



זהירות - סכנה

ניהול סיכונים הנו אחד התחומים המורכבים ביותר בעולם עסקי. ההתפתחויות בשוקי הכספים וההון בישראל, הגלובליזציה והחדשנות הפיננסית, עולם הבנקאות המתפתח, מכשירים פיננסיים חדשניים ומורכבים, גידורים, התפתחות העולם המשפטי ועמו סיכוניו, הון אנושי משתנה ושאר ירקות – מרחיבים את השפעתם ויחד עם הולך וגדל הפוטנציאל לחשיפה לסיכונים עסקיים

העסקיים הפנימו כבר מזמן ש"הימור" לא נכלל בחזון הארגון, אף לא באסטרטגיה העסקית שלו. יותר ויותר עסקים, בניגוד לעבר, משקיעים מחשבה רבה באלמנט החשוב המכונה "ביטוח". העיקרון שפתח את הדלת להתפתחות מקצוע זה עתיק יומין זה, הוא חשיבה תפיסתית ליצירתה של "קופה הדדית".

בסיס העיקרון גורס שאם שהרבה אנשים ישלמו פרמיה קטנה, הם יצליחו להגן על עצמם ביעילות כלכלית מיטבית בשיטת ערבות הדדית - מפני בעיה גדולה. בחינה מעמיקה מראה שהתנהגות סכומי הפרמיה, כפופה לאלמנטים אקטואריים, סטטיסטיים, התפתחותיים ומסחריים, החוסים בצלו של חוק המספרים הגדולים (ככל שמספר התופעות הנמדדות עולה - יורדת מידת המקריות והתוצאות קרובות יותר להסתברות).

הביטוח הוא הסכם בין מבטח לבין מבטוח. לפי ההסכם מתחייב המבטח (חברת הביטוח המבטחת) לשלם תגמולי ביטוח למוטב בקרות מקרה הביטוח. מטרת הביטוח היא לספק הגנה מפני היבטים כספיים של אי-ודאות למקרי סיכון. מנגד משלם המבטוח למוטב פרמיה (דמי ביטוח) במועדים שסוכמו ביניהם.

לעניין גובה הפרמיה, נעזר המבטח באקטואריה לצורך חישוב הפרמיה הדרושה בעבור הביטוח, לפי סטטיסטיקה של האירועים נגדם נרכש הביטוח, תוך התחשבות במצב הספציפי של המבטוח. למשל, בביטוח חיים משתמשים בטבלאות אקטואריות, תוך התחשבות במחלות קודמות של המבטוח (המשפיעות על הסיכון של המבטוח על ספציפי למות בגיל מוקדם יותר). התבוננות על עקרונות הביטוח מלמדת שהן כאבני היסוד של תחום ניהול הסיכונים. אולי אף על בסיסן התרחב תחום זה והגיע לאן שהגיע.

ניהול סיכונים בשיטת BY Logic (לפי ההיגיון)

אמנם, אין חולק כי בנושא ניהול סיכונים, ייטב לארגון אם ישתמש ביועץ חיצוני המתמחה בתחום זה. ואולם, ניתן גם לעשות שיעורי בית, בעזרתם לצמצם את מידת הסיכון לעסק ולהבין כיצד ניתן ל"נהל" אותו. שיטת השלבים, תגרום למנהל הארגון למפות את הבעיות בארגון ולהיערך לסיכונים שבדרך. לא פחות חשוב, תפקח את עיניו לכשלים קיימים ולדרכי מוצא לשיפול המסגרת הארגונית: **שלב ראשון - זהו את הסיכונים בעזרת "סקר סיכונים" עצמאי**

החשבונאיים בדוחות הארגון), ניהוליים (פרישת איש מפתח בארגון), טכנולוגיים (התפתחות טכנולוגית המצריכה השקעת משאבים שהארגון אינו יכול לעמוד בהם), תפעוליים (תקלות ייצור חמורות, גנבות סחורה, אובדנים, נזקים וכד') - ומכאן גובר הצורך בניהול סיכונים שיטתי ומבוקר.

אילו סיכונים מאיימים על הארגון

בענף מקצועי זה נהוג להבחין בין מספר סוגים עיקריים: סיכונים פיננסיים (סיכונים אשראי, מדד המחירים לצרכן, נזילות, מט"ח, ריבית, מחירי סחורות וניירות ערך), סיכונים תפעוליים, סיכונים תרמית, סיכונים אסטרטגיים, סיכונים משפטיים ועוד. נבחר כמה דוגמאות:

סיכון אשראי - סיכון אשראי הינו סיכון שהצד השני בעסקה (בעל החוב) לא יעמוד בהתחייבויותיו. נניח חברה אשר רוכשת בכספיה הנזילים בבנק, אג"ח (אגרות חוב). ונניח שהחברה שהנפיקה את אגרות החוב אינה יכולה עוד לעמוד בתשלומי הריבית בגין האג"ח (עקב הרעה פיננסית משמעותית במצבה). הנחות אלו קרו פעמים רבות בשוק והעמידו את משקיעי הכספים באפיק זה בסיכון אשראי כבד מאד.

סיכון נזילות - מצב אשר נוצר ממחסור בכסף נזיל לכיסוי התחייבויות שוטפות. כלומר היקלעות למצב שבו אין כסף כדי לפעול טווח המייד. דוגמאות נוספות לסיכון מסוג זה הן קשיים בהפיכת נכסים לנזילים, אי יכולת למכור ניירות ערך או מצב של סחירות נמוכה בשווקים הפיננסיים.

סיכון תפעולי - מוגדר כסיכון לאיבוד רווחים עקב שיטות פגומות לעיבוד וניתוח נתונים או טעויות אנוש. דוגמאות לסיכונים תפעוליים הנם, גניבה על ידי עובד, תביעות לפיצוי על ידי לקוח, נזקים ואובדנים, רעידת אדמה וכדומה.

סיכונים אסטרטגיים - הסיכונים שיגרמו לארגון לאי יכולת לממש את יעדיו וכן הסיכון שיגרם נזק ליעדים העסקיים המהותיים שקבע לעצמו הארגון. סיכונים אלו יכולים להיגרם ע"י ליקויים בקבלת החלטות או בקבלת מידע רלוונטי או בעיות במעקב, שליטה ובקרה אחר ביצוע החלטות קדידניות שנקבעו על ידי מוסדות החברה.

ביטוח ככלי לניהול סיכונים

קשה לשים את האצבע על הנקודה המדויקת שגרמה לשינוי תפיסתי בעולם העסקים. הארגונים

יהול סיכונים הוא תחום חדש יחסית, הצובר תאוצה רבה בשנים האחרונות. מטרתו, להעריך סיכונים, לכמת אותם, לתעדף את סדרי הטיפול בהם ובעיקר לנטר את מידת הבעיות העתידיות העלולות לצוץ ולפגוע בארגון. תחום זה, הזוכה להתייחסות אדירה בשווקים הגלובליים (ואולי אף בעטיים), בחברות גדולות ובחברות נסחרות בבורסות לניירות ערך בארץ ובעולם - הנו בעל משמעות אדירה ליציבותו הפיננסית (ולא רק) של הארגון. מאידך, לא רבים העסקים הבינוניים בארץ היכולים לומר ולו מילה אחת אודותיו.

אי הכרת הנושא והחלתו, למצער על הנקודות הקריטיות שבלבת הארגון, כמוה כהימור. לא פחות ולא יותר. חוק החרם, לשם הדוגמה הרלוונטית, אשר אושר במליאת הכנסת לפני כמה חודשים - עלול להציב סיכונים כלכליים לא פשוטים בפני המפר אותו - זאת, במהירות חקיקתית מדהימה וללא הודעה מוקדמת.

האם ניתן באמת לצפות את כל הסיכונים שיכולים לארוב לפתחו של ארגון? - ודאי שלא! במידה וצפינו סיכון עתידי, כיצד ניתן ל"נהל" אותו? וגם, ניהול סיכונים בשיטת "עשה זאת בעצמך" ובשיטת BY Logic (לפי ההיגיון) - תרתי משמע, שהיא כל התורה כולה על רגל אחת.

על סיכון וניהול סיכונים

סיכון הוא גורם אמורפי ובלתי מתוכנן, אשר בעת התרחשותו ותוצאה ממנו ייגרמו נזקים לארגון. הסיכון נמדד על פי סבירות המימוש שלו, ברמה הטכנית, התוכניתית או הניהולית. עוצמת הפגיעה כתוצאה מהכשל מחושבת בעלות, בביצועים או בזמן. ניהול סיכונים הוא תהליך מובנה, אשר מטרתו היא לאתר סיכונים, להעריך את עוצמת הפגיעה האפשרית שלהם או את מידת הנזק אותו הם עלולים לגרום, לתעדף את הטיפול בהם על פי עוצמת פגיעתם האפשרית, להגדיר את השיפור הנדרש לצמצום הנזקים ולהסדיר את הליכי הפיקוח והבקרה על ביצוע פעילויות השיפור.

פעילות הארגון מושפעת מגורמי סיכון פנימיים ומגורמי סיכון חיצוניים. תחום ניהול סיכונים עוסק במתן פתרון לגורמי סיכון רבים. בין השאר ולצורך הבנת מרחב היריעה, ניתן למנות בענף ניהול הסיכונים: סיכונים עסקיים (ספק מרכזי שאינו עומד בתנאי ההסכם או לקוח עיקרי שחדל לעבוד עם הארגון), כלכליים (שינויים במחירי תשומות המשפיעים על כל שרשרת עץ המוצר והמרווחים



בחנו ונתחו את הארגון, בכל אחד מסוגי הסיכונים הקיימים. גם ללא הבנה מקצועית, ניתן לגבש רשימת בעיות העוללות לצורך המשך הדרך. סוגי השקעות בבנק, פעילות רב מטבעית, חוזים והסכמים צמודים למדד או למט"ח, טכנולוגיה ישנה וכד'.

שלב שני - מיפוי ודירוג

סדרו את רשימת הסיכונים לפי סדר יורד (מהכבד לקל), על פי עוצמת הנזק שהם עלולים לגרום. לדוגמה - רכישות של חומרי גלם בחו"ל (הנכללים במסגרת עלות המכר), בהיקפים גדולים במט"ח, מול מכירת התוצרת בארץ - נקודה זו יכולה להיות סיכון קריטי לחברה. פיחות בשער החליפין של השקל מול המט"ח יגרום תשלום של יותר שקלים בעבור אותו מוצר. תופעה זו יכולה לשחוק את רווחיותה של החברה. עתה העריכו את ההסתברות האובייקטיבית לקרות אותו מקרה (ברור שהערכת ההסתברות הנה משימה לא קלה. בכל זאת, ניתן להעריך, על פי הסטטיסטיקה וניסיון העבר ברוב המקרים).

שלב שלישי - בדקו האם ישנם גורמים מצמצמי סיכון (בקרות, נהלים, ביטוח וכד')

אלמנטים אלו, מקטינים את המשקל היחסי של הסיכון ב"טבלת הסיכונים" הסופית ובעזרתם קובעים את "הסיכון השירי".

שלב רביעי - החליטו על פעולה או אי פעולה הנגזרות מטבלת הסיכונים

השאלה היא, האם ניתן לצמצם סיכונים קריטיים ומהי עלות הצמצום. הפתרון שקול לרכישת פוליסת ביטוח לרכב או למוצר חשמל - עלות הפוליסה מול תדירות וסבירות הגניבה או הקלקול.

שלב חמישי - הכינו תוכנית לטיפול בסיכונים והשלימו נהלים חסרים

על התכנית לכלול חלוקת כח אדם רלוונטי לכל תחום סיכונים. יצירה וחלוקה של נהלים כתובים לאלמנטים בהם נתגלו כשלים. התייחסות לאלמנטים משפטיים. הגדרת מסגרת הפעולה במקרה וסיכון מתמש וכד'.

שלב ששי - ניהול סיכונים שוטף

הקפידו על קביעתה של מתודה דיווחית לכל תחום של ניהול הסיכונים. קבעו מנגנוני מעקב אחר נקודות ציון חשובות בכל תחום ותחום (שערי חליפין, מדד וכד'). ערכו בדיקות מעקב אחר יישום נהלים. הקפידו על מימוש המונח "שליטה ובקרה". ערכו בדיקות תקופתיות כד'.

ניהול סיכונים הנו אחד התחומים המורכבים ביותר בעולם עסקי. ההתפתחויות בשוקי הכספים וההון בישראל, הגלובליזציה והחדשנות הפיננסית, עולם

הבנקאות המתפתח, מכשירים פיננסיים חדשניים ומורכבים, גידורים, התפתחות העולם המשפטי ועמו סיכונים, הון אנושי משתנה ושאר ירקות - מרחיבים את השפעתם ויחד עמם הולך וגדל הפוטנציאל לחשיפה לסיכונים עסקיים. חשוב כי הארגון יבין את המסגרת הסיכונית בה הוא פועל ויעשה את מירב המאמצים בכדי ליצור ארגון בעל יציבות פיננסית ולא ארגון המהמר על תוצאות פעילותיו. בהימור, אפשר להרוויח לא מעט, אך אפשר גם להפסיד את הכל. ארגון עסקי - אסור שיהיה מושתת על סיכונים ותנודות מלאכותיות, אלא על מנגנון עסקי סדור בעל אסטרטגיה וניהול נכון. ניהול סיכונים הנו אלמנט קריטי ליציבותו של הארגון והתפתחותו בזמן הארוך. כזכה לא כדאי להוסיף אותו לרשימת הסיכונים הקיימת!

ליעד ברזילי הנו רואה חשבון ומשפטן. מומחה לייעוץ עסקי ופיננסי. משמש כמנכ"ל משותף בחברת BY Logic Consultants Ltd. (חברה) לייעוץ עסקי, פיננסי וכלכלי) ושותף במשרד רואי החשבון ברזילי ימין ושות'.
liad@bylogic.co.il

המידע המופיע במאמר זה נועד להתרשמות כללית בלבד ואין באמור בו כדי להוות ייעוץ מקצועי או תחליף לייעוץ מקצועי בכל אופן שהוא.

נדל"ן

סוף לתופעה המכוערת - דיור שלא ישלם שכירות לא יזכה להגנת החוק

מאת: עו"ד מירב שחר

שאף קיים קושי של ממש לקבוע את מועד הפינוי הנוסף.

מאחר וכך, מוצע בתזכיר החוק שינוי משמעותי, על פיו לא יהיה צורך לפרט בהודעת הפינוי מועד מדויק לפינוי כי אם לאפשר את ביצועו בכל אחד מ- 30 הימים שלאחר תום תקופת האזהרה.

התיקון המוצע יביא לשינוי משמעותי בגישת מערכת המשפט כלפי שוכרים, בתקווה כי הדבר יצור הרתעה ממשית. כמו כן, ימנעו סחבת, בירוקרטיה ועינוי דין מיותרים, עמם נאלצים בעלי דירות להתמודד מידי יום במסדרונות ההוצאה לפועל אל מול השוכרים.

מובן שבכך לא תם ונשלם ההליך כנגד השוכר הסורר המחוייב בנוסף לשלם את דמי השכירות בגין התקופה ששהה במושכר שלא כדין.

עו"ד מירב שחר שותפה במחלקה המסחרית במשרד גולדמן ושות' ועוסקת בתחומי הבנקאות, הנדל"ן ומשפט מסחרי.

השיקולים, ועל כן, אין הצדקה שלא לאפשר הוצאתו לפועל בתכופף לאחר הינתנו.

על פי תזכיר החוק, תתווסף לחוק ההוצ"פ "בקשת ביצוע לפינוי מושכר". לראשונה, ניתן יהיה להגיש בקשה לביצוע פס"ד לפינוי מושכר, בתכופף לאחר הינתנו ולא יהיה עוד צורך להמתין 30 ימים.

בנוסף, הוצע לאחד את טופס האזהרה והודעת הפינוי לחיוב (השוכר) מאחר ותוכנן זהה. הודעת הפינוי תכלול הוראה לשוכר כי במידה ולא ימלא אחר פסה"ד בתוך 21 ימים מיום המצאת האזהרה, יכנס מנהל לשכת ההוצאה לפועל למושכר, יפנה אותו ויימסרו למשכיר.

כמו כן, בהתאם לדיון הקיים, על הזוכה (בעל הדירה) להגיש בקשה לפינוי המושכר ובה תאריך שיירשם בצו הפינוי ורק במועד זה ניתן יהיה לבצע את הצו. בפועל, הדבר מקשה מאד על הזוכה. שכן ברוב המקרים מתעוררים קשיים בביצוע הצו כגון התנגדות אלימה מצד החייב, ועל כן נדרש הזוכה לגייס ליווי משטרתי, אותו יש לתאם מבעוד מועד, מה שעלול למנוע את ביצוע הפינוי, תוך

על דירות נהגו להחתים שוכרים על הסכמים שכללו סנקציות כגון החלפת מנועולים. אולם, בפועל נמנעו הם מלממשן מאחר ועל פי הדיון הקיים מחוייבים בעלי דירות לפנות אל ביהמ"ש בתובענה לצו פינוי על מנת לפנות שוכרים.

בשנת 2008, תוקנו תקנות סדר הדיון האזרחי ונוסף פרק "תביעה לפינוי מושכר". מטרת התיקון היתה להבטיח שבעל דירה יוכל לפנות, בתוך זמן סביר, שוכר שהפר את תנאי השכירות. התיקון לתקנות מתייחס לקיצור זמן ההליכים בביהמ"ש, אולם, אין בו כדי להשפיע על משך הזמן בו מבוצע פסה"ד בלשכת ההוצאה לפועל.

לאחרונה, פורסם תזכיר חוק המתייחס לתיקון חוק ההוצאה לפועל בעניין פינוי מושכר. מטרת תזכיר החוק הינה לקצר את המועדים הקבועים בדיני ההוצ"פ ולאפשר את ביצוע הפינוי במועד מוקדם ככל האפשר. נקודת המוצא היא, כי פסה"ד ניתן לאחר שביהמ"ש שמע עדויות ושקל את מכלול

