

# ניהול סיכונים בראי מודל שלושת קווי ההגנה במלכ"ר

חני עמר, רו"ח, משפטנית  
ראש קבוצה (דירקטורית)  
BDO זיו האפט



# על מה נדבר?

## מושגים והגדרות

מהו סיכון? אילו סוגי סיכונים יש לקחת בחשבון?  
החשיבות של הליך ניהול סיכונים ועוד.



## מודל שלושת קווי ההגנה

אודות המודל, על מי הוא מגן ועל מה מגנים? יישום  
המודל במלכ"ר.



## תהליך ניהול סיכונים

ההליך המחזורי לניהול סיכונים, ניתוח סיכון ב-3  
מישורים, סקר סיכונים, "דגלים אדומים" נפוצים  
במלכ"רים.



# הגדרות

## מהו "סיכון"?



ישנם 3 אלמנטים המרכיבים סיכון:

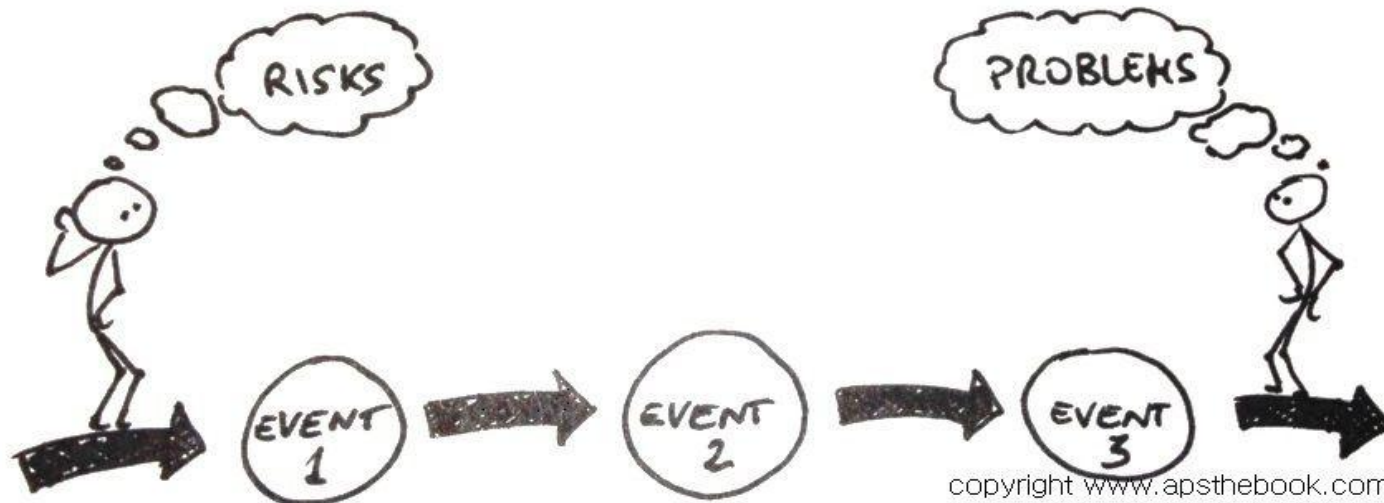
- (1) מישהו או משהו שיגרמו לאירוע (פנימיים או חיצוניים לארגון)
- (2) יש סבירות כלשהי להתרחשות האירוע
- (3) התרחשות האירוע תוביל לנזק כלשהו (כספי או גופני שלרוב ניתן למדידה מראש)

# מתי הסיכון הופך לבעיה?

בעיה = אירוע לא רצוי שכבר קרה ויש לטפל בו.

סיכון = אירוע שעדיין לא קרה, וניתן במקרים רבים למנוע את התממשותו.

המפתח למניעת בעיות הוא לקיים תהליך מושכל לניהול סיכונים בהתאם להשלכה החזויה של הסיכון הפוטנציאלי בהתחשב בזאת שהתממשות של אותו הסיכון יכולה לשאת בהשפעה אחרת על כל ארגון.



# שריפה פרצה במשרדי חברת הביטוח הראל בר"ג; מאות

פזנו

הרחוב הראשי שבסמוך לבניין, דרך אבא הלל סילבר נחסם לתנועת כלי רכב, ולמקום הגיעו עשרות ניידות של כיבוי אש, כוחות הצלה ואמבולנסים; לא היו נפגעים



עין אדרן |  
17:16 19.01.2012

מאות פזנו מבניין חברת הביטוח הראל ברמת גן בשעות אחר הצהריים, בעקבות שריפה שהתלקחה במטבח חדר האוכל של החברה. הרחוב הראשי שבסמוך לבניין, דרך אבא הלל סילבר - אחת מהדרכים המרכזיות ברמת גן המובילות לקניון איילון - נחסם לתנועת כלי רכב. למקום הגיעו עשרות ניידות של כיבוי אש, כוחות הצלה ואמבולנסים.

מבירור של פרטי האירוע עולה כי סיר שמן במטבח נשרף וכיסה את כל האזור והבניין בעשן סמיך. מאחר ומדובר ביום חמישי בערב, לא נכחו במקום מספר גבוה של עובדים. עם זאת, עשרות מהם הצטופפו בחזית הבניין, הממוקם במתחם בורסת רמת גן. למרות השריפה, לא נגרם כל נזק בנפש או

**ברכוש.**



הרכוש הראשון בעולם  
המתמחה במסחר  
על סחורות

ביטוח רכב  
חסכו והטוו

סודות האלגו  
טריידינג

חבילה 10GB  
ב-59 ש"ח בלבד  
חבילה Extra  
משלמת של 012  
מוביל. חבילת סולר  
לא הגדה, אל  
תספס



## סניף איקאה בנתניה נשרף כליל, הגג קרס

הסניף של ענקית הריהוט בנתניה נשרף כליל וגג המבנה קרס. עשרות צוותי כיבוי הצליחו להשתלט על האש והם ממשיכים להיאבק בלהבות. איש לא נפגע. מנכ"ל החברה סיפר כי **הזק מוערך במיליונים**: "ההרגשה מראית הנסיבות נחזרת

רענן בן-צור | פורסם: 07:37, 05.02.11

### ועדת הבדיקה: השלט של איקאה גרם לכרוץ השריפה

חודשיים לאחר השריפה שכלתה את סניף איקאה בנתניה, קובעת ועדה שמינה השר לביטחון הפנים כי האש פרצה כתוצאה מכשל חשמלי בקופסת חיבורים של תאורת השילוט בסניף

תגיות: שריפות, איקאה, המשרד לביטחון הפנים, כבאות, יצחק אהרונביץ

מערכת וואלה NEWS  
יום שלישי, 12 באפריל 2011, 13:56

שתף

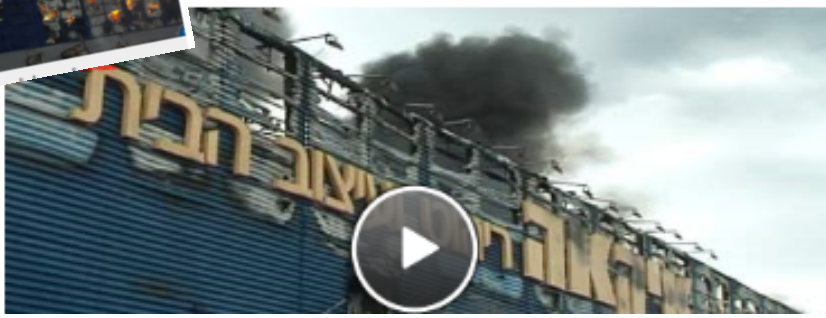
• [עדכונים שוטפים בפייסבוק של ynet](#)

ככל הידוע, לא היו אנשים בסניף של ענקית הריהוט בזמן שפרצה השריפה. כוחות בפיקודו של מפקד משטרת נתניה ניצב-משנה עמי אשד, הגיעו למקום וחסמו את המוביל למקום כדי לאפשר את תנועת כוחות ההצלה, ביניהם צוותי מד"א-שרון.

הכבאים, שבתחילת כיבוי השריפה נכנסו למבנה, קיבלו הוראה מיידית לצאת מו שייפגעו מהאש או במקרה של קריסה. השר לביטחון פנים, יצחק אהרונביץ, ש אמר כי "מדובר בשריפה רצינית מאוד. נבדוק איך זה קרה. הכיבוי והמשטרה אי אפשר לדעת אם מדובר בשריפה שנגרמה כתוצאה מאירוע פלילי, ועדיין אנ אם היה ניסיון סחיטה של גורמים פליליים מאיקאה. הכל ייבדק".

### "זק של מיליונים"

עדי ראיה סיפרו כי הלהבות הגדולות עלו מהמבנה, בתחילה בעיקר מהצד מזרחי, אך האש התפשטה גם לעבר החלק הדרומי ולקומות התחתונות. "ענקיות, משהו שלא רגילים לראות. בכל פעם פתאום האש מתפרצת במקום הלכה", אמר אחד מהם.



הצטרפו אלינו לפייסבוק

השריפה בסניף איקאה בנתניה פרצה בשל כשל חשמלי, אולם "שרשרת של כשלים הביאה לכך שמערכות בטיחות האש לא מנעו שריפה כוללת של המבנה", כך קובעות שתי ועדות הבדיקה שהוקמו על ידי השר לביטחון הפנים יצחק אהרונביץ' ושמסקנותיהן פורסמו היום (שלישי).

בעקבות השריפה באיקאה לפני כחודשיים, הורה אהרונביץ' להקים שתי ועדות בדיקה: האחת, מטרתה לגלות ולאתר את גורם השריפה, והשנייה כדי לבדוק את תפקוד מערכות בטיחות האש בסניף. שתי הוועדות הגישו את הממצאים וההמלצות להפקת לקחים מאירוע השריפה לשר, למנכ"ל משרדו יעקב גנות, לנציב כבאות והצלה היוצא רב-טפסר שמעון רומח ולנציב הנכנס רב-טפסר שחר איילון.

## סונול גלילות: טעות אנוש, פרקו סולר למכלי בנזין

לאחר שעשרות מכוניות נתקעו בכביש החוף סביב צומת גלילות, הסביר מנכ"ל ספרינט, חברת בת של סונול, כי מדובר ככל הנראה בתקלה שאירעה כשבמקום בנזין הוכנס למכלים סולר. הוא הבטיח פיצוי לכל נהג שנפגע

יזאב מלכה | פורסם: 03.01.12, 11:08

"ככל הנראה בשל טעות אנוש פרקו למכל הבנזין סולר". כך הסביר הבוקר (יום ג') לורנס מועלם, מנכ"ל ספרינט, חברת בת של סונול שמפעילה עבודה את כל תחנות הדלק וחנויות הנוחות, בעקבות התקלה שגרמה לעשרות כלי רכב להיתקע אמש סביב צומת גלילות.

רוב כלי הרכב שניזוקו טופלו כבר אתמול בתחנה, והפעילות במקום חוזרת לשגרה. נהגים ששמעו על המקרה לא חוששים לתדלק במקום, וחלקם סיפרו: "שמענו שהחליפו את המערכות ועכשיו הכול בסדר".





## הזיהום התגלה כבר לפני שבוע וחצי: "כמעט אסון"

אחרי ששמי ישראל נסגרו במפתיע, ל-y.net נודע כי כבר לפני שבוע וחצי התגלו לראשונה בעיות בדלק המטוסים. "אני לא יושן בלילות", סיפר עובד בחברת תדלק, "עכשיו מישהו קיבל שכל ועצר את המצב המפחיד הזה". לדבריו, גם ברשות שדות התעופה ידעו על התקלה אביאל מגנדי ויואב דיתון | ✉ פורסם: 05.05.11, 16:41

שמי ישראל נסגרו בצהריים (יום ה') באופן מפתיע בשל זיהום בדלק, אך ל-y.net נודע כי כבר לפני שבוע וחצי התגלו בעיות בדלק בנתב"ג. רק היום, בעקבות תקלה במטוס, קורקעו כל המטוסים בשדות התעופה בישראל והחלו לבדוק את הקשר לזיהום שנמצא בדלק. ברשות שדות התעופה, בינתיים, פועלים בקדחתנות כדי למצוא פתרון למשבר.

**מטוסים יתדלקו בשדות באזור: 'תקלה שלא נראתה'**

"ממטוס ארקיע שעמד להמריא נשמעו שלושה פיצוצים במנוע", סיפר ל-y.net עובד באחת מחברות הדלק, "אז עצרו את הכל בשדה והוציאו איסור לתדלק כל מטוס עם הדלק בנמל, כך שכרגע אין טיסות ללא הזרמת דלק, שכל הנראה מזוהם".

**העובד סיפר כי הבעיה התגלתה כבר לפני כשבוע וחצי, אך היא הוסתרה בגלל אינטרסים מלכיים: "כולם ידעו - הספקיות, החברות בשדה וגם רשות שדות התעופה ידעו. אתמול הגיעו נציגים מהרשות לקחת מסננים לבדיקה". לדבריו, "כל הימים הללו הפילטרים נסתמו על ימין ועל שמאל עד שכמעט קרה היום אסון". הוא סיפר על הנחיה חד-משמעית שלא לתדלק: "סביר להניח שגם לא יהיו טיסות בשל כך עד שהסוגיה תוסדר".**

## דלק מזוהם הוזרם למטוסים, כל הטיסות מנתב"ג קורקעו

רשות שדות התעופה הודיעה בצהריים על הפסקת תדלוק מטוסים בנמל התעופה בן גוריון, זאת לאחר שספקית הדלק מצאה זיהום בדלק שהוזרם למטוסים. **כל הטיסות שהיו אמורות לצאת מנתב"ג קורקעו.** בי הנוסעים שתקועים על הקרקע: אוהדי מכבי תל אביב בכדורסל שתכנו לטוס לטורניר הפיינל-פור בברצלונה



נתיב נחמני ואבי אשכנזי | 14:45 5/5/2011



תגיות: נתב"ג, מטוסים, רשות שדות התעופה

בעקבות זיהום שנמצא בדלק המטוסים, הודיעה היום (ה') רשות שדות התעופה כי התנועה בשדה הופסקה. עד להודעה חדשה, ועד שיתוקן הליקוי, לא ימריאו מטוסי מנתב"ג, לא לטיסות חוץ ולא במסגרת טיסות פנים. הזיהום, כפי הנראה, הגיע מ המספקת את שירותי התדלוק למטוסים. באולם הטיסות היוצאות נותרו אלפי נוסעים מתוסכלים וזועמים, שלא יכלו להגיע ליעדם.



ההוראה להפסיק את התנועה בשדה הגיעה בעקבות הודעה של חברת נכסי תעופה, האחראית על הזרמת הדלק לצנרת של נמל התעופה לרשות שדות התעופה, כי נמצא זיהום בדלק.

## העוזרת ניקתה את הבית וגם את הארנק

זוג בשנות ה-30 לחייהם מאזור השרון, העסיקו עוזרת בית שגנבה מהם 30,000 ש"ח. השניים התלוננו במשטרה.

4 המלץ

עדו בן פורת, כ"ט באדר תשע"ג, 11/03/13 10:23



פלאש 90

ניקיון יסודי

זוג צעיר בשנות ה-30 לחייהם מאזור השרון, העסיקו עוזרת בית, מנקה לביתם, שהחליטה בפעם השניה שהגיעה לעבוד, לנקות מלבד את הבית גם את כספם של בני הזוג.

העוזרת גנבה מהבית בו עבדה, סכום של 30,000 שקלים, ומהר מאוד זכתה לאצבע המאשימה של מעסיקה.

## חשד: עובדת נקיון גנבה מסמכים מלשכת ראש העיר עלית

עובדי העירייה השתילו מסמכים על שולחן ראש העיר והתקינו מצלמת אבטחה כדי לפתור את תעלומת המסמכים האבודים. צפו בוידאו



אלי אשכנדי |  
19:20 28.07.2009 | עודכן ב: 19:40

עובדת נקיון בת 43 נעצרה היום (שלישי) בחשד שגנבה מסמכים מלשכת ראש העיר נצרת עלית בזמן עבודתה בעירייה. העובדת נעצרה לאחר שעובדי העירייה התקינו מצלמת אבטחה בחדר בכדי לפתור את תעלומת המסמכים האבודים. "חשבתי על כל מיני תרחישים, אבל אני מודה שהופתעתי, לא דמיינתי לעצמי תרחיש כזה", אמר ראש העיר, שמעון גפסו.

"כבר כמה חודשים שראש העיר שובר את הראש בניסיון לברר איך קורה שמסמכים נעלמים מלשכתו ומי לעזאזל מחטט בשולחן העבודה שלו בזמן שהוא נמצא מחוץ ללשכה", סיפרו היום עובדים בעירייה. בעקבות הצפייה בסרט המעקב, הוחלט להגיש תלונה נגד העובדת.



קריאת

זן



צימרים ויקרתיים  
ומלונות בוטיק

פוליסות  
חיסכון  
חפשו והשוו

בית אבי חי  
בהארץ

PEGASUS

## 3 שנות מאסר וחצי לעובדת בנק דיסקונט שגנבה חצי מיליון שקלים מלקוחות

פורסם: 12.07.15, 16:22

בית המשפט המחוזי בבאר שבע גזר שלוש שנות מאסר וחצי על עובדת בנק דיסקונט שהורשעה בגניבת חצי מיליון שקלים מכספי לקוחות הבנק. העובדת, מרסל אהרון, בת 56 מאילת, עבדה בבנק במשך יותר מ-30 שנה.

בהכרעת הדין נכתב כי אהרון ניצלה את האמון שלקוחותיה נתנו בה, ובין השנים 2004 – 2010 שלחה יד במרמה בכספם וגנבה בדרכים שונות את כספם. בנוסף למאסר היא נקנסה ב-100,000 שקלים.

## עשור לקריסת הבנק למסחר: הגניבה שהזניקה את משפחות הפשע

לפני עשר שנים בדיוק פסעה אתי אלון, סגנית ראש מחלקת ההשקעות של הבנק למסחר, אל משרדי מחלקת ההונאה של משטרת ישראל והתוודתה על גניבת ענק של רבע מיליארד שקל ■ כך היא שינתה את הפשיעה הכלכלית בישראל



חגי עמית |  
20:17 04.05.2012

בשבוע שעבר מלאו עשר שנים לפיצוץ פרשת הבנק למסחר, המעילה הבנקאית הגדולה ביותר שהתרחשה בישראל. ב-25 באפריל 2002 פסעה סגנית ראש מחלקת ההשקעות של הבנק, אתי אלון, אל משרדי מחלקת הונאה של משטרת ישראל - והתוודתה שגנבה רבע מיליארד שקל מחשבונותיהם של לקוחות הבנק במשך יותר מחמש שנים. המעילה הגדולה הביאה לקריסתו של הבנק ועלתה למדינה - שהיתה ערבה לאזרחים שהפקידו שם את כספם - חצי מיליארד שקל.

אלון הורשעה ונידונה ל-17 שנות מאסר, והיא עשויה להשתחרר מהכלא בעוד כשנה - במידה שינוכה שליש ממאסרה. אחיה, עופר מקסימוב, שנהנה מחלק הארי של הכסף שנגנב והורשע יחד עמה, נמצא במצב דומה. אביהם, אביגדור מקסימוב, השתחרר כבר ב-2007 ונפטר תקופה קצרה לאחר מכן.



הרובוט הראשון בעולם  
המתמחה במסחר  
על סחורות

ביטוח רכב  
חפשו והשוו

א. מנה"ח הקליד כסכום לתשלום לספק סכום גבוה יותר מהסכום בחשבונית	↔	א. מנה"ח הקליד בטעות סכום חשבונית שגוי ('סיכול ספרות')
ב. חשבת השכר העבירה לסטטוס 'פעיל' את העובדת ישראלה ישראלית שנמצאת בחל"ד ושינתה את פרטי חשבון הבנק של העובדת	↔	ב. חשבת השכר העבירה את העובדת ישראלה לשראלי לסטטוס 'פעיל' במקום את העובדת כרמלה כרמלי
ג. המנכ"ל השתמש בכרטיס האשראי של העמותה לצורך הוצאות פרטיות	↔	ג. המנכ"ל השתמש בטעות בכרטיס האשראי העסקי במסגרת רכישות בסופר
ד. מנהל הרכש ביקש הצעות מחיר מצדדים מתואמים ביניהם	↔	ד. מנהל הרכש החדש שכח לבקש 3 הצעות מחיר מקבלנים והסתפק ב-2 בלבד
ה. היו"ר קיבל לרשותו תרומות במזומן עבור העמותה ולא דיווח על כך	↔	ה. היו"ר קיבל לרשותו תרומה במזומן עבור העמותה ולא הוציא קבלה
ו. המקפח הפדגוגי דיווח על כמות תלמידים גבוהה יותר מזו שנוכחת בפועל	↔	ו. המקפח הפדגוגי התבלבל בספירת התלמידים ולמשרד הדתות דווח סכום שגוי

## סיכוני מעילות והונאות

## סיכונים תפעוליים 'רגילים'

א. מנה"ח הקליד כסכום לתשלום לספק סכום גבוה יותר מהסכום בחשבונית



א. מנה"ח הקליד בטעות סכום חשבונית שגוי ('סיכול ספרות')

ב. חשבת השכר העבירה לסטטוס 'פעיל' את העובדת ישראלה ישראלית שנמצאת בחל"ד ושינתה את פרטי חשבון הבנק של העובדת



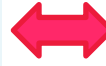
ב. חשבת השכר העבירה את העובדת ישראלה ישראלי לסטטוס 'פעיל' במקום את העובדת כרמלה כרמלי

ג. המנכ"ל השתמש בכרטיס האשראי של העמותה לצורך הוצאות פרטיות



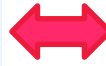
ג. המנכ"ל השתמש בטעות בכרטיס האשראי העסקי במסגרת רכישות בסופר

ד. מנהל הרכש ביקש הצעות מחיר מצדדים מתואמים ביניהם



ד. מנהל הרכש החדש שכח לבקש 3 הצעות מחיר מקבלנים והסתפק ב-2 בלבד

ה. מגייס התרומות קיבל לרשותו תרומות במזומן עבור העמותה ולא דיווח על כך



ה. מגייס התרומות קיבל לרשותו תרומה במזומן עבור העמותה ולא הוציא קבלה

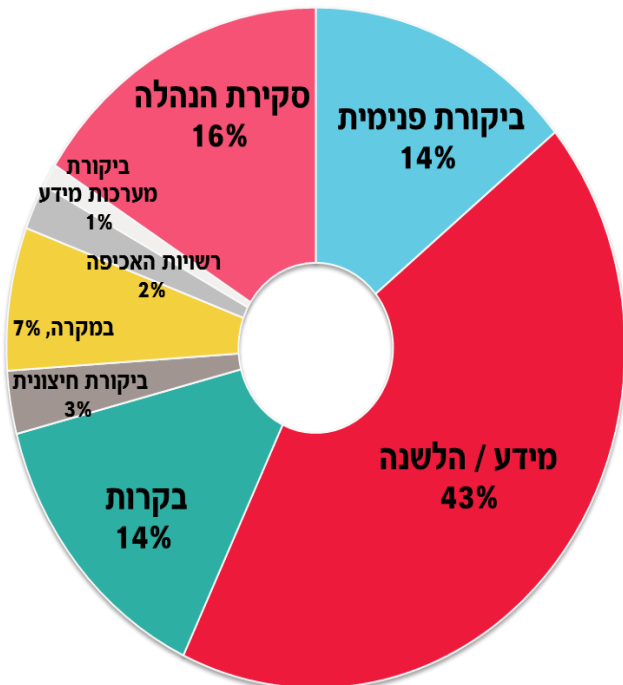
ו. המקפח הפדגוגי דיווח על כמות תלמידים גבוהה יותר מזו שנוכחת בפועל



ו. המקפח הפדגוגי התבלבל בספירת התלמידים ולמשרד הדתות דווח סכום שגוי

## סיכוני מעילות והונאות

הדרך לאתרם - לרוב בעקבות מידע/הלשנה

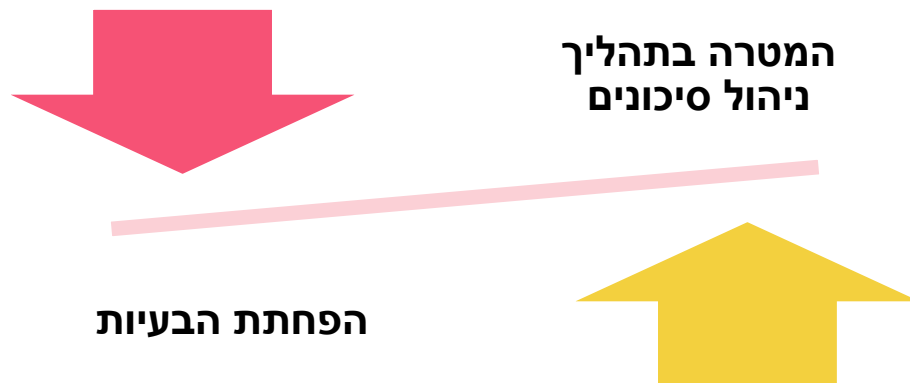


## סיכונים תפעוליים 'רגילים'

הדרך לאתרם - באמצעות בקורות מתאימות







**תהליך של ניהול סיכונים מאפשר, בין היתר:**

- **הפחתת 'הפתעות' תפעוליות והפסדים** – הארגון מרוויח יכולת משופרת לזהות אירועים פוטנציאליים ולגבש תגובה/מענה שיפחיתו את ה'הפתעות' ואת העלויות וההפסדים הקשורים אליהן.
- **ניצול הזדמנויות** – במסגרת שקילת מגוון האירועים הפוטנציאליים, ההנהלה נדרשת לפעול על מנת לזהות וליזום פעולות להגשמת הזדמנויות.
- **שיפור פריסת ההון** – השגת מידע 'בריא' על הסיכונים מאפשר להנהלה להעריך ביעילות את הצרכים הכוללים ולבצע חלוקת משאבים נכונה ויעילה.

ניהול סיכונים כתהליך שוטף מאפשר להנהלה להתמודד באופן אפקטיבי עם אי  
הודאות ועם הסיכונים וההזדמנויות הקשורים אליהם  
ובכך לנהל בצורה מושכלת את הארגון.



**התמודדות מודעת ולא התגוננות**



# מודל שלושת קווי ההגנה

## מודל שלושת קווי ההגנה

מודל שלושת קווי ההגנה מביא גישה פשוטה ויעילה לשפר את השיח בעניין ניהול הסיכונים והבקורות על ידי כך שהוא מפשט ומבהיר תפקידים וחובות הכרחיים. מודל זה ישים בכל ארגון, לרבות בכאלו בהם אין מערכת מורכבת או גישות סדורות לניהול הסיכונים.

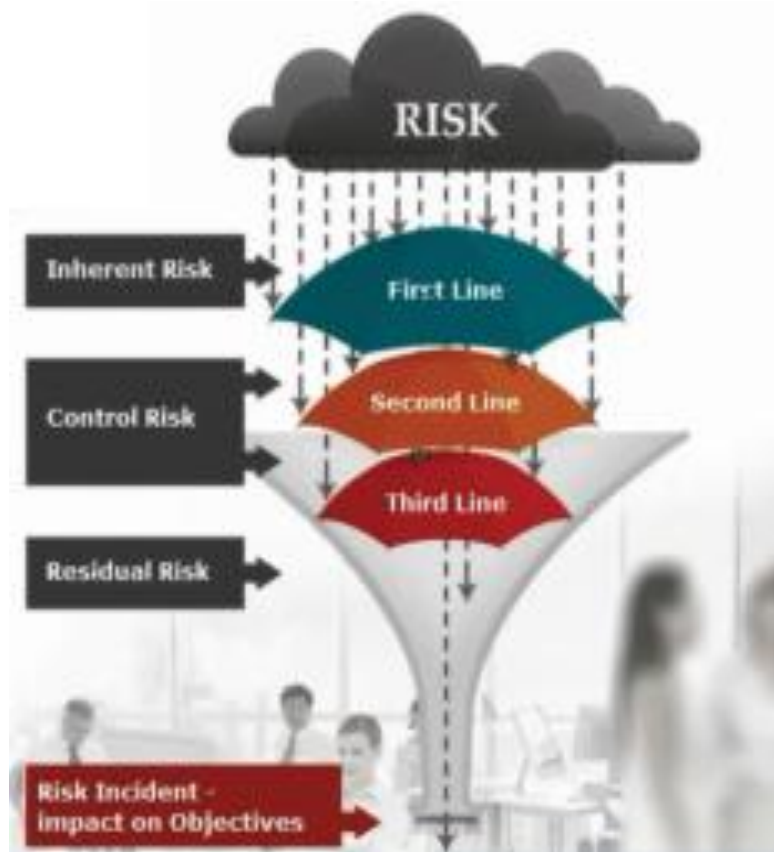
המודל מחלק את הפונקציות השונות ומשבץ אותן באחד משלושת מקווי ההגנה.

לכל אחד מהקווים ומהפונקציות שבו תפקיד ספציפי וברור במסגרת הרחבה יותר של הממשל הארגוני/התאגידי.

### The Three Lines of Defense Model



Adapted from ECIIA/FERMA *Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41*



## מי מגן ועל מה מגנים?

המודל מבחין בין שלוש קבוצות/שלושה קווים של גורמים המעורבים בניהול סיכונים אפקטיבי שמטרתו להגן על בעלי העניין:

1. הגורמים שהם 'בעלי הסיכונים' ומנהלים אותם – ההנהלה הפעילה.

2. הגורמים שמפקחים על הסיכונים - פונקציות ניהול הסיכונים והציות.

3. הגורמים שמספקים הערכה (ASSURANCE) בלתי תלויה – המבקר הפנימי.

הועד המנהל / הדירקטוריון ועדת הביקורת נמצאים מחוץ לקווי ההגנה.

הם בעלי העניין העיקריים הנהנים מקווי ההגנה ובכוחם יש להבטיח שהמודל ייושם בפועל כהלכה במסגרת ניהול הסיכונים והבקורות בארגון.

הם האורגנים שנושאים באחריות ובחבות (ACCOUNTABILITY) להגדיר בצורה ברורה את יעדי הארגון, את האסטרטגיה שמטרתה להשיג את היעדים הללו ולמסד מבנים והליכים נאותים לניהול נכון של הסיכונים המעיבים על כך.

## ומה קורה אצלכם?

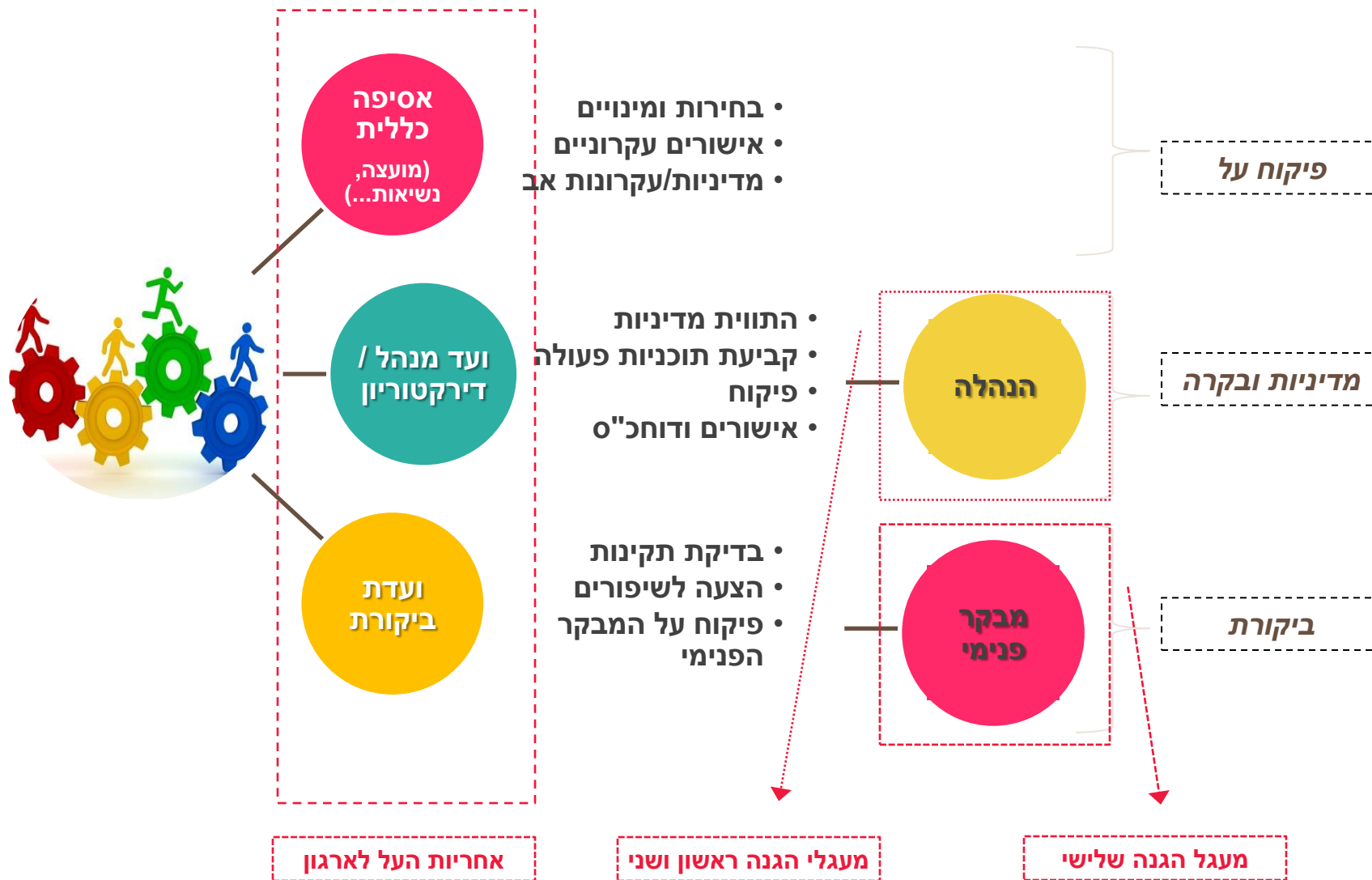
איך מתפקד הועד המנהל? האם שומרים על קווי הגנה ברורים או שמא הכל מעורבב?



ואיך נראית ועדת הביקורת??? כלב מחמד או שומר סף?



# יישום המודל במלכ"ר



# תהליך ניהול סיכונים



## ההליך המחזורי לניהול סיכונים בארגון



- אבחון 'עולם הסיכונים' הרלוונטי לארגון וגיבוש ישויות הסיכון
- זיהוי / איתור הסיכונים האינהרנטיים לארגון והערכת עוצמתם
- דירוג הסיכונים האינהרנטיים
- הערכת הבקרות / המתודות הקיימות בארגון במענה לסיכונים האינהרנטיים
- דירוג הסיכונים השיריים

### הערכת הסיכונים

- קביעת 'התיאבון לסיכון' של הארגון - רמת סיכון המטרה לה שואף הארגון להגיע

### קביעת סיכון המטרה

- קביעת מתודולוגייה ארגונית לניהול הסיכונים שאותרו
- קביעת תוכנית פעולה לטיפול בסיכונים המהותיים שאותרו ולצמצום הפער שבין השירוי לבין המטרה
- הגדרת גורם האחראי על ניהול הסיכונים בארגון
- קביעת תוכנית להטמעת תהליך ניהול סיכונים בארגון וערוצי הפיקוח והבקרה בתהליך

### הגדרת תוכנית לטיפול וניהול הסיכונים

- יישום התוכנית שנקבעה לניהול וטיפול בסיכונים
- בחינת הצורך ברענון שלב הערכת הסיכונים וביצוע הערכת הסיכונים בהתאם

### ניהול סיכונים שוטף

## בניתוח סיכונים חשוב לנתח את הסיכון על פי שלוש רמות סיכון:

רמת סיכון **שורשי** (Inherent Risk)



רמת סיכון **שיורי** (Residual Risk)



רמת סיכון **המטרה** (Target Risk)



## סיכון שורשי

רמת הסיכון המובנה מעצם הפעילות שמקיים הארגון, בהתעלם מהבקורות הקיימות והמאפיינים הייחודיים לארגון או לתהליך. כלומר, הסיכון הטבוע בפעילות.

### דוגמאות:

- חברה הפועלת בתחום הפעלת חוגים לילדים חשופה לסיכון האינהרנטי של היעדר ביקוש לחוגים והעדפת פעילויות 'ביתיות'.
- במרכז שפוקדים אותו עשרות ילדים מדי יום קיים הסיכון האינהרנטי לנזקים לילדים עקב התנהגות בלתי זהירה מצידם.

### סיכון שורשי נמדד על פי שקלול של:

סבירות התרחשותו של הסיכון X הנזק/ההשפעה הפוטנציאליים



## סיכון שיורי

רמת הסיכון לה הארגון חשוף בפועל, בהתחשב בבקורות הקיימות ובמאפיינים הייחודיים לארגון.

### דוגמאות:

- החברה ערה למצב בשוק, מקיימת פעילות תמידית ליצירת תחרות ולמשיכת תשומת ליבם של הילדים, לרבות באמצעות פיתוח חוגים אטרקטיביים כגון אומנויות לחימה, הקמת אתרי אינטרנט וכו'.
- החברה מעסיקה מנהל בטיחות הסוקר את המרכז באופן שוטף ומטפל במפגעי בטיחות פוטנציאליים בזמן אמת.

### סיכון שיורי נמדד על פי שקלול של:

הסיכון השורשי X אפקטיביות הבקורות הננקטות במענה לסיכון.





סיבולת הסיכון של הארגון, קרי רמת הסיכון השיורי לה הארגון שואף להגיע, בהתחשב במטרותיו, יעדיו והמשאבים העומדים לרשותו.

### דוגמאות:

- מכיוון שהכנסות מחוגים מהוות את החלק העיקרי במקורות המימון של החברה, הדירקטוריון החליט כי בתחום זה יש להגיע לסיכון המינימאלי ולהקדיש לשם כך את האמצעים והמשאבים הנדרשים.
- מכיוון שאת המרכז פוקדים אנשים מבוגרים בלבד האחראים למעשיהם, הדירקטוריון החליט כי החברה 'תסבול' את הסיכון ולא תישא בעלויות מראש כדי למנעו.

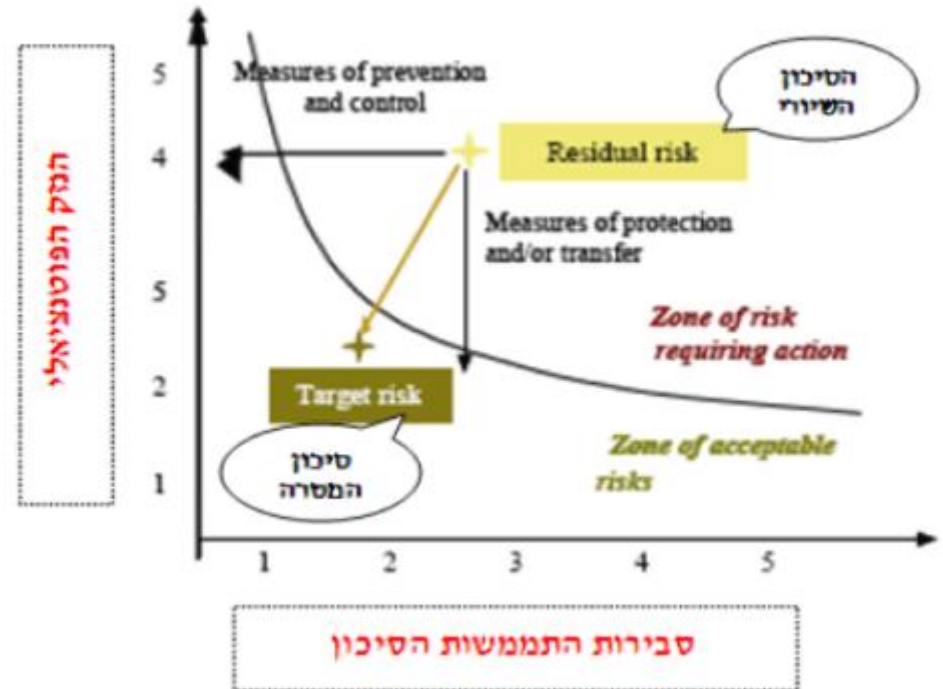
סיכון המטרה אינו ניתן למדידה במשקולות, אלא הוא נתון לקביעת ההנהלה.



## המטרה המרכזית של תהליך ניהול סיכונים

להפחית עד כמה שניתן את הפער שבין הסיכון השיורי (המצוי) לסיכון המטרה (הרצוי) ובכך להביא למינימום את הנזק הפוטנציאלי ו/או את הסבירות להתממשות הסיכון.

כיצד עושים זאת?  
על ידי נקיטה בבקרות/במענה המתאים לסיכונים שזוהו.



# דוגמא לקטע מסקר סיכונים

רמת הסיכון השורשי	רמת אפקטיביות הבקרה	תיאור הבקרה הקיימת	רמת הסיכון השורשי	קטגוריית הסיכון	תיאור הסיכון/החשיפה	נסיבת הסיכון	
<b>ישות הסיכון: מערכות מידע</b>							
C	חזקה	בתהליכי העבודה במחלקת הנה"ח מתקיים עיקרון הפרדת התפקידים במלואו, קרי עובד אחד בודק את עבודתו של עובד אחר, כך שגם אם נוצלה לרעה הרשאת גישה עודפת, יש סיכוי שדבר יתגלה על ידי עובד נוסף במחלקה המבצע את החוליה הבאה בשרשרת העבודה	B	תפעולי, פיננסי	גישה של עובדי מחלקת הנה"ח למאגרי מידע/מודולים במערכת הפיננסית שאין להם הרשאה לגשת אליהם ו/או שאינם נדרשים להם במסגרת תפקידם ולפיכך סיכון לביצוע פעולות לא מורשות, בין אם במזיד (מעילה/הונאה) ובין אם בשוגג (טעויות ברישום וכו')	ניהול הרשאות גישה - בחברה לא מוגדרים פרופילי משתמש בגין המערכת הפיננסית, אלא מעניקים לכל עובד הרשאה בהתאם לזו של קודמו בתפקיד או של עובד בתפקיד דומה	1
<b>ישות הסיכון: ניהול כספים וחשבונות</b>							
A	בינונית	1. מנהל הכספים סוקר מדי יום את הפעולות שבוצעו בכרטיס האשראי (באמצעות האינטרנט) 2. האסמכתאות לביצוע ההוצאות מועברות אל מנהל החשבונות הראשי מיד לאחר ביצוע כל פעולה, תוך ציון שם הגורם שביצע	A	פיננסי	ביצוע הוצאות לא מורשות על ידי עובדי מחלקת הנהלת החשבונות בחברה, ומבלי שניתן להתחקות אחר הגורם שביצע את ההוצאה	כרטיס אשראי עסקי - בחברה קיים כרטיס אשראי עסקי על שמו של המנכ"ל. נמסר לנו כי פרטי הכרטיס ידועים לכל אחד מעובדי מחלקת הנהלת החשבונות וכי באמצעותו מבצעים תשלומים שונים, ללא קבלת אישור מראש מגורם מוסמך. כמו כן, תקרת האשראי בכרטיס הראשי הינה \$10,000 ליום.	2

אפשר 'להתחיל בקטן' - לצרוך סקר בתחום מסוים, כאחד מתחומי האחריות  
לפני



## התמודדות מראש עם הסיכון



### הימנעות מסיכון (AVOID)

נקיטה בצעדים למניעת הנזק הפוטנציאלי/הסיכוי להתממשותו  
(לדוגמא: הפסקת פעילות החוגים לילדים במרכז)

### קבלת הסיכון (ACCEPT)

המשך הפעילות המסכנת  
(לדוגמא: קיום חוגים לילדים כרגיל)

### הפחתת הסיכון (REDUCE)

נקיטה בצעדים [בקרורת] לצמצום הנזק הפוטנציאלי או הסיכוי להתרחשותו  
(לדוגמא: קיום חוגים לילדים בליווי מבוגרים)

### גלגול / העברת הסיכון (TRANSFER)

העברת הסיכון לצד שלישי  
(לדוגמא: הפעלת החוגים על ידי קבלני משנה בלבד או רכישת ביטוחים מתאימים)

הדרך בה יש לנקוט תקבע לרוב בהתאם ל'מבחן עלות - תועלת':

האם המחיר של הפחתת הנזק הפוטנציאלי (הפחתת/מניעת הנזק הפוטנציאלי או הסבירות להתרחשותו) נמוך מהנזק עצמו.



## "דגלים אדומים" במלכ"רים – גורמי סיכון / פרצות נפוצים

יחסי אמון גבוהים כלפי  
העובדים והמתנדבים  
בעמותה

עובדים מועסקים תקופות  
ארוכות באותו התפקיד

היעדר הפרדת תפקידים  
בתהליכי העבודה המרכזיים

שימוש במערכות ממוחשבות  
לא מתאימות או ללא בקרות  
מספקות

חוסר פיקוח ובקרה על ידי  
בעלי תפקידים מרכזיים ("לא  
נעים...")

היעדר מנגנוני בקרה מספקים  
בתהליכי העבודה (כי אין  
מספיק משאבים)

ניתן לחסום או למזער את הבעיות על ידי הטמעת מנגנוני בקרה מתאימים, כדוגמת:



# סיכום

בכל פעילות שמקיים הארגון קיימים סיכונים, ללא תלות בהיקף הפעילות, בתדירותה, בגורמים הלוקחים בה חלק וכו'.

הגורם המשתנה בין סיכון לסיכון הינו עוצמת הסיכון, קרי במידה והסיכון יתממש, עד כמה הוא יכול לפגוע במהלך התקין והמתפתח של הארגון ועד כמה הוא יכול לפגוע ביכולת של הנהלת הארגון להגדיל את הערך עבור בעלי העניין.

כדי להימנע מהפתעות ועל מנת לנצל את משאבי הארגון בצורה נכונה ויעילה, חייבת הנהלת הארגון לקיים תהליך של ניהול סיכונים שוטף כחלק מהתמודדות עם הסיכונים (ולא התגוננות) ובמסגרתו להתאים בקרות לסיכונים שזוהו.



## 'טיפים' לניהול סיכונים

1. **מומלץ לשכור גורם מקצועי ובלתי תלוי לצורך עריכת סקר סיכונים** - אורח לרגע רואה כל פגע.
2. **מומלץ לעבוד בשיתוף מלא עם ההנהלה הפעילה** - תופתעו מהדרכים היצירתיות שיציעו להתמודדות עם סיכון.
3. **מומלץ שלא להיות מונעים משיקולים כלכליים בלבד בניהול הסיכונים** - לא לבחון מהו הסיכון ש'זול' יותר לטפל בו, אלא לבחון את הסיכונים מן המקרו אל המיקרו ולגבש תוכנית טיפול מתאימה.
4. **מומלץ להכניס את נושא ניהול הסיכונים בארגון לסדר היום באופן קבוע** - בקשו שאחת לתקופה שתקבע מראש יערך דיון בדבר מצב הסיכונים בארגון, לרבות אופן יישום התוכנית שנקבעה בנדון ויעילותה, דירוג עדכני של הסיכונים, פירוט בדבר סיכונים שהתממשו וכו'.
5. **הגדירו רפרנט/מנהל סיכונים לארגון** - גורם אשר יהא אחראי לבקר, לעקוב ולדווח על ניהול ובקרת הסיכונים בארגון.

חני עמר, רו"ח, משפטנית, CIA, דירקטורית, BDO זיו האפט

Tel: 03-6380600, 052-6144993

E-Mail: HanitA@bdo.co.il

Visit Our Website: [www.bdo.co.il](http://www.bdo.co.il)

Thank You!  
😊