

**ירושלים**  
י"א בטבת התש"פ  
8 בינואר 2020  
חוזר ניהול סיכונים בחברות  
ממשלתיות ניהול סיכונים  
בחברות ממשלתיות  
2020-13-1

**הנדון: חוזר ניהול סיכונים תאגידי בחברות הממשלתיות וחברות בת ממשלתיות**

**כללי**

כחלק מפעילותן השוטפת החברות הממשלתיות חשופות לסיכונים שונים. על מנת להשיג את יעדיהן על החברות להתמודד כראוי עם הסיכונים להם הן חשופות תוך הסתמכות על מערך ניהול סיכונים המסייע בידי ההנהלה והדירקטוריון לזהות את הסיכונים ולנהל אותם בהתאם ליעדי החברה ומטרותיה.

בשנים האחרונות התחדד הצורך בניהול סיכונים כלל תאגידי בארגונים בעולם ובישראל. כחלק מחיזוק הממשל התאגידי וכאמצעי לפיתוח כלים אפקטיביים ליישום הממשל התאגידי, ארגונים רבים בוחרים להטמיע תהליכי ניהול סיכונים בראייה משולבת וכלל תאגידית.

**מטרה**

חוזר זה הוצא, בין היתר, בהתאם לסמכותה של הרשות לפי סעיף 54(4) לחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975 במסגרת תפקידה לייעץ ולסייע לחברות הממשלתיות בניהול עסקיהן.

מטרת חוזר זה, להציע כללים ועקרונות להבטחת קיומו, יעילותו ופעילותו התקינה של מערך ניהול סיכונים אפקטיבי בחברות הממשלתיות ובחברות בת ממשלתיות.

על ניהול סיכונים תאגידי לתמוך בהשגת יעדיה ומטרותיה של החברה ולהיטמע בתהליכים העסקיים ובפעולות השוטפות של החברה. לאור זאת, על החברה, לפעול למיסוד מערך ניהול סיכונים אפקטיבי המותאם למאפייניה, לתרבות ולמבנה הארגוני שלה וכן לסביבה בה היא פועלת.

**הגדרות**

"**אירוע כשל/כמעט כשל**" - סיכון שהתממש וכתוצאה מכך נוצר לחברה נזק/כמעט נזק;  
"**אירוע כשל מהותי**" - סיכון שהתממש וכתוצאה מכך נוצר לחברה נזק מוערך בסכום העולה על הסכום שהוגדר כסכום נזק מהותי על ידי החברה או מקרה של מעילה או הונאה;  
"**החוק**" - חוק החברות הממשלתיות, תשל"ה - 1975;  
"**הרשות**" - רשות החברות הממשלתיות, כהגדרתה בחוק;  
"**סיכון**" - החשש או האפשרות לאירוע אשר עלול לגרום לנזק או הפסד לחברה וכן האפשרות להתרחשות אירוע כלשהו העלול לגרום לאי השגתם של היעדים של החברה;

בניין 23 המגדל, קומה 8, הגן הטכנולוגי מלחה, ירושלים 96951, טל': 02-5421500, פקס: 02-5695310

"**הערכת הסיכון**" - קביעת הרמה (דירוג) של כל אחד מהסיכונים אשר מתבצעת בשני הממדים (סבירות וחומרה) הנוגעים לתוצאות האפשריות ;

"**מנהל סיכון/בעל סיכון**" - גורם המוגדר כבעל הסיכון ובאחריותו לנהל אותו באופן שוטף, לבצע מעקב שוטף אחר סטאטוס הטיפול בסיכון והערכת הסיכון ;

"**הסיכון השורשי**" - הסיכון הגלום בפעילות מעצם קיומה, מבלי להתייחס לאמצעים להפחתת סיכון לרבות רמת ואיכות הבקורות הקיימות, רמתו נגזרת מהסבירות להתממשות האירוע והשלכותיו ;

"**הסיכון השיווי**" - הסיכון שנותר לאחר התחשבות באמצעים להפחתת סיכון לרבות בבקורות הקיימות ורמתן ;

"**חברה**" - חברה ממשלתית וחברת בת ממשלתית, כהגדרתן בחוק ;

"**סיכון מטרה**" - רמת הסיכון השיווי שהנהלה שואפת להגיע אליה ;

"**תכנית הפחתה**" - תכנית עבודה להורדת רמת הסיכון השיווי ע"י ביצוע פעולות ניהוליות או הטמעת בקורות/פעולות מניעה ;

"**תיאבון לסיכון**" - רמת החשיפה המצרפית לסיכון או לקבוצת סיכונים שהחברה מוכנה לשאת המהווה גם בסיס לקביעת מגבלות פרטניות לנטילת סיכונים ;

"**תכנית המשכיות עסקית**" - תכנית אשר קובעת את הנהלים והמערכות הדרושים והגדרת תפקידים של בעלי התפקידים בחברה כדי לשמר את הרציפות העסקית או לשקם את פעילות החברה במקרה של שיבושים חמורים ואירועי חרום.

#### **פרק א' - ממשל ניהול הסיכונים**

בעלי התפקידים בחברה, המרכיבים את מערך ניהול הסיכונים התאגידי, נושאים באחריות ליצור תרבות ניהול סיכונים איתנה, התומכת ומספקת סטנדרטים נאותים להתנהגות מקצועית ואחראית.

תהליך אפקטיבי של שיתוף מידע ותקשורת בין האורגנים השונים בחברה, על תפקידם, הינו מאפיין חשוב ובעל ערך עליון לממשל ניהול סיכונים נאות ולהצלחת פעילות ניהול הסיכונים בחברה. על הנהלת החברה והדירקטוריון להגדיר את הממשקים בין היחידות העסקיות השונות ובין האורגנים השונים ובפרט בין גופי הבקרה כגון: ניהול סיכונים, ביקורת פנימית, ביקורת חיצונית, ציות וכיו"ב.

ניהול סיכונים הינו באחריותו של כל עובד ומנהל בחברה, מפוקח על ידי מנהל הסיכונים, באמצעות מערך ניהול סיכונים מתאים ובעל המשאבים הנדרשים.

#### **1. מבנה ארגוני תומך לניהול סיכונים**

להלן הגורמים העיקריים הלוקחים חלק בתהליך ניהול סיכונים כולל בחברה:

- א. יחידות הארגון שהינן בעלות/מנהלות הסיכונים.
- ב. מנהל סיכונים ראשי המהווה גוף מפקח ומנחה מטעם ההנהלה וועדת ניהול סיכונים.
- ג. ועדת ניהול סיכונים.
- ד. הביקורת הפנימית והחיצונית המהוות גוף בקרה בלתי תלוי.

להלן פרוט המשימות העיקריות אשר תחת אחריותם של הגורמים השונים הלוקחים חלק בתהליך ניהול סיכונים:

בניין 23 המגדל, קומה 8, הגן הטכנולוגי מלחה, ירושלים 96951, טל': 02-5421500, פקס: 02-5695310



### קו הגנה ראשון – בעלי/מנהלי הסיכון

- כל מנהל יחידה או בעל תפקיד, אחראי לזהות, להעריך, לנטר ולהפחית את הסיכונים המובנים בפעילות תחת אחריותו. במסגרת זו ממונים מנהלי מוקדי הסיכון, אשר הינם בעלי הסיכונים במסגרת פעילותם השוטפת ואחראים על ניהולם ובתוך כך:
- א. קביעת מתכונת העבודה השוטפת והממשקים עם יחידת ניהול סיכונים ומנהל הסיכונים.
  - ב. קביעת מתכונת ומועדי דיווח על סיכונים חדשים, התממשות סיכונים, אירועי כשל וכד'.
  - ג. שילוב ניהול סיכונים בתכנית העבודה השנתית והרב שנתית של היחידה, ובהתאם ריכוז דרישות תקציב למימון הפעילות הכרוכה בניהול סיכונים ביחידה.
  - ד. זיהוי, הערכה ומדידה של סיכונים וחשיפות ביחידה/פעילות.
  - ה. ניטור שוטף ובקרה על החשיפות המשמעותיות.
  - ו. גיבוש תכניות להפחתת הסיכונים, וביצוע פעולות נדרשות ליישום ומעקב אחר תכניות ההפחתה.
  - ז. זיהוי אירועי כשל מהותיים, ניתוחם והפקת לקחים מאירועים כאמור.

### קו הגנה שני - מנהל סיכונים ראשי

- מנהל הסיכונים הראשי ויחידתו, מהווה את קו הגנה השני בחברה ופועל באמצעות פיקוח והנחייה בתחום ניהול סיכונים ל:
- א. בחינה בלתי תלויה של איכות, נאותות ואפקטיביות תהליכי ניהול הסיכונים המיושמים על ידי בעלי הסיכון.
  - ב. ביצוע בחינה בלתי תלויה של אפקטיביות תהליכי ניהול הסיכונים: זיהוי, הערכה ומדידת סיכונים, קביעת מגבלות, בקרות, ניטור ודיווח.
  - ג. סיוע בגיבוש תהליכי ניהול סיכונים נאותים שיתרמו להפחתת הסיכונים הנובעים מפעילות החברה וחברות הבת.
  - ד. גיבוש מתודולוגיה לניהול סיכונים, הערכתם והפחתתם באופן אפקטיבי.
  - ה. מתן המלצה לדירקטוריון החברה לצורך קביעת התיאבון לסיכון.
  - ו. ניהול מפת סיכונים תאגידית של כלל החברה, מיפוי הבקרות/פעולות המניעה ואמידת החשיפות ברמת החברה.
  - ז. בחינת תהליכי הבקרה והניטור הקיימים בחברה לצורך ניהול הסיכון בהתאם לתיאבון הסיכון שנקבע.
  - ח. ניתוח אירועי כשל ואירועי כמעט כשל והפקת הלקחים בגינם.
  - ט. גיבוש מתודולוגיה ליישום של ניהול סיכונים אפקטיבי בפרויקטים מהותיים ובחינת עסקאות מהותיות.

### קו הגנה שלישי - ביקורת בלתי תלויה

- א. מערך הביקורת הפנימית אחראי לביצוע מכלול משימות ביקורת ובדיקות בלתי תלויות בהתאם להוראות החוק ולהוראות רשות החברות בנושא. במסגרת אחריותה, הביקורת

הפנימית בעלת תפקיד מהותי בתהליך הבקרה אחר יישום מדיניות החברה בתחומים השונים כולל מדיניות ניהול הסיכונים.

ב. רואי החשבון החיצוניים מבצעים משימות ביקורת וסקירה חשבונאית בהתייחס לדוחות הכספיים של החברה ובכלל זה מיישמים נהלי ביקורת וסקירה של תהליכים מהותיים בחברה.

## 2. דירקטוריון

דירקטוריון החברה הינו מנחה ומפקח על פעילות ניהול הסיכונים בחברה. תפקידי הדירקטוריון:

- א. קביעת אסטרטגיית הסיכון הכוללת, לרבות קביעת התיאבון לסיכון.
- ב. אישור מסמך מדיניות ניהול הסיכונים של החברה, לפחות אחת לשנה.
- ג. פיקוח ובקרה אחר ההנהלה הבכירה ועל תכניות העבודה השנתיות והרב שנתיות בנושא ניהול סיכונים בחברה.
- ד. אישור מינוי מנהל הסיכונים הראשי של החברה תוך פיקוח כי הינו בעל מעמד ראוי לשאת בתפקיד תוך העדר ניגוד עניינים ואי תלות בנוטלי הסיכון.
- ה. באחריות דירקטוריון החברה לוודא כי החברה מסתמכת על מערך ניהול סיכונים אפקטיבי, וכי היקף המשאבים שהחברה מקצה עבור ניהול סיכונים מאפשרים למערך ניהול הסיכונים לבצע את תפקידו באופן מקצועי וראוי.

## 3. הנהלה

הנהלת החברה נושאת באחריות הכוללת לניהול הסיכונים בחברה. תפקידי ההנהלה:

- א. גיבוש מדיניות ניהול הסיכונים של החברה ומתן המלצה לאשרה בפני הדירקטוריון. וכן, הטמעה ויישום מסגרת לניהול סיכונים כוללת, בהתבסס על הנחיות הדירקטוריון ומדיניות ניהול הסיכונים.
- ב. פיקוח כי פעילות החברה עומדת בקנה אחד עם קביעת אסטרטגיית הסיכון הכוללת, לרבות עמידה במגבלת התיאבון לסיכון, כפי שנקבע על ידי הדירקטוריון.
- ג. קבלת דיווחים בגין אירועי כשל וכמעט אירועי כשל ולכל הפחות, במקרים של אירוע סייבר, אירוע שוחד ושחיתות ומעילה והונאה, אי עמידה בהוראות חוק ורגולציה וכן אירועי כשל שהוגדרו מהותיים בהתאם להגדרת תאבון הסיכון בחברה.
- ד. קבלת עדכונים על חריגה מרף תאבון הסיכון שנקבע ומהמגבלות הפרטניות שנקבעו לגבי סיכונים ספציפיים.
- ה. הקצאת המשאבים הנדרשים לטובת ניהול סיכונים אפקטיבי ולרבות: מנהל סיכונים בעל הכישורים, ההשכלה והניסיון המתאימים, עובדים בעלי ניסיון מתאים בהתאם לצורך, גישה למשאבים ולפלטפורמה תומכת לניהול הסיכונים.
- ו. אישור תכנית העבודה השנתית והרב שנתית של החברה תוך בחינת התאמתה למסגרת ניהול הסיכונים, האסטרטגיה והמדיניות שאושרו בדירקטוריון.
- ז. הכשרות לאנשי מערך ניהול הסיכונים לבעלי התפקידים הרלוונטים ולעובדי החברה.

**4. מנהל סיכונים ראשי**

דירקטוריון החברה הממשלתית ימנה מנהל סיכונים ראשי אשר יהיה חבר הנהלה. ככל שסיווג החברה הממשלתית הינו 9 ומעלה, מנהל הסיכונים הראשי לא יעסוק בתפקידים אחרים.

מנהל סיכונים ראשי משמש כגורם מנחה ומפקח על יחידות החברה (בעלי הסיכון). תפקידי מנהל הסיכונים הראשי:

- א. אחריות לקיומו של מנגנון דיווח בלתי תלוי אל מנהל הסיכונים אצל בעלי הסיכון.
- ב. אחריות לתכנון, לתחזוקה ולפיתוח השוטף של מסגרת העבודה לניהול הסיכונים בחברה.
- ג. גיבוש המלצה להנהלה ולדירקטוריון על מדיניות ניהול הסיכונים וכן ליעץ בקביעת התיאבון לסיכון של החברה.
- ד. וידוא קיומן ובקרה על איכותן של תכניות לשעת חרום ותוכניות להמשכיות עסקית בהתאם לאסטרטגיית ומדיניות ההמשכיות העסקית בחברה.
- ה. דיווח להנהלה ולדירקטוריון של החברה על תמונת המצב של ניהול הסיכונים.
- ו. דיווח מיידי להנהלה ולדירקטוריון על התממשותם או צפי להתממשותם של סיכונים מהותיים.
- ז. לקבל ולסקור דיווחים תקופתיים מהיחידות העסקיות והתפעוליות בחברה למצב הסיכונים ביחידותיהם ובכלל זה סיכונים בעלי חשיפה גבוהה והצעדים שנקטו למזעור החשיפה הנובעת מהתממשות סיכונים אלו.
- ח. לקבל ולסקור מידי חצי שנה דיווח על התממשות סיכונים ובנוסף על אירועי כשל וכמעט כשל סמוך להתרחשותם ולכל הפחות, במקרים של אירוע סייבר, אירוע שוחד ושחיתות ומעילה והונאה, אי עמידה בהוראות חוק ורגולציה וכן אירועי כשל שהוגדרו מהותיים בהתאם להגדרת תאבון הסיכון בחברה.
- ט. הסדרה של נהלי מעקב, דווח ובקרה בנושאים הקשורים בניהול סיכונים.
- י. גיבוש מתודולוגיה והתווית כלים ליישום המתודולוגיה, וכן מתן הנחיות וייעוץ לגבי איכות הבקורות והאפקטיביות שלהן.
- יא. גיבוש תכנית עבודה שנתית ורב שנתית של ניהול הסיכונים בחברה, תוך בחינת התאמתה למסגרת ניהול הסיכונים, האסטרטגיה והמדיניות שאושרו בדירקטוריון, ואישורה בהנהלת החברה.
- יב. כתיבת נהלי העבודה בנושא של ניהול סיכונים.

**כתב מינוי**

במסגרת הגדרת התפקידים והמבנה הארגוני של החברה תוענק סמכות ניהולית וביצועית למנהל הסיכונים כפי שמפורטות בחוזר זה. מתוקף הענקת סמכות זו, משאירה הנהלת החברה, בידי של מנהל הסיכונים, אחריות על הגדרת תהליכי ניהול הסיכונים בחברה, הגדרת נהלים תומכים וסמכויות אכיפה ופיקוח על יחידות הארגון למילוי הנחיות אלו ועמידה בנהלים תוך מתן דיווחים שוטפים להנהלה ולדירקטוריון.

בניין 23 המגדל, קומה 8, הגן הטכנולוגי מלחה, ירושלים 96951, טל': 02-5421500, פקס: 02-5695310

החברה תפיץ לכל בעלי התפקידים הרלוונטים מסמך המסביר את תפקידיו וסמכויותיו של מנהל הסיכונים.

#### 5. ועדת ניהול סיכונים

כחלק מניהול סיכונים כולל תפעל ועדה אשר בסמכותה לדון ולהמליץ על ניטור ואופן הטיפול בסיכונים בהתאם למסמכי ניתוח והערכת הסיכונים. הוועדה תדווח להנהלת החברה, באמצעות מנהל הסיכונים, מדיי חצי שנה אודות מצב הסיכונים בחברה. ועדת ניהול הסיכונים בחברה תוגדר בהתאם לדרוג החברה בסיווג החברות הממשלתיות כמפורט:

- **חברות בדרוג 9-10:** תוגדר ותפעל ועדה בלתי תלויה, בראשות מנהל הסיכונים הראשי ותכלול, נציג כל סמנכ"ל/חבר הנהלה של החברה ונציגים נוספים כפי שידרשו מעת לעת ובהתאם לנושאים הנדונים.
  - **חברות בדרוג 8 ומטה:** הנהלת החברה יכולה לשמש כוועדה לניהול סיכונים ובלבד שיוקדשו לוועדה ישיבות ייעודיות כמתבקש.
- תפקידי הוועדה:
- א. הוועדה תתכנס לפחות אחת לחצי שנה, תדון בנושאי סיכון שיבחרו מראש ע"י ראש הוועדה ותקבל, בין היתר, דיווח על אירועי מימוש סיכון ונוסף על אירועים חמורים במיוחד, סמוך להתרחשותם.
  - ב. במסגרת דיוני הוועדה סקירת אירועי כשל מהותיים, עדכוני חקיקה ורגולציה רלוונטיים ובחינת דרכי פעולה לניהול הסיכון במישור הקבוצתי.
  - ג. בחינת מדיניות ניהול סיכונים טכנולוגיית המידע על בסיס מיפוי מפורט.
  - ד. מתן המלצה על בסיס שנתי על תיאבון הסיכון לחברה.
  - ה. דיון וקבלת החלטות בנושא הצעדים שיש לנקוט לצמצום סיכונים בחברה.
  - ו. ביצוע מעקב אחר יישום ההחלטות שהתקבלו במסגרת פעולותיה.

#### 6. מבקר פנימי

מערך הביקורת הפנימית אחראי לביצוע מכלול משימות ביקורת ובדיקות בלתי תלויות, ביוזמתו ו/או ביוזמת הדירקטוריון, תפקידיו של המבקר הפנימי יהיו בהתאם להוראות חוזר 2019-8-1 בדבר "מערך הביקורת הפנימית בחברות ממשלתיות וחברות בת ממשלתיות" או כל חוזר שיבוא במקומו.

#### 7. מנהל מוקד סיכון - נוטל סיכון

הנהלות היחידות העסקיות והתפעוליות בחברה נושאות באחריות לזיהוי, להערכה, למדידה, לניטור, להפחתה ולדיווח על הסיכונים המובנים במוצרים, בפעילויות, בתהליכים ובמערכות הנתונות לאחריותם, וכן לניהול סביבת בקרה נאותה בהקשר של ניהול סיכונים. במסגרת זו ממונים מנהלי מוקדי הסיכון, אשר נוטלים את הסיכונים תוך כדי פעילותם השוטפת ואחראים על ניהולם, כמפורט בסעיף 1 לחוזר זה.

**פרק ב' - שיטות עבודה****8. מסמך מדיניות למסגרת ניהול סיכונים**

על הנהלת החברה, באמצעות מנהל הסיכונים הראשי, לגבש מסמך מדיניות למסגרת ניהול סיכונים ולאשרו בדירקטוריון החברה. על מסמך המדיניות להתייחס לניהול הסיכון ולגורמי הסיכון הקיימים בחברה, לרבות:

- א. הגדרת מדיניות ניהול הסיכונים ועדכניותה.
- ב. הצגת תפיסת ניהול הסיכון וקביעת עקרונות יסוד לניהול סיכונים.
- ג. הגדרת כלים ניהוליים ויישומיים להטמעת תהליך ניהול סיכונים אפקטיבי ובר קיימא.
- ד. הגדרת האורגנים ובעלי התפקידים האחראים לניהול סיכונים, סמכותם ואחריותם.
- ה. סמכות ואחריות לניהול סיכונים - מבנה ארגוני פונקציונאלי של ניהול הסיכון (קווי הגנה / מעגלי בקרה).
- ו. הגדרת התיאבון לסיכון.
- ז. הערכת ומדידת החשיפה לסיכון - שיטות ואמצעים לניטור ומדידה.
- ח. ניהול סיכונים קבוצתי.
- ט. מנגנוני דיווח פנימיים וחיצוניים.
- י. כתב מינוי למנהל הסיכונים בחברה.

**9. נהלי עבודה**

עבודת ניהול הסיכונים תוסדר בנהלי עבודה כתובים. על נהלי העבודה להביא לידי ביטוי את מכלול נושאי ניהול הסיכונים בחברה וכפי שהוגדרו במסמך מדיניות למסגרת ניהול סיכונים של החברה ואושרו על ידי הנהלת החברה והדירקטוריון.

**10. תפיסת ניהול סיכונים מבוססת יעדים ואסטרטגיה**

על ניהול סיכונים אפקטיבי להיות מבוסס יעדים ואסטרטגיה ולשלב את תפיסת ניהול הסיכונים של החברה עם האסטרטגיה והיעדים של החברה, החברה תיעזר בכל כלי אשר יאפשר לה לעמוד במטרותיה וביעדיה, לרבות יעדים ממלכתיים כפי שהוגדרו בחקיקה, בתקנות או בהחלטות ממשלה ורשויות מדינה אחרות המוסמכות לכך, ובהתאם ליעדים העסקיים והאסטרטגיים שקבעה לעצמה החברה. לרבות מתן דגש על:

- א. הקשר בין ניהול הסיכונים למימוש האסטרטגיה - ביצועו של סקר סיכונים משולב בתכנית האסטרטגית והמבוסס על היעדים והתוצאות העסקיות. בגישה זו ניתן להעריך טוב יותר את האיומים החיצוניים והפנימיים ותיאבון הסיכון נגזר בהתאם לאסטרטגיה שנקבעה.
- ב. ניהול סיכונים דינמי המתעדכן בהתאם למגמות ותהליכים גלובאליים.
- ג. הצורך הגובר בשקיפות ודיווח לציבור לאור האינטרס הציבורי המובהק בחברות הממשלתיות.
- ד. שילוב תהליכים של מערכות מידע וניתוח נתונים כחלק מניהול סיכונים.

בניין 23 המגדל, קומה 8, הגן הטכנולוגי מלחה, ירושלים 96951, טל': 02-5421500, פקס: 02-5695310

ה. מיקוד ניהול הסיכונים בחשיפות המהותיות בחברה.

### 11. גישת העבודה

- ניהול סיכונים יתבסס, בין היתר, על הגורמים הבאים:
- א. אירועי כשל או כמעט כשל והתממשות סיכונים - התבססות על אירועי כשל וסיכונים שהתממשו בחברה בעת ביצוע מיפוי והערכה של סיכונים.
  - ב. ניהול סיכונים צופה פני עתיד - התייחסות לתמורות ושינויים שחלים בחברה ובסביבתה תוך ניסיון לנתח את השינויים העתידיים עמם תתמודד החברה בשנים הקרובות.
  - ג. ניהול סיכונים דינאמי - על ניהול הסיכונים בחברה להיות דינאמי ומעודכן מעת לעת בהתאם לשינויים שחלים בפנים החברה, בסביבתה העסקית וכן בהתאם לאירועי כשל וסיכונים שהתממשו.
  - ד. ניהול סיכונים מקיף - על ניהול הסיכונים להקיף את כלל החברה תוך התייחסות למבנה הארגוני ויחידות החברה ולתהליכים ומערכות.
  - ה. מיקוד - למרות האמור, על ניהול הסיכונים להיות ממוקד ולמפות ביעילות את מוקדי הסיכון המרכזיים של החברה (Main Concern)
  - ו. עדכניות סקר סיכונים - על החברה להגדיר תדירות מתאימה לביצועו של סקר סיכונים ולכל הפחות אחת לארבע שנים. לחברה קיימת האפשרות לבצע את הסקר באופן מרוכז אחת לתקופה או באופן מתמשך על בסיס תכנית עבודה רב שנתית שתקיף את כלל החברה ותהליכיה.

### 12. מסגרת לניהול סיכונים/סוגי סיכונים:

- ניהול סיכונים כולל חל על כלל החברה ויטייחס לפחות לסוגי הסיכונים הבאים:
- א. **סיכונים תפעוליים** - הסיכון להפסד כתוצאה מאי נאותות או מכשל של תהליכים פנימיים, אנשים ומערכות או כתוצאה מאירועים חיצוניים.
  - ב. **סיכון מעילה והונאה** - האפשרות להתרחשותן של פעולות בזדון מצד גורמים פנימיים וחיצוניים לצורך ביצוע מעילה, הונאה, זיוף או התנהגות בלתי-נאותה.
  - ג. **סיכונים פיננסיים** - סיכון אשר נובע מהאפשרות שכתוצאה מפעילות החברה יחול שינוי לרעה במצבה הפיננסי כגון שינוי ההון העצמי ביחס למאזן ושינוי ערכו המוחלט של ההון העצמי, אי עמידה בהתחייבויות, משבר תזרימי, נזילות וכיו"ב.
  - ד. **סיכונים ציות ורגולציה** - הסיכון להטלת סנקציה משפטית או רגולטורית, להפסד פיננסי מהותי, או לנזק תדמיתי, אשר החברה עלולה לספוג כתוצאה מכך שאינה מקיימת את הוראות הציות והחוק החלות עליה.
  - ה. **סיכונים מוניטין** - סיכון היכול להשפיע על דעתו של ציבור, לקוחות או משקיעים על החברה וע"י כך, בדרך ישירה או עקיפה, להשפיע בצורה שלילית על עסקי החברה.
  - ו. **סיכון טכנולוגיית המידע** - סיכון הנובע משימוש או מהעדר שימוש של החברה בטכנולוגיית מידע או מתלות של החברה בה ואשר מתייחס לסיכון העסקי הנובע משימוש, בעלות, תפעול, מעורבות, השפעה ואימוץ של טכנולוגיית מידע בחברה. וכן הפוטנציאל שאיום נתון ינצל פגיעות בנכס או קבוצת נכסים (Asset) במובן טכנולוגיית/אבטחת מידע) ובכך יגרום נזק לחברה.

בניין 23 המגדל, קומה 8, הגן הטכנולוגי מלחה, ירושלים 96951, טל': 02-5421500, פקס: 02-5695310





ז. **ניהול המשכיות עסקית** - הערכות תוך הגדרת מדיניות, נהלים ותוכנית להמשכיות העסקית של החברה, במתכונת כפי שתוגדר על ידי הנהלת החברה, בשעת חירום ו/או אירוע חירום ובהתאם לתרחישי הייחוס הרלבנטיים החלים על החברה וכפי שהוגדרו על ידי רח"ל (רשות חרום לאומית). תכליתו של מערך להמשכיות עסקית הינה לוודא כי ניתן יהיה לבצע פעולות מסוימות או להשיב את החברה לפעילות במועד הנדרש במקרה של שיבושים.

### 13. מתודולוגיה, תקנים וכלים מקובלים:

מנהל הסיכונים יבסס את עבודתו בהתאם להוראות תקנים מקצועיים מקובלים ובהתאם לתקנים בינלאומיים מקובלים כל עוד אלו אינם סותרים את הוראות הדין. כאמור, באחריות מנהל הסיכונים של החברה להגדיר את המתודולוגיה לניהול הסיכונים. על המתודולוגיה להיות מבוססת על תקנים וכלים מקובלים אשר מוכרים ומקובלים ועליהם להכיל בתוכם התייחסות ל:

א. תהליכי המיפוי, זיהוי והערכה תוך התחשבות במרכיבים איכותיים וכמותיים וקביעת עוצמתם של סוגי הסיכונים – סיכון שורשי, סיכון שיורי וסיכון מטרה.

ב. קביעת תכנית הפחתה להפחתת סיכונים ומעקב אחר יישום המלצות

ג. תיעוד הסיכונים, אירועי כשל וסיכונים שהתממשו

ד. מיפוי והגדרה של אינדיקטורים להתממשות סיכון:

**KRI's** (Key Risk Indicators - שינוי בפרופיל הסיכון),

**KPI's** (Key Performance Indicators - שינוי במדדים ביצועיים, עסקיים),

ה. ניטור סיכונים – בהתאם למיפוי הסיכונים בחברה והגדרת האינדיקטורים, נדרשת הנהלת החברה להעמיד כלים ומשאבים באמצעותם ניתן יהיה לבצע ניטור אפקטיבי אחר התממשותם של סיכונים ואירועי כשל.

ו. פיקוח ובקרה - באחריות מנהלי היחידות העסקיות והתפעוליות להבטיח כי כל ניהול הסיכונים נעשה בהתאם להנחיית הנהלת החברה והדירקטוריון וכפי שבאה לידי ביטוי במדיניות החברה לניהול סיכונים. כל מקרה של אי ציות להנחיות אלו ידווח מידית למנהל הסיכונים של החברה, אשר יוודא כי הגורם הקשור באי הציות מתעד את מקרה אי הציות, את הטיפול המוצע ואת לוחות הזמנים לביצוע.

### 14. מדידת החשיפה לסיכון תוך שימוש בתרחישי קיצון

מבחינת הקיצון מהווים מנגנון להנהלת החברה לבחון את המשך פעילותה תוך ניהול הסיכון בעת אירועים משמעותיים מקומיים בחברה וגלובליים. מטרת מדידת החשיפה לסיכון תוך שימוש בתרחישי קיצון הינה לתת אינדיקציה להנהלת החברה והדירקטוריון לגבי צורכי החברה להמשך קיומה וההתאוששות שלה בעת אירוע משמעותי, לרבות צרכי ההון והנזילות, משאב אנושי, הסתמכות על ספקים, מערכות ועוד אשר עשויים להידרש במקרה של זעזועים משמעותיים בחברה ו/או בסביבת העבודה.

א. החברה תשתמש במבחני קיצון צופי פני עתיד ככלי משלים לניהול הסיכונים השוטף וסקר הסיכונים.

ב. החברה תגדיר את תאבון הסיכון בעת תרחישי קיצון.

ג. בהתאם לתוצאות מבחני הקיצון יוגדרו כלים להפחתת סיכונים ו/או תכניות להמשכיות עסקית.

ד. תוצאות מבחני הקיצון יוצגו בהנהלת החברה והדירקטוריון, יופצו ליחידות הרלבנטיות ויובאו בשיקוליהם.

## **15. דרישות דיווח וגילוי**

### **גילוי בדוח הדירקטוריון**

החברה תיתן גילוי לנושא ניהול הסיכונים בדוח הדירקטוריון בהתאם לחוזר "דוחות כספיים" המתעדכן מעת לעת.

### **דיווחים פנימיים**

א. לדירקטוריון, ההנהלה ומנהל הסיכונים בהתאם להגדרות הדיווח כפי שיוגדרו במסמך המדיניות למסגרת ניהול סיכונים.

ב. על מנהל מוקד סיכון לדווח באופן שוטף למערך לניהול סיכונים ולמנהל הסיכונים ובאמצעותם לגורמים הרלבנטיים לרבות ועדת ניהול סיכונים, ההנהלה והדירקטוריון.

### **דיווחים חיצוניים - לרשות החברות הממשלתיות**

על החברות לדווח לרשות החברות הממשלתיות על עדכון סקר הסיכונים בחברה וכן דיווח שנתי על אירועי כשל ואירוע כשל מהותיים שאירעו במהלך השנה. דיווח שנתי כאמור יישלח, באמצעות מערכת האנפה, עד לסוף הרבעון הראשון בכל שנה בגין השנה הקודמת, וזאת, בהתאם לפורמט הדיווח הקיים בנספח לחוזר זה.

### **תחולה**

הוראות חוזר זה יחולו על כל החברות הממשלתיות וחברות בת ממשלתיות למעט חברה ממשלתית שהינה חברה מנהלת כמשמעותה בחוק הפיקוח על שירותים פיננסיים (קופות גמל), תשס"ה-2005 או חברה ממשלתית שהינה מבטח כהגדרתו בחוק הפיקוח על שירותים פיננסיים (ביטוח), תשמ"א-1981.

### **ביטול תוקף**

החל מיום פרסום חוזר זה, חוזר 2009/1 שעניינו "ניהול סיכונים בחברות ממשלתיות" בטל.

בכבוד רב,

יעקב קוינט

מנהל רשות החברות הממשלתיות

**נספח – דיווח שנתי על אירועי כשל ואירוע כשל מהותיים שאירעו במהלך השנה**

א. דיווח בגין אירועי כשל מהותיים:

| סוג הסיכון* | בעל הסיכון/יחידה ארגונית | תאריך האירוע | פרטי האירוע | סכום הנזק (מוערך/בפועל) |
|-------------|--------------------------|--------------|-------------|-------------------------|
|             |                          |              |             |                         |

\*תפעולי/מעילה והונאה/פיננסי/ציות ורגולציה/מוניטין/טכנולוגיית מידע/אחר

ב. דיווח בגין אירועי כשל ואירועי כשל מהותיים:

| סוג הסיכון      | סיכון אב בהתאם לסקר הסיכונים של החברה | מספר אירועי כשל מהותיים | מספר אירועי כשל בדרגת חומרה בינונית* | מספר אירועי כשל בדרגת חומרה נמוכה* |
|-----------------|---------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| תפעולי          |                                       |                         |                                      |                                    |
| מעילה והונאה    |                                       |                         |                                      |                                    |
| פיננסי          |                                       |                         |                                      |                                    |
| ציות ורגולציה   |                                       |                         |                                      |                                    |
| מוניטין         |                                       |                         |                                      |                                    |
| טכנולוגיית מידע |                                       |                         |                                      |                                    |
| אחר             |                                       |                         |                                      |                                    |

\* דרגת חומרה נמוכה/בינונית - בהתאם להגדרות החברה בסקר הסיכונים שלה.

בכבוד רב,

יעקב קוינט

מנהל רשות החברות הממשלתיות