

ניהול סיכונים

ניהול סיכונים ארגוני בחברות ביטוח – מאופציה להכרח¹ *

רקע

ניהול סיכונים ארגוני (Enterprise Risk Management – ERM) אינו תפיסה חדשנית אך עד לאחרונה הוא נתפס כמתודולוגיה אופציונאלית או "Nice to have" לחברות ביטוח רבות בעולם.

תפיסה זאת משתנה בימים אלו, כאשר יישום Solvency II (כמפורט להלן) בשנים הקרובות באיחוד האירופי, עד ליישום מלא ב-2012, גורם לרגולטורים לקבוע דרישות הון שמבוססות על מודלים כלכליים, תהליך דומה לזה שהתרחש בסקטור הבנקאות עם Basel II², בו נתפס ERM, כבר כיום, כמרכיב הכרחי ומרכזי בפעילות הארגון.

Solvency II הינה מסגרת רגולטורית חדשה של האיחוד האירופי, שמטרתה יצירת מודלים לחישוב כושר הפירעון של חברות הביטוח, אשר יתבססו על מגוון הסיכונים העומדים בפניהן. בדומה לעקרונות Basel II, ה- Solvency II מורכב משלושה נדבכים עיקריים:

1. Financial Resources – אופן הערכת הנכסים, ההתחייבויות וההון של חברת הביטוח (דרישות הון, הערכת סיכונים, מודלים ועוד).
2. Financial Supervision – שלב הפיקוח (בקרות, ניהול סיכונים, שלטון תאגידי ועוד).
3. Financial Disclosure – גילוי ודיווח לציבור.

¹ המאמר להלן מבוסס, בין היתר, על מאמרו של Paul Horgan, שותף ב-PwC, שפורסם ב-Journal of Reinsurance, גיליון אביב 2007.

* פירמת PricewaterhouseCoopers (PwC) מספקת מתודולוגיות לניהול סיכונים ארגוני בחברות ביטוח, המסייעת להן בעמידה בדרישות הרגולטוריות בתחום ובניהול שוטף ואיכותי של עסקיהן.
² Basel II הנה מסגרת רגולטורית למערכת הבנקאית באירופה ובישראל, שמטרתה לקבוע בקרב הבנקים השונים דרישות הון, אשר מבוססות על מכלול הסיכונים העומדים בפני הבנק.

עם זאת, רגולטורים אינם בעלי העניין היחידים להם השפעה על התייחסות תעשיית הביטוח ל-ERM. בשנת 2006 הודיעו שתיים מסוכנויות דירוג האשראי³ המובילות בעולם – Standard & Poor's (להלן – "S&P") ו-Fitch – על בחינת ERM בארגון וניתוח כמותי של ההון העצמי והתפלגותו ביחס לסיכונים השונים בחברות הביטוח, כחלק אינטגרלי מתהליך דירוג האשראי שהן מבצעות למבטחים בעולם.

מפרסומי S&P עולה, כי ה-ERM, כחלק מתהליך דירוג האשראי הינו תהליך תלת שלבי, כאשר כל שלב צפוי לארוך כשנה. בשלב הראשון, שהושלם בשנת 2006, הקדישה הסוכנות כשעה-שעתיים מכל יום פגישות עם הנהלות חברות הביטוח, לשיחות בדבר מדיניות ה-ERM. נכון ליוני 2006 (אמצע השלב הראשון של תהליך S&P) עברו 120 מבטחים בעולם את התהליך. הראיונות של S&P התמקדו בחמשת המרכיבים הבאים של תפיסת ה-ERM:

- אוירת ניהול הסיכונים בארגון
- תהליכי ניהול סיכונים
- ניהול סיכונים חדשים
- אפקטיביות מודלים לניהול סיכון והון
- אסטרטגיית ניהול הסיכונים, דהיינו, כיצד סיכונים ואסטרטגיה נתפסים ומנוהלים על ידי מנהלים בכירים

בשנת 2007 העמיקה S&P את בחינת ה-ERM בגופים המדורגים, והיא בוחנת כעת גם את התפלגות ההון העצמי לפי סוגי הסיכון השונים והמודלים לחישוב הון עצמי מבוסס סיכונים.

במקביל ל-S&P, הציגה Fitch כלי בשם Prism להערכת ERM, שהינו מודל סטוכסטי (נתון להשפעות מקריות או הסתברותיות) לקביעת איכות ההון העצמי של מבטחים,

³ סוכנות דירוג אשראי – סוכנות לדירוג אשראי הינה חברה אשר קיבלה אישור מהממשלה המקומית לביצוע תהליכים של דירוגי אשראי לחברות, הלוואות בין חברתיות וממשלתיות ועוד. במסגרת תהליך הדירוג מנתחות סוכנויות הדירוג את האשראי (ולעיתים את החברה נותנת האשראי) על בסיס פרמטרים מיקרו ומאקרו כלכליים, פרמטרים פנים חברתיים ועוד

ומאפשר השוואה בין חברות ממדינות שונות ובין ביטוחי חיים לתחומי ביטוח אחרים. לדברי Fitch, מתודולוגיית הדירוג שלה אמנם כוללת התייחסות ל-ERM, אבל כלי ה-Prism מאפשר ניתוח כמותי שיאפשר להבחין בצורה טובה יותר בין הערכת הסיכון של חברות שונות ויכולות ה-ERM שלהן. לדברי סוכנות הדירוג, בעוד ש-ERM לבדו לא צפוי להביא לדירוג גבוה יותר של חברה, הרי שחברה שתפגין יכולות ERM נמוכות צפויה לסבול לבסוף מהורדת דירוג.

למרות שתהליך שילוב בחינת ERM בדירוג החברות הינו עדיין בעיצומו, ניתן כבר כעת להסיק מסקנות ראשוניות:

ראשית, איכות ה-ERM של כל חברה תהווה את אחד הפרמטרים שישפיעו על עלות ההון שלה. כיום, פרט לביצועים הכספיים של החברה והמידע הגנרי בעיקרו שמופיע בדוחות הכספיים שלה, לשוק ההון יש יכולת מוגבלת בלבד לבחון את איכות ניהול הסיכונים של החברה. אנליסטים ומשקיעים מתקשים להבחין בין יכולתן של חברות שונות להגן על עצמן ממחזורי עסקים שליליים בכלכלה, מצבים עסקיים בעייתיים, שווקים תנודתיים או הפסדים מהשקעות. אך כאשר סוכנויות הדירוג יחלו לשקף את פרקטיקות ERM הנהוגות בחברות בדירוגי האשראי שלהן, לשוק ההון תהיה הערכה אובייקטיבית של יכולות ניהול הסיכונים היחסיות של מבטחים שונים, וכך יהיה בידיו כלי משמעותי נוסף להערכת החברה.

כפועל יוצא, חברות שיקבלו דירוגים נמוכים בתחום זה, הן אבסולוטית והן יחסית לקבוצת ההשוואה שלהן, ייתפסו כהשקעה מסוכנת יותר ובהתאם יסבלו מעלות הון גבוהה יותר. לעומת זאת, מבטחים שיקבלו דירוגים גבוהים, ייתפסו כבעלי סיכון נמוך יותר ובהתאם ייהנו מעלות הון נמוכה יותר.

שנית, בעוד שבעבר ההגדרות של ERM השתנו מגורם לגורם, כאשר לעיתים רק המרכיב הנפוץ ביותר של ERM - הקמת פונקציה ייעודית ומרכזית לניהול סיכונים בראשות קצין סיכונים ראשי (Chief Risk Officer) - היה משותף לתפיסות השונות, הרי

שכיום הולכים ומתבססים סטנדרטים ברורים ל-ERM, הן עקב הרגולציה והן על-ידי סוכנויות הדירוג, כאמור.

שלישית, בדיקת ERM של המבטחים על ידי סוכנויות הדירוג התבצעה עד היום באופן שטחי, ללא ניסיון להבחין בתחום זה בין החברות השונות. אך לנוכח ההתפתחויות בתחום, בדיקת סוכנויות הדירוג צפויה ללכת ולהעמיק וחברות שרוצות להימנע מלהיות מתווגות כבעלות ניהול סיכונים לוקה בחסר צריכות להיערך לכך במהרה.

שינוי תפיסות

ההתפתחויות בתחום שצוינו לעיל, משחקות תפקיד מרכזי בשינוי הדרך שבה תעשיית הביטוח מתייחסת ל-ERM. לפני כשלוש שנים ביצעה (PwC) PricewaterhouseCoopers סקר, בו נדגמו מבטחים מובילים ברחבי העולם. מטרת הסקר הייתה לבדוק את גישת התעשייה ל-ERM וכן לבחון את ההתקדמות הפרטנית של כל מבטח בתחום.

בזמן הסקר, רק 16% מהמבטחים הסכימו באופן מובהק עם האמירה ש-ERM הינו חלק חשוב ממערכת היחסים שלהם עם בעלי עניין, כגון: הרגולטור, סוכנויות דירוג ומשקיעים.

בסקר גם ציינו מרבית המבטחים כי ERM הינו אמנם חשוב, אך רק מעטים מהם יכלו לדווח על התקדמות מהותית בתחום. לדוגמא, בעוד שכמעט כל המבטחים ציינו שניהול סיכונים נמצא בעדיפות גבוהה של הדירקטוריון והנהלת החברה, רק 19% מהמבטחים הגדירו בפועל סטנדרטים לניהול סיכונים בפעילויות שונות שלהם, ורק 8% ציינו שמערכות ניהול הסיכונים שלהם הפיקו מידע שתמך בסטנדרטים אלו.

אחת המטרות העיקריות של ERM הינה לאפשר לחברה לאתר ולטפל בסיכונים לפני מימוש ההפסדים בפועל. בזמן הסקר, רק 2% מהמשיבים הרגישו שהם מסוגלים לנהל סיכונים בדרך פרואקטיבית כאמור, אולם כ-61% מהמבטחים קיוו להגיע למצב זה תוך חמש שנים.

כיום, שלוש שנים מאוחר יותר, כבר ישנן עדויות לשינוי בתעשייה לקראת השגת היעדים הנ"ל, ואכן, הדירקטוריונים וההנהלות של מרבית המבטחים בעולם החלו בהערכת פרקטיקות ותפיסות ה-ERM שלהם.

במהלך תהליך הערכת ה-ERM, צפויים מבטחים רבים בעולם לגלות שהם יכולים למנף את תהליכי ניהול הסיכונים הנוכחיים שלהם להשגת ERM טוב יותר, אך עם זאת, להיווכח שהגדרת יעדיו ואופן שילובו בפעילות העסקית הינם אתגר לא קל.

התמודדות עם האתגר

בעוד שהמיקוד על ERM מצד בעלי עניין כגון רגולטורים וסוכנויות דירוג הינו זרז להטמעתו בחברות הביטוח, הרי שלדעת רבים, ERM הינו צורך עסקי אמיתי לחברות הביטוח, וטומן בחובו פוטנציאל להצפת ערך מעבר לציות בלבד, על ידי הערכה טובה יותר של הסיכון המצטבר של הארגון.

בתחומי ביטוח מסויימים, מבטחים כבר התקדמו באופן מהותי בהתמודדות עם סיכונים מצטברים. לדוגמא, סופות ההוריקן בתחילת שנות ה-90 של המאה הקודמת הביאו ליצירת מודלים מתוחכמים בביטוח הרכוש. ההוריקנים החוזרים ונשנים בשנים האחרונות, והוריקן קטרינה בפרט, הגבירו את הלחץ על מבטחים לבחון את בקורות הסיכון שלהם, תחת ההנחה שמספר אירועים חריגים יקרו באותה שנה, ולימדו את תעשיית הביטוח מספר לקחים:

ראשית, שגם המודלים המתוחכמים ביותר לחיזוי אירועים חריגים אינם תחליף למדיניות חיתום (חיתום פוליסות המכילות מרכיב אקטוארי, הנעזר במודלים לחיזוי אירועים עתידיים), שמתייחסת באופן מובנה לסיכון. **שנית**, שכדי לקבל תוצאות טובות מהמודלים נדרשים סטנדרטים בדבר איכות המידע שמזן אליהם. **שלישית**, סוכנויות דירוג כדוגמת S&P מצפות מהתעשייה לנטר באופן שוטף את הסיכון המצטבר שלהם ובפרט את התייחסות המודלים שלהם לאפשרות של הישנות מספר אירועים חריגים בתקופה נתונה. יתרון נוסף, שלא משוייך לעיתים קרובות ל-ERM, הוא הפוטנציאל שלו למניעת התמודדות לא יעילה עם הדרישות הרגולטוריות השונות.

בשנים האחרונות, הוחלו על מגזר הביטוח בישראל ובעולם כאחד מספר רב של דרישות רגולטוריות, כאשר מרביתן, כגון חוק סרביינס-אוקסלי (Sarbanes-Oxley Act) בארה"ב, מתייחסות לבקורות פנימיות. על-מנת לעמוד בדרישות אלו, בחרו מבטחים רבים בגישה פרטנית פרוייקטלית או דרך "כל יחידה עסקית בתורה", כך שנוצרו מעין "תאים" של סביבה רגולטורית בתוך הארגון.

כיוון שתהליכים רבים של ניהול סיכונים הינם חופפים, חברות עשויות לגלות שאמנם יש להן את המידע הנדרש בשביל לספק את דרישות הרגולציה, אך גם שיטתן כפילות ניכרת במאמצי הציות שלהן. לעומת זאת, מכיוון שהטמעת ERM מחייבת את החברות למפות ולמדוד את הסיכונים שלהן ואת הבקורות הפנימיות הרלוונטיות, היא תורמת למניעת "איים" של ציות, ומביאה לאחידות בניהול סיכונים ולזרימה טובה יותר של מידע.

דוגמא פרקטית לתהליך, שהביא למניעת כפילויות רגולטוריות, מצאנו באחת מחברות הביטוח שעימן אנו עובדים, אשר מצאה לנכון, לאחר ניתוח מעמיק של הרגולציות השונות ולאחר הבנת המשמעות של יצירת תשתית אחידה לניהול סיכונים, לבחון הנעת פרוייקט אחד, אשר יישלב בתוכו ציות במקשה אחת לארבעה חוזרים שונים של הממונה על שוק ההון, ביטוח וחסכון, הקשורים בצורה כזו או אחרת בניהול סיכונים ובבקורות הפנימיות בחברה. כך נוצרה אחידות באופן ההתמודדות עם הדרישות, והוזלו עלויות הציות להן.

המצב בישראל

בשנים האחרונות, אנו עדים לתמורות רבות בתפיסת הרגולטור המקומי את סוגיית ניהול הסיכונים. כך, דרך פרסום חוזרים שונים קובע המפקח על הביטוח, כי על חברות הביטוח בישראל ליצור תשתית לניהול סיכונים ולשיפור מערך הבקורות.

בין החוזרים השונים ניתן לציין את החוזרים בנוגע לדרישות ליישום הנחיות חוק סרביינס – אוקסלי, דרישות מפורטות לניהול סיכונים, לרבות דרישה להקצאת הון כלכלי, וכן חוזרים בנוגע לפעילות המבקר הפנימי, לשלטון תאגידי, לשיפור מערך אבטחת המידע, ועוד.

למרות זאת, חברות הביטוח בישראל פועלות, בשלב זה, ברמת הציות בלבד ומנסות להדביק פערי רגולציה של שנים רבות אל מול חברות ביטוח בעולם, ואל מול המערכת הבנקאית בישראל, הנערכת לקראת יישום דרישות Basel II.

מנסינו בתחום זה בשנה האחרונה, אנו למדים כי בכל אחת מדרישות הרגולציה בתחום ניהול סיכונים ובקורות פנימיות נדרשת מצד החברה הערכות מאסיבית וכוללת אשר משתלבת בכלל הארגון ויוצרת שינוי מבני ותפיסתי בחברות.

כדוגמא אנו יכולים לתת את אחת החברות, אשר במסגרת היערכותה להיענות לחוזר 2006-9-6 של המפקח על הביטוח בנושא אבטחת מידע, מבצעת החברה, ולאחרונה מבצעות גם החברות הבנות שלה, פרויקט מורכב המשלב סקרי סיכונים, סקרים אפליקטיביים, תוכנית המשכיות עסקית, כתיבת נהלים ובדיקות שטח על מערכות מידע.

אין ספק, כי ראייה כוללת של החברה, דרך תפיסת ERM בעתיד, תצמצם את הפעילויות השונות שעל החברה לבצע באופן שוטף בתהליכי הציות ובתהליכי ניהול הסיכונים (לרבות סיכוני אבטחת מידע) שלה.

דוגמא נוספת ניתן לראות אצל חברת ביטוח אחרת, אשר במסגרת יישום דרישות המפקח על הביטוח בנושא ניהול סיכונים, נדרשה לבחון מערכות שונות לניהול סיכוני שוק ואשראי. במסגרת פרויקט זה, המהווה רק את שלב ההתנעה בפרויקט ארוך טווח של מעל לשלוש שנים, נדרשת החברה לבחור מערכות שונות לניהול סיכונים, ולהפעיל חשיבה ארוכת טווח בנוגע לחזון ה-ERM של החברה בעתיד.

נציין, כי בתחומים של סיכוני שוק, סיכוני אשראי ו-ERM, פועלות חברות רבות, היודעות לתת מענה גם לניהול סיכונים כולל (כגון - Algorithmics, Sungard, Reveleus ועוד), ומנגד, חברות הנותנות מענה לסיכונים ספציפיים (כגון - IRIS, Fermat ועוד).

לסיכום, אין ספק כי בשנים הקרובות נראה יותר ויותר חברות ביטוח שמבקשות ליישם מתודולוגיות לניהול סיכונים כולל בארגון - ERM - כחלק מניהול העסקים השוטף שלהן.

נספח: תפיסת ERM על פי PwC

תפיסת ERM מוצלחת מכילה שישה מרכיבים עיקריים, שכל אחד מהם נתמך במספר תתי-מרכיבים:

- **ארגון ושלטה** – פונקציית ניהול סיכונים מרכזית בראשות קצין סיכונים ראשי, נמצאת במרכז מרבית תפיסות ה-ERM, אך פונקציה זו צריכה להיתמך על ידי ההנהלה הבכירה, וועדות תומכות ותרבות ניהול סיכונים חוצת ארגון.
- **תיאבון סיכון (Risk Appetite) ואסטרטגיה** – ההנהלה הבכירה והדירקטוריון צריכים לקבוע הן את יעדי האסטרטגיה והן את תיאבון הסיכון שיש לקחת בחשבון בהשגת יעדים אלו.
- **נהלים ומדיניות** – תחומי האחריות של ניהול הסיכונים, המשוייכים להנהלה, לדירקטוריון, לוועדת הביקורת ולפונקציות ייעודיות, כגון מנהל הסיכונים, צריכים להיות מעוגנים בתיעוד ברור ונגיש במטרה להבטיח יישום אחיד בארגון.
- **תהליכי ניהול סיכונים** – בניית ומיסוד תהליכים לזיהוי שוטף של חשיפות, הערכת סיכונים, דירוג תגובת הארגון, בחינת בקורות מפתח וניהול הנושאים שעל הפרק. בנוסף, ארגונים צריכים לאסוף ולנתח מידע על אפקטיביות הבקורות הפנימיות, אירועי סיכון פנימיים והתפתחויות בסביבה העסקית המשפיעים על פרופיל הסיכון שלהם.
- **כלים וטכנולוגיות** – ERM מצריך אפליקציות שיתמכו בהערכת סיכונים, ניהול פיננסי, דיווח, ניטור ותכנון, כאשר גם כלים קיימים עשויים להיות ממונפים לצורך זה.
- **ניטור ודיווח על סיכונים** – המידע שמיוצר על ידי כל אחד מקווי העסקים של הארגון מוזן לפונקציית ERM מרכזית והינו חלק מתהליך מובנה במהלכו מדווחות חשיפות להנהלה ולדירקטוריון, כאשר ערוצי תקשורת פנים-ארגונית תקינים מבטיחים דיווח בזמן של הנושאים המצריכים טיפול.

לפרטים ומידע נוסף ניתן לפנות אל איש הקשר במשרדנו:

אייל בן אבי, מנהל מגזר ביטוח ומוסדות פיננסיים, בדוא"ל: Eyal.Ben-Avi@il.pwc.com או בטלפון: 03-7954454