

ביקורת פנימית | בונה | הצלחה

ביקורת פנימית מעבר לכל דימיון

נובמבר 2018

גיל בר, רו"ח, MA, CRISC, CIA
מבקר פנים ראשי, סמנכ"ל
אל על נתיבי אוויר לישראל בע"מ

הדקו את חגורות הבטיחות
אנו מוכנים להמראה

ביקורת פנימית מעבר לכל דימיון
מה זה בשבילכם ?

<https://pollev.com/gilber967>



כיצד אתם רואים את
הביקורת הפנימית בעתיד ?

<https://pollev.com/gilber967>

השפעת האבולוציה על הביקורת הפנימית



דמיינו יום יפה, השמש זורחת,
הציפורים מציצות ובדיוק יצאת לגינה
עם כוס קפה



פתאום

אתם רואים, כמה מטרים מכם נחש



איך אתם מרגישים

רצון לברוח

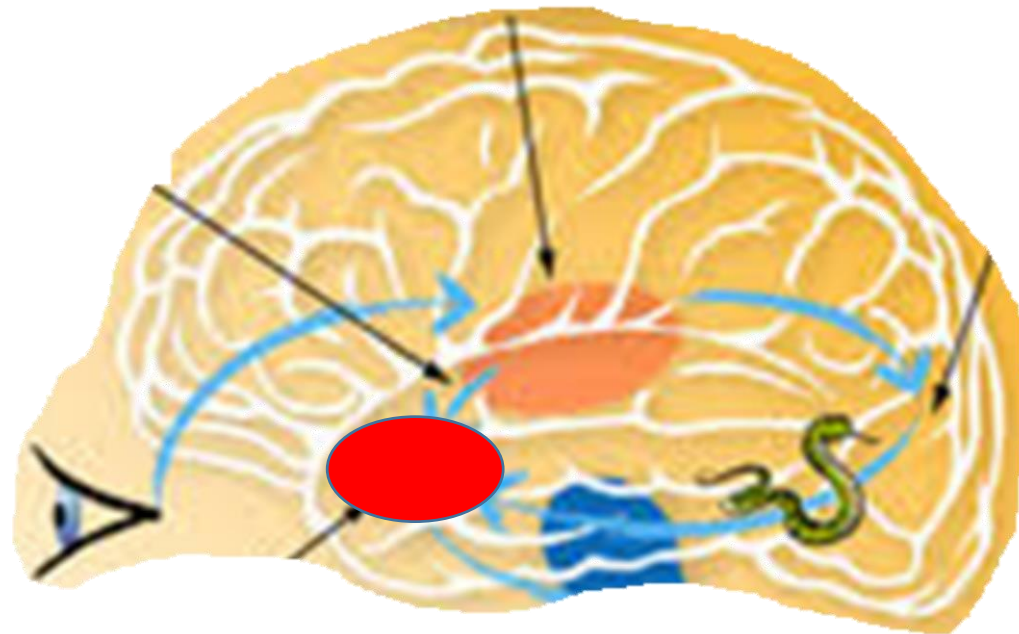
רצון לפגוע בו

פחד, גועל



מה הסיבה להרגשה שלך ?

מליוני שנות אבולוציה



Instinctual needs

מחקרים אחרונים מראים שתגובה
לביקורת מעוררת במח את אותה
תגובה שמעורר נחש

זה אומר שהגישה לביקורת היא
אינסטינקטיבית...



בשבילי ביקורת פנימית מעבר לכל דימיון זה

1. ביקורת פנימית שמפיקה יותר ערך לבעלי העניין

2. ביקורת פנימית המפיקה ערך לארגון ונמצאת סביב השולחן לא בגלל שהחוק מחייב, אלא מכיוון שהארגון רואה בה ערך

3. יצרתית וחדשנית

4. ביקורת פנימית אחרת

הצורך להשתנות ברור

הזמן לשינוי הוא עכשיו

מה אנחנו נדרשים לעשות על מנת לייצור שינוי

ב- 2 מילים

יצרתיות
&
חדשנות

ב- 6 נקודות

- 1 להסתכל במראה
- 2 לשנות את ה- STATE OF MIND
- 3 לשפר את כלים ותהליכי העבודה
- 4 דיווח – תקשור - שיווק
- 5 למדוד את אפקטביות הביקורת הפנימית
- 6 לחזק את צוות המבקרים

חדשנות ויצירתיות בביקורת פנימית

שיתופי פעולה

WhatsApp

AX

תקשורת
חזותית

Agile

חוכמת
ההמונים

טכנולוגיה

סרטונים

כלים לניצול
משאבים

סיבות שורש

שילוב כלים מעולם
ניהול הסיכונים

ביקורת
התנהגותית

דיונים
בעמידה

תוכנית המלצות
ראיה משותפת

מו"פ

TED

"גנום הביקורת"

מידה

Proactive

סדנאות

חדשנות ויצירתיות
בביקורת

- State Of Mind
- לזכור תמיד לחשוב יצירתי.
- לכולם יש את זה.
- לזכור שלא תמיד צריך להמציא את הגלגל מחדש, אפשר ומותר גם לשחזר רעיונות מקוריים של מישהו אחר. המומחיות היא למצוא את הרעיון המקורי המתאים לסיטואציה.
- להנות מהחשיבה היצירתית ומהתוצאות שהיא מניבה.
- להיות מוכנים לטעות.
- Start Up Audit.
- לעודד/לתגמל/להעריך יצירתיות.

לימוד עצמי - להסתכל במראה

מתי בפעם האחרונה, אם בכלל שאלנו את עצמנו

מי אנחנו ?

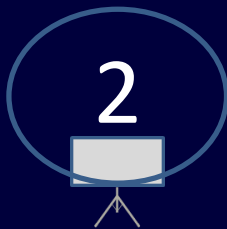
מה חושבים עלינו ?

מה אנחנו מספקים ?

איזה ערך אנחנו מביאים ?



אז איך המבוקרים
רואים את הביקורת?



SWOT

W

- אף אחד לא אוהב ביקורת
- "שם" לא משהו ...
- משך הכשרה ארוך
- בירוקרטיה
- היעדר שיווק
- קושי בכימות הערך המוסף

T

- ריבוי גורמי בקרה
- שינויים מהירים בתחום העסקי
- צורך בתחומי ידע חדשים
- ארגונים מחפשים לצמצם עלויות

S

- מעמד סטטוטורי
- ראייה כוללת
-

O

- טכנולוגיות
- ארגונים מחפשים התייעלות, חיסכון
- מדיה חברתית
- שינוי תפיסה

מסע לקוח - CX

בשימוש הביקורת הפנימית

מסע לקוח היא חוויה
פרסונאלית-רגשית, שעובר לקוח
במכלול נקודות המגע, שיש לו
עם מוצר/שירות/מותג – מסע הלקוח

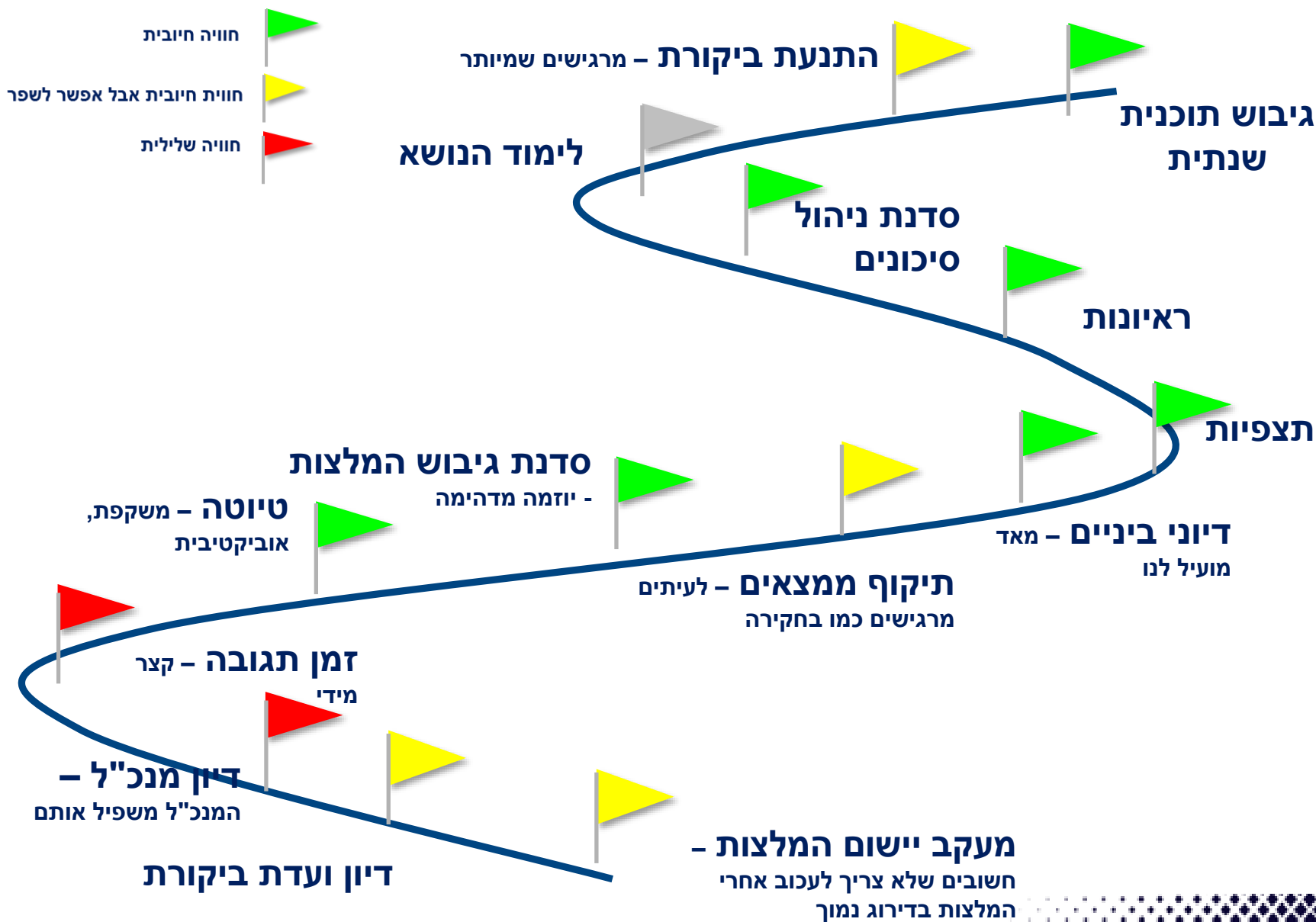


מתודולוגיה שמאפשרת פתרון בעיות ע"י
Walking in your customer shoes

**REPLACE EVERY
“WHAT IF...” WITH
“WHY THE FUCK NOT!”**

מושג חדש

AX



כלים ותהליכי עבודה



טכנולוגיה

כלכלה
התנהגותית

סיבות שורש

ביקורות ON
LINE

אג'ייל

משאבים

חוכמת
ההמונים

542

חוכמת ההמונים

עקרון חוכמת ההמונים גורס שחוכמתו של
ההמון גדולה, בתנאים מסוימים, מחוכמתו של
המומחה היחיד.

על פי רעיון זה, שקלול התשובות שתפיק קבוצה
גדולה של אנשים, שאינם מתואמים ביניהם, יהיה
לעיתים מדויק יותר מהתשובה הטובה והמלומדת
שיפיק מומחה בודד

סיבות
שורש



חוכמת
ההמונים



ביקורת בתנאים לא רציונאליים

לא רציונאלי
ולא במסגרת
הרציונאלי

דן אריאלי

כלכלה התנהגותית

מה הבשורה של הכלכלה ההתנהגותית
(דן אריאלי, דניאל כהנמן ואחרים) ?

בני אדם מקבלים החלטות לאו דווקא
בהתבסס על שיקולים רציונאליים
בלבד.

ניתן באמצעים שונים להשפיע על
התנהגות וקבלת החלטות של בני אדם

ניתנה המלצה
שהיישום שלה יכול
להביא לחיסכון כספי
של מיליון \$

כיצד יגיב המבוקר ?

בהנחה שמבוקרים הם בני אדם - כיצד אנו
לוקחים את המידע הזה ומשתמשים בו
בביקורת?

שימוש בכלים ומודלים מהפסיכולוגיה
בעולם הביקורת

יכול לסייע הן בעבודה מול המבוקרים והן
בהפעלת צוות הביקורת הבאים:

- ממשקי עבודה מול המבוקר
- קבלת הממצאים
- קבלת המלצות
- הפעלה של צוות הביקורת

כלים התנהגותיים

מסע המבוקר – בחינת התהליך בעיני המבוקר

אנשים לא אוהבים להיות מופתעים - שתפו את המבוקרים לאורך הדרך

סיוע בקבלת החלטות – אנשים לא אוהבים לקבל החלטות. צריך להשתלב במסע שלהם כדי לעזור להם לקבל החלטות

Norms - לרוב האנשים קל יותר לקבל דיעה של גורם סמכותי (מחקר, חוק, רגולטור, נורמה) – מודלים מובילים, **סטטיסטיקה**

לאופן ההצגה הויזואלי השפעה מהותית על קבלת החלטות - סימון מראש בטופס החלטה, שילוב סיכום המנכ"ל

...

אנשים מעדיפים לאמץ רעיונות שהם העלו – קחו את ההמלצות/רעיונות של הביקורת והגיעו למצב שהמבוקר יעלה אותם כאילו היו שלו

חוויית המבוקר מורכבת משלושה שלבים – טרום הביקורת, הביקורת (עבודת שטח), הזכרון. לנסות להשפיע על החלק של הזיכרון

כאב התשלום - במקרים שיש ממצאים כואבים, רכזו אותם לדיון אחד

Priming ה"הטרמה" – שילוב מסרים באופן "סמוי" – מוביל ל- "חשיבה אסוציאטיבית".



Agile Internal Audit

אג'יל (Agile)

במקור מתודולוגיה לפיתוח תוכנה

הגישה מניחה שלא ניתן להגדיר במלואה
תוכנה מסוימת קודם לפיתוחה בפועל,
ומתמקדת במקום זאת בשיפור יכולתו של
הצוות לספק תוצרים במהירות ולהגיב לדרישות
העולות תוך כדי הפיתוח

איך נחשפתי למתודולוגיה

ביקורת על תהליך פיתוח תוכנה בחברה

בהתחלה זה נשמע הזוי אבל אחרי
שמשתחררים מהדפוסים זה בא בחשבון

מה המשמעות בביקורת ?

Agile בביקורת פנימית הוא הכיוון שהביקורת הפנימית נדרשת לאמץ על מנת להתמקד בצורכי בעלי העניין, להאיץ את מחזורי הביקורת, להציג תובנות בזמן קצר, להפחית את הבירוקרטיה, לצמצם משאבים מיותרים וליצור פחות תיעוד.



איך עוברים ל- Agile



דיווח-תקשור-שיווק

TED

תקשורת
חזותית

הצדק המוסרי
מהביקורת

סרטונים

אומנות

דוח שנתי

תוצרים
דיגיטליים
(סרטונים,
מסרונים)

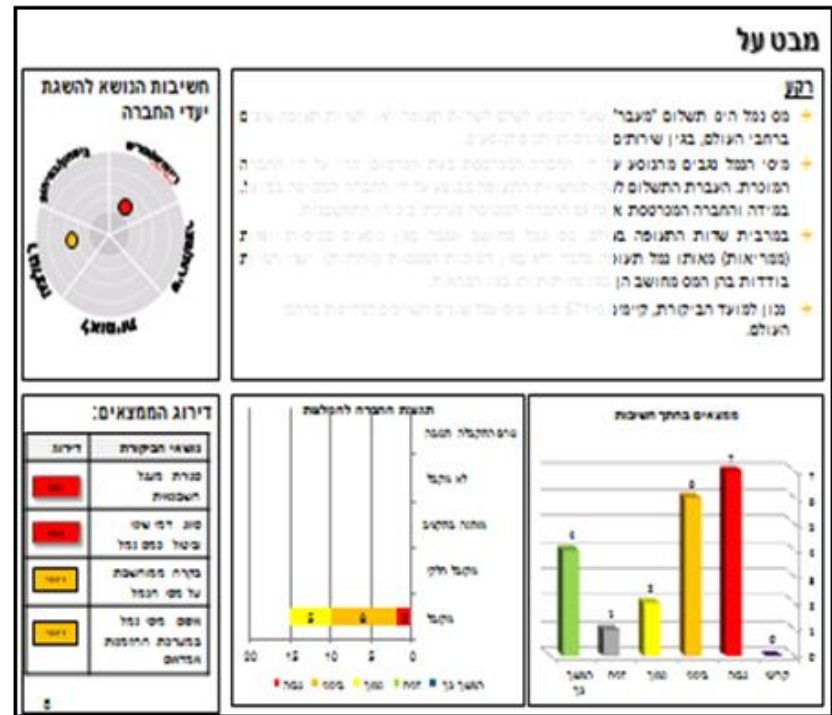
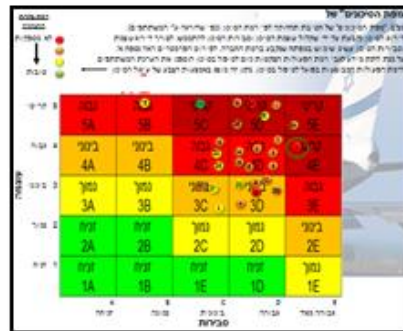
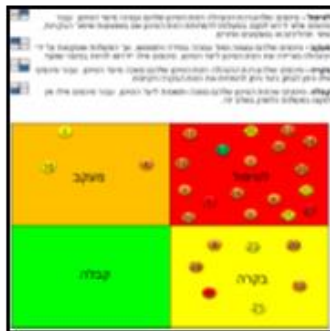
אינטואיציה

תקשורת
רציפה עם
העצמי העניין

סדנאות
ניהול סיכונים
תיאור המאפיינים
הוצאת אוויר

סדנאות

אינפוגרפיקה





תקשורת חזותית

תקשורת חזותית מייצרת את
האנרגיות המתאימות להעברה
יעילה של המסרים.

דוח ביקורת שבו יש ויזואל
מדוייק לצד מינונים נכונים בין
מלל לבין ויזואל לא משאיר אף
אחד אדיש.

שימוש בכלים מעולם ניהול
הסיכונים, סרטון קצר ממחיש
את המסר בצורה חדה, ברורה
ויעילה.

האם החברה עומדת בהנחיות רגולטוריות

(משרד הבריאות, רת"א) 7

חלקי בבדיקה מצאנו כי הנהלים והפעולות
המבוצעות בחברה אינן תואמות במלואן לדרישות
הרגולציה (משרד הבריאות ו- IATA (הולנדי)).
לדוגמה בנושא תדירות הבדיקות ההכשרות
והדרכות, שמירה על סטריליות בתהליכי מילוי
המים.

נמצאו מקרים רבים בהם קיימת חריגה באיכות מים
השתיה בין היתר נמצאו חריגות ב- 48%
מבדיקות המעבדה של המים.

אף עמידה בתוראות הרגולציה עשויה לחשוף את
החברה לקנסות ולפגיעה במוניטין. להערכת
הביקורת, הדבר מביא הן מפגרים הקיימים בתהליכי
המעבדה השוטפים והן מהיעדרו של גורם מרכזי
האחראי לחשא כמפורט בהמשך.



ברשות הוסבה לידת פירות לקוחות מרכזית.

אל מל לא נמצאה שום

עם מניית ביום במסגרת לוח הרייטינג מל אל מל
היקף המניית והפדיון יחיד גובה המסגרתיות מההיקף.
היום

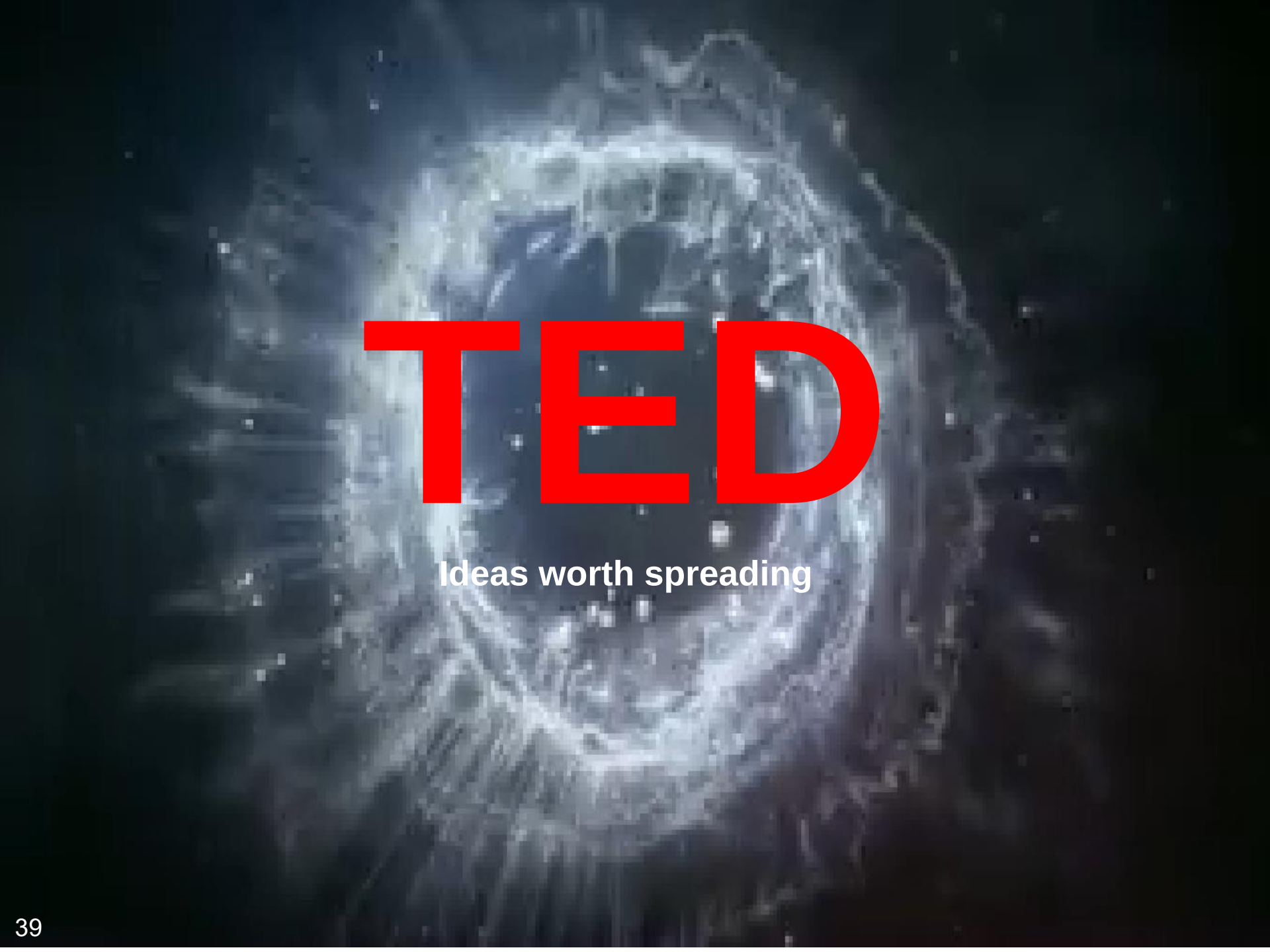
(לא יחולו שום המניית והמסגרתיות)

במסגרת המסגרתיות המסגרתיות (אנו) מודיע. בוק ורייטינג.
למניית במסגרתיות (אנו) מודיע. בוק ורייטינג.
למניית במסגרתיות (אנו) מודיע. בוק ורייטינג.

במסגרת המסגרתיות המסגרתיות (אנו) מודיע. בוק ורייטינג.
למניית במסגרתיות (אנו) מודיע. בוק ורייטינג.





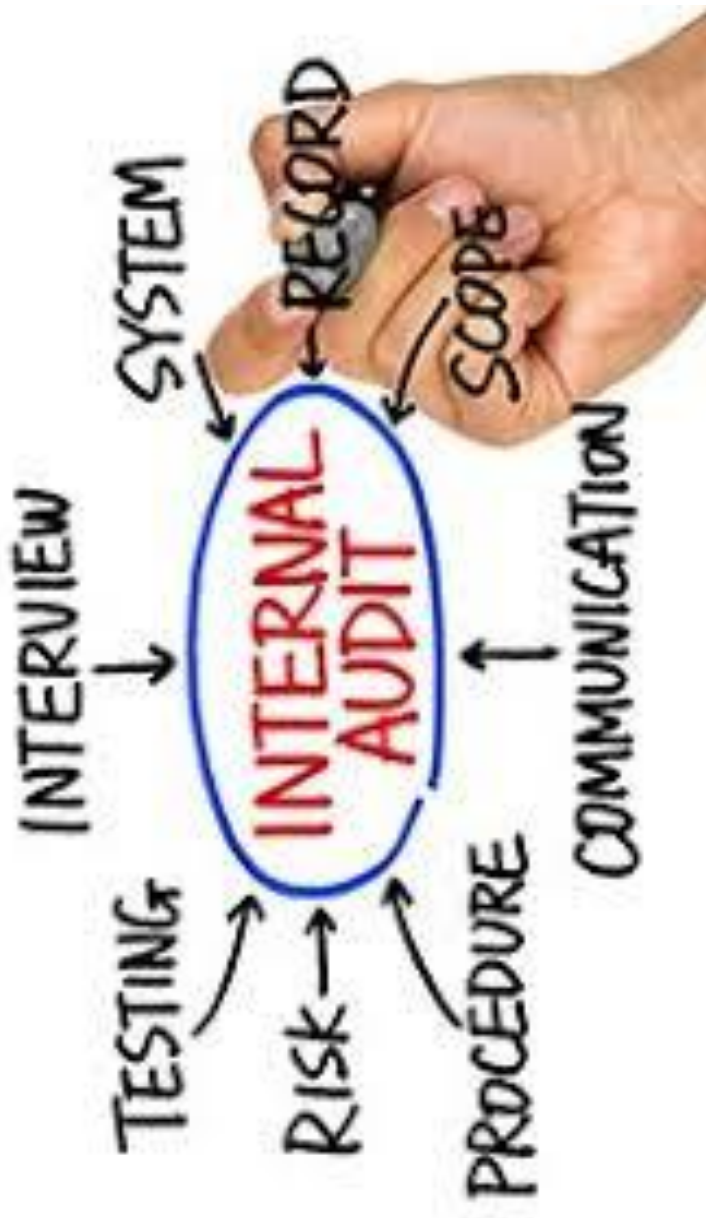


TED

Ideas worth spreading

מאפייני הצגה לוועדת הביקורת

- וונטרי
- חובה רגולטורית
- רצון לייצור שינוי
- קבלת החלטות
- נושא רחב/מורכב הכולל פרטים רבים
- הצגה בפני קהל חיי
- ברוב המקרים האוכלוסיה אינה מכירה/מבינה את הנושא
- פרק זמן מוגבל להעברת הנושא
- דיאלוג/רב שיח
- שיחה/הצגה/ מצגת/סרטון
- יכולת מיקוד מוגבלת



כלים מעולם TED שכדאי להשתמש בהם יותר

1 לבנות את הרעיון

2 מה התמה המרכזית – מה הפואנטה שלך

3 חיבור

4 סיפור

5 הסבר

6 שיכנוע

Help my dream come true

TED AUDIT



כח אדם

כח אדם

1. מבקרים עם תחומי ידע
חדשים (פחות קלאסים)

2. גיוס ושימור

3. שינויים בדפוסי העבודה של
המבקרים

4. שינויים בסדרי העדיפות של
המבקרים

5. תהליכי הכשרה

5. מעבר ממנהל
ביקורת מקצועי
למנהל פרויקטים?



לפרטים נוספים – גיל בר
gilber@elal.co.il
054-2466718

