




EConsultants
Entropy

Risk Management Solutions

Member of  group

Entropy Consultants Ltd.

תכנית אכיפה זה ניהול סיכונים

אבל

ניהול סיכונים זה לא רק תכנית אכיפה

גל סטאל, מנכ"ל אנטרופי יועצים בע"מ

GAL.STAAL@ENTROPY.CO.IL

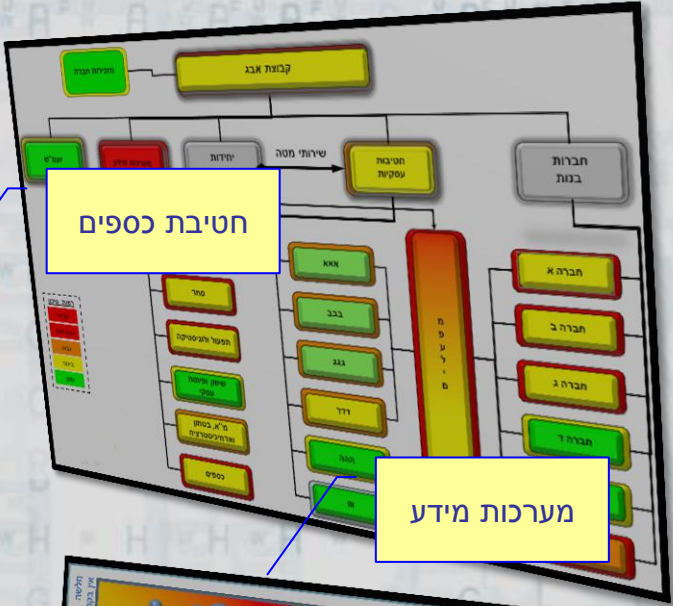
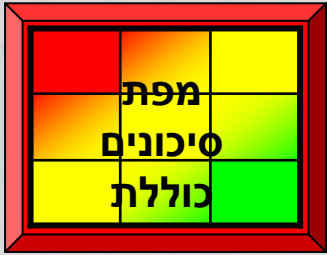
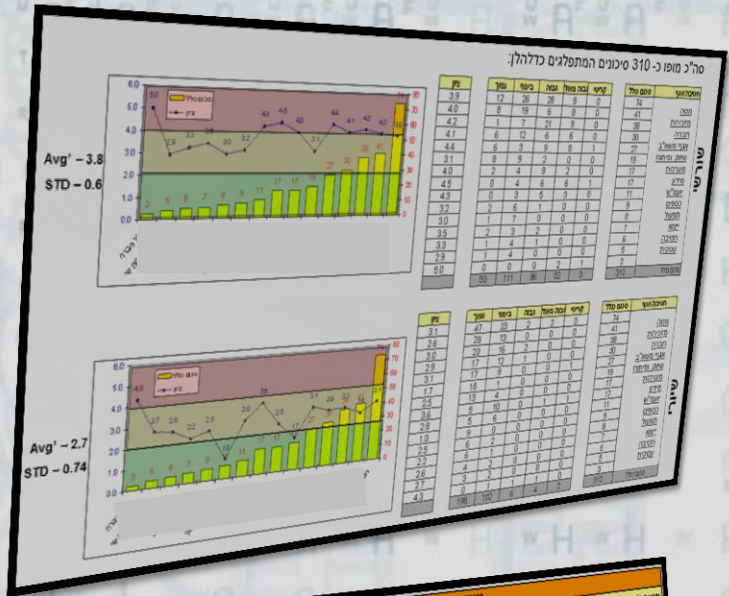
03-5374002

למה כדאי ניהול סיכונים?

Three hundred years ago Blaise Pascal explained his view about the existence of God in the following way :

| Decision | State of Nature | Payoff |
|-----------------------|--------------------|-------------------|
| Believe in God | God exists | Eternal happiness |
| | God does not exist | Zero |
| Do not believe in God | God exists | Eternal damnation |
| | God does not exist | Zero |

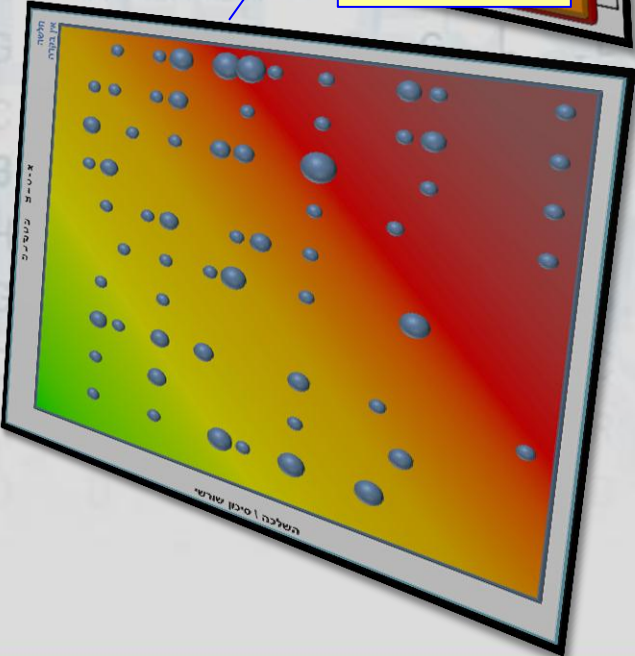
| Decision | State of Nature | Payoff |
|-------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| Manage Operational Risk | Major operational failure occurs | Losses under control, survival |
| | No major operational failure | Cost of operational risk management |
| Ignore Operational Risk | Operational failure occurs | Huge losses, bankruptcy |
| | No major operational failure | Zero |



תוספי סיכונים שורשי בחבר חטיבת אבג

| חטיבת אבג | חטיבת אב | חטיבת א | חטיבת ב | חטיבת ג | חטיבת ד |
|-----------|----------|---------|---------|---------|---------|
| מספר | 68 | 5 | 3 | 7 | 11 |
| מחיר | 30 | 5 | 3 | 7 | 11 |
| מספר | 27 | 0 | 1 | 6 | 8 |
| מחיר | 4 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| מספר | 7 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| מחיר | 45 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| מספר | 21 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| מחיר | 22 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| מספר | 2 | 0 | 7 | 5 | 1 |
| מחיר | 37 | 3 | 3 | 0 | 7 |
| מספר | 11 | 3 | 4 | 6 | 15 |
| מחיר | 26 | 0 | 4 | 14 | 13 |
| מספר | 51 | 3 | 2 | 12 | 2 |
| מחיר | 38 | 0 | 2 | 2 | 17 |
| מספר | 13 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| מחיר | 33 | 0 | 0 | 1 | 11 |
| מספר | 2 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| מחיר | 2 | 0 | 0 | 31 | 29 |
| מספר | 11 | 0 | 5 | 16 | 14 |
| מחיר | 81 | 0 | 1 | 15 | 15 |
| מספר | 41 | 0 | 4 | 15 | 6 |
| מחיר | 40 | 0 | 0 | 0 | 0 |

משאבי אנוש





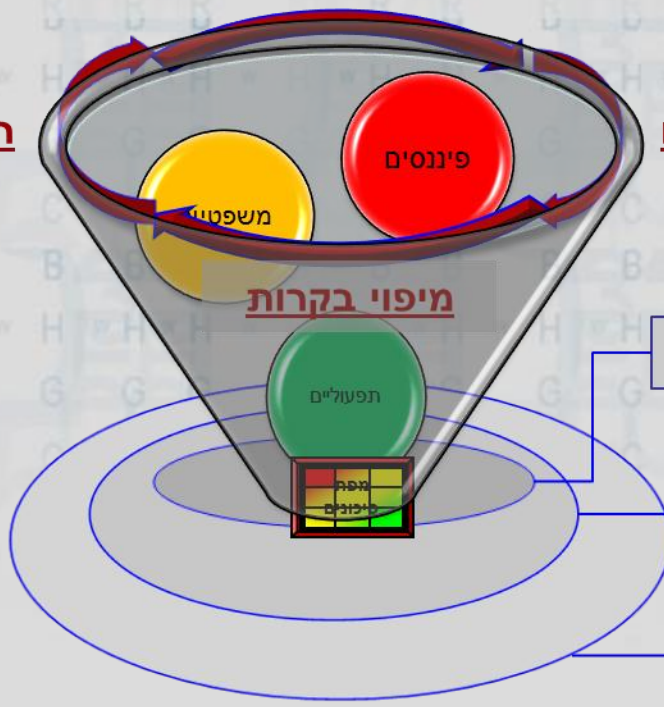
| | | | |
|----------------------|--------------------|-----------------------------|-----------------|
| STRATEGIC | OPERATIONS | REPORTING | COMPLIANCE |
| Internal Environment | Objective Setting | Event Identification | Risk Assessment |
| Risk Response | Control Activities | Information & Communication | Monitoring |
| SUBSIDIARY | BUSINESS UNIT | DIVISION | ENTITY-LEVEL |



זיהוי הסיכונים

הערכה הסיכונים

מיפוי הסיכונים



מיפוי בקורות



“...Not everything that counts can be counted and not everything that can be counted counts ...”

“תהליך חוצה חברה המיושם ע"י דירקטוריון החברה, ההנהלה ושאר העובדים, המיועד לזהות ולהעריך אירועים העלולים להשפיע על השגת יעדיו העסקיים של הארגון ושאינם במסגרת תיאבון הסיכון...”

עולם ניהול הסיכונים

- אבטחת מידע
- יתירות וזמינות המערכות
- הערכות לשעת חירום
- ביצועים **סיכוני IT**

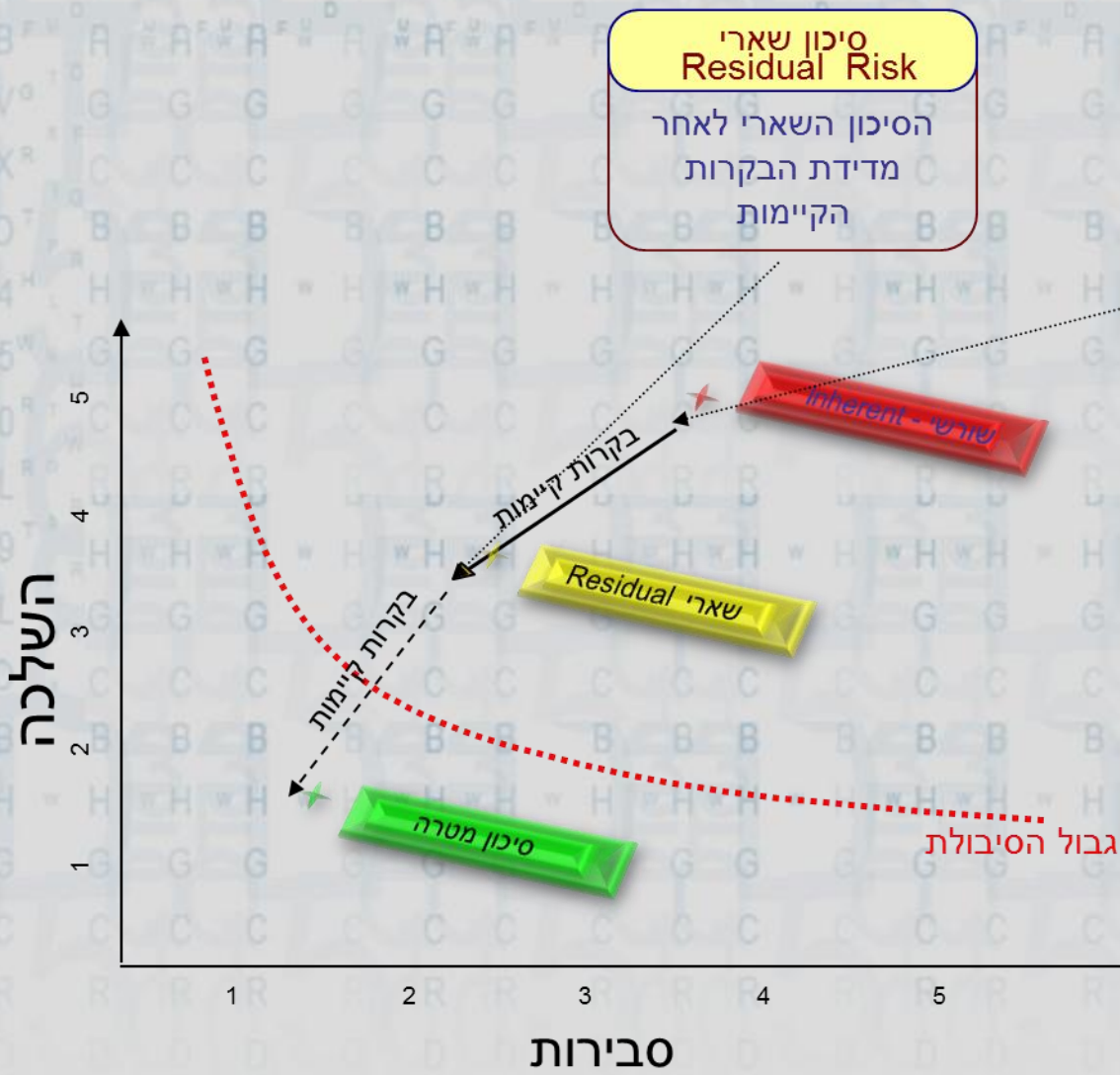
- סיכונים משפטיים
- סיכוני רגולציה
- איכות הסביבה
- סיכונים אסטרטגיים/עסקיים
- סיכוני מדינה



- סיכוני שוק (מטבע, ריבית)
- סיכוני אשראי
- סיכוני נזילות **סיכונים פיננסיים**
- סיכוני השקעות

- מעילות והונאות
- דיווח כספי (Isox)
- תשתיות **סיכונים פנימיים**
- תהליכים פנימיים
- ועוד

מתודולוגיית הערכה וכימות



סיכון שארי
Residual Risk
 הסיכון השארי לאחר
 מדידת הבקורות
 הקיימות

סיכון שורשי
Inherent Risk
 סיכון מובנה ללא
 בקורות

גבול הסיבולת

בקורות קיימות

בקורות קיימות

סבירות

השלכה



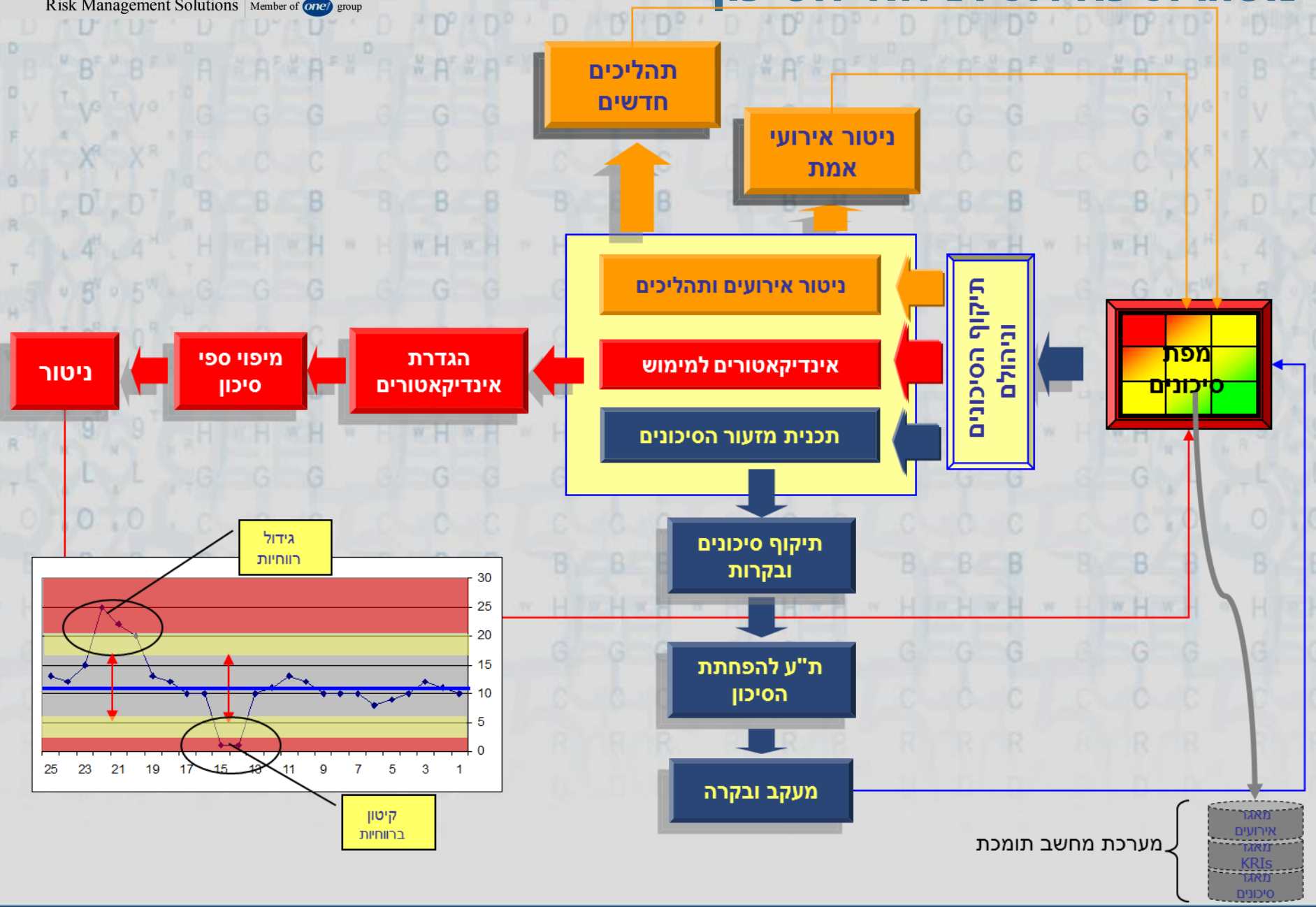
איום = הגורם המאיים

חשיפה = נקודות החולשה
(חוסר בבקרות)

השלכה = התוצאה
(הנזק הפוטנציאלי)

הסיכון = התרחיש/האירוע כולו

מסגרת כוללת לניהול הסיכון



ניהול סיכוני ציות ורגולציה – "משפט משווה"

תאגידים בנקאיים ותאגידי עזר בנקאיים (2002)

- הוראת ניהול בנקאי תקין 308 מסדירה את פעילותו של קצין הציות בתאגידים בנקאיים ותאגידי עזר :
- חובת מינוי קצין הציות (תחום אחריות למישור יחסי בנק לקוח בלבד) – אחראי כי התאגיד ערוך למלא אחר החובות הצרכניות החלות על פעילותו
 - מנגנוני דיווח להנהלה ולדירקטוריון
 - עריכת סקר תשתיות ציות אחת לחמש שנים
 - אי תלות
 - בניית תכנית עבודה
 - ממשקים עם יחידות נוספות בתאגיד
 - כינון וועדת ציות

חש"ב (חבר בורסה שאינו בנק) (2006)

- החלק הראשון בתקנון הבורסה קובע את החובה במינוי קצין ציות, בדומה לפעילותם של קציני הציות בבנקים, גם קציני הציות של חברי הבורסה האחרים יהיו אחראיים לעמידת חבר הבורסה עובדיו, מנהליו ויחידותיו השונות בכל ההוראות הקבועות בחוק ניירות ערך ובתקנון הבורסה.
- חובת מינוי קצין ציות (לכלל החובות החלות על החבר)
 - מנגנוני דיווח להנהלה ולדירקטוריון (קצין הציות ידווח למנכ"ל, ליו"ר הדירקטוריון ולועדת הביקורת של חבר הבורסה, אחת לרבעון, ולדירקטוריון אחת לשנה)
 - עריכת סקר תשתיות ציות אחת לשלוש שנים
 - אי תלות
 - בקרה על טיפול בממצאי דוחות ביקורת ונהלים

- מבוססת על מתודולוגיה מקובלת לניהול סיכונים - COSO
- מודל המביא לכדי ביטוי את החשיפה המשפטית ואת תדירות ביצוע

הפעולה

- מאפשר לבנות תכנית עבודה מבוססת חשיפה
- מאפשר השקעת תשומות ומשאבים בהלימה לחשיפה ולמהותיות

הפעילות

- מאפשר לנהל את המסגרת הסטטוטורית החלה על פעילות החברה

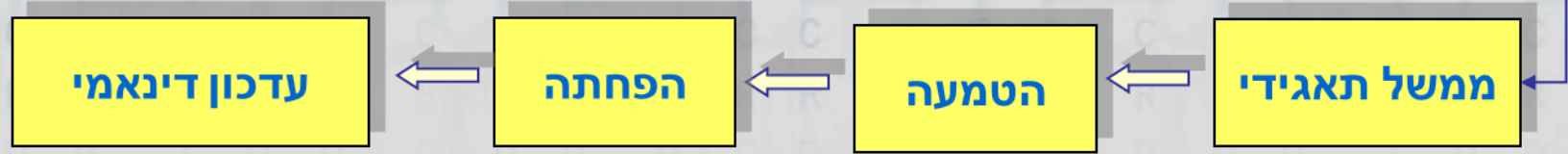
באופן מושכל

- מאפשר מעקב ובקרה דינאמית

לימוד ותכנון
מיפוי משפטי
סקר פערים
מדיניות ונהלים
הטמעה ותחזוקה

| | המלצות | פערים | | | מפת תשתיות | | | מפתח חובות | | | | |
|--|--|---|-------|-------------------|------------------|--------|-------|-----------------------------------|--------------------|------|-------|---------|
| | | מכרכות ממוכנות | טפסים | נהלים | מכרכות ממוכנות | טפסים | נהלים | חשיפה | תהליך | גורם | חובה | הוראה |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;"> תכנית הפחתה מבוססת חשיפה </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;"> בסיס לתכנית בדיקה לעמידה בחובות </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> גיבוש מדיניות ונהלים תומכים </div> | | | | | | | | | | | A - 1 | הוראה A |
| | | | | | | | | | | | A - 2 | |
| | <ul style="list-style-type: none"> חסימה ללא אישור לקוח דוחות בקרה | <ul style="list-style-type: none"> אין חיווי להסכמת הלקוח לעסקאות בסיכון גבוה אין דוחות בקרה על עסקאות בסיכון | דנאל | נספח להסכם הניהול | נוהל ניהול תיקים | בינוני | יומית | קבלת אישור בכתב לעסקה בסיכון גבוה | הסדרת העיסוק ביעוץ | | | |

המפתח החובות כולל חוקים, חוזרים, הבהרות וכיוב'



ציות/משפטי

| הוראה | חובה | חשיפה | קיימת תשתית | פערים |
|------------|-------------|---------|--------------|--------------------|
| כ.ב.ת. 415 | דיווח ללקוח | ייצוגית | טפסים מנהל + | אזכור במהלך לדיווח |
| | | | | |
| | | | | |

SOX

| סעיף מאגני | תהליך | תת תהליך | ליקוי | קטגוריה | פערים |
|----------------|-----------|------------|-------|-------------|--------------------|
| שכר הוצאות שכר | תשלמי שכר | דיווח שעות | חלשה | בקרה מהותית | בקרה מוחלטת ממוכנת |
| | | | | | |
| | | | | | |

סקר סיכונים תפעולי

| יחידה | תהליך | תת תהליך | סיכון | קטגוריה | שערי | בקרה | שערי | פערים |
|---------------|------------|--------------|-----------|-------------|------|-------------|------|-----------|
| שכר תשלמי שכר | דיווח שעות | דיווח פיננסי | דיווח | הוצאה מעולה | 3 | דיווח מערכת | 2 | מחולקת |
| מחיר עסקי | מחיר עסקי | מחיר עסקי | מחיר עסקי | מחיר עסקי | 4 | מחיר עסקי | 3 | מחיר עסקי |
| חדר עסקי | מחיר עסקי | מחיר עסקי | מחיר עסקי | מחיר עסקי | 5 | מחיר עסקי | 4 | מחיר עסקי |

בקורת

מערכות

נהלים





EConsultants
Entropy

Risk Management Solutions

Member of  group

Entropy Consultants Ltd.

סיום

גל סטאל, מנכ"ל אנטרופי יועצים בע"מ