

ניהול סיכונים משפטי

עו"ד אלון קוחלני, CRMAⁱ

מבוא

הסביבה בה פועלים כיום ארגונים הפכה למורכבת מתמיד, כאשר אחד מסימני ההיכר שלה הוא משפטיות וזיקה הולכת וגוברת. פיתוחן של תביעות ייצוגיות, בצד תביעות אזרחיות (כגון: חוזיות ונזיקיות) הביאו לכך שהיקף התביעות המוגשות לבתי המשפט בישראל נמצא כל העת במגמת עליה.

אך לא רק ארגונים חשופים לתביעות. חברי דירקטוריון, נושאי משרות ניהוליות, ועובדים אחרים יכולים גם הם למצוא את עצמם נאלצים להתמודד באופן אישי כנגד פעולות משפטיות המוגשות על ידי בעלי עניין, צדדים שלישיים ורשויות ממשלתיות בטענה להפרת חובותיהם לתאגיד. לאור האמור עולה הצורך להגן על נכסי הארגון ועל בעלי התפקידים מפני תביעות ונושים.

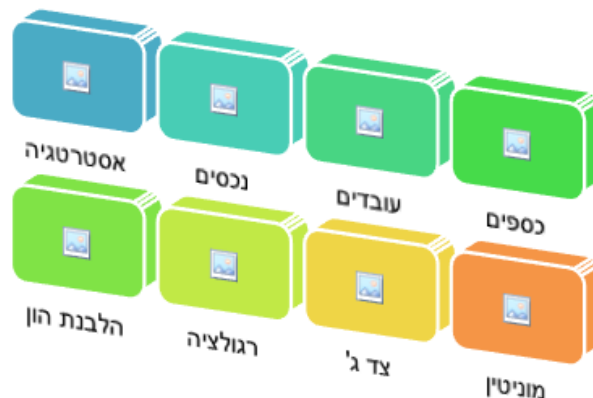
ברשימה זו מציג המחבר ב"קליפת אגוז" את יסודותיה של דסיפלינת ניהול סיכונים משפטי.

I. מקורות לסיכונים משפטיים

סיכון, כשמו, הוא אירוע שהתרחשותו עלולה לפגוע בצורה כלשהי ביכולת הארגון לעמוד ביעדים, או לגרום נזק לארגון (כגון הפסד כלכלי/כספי או נזק פיזי כגון פגיעה), או פגיעה במוניטין, כאשר רמת סיכון מוגדרת כשילוב של הסבירות להתרחשות הסיכון עם השפעה של הסיכון על הארגון (היה והסיכון התמשש).

לאור האמור, ניתן להגדיר סיכון משפטי כאירוע היכול לגרום לארגון נזק כתוצאה משינוי חקיקתי או הליכים משפטיים הננקטים נגדו. ישנם מאפיינים הייחודיים לסיכונים משפטיים כגון תביעות משפטיות, אך חשוב להבין כי סיכונים בכלל וסיכונים משפטיים בפרט, אינם בהכרח ניתנים תמיד להגדרה מובחנת.

בפועל, כמעט כל דבר יכול לגרום להתמששותו של סיכון היכול לפגוע בארגון. כך לדוגמה מחלוקת עם עובד או עם לקוח/ספק יכולה להקים סיכון משפטי שיכול לבוא לידי ביטוי באופנים שונים לרבות בתובענה שתוגש כנגד הארגון או בסנקציה שתוטל עליו. למעשה, בדומה לסיכונים אחרים, גם סיכונים משפטיים יכולים לנבוע מקורות אירוע סיכון בתחומים שונים, ובהם:



כך, שלמעשה כל סוג סיכון יכול לחשוף את הארגון גם לסיכונים משפטיים. לדוגמה סיכונים שמקורם במערך הכספי של הארגון יכולים לחשוף את הארגון לתובענות משפטיות.

סיכונים עשויים לכלול, אך הם אינם בהכרח מוגבלים, להפרה של אחריות משפטית או חוזית; איום פיזי; חוסר שביעות רצון לקוח; ליקויים בבקורות ודיווח כספיים; אי עמידה ביעדים שנקבעו

בפרוייקט מסויים; כישלון של ציוד או מערכות מחשב; כישלון לזהות ולנצל הזדמנויות; הונאה; ניהול כושל, ופרסום המביא לפגיעה בתדמית הארגון.

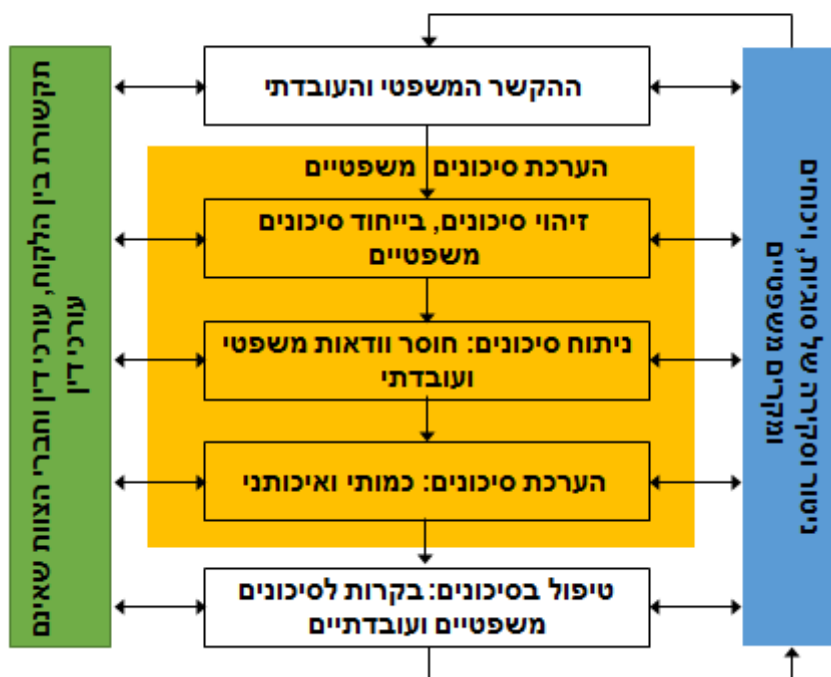
II. תהליך ניהול סיכונים משפטי

על מנת לנהל סיכונים משפטיים נדרש תחילה לבצע סקר כדי לזהות, להעריך ולדרג את הסיכונים המשפטיים, לאחר מכן נדרש לנהל ולנטר את הסיכונים הללו כדי להבטיח כי בכל רגע נתון רמת הסיכונים אליהם חשוף הארגון הולמת לרמת הסיכונים אותה הגדירה ההנהלה כקבילה (תיאבון לסיכון).

על מנת להבטיח כי ניהול הסיכונים מתבצע בצורה שלמה ומקיפה, נדרש לנקוט בפעולות שיפורטו בהמשך לזיהוי, הערכה וניהול סיכונים באופן מתודי. הדרך המקובלת היא שימוש במסגרת אינטגרטיבית לניהול סיכונים. קיימים מודלים שונים שאחד מהשכיחים הוא מודל ניהול הסיכונים של ממשלות ניו זילנד ואוסטרליה: תקן AS/NZS 4360:2004ⁱⁱ. מודל זה כולל את השלבים: זיהוי סיכונים, ניתוחם, הערכתם והדיווח על הטיפול בהם. ניתן באמצעות מודל זה ליישם ולהטמיע ניהול סיכונים משפטי.

להלן הצגת רכיבי המודל:

תהליך ניהול סיכונים משפטי



הקשר המשפטי והעובדתי

ניהול סיכונים אינו מנותק מהקונטקסט המשפטי, פוליטי, חברתי, כלכלי, והפיזי בו פועל הארגון, ומכיוון שכך חיוני כי הסביבה הפנימית והחיצונית שבמסגרתו הוא פועל תלקח בחשבון. משמעות הדבר כי מקבלי החלטות צריכים לנתח את המטרות, הערכים, מדיניות והאסטרטגיות בהקשר רחב יותר בעת קבלת החלטות לגבי סיכונים. ניתוח זה יוכל גם לסייע בהגדרת הקריטריונים שלפיהם יוחלט אם סיכון נסבל או לא.

כדי להחליט מהו ההקשר, ניתן להעזר בשאלות מפתח, כגון:

- מהן נקודות החזקה והחולשה של הארגון?

- מהן התוצאות הצפויות ומהן ההשלכות של התהליכים העסקיים בארגון על הסביבה הפנימית והחיצונית של הארגון?
- מהם האיומים עיקריים על הארגון?
- מהן ההזדמנויות העיקריות הנקרות בפני הארגון, ואיזה סיכונים הללו מקימות?
- מהם הגורמים המשמעותיים בסביבה הפנימית והחיצונית של הארגון?
- מי הם בעלי העניין (Stakeholders)?

תקשורת והתייעצות

ההצלחה של הליך ניהול הסיכונים תלוי בקיומה של תקשורת והתייעצות עם בעלי עניין בכל שלב ושלב בתהליך ניהול הסיכונים.

זיהוי סיכונים

הליך זיהוי סיכונים מחייב לבחון את כל מקורות הסיכון, והוא גם משקף את האופן בו בעלי העניין תופסים את הסיכונים.

סיכונים שזוהו צריכים להיות מתועדים ברשימה מתאימה (risk registry) המפרטת מהם הסיכונים, ואילו תרחישי סיכונים יכולים להתרחש, מתי ואיפה זה יכול לקרות, איך ולמה זה מתרחש. תיעוד זה גם כולל תיאור קצר של סיכונים, והשפעות אפשריות שיש להם, בין היתר, על הבקורות הקיימות.

על מנת להמחיש את הדבר בהקשר של ניהול סיכונים משפטיים, להלן דוגמאות לשאלות מפתח בזיהוי סיכונים:

א. זיהוי הנורמות החלות על התאגיד

א) זהה את קיומם ומיקומם של מסמכים ארגוניים מרכזיים

1. זיהוי המעטפת הנורמטיבית החיצונית של הארגון
 - זהה את החוקים החלים על הארגון
 - זהה את הרגולציה החלה על הארגון
 - זהה הלכות מרכזיות שעלולות להיות להן השפעה על הארגון

2. זיהוי המעטפת הנורמטיבית של הארגון
 - a) זיהוי מסמכים ארגוניים מרכזיים של הארגון
 - תקנון/תזכיר
 - הצהרות מדיניות (אם רלוונטי)
 - b) מסמכים ארגוניים
 - ברית אסטרטגית או הצהרת כוונות (אם רלוונטי)
 - פרוטוקולים של הדירקטוריון
 - העתקים של דיווחים לרגולטור

ב. זיהוי מסמכים משפטיים בתאגיד

- מעשה קניין של התאגיד (הסכמי חכירה/שכירות וכיוצא ב)
- חוזה הלוואות, משכנתאות של הארגון
- הסכמי שיתוף פעולה עם גופים אחרים
- הסכמי מתן רישיונות לשימוש בנכס (כגון רישיון הפצה, רישון שימוש וכיוצא ב)
- שם עסק, סימני מסחר, סימנים רשמיים ושמות דומיין

ג. זיהוי מסמכים היכולים להעיד על רמת החשיפה לסיכונים

- הצהרות מדיניות
- הצהרה/ תקנון למניעת הטרדה מינית
- רקורד של תביעות ביטוח
- מדיניות הגנת הפרטיות
- מדיניות חיסיון
- מדיניות השקעות

ניתוח סיכונים

רמת הסיכון נקבעת באמצעות היחס שבין הסיכויים (תדירות או הסתברות) להשלכות (או עוצמת ההשפעה) של קרות אירוע סיכון. ניתוח שכזה מאפשר לדרג את פרופילי הסיכון השונים שזוהו, זאת בהתאם לחשיבותם לתפקוד הארגון, מה שיוצר כלי לתעדוף המשאבים לטיפול בסיכונים. דירוגו של כל סיכון מזוהה מאפשר לקבל נקודת מבט באשר לחשיבותו היחסית לארגון.

למעשה תהליך זה מאפשר למפות את הסיכונים המשפטיים, לתאר את תהליכי הבקרה הראשוניים שיש לנקוט, ולהצביע על תחומים שבהם ההשקעה בבקרה על סיכונים עשויה להיות מוגברת, מועטה, או שיש לחלקה מחדש.

הערכת הסיכונים

הערכת סיכונים היא פעולה שבה עורך הסקר מעריך את השפעה של הסיכונים שזוהו בסקר, על יכולת הארגון לפעול ולהתקיים. הערכה זו יכולה להיות כמותית, כמותית למחצה או במונחים של הסתברות ההתרחשות של תוצאה מסוימת.

למעשה עורך הסקר קובע בשלב זה האם הסיכון מקובל או לא מקובל. החלטה זו צריכה שתעשה על ידי האדם בעל הסמכות המתאימה לכך. הסיכון שנקבע כ"קביל" צריך להיות מפוקח ונתון בביקורת תקופתית, כדי להבטיח שלא חל כל שינוי [ושהוא נשאר קביל]. בכל המקרים הליך ההערכה צריך להיות מתועד כך שניתן יהיה להתחקות אחר החשיבה שהוביל את ההחלטות.

בסיום תהליך הערכת סיכונים, הכרחי להשוות את הסיכונים המוערכים כנגד הקריטריונים שגיבש הארגון. אותם קריטריונים עשויים לכלול עלויות נלוות, צרכים משפטיים, גורמים סוציו-כלכליים וסביבתיים, אינטרסים של בעלי עניין וכו'. לפיכך, הערכת הסיכון משמשת לקבלת החלטות באשר למשמעות הסיכון לארגון, והאם ראוי לטפל בסיכון ספציפי או לקבלו [במסגרת התיאבון לסיכון].

טיפול בסיכונים

לאחר שזוהו והוערכו הסיכונים נדרש הארגון לקבל החלטות באשר לדרכי הפעולה שיש לנקוט ביחס לאותם סיכונים. קיימות אסטרטגיות שונות לטיפול בסיכונים, כדלקמן:

1. הימנעות מהסיכון (Risk Avoidance) על-ידי אי ביצוע הפעולה הכרוכה בסיכון
2. צמצום הסבירות לקרות אירוע סיכון
3. צמצום התוצאות/השלכות של אירוע סיכון
4. העברת הסיכון (Risk Transfer)
5. והחזקה על סיכונים (Risk retention)

דרכי הטיפול נקבעים על פי האסטרטגיה שבחרה ההנהלה בעניין, כאשר יש לקחת בחשבון שיקולים כגון עלות מול תועלת.

ניטור וסקירה

כדי להבטיח את הצלחת ניהול הסיכונים, על הארגון נדרש לבצע מעקב אחר האפקטיביות של הטיפול בסיכונים, ולזהות סיכונים חדשים ולטפל בהם בהתאם. מנהלים בארגון חייבים גם לדווח באופן שוטף על ההתקדמות בטיפול בסיכונים שבתחומי אחריותם.

סיכום

ברשימה זו הצגנו ב"קליפת אגוז" את תחום ניהול הסיכונים המשפטי. תחום זה מקיף פרקטיקה שבכוחה לסייע לארגונים ולעומדים בראשם להשיג הבטחה (assurance) כי הארגון פועל באופן נאות, וכי החשיפה לסיכונים בתחום זה הנה במסגרת התיאבון לסיכון. במציאות של משפטיזציה גוברת כאשר יותר ויותר תחומים מוסדרים על-ידי דברי חקיקה מחד ונבחנים בראי הדין מאידך, אין לתאגידים מנוס אלא להיערך בהתאם. פרקטיקת ניהול הסיכונים מאפשרת להם להשיג זאת בדרך היכולה להוסיף להם ערך.

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 ג.י.אר. סי יועצים בע"מ.

