

Enterprise Risk Management

רו"ח דנה גוטסמן ארליך, שותפה
ביקורת פנימית וניהול סיכונים, BDO ישראל

טלפון – 03-6380600

נייד – 052-4735248

danag@bdo.co.il

ניהול סיכונים כולל

ERM מהווה מסגרת לתהליך ניהול הסיכונים ובדרך כלל כולל שלבים של זיהוי אירועים או נסיבות ספציפיות הרלוונטיות למטרות הארגון (סיכונים והזדמנויות), הערכתן במונחים של סיכוי להתממשות, גודל ההשפעה, התווית תגובה אסטרטגית וניטור ההתקדמות.

באמצעות זיהוי הסיכונים וטיוב ההזדמנויות, ארגונים עסקיים מגוונים ויוצרים ערך עבור בעלי העניין בארגון, לרבות הבעלים, העובדים, לקוחות, רגולטורים ועוד.

תובנות \ תפוקות מהתהליך

- ❑ תוצר ניהול הסיכונים מאפשר לארגון להבין את האיומים וההזדמנויות הטמונים בפעילותו.
- ❑ כשמבינים טוב יותר את הסיכונים של הארגון, סיכונים במהלך העסקים נלקחים באופן מושכל יותר, בתהליכים מושכלים יותר.
- ❑ שיפור תהליכי קבלת החלטות מאפשר לארגון לעמוד בפני אתגרים ומשברים ולצלוח אותם בצורה מהירה יותר.

תוצר ניהול הסיכונים



טיוב איומים והזדמנויות



שיפור תהליכי קבלת החלטות

ERM framework



זיהוי הסיכונים

תהליך גיבוש מפת הסיכונים של הארגון, כולל איתור ואפיון של התממשות הסיכונים פוטנציאליים, הסיבות להתממשות הסיכון והתוצאות האפשריות במידה וסיכון זה אכן יתממש.

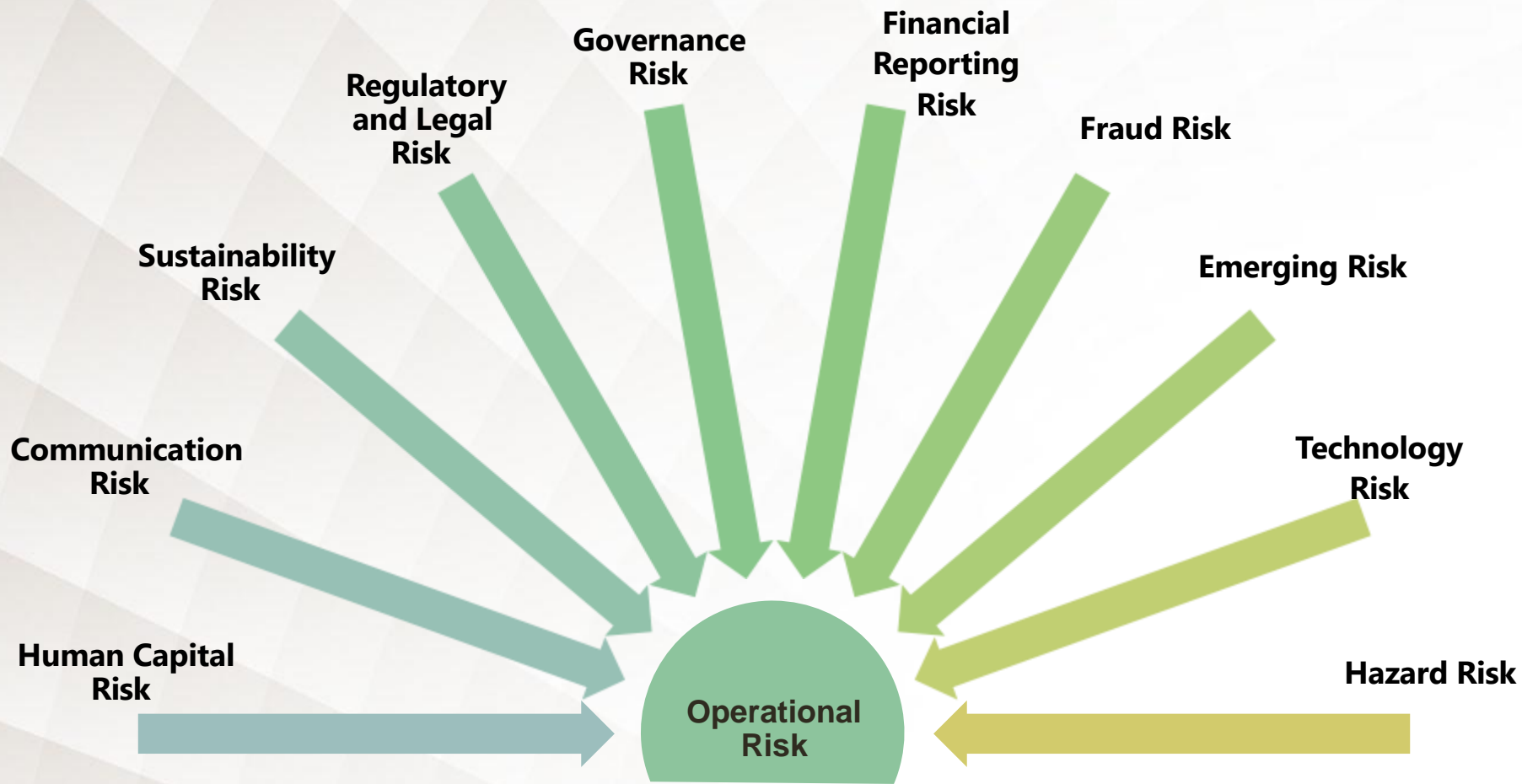
ההתמקדות בתהליך זיהוי הסיכונים היא אינה רק על הסיכונים התפעוליים הפוטנציאליים, אלא גם על הסיכונים האסטרטגיים, הפיננסיים, התדמיתיים, סיכוני ציות, סיכוני שוק, סיכונים טכנולוגיים, סיכוני שרשרת אספקה ועוד.



סיכונים אסטרטגיים



סיכונים תפעוליים - קטגוריות



סיכונים פיננסיים - קטגוריות



סיכונים אחרים - קטגוריות



פעילויות לזיהוי הסיכונים



Top Down/ Bottom up approach

ראיונות מובנים

שימוש בסקר סיכונים או שאלון עם שאלות ספציפיות עבור מנהל תיק סיכון מסוים, הקשורות לסוגים שונים של סיכונים או אירועים העשויים להתרחש בשל אותו סיכון.

סיעור מוחות

עשוי באופן יעיל לייצר הרבה רעיונות לסיכונים פוטנציאליים ואירועים העשויים להתרחש.

קביעת קריטריונים לסיכון

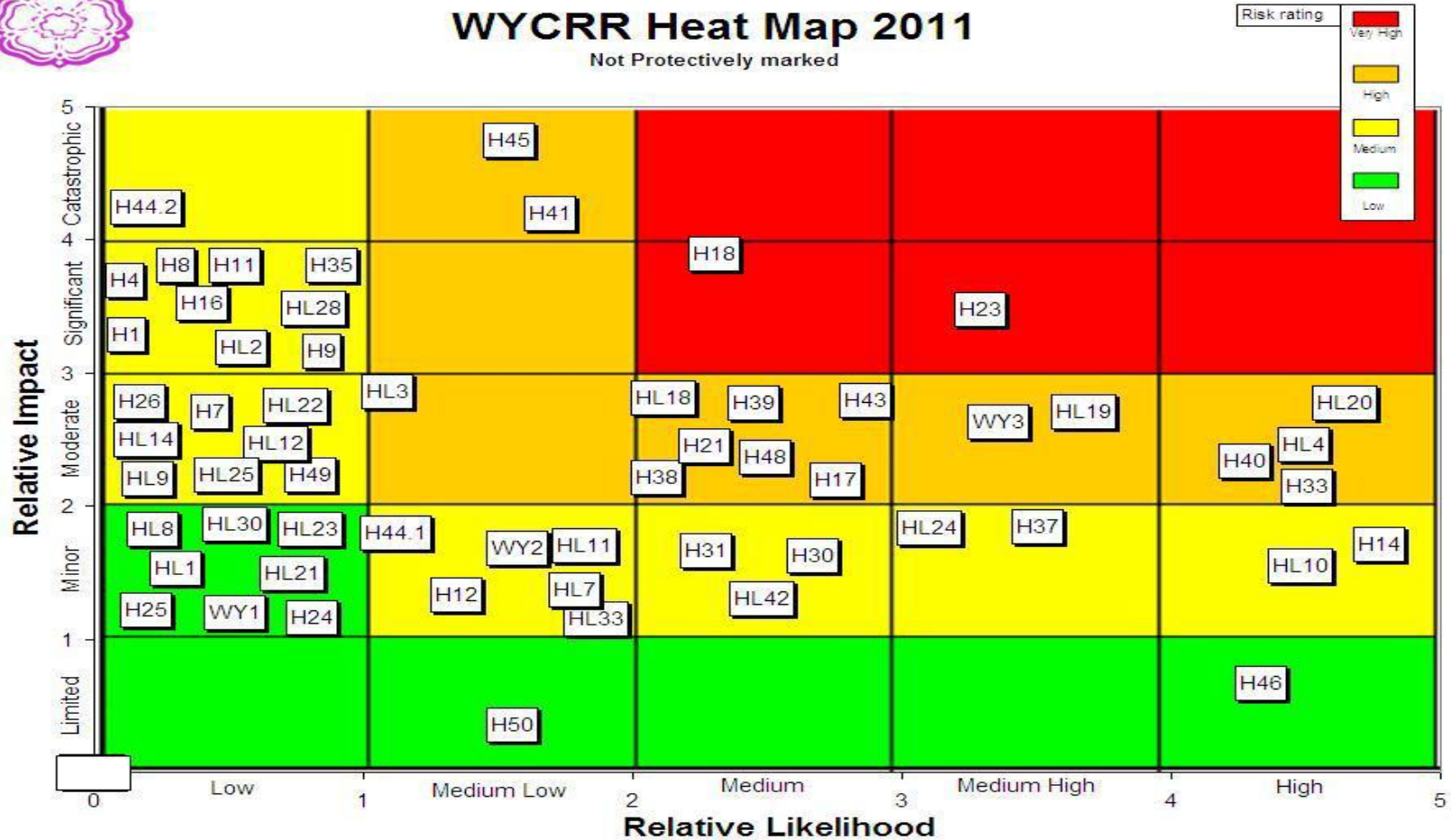


דוגמא למפת סיכונים



WYCRR Heat Map 2011

Not Protectively marked



הערכת הסיכונים

הערכת סיכונים – תהליך לקביעת הסיבה לסיכון השפעתו על הארגון ומידת הסיכוי להתממשותו.



גורמי סיכון



גורמים ארגוניים

מערכות, תהליכים או נהלים המשמשים את כוח האדם בארגון אינם מהימנים.

גורמים אנושיים

כוח אדם פעל לא כשורה.

גורמים פיזיים

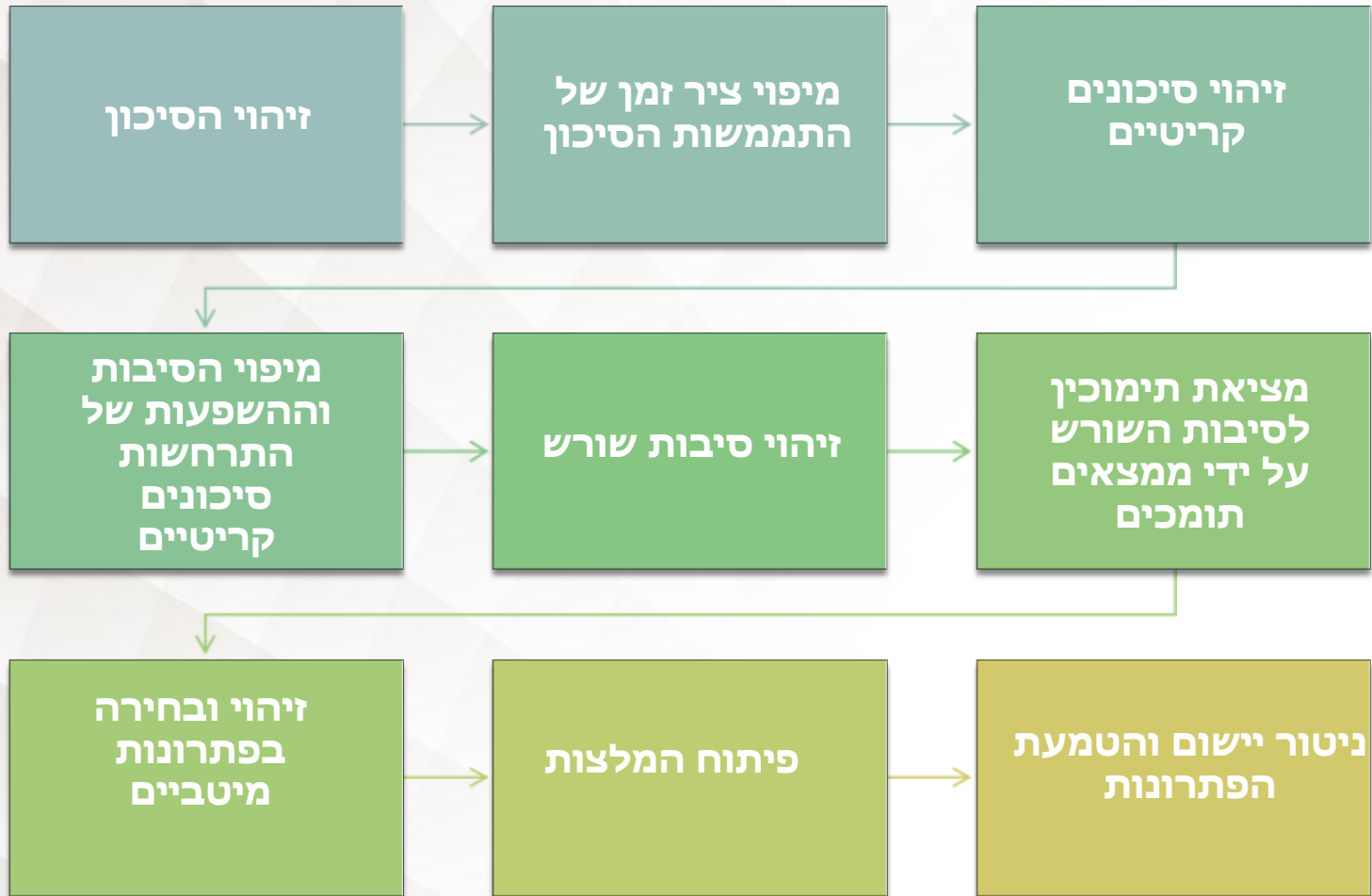
פריט מוחשי או מהותי נכשל מסיבה כלשהי.

- לא קיים נוהל לבחינת התחזוקה של הרכב -

- אף אחד לא בחן את מצב הבלמים-

- בלמים הפסיקו לעבוד במכונית-

ניתוח סיכונים



הטמעה



ניטור ומעקב



ועדת סיכונים מבצעת

ועדת הסיכונים המבצעת מספקת לדירקטוריון את הבאים:

- ❑ מבנה המאפשר לדירקטוריון לקבל את המידע הראוי אודות הסיכונים של הארגון.
- ❑ מערכת המאפשרת ביקורת על יעילות תהליך ניהול הסיכונים
- ❑ מערכת המקנה הבנה מתפתחת של הסיכונים המהותיים לחברה.



תודה רבה על ההקשבה