

התמודדות עם אירועים "רבי השפעה" בארגונים

כנס ניהול סיכונים

- "מפת הסיכונים" של החברות הציבוריות בישראל
- אירוע "רב השפעה" בארגונים
- התמודדות והערכות לאירוע "רב השפעה"

Hoping for the best but expecting
the worst....

"מפת הסיכונים" של החברות הציבוריות בישראל

1

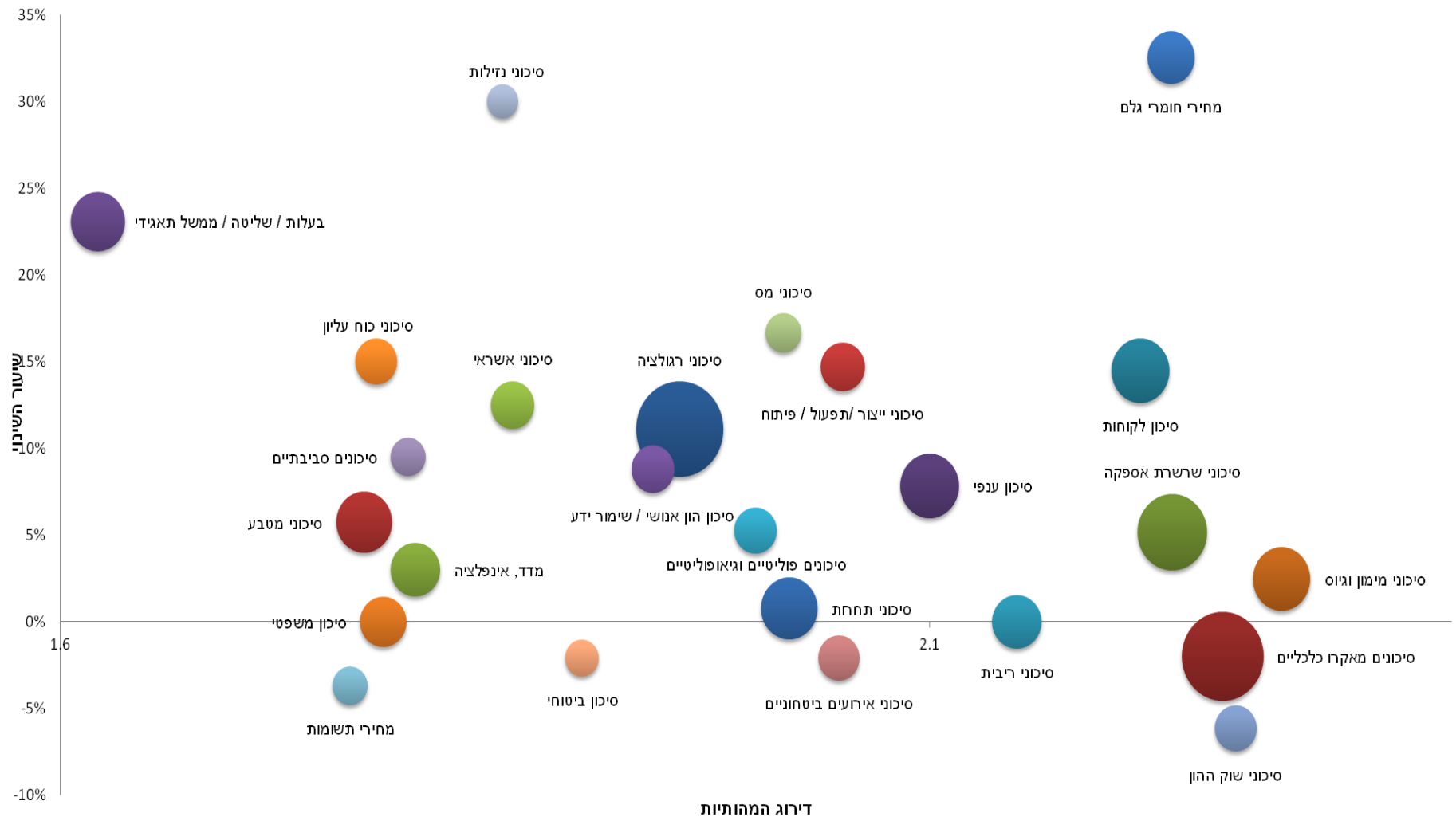
המחקר השנתי בניהול סיכונים של PwC ישראל

- PwC ישראל עורכת, זו השנה הרביעית, מחקר ניהול סיכונים בקרב חברות ציבוריות בישראל.
- החברות בסקר, נכללות במדד ת"א 100, ללא חברות ממגזר פיננסי וחברות דואליות.
- במחקר לשנת 2013 נכללו 59 חברות.
- המחקר מתבסס על דיווחי החברות במסגרת הדוחות הכספיים לשנים 2009-2012.
- במחקר בחנו אילו סיכונים מופיעים בדיווחי החברות ומה רמת המהותיות של סיכונים אלו.
- בנוסף, בחנו, את אופן וכיוון השתנות רמת הסיכון לאורך שנות המחקר.
- המחקר בחן, מצד אחד, את הסיכונים אל מול קטגוריות סיכון מקובלות, ומנגד את הסיכונים השונים לפי מגזרי פעילות של החברות העסקיות הכלולות במחקר.

המחקר השנתי בניהול סיכונים של PwC ישראל

דירוג הסיכונים המהותיים לפי מגזר			דירוג הסיכונים השכיחים לפי מגזר			מגזר
3	2	1	3	2	1	
שרשרת אספקה	מאקרו כלכלי	מימון וגיוס	שרשרת אספקה	מאקרו כלכלי	רגולציה	השקעה ואחזקות
ייצור תפעול ופיתוח	שרשרת אספקה	מימון וגיוס	בעלות / שליטה וממשל תאגידי	שרשרת אספקה	רגולציה	חיפוש נפט וגז
מאקרו כלכלי	תחרות	שרשרת אספקה	תחרות	מאקרו כלכלי	שרשרת אספקה	מסחר ושירותים
תחרות	שרשרת אספקה	מחיר חו"ג	מאקרו כלכלי	תחרות	שרשרת אספקה	תעשייה
רגולציה	לקוחות	מאקרו כלכלי	ענפי	רגולציה	מאקרו כלכלי	נדל"ן

המחקר השנתי בניהול סיכונים של PwC ישראל



אירוע "רב השפעה" בארגונים

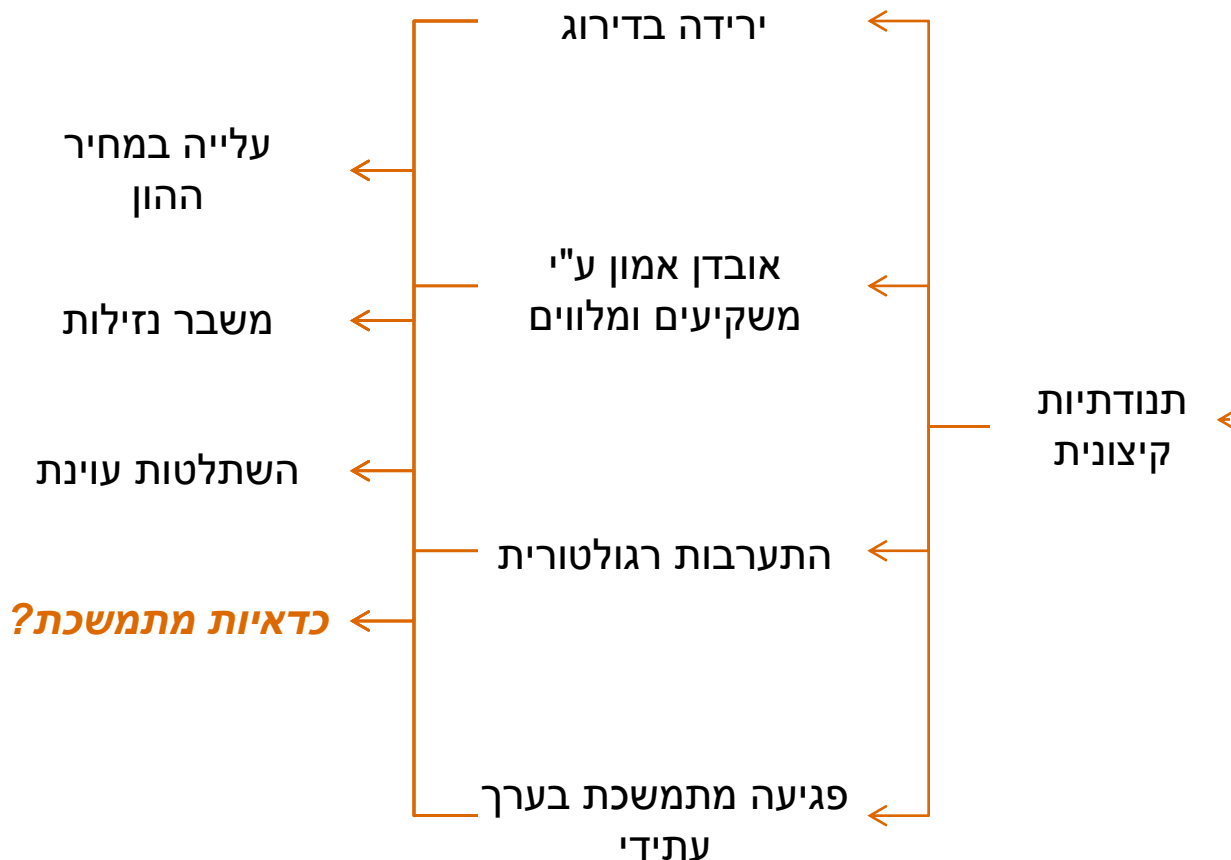
2

המשמעויות של סיכון רב השפעה

אירוע, פנימי או חיצוני, המביא לפגיעה ממשית בחברה.

לרוב, סיכון זה יהא בעל סבירות נמוכה להתממשות מצד אחד ובעל השפעה קריטית על

הארגון מצד שני



ההתמודדות עם סיכונים חייבת להימצא בעדיפות עליונה אין מגזר שאינו חשוף לסיכונים שעלולים לפגוע בעסקיו

כלכליסט

בארץ

פיצוץ בצינור הגז במצרים - הזרם לישראל הופסק
גורמי ביטחון מסרו כי זרם הגז ממצרים לישראל הופסק לאחר שחמושים
פוצצו את הצינור במסוף בכפר סביל מערבית לאלעריש שבסיני. חברת
החשמל תקיים דיון חירום לבחינת המצב

שביתה בנמלי הים; האוצר: הם סוחטים תוספות

עובדי הנמלים דורשים להגדיל את הפרשות לפנסיה ולהוציא את הכספים לחשבון
נאמנות. המו"מ לא הוביל לתוצאות, וההסתדרות הודיעה על שביתה מיידית. האוצר
בתגובה: "ההסתדרות וועדי העובדים שוב משתמשים בשביתה כדי לקדם
אינטרסים אישיים וסחיטת תוספות שכר"

ynet

גלובס
זירת העסקים של ישראל

האם עובדי הנמלים, המשתכרים שכר
לפנסיה? ועדי העובדים בנמלים וההסתדרות
באשדוד, בחיפה ובאילת ללא הגבלת זמן, ל
בבית ההסתדרות לא הניב תוצאות. שביתה
ליבואנים וליצואנים. במשרד האוצר מאשימים
שכר. ההסתדרות כבר השביתה באחרונה [x](#)

גורמים בכירים בשוק: עד 15% התייקרות בביטוחי דירות

אפקט הפרפר: הצונאמי ביפן, רעידת האדמה בניו-זילנד ושטפונות באוסטרליה ישפיעו
על מחזיקי נכסים בישראל בדרך של התייקרות פרמיות הביטוחים שאנחנו קונים אגב

נסטיל משכנתא
21/11/11 רון שטיין

סניף איקאה בנתניה נשרף כליל, הגג קרס

הסניף של ענקית הריהוט בנתניה נשרף כליל וגג המבנה קרס. עשרות צוותי כיבוי
הצליחו להשתלט על האש והם ממשיכים להיאבק בלהבות. איש לא נפגע. מנכ"ל
החברה סיפר כי הנזק מוערך במיליונים: "ההרגשה נוראית". הנסיבות נחקרות
רענן בן-צור

שריפת ענק בסניף ענקית הריהוט: סניף איקאה בנתניה נשרף כליל הבוקר (שבת) וגג המבנה
קרס לאחר שאש פרצה במקום במהלך הלילה. איש לא נפגע. כעשרים צוותי כיבוי מתחנת נתניה
ומתחנות נוספות השתלטו על האש כעבור כמה שעות. הלהבות נראות ממרחק רב. ההערכה היא
שהשריפה החלה על הגג, המצופה בזפת, והתפשטה אל תוך המבנה.

כלכלי

עולם | תעשייה ופיננסים

טיוטה: הייצור התכווץ ב-30% בחודש מרץ

הסתכם ב-542,465 מכונות. יצרנית הרכב מדווחת כי בעקבות אסון
הטבע, הייצור ביפן לבדה צנח ב-63% והסתכם ב-129,491 מכונות

אירוע "רב השפעה" – בין סיכון להזדמנות



חברה Y חווה בשלב ראשון ירידה בשווי המניה אך עם "התבהרות" הרגולציה נוצרת הזדמנות אמיתית לחברה בתחרות מול חברות אחרות



חברה X חווה את המשבר באופן שלילי - בעל השפעות משמעותיות על תשואת המניה



ניתוח מדד מוביל בתחום פעילות מרכזי. במהלך השנתיים האחרונות נוצר שינוי בתחום הרגולציה תוך השפעה ישירה על הכנסות

אירוע "רב השפעה" דורש הערכות מיוחדות



אירוע "רב השפעה" דורש הערכות מיוחדות



אז מה הבעיה ? לא תמיד ניתן להיערך...

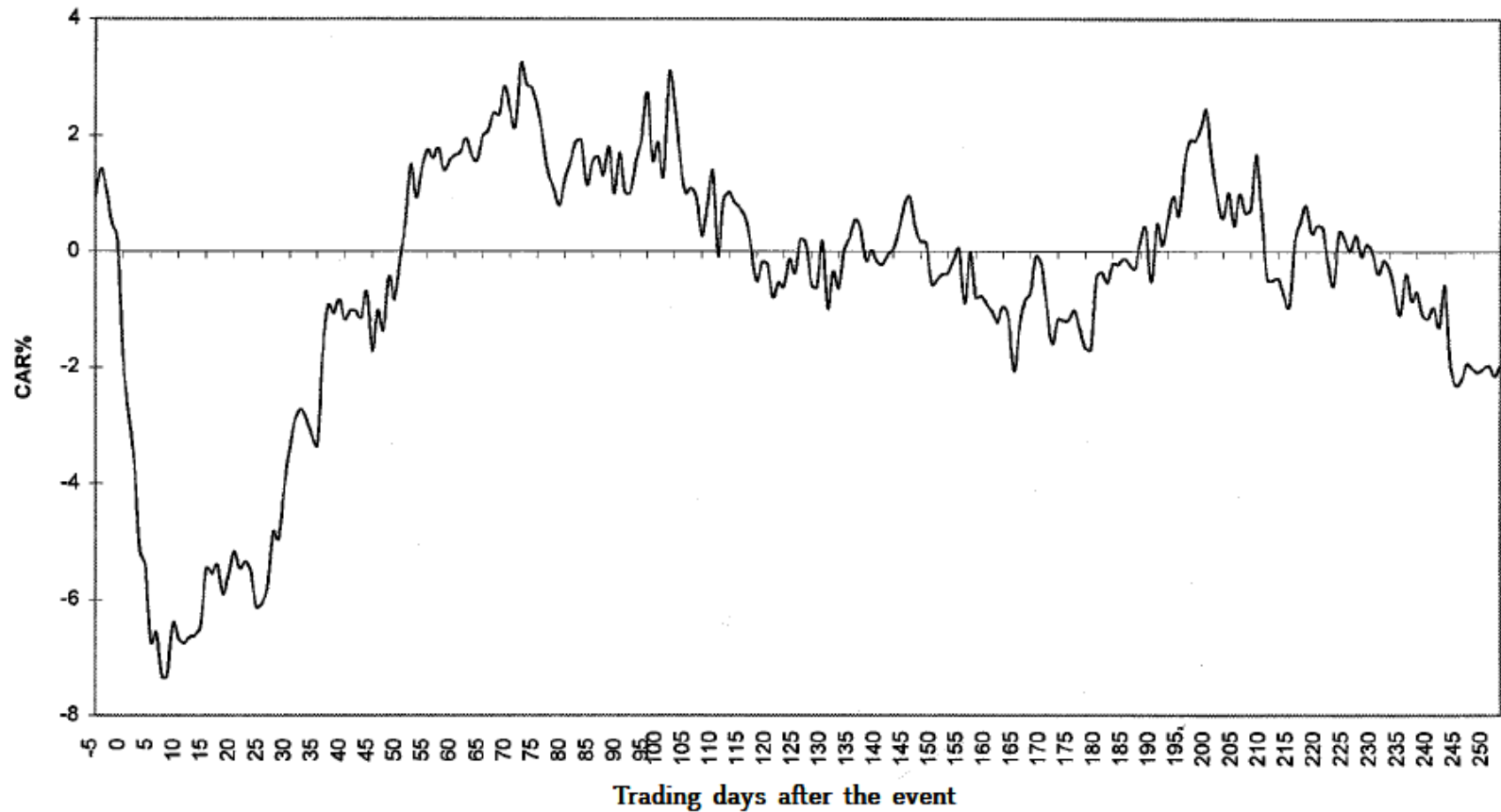
השפעות חיצוניות

לאורך שרשרת הערך

אירוע לא מוכר

אך משתלם מאוד לנסות ...

Figure 1: Impact of Catastrophes on Shareholder Value (Full Sample)



Source: Knight & Pretty 1996 - 2010

התמודדות והערכות לאירוע "רב השפעה"

3

ארבעה שיעורים שכל ארגון חייב להכיר:

הבינו את הסיכונים טוב יותר

היו מוכנים

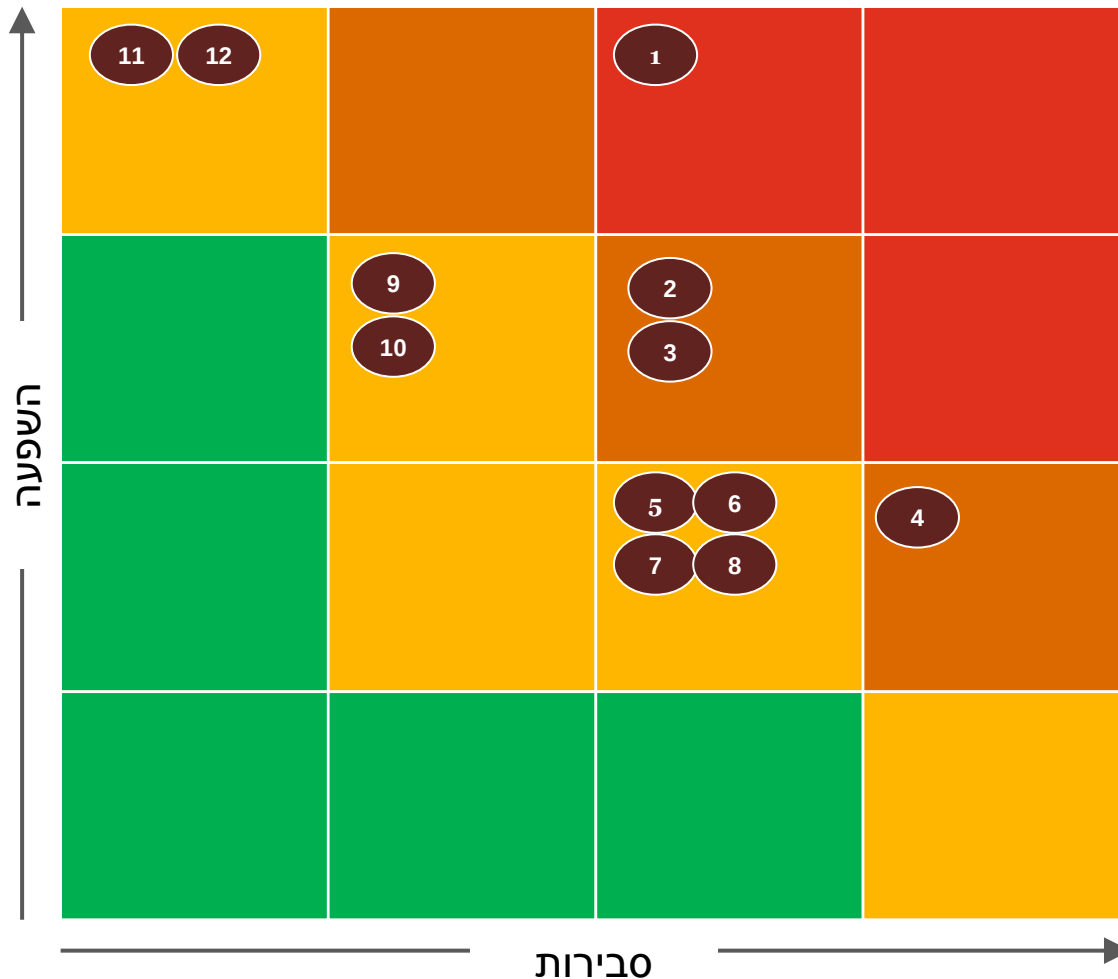
פיקוח ובקרה

הבינו מה באמת קורה

ארבעה שיעורים שכל ארגון חייב להכיר

1. הבינו את הסיכונים טוב יותר

למה הכוונה ב"סיכון רב השפעה"?



כל סיכון, ברמת הבסיס שלו
(Inherent risk) לפני בקורות
והפחתות אשר להתממשותו תהיה
השפעה קריטית על הארגון ויעדיו:

- עשוי לנבוע מכל משפחת סיכון
(אסטרטגי, תפעולי וכו')
- עשוי להיות מוכר, לא מוכר או
מתפתח

כמה מוכן יכול הארגון להיות לקראת סוגים שונים של סיכונים?

סיכונים לא מוכרים

- בלתי צפויים
- טרם התפתחו

ברבור שחור
לדוג' ענן האפר הוולקני

סיכונים מתפתחים

- בחינת מודלים שונים
- לחיצוי אירועים
- עתידיים

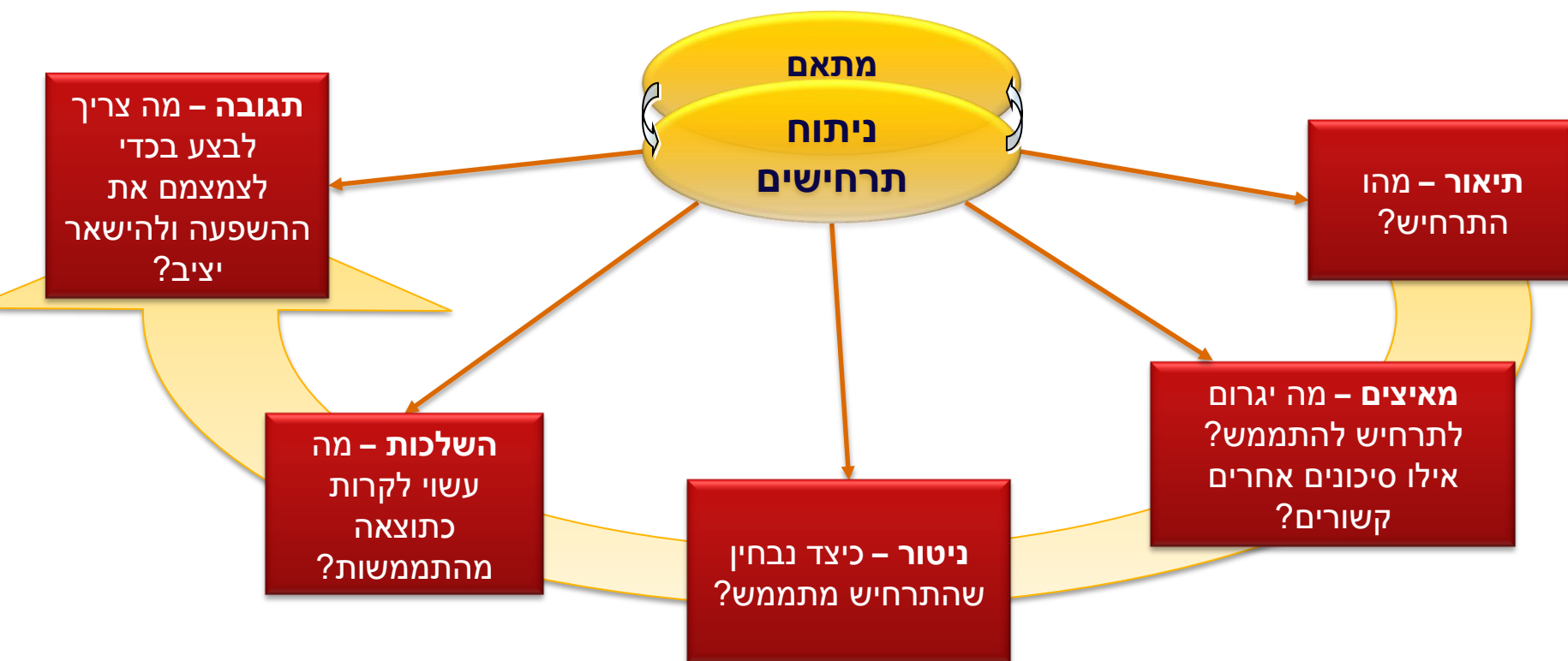
לדוג'
אירועים ביטחוניים, שינויי
אקלים, שינויים טכנולוגיים

סיכונים מוכרים

- התממשו בעבר
- הסיבות ידועות
- ההשפעה ברורה
- הסתברות ידועה

לדוג'
פשיטת רגל של חייב,
תקלת ספקים

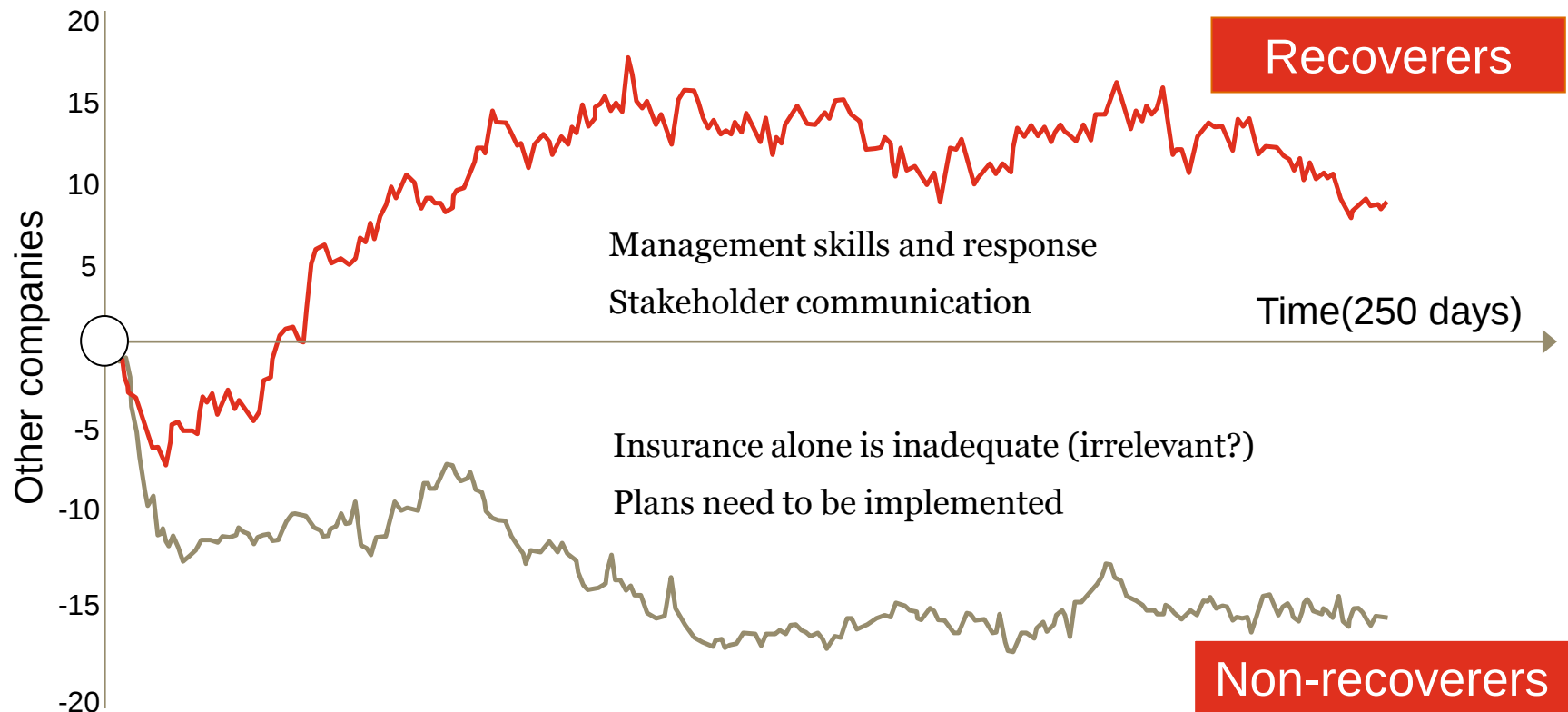
ניתוח תרחישים



ארבעה שיעורים שכל ארגון חייב להכיר

2. היו מוכנים להגיב

תגובה הולמת לסיכון רב השפעה מוערכת על ידי השווקים



Source: Knight & Pretty 1996 - 2010

”סיכונים מתפתחים נובעים
מאירועים משמעותיים או בנסיבות
שהן מעבר לשליטת החברה,
ומשפיעים בדרכים שאיננו יכולים
לחזות“

סיכונים מתפתחים – היערכות לסיכון מתפתח

קישור יעדים, אסטרטגיה, סיכונים ו-KRI's

סיכונים אפשריים

- זיהוי סיכונים הנגזרים מדרך הפעולה הנבחרת

יוזמות אסטרטגיות

- גיבוש של דרכי פעולה להשגת היעדים

יעדים

- הבנת יעדי החברה והמדדים להשגתם

תגובות

- הכנת תוכנית מגירה להתממשות הסיכון במספר תרחישים ורמות עצימות

KRI's

- בניית מדדים להתרעה על התממשות הסיכון

ארבעה שיעורים שכל ארגון חייב להכיר

3. הטמיעו פיקוח ובקרה

- בחנו יכולות ומעורבות הדירקטוריון

- חזקו אחריות ובעלות על סיכונים

- יצירת "שפה אחידה" לניהול סיכונים

- מבנה ארגוני תומך ובעל יכולות לניהול סיכונים

פיקוח ובקרה

תחומי מפתח

עקרון מוביל

מרכיבים
וסעיפים
לביצוע

שקיפות
אסטרטגיה ודיווח

מערכת יחסים
עם בעלי עניין



- סיכונים עיקריים
- ניהול סיכונים
- אסטרטגיית גמישות
- יצירת ערך למול ציות
- מעורבות בעלי עניין
- ייצוגיות
- סמכויות החברה

מידע ובקורות של
ההנהלה

תהליכי תגמול



- מידע שאינו כספי
- ה CFO כמנהל ביצועים
- יעדים ומדדים
- הוקרה ותגמול
- מערכות מידע
- מודל הבשלות של סיכונים
- אמינות המידע
- Assurance

זיהוי ובעלות על
סיכונים

אחריות



- תיאבון לסיכון אשר מוטמע באסטרטגיה
- אסטרטגיות משולבות עם ניהול סיכונים
- ניתוח ותעדוף השפעות עסקיות
- הערכת סיכונים וסיכונים רבי השפעה
- אפקטיביות ניהול הסיכונים
- תפקידי מנהל סיכונים וציות

מבנה ואפקטיביות

אפקטיביות



- **דירקטוריון וועדות**
- הרכב ומבנה (סיכון, בקרה תגמול)
- הדרכה
- אפקטיביות
- האצלת סמכויות
- **ניהול משברים**
- מסגרת עבודה וצוותים
- אסקלציה וערוצי דיווח
- תרגול
- **Assurance**
- בקרה פנימית וחיצונית
- מידע שאינו כספי

מנהיגות,
התנהגות ותרבות

מנהיגות



- אמון
- אתיקה
- תרבות
- ניהול משברים
- הונאות
- שחיתות
- הטמעת הסיכון לדנ"א של החברה
- תמריצים
- ערכים ונורמות
- "רוח המפקד"

ארבעה שיעורים שכל ארגון חייב להכיר

4. הבינו מה באמת קורה

רכיבי המפתח בניהול סיכונים בארגון – ניתוח התנהגויות



- רצויה – ההתנהגות שההנהלה דורשת ומצפה דרך פעולות, מערכות ובקורות אשר מיושמות הלכה למעשה
- מבוטאת – הצהרות פומביות שהארגון מפרסם פנימית וחיצונית לגבי התנהגויות רצויות
- בפועל – ההתנהגות בפועל שמיושמת על ידי עובדי החברה ובעלי עניין בפעילות היומיומית

הצורך לפתח ולהטמיע תרבות לניהול סיכונים

- פרסום הצלחות (בצמצום ומניעה) בערוצים פנימיים וחיצוניים
- יצירת ציר ברור לניהול ביצועים אל מול ניהול סיכונים
- הטמעת האחריות והבעלות על סיכונים באסטרטגיית התגמול
- יצירת אווירה פתוחה לדין בסוגיות וסיכונים
- מניעת איתותי שווא ("היסטריה")
- מדידה ומעקב אחר תרבות ניהול סיכונים

ההתמודדות עם סיכונים חייבת להימצא בעדיפות עליונה

1 הבינו את הסיכונים טוב יותר

- הבהירו את התיאבון לסיכון
- בחנו נכסים אל מול סיכונים
- תבחנו סיכונים מעבר לסיכוני בטיחות ותפעול
- התחשבו בסיכוני שרשרת אספקה

2 היו מוכנים לתגובה

- נטרו מראש אינדיקציות להתממשות סיכון
- הריצו תרחישי קיצון משולבים
- אתגרו את המוכנות הטכנית לאירועי כשל
- הגדירו בעלי תפקידים ואחריות

3 הטמיעו פיקוח ובקרה

- בחנו יכולות ומעורבות הדירקטוריון
- חזקו אחריות הבכירים על סיכונים
- צרו "שפה אחת" לניהול סיכונים
- בנו יכולות סיכון בדרגי הביצוע

4 הבינו מה באמת קורה

- הקצו זמן לבירור סוגיות סיכון
- צרו אווירה פתוחה לדיון בסוגיות
- תגמלו את אנשיכם עבור "שגרה" במקום "גבורה"

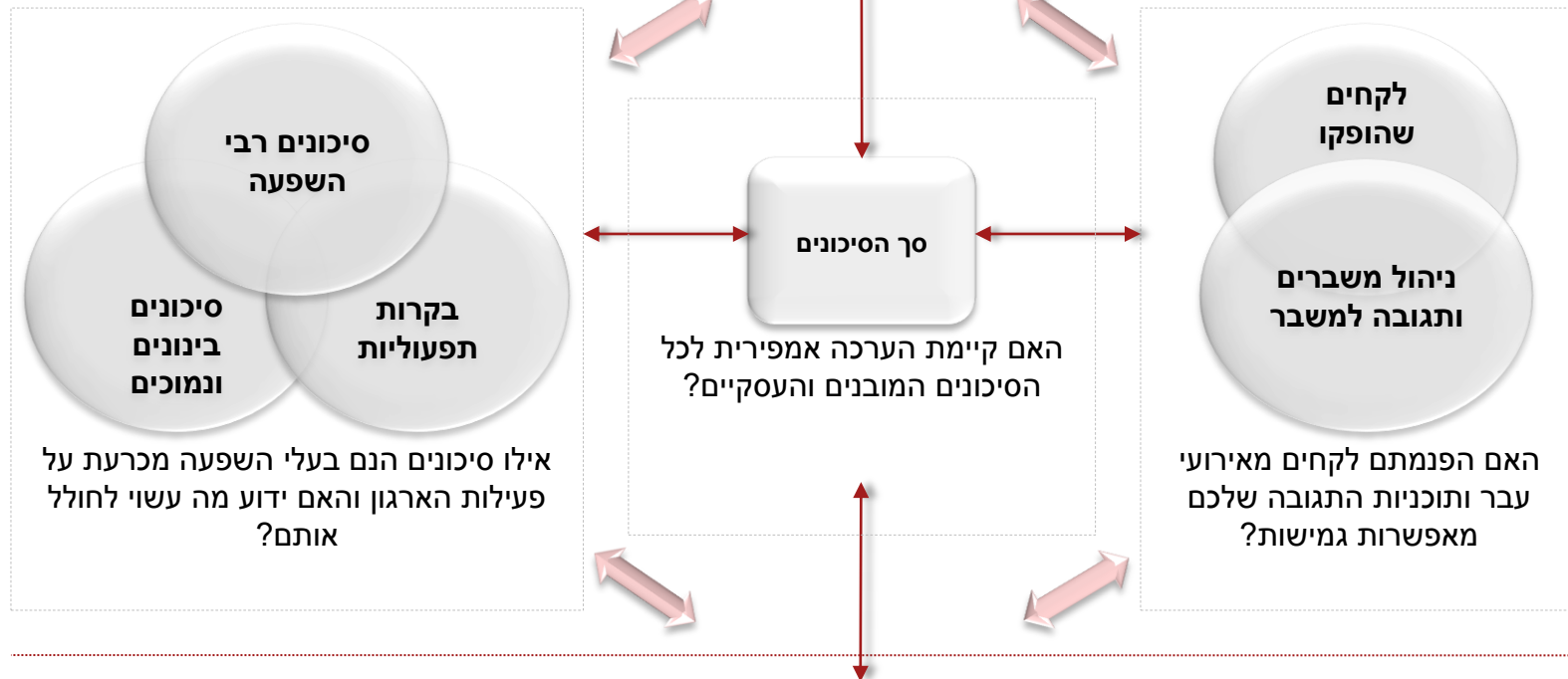
"מפת הדרכים" לניהול הסיכונים

שלב ראשון

התיאבון לסיכון, ספים ופרופיל

כמה עקביות התרבות וההתנהגות
כלפי ניהול סיכונים בארגון?

שלב שני



שלב שלישי

פיקוח ובקרה על סיכון

האם סביבת הבקרה מגדירה
בעלות על סיכון והאם מתקיימות
בקורות נאותות?

נשמח לעמוד לרשותכם

לשאלות והבהרות:

אייל בן אבי, שותף

קבוצת ניהול סיכונים ואקטואריה, PwC Israel

ישיר: 03-7954940

דוא"ל: Eyal.ben-avi@il.pwc.com

בקרו באתר
האינטרנט שלנו
www.pwc.com/il

בקרו באתר
הבלוגים שלנו
www.pwcblogs.co.il

©2012 Kesselman & Kesselman. All rights reserved.

In this document, "PwC Israel" refers to Kesselman & Kesselman, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

PwC Israel helps organisations and individuals create the value they're looking for. We're a member of the PwC network of firms with 169,000 people in more than 158 countries. We're committed to delivering quality in assurance, tax and advisory services. Tell us what matters to you and find out more by visiting us at www.pwc.com/il

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. It does not take into account any objectives, financial situation or needs of any recipient. Any recipient should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, Kesselman & Kesselman, and any other member firm of PwC, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it, or for any direct and/or indirect and/or other damage caused as a result of using the publication and/or the information contained in it.

