

ניהול סיכונים כולל (ERM)

ניהול סיכונים כולל (Enterprise Risk Management) הוא ניסיון לנקוט בגישה הוליסטית בניהול סיכונים ולא בטיפול בסיכונים של כל יחידה בודדת (Silo). הרעיון המרכזי הוא שהיחידות העסקיות בתוך המוסד הפיננסי צריכות להיות חלק ממערכת ניהול סיכונים משולבת, אסטרטגית וחוצה-אירגון. בתחילה יש להגדיר את תיאבון הסיכון של הארגון ולאשר אותו על ידי הדירקטוריון. לאחר מכן יש לנקוט בצעדים על מנת להבטיח כי ניהול סוגים שונים של סיכונים ביחידות עסקיות שונות עולה בקנה אחד עם מסגרת תיאבון הסיכון הכוללת (Risk Appetite Framework).

הצהרת תיאבון הסיכון של מוסד פיננסי אמורה להגדיר כמה סיכון הארגון מוכן לקחת על עצמו לאור מטרותיו. ניתן לבטא בצורה כמותית היבטים מסוימים של תיאבון הסיכון, כמו למשל כמות ההון שאותה המוסד הפיננסי מוכן להפסיד. היבטים אחרים של תיאבון הסיכון, כמו למשל סיכונים מוניטין, ניתן לבטא רק בצורה איכותית. לאחר מכן יש להמיר את התיאבון לסיכון להוראות/דירקטיבות לגבי הסיכונים הנלקחים על ידי היחידות העסקיות ולקבוע מגבלות מתאימות לגבי סיכון המסחר, עד כמה ריכוזי התיק של המוסד הפיננסי, כמה סיכון אשראי ניתן לקחת וכן הלאה. יש לעקוב ברציפות אחר הסיכונים הנלקחים על מנת להבטיח שהם תואמים את תיאבון הסיכון של המוסד הפיננסי.

פיתוח תרבות סיכונים טובה הינו חלק חשוב ב-ERM. מרכיב מרכזי של תרבות הסיכונים הוא בכך שהיא מבטיחה הבאה בחשבון של סיכונים לטווח בינוני ולטווח ארוך כאשר באים להעריך הזדמנויות המציעות רווחים לטווח קצר. קיימות דוגמאות רבות לכך שמוסדות פיננסיים רודפים באגרסיביות אחר רווחים לטווח קצר כאשר אותה הפעילות שנכנסו עליה לשם מימוש מטרה זו הובילה מספר שנים לאחר מכן לבעיות חמורות כמו תביעות משפטיות,

קנסות או אובדן מוניטין. מבנה הבונוסים בעבר במוסדות פיננסיים עודד את העובדים להשתמש במקסום הרווחים לטווח הקצר כקריטריון היחידי שלהם בעת קבלת החלטות. מאז משבר האשראי של 2008, היו ניסיונות לשנות את התרבות הזו על ידי הכנסת בונוסים ותגמולים נדחים.

למוסד פיננסי חשוב לפתח נהלים לזיהוי התוצאות במקרה הגרוע ביותר. למרבה הצער, קיימות הטיות רבות אשר עלולות לגרום למנהלים להעריך בצורה לא נכונה (Misjudge) את התוצאות העתידיות ואת ההסתברויות שלהן לקרות. משעה שהסיכונים הנלקחים זוהו, חשוב לנהל את הסיכונים בצורה אקטיבית. לעיתים יהיה צורך להפסיק פעילויות מסוימות; לפעמים ניתן לשתף סיכונים (למשל, באמצעות ביטוח או על ידי מיזמים משותפים); לפעמים ניתן לנקוט בצעדים לצמצום השפעת הסיכונים; ולעיתים ניתן להתאים את הסיכונים בתוך תיאבון הסיכון של הארגון.

אודות כותב המאמר: האקטואר רועי פולניצר, FRM

רועי בעל תואר שני במימון (התמחות בניהול סיכונים ואקטואריה) ותואר ראשון בכלכלה (התמחות במימון), שניהם מאוניברסיטת בן-גוריון בנגב, בעל דיפלומה בניהול סיכונים פיננסיים (FRM®) מאוניברסיטת אריאל בשומרון ולמד בתוכנית ללימודי תעודה באקטואריה באוניברסיטת חיפה. כמו כן, רועי אקטואר מלא



(Fellow) בלשכת מעריכי השווי והאקטוארים הפיננסיים בישראל (F.I.L.A.V.F.A.), מוסמך כמעריך שווי מימון תאגידי (CFV) מטעם לשכת מעריכי השווי והאקטוארים הפיננסיים בישראל (IAVFA), מוסמך כמנהל סיכונים פיננסיים (FRM) מטעם האיגוד העולמי למומחי לרועי ניסיון של מעל ל- 15 שנה בביצוע ניתוחים כמותיים במכשירים פיננסיים, בהערכת שווי



תאגידים ונכסים בלתי מוחשיים, באמידה וכימות סיכונים כמו תמותה, אריכות ימים, תחלואה, ביטולים והחלמה מנכות, ובמידול ומדידת סיכוני שוק, אשראי, תפעוליים, מודל, נזילות והשקעות לצורכי יישום הוראות רגולטוריות ותקינה חשבונאית, פיתוח, יישום ותיקוף מודלים בתחומים של הערכות שווי, ניהול סיכונים, אקטואריה והנדסה פיננסית, קביעת תעריפי ביטוח חיים, הערכת פרמיות סיכון והערכת עתודות ביטוח, קביעת עלות תנאי פנסיות (צוברות ותקציביות) והכנת מאזנים אקטואריים לקרנות פנסיה, ניתוח וחיזוי מצבים פיננסיים מורכבים וכן העברת סמינרי הדרכה והשתלמויות בתחומי התמחותו: מימון, אקטואריה, הערכות שווי, בנקאות, ניהול סיכונים, אופציות והנדסה פיננסית.