיים הנדרשים.
- ◆ אתגר מתמשך של שימור המומנטום (הטמעה).

## מסקנות

1. מענה לפחות זמני בחלק מהארגונים - יידרש שדרוג
2. ככל הנראה לא מתאים לארגונים מורכבים/גדולים.
3. המנגנון לא יהיה חוצה ארגון ודינאמי
4. המודל עדיין ברמה טקטית בלבד

**דורון תלם, מנהל מערך הייעוץ העסקי**

**KPMG סומך חייקין**

**972.3.684.8502**

**dtelem@kpmg.com**

**www.kpmg.co.il**

© 2006 סומך חייקין, שותפה רשומה עפ"י פקודת השותפויות, הינה החברה הישראלית ב-KPMG International. קואופרטיב רשום בשוויץ. כל הזכויות שמורות.

המידע המוצג כאן הינו בעל אופי כללי ואינו מיועד לענות על הדרישות הספציפיות של יחיד או ישות. אף על פי שאנו משתדלים לספק מידע מדויק וזמין, אין באפשרותנו להבטיח את עדכניות המידע לאחר היום בו הוא מתקבל וכן כי המידע ימשיך להיות מדויק גם בעתיד. אין לפעול על פי המידע הנ"ל ללא יעוץ מקצועי ולאחר בדיקה מקיפה של המקרה הספציפי.