

ניהול סיכונים תאגידי

בשנים האחרונות, חשיפת חברות, ובכלל זה נושאי משרה ודירקטוריון, לסיכונים תאגידיים, נמצאת במגמת עלייה. מגמה זו הינה פועל יוצא של סביבה עסקית דינמית ותחרותית המציבה בפני חברות אתגרים מורכבים בתחומים רבים, וכן של רגולציה משתנה המרחיבה מעת לעת את אחריות הדירקטוריון ונושאי המשרה. **תכנית לניהול סיכונים תאגידיים מהווה כלי ניהולי המסייע לחברה להתמודד עם הסיכונים וההזדמנויות העסקיות בצורה מיטבית, וכן מהווה רשת הגנה לנושאי המשרה והדירקטוריון. התכנית מבוססת על מתודולוגיה סדורה המסייעת לדירקטוריון בתחומי אחריותו, ולהנהלת החברה בניהול השוטף ולתהליך צמיחת החברה.**

לאחרונה, אנו עדים לעליה במספר החברות אשר מאמצות תוכניות לניהול סיכונים ואף ממנות מנהלי סיכונים תאגידיים - **Chief Risk Officer (CRO)**, לניהול תכנית זו. חברות אלו פועלות בהתאם לנהלי חברות הכפופות לרגולציה בתחום ניהול הסיכונים כגון מוסדות פיננסיים ותאגידים ממשלתיים.

על-פי רוב, חברות בוחרות ליישם תכנית ניהול סיכונים בשל יתרונותיה הרבים, כגון, **זיהוי הזדמנויות עסקיות, הגדלת סיכויי ההצלחה והקטנת רכיב הסיכון, זיהוי וניהול הסיכונים בראיה כוללת ובצורה אחידה ברחבי הארגון, הגברת יעילות תפעולית ואופטימיזציה של ניהול המשאבים, וכן בשל היותה כלי ניהולי בידי הנהלת החברה והדירקטוריון.**

אחד האתגרים המשמעותיים של תכנית זו, הינו היכולת לזהות מבעוד מועד סיכונים עתידיים, ולאפשר לחברה להיערך בהתאם וכך למנוע את התממשות הסיכון.

כיצד ניגשים לבניית תכנית לניהול סיכונים?

על-מנת להטמיע בחברה תכנית לניהול סיכונים, מומלץ להסתייע בשלב הראשון ביעוץ חיצוני אשר ילווה את ההנהלה והדירקטוריון בביצוע סקר הסיכונים ובהנחת התשתיות ליישום והטמעת התוכנית.

מתודולוגית ניהול הסיכונים התאגידיים הינה מתודולוגיה בינלאומית מקובלת, אשר עוצבה על-ידי ה-COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) האמריקאי. המתודולוגיה נשענת על חמשת הפרמטרים הבאים:

ממשל תאגידי ותרבות ארגונית	קביעת אסטרטגיה ויעדים	ביצוע	ביקורת	דיווח, שיתוף מידע ותקשורת
<ul style="list-style-type: none"> אחריות הדירקטוריון לניהול הסיכונים יצירת תשתיות לניהול סיכונים יצירת תרבות ארגונית לגבי ניהול סיכונים קישור בין ניהול הסיכונים לערכי החברה 	<ul style="list-style-type: none"> ניתוח של הזדמנויות עסקיות הגדרת תיאבון הסיכון של החברה הערכת אלטרנטיבות עסקיות הגדרת יעדים עיסקיים 	<ul style="list-style-type: none"> זיהוי הסיכונים הערכת חומרת הסיכונים וסיכויי התממשותם תיעודף סיכונים הטמעת תכניות הפחתה ותגובה פיתוח ראיית סיכונים כוללת 	<ul style="list-style-type: none"> בחינת ביצועי החברה ביחס למטרות שנקבעו, בראי ניהול הסיכונים והתאמת התהליכים הנדרשים 	<ul style="list-style-type: none"> תהליך מתמשך של שיתוף מידע ותוצרי תכנית ניהול הסיכונים עם אורגנים שונים בחברה, ההנהלה והדירקטוריון

שלבי התוכנית לניהול סיכונים:

שלב ראשון - זיהוי ומיפוי סיכוני החברה

מרביתן המוחלט של החברות מבצעות באופן תקופתי סקר ניהול סיכונים בהליך "Top Down" - בו מראיינים וסוקרים את הנהלת החברה, מנהלים בכירים בארגון וחברי הדירקטוריון, לגבי רשימה של סיכונים, השפעתם וסיכויי התממשותם, לצורך גיבוש מפת סיכונים ייחודית לחברה. (ניתן גם לבצע הליך הערכת סיכונים "Bottom up" - באמצעות סדנאות עומק למנהלים משכבת הביניים, ו/או שילוב שתי השיטות יחדיו - דבר המייצר תמונה רחבה יותר של תפישת מנהלי החברה בדרגים השונים את היתכנותם והשפעתם של הסיכונים). במהלך סקר זה, מדרגים המנהלים את סיכוני החברה על-פי מדרג הבוחן את השפעת הסיכון על החברה מבחינה פיננסית ומבחינות אחרות אל מול היתכנות התממשותו, בשימת לב לתוכניות ההפחתה שהחברה מיישמת (הסיכון נטו לחברה).

הסיכונים מתחלקים לארבע קטגוריות עיקריות: **אסטרטגיים, תפעוליים, פיננסיים ורגולטורים**. להלן מספר דוגמאות לסיכונים אפשריים בתאגידיים לפי קטגוריות:

- **סיכונים אסטרטגיים** - תחרות, מיזוגים ורכישות, מוצרים ושירותים, תמחור, ניהול פרויקטים, טכנולוגיות משבשות, חדשנות, אבטחת מידע ועוד.
- **סיכונים תפעוליים** - מוצר ושירותים, איכות, מיקור חוץ, OPEX/CAPEX, גיוס ושימור כוח עבודה מיומן, המשכיות עסקית, שרשרת אספקה, אשראי לקוחות וספקים, אבטחת מידע, מערכות מידע ועוד.
- **סיכונים פיננסיים** - דוחות כספיים, תחזיות פיננסיות, ניהול המזומנים, הון החברה, ניהול משקיעים, חשיפה לבנקים, מיסים, תנודתיות בשוק ההון, תנודתיות בשערי מטבע ועוד.
- **סיכוני ציות** - רגולציה, הגנת הפרטיות, אבטחת המידע, תביעות משפטיות, חשיפה חוזית, קניין רוחני ופטנטים ועוד.

מומלץ בעת ביצוע סקר הסיכונים, לפתוח את הדיון להתייחסות ל"סיכונים עולים" - סיכונים אשר יתכן ובשלב ביצוע הסקר אינם משמעותיים לחברה, אבל עלולים להפוך לסיכונים משמעותיים ביותר בעתיד. דוגמה לסיכון אסטרטגי עולה, הינו סיכון "טכנולוגיה משבשת" - התבססות חברה על טכנולוגיה מסוימת, והתעלמות מטכנולוגיות חלופיות אשר עשויות להיות רלוונטיות עבור לקוחותיה, עלולה לגרום לחברה להפסיד את היתרון התחרותי שלה.

מכלול תוצאות הסקר מובא בפני הנהלת החברה, אשר מתעדפת את הסיכונים ומייצרת רשימה של כ-10-20 סיכונים מהותיים. נהוג לתקף רשימת סיכונים זו, על-פי רוב, כל 2-3 שנים. **יצירת מפת הסיכונים הייחודית לחברה מאפשרת להנהלה לנתב בהתאם משאבים ותשומות כוח אדם לנושאים הקריטיים לצמיחת החברה.**

שלב שני - יצירת תשתית לניהול, בקרה ודיווח של הסיכונים המהותיים

הנהלת החברה קובעת את זהות מנהלי הסיכונים עבור רשימת הסיכונים המהותיים, האחראים על ביצוע תוכניות הפחתת הסיכונים, תדירות הביקורת באשר לביצוע תוכניות הפחתה וכן תדירות הדיווח החוזר להנהלה ולדירקטוריון. מנהלי הסיכונים השונים מגדירים את ייעדי הפחתת הסיכונים השונים, ואחראים על ביצוען. לדוגמה: את סיכון אבטחת המידע על-פי רוב ינהל ה- CISO (Chief Information Security Officer), בעוד את סיכון הגנת הפרטיות ינהל היועץ המשפטי של החברה. מומלץ לקיים ממשקים הדוקים בין השניים על מנת לייצר את ההגנה המיטבית לחברה.

שלב שלישי - בקרה תקופתית של תוכניות הפחתה ודיווח להנהלת החברה על התקדמות ופערים

על-פי החלטת ההנהלה, אחת לתקופה (רבעון, חציון או אחת לשנה), מנהל הסיכונים ו/או היועץ החיצוני לניהול הסיכונים, יבצע בקרה של ביצוע תוכניות הפחתה לגבי הסיכונים המהותיים, והממצאים ידווחו להנהלת החברה. קיימת חשיבות רבה לבקרה זו, וכן להטמעת מדדים איכותיים וכמותיים לגבי ביצוע תוכניות הפחתה, היות ותוצאות אלו משמשות את ההנהלה והדירקטוריון בבואם לקבוע את התנהלות החברה בתחומים שונים, הקצאת משאבים ותקציבים ועוד (יובהר כי אין מדובר בביקורת פנים, אלא בבקרה לגבי התקדמות תהליך ניהול הסיכון). לדוגמה: בעת ביקורת תקופתית, לאחר כניסת תקנות הגנת הפרטיות לתוקפן, הובהר כי החברה טרם החלה לפעול על מנת ליישם את הוראות התקנות וכי קיימים פערים משמעותיים. הממצא הובא בפני הנהלת החברה אשר קיבלה החלטה לגבי הקצאת משאבים ותקציב לנושא זה.

שלב רביעי - דיווח תקופתי להנהלת החברה והדירקטוריון באשר ליישום תכנית ניהול הסיכונים בחברה

בנוסף לדיווחים השוטפים להנהלת החברה, אחת לשנה ידווחו תוצאות ותוצרי תכנית ניהול הסיכונים, הן להנהלה והן לדירקטוריון. תכנית ניהול הסיכונים אפקטיבית תאפשר להנהלה להתמודד עם סיכונים והזדמנויות עסקיות בצורה מודעת ומושכלת, לתקצב ולנקוט פעולות נדרשות לגבי פערים שזוהו, וכן להקטין נזקים בהתאם ל"תיאבון הסיכון" של החברה. בנוסף, התוכנית מהווה כלי להטמעת התרבות הארגונית ביחס להתייחסות החברה לסיכונים.

לסיכום: הטמעת תכנית לניהול סיכונים תאגידיים בחברה, הינה בעלת יתרונות רבים, הן לחברה והן לנושאי המשרה ולדירקטוריון. תכנית ניהול סיכונים תאגידיים מגבירה את השקיפות ואת יכולת הדירקטוריון לפקח ולבצע את האחריות המוטלת עליו, וכן מסייעת לחברה להתמודד עם הסיכונים וההזדמנויות העסקיות בצורה מיטבית.

עורכי הדין במשרדנו מתמחים בתחום זה ומלווים חברות ודירקטוריונים ביישום והטמעה של תוכניות לניהול סיכונים תאגידיים, תוך שימת דגש לצרכי החברה הייחודיים, התרבות הארגונית והסביבה העסקית בה פועלת החברה.

* * *

הסקירה לעיל הינה בבחינת תמצית. המידע הכלול בה נמסר למטרות אינפורמטיביות בלבד ואין במידע כדי להוות ייעוץ משפטי. לקבלת פרטים נוספים, אנא פנו לעו"ד **עידו גונן**, ראש תחום ביטוח וניהול סיכונים, גולדפרב זליגמן, בדוא"ל ido.gonen@goldfarb.com ו/או בטלפון 03-6089372, או לעו"ד **דפנה לוטן מדוויר**, שותפה, תחום ביטוח וניהול סיכונים, גולדפרב זליגמן, בדוא"ל dafna.lotan@goldfarb.com ו/או בטלפון 03-6089372