



העתיד של עולם ניהול הסיכונים

סקירה מטעם חברת דלויט 2017

תרגמה | עינב הולין | ערך | ירון חנן

סביבת הסיכונים משתנה במהירות. הכותרות בכל יום מביאות תזכורות חדשות כי השינוי העתידי בדרך ולפעמים נראה כי סיכונים חדשים ואסטרטגיות תגובה אחרות נמצאים מסביב לכל פינה. קווי המתאר החדשים ליצירת הזדמנויות ואתגרים חדשים עבור מנהלי הסיכונים - מתחילים להתבהר מכאן נשאלת השאלה - לקראת מה צריכים מנהלים להתכונן?

דוח זה מציג פרופילים של 10 מגמות בהן קיים פוטנציאל לשינוי משמעותי של נוף עולם הסיכונים עבור חברות ברחבי העולם ולשינוי בתגובותיהן לסיכונים המנוהלים.



ההקדשות הטובות הן בעצם יצירת השיח האסטרטגי החדש על עולם ניהול הסיכונים.

למנהלים כיום, הסיכון דווקא יכול לשמש ככלי ליצירת ערך והשגת רמות גבוהות יותר של ביצועים.

הסיכון כבר איננו משהו שרק פוחדים ממנו. כיום קיימים כלים שיוצגו להלן ברמה עקרונית, כיצד לזהות ולמזער אותו, או להימנע ממנו. מנהלי הסיכונים מצופים יותר לחקור את המניעים, ההזדמנויות, האיזומים, וההשלכות מהעולם האמיתי עבור כל מגמת סיכון נצפית.

שאל את עצמך: האם הארגון שלך יהיה מסוגל לרתום מגמות אלו כדי להיות אפילו חזק, גמיש ורווחי יותר?

10

מגמות שמתפתחות כיום בעולם ניהול הסיכונים:

המגמות נגזרות משלש שאלות מרכזיות:

כיצד משתנה "מתקפת הסיכונים" על ארגונים?

כיצד ארגונים מגיבים לשינוי הסיכונים?

כיצד משתנות תוצאות הסיכונים מנקודת המבט של הארגונים?

- 1. הוספת טכנולוגיות קוגניטיביות בקבלת החלטות אנושית** | מונע על ידי התפתחויות האינטליגנציה המלאכותית (AI) והגישה הקלה לכמויות עצומות של נתונים. מערכות חכמות של Big-Data יסייעו ולעתים אף יחליפו חלק מפונקציות ניהול הסיכונים בידי אדם.
- 2. בקורות הופכות למבוזרות** | חיישנים המותאמים לסביבה יפרסו כאמצעי בקרה ע"י ארגונים באופן מבוזר, כחלק מתהליכים שעד היום לא היו מבוקרים וכחלק מהמוצרים, השירותים והמודלים העסקיים שלהם ויפקחו על ניהול הסיכונים בזמן אמת.
- 3. מדעי ההתנהגות ישפיעו על תובנות הסיכונים** | ההתקדמות במדעי ההתנהגות תדחוף את המאמצים להבין תפיסות עומק של סיכונים שונים, להשפיע על ניתוח וחיזוי התנהגויות סיכון בקרב בני אדם, והיא תשפר את תהליכי קבלת החלטות הקשורות לסיכונים.
- 4. מוכנות וחוסן כנוהג מוביל** | ארגונים מבינים כי יעד של 100% במניעת סיכונים אינו ריאלי, ולכן תגדל ההשקעה בערנות ומוכנות מוקדמת (גילוי מוקדם של התרחשות אירועים מסוכנים בזמן התהוותם) ופיתוח חוסן (היכולת להכיל ולהפחית את השפעת התממשויות הסיכון ע"מ להתאושש ביעילות).
- 5. העברת הסיכון מתרחבת בהיקפה וביישומה** | מכשירים להעברת סיכונים כגון: ביטוחים, חוזים, ומכשירים פיננסיים חדשים, יהיו יותר ויותר בשימוש על ידי ארגונים כדי להגן עליהם מפני מגוון רחב יותר של סיכונים - במיוחד בכל הקשור ל"כח עליון": השפעות שינויי אקלים, סיכונים גיאופוליטיים, טרור, שיבושים עסקיים ועוד.



6. **חדשנות מובילה לשינוי בתקנות** | השוק יתגמל ארגונים אשר לוקחים על עצמם חידושים אסטרטגיים בסיכון גבוה גם אם הם נופלים מחוץ לטווח התקנות הקיימות.

7. **ניהול הסיכון תורם לשיפור ביצועים** | ככל שהסיכונים נעשים יותר מדידים ומוחשיים, ארגונים יוכלו לקבוע טוב יותר ערכים מדידים ומדויקים יותר לסיכון ולעודד רמה נאותה של נטילת סיכונים.

8. **ריבוי בעלי עניין מחייב ארגונים לניהול סיכונים קולקטיבי** | בשעה שעסקים תלויים בצורה יותר מעמיקה במספר גדול של בעלי עניין חיצוניים, כולל קהלים וגופים בקהילה ובציבור, הם יסתמכו עליהם יותר על מנת לזהות, לנהל ולהפחית סיכונים יחדיו.

9. **התממשות סיכונים תשלוט על סדר היום התפעולי ותשפיע על ביצועי הארגון** | האיום המתמשך של הפרעות הנובעת מהתפתחויות הטכנולוגיה, שינויים במודלים עסקיים, שינויים מבניים ושינויי ה-eco-system הארגוני, יכריחו את המנהלים לקבל החלטות אסטרטגיות משמעותיות ע"מ להגיע להצלחה ארגונית.

10. **סיכוני מוניטין מואצים ומתגברים** | כדי לשרוד בעולם המחובר בצורה גוברת והולכת הן בעזרת מכשירים ניידים ומדיה חברתית והן בזיקה ומעורבות חברתית גבוהה - יתבקשו המנהיגים באותם ארגונים לעסוק באופן יזום בסיכוני המוניטין הגבוהים בארגונים שהם מנהלים.

פרקטיקות של מוכנות וחוסן ארגוני משלימות זו את זו בתהליך מניעה והפחתת סיכונים

- **מוכנות וערנות (Vigilance)** - התארגנות מוקדמת אל מול סיכונים צפויים.
- **חוסן (Resilience)** - התארגנות מוקדמת לספיגה, הכלה והתאוששות מהירה מנזקים ופגיעות עקב התממשות סיכונים ואיומים. שיטות למניעת סיכונים לעולם לא יהיו חסינות מפני תקלות והתרחשויות בלתי צפויות. הגדלת ההשקעה בגישות מונעות, מניבה לעיתים קרובות רק יתרון שולי יחד עם תופעות לוואי לא רצויות כגון: האטה בחדשנות ובצמיחה. לפיכך, ארגונים מרחיבים את השקעתם בגישות המנסות להתמקד **באופן משולב** הן במוכנות המוקדמת (כולל גילוי דפוסים שעשויים להצביע, או אפילו לנבא אירועי סיכון) והן בחוסן וביכולת ההתאוששות (כגון תוכניות להמשכיות עסקית לשמירת רציפות תפקודית והתאוששות ממשברים ואסונות). אנו יכולים לצפות לעלייה בחשיבותן של פעילויות כגון: ניטור איומים חדשים, זיהוי חריגות בולטות בתהליכים עסקיים, ניהול הפסקות שירות ומשברים שנגרמו מצד שלישי והיערכות להפרעות באתרי העבודה, הקשורות לסיכונים.

אילו כוחות מניעים מגמה משולבת זו?

- הכרה גוברת בחוסר היכולת לנטרל סיכונים לחלוטין
- התקדמות מהירה בניתוח נתונים, למידה מ"מוכנות", ויכולות בינה מלאכותית וביג-דאטה
- שיתוף גדול יותר של מידע בין ארגונים כתוצאה מ"כלכלה מרושתת"
- האילוץ הגובר של מדינות להשקיע משאבים משמעותיים במניעת הפרעות לשירותים חיוניים (דוגמת ההשקעה בסייבר)
- עלייה בסיכוני מאקרו כגון שינויי אקלים, אסונות טבע, שינויים פוליטיים, תסיסה אזרחית, טרור ועוד

מה הן ההזדמנויות?

- להעריך, לשקלל ולדרג סיכונים כדי לקבוע היכן להשקיע במוכנות והיכן ביצירת חוסן ארגוני
- לזהות ולבדוק את ספי הסיכון, בעזרת כלים מוכרים זמינים תוך התמקדות על מוכנות וחוסן

מה הם האיומים הפוטנציאליים והיכן המכשולים?

- חוסר יכולת לזהות איומים משמעותיים בגלל חוסר נתונים, כלים או מומחיות
- חוסר אפקטיביות של תוכניות להמשכיות עסקית להגברת החוסן הארגוני בשל מבנים ארגוניים ותפעוליים מורכבים התלויים זה בזה או חוסר גמישות ארגונית.



סיכון הופך למקדם ביצועים

בעבר, ניהול סיכונים היה "תרגיל בזריעת פחד והימנעות מתעוזה וחדשנות". ארגונים עסקו בכך לא פעם כדי לעודד בעיקר ציות ומשמעת פנימית. אבל כל זה משתנה. מנהלים מובילים רבים בוחנים סיכונים במונחים של הפוטנציאל להשיג תוספת ביצועים וערך. ככל שהסיכונים יהפכו למדידים ומוחשיים יותר, תהיה לארגונים יכולת טובה יותר לקבוע ערך מדויק עבור כל סיכון ולעודד הגעה לרמה הרצויה של התנהגות לקיחת סיכון בניסיון לאזן בין סיכונים לבין הזדמנויות.

אלו כוחות מניעים מגמה זו?

- התמקדות בחדשנות ובניסוי יוצרת תרבות בה הכישלון צפוי אך נשלט והוא מוגדר כצעד הכרחי ע"מ להצליח ולא כמשהו אשר צריך להימנע ממנו בכל מחיר.
- יכולות ניתוח אנליטיות חדשות עוזרות למנהלים לקשר בין סיכון לביצוע.
- טכנולוגיות חדשות: כגון אמצעים לבישים, זיהוי תמונה ופנים, בינה מלאכותית ועוד משפרות את רמת הניטור והזיהוי של הסיכון.
- מודלים עסקיים משבשים (Disruptive Business Models) מגדירים מחדש את יכולות האופטימיזציה אך גם את הצורך לנטילת סיכונים.
- הביזור יוצר ארגונים שטוחים בהם העובדים מועצמים ומתוגמלים על כך שלקחו על עצמם סיכונים.

מהן ההזדמנויות?

- להשתמש בלוח מחוונים ניהולי (organizational dashboard), אמצעים חזותיים להמחשה, וניתוח תרחישים ובכך להעצים בעזרת נתונים מעולים את יכולת הניתוח וההחלטה בקרב מנהלים, לקבל החלטות מושכלות ביחס לסיכונים
- להכיר ולתגמל לקיחת סיכונים אינטליגנטית ומושכלת
- לטפח תרבות סיכון מושכלת ולהעצים את העובדים בכל הרמות כדי לקחת על עצמם סיכונים מחושבים מדעת.

מה הם האיומים ומהם החסרונות פוטנציאליים?

- חשיפה לסיכונים מעבר לתיאבון הסיכון הרצוי.
- סכנה לנזק עקב פגיעה פוטנציאלית במוניטין או מפעולות רגולטוריות כתוצאה מלקיחת סיכונים יתר.
- חוסר יכולת לתאם ביצועים עם סיכונים, בשל היעדר כלים מתאימים.

כשהחדשנות מובילה, הרגולציה מצטרפת

כשקצב החדשנות מתגבר ומגיע לתעשיות וטכנולוגיות שונות, הרגולציה מתקשה מאד לעמוד בקצב. במקביל עסקים רבים וחברות סטארט-אפ מנהלים אסטרטגיה של לקיחת סיכונים נרחבת, כדי להגיע לחדשנות מובילה, הנמצאת מחוץ לתחום הרגולציה הקיימת וכך הם קוטפים פירות רבים בשלבים ההתחלתיים. הרגולציה מצטרפת אח"כ ומגבילה בעיקר את מי שמנסה לחקות את היזמים הראשוניים.

מהם הכוחות המניעים את הנטייה לחדשנות מסוכנת?

- קצב ושגשוג מתגבר של יזמות
- אימוץ גובר של מודלים עסקיים חדשניים כגון: כלכלה שיתופית (share-based economy), חיוב על שימוש ולא על מוצר (Freemium), תשלום על דמי מנוי ועוד אמצעי הישרדות בשוק של תחרות גוברת המסכנת את הפירמות הותיקות
- מיזוג וטשטוש גבולות השוק בקרב פירמות ומתחרים
- הגבלת הרגולציה ("הגנות ינוקא") לשם עידוד עסקים מתהווים
- תודעה צרכנית גוברת היוצרת אקטיביזם צרכני מועצם

מהן ההזדמנויות?

- דרישות ציבוריות להפחתת הרגולציה ברמה הלאומית ובין מדינתית
- הפעלת תוכניות אכיפה פנימיות בארגונים
- שינוי בתיאבון לסיכון של ארגונים במיוחד בפרויקטים המצויים מחוץ לתחום הרגולציה הקיימת

מהם האיומים והכשלים הפוטנציאליים?

- הפסדים עקב השקעה בפרויקטים המצויים כעת בשטח החוקי האפור ועלולים בעתיד להפוך לאסורים
- ארגונים מתחרים, וזריזים שנוגסים בנתח השוק שלנו בטרם נכנסת רגולציה מגבילה
- פרוסום שלילי עקב מאמצים ולובינג שאנו נעשה נגד יזמות מאיימת

