

ניהול סיכונים מנקודת מבטם של דירקטורים ומנכ"לים

רקע

מערכות החוקים בארץ ובעולם, דיני החברות והוראות הרגולטורים מחילים כיום יותר מבעבר אחריות כבדה על כתפם של דירקטורים ושל מנכ"לים. ההיסטוריה הישראלית והעולמית של עשר השנים האחרונות זרועה בקורבנות מקרב נושאי משרה בכירים ששילמו מחיר אישי כבד על שלא זיהו בזמן את זרע הפורענות העסקית.

בחלק מן המקרים, כלי ניהול אסטרטגי מרכזי יכול היה לסייע בידם לראות מבעוד מועד את מוקד הסיכון ולעקוב אחר "התפתחותו" לממדים קריטיים המאיימים עליהם. חוסר המודעות של אותם מנהלים איננה פוטרת אותם בד"כ מלשאת באחריות עפ"י דרישות החוק או עפ"י ציפיות בעלי המניות הנפגעים ממחדלים אלו.

עולם הסיכונים:

הסיכונים המאיימים על אותם דירקטורים ונושאי משרה, הם מגוונים אך ניתן לקטלג אותם לקטגוריות הבאות: בראש ובראשונה סיכוני מעילות והונאות, אי עמידה של הארגון בנורמות המשפטיות הנדרשות מתוקף חוקים: חוק הגנה על הפרטיות, חוק חופש המידע, חוק הלבנת הון וחוק סרבנס-אוקסלי. אי ציות לנורמות הגילוי הנאות ולתקנים בין-לאומיים וישראלים מחייבים כגון תקנות בזל-II, ותקני אבטחת מידע. כמו כן נדרש הארגון לעמוד בנורמות הקשורות לאתיקה של התנהלות תקינה מצד חברות ציבוריות ומצד גופים ממלכתיים האמורים לנהוג עפ"י קוד אתי גם אם זה אינו כתוב במפורש במגנה-קארטה של הארגון; עולם סיכונים שלישי הוא עולם הסיכונים הטכנולוגיים. עולם זה מהווה איום העלול למוטט חברות קטנות כגדולות כהרף עין בגלל היערכות לקויה של המערכים הטכנולוגיים הקריטיים של הארגון או הגנה רפויה עליהם. מעל לכל אלה קיימת כמובן החובה של הארגונים הפיננסיים "לנהל" את סיכוני השוק וסיכוני האשראי שהם ליבת עסקיהם. מקורות האיום, עוצמות הסיכון, והפוטנציאל לאירועי כשל, מצויים בכל תהליך עסקי או מבצעי, ובהעדר פעילות פרו-אקטיבית ומתמשכת, יתפרצו בשלב זה או אחר של חיי הארגון.

הבעיה

קיימת כיום דיציפלינה של "ניהול סיכונים ברמה הארגונית" (*Enterprise Risk Management*) ההולכת ותופסת מקום מכובד במשטר החברות דרך חוק סרבנס אוקסלי בארה"ב, דרך בזל-II ובקרב Solvency-II לניהול סיכונים בעולם הביטוח באירופה ובעולם טכנולוגיות IT דרך תקן ISO17799. ישראל אימצה אל חיקה את שלוש התקנות הנ"ל בנוסף לתקנים של הרגולטורים השונים. ואמנם חלק מן הארגונים – בעיקר הבנקים בהנחיית המפקח על הבנקים וחברות הביטוח דרך המפקח על הביטוח – השכילו למנות פונקציה בכירה בארגון המטפלת בניהול הסיכונים בארגון. יחד עם זאת ארגונים אלו מהווים חלק זעום ביותר מאוכלוסיית הארגונים

בסיכון, וגם הם עדיין חוטאים באי הצגה בפני המנכ"ל של מפת סיכונים עדכנית ומשוערכת בזמן אמת, פשוטה ברמה החזותית והיררכית במובן של היכולת "לצלול" במהירות וביעילות למוקד הסיכון (באנלוגיה – למוקד הדליקה בשריפה גדולה).

הבעיה המרכזית היא כי במרבית הארגונים הטיפול בנושא הסיכונים יזום, מנוהל ולעיתים אף מבוקר ע"י פונקציות תפעוליות ואו טכנולוגיות אשר מכתיבות את "מה שניתן לראות באמצעים שנבחרו" ולא את מה שצריך היו"ר והמנכ"ל לראות על בסיס מדיניות ניהול הסיכונים האסטרטגיים מנקודת מבטם. פונקציות אלו אליהן מועברת הסמכות, מיותר לציין, אינן אלו הנושאות באחריות ואינן אלו אשר יתנו את הדין בקרות משבר מהותי בחברה.

קונספציה זו שאיננה יונקת את מקור סמכותה כמו את טווח פעילותה מהדירקטורים בחברה, היא העומדת בעוכריהם של אותם מנהלים אדירקטורים.

הפתרון

הכלים המאפשרים שליטה בניהול מושכל של הסיכונים בהתאם לחוקים והתקנים המורכבים הללו קיימים כאן ועכשיו, בארץ ובעולם, בדמות תוכנות המוצבות בחזית הטכנולוגיה (גם בתחום זה, ישראל השכילה להעמיד את עצמה בשורה הראשונה בפיתוח מערכות תוכנה מתוחכמות לניהול סיכונים תפעוליים). תוכנות אלו מסוגלות לשלוט בכמויות עצומות של מידע הקשור למוקדי הסיכון ויחד עם זאת להציג תמונת מצב בהירה וחדה, של מוקד הסיכון המיידי ודרגת חומרתו לעיניו של הדירקטור או המנכ"ל. משפחת פתרונות זו, מתאפיינת בכך שהמתודולוגיה עליה מתבססת הרגולציה הרלוונטית וכן עולם תוכן ראשוני המגדיר סיכונים ובקורות בסיסיות מובנים בתוך התוכנות (Best Practices). דור ראשון לתוכנות הללו בנוי על מערכת נפרדת לכל רגולציה. דור שני של המערכות מבוסס על התובנה כי חלק מן הארגונים נדרשים לציית למספר תקנים שונים, ואלו כוללים התייחסות לסיכונים ובקורות משותפים. דור שני זה לעולם תוכנות ניהול הסיכונים מתאפיין במערכת אחת מודולרית המטפלת בכל התקנים הנ"ל. אלה וגם אלה בנויים על תבנית המבנה הארגוני של החברה והתהליכים העסקיים המתקיימים בה, מסייעים בתהליך כימות הסיכון ותוחלת הנזק, ניזונים מאירועי כשל היסטוריים המדווחים למערכת ומשפיעים לכוון החמרת מפת הסיכון הכולל, ומשתילת בקורות בתהליכים המשפיעות על שיפור תמונת מפת הסיכון.

גישה זו ברוח תורת הניהול עפ"י אילוצים (Theory of Constrains) עשויה לתת מענה טוב יותר לחובה ולאחריות המוטלת על מנכ"לים אלו, בכך שהיא מאפשרת להם שליטה ניהולית, רציפה, דינמית, ומכומתת על מוקדי הסיכון ומנגנוני הבקרה בארגון מצד אחד, ומנחה אותם לטפל בסוגיות הקריטיות מצד שני. לשם כך דרושה מעורבותם האקטיבית החד משמעית והבלתי מתפשרת של המנכ"ל והדירקטוריון, לכלי נגיש, אינטואיטיבי, ויעיל. לרשות המנהל יעמוד כלי פשוט אחד והוא יהווה מבחינתו לוח מחוונים בזמן אמת (dashboard) המשקיף על עולם הסיכונים בתהליכים העסקיים של הארגון באופן רציף כמו שמצלמות מעקב עוקבות אחר תנועות חשודות באופן רציף. מפת ה-dash-board למנהל הבכיר יונקת את מצגיה בכל רגע נתון, מאינספור אירועים המתרחשים בארגון ובסביבתו אשר משפיעים באגרזיה לטוב או לרע על

"חומרת" מפת הסיכונים הארגונית. רמזור אדום בעל עוצמה תוצאתית איכותנית \ כמותית יתריע על מוקד סיכון חמור במפעל בת, במחלקה, בתהליך עסקי מסוים, או במערכת תשתית מסוימת. לא נותר לו, ל"מנהל" אלא לזמן את הגורמים הרלוונטים לדיון מיידי במוקד הסכנה המאיימת ולטפל בו.

בשונה מהגישה המסורתית המבוססת על ערימת ספרים ומסמכים הכוללים דוחות, סקרי סיכונים ותכניות אבטחה, מערכות ניהול הסיכונים הללו פועלות בזמן אמת אך מחזיקות גם זיכרון היסטורי. אותם "זרעי פורענות" פוטנציאליים אינם נעלמים. הם נשארים תחת מעקב ובקרה מתמדת. לא ניתן להכניס אותם "למגירה" ולשכוח מהם.