

# סיכון לא מחושב

**"פירצה קוראת לגנב, וגנב אם קוראים לו - הוא בא". מה שידעו הגששים, הוא מציאות הקיימת בכל ארגון. על המנהלים להטמיע את חשיבות ניהול הסיכונים, גם אם אינה מתורגמת לרווחים מיידיים < אילן האמל**

שמנהלים האמונים על הובלת תהליכים עסקיים/יצרניים וקידומם, ישקדו כל העת על איתורם וחסימתם של כל הסיכונים הפוטנציאליים. לצורך כך, רצוי שהארגון יבצע מהלך מסודר של מיפוי סיכונים בתהליכי העבודה הקיימים, תוך שימוש במתודולוגיה אשר בכוחה לכמת את רמת הסיכון של כל סיכון שמאותר (שהיא נגזרת של הסבירות להתרחשות/התממשות הסיכון והערכת הנזק הכספי האופציונאלי בהתממש אירוע כשל נתון).

מיפוי כאמור יכלול הערכות של הסיכון השורשי (הערכת הסיכון הנזק הפוטנציאלי בעולם נטול בקרות) והסיכון השארי (הערכת הסיכון והנזק הפוטנציאלי בהינתן הבקרות הקיימות בעת המיפוי ומידת האפקטיביות שלהן).

בהינתן מפת סיכונים מסודרת, אשר במסגרתה נקבעים גם האחראים לסיכונים, יתמקדו המנהלים בשלב ראשון בטיפול בסיכונים הגבוהים, כאשר הסיכונים ברמות הנמוכות יותר יטופלו מאוחר יותר. תיעוד הטיפול בסיכונים יקבע בהסתמך על שיקולי עלות/תועלת, שכן לא הגיוני להשקיע תשומות ביישום ו/או שיפור בקרה נוכחית העולות בערכן על שיעור הנזק הפוטנציאלי שעלול לגרום הסיכון הספציפי אליו היא מכוונת.

מהלך זה של מיפוי סיכונים, אמור להשלב תלב באינטגרציה להטמעת תרבות ארגונית מוכוונת סיכונים כוללת, אשר תציב את קיומם של תהליכי בקרה בסדר העדיפות הראוי בכל ארגון.

בארגונים רבים טרם הוטמע דפוס החשיבה, לפיו חרף העלות (במונחי תשורות) של יישום בקרות נאותות ואפקטיביות, הרי שבמקרים רבים בכוחן של תשורות



**ש**גרת העבודה בארגונים למיניהם, כמו גם היעדים העסקיים אליהם מכוונים מנהלים, מושכת את מרבית תשומת הלב היומיומית להשגת התוצאות העסקיות. ברוב הארגונים נקבעים יעדים ברמת הארגון והם משורשים כלפי מטה בנגזרות הרלוונטיות על ידי המנהלים השונים, אם למנהלים זוטרים יותר ואם לעובדי מפתח.

הלחצים העסקיים והדינמיקה היומיומית מביאים לא אחת את המנהלים, אם במודע ואם בעקיפין, לחתור להשגת היעדים והתוצאות העסקיות, תוך שהם "מוותרים" על קיום הבקורות הנדרשות בתהליכי העבודה. מעטים הם המנהלים אשר יגלו התלהבות יתרה מהסטת משאבים יקרים (כוח אדם, פיתוח מערכות ממוחשבות וכו') לטובת שיפור וחיזוק בקרות, במקום לעשות שימוש במשאבים אלה לצורך קידום ישיר של הפעילות העסקית.

בעשותם כן, שוכחים מנהלים אלה, כי אף שהשקעת משאבים בביצוע בקרות והטמעתן בתהליכי העבודה אינה משתקפת במישרין בקידום התוצאות העסקיות וכמובן שאינה בת-מדידה, הרי שבקרות אלה מביאות לא אחת לייעול משמעותי של תהליכי העבודה ובמיוחד למזעור סיכונים להתממשות כשלים. אירועים העלולים לגרום לארגון הפסדים ישירים ועקיפים בהיקפים גדולים פי כמה מאלה שהיו נדרשים, על מנת להטייע את הבקרות שהיה בכוחן למנוע אותם.

נקדים ונאמר, כי מגוון הסיכונים והפירות הפוטנציאליים בתהליכי עבודה שונים הוא רחב מאוד. לפיכך, אין לצפות

אילן האמל,

אלקלעי-מונרוב בקרה וניהול סיכונים

אדום" הוא סף המחייב נקיטת פעולה ישירה לטיפול ונטרול הבעייה שבבסיס החרג.

ספים אלה ייקבעו בהתאם לנסיבות העניין, קרי: בהתאם לנומרות המקובלות בארגון. בראש וראשונה ייקבע "סף סובל-נות" נמוך יותר במקומות בהם מעורבת רגור לציה ובהם רמת הסיכון (הן מבחינת הפר-טנציאל להתרחשות והן מהיבט היקף הנזק האפשרי) גבוהה יותר.

כאמור, אינדיקטורים אלה אמורים להיות כמיתים ובני-מדידה, ו"הדגלים" ייקבעו לרוב כסטייה כמותית ו/או באחור זים מנורמה (ממוצע) מקובלת או מבי-צועי תקופה קודמת מקבילה. בטבלה המצורפת מובאות דוגמאות לאינדיקטורים כאלו. מקורם הוא לרוב בנתונים זמינים או בכאלה אשר לצורך קבלתם נדרשים שינויים ותש-מות מעטות יחסית, שכן הם מצויים בבסיס הנתונים הממוחשב של הארגון ו/או בנתון-נים ידניים, אותם ניתן לארגן מחדש לצורך מדידה.

איך ומתי יקבלו גורמי הבקרה את ההת-ראות הנדרשות? ראשית צריך לחדד, כי גורמי הבקרה האמורים לקבל את האינדי-קציות השונות הם מנהלים/בקרים בארגון. אינדיקציות אלה, לאחר שייקבעו ויוגדרו, אינן מצביעות בוודאות על אי תקינות, אלא מהוות סימן לצורך לנקוט בפעולה לבדיקת הסיבה לחציית הסף המוגדר והצורך בנקיטת פעולה אקטיבית, אם בכלל. ראוי לציין, כי בנסיבות מסוימות ניתן להסביר "חריגה" לכאורה אגב מהלך עסקים או פעילות תקי-נים לחלוטין, וכל שנדרש מגורם הבקרה האחראי הוא להניח את דעתו, כי אכן כך הדבר.

### הכלים העומדים לרשות גורם הבקרה

- < קבלת דוחות (נייר ו/או ממוכנים) יומיים/תקופתיים.
- < נגישות למערכות מידע באמצעותן ניתן לבצע שליפת נתונים על פי הגדרה של פרמטרים מבוקשים.
- < קבלת התראות ממוכנות מיידיות.
- < בקשה מגורם בלתי תלוי לאסוף ולהעביר נתונים בחיתוכים הנדרשים.

## אם ביצוע בקרות והטמעתן בתהליכי העבודה אינה משתקפת במישורין בקידום התוצאות העסקיות וכמובן שאינה בת-מדידה, הרי שבקרות אלה מביאות לא אחת לייעול משמעותי של תהליכי העבודה ובמיוחד למזעור סיכונים להתממשות כשלים

ונתיב בקרה, אשר מאפשרים להתחקות על שרשרת הפעולות שבוצעו ע"י בעלי התפקי-דים המעורבים.

< מינוי אורגנים (בעדיפות - מנה-לים) אשר יהיו אחראים לכל האספקטים הקשורים לרגולציה רלוונטית לארגון. מלבד העובדה, כי אי יישום הוראות חוק עלולה לחשוף את הארגון לעונשים, קיים חשש שהארגון ייחשף לתביעות מצד לקוחות/גופים עימם הוא בה במגע.

### עירנות לשינויים חריגים לכאורה

כאמור, עיקר המשאבים של מנהלים באר-גונים מופנים לעשייה היומיומית ולעמידה ביעדים אותם מציבה הנהלת הארגון. יחד עם זאת, בידי הארגון ליישם מנגנונים (פשוטים וזולים באופן יחסי) אשר ישמש בידם ככלי בקרה/התרעה בשגרת העשייה השוטפת.

אחד הכלים השימושיים הוא KRI (Key Risk Indicators) - אינדיקטורים כמיתים בבסיסם, תוך שימוש במערכות הממוחשבות של הארגון ו/או בנתונים זמינים קיימים. האינדיקטורים הממופים צריכים להיקבע תוך התייחסות לסיכונים שמופו בתה-ליכי העבודה הקיימים, כאשר הארגון קובע "ספים חריגים". חציה שלהם מהווה אינ-דיקציה לכאורה לאי סדרים, אשר מצריכה נקיטת פעולה מצד גורם הבקרה הממונה. "דגל צהוב" הוא סף המחייב תשומת לב ועריכת בירור לנסיבות העניין, ואילו "דגל

מות אלה להביא לחיסכון ישיר ו/או עקיף העולים לאין שיעור על עלותן. בקרות יעי-לות ואפקטיביות יכולות להביא לחיסכון רב בשני אופנים עיקריים:

< מניעת נזקים ישירים בגין התממשות אירועי כשל (איתור ומניעת מעילות/הונאות, ייעול וחיסכון בתהליכי עבודה, עמידה בהוראות רגולציה, הימנעות מסנק-ציות וכו').

< מניעת נזקים עקיפים (פגיעה במוני-טין של הארגון שתגרור נטישה של לקוחות ו/או קיטון בפעילות העסקית וכו').

מהם הכלים העומדים לרשות ארגור-נים בכדי לקיים סביבת בקרה נאותה, אשר תעניק למנהלים תחושת נוחות בכל הקשור למשאבים והמאמצים המושקעים באיתורם ומניעתם של סיכונים?

ראשית, ה"כלי" ההכרחי והחשוב מכולם הוא נקודת המוצא החשיבתית של הארגון ומנהליו. על אף המיקוד הטריטוריאלי בקי-דום עסקים, הכרחי שלמנהל הארגון תהיה מוכוונות תודעתית לקיום הבקרות וחשי-בותן, כחלק אינטגרלי מהעשייה היומיומית ותפיסת התרבות הארגונית, בה הבקרות נועדו להגן עליהם ועל הארגון, ומשכך לא להתייחס אליהן כגורם מעכב.

עם הטמעת דרך החשיבה הזו וביצוע מיפוי סיכונים בתהליכי העבודה, על המנה-לים להבין, כי יישום בקרות אפקטיביות רבות יכול להתבצע ללא השקעת משאבים ניכרים. רבות מהן יכולות להשתלב כעקרו-נות יסוד בתהליכי העבודה הקיימים, ובהם:

- < עירנות ותגובה לשינויים קיצוניים שאינם עולים בקנה אחד עם שגרת העבודה הנהוגה בארגון.
- < הקפדה על הפרדת תפקידים בתה-ליכים רגישים והטמעת Four eyes principle.
- < הקפדה על רוטציה וחופשות רצי-פות של בעלי תפקידים רגישים.
- < שימוש במערכות מידע ונתונים זמי-נים לזיהוי פוטנציאל כשל/נזק.
- < ביסוס מעמדם של גורמי בקרה ורגור-לציה בארגון (ביקורת פנימית, בקרים למי-ניהם, קציני ציות ממונה על איסור הלבנת הון וכו').
- < הקפדה על קיום תיעוד נאות

הנה כמה דוגמאות לדוחות מסייעים.  
 ◀ דוח תקופתי למנהל חדר עסקות, בפי-  
 לוח על פי היקף כספי או מספר פעולות של  
 כל דילר מול צד נגדי, לצורך בדיקת פעי-  
 לות חריגה בהיקפה מול גורם מסוים (שכן,  
 לכאורה לא אמורה להיות העדפה בולטת  
 לדילר בבחירת הצד הנגדי).

◀ דוח תקופתי למנהל אחראי על קופות  
 בכל הקשור לחוסרים ואי התאמות מזומ-  
 נים בקופה, בפילוח לפי קופאי. דוח כזה יכול  
 להצביע על חוסר מקצועיות או מעילה.  
 ◀ דוח יומי למנהל בגין תיקון פעולות  
 יומן עם ערך. מידע כזה יכול להצביע על  
 חוסר מקצועיות, התרשלות או פעילות לא

כשרה של עובד.  
 ◀ דוח מרכז תקופתי על נפילת מערכות  
 ממוחשבות. ריבוי מקרים יכול להצביע על  
 ליקוי שורשי במערכות והעדר גיבוי מספק.  
 ◀ דוח למנהל ייצור על מספר המוצרים  
 הפסולים, לפי תקופה, בפס הייצור.  
 דוח תקופתי מרכז לממונה על פניות

### אינדיקטורים לפעילות חריגה

פעילות/תהליך	סיכון	אינדיקטור
פעילות דילר בחדר עסקות	פעילות חריגה של דילר	גידול מהותי של מספר עסקות של הדילר בהשוואה לתקופה מקבילה, ו/או בהשוואה לביצועי הדילרים האחרים
גיוס לקוחות חדשים ע"י איש שווק	גיוס לקוחות פיקטיביים או לא איכותיים; גיוס שלא על פי הנורמות של הארגון	◀ גידול מהותי של מספר הלקוחות החדשים המגויסים בהשוואה לתקופה קודמת או אנשי שיווק אחרים ◀ גידול בהחזרות צ'קים שנתקבלו מלקוחות.
אשראי	גיוס אשראי בחשיפה (ללא בטחונות או מקור החזר)	◀ גידול משמעותי בהיקף האשראי החדש המגויס ◀ גידול בכמות האשראי שהופך ללא אשראי בעייתי תוך תקופה קצרה ממועד העמדתו
שירות ללקוח	ירידה ברמה, באיכות או במקצועיות השירות	גידול בהיקף תלונות לקוחות, שנמצאו מוצדקות, בהשוואה לתקופה קודמת
גבייה באמצעות עורכי דין	עו"ד אינם מעבירים כספי לקוחות חייבים ו/או מזניחים טיפול	◀ ירידה משמעותית בהיקף הכספי המועבר מעו"ד בגין גבייה מלקוחות ◀ ירידה בתדירות ובהיקף הדיווחים התקופתיים שמעביר עוה"ד.
ייצור מוצר בפס ייצור במפעל	פגמים בתהליך ייצור המביא לפסילת מוצרים	גידול במספר המוצרים הנפסלים בעקבות אי עמידה בסטנדרטים הנדרשים
שירותי אינטרנט ללקוחות	נטישת לקוחות עקב תקלות חוזרות או אי זמינות הממשק האינטרנטי	גידול במספר תלונות לקוחות בנושא או נטישת לקוחות עקב חוסר שביעות רצון ללקוחות מהשירות המובטח
העברת מידע ללקוחות	אי מתן גילוי נאות ללקוחות (על פי חוק/הסכם) והחשיפה לעיצומים ותביעות	◀ גידול במספר תלונות לקוחות בגין אי קבלת מידע המובטח בהסכם ההתקשרות ◀ עלייה במספר העיצומים המוטלים על הארגון מצד רגולטורים
טיפול בהעברות כספים וביצוע תשלומים	הסתרת פעילות לא תקינה – מעילת עובד	אי יציאה לחופשה של עובד בכיר או עובד מפתח
משאבי אנוש	הליך גיוס עובדים לא נאות, עלול להוביל לביצוע לקוי של העבודה או לבזבז משאבי להכשרת עובדים	◀ גידול משמעותי בתחלופת עובדים ◀ עזיבת עובדים חדשים (במהלך שנת העבודה הראשונה) ◀ תלונות לקוחות על טיפול לקוי ו/או לא מקצועי של עובדי שירות
איסור הלבנת הון	שימוש בארגון בידי לקוחות כ"צינור" בתהליך הלבנת כספים	◀ גידול מהותי בהיקפים ובתדירות תנועות המזומנים בחשבונות לקוחות ◀ גידול בהיקף הסיכונים מצד לקוחות בקשר לגילוי פרטים (בעת פתיחת חשבונות ו/או בעת העברות כספים בסכומים גבוהים)
הסכמים עם ספקים	בחירת ספק שלא בהליך המקובל על מנת לזכות בטובת הנאה אישית	◀ התקשרות ארוכת טווח מול ספק בתחומים המהיבבים מכרזי מדי תקופה מוגדרת ◀ בחירת ספק וביצוע תשלומים לספק ע"י גורם אחד, ללא הפרדת תפקידים או מעורבות של גורם נוסף בהתקשרות

הענייניות בטרם אצים לקבל את המסקנה שקיימת בעיה אמיתית. עם זאת, כל אינדיקציה חייבת להתברר עד תום, כאשר סוג התגובה ועוצמתה והפעולה הננקטת, ייבחרו לאחר בירור בסיסי שאמור לערוך הגורם המתאים. ●



## ה"כלי" ההכרחי והחשוב מכולם הוא נקודת המוצא החשיבתית של הארגון ומנהליו. על אף המיקוד הטריוויאלי בקידום עסקים, הכרחי שלמנהלי הארגון תהיה מוכוונות תודעתית לקיום הבקורות וחשיבותן, כחלק אינטגרלי מהעשייה היומיומית ותפיסת התרבות הארגונית, בה הבקורות נועדו להגן עליהם ועל הארגון

ראוי שראשי הארגונים יתנו את הדגש והמקום הראוי לסביבת בקרה תומכת, גם אם אינם מחויבים בכך מתוקף "חרבו הארוכה" של הרגולטור (כפי שהדבר קיים בחלק מהמגזרים: בנקאות, ביטוח וכו'). יש לזכור, כי פעמים רבות המשאבים הנדרשים לצורך כך פחותים בהרבה מאלה הנראים לפני בדיקה מעמיקה של הנושא, וכי לרוב הנתונים זמינים וקיימים כ"מטבע מתחת לפנס", וכל שנדרש הוא לארגן ולזמן את הנתונים באופן כמית ובר איסוף.

גורמי הבקרה השונים, אם מנהלים ואם גופי בקרה תוך-ארגוניים, נדרשים להיות ערים לחשיפות הקיימות, לדרג את הסיכונים לפי רמות סיכון ולתעל את המשאבים הנדרשים בכפוף לרמות סיכון אלה.

חשוב לזכור, כי הפירצה קוראת לגנב, ופעמים רבות עלול הארגון למצוא עצמו מולך שולל דווקא במקומות ועל ידי גורמיים בלתי צפויים לכאורה, קרי כאלה מולם תחושת הנוחות היומיומית היא הגבוהה ביותר (עובדים ומנהלים ותיקים, ספקים ותיקים וכו'). על כן, שימוש באינדיקטורים בלתי תלויים לצורך קבלת התראות למיניהן, עשוי להיות מהלך יעיל ביותר.

ראוי לעשות שימוש מושכל וזהיר בכלי הבקרה השונים ולזכור, כי התראות למיניהן אינן בבחינת עדות מרשיעה לאלתר, אלא מחייבות תשומת לב לבירור הנסיבות

הציבור בארגון בגין תלונות לקוחות. ◀ דוח יומי למנהל בקרה בגין פעולות כספיות החורגות מרף הסמכות המוגדר לעובדים.

◀ דוח בגין ביצוע תשלומים לחשבורנות שאינם משויכים לקבוצת החשבונות המאושרת של ספקי הארגון.

◀ דוח לממונה במשאבי אנוש בגין תשלום שכר ונלוות לעובדים החורגים מסף הנורמה לעובדים בהתאם לדרג העובד ו/או הגדרת התפקיד.

### סיכום

בארגונים שונים שכיחה הגישה לפיה בקרה "מפריעה" למהלך התקין של הפעילות העסקית-יצרנית, שכן הבקורות דורשות השקעת תשומות שתרומתן אינה ניתנת למדידה ישירה. ההתייחסות לסביבת בקרה נאותה והמשאבים המושקעים לצורך כך בשוטף, שונה מארגון לארגון ובמגזרים השונים. כך לדוגמה ניתן לראות, כי המגזר הבנקאי נמצא בעמדה מתקדמת יחסית למגזרים אחרים, אם כי רחוק עדיין מלהתייבץ באופן האופטימלי אל מול רמות הסיכון אליהן הוא חשוף.

יתרה מכך: העובדה שבמרבית המקרים ארגונים טרם נכוו מהתמששות בפועל של אירוע כשל כזה או אחר, וכי לא פשוט לאמוד את העלות האלטרנטיבית הכרוכה ביישום תפיסת הבקרה בכללה, אינה מקלה על הטמעת הנושא. בד בבד, הלהיטות בקרב מנהלים להגדיל ולשפר את התוצאות הנראות והמדידות של פעילותם, אינה מסייעת להטמיע את חשיבות הבקורות כגורם תורם בפן העסקי.

נשוב ונדגיש, כי ביסוד המהלך עומדת הטמעת תרבות ארגונית בסיסית שראשיתה בקבלה ובהכוונה של ההנהלה והדירקטוריון, והמשכו בחלחול הנורמות האמורות לכל האורגנים הרלוונטיים בארגון. הכוונה אינה להטיל מורא בארגון ובודאי שלא לתעדף את יישום הבקורות על פני העשייה העסקית-יצרנית, אלא להטמיע את התפיסה לפיה הבקורות יכולות להשתלב כחלק אינטגרלי בתהליכים השונים, תוך העצמת החשיבות של סביבת בקרה אפקטיבית להצחתו של הארגון.