

מגמות בעולם ניהול הסיכונים בתאגיד

עו"ד מיכאל גילינסקי, שותף

אודיט בקרה וביקורת



הגברת המודעות לניהול סיכונים

□ אירועים משמעותיים שהתרחשו מתחילת המאה ה-21 הציפו את הצורך בהכרת הסיכונים ונקיטת פעולות לצמצום החשיפה. בין האירועים ניתן למנות:

□ קריסות של חברות ענק

□ אירועי מעילה רחבי היקף

□ התממשותם של סיכונים פיננסיים

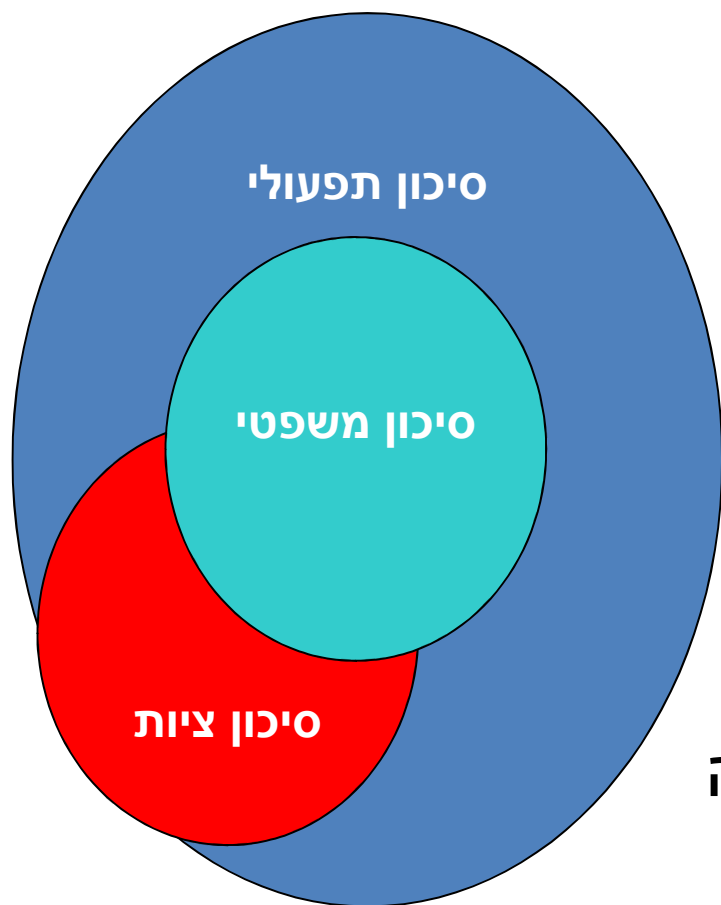
□ כשלים תפעוליים שהביאו להפסדי ענק

כתוצאה – מעורבות הרגולטורים

- הנחיית רשות החברות הממשלתיות – מחייבת ניהול סיכונים סדור, ומתייחסת לכלל סוגי הסיכונים.
- הנחיות המפקח על הביטוח לעניין ניהול סיכונים בגופים מוסדיים – תפעוליים, פיננסיים וציות.
- הוראות ניהול בנקאי תקין – מסדירות בעיקר את ניהול הסיכונים הפיננסיים וסיכוני אשראי וכן סיכוני ציות.
- רשות ניירות ערך – חובת גילוי חלקית (תאגיד שעיסוקו בתחום הפיננסי)

**במרבית ההנחיות הרגולטוריות לא קיימת
התיחסות רחבה לסיכון אחד, שהינו
"סיכון כל הסיכונים", הסיכון המשפטי.**

מהו הסיכון המשפטי



- ❑ קיימות הגדרות רבות בספרות המקצועית ל"סיכון המשפטי", רבות מהן מחסירות אלמנט כזה או אחר של מאפייני הסיכון.
- ❑ חפיפה גדולה, אם כי לא בהכרח מלאה בין סיכון ציית לסיכון משפטי.
- ❑ סיכון ציית כולל סיכון מוניטין שאינו נכלל בסיכון התפעולי.
- ❑ סיכון משפטי כולל חוסר יכולת אכיפה שאינו נכלל בסיכון ציית.
- ❑ סיכון ציית מוכל בחלקו הגדול בסיכון התפעולי.

המסקנה

קשה להגדיר מהו הסיכון המשפטי... אולם, בפועל הוא עשוי להיות הסיכון "הכבד" ביותר על פעילות החברה. דוגמא מממצאי סקר סיכונים בארגון בתחום הפיננסי:

סוג הסיכון	סך החשיפה השירית שנמצאה	שיעור מוערך של החשיפה המשפטית ממספר הסיכונים	הערות
תפעולי	כ-800 מיליון ₪	כ-85%	חלק ניכר מהסיכונים עשויים לגרום תביעה בהיקף גדול מהיקף הנזק שהוערך בגין הסיכון!
שוק	כ-200 מיליון ₪	כ-75%	היקף התביעה לא יעלה באופן מהותי על היקף הנזק שהוערך
נזילות	כ-50 מיליון ₪	כ-10%	
אשראי	כ-200 מיליון ₪	קרוב ל-100%	יתכנו תספורות
ציות	מיליונים בודדים	מותנה בסוג הנזק	עשוי לגרום תביעות בהיקפים גדולים באופן מהותי מהיקף הנזק שהוערך

האם בארגונכם מוגדר פורמלית
"מנהל סיכונים משפטיים"?

התשובה במרבית המקרים היא...
לא

מגמות שהביאו לגידול בהיקף הסיכון המשפטי

- גידול בהיקף פעילות הרגולטורים, הרגולציה והסמכויות.
- עידוד לשימוש במנגנוני "אכיפה פרטית"
- גיוון בכלים המשפטיים – תובענות ייצוגיות, תביעות נגזרות, "ידיד בית המשפט", "עותר ציבורי" ועוד.
- בימ"ש כלכלי והתערבות בתי המשפט בשיקולים עסקיים
- מהירות העברת המידע – רשתות חברתיות
- הגברת החקיקה בנושא זכויות הציבור וגידול במודעות לזכויות אלו (עובדים, צרכנים, חולים)
- שינוי בתפיסה לפיה על החברה לפעול לא רק לטובת "בעלי מניות" (stockholder), כפי שהיה בעבר, אלא לטובת "בעלי העניין" (stakeholder)

כיצד מנהלים את הסיכונים המשפטיים?



הייחודיות בסיכון המשפטי

□ נזק שנוצר מהתממשות סיכון משפטי נובע במקרים רבים ממחדלים של הארגון ולא ממעשיו – בשונה ממרבית הסיכונים האחרים.

□ הנזק עשוי להיגרם מדברים שהארגונים אינם מודעים בהכרח לעשייתם או לאי עשייתם.

□ בשונה מסיכונים אחרים – הנזק עשוי להיגרם עוד בשלב התגבשות האירוע (לדוגמא: שכ"ט עו"ד, שעות עבודה, מוניטין...).

אז איך עושים זאת בפרקטיקה...

□ ארגון מתמודד עם 3 סוגים סיכונים:

נצפו	צפויים	לא צפויים
אירועים מהעבר	קיימות הערכות	לארגון אין מידע על התפתחותם, ההסתברות להתרחשותם או הנזק העשוי להיגרם
סיבות מוכרות וידועות	ניתן לחזותם	
השפעתם מוכרת	מודלים להערכת הנזק העתידי	
ההסתברות מוכרת		
תביעות מוכרות	חלק מנזקי הטבע	

השלבים בניהול סיכונים משפטיים

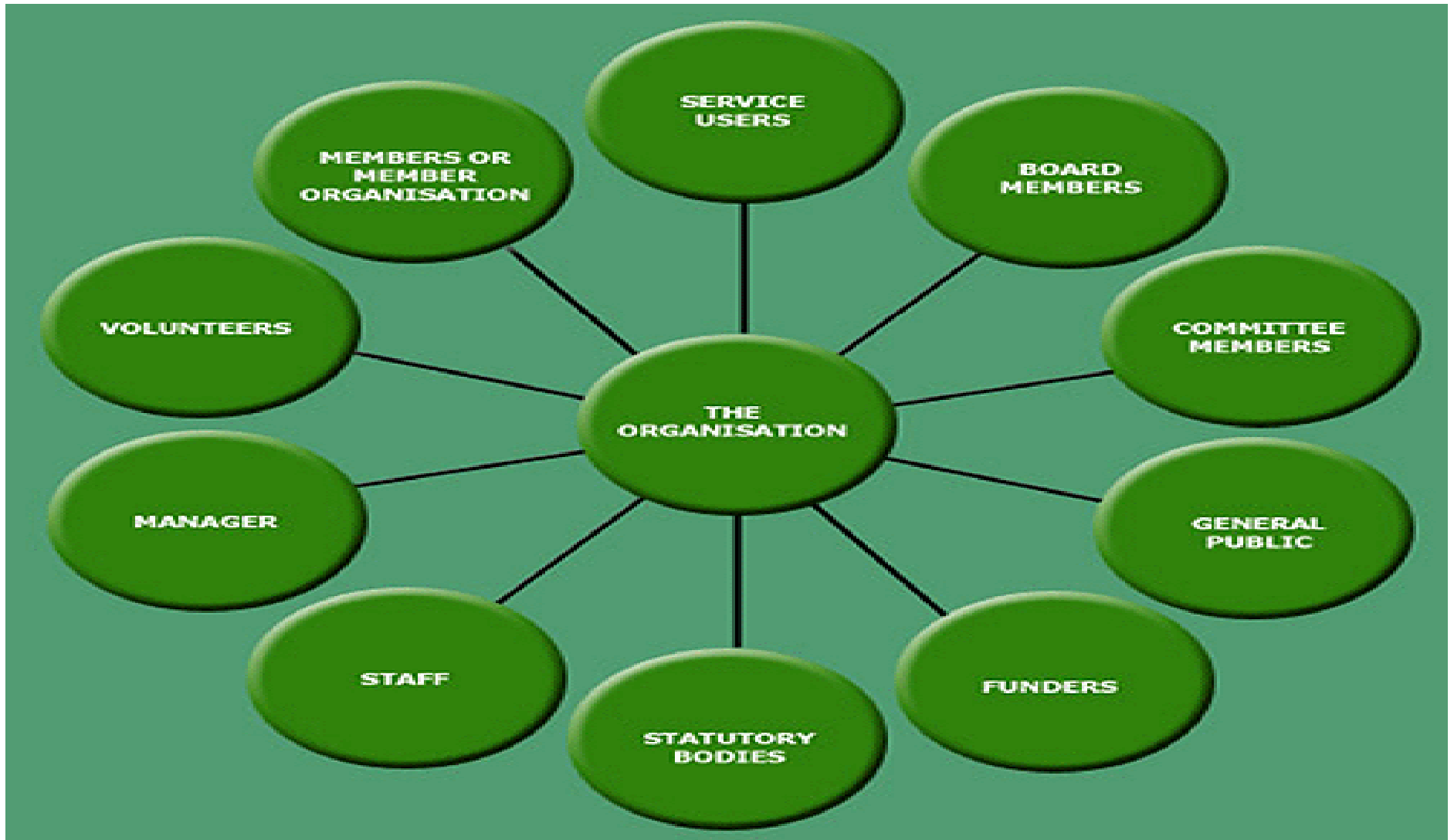
□ ניהול סיכונים משפטיים, בדומה לניהול כל סיכון אחר בארגון, מבוסס על השלבים הבאים:

□ זיהוי, מיפוי והערכה

□ עריכה והטמעה של תכנית לצמצום החשיפה לסיכונים משפטיים.

□ בקרה שוטפת ותיקון ליקויים.

שימוש במודל בעלי עניין למיפוי הסיכונים



מקורות לצורך איתור הסיכונים

- מידע המצוי במחלקה המשפטית
- תהליכים מתחום ניהול הסיכונים שבוצעו בארגון: סקרי סיכונים, תוכניות ניהול סיכונים וכדו'.
- פרוטוקולים שונים – דירקטוריון, ועדות, הנהלה וכדו'
- מחלקת כספים – דוחות כספיים, SOX...
- מבקר הפנים – דוחות ביקורת שנערכו, דוחות מיוחדים
- מידע ציבורי – מאגרים הפתוחים לציבור (מאי"ה, רגולטורים...)

המשך זיהוי הסיכונים

- מיפוי חקיקה רלבנטית
- מיפוי רגולציה רלבנטית (רשימת הרגולטורים...)
- ניתן לבצע את הסקרים בשלבים שונים לפי חלוקה נושאית (עבודה, קנין רוחני, הגנה על הפרטיות, הסכמים...), לפי חלוקה לבעלי עניין (סיכונים מול לקוחות, ספקים, עובדים...), תחומי פעילות של החברה (ייצור, גביה, רכש...)

איתור והערכת הבקרות

- מאפייני הבקרות בתחום הסיכון המשפטי:
 - למרבית הסיכונים המשפטיים לא תימצא בקרה ישירה, וממילא מרבית הפעולות הן פעולת מניעה.
 - ביחס לחלק ניכר מהבקרות לא ניתן לקבוע כי הן בקרות מונעות, וקשה עד בלתי אפשרי לקבוע את יעילותן.
- הערכת הבקרה עשויה להשתנות באופן תדיר עקב שינויים בסביבה המקיפה את הארגון.

קביעת רמת הסיכון

□ קיים קושי ניכר בהערכת חומרת הנזק לסיכונים השונים המאותרים.

□ רמת הסיכון מותנית בפסיקה, חקיקה ומצב משפטי עדכני.

פעילות מונעת

- ייעוץ משפטי פרטני על ידי גורמים העוסקים בתחומים השונים – דרישה לחוו"ד כתובה וחד משמעית (מותר או אסור).
- גיבוש הסכמים של החברה תוך קביעת מנגנונים תומכי יישום ומתן דגש למנגנונים אלו תחת השקעת התשומות במנגנונים תרופתיים / מגיני הפרה. (הסכם שיובן למי שאמור לקיימו ולא רק למי שניסח אותו)
- ממשל תאגידי – כללים, קוד אתי, נהלים, הנחיות, פיקוח ובקרה
- מינוי מנהל סיכונים משפטיים.

קביעת רמת הסיכון

□ קיים קושי ניכר בהערכת חומרת הנזק לסיכונים השונים המאותרים.

□ רמת הסיכון מותנית בפסיקה, חקיקה ומצב משפטי עדכני.

תודה רבה

אשמח לעמוד לרשותכם לכל שאלה או הבהרה

אודיט – בקרה וביקורת

michaelg@audit-fa.co.il

www.AUDIT-FA.co.il

