

# ניהול סיכונים ותרחישי קיצון בסביבה של חוסר ודאות





**ציות ורגולציה  
פיננסית**

**ציות בינלאומי  
מניעת שוחד  
ושחיתות**

**ניהול סיכונים  
וביקורת פנימית**

**ESG  
וממשל תאגידי**

**סיכונים טכנולוגיים  
ואנליטיקס**

**ביקורת חקירתית  
מעילות והונאות**

# הגדרות



## איום ייחוס

איום הייחוס מהווה מסגרת לתרחישים בתחומי סיכון שונים, לדוגמה – שינויים מאקרו כלכליים, שיבושים לוגיסטיים, שיבושים במבנה ההון האנושי, קשיי נזילות.

## תרחיש גורם יחיד

תרחיש הבוחן השפעה על יעד עסקי אל מול שינוי בפרמטר יחיד (לדוגמה שינוי ריבית/ הפסקת פעילות של ספק) כאשר שאר הפרמטרים נותרים ללא שינוי.

## תרחיש מערכת

שילוב של מספר תרחישים בו זמנית שעשויים להתקיים, הן בתחום סיכון יחיד (תרחישים מאקרו כלכליים) או תחומי סיכון שונים (מאקרו כלכלי ושיבוש לוגיסטי).

## תרחיש קיצון

בדרך כלל יאופיין כאירוע חיצוני היכול לייצר חשיפה משמעותית לארגון, והינו **לרוב** בסבירות נמוכה עד אפסית – לדוגמה מלחמה כוללת, אסון טבע, קריסה של שוק הנדל"ן.

## תרחיש הפוך

כלי המשמש את הארגונים לבחון את מאפייני התרחישים האפשריים בהינתן הגדרת של תרחיש יעד, לדוגמה – מהם האירועים שעשויים לגרום לקיטון של 25% בשנה בהכנסות החברה?

# מאפיינים לניתוח תרחישי אפקטיבי

אמין



אירועים המוצגים במסגרת התרחיש צריכים להיות אמינים ובעלי רמת סבירות, גם אם נמוכה מאוד

רלוונטי



תרחישים ואיומי ייחוס צריכים לתרום לניתוח תובנות בקשר עם אסטרטגיה ויעדים, סיכונים והזדמנויות בארגון

זהיר



רכיבי התרחיש וסיפור המסגרת צריכים להיבנות תוך בחינה מעמיקה של הנחות היסוד המובנות בתהליך הרצת התרחיש

בעל ערך



תרחישים יאפשרו תחקור מעמיק של קשרי גומלין בין תהליכים, פעולות, תגובות והשפעות שיש לתרחיש על כלל היעדים העסקיים של הארגון

ייחודי



כל תרחיש צריך להיות בעל מבנה ייחודי, ולהתמקד בשילוב שונה של גורמי מפתח. יש להשתמש במספר תרחישים על מנת לאתגר באופן אפקטיבי את איום הייחוס

מאתגר



תרחישים צריכים לאתגר את החשיבה המקובלת והנחות המוצא העסקיות. התרחישים יאפשרו אתגור של תפיסת "עסקים כרגיל"

# סגנונות שונים לניתוח תרחישים

משולב

ניתוח תרחישים  
משולב הנהלה,  
כספים ויחידות  
עסקיות ותהליך  
אתגור שוטף

Bottom-Up  
משולב

ניתוח  
התרחישים  
ביחידות  
העסקיות מבוצע  
בשילוב מידעים  
מיחידות אחרות

Bottom-Up

סיפור המסגרת  
מוגדר על ידי  
גורמים חיצוניים/  
הנהלה, ומבוצע  
על ידי יחידות  
עסקיות

Top-down  
משולב

ניתוח  
התרחישים  
מתבסס על מידע  
המתקבל  
מהיחידות  
העסקיות

Top-Down

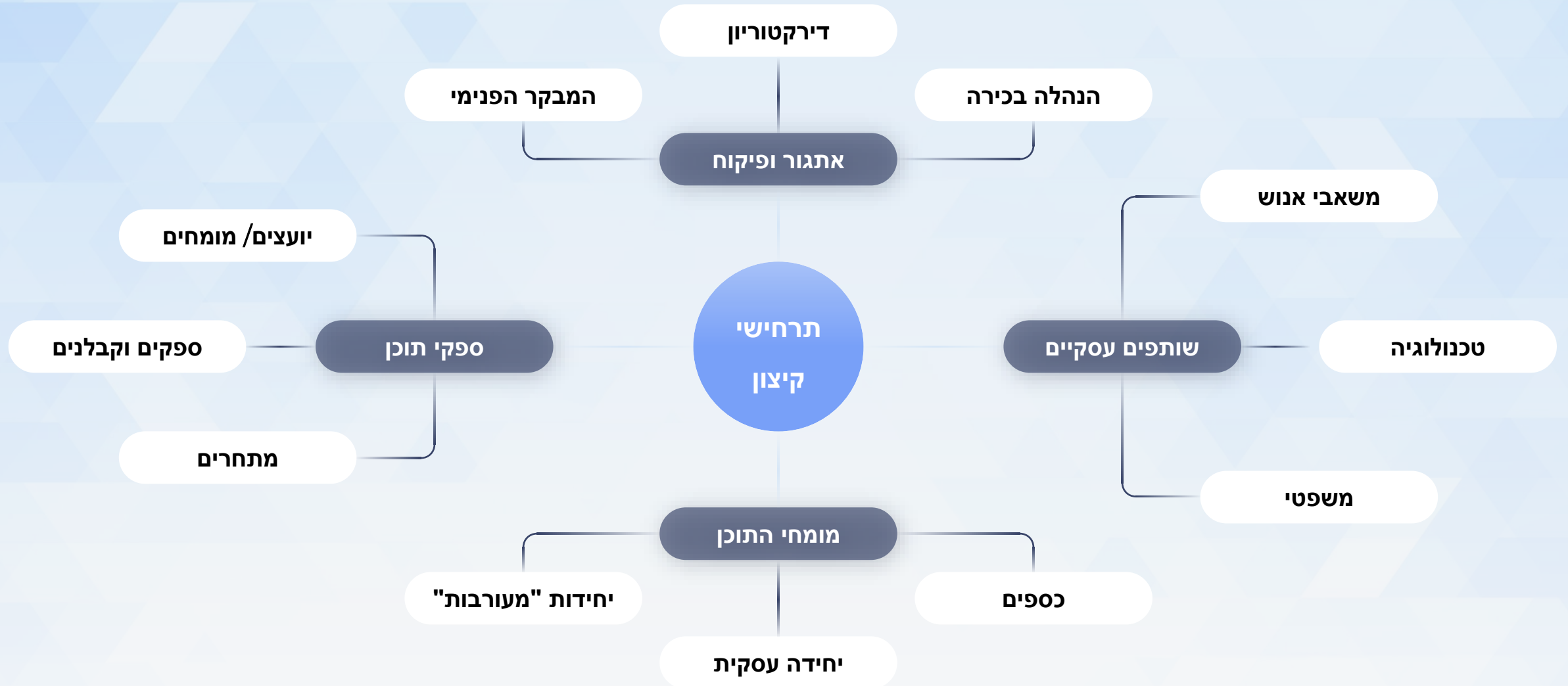
ניתוח תרחישים  
מתבצע ברמת  
הנהלת הארגון/  
מערך הכספים  
על בסיס מידע  
פיננסי ארגוני

היקף המידע ונתונים עסקיים

גבוה

נמוך

# ממשל תאגידי בתהליך ניתוח תרחישים



# תפקיד הביקורת הפנימית



## יישום

הביקורת הפנימית יכולה לעשות שימוש בתרחישים ותרחישי קיצון לשם בחינת נאותות הבקרה וניהול הסיכונים בתהליכים עסקיים מהותיים



## אתגור

הביקורת הפנימית נדרשת לאתגר את מסגרת התרחישים, הנחות המוצא, תכנית המשכיות ופעולות נגזרות





# אתגור ניתוח תרחישים

הנחות מוצא



מה הנחות המוצא שהוגדרו בתרחיש ובניתוח התוצאות ומה סביבת הבקרה שהוגדרה

היקף ומורכבות



מה היקף התרחיש שהוגדר והאם כולל יחידות עסקיות שונות וגורמים פנימיים וחיצוניים

גישת העבודה



בחינת גישת העבודה שננקטה על ידי הארגון ורמת המעורבות של הנהלה בכירה

גורמים מעורבים



רמת המעורבות של יחידות עסקיות ויחידות מטה בניתוח התרחישים ובתוצאות הניתוח

מסגרת הזמנים (טווח)



מה מסגרת הזמנים שהוגדרה ורמת ההתאמה של הטווחים שהוגדרו לאופי התרחיש

ערך מוסף



מה רמת השימושיות של ניתוח התרחישים ותוצאותיו לביסוס תשתית ניהול סיכונים אפקטיבית

התנעה



הגדר את  
איום הייחוס

הגדרת  
טווח זמן  
ומאפיינים

בחינת השפעות  
חיצוניות  
ופנימיות

בחינה וניתוח  
תוצאות  
התרחיש

## ניתוח תרחישים

בחינת השפעות  
רוחביות

הגדרת תכנית  
ניטור (דגלים)

הגדרת  
תכנית פעולה  
ותגובה



על בסיס ניתוח התרחישים ותוכניות הפעולה האפשריות, יכולה הביקורת הפנימית לשלב בדיקות מבססות לבחינת ישימות הנחות המוצא ותוכניות התגובה



# לסיכום



ניתוח תרחישים מהווה כלי קריטי ומשמעותי בניהול הסיכונים הארגוני

ניתוח תרחישים הכרחי בתכנון אסטרטגי והשפעות אפשריות לאירועים עתידיים

ניתוח תרחישים מייצר שיח פרודוקטיבי בין היחידות העסקיות, הכספים והבקרה

ניתוח תרחישים מאפשר לבחון את סביבת הבקרה תחת "מצבי עולם" שונים



אייל בן אבי, רו"ח (משפטן)

נייד: 054-6660203 טלפון: 03-5501866

Email: [eyal@eba.co.il](mailto:eyal@eba.co.il)

