

כיצד מזהים סיכונים? – הכל על השלב הראשון בניהול סיכונים

עו"ד אלון קוחלני, CRMA¹

1. מבוא

סקר סיכונים הנו הליך שיטתי שבאמצעותו מזהים, מוערכים ומדורגים הסיכונים בארגון. זהו השלב הראשון ביישום והטמעה של תהליך ניהול סיכונים כולל (ERM) בארגון. מכאן שהליך זה, לא זו בלבד שהוא מהווה את נקודת ההתחלה ליישום ניהול סיכונים, אלא תוצאותיו מהוות את מסד הנתונים שעליו נשען ההליך כולו. היינו, כל הפעולות הננקטות בפרקטיקה זו של ניהול סיכונים נשענות על הממצאים שזוהו בשלב הנזכר.

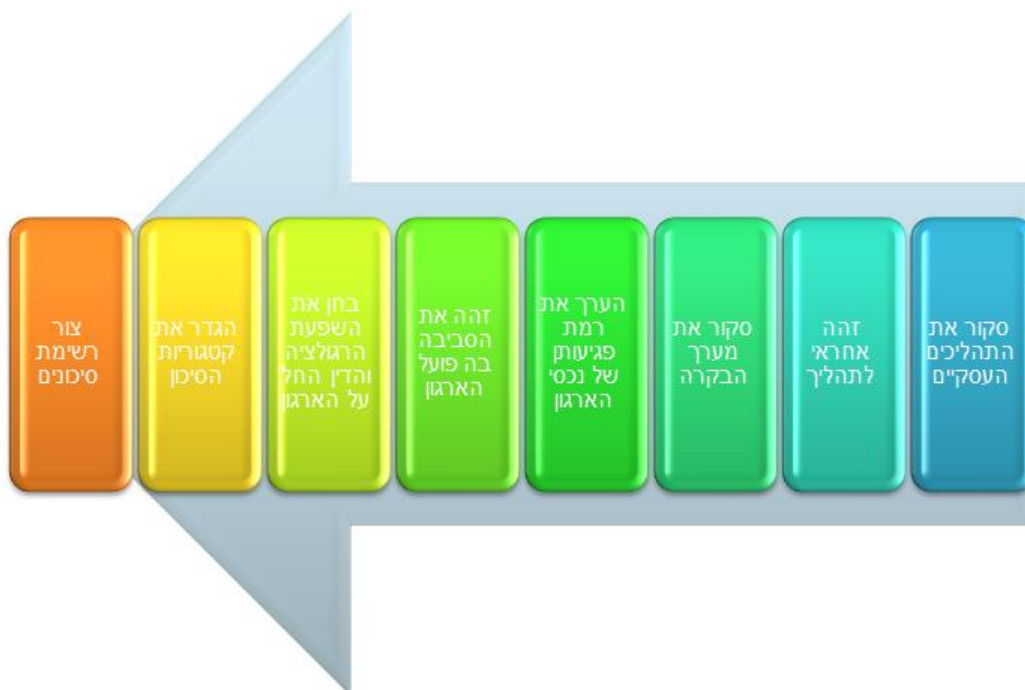
כאמור בשלב זיהוי הסיכונים, מזהים עורכי הסקר את הסכנות אליהן עלול הארגון להיחשף. התוצר של שלב זה הוא מסד הנתונים החובק את כל גורמי הכשל העלולים לפגוע הארגון, המכונה עולם הסיכונים (Risk Universe). לאחר מכן, כל פריט ברשימה ייבחן, בין היתר, לאור השפעתו (Impact) על הארגון, והסבירות (Likelihood) שהוא יתרחש. הואיל וסקר שכזה מעלה בד"כ מספר רב של סיכונים, נדרש לדרגם ולהציגם, ככל ניתן, באמצעות מפת הסיכונים המציגה את הסיכונים ע"פ מידת הקריטיות שלהם לארגון.

זיהוי ולאחר מכן הערכה ודירוג הסיכונים מקנים למקבלי ההחלטות מידע שיש ביכולתו לסייע להם בהתמודדות עם האי וודאות והאתגרים שמזדמנים להם.

2. השלבים בזיהוי סיכונים

זיהוי סיכונים הוא פעולה מתודולגית ושיטתית הנערכת על-ידי מומחים בתחום ניהול הסיכונים (ישנם לשכות מקצועיות המסמיכות בעלי מקצוע ובהם: האיגוד הישראלי למנהלי סיכונים (PRMIA, GARP, IARM).

תהליך זיהוי הסיכונים חובק את השלבים הבאים:



2.1 סקירת התהליכים העסקיים וזיהוי הגורם האחראי

על מנת שניתן יהיה לזהות סיכונים נדרש להכיר את התהליכים העיקריים המתרחשים בארגון, המכונים תהליכים עסקיים (business processes), וכן את האחראי לכל תהליך שכזה (process owner). הכוונה היא לנתח את הארגון בפרספקטיבה פונקציונליסטית (מה הארגון עושה וכיצד הוא עושה זאת). ניתוח זה יסייע לנו בנוסף ללמוד יותר על הסביבה הפנימית של הארגון ועל מערך הבקרה שנקבע בו.

2.2 סקירת מערך הבקרה

הבקרה הינה שם כולל לאמצעים השונים שמפעיל הארגון כדי להבטיח שתהליכים (כגון תהליכי ייצור) יתקיימו ע"פ התכנון. אמצעים אלה יכולים להיות ממוכנים (כגון, בקרות לוגיות), אנושיים (כגון, בקר, עובד המבצע בדיקת התאמה), מכאניים (כגון, מנגנון המבטיח כניסה של מורשים בלבד) ועוד. התחקות אחר מערך הבקרה, ובחינת יעילותו יחשוף את הסיכונים שהנהלת הארגון ביקשה לצמצם, ואף את הסיכון השיורי (residual risk) המתוכנן שייותר לאחר הפעלת מערך הבקרה.

2.3 נכסי החברה

אחד מהביטויים הבולטים לסיכונים הוא השפעתם, בעת התממשות אירוע סיכון, על נכסי החברה המוחשיים (כגון מקרקעין, מטלטלין וכו') והרוחניים (מוניטין, סודות מסחריים, פטנטים וכו'). הואיל וכך, זיהוי סיכונים מחייב בזיהוי נכסי החברה ובחינת מידת פגיעותם (vulnerability) עקב התממשות אירועי סיכון.

2.4 סביבת הארגון

ארגונים אינם פועלים בוואקום אלא בסביבה המשפיעה על התנהלותם (Systems approach). גישת ניהול הסיכונים מכירה בכך ולכן היא מבקשת לבחון, בין היתר, את החשיפה של הארגון לסיכונים שיכולים להשליך על התנהלותו מהסביבה. דוגמאות בולטות לכך הם, בין היתר, סיכוני אשראי, איכות סביבה, שוק, צד ג' ועוד. לאור האמור נדרש, בהליך זיהוי הסיכונים, ללמוד ולהעריך את השפעת הסביבה על נדבחיה השונים, על הארגון.

2.5 רגולציה ומשפט

התמורות באסדרה והחלת אכיפה מנהלית מחד וריבוי בהליכים משפטיים ובהם תביעות ייצוגיות מאידך, הביאו לכך שבעשורים האחרונים גבר משקלם של סיכוני משפט וסיכוני רגולציה. הואיל

וכך, סקר סיכונים לא יהיה שלם אם הוא לא יבחן את הדין והרגולציה החלים על הארגון, ויעריך את מידת החשיפה של הארגון לסיכונים אלה.

2.6 הגדרת קטגוריות סיכון

על מנת לבחון בפועל את הסיכונים נדרש תחילה לקבוע קטגוריות של סיכון. דהיינו, להגדיר מה מהווה סיכון באותו ארגון ספציפי בו אנו עורכים את סקר הסיכונים.

3. מתודות לזיהוי סיכונים

לאחר שסקרנו את השלבים השונים המתקיימים בהליך סקר סיכונים נתפנה לסקור את הכלים והשיטות השונות בניתן באמצעותן לזהות בפועל את הסיכונים.

3.1 צורת חשיבה

ניהול סיכונים הוא פרדיגמה חדשה לניהול ארגונים. כזו היא מחייבת לאמץ פרספקטיבה ואופני חשיבה שונים. הואיל וכך נדרש, בעת הליך זיהוי הסיכונים, למקד את החשיבה לאורך כל התהליך, לעקרונות הבאים:

- חשוב - מהם הגורמים שעשויים לחשוף את הארגון לסיכונים (אנשים, מכונות, מתחרים, רגולציה וכו')
- חשוב - מה יכול לחשוף את הארגון לסיכונים (כגון: שינוי ברגולציה, כניסה של מתחרה לשוק, כניסה של טכנולוגיה חדשה וכו').
- חשוב – כי כל דבר וכל גורם יכול לחשוף את הארגון לסיכונים (לקחת בחשבון שגם גורמים לא צפויים, כגון עובד זוטר או מתחרה זוטר, יכולים לגרום לארגון נזק מהותי).
- יש לבחון את הנעשה בסביבת הארגון - גם אירועים ברמה לאומית ואף בינלאומית (כגון כניסה של רגולציה חדשה באיחוד האירופי) יכולים להשפיע על הארגון, בדרכים שונות כגון: במונחים של יכולת הארגון לעמוד ביעדים, פגיעה ברווחיות עקב הגדלת הוצאות תפעול וכו' (כגון כדי לעמוד ברגולציה החדשה), אובדן נתח שוק, אי עמידה בתקציב או ביעדים וכו'.
- חשוב- סיכון יכול להיות מבוטא במונחים שונים כגון: זמינות מתקנים ומערכות; רווח, תשואה על השקעה, מכירות, הכנסות, יכולת לעמוד בתחרות, יכולת לגייס אשראי, מוניטין, השפעה על הסביבה, יחסי עבודה, עמידה בדרישות, איכות המוצר/השירות, בטיחות וגיהות, שימור עובדים, שימור לקוחות, הספקה במועד, תביעות ביטוח, תביעות משפטיות, יחסי קהילה, תקשורת ותדמית ועוד.

3.2 מקורות מידע

זיהוי סיכונים מחייב בלימוד הארגון וסביבתו. הואיל וכך ניתן לפנות למקורות שונים על מנת להשיג מידע עכשווי והיסטורי שהארגון אסף או שגורמים שונים אספו עליו, כגון:

- דוחות ניהול/סקר סיכונים קודמים
- תוכניות אסטרטגיות ותוכניות עסקיות של הארגון
- דוחות ביקורת (פנימית וחיצונית)
- דוחות כספיים
- נתונים על תביעות ביטוח
- מידע על תביעות משפטיות
- מידע על המתחרים של הארגון ועל המגזר בו הארגון פועל (כגון דוחות של חברות איסוף מידע כו דן אנד ברדסטריט)
- דוחות וניירות על מצב שוק (כגון: דוחות של בנק ישראל על שיעורי הריבית)
- הוראות רגולציה ובחינת סקנציות מנהליות שהוטלו על הארגון ועל המתחרים

3.3 מתודולוגיות

זיהוי סיכונים נעשה באמצעות כלים שונים, שרצוי ומומלץ לשלבן. ניתן לחלק כלים אלה לשלוש קטגוריות, כדלקמן:

א. כלים לאיסוף ואימות נתונים

- ראיונות עם הנהלה ועובדים
- שאלונים
- סדנאות (risk workshops)
- סיעור מוחות (brainstorming), רצוי עם הנהלה או עם אדם או קבוצת אנשים שמכירים טוב את הארגון מהאספקטים השונים שלו.

ב. כלי ניתוח מתחום הניהול

- ניתוח תרחישי "מה אם" ("What-if" analysis)
- ניתוח אופני כשל FMEA – (Failure Mode and Effect Analysis)
- ניתוח סיכונים בתהליכי ייצור HAZOP- (Hazard and Operability studies)
- ניתוח סיכונים בנקודות פיקוח קריטיות- HACCP (Hazard Analysis & Critical Control Points)
- ניתוח חוזקות, חולשות, איומים והזדמנויות של הארגון – SWOT Analysis
- תרשימי דג ותרשימי גנט
- BSC - balanced scorecard
- ניתוח עץ אירועים (Event Tree analysis)

ג. מסגרות אינטגרטיביות

- שימוש במסגרת אינטגרטיביות כגון זו של COSO
- שימוש בתקנים כגון זה של ISO

4. סיכום

זיהוי סיכונים הינו הצעד הראשון בפרקטיקה מורכבת וייחודית שתכליתה לעמיד בפני מקבלי החלטות מידע והערכות על הסיכונים אליהם חשוף הארגון. שלב זה הינו קריטי הואיל ומעתה ואילך כל הנדבכים האחרים של הפרקטיקה (הערכה, דירוג וניהול סיכונים) נשענים על המידע שגובש בשלב זה.

במאמר זה הצגנו את הנדבכים השונים שנדרש לקיים, וכן את השיטות המקובלות שניתן לקיים כדי לזהות סיכונים.

סקר סיכונים, כל שכן הטמעת פרקטיקה של ניהול סיכונים, הינו מטלה המחייבת ידע וניסיון רב. מומלץ שתהליכים קריטיים אלו יבוצעו על-ידי אנשים בעלי הסמכה וניסיון.

ⁱ . המחבר הנו בעל משרד לעריכת דין העוסק במשפט אזרחי ומסחרי וכן בתחום ניהול סיכונים משפטי וציות, הנו חבר בוועדת התקינה של איגוד הישראלי למנהלי סיכונים ומחבר הספר "ביקורת פנימית מבוססת סיכונים – ניהול סיכונים ככלי בעריכת ביקורת פנימית" בהוצאת גי.אר. סי יועצים בע"מ.