



?

מה חדש?

**מבקרים משתפים
בחוויית הביקורת
בארגונים**

עיונים בביקורת הפנימית

- 8 קורונה. לבקר או לא לבקר זו השאלה
- 30 איך מסבירים לסינים מהו חלב עכו"ם?
העברת מסרים אפקטיבית
- 34 תקרא לזה שגעת תקראו לזה טרפת
מהפכת הסחר המקוונת
- 38 ביקורת בעידן הבנקאות הפתוחה
- 58 איך עורכים ביקורת על
רשתות חברתיות

תוכן עניינים

דברים

2 דבר הנשיא 3 דבר העורכת

על המדוכה

תהליכים חדשים

זמנים חדשים

נישורים חדשים

נושאים חדשים

NOTES

43-42 BORING -
איך לא לשעמם את המבוקרים
בדוחות הביקורת

45-44 להאיר את הדרך -
ביקורת מובילה למידה ארגונית

48-46 והרי החדשות -
חדשנות בביקורת

52-50 ביקורת <= רווח

56-54 שינוי נקודת מבט -
ביקורת בנושא חסיון
מידע ופרטיות

60-58 איך עורכים ביקורת על
רשתות חברתיות

64-62 ביקורת בגישה אחרת -
נגישות על מה ולמה

68-66 למה בכלל לנהל
נכסי תוכנה?

73-70 ניהול חדשנות בארגון -
הזמנה לביקורת פנימית

74 Editor's Note

75 President's Note

5-4 מהנעשה בעולם

6 משולחן IIA ישראל

11-8 קורונה. לבקר או לא
לבקר זו השאלה...

13-12 חוות דעת -
פרסום דוחות ביקורת
מתוקף חוק חופש המידע

17-14 מדור מחקרים

20-18 חממה לדוחות ביקורת

25-22 כפרי בשל
מודל בשלות בשירות
הביקורת הפנימית

29-26 תפיסת AGILE

32-30 איך מסבירים לסינים מהו
חלב עכו"ם? -
העברת מסרים אפקטיבית

36-34 תקראו לזה שגעת תקראו
לזה טרפת -
מהפכת הסחר המקוון

40-38 הביקורת בעידן
הבנקאות הפתוחה

עורכת כתב העת	שרון ויטקובסקי טביב, רו"ח, CIA, CRMA
סגן העורכת	אורן שחר, רו"ח, CIA, CISA, MBA
חברי המערכת	דוד אגרנט, רו"ח, CIA
איל אורון, עו"ד	
שלומית איתן, עו"ד, CIA	
יוסי אליאס, רו"ח	
דרור בר משה, רו"ח, LLM, CIA, CISA, CFE, CISM, CSX-F, CRMA, CRISC	
ננסי זכאכ אבו אלנסר, רו"ח, MA, QAR	
נאוה חלמיש, רו"ח, MA	
חן כץ, רו"ח, EMBA, CIA	
ד"ר יוסי נטוביץ, רו"ח	
ליאור סגל, רו"ח, עו"ד, MBA	
ד"ר גבי סייג, D.E.A	
בועז ענר, רו"ח, CIA, MA	
דורון רונן, רו"ח, CIA, CRMA, QAR, CRISC, CFE, MA, LLM	
רונית שוורץ, MBA	
מרגלית שפרבר, רו"ח, MBA, CIA	
מנהלת לשכת נשיא הלשכה	אינה גולדרייטר
עיצוב ועריכה גרפית	סטודיו דגה
עריכה לשונית והגהה	אודי לוינגר
מו"ל	לשכת המבקרים הפנימיים - IIA ישראל (חל"צ)

לשכת המבקרים הפנימיים - IIA ישראל

כתובת למשלוח דואר ת.ד. 29281 תל אביב 6129201

טל 03-5116617 | פקס 03-5116647 | לתגובות והערות office@theiia.org.il

המובע במאמרים מבטא את דעת הכותבים בלבד. אין הלשכה נושאת באחריות כלשהי בגין הנכתב בהם.

כל הזכויות שמורות ל-לשכת המבקרים הפנימיים - IIA ישראל. ט.ל.ח.

דבר הנשיא

דורון כהן, רו"ח

נשיא לשכת המבקרים פנימיים - IIA Israel

כבכל רחבי העולם, גם אנו מצויים בעיצומו של משבר הקורונה הפוגע בשגרת יומנו, בבריאותנו, ומערער את היציבות הכלכלית של הפרט ושל כלל המוסדות והארגונים הציבוריים. מלבד חובתנו האזרחית לקיים את הוראות הממשלה למען בלימת התפשטות הנגיף, צמצום נזקיו וסימונו של המשבר בהקדם האפשרי, כמבקרים פנימיים אנו גם מחויבים לתרום את חלקנו בסיוע למוסדות ולארגונים שאנו משרתים, בהתמודדותם עם השלכות המשבר ובהבטחת ההמשכיות העסקית. הוועדה המקצועית של הלשכה פרסמה "קווים מנחים להתנהלות הביקורת הפנימית בעת משבר (הקורונה) - לבקר או לא לבקר", והם מובאים לפניכם בגיליון זה.

שנת 2020 נפתחה בתרועה רמה בכל הקשור למקצוע הביקורת הפנימית. לאחר שנים רבות שבהן היו שני גופים מקצועיים ולאחר עבודה מאומצת שנמשכה מעל לשנה, נפל דבר בעולם הביקורת הפנימית עם השלמת האיחוד בין שני הארגונים, והקמת חברה לתועלת הציבור (חל"צ) בשם: "לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל".

אני מבקש להכיר תודה למבקר המדינה הקודם, כב' השופט בדימוס יוסף חיים שפירא, ולמנכ"ל משרדו מר אלי מרזל, על תרומתם הרבה למהלך האיחוד. ברצוני להודות לנשיאת לשכת המבקרים לשעבר עו"ד מירי גרוסמן, המכהנת כמשנה לנשיא הגוף המאוחד, שמחויבותה הייתה יסוד מרכזי להגשמת האיחוד. יחד עימנו שקדו על המלאכה חברי צוות ההיגוי משני הגופים ועל כך יבואו על הברכה.

האיחוד יאפשר לגוף החדש לרכז את כל המאמצים בקידום מקצוע הביקורת הפנימית, בהעלאת הרמה המקצועית של המבקרים, בבניית תוכניות הכשרה ועוד.

את האיחוד חגגנו בכנס מרשים בתחילת ינואר 2020, בהשתתפות מספר שיא של מבקרים. הכנס היווה הוכחה לתמיכה הרחבה הקיימת במהלך האיחוד, ולרצון המבקרים הפנימיים לשלב כוחות למען קידום המקצוע. כב' מבקר המדינה מר מתניהו אגלמן נשא דברים בכנס, פרס את חזונו לגבי פעילות מבקר המדינה, והציג את המתכונת החדשה לדוחות מבקר המדינה. עמיתתי, נשיאת לשכת רואי החשבון רו"ח איריס שטרק, בירכה את באי הכנס. הכנס כלל בין היתר פאנל בנושא פרסום דוחות ותוצרי הביקורת הפנימית מתוקף חוק חופש המידע - השלכות על מקצוע הביקורת הפנימית בהשתתפות מבקרים פנימיים מהארץ ומחו"ל - נושא שמטריד מבקרים רבים ושלגביו פרסמנו נייר עמדה, שאף הוא נכלל בגיליון זה. בנוסף נשאו דברים שני ראשי פורום "מבקרים צעירים" שהוקם לאחרונה, עדות לחשיבות שמייחסת הלשכה לטיפוח מגזר זה.

אסיים בקריאה למי שטרם עשה זאת למהר ולהצטרף ללשכת המבקרים החדשה IIA ולהיות שותף בעשייה.



שלכם באיחולי בריאות טובה וחג פסח שמח
דורון כהן

דבר העורכת

שרון ויטקובסקי טביב, רו"ח, CIA, CRMA
סגנית נשיא לשכת המבקרים הפנימיים - IIA Israel



את הגיליון הזה אני סוגרת באמצע חודש מרץ ברגשות מעורבים. תוך כדי גיבוש הגיליון הולכת ומתבררת עוצמתו של משבר הקורונה ונראה כי המצב מחמיר מרגע לרגע.

אתם תקבלו את הגיליון בעוד כחודש, וכעת עדיין לא ניתן לאמוד את היקפו וממדיו של המשבר. עם זאת, יש נקודה אחת חשובה שראויה לציון בעת הזאת: אף על פי שכל אחד אחראי לעצמו, בדומה למבקר פנימי המתמודד עם הקשיים והלבטים בארגון שלו ולפעמים אף בודד בהתמודדות זו, יחד כקבוצה וכקהילה אנחנו חזקים יותר. הרבה יותר. חיבור ולמידת עמיתים הם בסיס איתן המאפשר לנו להישען זה על זה בשעת סערה.

בתנאי אי ודאות סיעור המוחות הוא ממש צורך השעה, גם מבחינה מקצועית וגם כאדם לרעהו. המחשבה המשותפת, השיתוף בקשיים, בניסיונות, בדרכי הפעולה, ובתובנות העולות מן החברים - זו למעשה עוצמתה האמיתית של הקהילה שלנו - התמודדות משותפת עם משברים ויצירת התחדשות מקצועית.

בימים אלה של איחוד השורות בין הלשכה והאיגוד, מתחזקת עוצמתנו כקבוצה אחת, וריכוז המשאבים המשותפים של הקבוצה תורם עוד להתפתחות ולהתחדשות המקצועית שלנו.

בגיליון זה של כתב העת ביקשנו ממבקרים לשתף מחוויותיהם, מתהליכי הלמידה בצוותים שלהם ומהתובנות שאליהן הגיעו, על מנת ללמוד ולהשתדרג מרעיונות מקוריים ויצירתיים המיושמים ביחידות הביקורת השונות - גיליון שכולו סיעור מוחות.

חילקנו את המאמרים לכמה קבוצות, ובהן:

תהליכים חדשים | אמצעים ותפיסות חדשות ליישום בשיטות ובמהלכי הביקורת עצמה. לדוגמה, תפיסת **Agile** כאלטרנטיבה יעילה לשיטת הביקורת המסורתית, שימוש באתגר של **"הצפת מידע"** לצורך בנייה מושכלת של תוכנית העבודה ויישום **מודל בשלות** ככלי ליצירת הסכמה רחבה אודות הבסיס להמלצות הביקורת הפנימית.

זמנים חדשים | התאמת עבודת הביקורת הפנימית לעידן המשתנה ולאתגרים והחידושים שהוא מביא עימו. לדוגמה, העברת מסרי הביקורת בצורה אפקטיבית **בעידן גלובלי**, ביקורת בעידן של **"בנקאות פתוחה"**, ומהפכת **הסחר המקוון** והשפעתה על הביקורת בדואר ישראל.

כישורים חדשים | חידוש ארגז הכלים של הביקורת במטרה לשפר את העבודה. לדוגמה, יצירת **"החזקת קשב"** בקרב בעלי העניין הרלוונטיים בעולם של גירויים תמידיים והפרעות קשב, יישום **גישה צופה פני עתיד** בביקורת בנושא חסיון מידע ופרטיות, תפיסת המבקר הפנימי **כמוביל למידה ארגונית** ועוד.

נושאים חדשים | תכנון וביצוע הביקורת באופן שיהלום את הנדרש בנושאים חדשניים. לדוגמה, ביקורת רשתות חברתיות, ניהול נכסי תוכנה וביקורת על תוכניות חדשנות.

בואו נלמד מקורי העכביש שכל אחד טווה לעצמו. כאשר הם יחד, מחוברים, החוזק שלהם הוא כסיב פלדה.

אני מאחלת לכולכם קריאה מהנה ומפרה
ומאחלת לכולנו ימי בריאות והצלחה.

שרון ויטקובסקי טביב

מהנעשה בעולם



פרספקטיבות על סיכונים בשנת 2020

עבור מנהלי עסקים, הדאגות העיקריות השנה הן תרבות ארגונית וניהול כישרונות

1. ההשלכות של שינויים רגולטוריים.
2. תנאים כלכליים העלולים להגביל הזדמנויות לצמיחה.
3. האתגרים הכרוכים בחילופי נושאי משרה בכירים, וכן גיוס ושימור כישרונות מובילים.
4. אי-יכולת להתחרות מול מתחרים שהוקמו כחברות דיגיטליות (born digital), עקב הגמישות המוגבלת של תשתיות IT מיושנות.
5. "אגיליות" (גמישות לשינויים) ארגונית מוגבלת הנובעת מהתנגדות לשינויים.

דירקטוריונים ומנהלים בכירים ברחבי העולם מודאגים בעיקר לגבי אי-הוודאות בכל הקשור לתנאים הכלכליים ולשינויים רגולטוריים עתידיים. אף על פי כן, בהתאם לדוח פרספקטיבות של מנהלים בכירים על סיכונים עיקריים בשנת 2020, כמעט מחצית הסיכונים העיקריים שצינו על-ידי מנהלים בכירים קשורים לתרבות ארגונית וניהול כישרונות. הדוח פורסם על-ידי המיזם לניהול סיכונים עסקיים של אוניברסיטת קרוליינה הצפונית וחברת הייעוץ פרוטיבטי (Protiviti Inc).

עסקים יצטרכו להכשיר מחדש את עובדיהם "בייחוד ככל שהמצאות דיגיטליות, כמו בינה מלאכותית, עיבוד שפה טבעית ורובוטיקה הופכות לכלים תומכים עיקריים בארגונים," מציין ג'ים דלוץ, מנכ"ל Protiviti ומחבר שותף של הדוח.

יותר מאלף חברי דירקטוריון ומנהלים בכירים דירגו 30 סוגיות מקר-כלכליות, אסטרטגיות ותפעוליות. להלן חמשת הסוגיות שקיבלו את הדירוגים הגבוהים ביותר:

משוכות במודרניזציה של נתונים



כמעט שני שלישי מהעסקים כיום נמנעים מיישום מלא של מודרניזציה של נתונים עקב מכשולים שונים:

כאשר אין שוויון

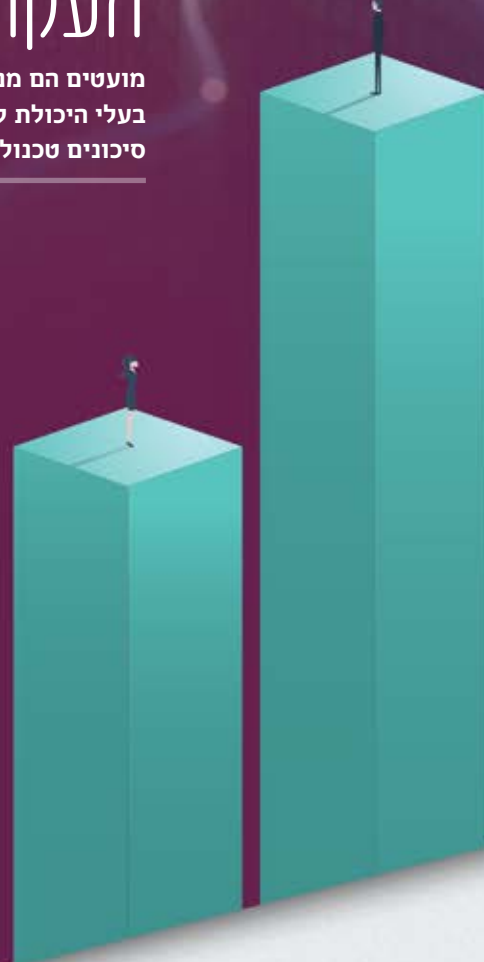
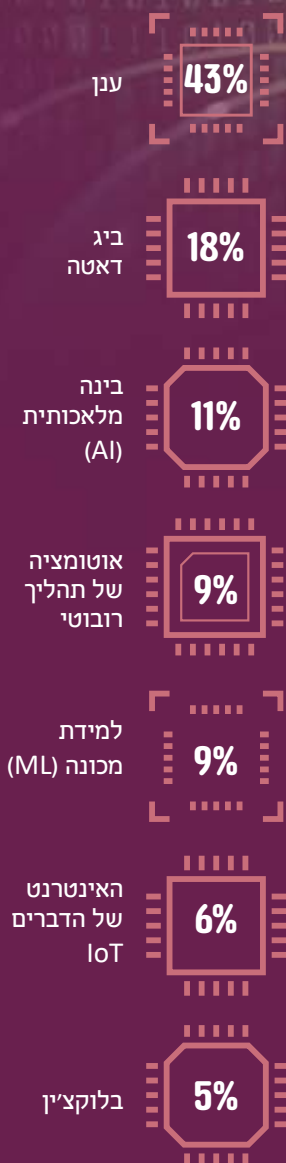
מחקר חדש קובע: יש לקבוע חובה לערוך בדיקות שוויון מגדרי

על פי מחקר שהוזמן על-ידי MAXIS Global Benefits Network, שני שליש מהעובדים בכל רחבי העולם אומרים כי שוויון מגדרי מושג כאשר גברים ונשים מקבלים את אותו השכר. אולם, לדברי האו"ם, שוויון מגדרי זה לא רק עניין של שכר שווה, אלא גם כולל שוויון הזדמנויות לנשים להתקבל לתפקידי ניהול, כמו גם סביבת עבודה ללא הטרדות מיניות ואפליה.

"שכר שווה הינו חלק מדיון רחב יותר לגבי מקום העבודה, הכולל דיון בחבילות הטבות לעובדים ודיון בתרבות ארגונית,"

מאחורי העקומה

מועטים הם מנהלי הסיכונים בעלי היכולת להעריך סיכונים טכנולוגיים במלואם



העלויות

הכוללות הכרוכות

בהונאות באזור מהוות מעל

350% מערך ההפסד בפועל שנבע מאותן עסקאות.

"המרחב הדיגיטלי הוא הזירה בה מתגברת המלחמה נגד הונאה. בדוח שלנו, "אימות זהות" מסתמן כאתגר מרכזי, אומר אליסדייר פוקנר, מנהל בכיר בתחום אימות זהות בשירותים העסקיים בחברת LEXISNEXIS RISK SOLUTIONS.

עלות ההונאה הכוללת

הממוצעת באיזור אינדונזיה מלזיה

1.75% פיליפינים וסינגפור היא מההכנסות

משולחן IIA ישראל

עדכון על האיחוד בין "איגוד מבקרים פנימיים בישראל-IIA ישראל"
לבין "לשכת המבקרים הפנימיים ישראל"

לטובת מקצוע הביקורת הפנימית, לאחר מגעים אינטנסיביים בעידוד ובחסות השופט יוסף שפירא - מבקר המדינה (לשעבר), אלי מרזל - מנכ"ל משרד מבקר המדינה (לשעבר), וריצ'רד ציימברס - נשיא ומנכ"ל ה-IIA - לשכת המבקרים הפנימיים העולמית (שדאג גם לאישור ולהכרה פורמלית מיידית על ידי דירקטוריון ה-IIA העולמי), האיגוד והלשכה מתאחדים, לגוף אחד שייקרא

לשכת המבקרים הפנימיים – IIA ישראל (חל"צ)

זו מתנה ליום הולדת 60 לאחת מלשכות המבקרים הפנימיים הוותיקות בעולם.
במהלך השנה אנו מתכננים מגוון אירועים לציון יום ההולדת.

עיקרי העקרונות שעליהם סוכם הם:

התקנים המקצועיים הבינלאומיים של ה-IIA יהיו תקני מסגרת לביצוע ביקורת פנימית בישראל, והם בלבד ייחשבו לתקנים מקצועיים מקובלים לפי סעיף 4(ב) בחוק הביקורת הפנימית, התשנ"ב-1992.

ההסמכות שיוענקו על ידי הגוף המאוחד יהיו הסמכת CIA והסמכות נוספות המוכרות על ידי ה-IIA.

הארגונים הקיימים **יתפרקו**.

הגוף המאוחד יפעל לקבלת **הכרה** מצד משרד המשפטים וגופים רגולטוריים ואקדמיים, כגון הגוף הממלא את כל התפקידים הנתונים ללשכת המבקרים הפנימיים בחוק הביקורת הפנימית.

הגוף המאוחד יהיה **הנציג היחיד והבלעדי** של ה-IIA בישראל.

הגוף המאוחד יהיה כפוף לכל **הכללים** של ה-IIA.

תודה לכל מי שתרתם לאיחוד, ובמיוחד לוועדת התיאום שכללה את דורון כהן, דורון רונן ודניאל שפירא מצד האיגוד; ואת מירי גרוסמן, ניר אבנון, אריה ברסקי וגלבווע ויספיש מצד הלשכה

שמחים וגאים לשתף

שה- IIA העולמית מינתה את ר"ח דורון רונן
(סגן וממלא מקום נשיא ויו"ר הוועדה המקצועית,
לשכת המבקרים הפנימיים-IIA ישראל),

כחבר ב- "INTERNATIONAL INTERNAL AUDIT
STANDARDS BOARD" - הוועדה הבינלאומית
לתקנים מקצועיים בביקורת פנימית.

מטרת הוועדה: לפתח, לפרסם, לתחזק ולקדם
את התקנים המקצועיים הבינלאומיים.

פורום "שולחן עגול" למבקרים פנימיים ראשיים

כמה פעמים הייתה לך הזדמנות להיות חבר בפורום
שיכול להשפיע על פעילות הביקורת הפנימית
ועל עתיד הביקורת בכלל?

להרשמה למפגש הקרוב שמועדו יקבע בקרוב
יש לפנות לאינה גולדדרייטר מנהלת לשכת נשיא האגוד
טלפון: 03-5116617 | office@theiaa.org.il

* החברות בפורום מוגבלת למבקרים פנימיים ראשיים בלבד.
בפורום כ- 60 חברים המשמשים כמבקרים פנימיים ראשיים בארגונים המובילים בישראל.



קורונה. לבקר או לא לבקר, זו השאלה...

קווים מנחים להתנהלות הביקורת הפנימית בעת משבר

מאת

דורון רונן | רו"ח, MA, LLM, CIA, CRMA, QAR, CRISC, CSX-F, יו"ר CFE, יו"ר הוועדה המקצועית, סגן וממלא מקום נשיא לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל

וצוות מיוחד של הוועדה המקצועית:

רחלי פלג לאור | רו"ח, CIA, CISA, CRMA, קרסטון ישראל

ליאור סגל | רו"ח, עו"ד, MBA, גזבר ומזכיר ודירקטור לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל, המבקר הפנימי הראשי - בזק החברה הישראלית לתקשורת

מאיה ויסמן | CISA, הביקורת הפנימית - קופת חולים מאוחדת

יעל רונן | רו"ח, דירקטורית לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל, מבקרת פנימית ראשית - הבנק הבינלאומי

אנחנו, המבקרים הפנימיים, מדברים רבות עם לקוחותינו - הארגון, יחידותיו העסקיות, מנהלי הסיכונים, ההנהלה, לקוחות חיצוניים - על ניהול סיכונים, על מקרי כשל, על משברים.

אנחנו משוחחים רבות אודות תרחישי קיצון שיכולים לשבש את פעילות הארגון, ובמקרים לא מועטים במהלך שיחות אלה, המבוקרים מרימים גבה. אנחנו שומעים תכופות כי "נכון שצריך תוכנית מגירה, ואכן נדרשת תוכנית המשכיות עסקית", אולם לרוב, דברים אלה מתמקדים, מתחילים ומסתיימים בגיבוים של מערכות המידע ו/או פעולות נקודתיות כאלה ואחרות. בתרבות הישראלית, תרחיש תיאורטי של משבר אמיתי מוערך לפי גורמים רבים כבעל הסתברות נמוכה.

ואז אנחנו שולפים דוגמאות - "קודאק" שלא התקדמה עם השינויים העולמיים ונמחקה, 9-11 בארה"ב, מדברים על מחלות מסוגים שונים, כמו האנטרקס, קדחת הנילוס, הסארס, שפעת העופות, שפעת החזירים, האבולה, ומזכירים מעת לעת שיש גם "ברבורים שחורים".

מספר רגולטורים בישראל קבעו, כי על הארגון, המפוקח על ידם, להכין תוכניות להמשכיות עסקית והתאוששות מאסון, הקובעות, בין היתר, חובת תרגולים ודיווח על ביצועם.

אבל אז באה הקורונה, "ברבור שחור" של ממש.

לא רבים מאתנו העלו על דעתם משהו בקנה מידה שכזה. נראה שהנושא תפס את כל העולם בהפתעה די גמורה, והוגדר מגרש משחקים חדש, שבו כל אחד נדרש לנהל את עצמו ואת ארגונו תוך כדי תנועה, כאשר כללי המשחק משתנים כל העת. סיכון זה שייך לקבוצת "הסיכונים הפורצים" (emerging risks).

אירוע זה מהווה אתגר משמעותי לכלל הארגונים, ורק ימים יגידו אלו מהארגונים צלחו אותו בהצלחה, אלו ניזוקו בצורה משמעותית, ואלו לא צלחו את המשבר.

בכל הכאוס ואי הבהירות, כאשר הנהלות הארגונים ממקדות בניהול המשבר המתגלגל, עלינו לחדד ולהגדיר מחדש את תפקידנו, תוך מתן משקל גם לנושא ה"חיוניות" של המבקר הפנימי בעת הזו.

ברור לכולנו שאין בכוונתנו להפריע, בעת מצוקה זו, להתנהלות העסקית השוטפת. היחידות העסקיות עובדות ב-היקף מוגבל, בצוותים מצומצמים ותחת משתנים רבים של אי וודאות.

במקרה מסוג זה - יש לנו הזדמנות נדירה לחזות באיכות תפקוד הארגון בזמן אמת. ככל הנראה, כל התרגולים בעולם לא יצליחו לקחת בחשבון מכלול כה רחב של אילוצים, שינויים, התאמות, מגבלות, שיש להגיב להם בזמן אמת. באזעקת אמת זו, אין לארגון אפשרויות רבות, אם בכלל, לחזור אל ה-drawing board, אלא לתקן תוך כדי תנועה. נדרש מערך אמיץ של קבלת החלטות.

בקרב המבקרים הפנימיים, מתעוררות שאלות רבות לגבי תפקידנו בשעה מאתגרת זו. אנו ננסה להשיב על חלק מהשאלות במסמך זה, ולספק קווים מנחים להתנהלות הביקורת הפנימית בעת הזו.

תחת מטריית "ניהול הסיכונים", התקנים המקצועיים הבינלאומיים של ה- IIA מתייחסים במספר מקומות להיבטים אלה: ב"משימת הביקורת הפנימית", ב"עקרונות הליבה", ב"הגדרת מקצוע הביקורת הפנימית", ובתקן 2120 שקובע כי עלינו "להעריך את האפקטיביות, ולתרום לשיפור תהליכי ניהול הסיכונים". קיים גם מדריך משלים בנושא Business Continuity Management, המתייחס לכללים מנחים לבדיקת עולם סיכונים זה, אשר הינו העולם בתוכו מוכלת מגיפת הקורונה. חוק הביקורת הפנימית קובע, כי על המבקר הפנימי לבדוק, בין היתר, את תקינותן של פעולות הארגון "מבחינת השמירה על החוק" ו"על הניהול התקין", וקיימות הוראות נוספות. לכאורה, אין מניעה שנפשיל את שררולינו ונקח בבדיקת הנושא.



האמנמ?

ככלל ובשגרה, יש להימנע מכניסה לנעלי בעלי תפקידים המבצעים בקרה

בשם כוונה טובה לסיוע לארגון. זאת לאור היעדר אפשרות לכך בחקיקה ובתקנים, ומכיוון שהמבקר עלול להימצא במצב של ניגוד עניינים עתידי, העלול לפגום באי תלותו. עם זאת, במצב חירום כגון זה, יהיו מבקרים שייאותו לבצע זאת, ולכן עליהם לקבל אישור מראש של ועדת ביקורת/ הדירקטוריון, לפי העניין.

בנוגע להתאמה של תכנית העבודה

מומלץ שהמבקר הפנימי יבחן את התכנית שאושרה וישקול לערוך שינויים והתאמות לנוכח הסיטואציה שנוצרה. להלן מספר דוגמאות:

הגברת החשיפה לסיכונים מעילות

עלולים להיווצר או להעמיק קשיים כלכליים של עובדים (למשל עקב הפסקת עבודה של בן/בת הזוג, שחיקה מהותית של תיקי השקעות וכיו"ב) ולהגביר את החשיפה למעילות. המבקר הפנימי יכול לבצע בדיקות ממוקדות לסיכונים אלה, למשל בנקודות כניסת הכספים ויצאתם מהארגון (בנושאי תשלומים, שכר, חישובי הכנסות, ועוד).

התאמת הבקורות לשינויים בתהליכי העבודה

ההתמודדות עם המשבר כרוכה במקרים רבים בביצוע שינויים בתהליכי העבודה. שינויים אלה עשויים לחייב התאמה של הבקורות ואמצעי הבקרה. יש מקום שהמבקר הפנימי יסיט משאבים לטובת ליווי השינויים ומתן יעוץ בנושאי בקרה, ו/או ביצוע ביקורות מלוות תוך מתן משוב מהיר לארגון בנוגע לחשיפות והמלצות לגידורן.

התרשלות בביצוע בקורות מהותיות

למשל כתוצאה מהיעדרות כוח אדם (בידוד, הוצאה לחופשה וכיו"ב) או הסטת תשומת הלב לפעילויות אחרות. יש מקום שהמבקר יבחן שבקורות המפתח המהותיות ממשיכות לפעול כסדרן, ויתרע במקרים בהם איתר חשיפות משמעותיות.

סיכונים אבטחת מידע וסייבר

כחלק מהתמודדות עם מניעת התקהלות וצמצום החשיפה לקורונה, ארגונים רבים עוברים לעבודה מהבית. בחלק מהמקרים מדובר בשגרות קיימות ובאמצעים טכנולוגיים קיימים בהם מוגבר השימוש, ובחלק מהמקרים מדובר ביצירת שגרות חדשות ויישום לראשונה של אמצעים טכנולוגיים לעבודה מרחוק. אלה ואלה עשויים להגביר את החשיפה לסיכונים אבטחת מידע וסייבר. המבקר הפנימי עשוי להשתלב בתהליכים אלה כיועץ לבקרה, או לבצע (זמן קצר לאחר יישומם) ביקורות לבחינת טיפול בחשיפות ואפקטיביות אמצעי ההגנה.

סוגיית העיתוי ומידת המעורבות של המבקר הפנימי לא הוגדרה בתקנים ובדיונים שהוזכרו, אם כי צוין שעליו לבצע בדיקות אלה.

ככל הנראה, רק בדיעבד (לאחר סיום המשבר), ניתן יהיה לאמוד (במדויק) היבטים מסוימים ובכללם – את המוכנות, את הנזק, ואת היכולת האמתית להשתקם. תפקידנו יהיה לבחון את תהליכי הפקת הלקחים ואת הגדרות תוכניות הטיפול והמוכנות הארגונית למשבר הבא. בהמשך, נוכל לאתגר, להעיר ולהפנות זרקורים למכלול ההשלכות.

אז מה עלינו לעשות עכשיו?

להלן מספר קווים מנחים עבור הביקורת הפנימית,

לאור נקודות ודילמות שהועלו בימים האחרונים.

קווים מנחים אלה אינם מחייבים, ומוצע כי

כל מבקר ישקול, לפי שיקול דעתו, ובהתייחס

לנסיבותיו של הארגון בו הוא מכהן, את התנהלות

יחידתו במצב המורכב שבו ניצבים כולנו:

תצפיות על ניהול המשבר ועל ההתנהלות הארגונית

השתתפות בוועדות ניהול המשבר כמשקיפים, סקירת מסמכים, סיוע במבט כולל על היבטי ניהול הסיכונים הכרוכים בכך, בחינה שדברים אינם נופלים בין הכיסאות בהיבט של נטילת אחריות ו-ownership על התהליך. מתפקידנו להבין ולהעריך את המגוון הרחב של הסיכונים המיידיים, ובתוך כך להסיק – האם הנהלת הארגון זיהתה את הסיכונים הישירים והעקיפים והחליטה באשר לטיפול הנדרש בסיכונים אלה.

בד בבד, צמצום עבודת השטח

בתקופה זו, בה הקשב הארגוני לביקורת נמוך עד אפסי, ראוי לבחון את היקף עבודת השטח שניתן לבצע, ולשקול להתמקד בהיבטים הבאים, "עד יעבור זעם":

התמקדות בעבודת כתיבת טיוטת הדוחות, גיבוש תוכניות ביקורת, שליפות וניתוחי נתונים ונושאים שאינם מצריכים תשומות מבוקרים.

קיום הכשרות, הסמכות והדרכות מקצועיות (מקוננות) ליחידת הביקורת בנושאי ביקורת ונושאים נוספים שיכולים לתרום לשיפור רמת המקצועיות שלהם (כגון: סייבר, מערכות מידע, מעילות והונאות, המשכיות עסקית, ועוד).

קידום נושאי האיכות בעבודת הביקורת הפנימית, כולל תזמון Self-assessment.



בתקופה זו, בה הקשב הארגוני לביקורת נמוך עד אפסי, ראוי לבחון את היקף עבודת השטח שניתן לבצע, ולשקול להתמקד בהיבטים הבאים, "עד יעבור זעם"



להניח לארגון, אולם לא לאבד קשר ותקשורת עם מחזיקי העניין המרכזיים

כולל יו"ר הדירקטוריון, יו"ר ועדת הביקורת והמנכ"ל, בדגש על הנושאים הבאים:

קבלת עמדתם בנוגע למטלות שהם מעוניינים שהביקורת תשים עליהן דגש.

אישור, במידת הצורך, של ביצוע התאמות בתוכנית העבודה.

התאמה/ שינוי, במידת הצורך, של כתב ההאמנה (צירטר הביקורת הפנימית), לצורך ביצוע פעילויות ייעוץ והגדלת טווח הפעולה ורמת שיתוף הפעולה עם הביקורת בהווה ובעתיד.

עדכון בנוגע לחשיפה לאי-עמידה בתוכניות העבודה. ככלל, נראה שבנקודת זמן זו, מוקדם מדי לקבוע מה תהיינה ההשלכות של אי-עמידה בתוכנית העבודה השנתית, ויתכן שניתן יהיה להתגבר על פיגורים בהמשך השנה (במאמץ מוגבר). בכל מקרה, ראוי לשקול ולהתריע באופן מסווג, ולעשות הערכת מצב טובה יותר לקראת אמצע השנה.

לא להלאות, אולם כן להפנות את תשומת הלב לסיכונים שעשויים להתפתח כתוצאה ישירה או עקיפה של מגפת הקורונה - לדוגמה:

מקרי הדיג (phishing) ופעילות סייבר שמתגברים - לוודא שמנהל אבטחת המידע מודע, מטפל ומתקשר. הנושא מקבל משנה חשיבות בד בבד עם העברת עובדים לעבודה מהבית (או פיזורם בין מספר אתרים של הארגון), יצירת התקשרות מרחוק, וכאשר אין לארגון מספיק מחשבים ניידים לספק לעובדים- ולכן עובדים נדרשים לעבודה ממחשבם האישי (שאינו מאובטח בהכרח לפי מדיניות האבטחה של הארגון). בנוסף, יש לשים לב גם לפיקוח, בקרה ורישום באשר לרכש חדש של מחשבים ניידים והשאלת מחשבים לעובדים לצורך עבודה מרחוק.

פגיעה אפשרית באיכות התקשורת הדו-כיוונית והדיווח בין העובדים להנהלה.

הפרעות לאחסון חיצוני של מידע.

מפרי בידוד - הארגון לא בהכרח מודע וערוך לאכופ מקרי עבודת שטח של עובדים המפריים בידוד.

הפניית תשומת הלב לצורך בעמידה ברגולציות החלות על הארגון והחשיפות המשפטיות - גם בעת הזו.

סיכון תדמיתי לארגון, כתוצאה מתפקוד ומתגובה לקויים בעת משבר, עלול להחריף את הנזק הפוטנציאלי לאחר סיום המשבר: לקוחות שמדירים רגליים, גופים פיננסיים שמסרבים לתת מימון וכד'.

האם הנהלת הארגון מתייחסת להשפעות אפשריות לטווח ארוך - השפעת משבר הקורונה על הכלכלה יכולה להימשך חודשים ואף שנים. ראוי לחשוב על תחזיות צמיחה עסקית, תזרים מזומנים ועוד.

היערכות הארגון ל"יום שאחרי": חזרה מהירה לייצור או מתן שירותים, מענה לביקוש. הארגון שחוזר ראשון "לרכב על הסוס" הינו ארגון שעשוי לשרוד באופן מיטבי לטווח ארוך.

בנוגע לביצוע עבודת הביקורת עצמה

לאור דלות הקשב הארגוני וכדי להמשיך להיות רלבנטיים, ראוי במיוחד בעת הזו - לשקול המלצות באשר לצעדי תיקון נחוצים לאזורים המהותיים ביותר, אף מעבר לתקופה "רגילה".

מעקב תיקון ליקויים

מוצע שהביקורת הפנימית תשקול לעקוב אחר יישום ההמלצות המרכזיות, כך שהארגון לא ישקיע את משאביו בתיקון ליקויים באזורים שלא נדרש לטפל בהם כעת. כמובן שניתן לדחות לעתיד את מעקב היישום לגבי ההמלצות שהינן פחות מהותיות.

מה עושים ב"יום שאחרי"?

ברמת הארגון - מומלץ לבחון שהארגון מבצע בחינה והפקת לקחים מהתנהלותו בעת המשבר, בין אם הכין מראש תוכנית המשכיות עסקית והיערכות לתרחישי קיצון, ובין אם לא הכין תוכנית כזו.

ברמת הביקורת הפנימית

מומלץ שהביקורת עצמה תבצע הפקת לקחים, כפי שאנו דורשים מלקוחותינו (המבוקרים), ותבחן האם היו ברשותה תוכניות מגירה מתאימות להתנהלות בעת משבר, ובמידת הצורך - תכין/ תשפר/ תעדכן תוכניות אלה.

בחינת תוכנית העבודה של הביקורת והתאמתה ל"יום שאחרי" - נוהלי חזרה לשגרת עבודה והכנת תוכנית לתיעודף משימות הביקורת. חלקן של היחידות העסקיות יתמקד, ללא ספק, ב"ליקוק הפצעים" ובשיקום, ולא יהיה זמין.

*חלק מהקווים המנחים נשען על הבלוג של Richard Chambers, נשיא ומנכ"ל ה- IIA העולמי.



”

מומלץ שהביקורת עצמה תבצע הפקת לקחים, כפי שאנו דורשים מלקוחותינו (המבוקרים), ותבחן האם היו ברשותה תוכניות מגירה מתאימות להתנהלות בעת משבר

”

פרסום דוחות ותוצרי הביקורת הפנימית מתוקף חוק חופש המידע – השלכות על מקצוע הביקורת הפנימית

מאת

דורון רונן | רו"ח, CIA, סגן וממלא מקום נשיא ויו"ר הוועדה המקצועית IIA- ישראל
אורן שחר | רו"ח, CIA, ראש מינהל ביקורת פנימית, תעשייה האווירית, דירקטור ויו"ר הוועדה למענה לשאלות מקצועיות IIA- ישראל

לאור האמור לעיל, פנו מבקרים פנימיים לאיגוד המבקרים הפנימיים על מנת שייתן את דעתו לנושא לאור ההשלכות הגורפות על מקצוע הביקורת הפנימית.

בחודש דצמבר 2019 פרסם האיגוד נייר עמדה בנושא שתמציתו מובאת במאמר זה.

צידוקים לפרסום דוחות ביקורת הפנימית

[לפי פסיקות בימ"ש ומקורות אחרים]

פרסומם בציבור של ממצאי ביקורת הוא עניין חיוני כחלק מזכות הציבור לדעת וכנגזר מזכותו לקבל דין וחשבון על אודות מהלכי תפקודו של מוסד ציבורי. פרסום דוח הביקורת הוא תנאי הכרחי לאמון הציבור במוסדות השלטון וליעילות הפיקוח הציבורי עליו (בג"ץ 7805/00 רוני אלוני נ' מבקרת עיריית ירושלים).

פרסום דוח הביקורת הוא כלי מרתיע ורב עוצמה, אשר עשוי לדרבן בתוך היחידות שבוקרו לפעול לתיקון לאלתר של הליקויים (ועדת קוברסקי לשיפור הביקורת בגופים ציבוריים 1994).

ראוי שתימצא דרך לפרסם ממצאי ביקורת מסוימים, באופן מבוקר ובלא לפגוע בנושאים שחשיפתם לציבור עלולה לגרום נזק רב מן התועלת שבפרסום. הפרסום ירים תרומה של ממש לחיזוק מעמד הביקורת הפנימית ולשיפור סדרי המינהל בגופים שלציבור עניין בהם. פרסום הדוח ברבים הוא שיבטיח כי מעמד המבקר יתחזק וישתרש וכי ממצאי הביקורת יילקחו ברצינות הראויה (עת"מ 454/02 משרד התחבורה נ' חברת החדשות).

התנהלות נכונה של המבקר הפנימי, הממונה על חופש המידע והנהלת החברה, עשויה לחזק את הביקורת ואת מטרת העל שלה.

חוק חופש המידע 1998 קובע, כי "לכל אזרח ישראלי או תושב הזכות לקבל מידע מרשות ציבורית בהתאם להוראות חוק זה". החוק מורה לכל רשות ציבורית למנות מקרב עובדיה ממונה על העמדת מידע לרשות הציבור, וקובע הסדרים לטיפול בבקשות לקבלת מידע. החוק נועד להגשים מספר אינטרסים עיקריים, ובהם האינטרס בדבר חופש הביטוי וזכות הציבור לדעת, והאינטרס לקדם תרבות שלטונית באמצעות פיקוח ציבורי על פעילויות רשויות השלטון ושקיפות פעילותם, מתוך תפישה לפיה הרשות השלטונית מחזיקה במידע בנאמנות עבור הציבור כולו וכיו"ב.

מאז נחקק החוק נעשו פניות לקבלת דוחות ביקורת פנימית במסגרת חוק זה, והנושא אף הובא לפתחו של בית המשפט. בפסק דין "משרד התחבורה נ' חברת החדשות" משנת 2005, דחה בג"ץ את בקשת משרד התחבורה לקבוע חיסיון גורף על דוחות ביקורת פנימית, וקבע כי על הגוף הציבורי מוטל הנטל להוכיח שמניעת העיון בדוח מוצדקת. הפסיקה אפשרה למנוע פרסום חלקים שלא ניתן לגלותם, תוך שקילת אמצעים כגון פרסום תמצית דוח והשמטת שמות.

רשויות מקומיות מפרסמות את דוחות מבקר העיריה לאחר שחלפו 7 חודשים מהגשתו לראש העירייה/הרשות. בתקופה זו ראש הרשות מגיב על הדוח, והדוח נדון במועצת הרשות המקומית.

בשנים האחרונות גוברת תופעה, שבמסגרתה מתבצעת פנייה לחברות וגופים ממשלתיים רבים בבקשה לקבל תוצרי ביקורת פנימית, לרבות דוחות הביקורת הפנימית, תוכניות עבודה שנתיות של הביקורת הפנימית, רשימת דוחות ביקורת, פרוטוקולים של דיונים בדוחות הביקורת, פירוט צעדים שננקטו בעקבות דוחות ביקורת וכיו"ב. מדובר בבקשות מידע גורפות ולא ממוקדות, לגבי מספר שנים רב.

השלכות שליליות על הביקורת הפנימית

[לפי פסיקות בי"מ"ש, בלוג נשיא לשכת המבקרים הפנימיים העולמית מר ריצ'רד צ'יימברס, ומקורות אחרים]

מסירת דוחות ביקורת פנימית עלולה לשבש את תפקודה התקין של הרשות.

כוחו ומעמדו של המבקר הפנימי ייפגעו, יש חשש כי מוסרי אינפורמציה למבקר הפנימי יחששו לעשות כן אם ידעו שהדוח יפורסם.

יחסי הביקורת הפנימית עם ההנהלה עלולים להיפגע וכך גם שיתוף הפעולה של ההנהלה ונכונותה לחשוף בפני הביקורת היבטים בעייתיים. הפרסום עלול להשפיע על ההנהלה ועל הביקורת הפנימית בבחירת הנושאים שיבוקרו, כמו גם על האופן שבו מנוסחים הממצאים וההמלצות לשיפור על-ידי המבקר הפנימי.

ההיגיון המנחה למניעת פרסום הדוחות הוא אותו היגיון הנעוץ בהטלת חובת סודיות של המבקר הפנימי במסגרת חוק הביקורת הפנימית.

דוח ביקורת פנימית נחשב כדיון פנימי, שאין חובה למוסרו על פי חוק חופש המידע.

מבקר פנימי כשמו כן הוא "פנימי" - אחריותו העיקרית של המבקר הפנימי וחובת האמונים שלו היא לארגון שהוא משרת.

דוחות הביקורת כוללים בתוכם לעיתים סודות מסחריים, חולשות של הארגון בתחומים מגוונים; ומידע שאם ייחשף - עשוי להעמיד בסכנה את הצלחת הארגון ולפגוע במוניטין שלו בעיני המשקיעים.

דרישות המידע הגורפות והלא ממוקדות מגבירות את החשש כי המידע הנמסר עשוי לשמש גורמים עוינים/מתחרים לארגון לשם איסוף מודיעין עסקי על פעילות הארגון, תהליכיו, כשלו, חשיפות משפטיות וכיו"ב, ולא דווקא לצורכי טובת הציבור. יצוין, כי לחלק מהגופים הכפופים לחוק חופש המידע קיימים מתחרים שלא כפופים לחוק זה.

הידיעה, כי הדוח יתפרסם או עשוי להתפרסם מסרבלת ומאטה בצורה משמעותית את תהליך הביקורת. סרבול זה נובע ממתן זכות עיון וזכות טיעון לגורמים המבוקרים, לרבות לצדדים שלישיים, עירוב גופים משפטיים וכיו"ב. כתוצאה מכך, מיקוד עבודת המבקר הפנימי מופנה להיבט הפרסום על חשבון תפקידו העיקרי של המבקר - לקדם שיפור ארגוני.

הפניות לבקשת פרסום תוצרי הביקורת בהיקפים כה רחבים, דורשות מהביקורת הפנימית, מהמונה על העמדת מידע לציבור ומהנהלת הארגון משאבים רבים בסיון החומר המועבר תוך הסתייעות ביועצים משפטיים. יצוין כי תקנות חופש המידע (אגרות) 1999 כוללות מנגנון להשתתף עלויות הפקת המידע על מבקש המידע, במקרים שבהם הטיפול בבקשה צורך משאבים משמעותיים מהמונה על חופש המידע בארגון.

הפרסום עלול לגרום לביקורת הפנימית שלא לעמוד בדרישות התקנים המקצועיים הבינלאומיים של לשכת המבקרים הפנימיים העולמית - IIA (שהם הכללים המקצועיים המקובלים לפי חוק הביקורת הפנימית) בהיבטים שלהלן:

אי עמידה במשימת הביקורת הפנימית - לחזק ולהגן על ערך הארגון על ידי מתן הבטחה, עצה ותובנה אובייקטיביות מבוססות סיכון.

אי עמידה בעקרונות הליבה הדורשים מהמבקרים הפנימיים, בין היתר, להיות "אובייקטיביים ומשוחררים מכל השפעה בלתי הולמת ולתקשר באופן אפקטיבי".

אי עמידה בדרישות תקן מס' 2440 - הפצת תוצאות הביקורת. חובת הפרסום החלה על הארגונים מוציאה משליטת המבקר היבטים הקשורים בפרסום הדוח מחוץ לארגון.

סיכום ומסקנות

חוק חופש המידע והפרשנות שנתן בית המשפט לגבי יישומו, לא מצאו את האיזון הראוי בין האינטרס הציבורי של זכות הציבור לדעת מול האינטרס של שמירה על ביקורת פנימית אפקטיבית. הגם שיש הסוברים שפרסום דוחות הביקורת עשוי לעיתים לחזק את הביקורת הפנימית, הרי שפרסום כאמור פוגע באפקטיביות שלה ובמעמדה, מכיוון שהוא עשוי לשבש את פעילות הארגון, לסייע למתחרים ולגורמים אחרים המעוניינים ברעתו, לפגוע במעמדו של המבקר הפנימי בארגון ובשיתוף הפעולה שהוא מקבל מהנהלת הארגון ועובדיו. פרסום כזה משפיע על עבודת הביקורת בהיבט של הנושאים הנבחרים לביקורת, באופן ביצוע הביקורת ובניסוח הממצאים. הפרסום הצפוי מסרבל ומאט בצורה משמעותית את תהליך הביקורת, משבש את תכליתו הניהולית והופך אותו לתהליך סמי-משפטי, ובכך פוגם באפשרות הביקורת לקדם שיפור ארגוני. בנוסף, הטיפול בדרישות הגורפות והלא ממוקדות צורך מהארגון משאבים רבים לטיפול ולסיון המידע ולהתדיינות משפטית. מן המקובץ לעיל עולה, כי הפרשנות לחוק חופש המידע באשר לדוחות ביקורת פנימית, פוגעת בביקורת פנימית אפקטיבית וגורמת לה להחטיא את מטרתה הראויה.

לדעת האיגוד, ראוי לבחון את שינוי חוק חופש המידע או למתן את הפרשנות הרחבה לאופן יישומו. ניתן לעשות זאת בין היתר באמצעים הבאים:

אימוץ המלצות ועדת זיילר משנת 2006, בדבר הכללת נורמת גילוי מחייבת להוציא אחת לשנה מעין "גילוי דעת" שיכלול פרטים על מסגרת הביקורת הפנימית. אין מדובר בדיווח על תוכנה ותוכה של הביקורת אלא על קליפתה בלבד.

הגבלת הדרישות מתוקף חוק חופש המידע.

הוספת הצורך לנמק לשם מה נדרשים דוחות ותוצרי הביקורת הפנימית (לפי סעיף 7 בחוק חופש המידע - אין על מבקש המידע לנמק את בקשתו).

צמצום המידע לנושאים ספציפיים.

להשאיר בידי הארגון את ההחלטה אם לפרסם את תוצרי עבודת המבקר הפנימי, באיזו מידה ובאיזה אופן.



מדור מחקרים

חקר אפקטיביות הביקורת הפנימית וגורמיה - תובנות מכל המחקרים שבוצעו בשני העשורים האחרונים

במאמר זה יפורטו, מבחינה מחקרית, המדדים המשמעותיים ביותר באשר לקשר הקיים בין אפקטיביות הביקורת הפנימית לגורמיה

מאת

ד"ר גבי סייג | מרצה וחוקר בית הספר למדעי המדינה אוניברסיטת חיפה, מנהל אקדמי של תוכנית מבקרים פנימיים - היחידה ללימודי המשך, אוניברסיטת חיפה

המחקר מבוסס על 37 מחקרים שפורסמו בכתבי עת בעלי דירוג אקדמי כדלקמן:

29 מהמחקרים היו מחקרים אמפיריים

8 היו מחקרים איכותניים שהתייחסו לסקירה ספרותית

רוב המחקרים התבססו על מדגמים והשאר על ראיונות/סקרים או ניתוח נתונים

49% מהמחקרים בדקו חברות ציבוריות ופרטיות

27% מהמחקרים בדקו חברות ציבוריות בלבד

24% מהמחקרים בדקו חברות פרטיות בלבד

אינדיקטורים לאפקטיביות הביקורת הפנימית

מחקרים רבים התמקדו בגורמי האפקטיביות, אך לא הציעו מדידה אובייקטיבית, כנדרש למשתנה אפקטיביות.

הטבלה הבאה מציגה את האינדיקטורים ששימשו את המחקרים למדידת אפקטיביות הביקורת הפנימית לפי מדדים אובייקטיביים, לפי סוגי הפעילות (תהליך; תפוקה ותוצאה), וגם לפי מדידה סובייקטיבית ("אפקטיביות נתפשת") על ידי בעלי עניין.

מחקר זה מבוסס על המאמר הבא:

Turetken, O., Jethfer, S. and Ozkan, B. (2019), "Internal audit effectiveness: operationalization and influencing factors", Managerial Auditing Journal, Vol. 35 No. 2, pp. 238-271

מבוא ונתונים כלליים

הספרות המקצועית מציעה מרחב ניכר של ידע לגבי תפישת מושג האפקטיביות ומספר לא מבוטל של מחקרים הדנים בגורמי האפקטיביות.

ארגונים מעוניינים לדעת מהי ההשפעה של גורמים שונים על אפקטיביות הביקורת הפנימית, ולכן יש לחקור את התובנות ממחקרים לגבי האפקטיביות והגורמים המשפיעים עליה, לרבות אופן המדידה והכימות שבהן נעשה שימוש.

על מנת לחקור את גורמי האפקטיביות, נוסחו שאלות המחקר הבאות:

אלו אינדיקטורים שימשו בעבודות שנסקרו כדי להפוך את משתנה האפקטיביות לאופרטיבי/מדיד?

מהם הגורמים, שזוהו במחקרים שנסקרו, המשפיעים על אפקטיביות הביקורת הפנימית?



אינדיקטורים לאפקטיביות הביקורת הפנימית

מדידה אובייקטיבית של משתנה אפקטיביות

- המידה שבה תוכנית הביקורת השנתית מיושמת במלואה
- הזמן הנדרש ליישום תוכנית הביקורת בנושא הנבדק (1)
- שיעור היישום של המלצות הביקורת הפנימית
- משך הזמן הנדרש עד להגשתו של דוח הביקורת (2)
- משך הזמן הנדרש כדי לתת מענה לממצאי הביקורת (3)
- ניהול הזמן העומד לרשות יחידת הביקורת (4)
- כמות ממצאי הביקורת, חשיבותם וחומרתם (5)
- ערך מוסף של הביקורת (6)

מדידה סובייקטיבית - תפיסת האפקטיביות

אפקטיביות כפי שהיא נתפשת

- שביעות רצון של בעלי עניין
- ערך מוסף לארגון כפי שהוא נתפש

סוג הפעילות מס' מחקרים

3	תהליך
2	תהליך
7	תפוקה
2	תפוקה
3	תפוקה
1	תפוקה
8	תפוקה
5	תוצאה
17	תפוקה
3	תפוקה
3	תוצאה

האינדיקטורים מבוססים על הערכה של הפעילויות שמבצע המבקר, כגון: עבודה בהתאם לתקנים המקצועיים, והיכולת לבצע את תוכנית הביקורת ולדווח על ממצאי הביקורת.

האינדיקטורים קשורים בציפיות של בעלי עניין מעבודת הביקורת (נמדד על פי סקרים).

האינדיקטורים מכוונים להערכת השפעת הביקורת על הארגון. לדוגמה, החיסכון הכספי לארגון שמקורו בעבודת הביקורת, ותרומת הביקורת לביצועי הארגון בתחומים שונים (מדידה על פי סקרים).

תהליך

תפוקה

תוצאה

הבהרות לטבלה:

- הזמן הנדרש ליישום תכנית הביקורת ביחס לזמן שתוכנן תחילה
- הזמן שעובר בין סיום העבודה בשדה, איסוף נתונים ועיבוד לבין מועד הגשת דוח הביקורת
- שקלול של מספר ממצאים שקיבלו מענה בזמן שהוקצב, אלה שקיבלו מענה באיחור ואלה שכלל לא קיבלו מענה
- היחס בין הזמן הנדרש לביצוע תחומי העבודה המקצועיים של הביקורת הפנימית לבין הזמן המוקדש לפעילות אדמיניסטרטיבית
- בחלק מהמחקרים אינדיקטור זה מתייחס לכמות הממצאים ובחלק אחר לחשיבות וחומרת הממצאים
- מתייחס לניתוח עלות-תועלת הנובעת מפעילות הביקורת הפנימית

הפנימית מצליחה להשיג את מטרותיה. כאמור, המחקרים שבחרו באינדיקטור זה מדדו את האפקטיביות באמצעות שאלון-סקר שפריטיו בחנו את מידת האפקטיביות כפי שהיא נתפשת על ידי אותם בעלי עניין (הנהלה, דרג ניהולי בכיר ועוד). לדוגמה, חלק מפריטי השאלון היו: האם הביקורת הפנימית עוסקת בהערכה ובשיפור של ניהול הסיכונים בארגון; האם הביקורת הפנימית עוסקת בהערכה ובשיפור של תהליך הממשל התאגידי.

הנתונים בטבלה מראים שהאינדיקטורים המובילים לצורכי מדידת אפקטיביות הביקורת הפנימית בגישה האובייקטיבית הם: כמות ממצאי הביקורת, חשיבותם וחומרתם; שיעור היישום של המלצות הביקורת; והערך המוסף של הביקורת לארגון.

לעומת זאת, בגישה הסובייקטיבית בולט אינדיקטור אחד: אפקטיביות הביקורת הפנימית כפי שהיא נתפשת על ידי בעלי עניין בביקורת, כלומר - עמדתם באשר לשאלה האם הביקורת

גורמי אפקטיביות הביקורת הפנימית

בספרות המקצועית ננקטה הגישה המקובלת כיום, המצביעה על שתי קטגוריות בסיווג גורמי האפקטיביות של הביקורת: היצע וביקוש. ההיצע מתייחס לגורמים המבוססים על ההערכה העצמית של המבקרים הפנימיים. לעומת זאת, צד הביקוש מבוסס על הערכה של גורמים שמקורם בבעלי עניין כמו המבוקרים.

סך הכול זוהו 20 גורמי אפקטיביות (13 בצד ההיצע ו-7 בצד הביקוש). גורמי האפקטיביות הללו מוצגים בטבלה הבאה

יכולת וכישורים של יחידת הביקורת הפנימית

גודל יחידת הביקורת

מעמד ארגוני

גבולות הביקורת

עבודה בהתאם לתקנים המקצועיים

ביקורת פנימית כתחנה בפיתוח עובדים בארגון

שיתוף הפעולה של המבוקרים

אי-תלות הביקורת

אובייקטיביות הביקורת

ביקורת מבוססת סיכונים

מיקור חוץ של עבודות ביקורת

איכות עבודת הביקורת

סוג המנהיגות של המבקר הפנימי הראשי

תמיכת ההנהלה בביקורת
יחסי גומלין בין הביקורת
הפנימית לביקורת החיצונית
שיתוף פעולה עם ועדת
הביקורת
העברת מידע ותקשורת עם
בעלי עניין
קיום מעקב אחר יישום
ממצאי הביקורת
סביבה ארגונית תומכת
ממדים תרבותיים (*)



(*) בחלק מהמחקרים נבחנה השפעת הממדים התרבותיים על איכות עבודת הביקורת הפנימית. ממדים אלה כללו מאפיינים תרבותיים כמו למשל: קבלת סמכות, סובלנות.

הגורמים המשפיעים ביותר (קשר חיובי מובהק) על אפקטיביות הביקורת הפנימית הם:

יכולת וכישורים של יחידת הביקורת

אי-תלות הביקורת

אובייקטיביות הביקורת

תמיכת ההנהלה בביקורת

איכות עבודת הביקורת

שיתוף הפעולה עם ועדת הביקורת

מעניין לציין שגורמים נוספים שנבדקו, כמו גודל יחידת הביקורת, מעמד ארגוני, סוג המנהיגות של המבקר הראשי, מיקור חוץ של הביקורת וערכים תרבותיים, אינם משפיעים על האפקטיביות.

תוצאות המחקר על השפעת גורמי האפקטיביות

במחקר זה, שערך כותב המאמר ד"ר גבי סייג, פורטו כל העיבודים הסטטיסטיים וניתוח הרגרסיות שבוצעו במחקרים הכמותיים השונים. המטרה הייתה לבדוק את הקשרים בין גורמי האפקטיביות (המשתנים הבלתי תלויים) לבין אפקטיביות הביקורת הפנימית (המשתנה התלוי). הבדיקה הצביעה על הקשר שבין כל אחד מגורמי האפקטיביות שכל מחקר בחן, לבין אפקטיביות הביקורת על כל ממדיה. כמו כן, צוין אם הקשר הוא חיובי או שלילי ואם הוא מובהק או לא מובהק מבחינה סטטיסטית. ניתוח התוצאות הולך למסקנה הבאה:

גודל יחידת הביקורת, מעמד ארגוני, סוג המנהיגות של המבקר הראשי, מיקור חוץ של הביקורת וערכים תרבותיים, אינם משפיעים על האפקטיביות

מסגרת משולבת לבחינת אפקטיביות הביקורת הפנימית

אחד מהאינדיקטורים לאפקטיביות. כלומר, הטבלה היא המודל והמסגרת בה התנהלו כל המחקרים והיא מצביעה על אופן הבחינה המדעית של הקשרים בין המשתנים הבלתי תלויים (גורמי האפקטיביות) לבין המשתנה התלוי (אפקטיביות).

בטבלה הבאה מוצגת מסגרת משולבת לבחינת אפקטיביות הביקורת הפנימית, הנובעת מהניתוח של כל המחקרים שנערכו בתחום זה בעשרים השנים האחרונות. המסגרת כוללת את כל האינדיקטורים ששימשו למדידת האפקטיביות. כל מחקר שנבדק כולל לפחות אחד מהגורמים המובאים ולפחות

הגורמים לאפקטיביות הביקורת הפנימית

צד ההיצע

יכולות וכישורים של יחידת הביקורת הפנימית
גודל יחידת הביקורת
מעמד ארגוני
גבולות הביקורת
עבודה בהתאם לתקנים המקצועיים
ביקורת פנימית כתחנה בפיתוח עובדים בארגון
שיתוף הפעולה של המבוקרים
אי-תלות הביקורת
אובייקטיביות הביקורת
ביקורת מבוססת סיכונים
מיקור חוץ של עבודות ביקורת
איכות עבודת הביקורת
סוג המנהיגות של המבקר הפנימי הראשי

צד הביקוש

תמיכת ההנהלה בביקורת
יחסי גומלין בין הביקורת הפנימית לביקורת החיצונית
שיתוף פעולה עם ועדת הביקורת
העברת מידע ותקשורת עם בעלי עניין
קיום מעקב אחר יישום ממצאי הביקורת
סביבה ארגונית תומכת
ממדים תרבותיים

אינדיקטור לבחינת אפקטיביות

מדידה אובייקטיבית של אפקטיביות

המידה שבה תוכנית הביקורת השנתית מיושמת במלואה
הזמן הנדרש ליישום תוכנית הביקורת בנושא הנבדק
שיעור היישום של המלצות הביקורת הפנימית
משך הזמן הנדרש כדי להגיש את דוח הביקורת
משך הזמן הנדרש כדי לתת מענה לממצאי הביקורת
ניהול הזמן העומד לרשות יחידת הביקורת
כמות, חשיבות וחומרת ממצאי הביקורת
ערך מוסף של הביקורת

תפישת האפקטיביות

אפקטיביות כפי שהיא נתפשת
שביעות רצון של בעלי עניין
ערך מוסף לארגון כפי שהוא נתפש

סיכום ומסקנות

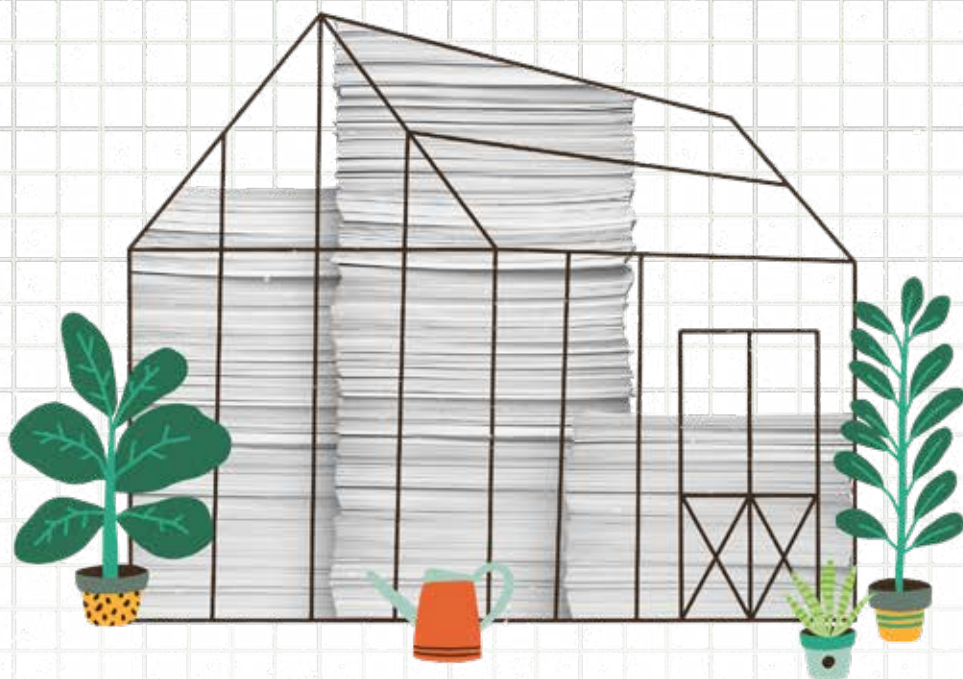
התורמים לעבודת הביקורת. למשל, ניתן למדוד מהי מידת אפקטיביות הביקורת הפנימית בארגון ולשפרה באמצעות השפעה על גורמי אי-תלות, כגון: מהי ההשפעה של תמיכת הנהלה בביקורת הפנימית על אפקטיביות הביקורת.

בתחום המחקרי - העבודה שנעשתה היא בסיס למחקר עתידי מכיוון שהמושג של אפקטיביות הביקורת הפנימית עדיין דורש הבנה עמוקה יותר. כמו כן, עדיין חסרות עבודות מחקר כמותיות. במיוחד ישנו הצורך במדידה של אינדיקטורים, שתהיה בעלת תוקף ומהימנות מדעית (scientific validity & reliability) כדי להבטיח מדידה אובייקטיבית של אפקטיביות הביקורת הפנימית.

המחקר מבוסס על סקירה סיסטמטית-שיטתית של מיטב הספרות המקצועית. המטרה לחקור את האינדיקטורים בהם השתמשו עד היום כדי למדוד את אפקטיביות הביקורת הפנימית ולהצביע על הגורמים המשפיעים.

תרומת המחקר בא לידי ביטוי בשדה המעשי והמחקרי:

בתחום המעשי, העוסקים במקצוע הביקורת הפנימית והמעוניינים להביא לשיפור ביצועי הביקורת יכולים להיעזר בממצאי המחקרים הרבים. שימוש באינדיקטורים השונים ואופן המדידה שלהם יכולים לסייע בהערכה ובפיקוח על ביצועי הביקורת הפנימית ולהביא לשיפור של גורמי האפקטיביות



חממה לדוחות ביקורת

מאת

מלכה דרור | CIA, CISA, CRISC, מבקרת עיריית ירושלים
אסף כרמון | CIA, CISA, CRMA, סגן מבקרת עיריית ירושלים

"החיים זה מה שקורה בזמן שאתה עסוק בלתכנן תוכניות אחרות"

ג'ון לנון

בתחילת כהונתי כמבקרת עיריית ירושלים והמורשה לטיפול בתלונות, אמרו לי כמה עמיתים: "לא תצטרכי להכין תוכנית עבודה לביקורת. המידע שיציף אותך יהיה תוכנית העבודה שלך". ואכן, מהר מאוד ולמגינת ליבי ראיתי איך נבואה זו מאיימת להגשים את עצמה, הוצפנו במידע ובתלונות שדרשו טיפול.

הצפת מידע ושילובו בתוכנית העבודה הצורך בפתרון

שני, הטיפול הנדרש במידע זוהה כתופעה הגורמת לתחושות עומס ותסכול של צוות הביקורת, שנאלץ לקטוע את הטיפול במטלות במסגרת תוכנית העבודה, כדי לטפל בדחיפות במידע שהתקבל, מה גם שבחלקו התברר שלא תמיד היה בו ממש.

בנוסף, התברר לנו שטיפול במידע כזה דורש לעיתים התמחות של המבקר בכלים חקירתיים ותחקור נתונים שלא כל הצוות אמון עליהם.

במסגרת התהליך האסטרטגי לניתוח עבודת הביקורת שערכנו בסיוע יועץ אסטרטגי (שעליו כתבתי במאמר בגיליון מס 7 - ממרץ 2018), זיהינו תופעה של "הצפת מידע" הדורשת פעולות מיידיות של בדיקה וביסוס מצד צוות הביקורת כדי לאמת את תוכנו ולהבין את ההשלכות העולות ממנו.

במסגרת התהליך האסטרטגי שערכנו, במהלך שלב האבחון זוהה הנושא של הטיפול בהצפת המידע המתקבל. מצד אחד, המידע חשוב מאוד ומקור לדוחות ביקורת משמעותיים. מצד

הבעיה | הצפת מידע

נוצר קונפליקט בין החשש לטיפול לקוי בנושאים שעלו מהמידע שהתקבל והפוטנציאל הטמון בו לבניית לדוחות ביקורת משמעותיים, לבין הצורך לעמוד בתוכנית העבודה השנתית.

להמחשת המורכבות של הבעיה אציין שכשהתחלנו לערוך מדידה ובקרה של התופעה, הבנו שמדובר בהצפה של פרטי מידע בהיקף משמעותי ובהרכב מגוון:

מדי שנה מתקבלים עשרות ולעיתים אף מאות פריטים.

חלק מהמידע המתקבל הוא בעל היבטים מערכתיים וחלקו מעלה חשש לפגיעה בטוהר מידות.

המידע מתקבל ממקורות שונים ומגוונים, ובהם: הנהלת הארגון, עובדים, ספקים, או בעלי עניין שונים.

חלק מהמידע מתקבל בכתב ואחר מתקבל בעל פה.

חלק מהמידע מתקבל באופן גלוי וחלקו בעילום שם (או תוך בקשה של מוסר המידע להישאר אנונימי).

המידע יכול להיות: כללי, חלקי, ממוקד, או מידע המצטבר ממקורות שונים לכדי תמונה הדורשת בירור. כלומר: חיבור פריטי המידע ממגוון מקורות יכול להביא לגיבוש וליצירת מידע חדש ומשמעותי יותר.

המסקנה | ההזדמנות טמונה בטיפול נכון בהצפת המידע

לצד סקר הסיכונים ותוכנית העבודה הסדורה, התברר לנו שהתופעה של הצפת מידע הציבה בפנינו הזדמנות:

יש לנו אפשרות לעשות שימוש בזרימת המידע השוטף כמקור לנושאים לדוחות ביקורת מערכתיים וממוקדים כאחד.

ככל שהמידע המתקבל רב יותר ומטופל באופן איכותי יותר, כך גדל פוטנציאל נושאי הביקורת שהוא טומן בחובו.

המסקנה שלנו הייתה שבהיעדר ניהול שיטתי של המידע המתקבל באמצעות גורם מיומן, ממוקד ומומחה בתהליך הנדרש, לא ימוצה הפוטנציאל הטמון במידע ועימו יימשך גם התסכול.

הפתרון | בניית חממה לדוחות ביקורת

הבנה זו הביאה אותנו לפתרון: בניית חממה לדוחות ביקורת: החלטנו שיש לפעול באופן שיטתי כדי לאגור את המידע המתקבל ולאמת ולהעשיר אותו באמצעות צוות ייעודי המצויד בהכשרה ובכלים מתאימים. בנוסף, כדי להגדיל את היקף המידע המתקבל, אימצנו גישה פרואקטיבית לאיסוף המידע.

לאחר חשיבה מעמיקה של הצוות הוחלט להקים את החממה, וכן על הצעדים הבאים:

צוות ייעודי - הטיפול בתלונות ובמידע הנחוץ לביקורת יתבצע על ידי צוות ייעודי נפרד שיוכשר למשימה ויתמחה בשימוש בכלים חקירתיים וכלי תחקור נתונים.

מערכת מידע תומכת

המידע שיתקבל יוזן למערכת מידע ייעודית. פעולות הבדיקה והטיפול בתלונות ינוהלו באמצעות מערכת זו באמצעות יישום ניהול משימות פרויקטאלי. ניהול התלונות באמצעות מערכת מידע יבטיח מיצוי של עשרות הפעולות הנדרשות לבדיקת כל תלונה וימנע איבוד של תלונות וטיפול לקוי בהן. רישום התלונות במערכת ייעודית גם יאפשר לחבר פרטי מידע שונים הקשורים לאותו נושא לכדי תמונת מידע שלמה.

אימוץ גישה פרואקטיבית הצוות הייעודי יפעל בדרכים פרואקטיביות ויזמיות כדי לאסוף מידע הנחוץ לביקורת ממקורות שונים.

עיגון התהליך החדש בנוהל

יכתב נוהל עבודה לטיפול במידע הנחוץ לביקורת, הכולל הנחיות מפורטות של: קבלה, העשרה ובדיקה של מידע.



הביקורת צריכה לגלות גמישות ולכלול במאגר הסיכונים ובתוכנית העבודה השנתית סיכונים שהתבררו במסגרת תהליך הטיפול החדש בהצפת המידע.

תוצאות

לאחר שנת ההפעלה הראשונה, הקמת החממה הוכיחה שהמהלך היה נכון:

יישומן של ההחלטות אפשר עמידה ביעדי תוכנית העבודה השנתית של הביקורת מחד, ושיפר את אופן הטיפול במידע מאידך.

חל גידול של 44% בהיקף המידע שהתקבל.

בעקבות מידע שהתקבל וטופל בחממה, חל גידול משמעותי במספר דוחות הביקורת שנכללו בדוח השנתי של מבקרת העירייה.

חל גידול במספר היחידות הארגוניות שבדקנו, וכתוצאה מכך מימשנו יעד אסטרטגי שקבענו במסגרת התהליך: "הגדלת ההשפעה של הביקורת על העירייה".

סיכום

רבות נכתב ופורסם אודות ההכרח לבצע ביקורת בהתאם לתוכנית עבודה רב שנתית הנגזרת מסקר סיכונים שבוצע בארגון. דרישה זו מעוגנת בנהלים ובתקנים המקצועיים של הביקורת והוטמעה זה מכבר בפרקטיקה המקצועית. אולם, אופן הטיפול במידע הנחוץ לביקורת אינו מעוגן בהנחיות כלשהן, ולמיטב ידיעתי אף כמעט שלא נדון במאמרים ובספרות מקצועית בנושאי ביקורת.

פרטי המידע שקיבלנו מהמהלך נחוצים ותורמים לביקורת מפני שהם מצביעים על סיכונים לארגון - חלקם חמורים ולעיתים כאלו שלא עלו במסגרת סקר הסיכונים, ולכן לא נכללו בתוכנית העבודה הרב שנתית של הביקורת.

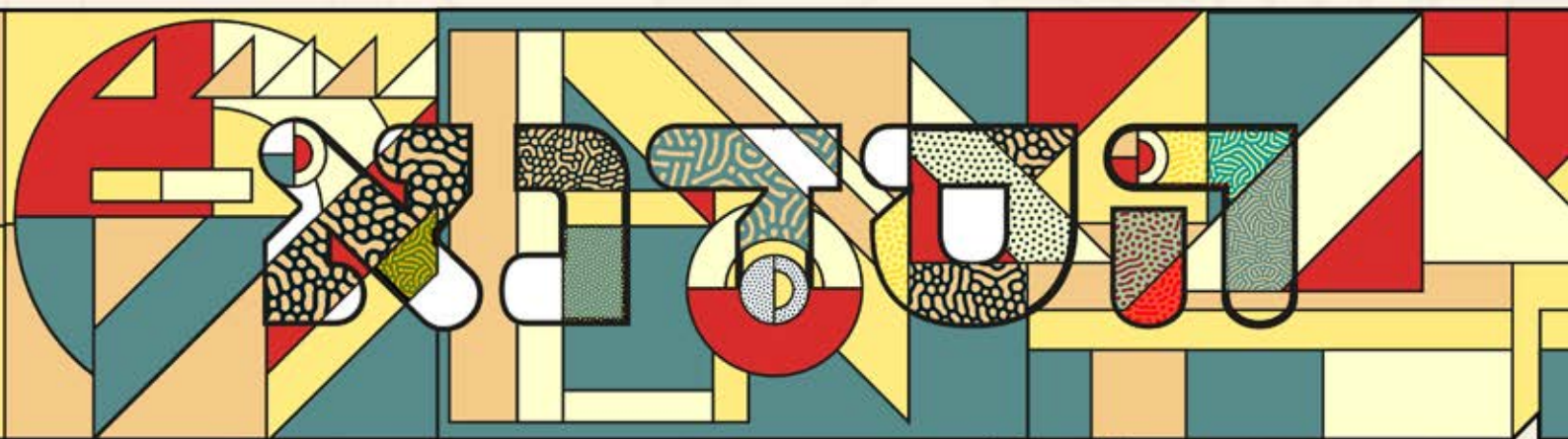
גמישות - הביקורת צריכה לגלות גמישות ולכלול במאגר הסיכונים ובתוכנית העבודה השנתית סיכונים שהתבררו (צפ) במסגרת תהליך הטיפול החדש בהצפת המידע.

סוף דבר

הקמת החממה אפשרה: גמישות בפעילות הביקורת; עמידה בתוכנית העבודה השנתית; וההתמחות שיצרנו אפשרה לדייק את מאגר הסיכונים המהווים בסיס לתוכנית עבודת הביקורת. כל אלו הביאו לייעול עבודת הביקורת, ובכך להוספת ערך רב לארגון ולביקורת.

להלן תרשים המתאר את תהליך קבלת המידע והטיפול בו בחממה:





לביקורת יוצרת

סדנא ליצירת דיווחי ביקורת המקדמים
העברת מסרים אפקטיבית, שיח והסכמות

ירושלים | בית אדר | 17/6/20 | 24/6/20

הרצליה | בית שקלא | 7/6/20 | 14/6/20

המשתתפים | מעגל מצומצם של מבקרים בעלי ניסיון
דיון בדוגמאות מגוונות מהשטח
למידה והתנסות בהכנת דיווחים | על דוחות בתהליך עבודה

מנחת הסדנה | מרגלית שפרבר

ככל שתחול מגבלה על כינוסים - תועבר הסדנה במתכונת מקוונת ותנתן
תמיכה פרטנית בפגישות או באמצעים מקוונים להשגת היעדים.

לפרטים והרשמה | מור אוחיון | 050-4777400

נפרי בשל-



מודל בשלות (Maturity) בשירות הביקורת הפנימית

מאת

דני פרידמן | CIA, CISA, CRISC, המבקר הפנימי, אמדוקס
דרור בר משה | רוי"ח, LLM, CIA, CISA, CFE, CSX-F, CRMA, CRISC, סגן המבקר הפנימי, אמדוקס
דוד ניסים | CISA, מנהל פרויקטים, הביקורת הפנימית, אמדוקס

מסגרת ה-COSO

חלק זה מבוסס על מודל "Integrated Internal Control Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013

מודל COSO הוא מסגרת שיטתית להערכת הסיכונים והממשל התאגידי. אנו מניחים כי קוראי המאמר מכירים את מודל ה-COSO ולכן נתאר אותו בקצרה בלבד:

מודל COSO מספק שלוש קטגוריות של יעדים המאפשרים לארגונים להתמקד בהיבטים שונים של בקרה פנימית: יעדים תפעוליים, יעדי דיווח ויעדי ציות. בכל אחד מאלו נבדקת ומוערכת סביבת הבקרה, ניהול הסיכונים, פעילויות בקרה, מידע ותקשורת, ומערכות ניטור.

בנוסף על העקרונות, נקבעו נקודות מיקוד לכל עיקרון שנועדו להבדיל את דרכי היישום המצופים של כל עיקרון.



יישום מודל בשלות מבוסס COSO

כאמור, הרעיון הכללי הוא לקחת את מודל COSO המפורט ולהפוך אותו לבסיס שלדי להערכת הבשלות של תהליך הנבדק במסגרת משימת הביקורת הספציפית. לצורך כך, נפרוס את מרכיבי ה-COSO ונצמיד לכל אחד מהם משקל לפי החשיבות שניתנת בארגון לכל רכיב. בשלב השני נקבע מדרג של ציונים מ-0 ועד 5 כדי להעריך כל סעיף וסעיף במודל בהתאם לממצאים ולמסקנות של בדיקת הביקורת.

משקל רכיב בקרה פנימית | על מנת להמיר את מסגרת COSO לתוך מודל בשלות, נוסף משקל לכל רכיב. כברירת מחדל, משקל כל רכיב הוגדר באופן שווה.

דירוג רמת הבשלות (מבוסס על COBIT) | לצורך דירוג רמת הבשלות נעשה שימוש במודל הדירוג שנקבע ב-COBIT. דירוג זה מבוסס על סולם בין 0 (לא קיים) ל-5 (אופטימלי).

”הערכה שניתנת על בסיס מודל בשלות מובנה, תזכה להסכמה רחבה של ההנהלה, המבוקרים, ועדת הביקורת, והביקורת הפנימית.”

מהו מודל בשלות?

מודל בשלות הוא כלי עסקי המשמש להערכת אנשים/תרבות, תהליכים/מבנים וטכנולוגיה.

מדוע כדאי לעשות שימוש במודל בשלות?

זהו כלי אחיד, שיטתי ורציף להערכת רמת הממשל התאגידי, ניהול הסיכונים ומערך הבקורות בתהליכים וביחידות עסקיות.

מאפשר להשוות את רמת הבשלות בין תהליכים עסקיים שונים ובין יחידות עסקיות שונות.

מאפשר לקבוע את רמת הבשלות הקיימת והרצויה, לתכנן את צעדי השיפור, ולעקוב אחר התקדמות ביישום השיפורים.

מאפשר ביצוע הערכה עצמאית ליחידות הארגון.

מאפשר הערכה אובייקטיבית ומקובלת על הארגון תוך שימוש בפרקטיקה מקובלת ו-benchmark.

הערכת בשלות על ידי מבקרים פנימיים

לצורך מתן הערכה לתהליך מבוקר, מבקרים פנימיים משתמשים לעיתים קרובות בהערכות איכותיות "סובייקטיביות" ולא שיטתיות, העלולות להיתפס אצל המבוקר כמוטות ולא מייצגות בשל היעדר מתודה ושיטתיות שתגבה את תוצאות ההערכה.

הערכה שניתנת על בסיס מודל בשלות מובנה, באופן אובייקטיבי, מקצועי ושיטתי, תזכה להסכמה רחבה של ההנהלה, המבוקרים, ועדת הביקורת, וכמובן של הביקורת הפנימית.

לאורך ההיסטוריה של הביקורת הפנימית פותחו מודלים רבים להערכת בשלות, כאשר רובם התבססו על מדדי "הסיכון" שטמון בכל אחד מהממצאים המוצגים בדוח הביקורת. לדעתנו גישה זו היא פשטנית למדי ואינה מאפשרת לקבל תמונה רחבה וכוללת על אופן ניהול הסיכונים, על ההתנהלות, ועל הממשל התאגידי ביחידה המבוקרת.

מאמר זה מציג מודל ייחודי המבוסס על COSO 2013 (בקרה פנימית), ומושתת על הרכיבים הבאים: סביבת הבקרה, הערכת סיכונים, פעולות בקרה, מידע ותקשורת ופעולות ניטור.

רמת הבשלות עקרונות ומשקל | הטבלה שלהלן מפרטת את עקרונות ה-COSO עבור כל אחד מחמשת המרכיבים, מגדירה את המשקל הניתן לכל עיקרון (וניתן לשינוי) ואת הדירוג:

#	מרכיבי הבקרה הפנימית	'עקרונות הבקרה הפנימית	משקל	דרת הבשלות 5-1	דרגת בשלות משוקללת
1	סביבת הבקרה (20%)	הארגון מפגין מחויבות ליושרה וערכים אתיים	4%	XX	YY
2		הדירקטוריון מפגין עצמאות כלפי ההנהלה ומפקח על פיתוח ויישום בקרה פנימית	4%	XX	YY
3		ההנהלה, תחת פיקוח הדירקטוריון, קובעת את המבנה, את ערוצי הדיווח, ואת הסמכות והאחריות להשגת יעדים	4%	XX	YY
4		הארגון מפגין מחויבות למשוך, לפתח ולשמר אנשים מוכשרים בהתאמה ליעדי הארגון	4%	XX	YY
5		הארגון משמר אחריות לבקרה פנימית בקרב עובדיו בהתאמה ליעדי הארגון	4%	XX	YY
6	הערכת סיכונים (20%)	הארגון מפרט את יעדיו בבהירות מספקת כדי לאפשר זיהוי והערכת סיכונים הקשורים ליעדים	5%	XX	YY
7		הארגון מזהה סיכונים להשגת יעדיו בכל רבדיו, ומנתח את הסיכונים כבסיס לקביעה כיצד על הסיכונים להיות מנוהלים	5%	XX	YY
8		הארגון מתייחס לפוטנציאל להונאה בהערכת הסיכונים להשגת יעדים	5%	XX	YY
9		הארגון מזהה ומעריך שינויים העלולים להשפיע באופן משמעותי על מערכת הבקרה הפנימית	5%	XX	YY
10	פעולות בקרה (20%)	הארגון בוחר ומפתח פעילויות בקרה המסייעות להוריד את הסיכונים להשגת יעדים עד לרמות מקובלות	6%	XX	YY
11		הארגון בוחר ומפתח פעילויות בקרה כלליות על מערכות המידע כדי לתמוך בהשגת יעדיו	7%	XX	YY
12		הארגון ממסד פעילויות בקרה במדיניות הקובעת את המצופה ובנהלים המפרשים את המדיניות לצעדים בפועל	7%	XX	YY
13	מידע ותקשורת (20%)	הארגון משיג או מפיק ומשתמש במידע רלוונטי ואיכותי כדי לתמוך בתפקוד הבקרה הפנימית	6%	XX	YY
14		הארגון מתקשר פנימה מידע נחוץ (לרבות יעדים ואחריות לבקרה הפנימית) כדי לתמוך בתפקוד הבקרה הפנימית	7%	XX	YY
15		הארגון מתקשר עם גורמים חיצוניים בעניינים המשפיעים על תפקוד הבקרה הפנימית	7%	XX	YY
16	פעולות מעקב (20%)	הארגון בוחר, מפתח ומבצע הערכות שוטפות ו/או אחרות של מרכיבי בקרה פנימית, כדי לוודא כי מרכיבי הבקרה הפנימית קיימים ומתפקדים	10%	XX	YY
17		הארגון מעריך ומתקשר ליקויי בקרה פנימית בזמן לגורמים האחראים על תיקונם, כולל להנהלה הבכירה ולדירקטוריון, לפי העניין	10%	XX	YY
ציון בשלות סופי			100%		

הצעדים המומלצים

על מנת להבטיח יישום מוצלח של מודל בשלות מבוסס COSO:

דונו עם המבוקרים על ממצאי הביקורת ומסקנותיה, וכיצד היא משתקפת בפועל במודל הבשלות.	הקצו דרגת בשלות לכל אחד מהעקרונות, בהתבסס על ממצאי הביקורת ועל עמידה בנקודות המיקוד.	ודאו את קיומו ותפקודו של כל עיקרון (ואת נקודות המיקוד).	הגדירו את המשקל של כל עיקרון.	השתמשו בעקרונות ובנקודות למיקוד בעת הכנת תוכנית הביקורת.	הציגו את המודל ודונו בו עם בעלי העניין העיקריים (הדירקטוריון וההנהלה).	הדריכו את צוות הביקורת הפנימית על מסגרת COSO 2013 ועל מודל הבשלות המבוסס על COSO.
---	--	---	-------------------------------	--	--	---

יישום מודל הבשלות בביקורת פנימית

היתרונות של אימוץ COSO 2013

היתרון העיקרי של שימוש במודל בשלות המבוסס על COSO – הוא משרת את משימת הביקורת הפנימית ואת הגדרת הביקורת הפנימית.

בנוסף, מודל בשלות המבוסס על COSO יכול לסייע ביישום ושיפור סביבת בקרה פנימית ארגונית על בסיס יעדי החברה, תוך מתן הנחיות להבטחת תהליכים ובקורות יציבים ובשלים.

המודל יכול לשמש בכל דוחות הביקורת הפנימית (ללא שינויים בעקרונות המוערכים), דבר שמקל על יישומו.

ראוי להדגיש כי מסגרת COSO מוכרת היטב ומאומצת על ידי IIA העולמי. כמו כן המסגרת מאומצת על ידי רוב החברות לצורך יישום דרישות SOX.

יתרונות השימוש במודל הבשלות בביקורת הפנימית

עם תחילת משימת ביקורת, עומדים בפני הביקורת הפנימית מספר אתגרים הקשורים באופן הגדרת היקף הביקורת ותוכנית הביקורת, על מנת להבטיח שאלה יכסו את הסיכונים העיקריים לארגון. עם השלמת הביקורת קיים אתגר נוסף – דירוג ההערכה הכוללת של התהליך המבוקר. שימוש במודל בשלות יכול לסייע בהגדרת היקף הביקורת ותוכנית הביקורת. מודל בשלות מבוסס COSO "מכריח" את המבקר לסקור את 17 עקרונות COSO.

בנוסף, רמת הבשלות יכולה לספק להנהלה מידע לגבי הפונקציות המבוקרות, ולעזור להשוות לביקורות קודמות אחרות שבוצעו בפונקציות אלו או בפונקציות מבוקרות אחרות.

המודל גם מספק לפונקציות המבוקרות מנגנון מדידה לשיפור של תהליך עסקי לאורך זמן.

סיכום

מודל בשלות מבוסס COSO נמצא בשימוש על ידי מחברי מאמר זה למעלה משלוש שנים בהצלחה רבה. רמת הבשלות המוגדרת עבור כל תהליך ביקורת מסייעת לדיקטוריון ולהנהלת החברה לתעדף את המלצות הביקורת.

ערך נוסף לחברה הוא צמצום הקונפליקטים בין הביקורת הפנימית לבין המבוקר כתוצאה מהתבססות על מודל מקיף, מוכר ומקובל.

מסגרת COSO 2013 מסייעת בהערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית, שמטרתה להבטיח את הישגי הארגון. מבקרים פנימיים שישתמשו במודל הבשלות על בסיס מסגרת זו יכולים להפיק ממנה תועלת לאורך כל תהליך הביקורת, ולהבטיח גישה שיטתית להערכת הבקרה הפנימית וחיזוקה בארגון.

Women in Internal Audit Leadership Forum

Sept. 16-17, 2020
Washington, DC

תפיסת AGILE

שינוי סדרי עבודת הביקורת, תוך
חדשנות ניהולית והגברת היעילות

מאת

ד"ר דרור צרניק | מנכ"ל "ד"ר אגיל"
אמיר שמרלינג | מומחה ביקורת אגילית, "ד"ר אגיל"

האתגר

הסביבה

העסקית משתנה

במהירות. ה-Disruption

בכל תחום בתעשייה נוכח כבר

היום או נמצא מעבר לפינה. הסביבה

העסקית החדשה דורשת מארגונים

זריזות בזיהוי השינויים על מנת

להצליח להתמודד עימם בהצלחה.

בסביבה דינמית, כך שיתאימו לדרישות העסקיות המשתנות. תפיסה זאת, שהפכה לתפיסת הניהול השלטת בעולם הטכנולוגיה וה-IT, התפשטה לתחומים רבים נוספים, ובהם ציוד רפואי וביטחוני, תעשיית הרכב, הבנקאות ועוד.

השיטה תופסת כיום מקום מרכזי גם בעולם הארגוני והעסקי, כחלק מ-EBA (Enterprise Business Agility). ארגונים מובילים בעולם, ובהם אינטל, גוגל, נטפליקס ופיליפס, אימצו תפיסה זאת מקצה לקצה ביחידות ארגוניות שונות ובעולמות תוכן רבים. גם בארץ גופים מובילים נמצאים בתהליך של אימוץ שיטת החשיבה האגילית.

חדשנות זאת לא פסחה גם על מערכי הביקורת הפנימית בעולם: בבנקים (Barclays, ING, Citi-Bank), בחברות ביטוח (Aviva ו-RSA) ובחברות שונות (Delta Airlines), הטמיעו בהצלחה רבה את התפיסה האגילית בביקורת הפנימית, ודיווחו על שיפור ביעילות ובפרודוקטיביות, על עלייה באיכות התוצרים, ועל עלייה בשביעות הרצון ובשיתוף הפעולה.

גם הזמן והתקציב הם תמיד משאבים שבחוסר, בפרט כשחלק מהמשימות הלא מתוכננות משבשות את התכנון המוקדם. עם דרישות מתגברות ומשאבים מוגבלים, מערך הביקורת ניצב בפני אתגר משמעותי - עליו להמשיך להיות רלוונטי, לעמוד בקצב השינויים ולהציג ערך מוכח לפעילותו. האתגר גדל כאשר רבים מהלקוחות של מערך הביקורת, הארגונים עצמם, עוברים לעבוד בשיטת אגיל.

Agility היא היכולת להסתגל במהירות ובקלות לשינויים

(Agile תורגם ל"זריז+גמיש = זמיש"). המונח אגיל מתייחס לתפיסת עולם ניהולית, המאפשרת לעובדי הארגון לשתף פעולה באופן אפקטיבי ויעיל בביצוע פרויקטים מורכבים

על השיטה

תפיסת ה-Agile מאפשרת להטמיע אלטרנטיבה יעילה לשיטת הביקורת המסורתית.

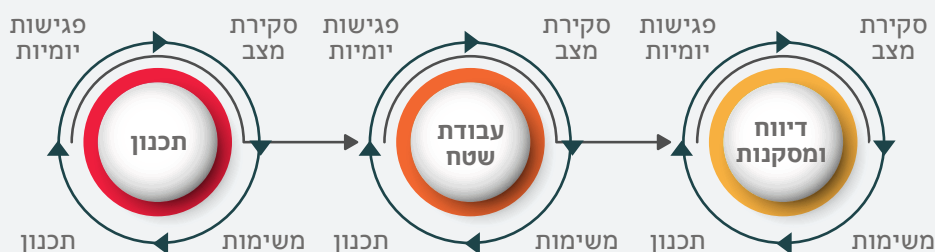
התפיסה דוגלת בהבאת ערך מוקדם ובהפחתת הסיכונים הטמונים בהליכים או פרויקטים מורכבים (ומבחינתנו דוחות ביקורת), בין היתר על ידי חלוקת תהליכים ארוכים למספר סבבים קצרים יותר (איטרציות), תוך יצירת מעורבות רבה ומשמעותית של הצד העסקי בתהליך, בדגש על תקשורת ושקיפות (הן פנימית בתוך הצוות האגילי והן מול הצד העסקי ובעלי העניין). המטרה של התהליך היא להשלים מהר ככל האפשר את המשימות שמביאות ערך מרבי. במקרים רבים הערך הוא הקטנת הסיכון במיזם.

תובנה זו מביאה את התפיסה האגילית ממש עד לפתחו של עולם הביקורת, ועימה את שינוי צורת ההתנהלות של חוליית הביקורת. התרשים הבא מדגים את המעבר מתהליך מסורתי לתהליך איטרטיבי מהיר:

שיטת הביקורת המסורתית



תפיסת ה-Agile



כך למשל, במקום השיטה המקובלת של תכנון ארוך ומפורט לשם בניית מסגרת ושיטת עבודה בתחילת הדרך, לרוב ללא שיתוף הגורם המבוקר, שיטת ה-Agile דוגלת בתכנון מצומצם יותר תוך דגש על הרכיבים העיקריים והבאת ערך מוקדמת,

ותוך מעורבות של הגורם המבוקר ומקבלי ההחלטות הרלוונטיים כבר בהליך הבנייה והאישור של מסגרת העבודה. בעוד שהשיטה המסורתית דוגלת בהליך ביקורת אחד ארוך ומתוכנן מראש, הרי שב-Agile הליך הביקורת מחולק למספר סבבים קצרים, המאפשרים לייצר במהירות יחסית מספר תוצרים או הצלחות קטנות (Quick wins), ועדכון היקף הדוח וכיווניו בהתאם לממצאים בדוח ובהתאם לצרכים נוספים של הארגון.



התפיסה האג'ילית דוגלת בפירוק של פרויקטים ארוכים ומורכבים למקטעים שמביאים ערך שלם

שיטת העבודה

ראשית, הבהרה: שיטת העבודה המפורטת להלן יושמה ביעילות בגופי ביקורת גדולים ובינוניים, אך גם ביחידות ביקורת קטנות יותר ואף קטנות מאוד (עד שלושה אנשים). העקרונות שיפורטו להלן של הידוק העבודה המתודית, כלומר עבודת צוות (ככל שניתן על פי גודל היחידה) ופירוק הדוח וציר הזמן הם הכרחיים (הגם שלעיתים קרובות חלקם מיושמים בצורה טבעית) ומאפשרים הבאת ערך מוקדמת ותפוקות גדולות יותר.

השיטה מבוססת על גישת "הפירוק"

הפירוק מחולק לשלושה רבדים שונים:

"פירוק" ציר הזמן

התפיסה האג'ילית מחלקת את ציר הזמן לפרקי זמן קבועים (לרוב - שבועיים). לפני כל איטרציה כזו מבוצע הליך של תכנון, על מנת לקבוע את סל המשימות שיכללו באיטרציה. במהלך האיטרציה, מבוצעות פגישות סנכרון קצרות ומעקב אחר התקדמות העבודה/עיכובים בעבודה, ובסיום האיטרציה מועברים תוצרים בעלי ערך לבעלי העניין ומבוצעת למידה (תחכים) כדי ללמוד ולהשתפר באיטרציה הבאה. האיטרציות מייצרות את המסגרת והקצב (cadence) לעבודה האג'ילית.

בעזרת הפירוקים השונים ניתן להשיג גמישות גם מעשית וגם מחשבית. למשל, ניתן לבחון את התאמת התכנון המקורי למצב בפועל ולבצע התאמות במידת הצורך.

"פירוק" דוח הביקורת

דוח הביקורת מהווה פרויקט משמעותי בפני עצמו, שנמשך בין שלושה חודשים לחצי שנה או יותר. התפיסה האג'ילית דוגלת בפירוק של פרויקטים ארוכים ומורכבים כאלו למקטעים שמביאים ערך שלם. פירוק כזה מקל על הביצוע והעמידה במשימה ומאפשר ניטור ובקרה טובים יותר על התקדמות העבודה והסטטוס שלה, וגם מאפשר לעצור משימת ביקורת שהביאה כבר ערך ולעבור למשימה דחופה אחרת, לפי שיקולים ארגוניים. משימות אלו מרוכזות במה שנקרא בשפה האג'ילית "בקלוג" (Backlog), כלומר רשימה מרוכזת ומתועדפת של כל המשימות בפרויקט. הבקלוג מתעדכן באופן שוטף, והמשימות שהוא מכיל מתועדפות מעת לעת בהתאם לערך, למאמץ ולסיכון שלהן. פירוק דוח הביקורת למשימות ומשימות משנה ולבניית הבקלוג הוא משימה לא פשוטה, ומהווה את אחד האתגרים המרכזיים ביישום התפיסה האג'ילית.

"פירוק" היחידה/מחלקה

התפיסה דוגלת במעבר לעבודה בצוותים, כאשר בתחומי הביקורת המלצתנו היא על 4-7 אנשים בצוות. הצוות אינו "חוליית הביקורת" שבנויה בדרך כלל ממבקר אחד או שניים. אבל תפיסה זו אינה מחייבת שינוי ארגוני מאחר שהצוות הוא צוות וירטואלי. בניית צוות קבוע שעובד יחדיו הוכחה כמשפרת את היעילות והאיכות של התוצרים. צוות כזה מאפשר ראייה רחבה יותר של היבטי הביקורת ויוצר חיבור חברתי חזק. הצוות מטפל בכל הנושאים הקשורים אליו: גם בדוחות ארוכים וגם במשימות שוטפות, תוך איזון פנימי צוותי.

שיטת העבודה משקפת שלושה עקרונות יסוד של התפיסה:

העיקרון השלישי הוא שיפור מתמיד

הרעיון של "ארגון לומד" אינו חדש. בשיטה האג'ילית הלמידה היא תהליך שגרתי והפקת הלקחים ברמות השונות מובנית לתוך השגרה של הצוות ושל הארגון. כך למשל, בסוף כל איטרציה, כמו גם בסופו של כל דוח ביקורת, הצוות מבצע הליך של תחקור וחשיבה על דרכים לשפר (או לשמר) את אופן עבודתו.

העיקרון השני הוא הבאת ערך מהירה

בהתאם לתפיסה האג'ילית, מטרת דוחות הביקורת היא להביא ערך לארגון, ולא רק לשם עמידה בדרישות הרגולטור. לכן התפיסה דוגלת בהשאת ערך כבר בתום המשימה הרלוונטית במקום בסיום הדוח, ובבחינה מתמדת של המשימות ותיעדופן בהתאם לערך הרב ביותר שהן מביאות.

העיקרון הראשון הוא העצמת הצוות.

בעולם שבו הערך של הארגון הוא במידע שקיים בארגון, העצמת הצוות מאפשרת שימוש מיטבי במידע על הארגון: התהליכים, הבעיות, הלקוחות והנתונים. הפתרונות הטובים ביותר יכולים לבוא בעיקר מהאנשים שעושים את העבודה: הצוותים. בה-בעת תפקיד המבקר הראשי מועצם כסמכות מקצועית במקום כמי שמטפל בבעיות שוטפות.

למה זה טוב?

השיפור מתבטא בכמה היבטים עיקריים:

קיצור זמני פרסום דוחות הביקורת והשאת ערך מוקדם ככל האפשר.

תוצרים ממוקדים, איכותיים ובעלי ערך והשפעה רבים יותר.

יצירת אמון ומיצוב צוות מערך הביקורת כ-Trusted Advisor של המבוקרים והנהלת הארגון.

הגברת מחויבות ושיתוף פעולה מצד בעלי העניין.

שיפור בתחושות צוות הביקורת הפנימית.

שיפור היכולת להגיב מהר ונכון לאתגרים העסקיים ולמיקוד הארגוני המשתנה.

חיסכון בכסף ובמשאבים.

יכולת לעבוד מול ארגון שמשתנה או שעובר לאגיל בעצמו - מיצוב צוות הביקורת כרלוונטי ותורם לתרבות החדשה.

יכולת לדייק את התהליכים האגיליים בארגון, כך שהשינוי יתרום להקטנת סיכונים.

כפי שניתן לראות, מרבית עקרונות התפיסה הם אינטואיטיביים והגיוניים. לכן נתקלנו בלא מעט מקרים שבהם יחידת הביקורת כבר מיישמת חלק, ואפילו חלק ניכר, מעקרונות התפיסה האגילית. עם זאת, ערכו של "הצעד הנוסף", כלומר המעבר מהליך שבחלקו הוא אינטואיטיבי למהלך תפיסתי-תורתי סדור, הכולל בחובו תפיסה ניהולית מגובשת, הטמעת סט ערכים אגילי ויישום של הכלים והמתודולוגיות של התפיסה, הוא זה שמאפשר לרתום את יתרונות התפיסה ולמקסם את הערך שהיא מביאה.

הניסיון בעולם בהטמעת מתודולוגיית ה-Agile במערכי הביקורת, מוכיח כי הטמעת תפיסה זאת מביאה לשיפור בערך שמייצר מערך הביקורת לארגון בכללותו, וגם משפר את מערך הביקורת עצמו.

מיתרונות המעבר ל-AGILE

בשיטה האגילית

תקשורת שוטפת במהלך התהליך

פעולות איטרטיביות, למידה מתמדת

Just in Time, Just Enough

העצמת העובדים במערכת גמישה

תגובות לצרכים משתנים

שקיפות ונראות בתהליך הביקורת

שיטת הביקורת המסורתית

תקשורת מצוינת לאחר הליך ארוך

פעולות מתוכננות בקפידה מראש

תיעוד מקיף ונירחב

תפקידים מוגדרים במערכת ההיררכית

עבודה לפי תוכנית מוגדרת מראש

תחושת שליטה בתהליך הביקורת

נשמע פשוט, איך עושים?

המעבר לשיטת ניהול ולחשיבה האגילית הוא שינוי תרבותי הדורש מנהיגות והבנה ברמת המבקרים הראשיים, אך חשוב שהוא יחלחל ויכלול גם את ראשי הצוותים ועובדי הביקורת - המבקרים.

במהרה גם לקוחות הביקורת נחשפים לתפיסה וחווים שינוי. חלק מיחידות הביקורת כבר ראו את היתרונות בעקרונות התפיסה ועשו, בין בידיעה ובין מכוח האינטואיציה, מהלכי שינוי אגיליים באופן העבודה או בשיטות העבודה של היחידה שלהם.

אין מסבירים לסינים מהו חלב עכו"ם?

**שימוש בדרכים שונות
להעברת מסרים אפקטיבית,
על פי קהל היעד והכלל "מי
ששולט באופן שולט בתוכן"**

מאת

מרגלית שפרבר | רו"ח, CIA, MBA
מבקרת פנימית ראשית, תנובה

הטלפון הבא היה לבית חב"ד. שיחה קצרה עם המשגיח ו... יש לנו פיצוח! עכשיו הרגשתי מוכנה להעברת המסרים.

כשהגענו בערב לבית חב"ד חיתכה לנו ארוחת ערב נפלאה (וכשרה...) משגיח מסביר פנים ונכון למשימה, ומצגת ידידותית. השילוב של החוויה, האוכל, עם ההסברים במטבח סייע להנגיש ולהמחיש ללקוחות הסקרנים את נושא הכשרות באופן בלתי אמצעי.

רק כמה חודשים קודם, כחלק מרכישת תנובה, נדרשתי לכתוב דוחות ביקורת בשלוש שפות ובאותם ימים הייתי בתהליך עיכול והטמעת השינויים הנדרשים בתהליכי הביקורת. צליחת האירוע בשלום ועוד כמה אתגרים שהתמודדנו עימם בהעברת המסרים בנסיבות של פערים תרבותיים ופערי תפיסה, חידדו לנו את הצורך לבחון מחדש את התהליך ואת תוצריו באופן שיאפשר העברת מסרים אפקטיבית ללקוחות המגוונים מאוד של הביקורת (קהל היעד של הדו"ח).

עקרון המו"מ שהיה הבסיס לחוויה שתארתי הוא "מי ששולט באופן שולט בתוכן", כלומר: אם אנחנו רוצים להבטיח שהמסר (התוכן) יעבור בצורה אפקטיבית עלינו לנהל את תהליך הביקורת והדיווח (האופן) בדרך מתאימה. ניתן להשתמש בעקרון הנ"ל כחלק מתפיסת הדיווח של מחלקת הביקורת. להלן שלבי הדיווח המוצעים בתום עבודת השטח ולאחר גיבוש ואימות הממצאים:

דצמבר 2015. שנחאי. דיון בדוחות הביקורת האחרונים עם הבוס הסיני החדש (יו"ר תנובה דאז), שני עוזריו ומתורגמן (הדיון מתנהל באנגלית עם תרגום עוקב לסינית). באמתחתי מיטב הדוחות האחרונים בשלוש שפות. ישיבת עבודה רגילה עם דיון על תוכנית העבודה, עדכונים ועוד.

תוך כדי דיון בנושא ביקורות רגולציה אחד הנוכחים מבקש לברר על ביקורת בתחום ה- "Jewish law restrictions". כשרות. זה לא היה אחד מהדוחות שהתכוננתי אליהם, הדוח לא תורגם לאנגלית ואין לי מושג ירוק איך לתרגם את המונחים!

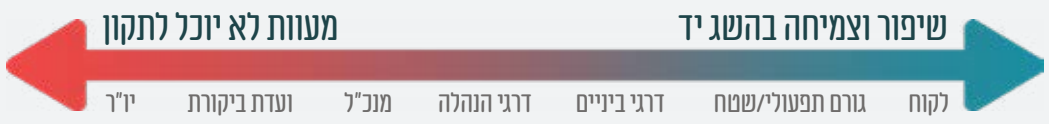
במשך רגעים ארוכים לא מצאתי מילים. לך תסביר מונחים כמו "ניקור" (הסרת גיד אחורי לצורך הכשרת הבהמה) או "חלב עכו"ם" (חלב שנחלב על ידי שאינו יהודי).... גם בעברית זה לא כל כך פשוט.... אבל עוד הרבה יותר מאתגר איך מסבירים לסינים, שתרבותית רואים בבשר מכל סוג ומין, בשר הראוי לאכילה, את התרבות היהודית המטילה מגבלות כבדות על אכילת בשר?

התעשתי. ביקשתי להסביר את העניין בפירוט בארוחת הערב שנקבעה להיערך באותו היום בבית חב"ד. מייד עם תום הישיבה התקשרתי לצוות שלי בארץ וביקשתי מהם שיכינו מצגת עם המחשבות חזותיות מותאמת לפי עולמות התוכן בכשרות. הצוות המסור והחרוץ נרתם למשימה.

סקלת התוכן

חוסר מסוגלות לטפל בתחומים הקריטיים שנבדקו, חוסר תשתית, אי סדרים, בעיות מוסריות, אין ביכולתה של המערכת להבריא את עצמה.

יש תשתית תקינה, יש תהליך והוא עובד, צריך לשפר נושאים מסויימים. המערכת יכולה להבריא את עצמה



קריאה לפעולה אל הגורמים הממנים/ ההנהלה הבכירה מאוד לשינוי סדרי בראשית.

קריאה לפעולה אל הגורמים הממונים האחראים לטפל בנושא

1	בירור התוכן ומיקוד תובנות	מיקוד תובנות - להבין את היער מתוך העצים: איפה ישנן חולשות? עד כמה הן משפיעות על התפקוד הכולל?
2	תמונה כוללת- מיקום על סקלת התוכן לעיל	ע"פ מיקוד התובנות בשלב 1- איפה ניתן למקם את הדוח על סקלת התוכן? האם קרוב יותר ל"מעוות לא יוכל לתקן" או ל"שיפור וצמיחה בהשג יד"?
3	מי הגורם הספציפי שניקרא לפעולה?	בחירת הגורם היא פרסונלית הנובעת מאישיות ויכולות מקצועיות וניהוליות לקדם את הנושא. משתנה מארגון לארגון. לא תלוי במיקום היררכי או הגדרת תפקיד. יחד עם זאת ניתן לראות לעיל כלל אצבע, הנובע מהתלות שבין התוכן לפוזיציה של הלקוח. (ע"פ תרשים סקלת התוכן)
4	דיוק מסרים תוכן מול לקוח	מכיוון שהביקורת מתרחשת בראש של הלקוח שלנו, עלינו לבחון את הדיוק וההתאמה של המסר באמצעות השאלות הבאות: האם כמות המסרים היא ברת עיכול מבחינת המאפיינים של הלקוחות הספציפיים שלנו? האם אנחנו ממוקדים בנושאים המהותיים והרלוונטיים ביותר ללקוח?
5	הצעת חלופות אופן רלוונטיות	ישנן אופציות רבות להעברת מסרים בדרך שמשאירה חותם. מספר דוגמאות: סיור שטח עם חברי ועדת הביקורת/מנהלים רלוונטיים לדיון בממצאים סרטונים קצרים להמחשת הממצאים בניית מודל כלכלי/חישובי חלופי המצביע על הפערים פרוייקטים בשיתוף פעולה - סקרים, בדיקות יצירתיות המחשות מעולמות תוכן אחרים- שימוש במשפטי השראה, דימויים ועוד ארגון חזותי אפקטיבי - העושה שימוש יעיל בצורות, צבעים ושפה חזותית להעברת המסר באופן מידי ומהיר. מה פתאום - ראה הרחבה בניפרד
6	בחירת חלופה/ות אופן מתאימות להעברת התוכן	בחירת חלופה בין מספר חלופות שהועלו, מדייקת את ההתאמה בין שלושת הגורמים: תוכן, לקוח ואופן ומסייעת להעברה אפקטיבית של המסר.

מה פתא"ם?

אחת מחלופות האופן היא הכלל מה פתא"ם המשמש אותנו לדייק את הפגישות שלנו:

פורום | מי הנוכחים בפגישה?

תזמון | מתי צריכה להתקיים הפגישה? בשעות העבודה או לאחר שעות העבודה? האם כחלק מפגישה שוטפת? האם להעלות את הנושא לאחר ועדת הביקורת הצפויה?

אוירה | פורמלית? לא פורמלית?

מקום | האם במשרד? במשרד של מי? בבית קפה?

בדוגמא שבפתיח הפכנו את הקערה על פיה, באמצעות תכנון חלופות ובחינת הפרמטרים של פתא"ם. הפורום - אותו הפורום שבו נתבקשתי להסביר על ענייני הכשרות בתוספת איש מקצוע השולט בטרמינולוגיה המקצועית וגם מבין את התרבות המקומית. התזמון (מחוץ לשעות העבודה) והאוירה הלא פורמלית לצד המיקום - מסעדה שמדויקת לתוכן (מסעדה שומרת כשרות) - כל אלה איפשרו לצלוח את האתגר. באמצעות דיוק ושליטה באופן הצלחנו להנגיש את התוכן המורכב למרות הפער התרבותי המשמעותי שבין התוכן לבין הלקוחות.

סיכום

לסיכום, משימת ביקורת איננה אירוע שבו מעלים על הכתב אוטומטית מה שלמדנו ומפיצים טיוטה!

נבדוק: מה המסר שאותו אנו רוצים להעביר? מי קהל היעד? האם המסר הוא בר עיכול בכמות ובאיכות? אחרי שדייקנו את תוכן המסר שלנו, נתאים את האופן. למסרים שונים יש אופנים מתאימים שונים.

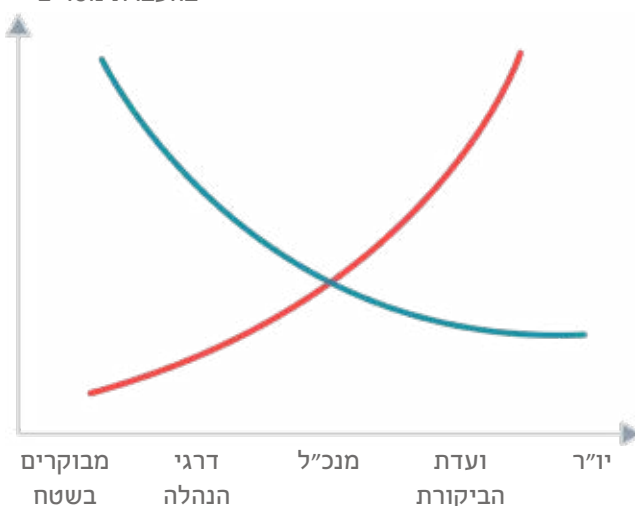
מסתבר שגם ביקור בבית חב"ד, יכול להיות אופציה ראויה להעברת מסרים ודיון אפקטיבי בנושא כשרות.

התאמת השקעת המשאבים למסר של הביקורת

מצאנו שככל שהמיקום שלנו על הסקלה קרוב יותר ל"מעוות לא יוכל לתקון", השיטה האפקטיבית יותר להעברת המסר היא השיטה הקלאסית. במקרים כאלה ההתנגדות של הגורמים המבוקרים בשטח היא כורח המציאות, ולכן את משאבי העברת המסרים נשקיע בהסברה יצירתית לגורמים הממנים (הבכירים, מקבלי ההחלטות, שיכולים להביא את השינוי).

מצאנו שכאשר המסר הוא מסר של "צמיחה ושיפור בהישג יד", ככל שהמבוקרים שותפים יותר בתהליך, יותר פרואקטיביים ופחות מגיבים - כך רמת היישום של ההסכמות וההמלצות והשיפורים בתהליך עולה. את משאבי העברת המסרים והיצירתיות נשקיע בבניית שיתוף פעולה להעברת המסרים למבוקרים, שהם הגורמים המבצעים.

השקעת משאבים בהעברת מסרים



● שיפור וצמיחה בהשג יד ● מעוות לא ניתן לתיקון

בגרף | השקעת משאבים אפקטיבית בהעברת המסרים ביחידת הביקורת

התאמת הדיווחים לקהל היעד

מצאנו שככל שהדיווחים מותאמים יותר לקהל היעד, שיתוף הפעולה מתחזק. רמת הפירוט ואורך הדוח תלויים בקהל היעד ובמסר שאותו אנחנו רוצים להעביר. כאשר המסר הוא "שיפור וצמיחה בהישג יד" המבוקרים הממונים מקבלים טבלה מפורטת וממוסמכת של הממצאים. ועדת הביקורת מקבלת מסמך מתומצת הממחיש את התובנות העיקריות וסיבות השורש. מבוקרים דוברי עברית מקבלים דוח בעברית. גורמים אחרים - באנגלית ובסינית.

2020 FINANCIAL SERVICES
EXCHANGE

Connect. Collaborate. Evolve

Sept. 14-15, 2020
Washington, DC.



תקראו לזה שגעת תקראו לזה טרפת

מהפכת הסחר המקוון

מאת

ערן גרוברגר | רו"ח, MA, מבקר פנימי
ראשי, דואר ישראל

לאחר הופעת תסמיני הסארס אצל אחת העובדות, שלחה עליבאבא את כל 400 עובדיה להסגר בבתיים כאמצעי זהירות, ואלו לקחו עימם הביתה את המחשבים, הטלפונים והניירת. הם טיפלו בהזמנות וענו ללקוחות מבתיים במשך 8 ימים בלי שהלקוחות שמו לב לכך, תוך שהם יוצרים בפועל את התשתית החדשה לפעילות החברה. פעילות הקבוצה צמחה באותה שנה ב-50%, כאשר יותר ממחצית הספקים בפלטפורמה המקוונת חוו גידול חזק במכירות.

2020. וירוס הקורונה. עשרות מיליוני אנשים נצורים בסין והמסחר האלקטרוני מזנק בהיקף המכירות (ולא רק בסין). לדוגמה, הזמנות המזון המקוונות בסינגפור עולות ב-300%.

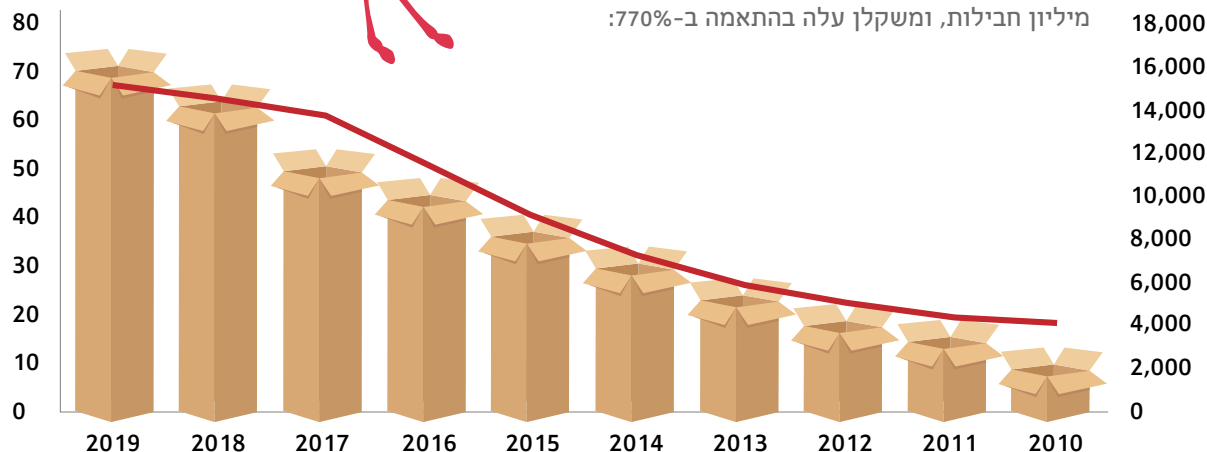
אבל זה לא תמיד היה ככה.

2003. נגיף הסארס מתפרץ. הסחר האלקטרוני נחשב יחסית פרימיטיבי ונמצא בחיתוליו. ערים סואנות הופכות לערי רפאים ומביאות לגידול בביקוש המקוון למוצרי צריכה חיוניים. כך נוצרה התשתית לכמה מענקיות הסחר המקוון בסין, ובהן קבוצת עליבאבא המוכרת בישראל בעיקר בזכות האתר עלי אקספרס (AliExpress).

איך מתמודדים בדואר ישראל עם מהפכת הסחר המקוון? ומה ההשפעה של אלה על עבודת הביקורת בדואר? על השגעת, הטרפת והביקורת במאמר זה.

מהפכת הסחר המקוון בישראל

מהפכת הסחר המקוון לא פסחה גם על ישראל. בשנת 2019 כשישה מיליון ישראלים ביצעו רכישה באינטרנט, פי עשרה מאשר בשנת 2010. בעשר השנים האחרונות גדל היקף הסחר המקוון בישראל באמצעות הדואר ב-370% לכ-68 מיליון חבילות, ומשקלן עלה בהתאמה ב-770%:



היערכות החברה

הדואר נתפס כניגוד גמור לעולם הטכנולוגי, שכן חלק ניכר מתהליכי עבודתו מבוצע באופן ידני. מהפכת הסחר המקוון לוותה במהפכה טכנולוגית על מנת להתמודד עם האתגרים הלוגיסטיים והטכנולוגיים. המטרה: לפשט את התהליכים ולתמוך במהירות המשלוח ובאיכותו, שכן אלה מהווים חלק מרכזי בחוויית הקנייה.

משלוח מחו"ל בתוך 5 ימי עסקים (באתרים תומכים), איסוף ממגוון נקודות איסוף, הסטת היעד לקבלת החבילה, קבלת מסרון והיכולת לעקוב אחר החבילה באמצעות מגוון שירותים מקוונים, כל אלה נראים לנו היום כדבר מובן מאליה, אבל זה לא היה כך עד לאחרונה. לשם כך נדרשה השקעה בטכנולוגיה, כוח אדם, כלי רכב, תהליכים תפעוליים תומכים - תוך שמירה על הפרטיות והמידע של הלקוחות ושל המידע העסקי, היערכות לאיומי סייבר, טיפול בהיבטי מס ומכס בינלאומיים, וכן עמידה ברגולציה הישראלית והעולמית בתחום.

בנוסף, החברה שינתה את המבנה הארגוני כך שיתמוך בפעילות המשתנה, ועברה ממערך מכירות המפוזר בארבעה מרחבים גיאוגרפיים למערך מכירות בזרוע ארצית של קווי עסקים תוך הקמת חטיבות עסקיות. עבור מערך המיון הוקם מרלוג'ג שטוח, שהחליף את בניין הדואר שבו בוצע המיון על פני מספר קומות כאשר דברי הדואר עלו וירדו בין הקומות בתהליך מסורבל עם יכולת בקרה נמוכה.

ההשפעה על דואר ישראל

כשמדברים על הדואר, בדרך כלל התמונה שעולה בראש היא של דוור מחלק מכתב או של בית עסק שממנו אוספים חבילה. אך הנושא הרבה יותר מורכב: מאחורי כל מכתב או חבילה עומד מערך מורכב התומך בקליטה, אחסון, מיון, הטסה, קבלת מידע מקדים מהספקים, ניתוב אוטומטי ליחידות, הובלה, מסירה והחזרה - וכל זאת במינימום זמן ומינימום עלויות.

חברת הדואר מטפלת בארץ בכ-90% מכלל הסחר המקוון בישראל ומחלקת בממוצע כ-220,000 חבילות ביום באמצעות יותר מ-1,300 נקודות מסירה ברחבי הארץ.

לצד הכמויות הגדולות, משקלי החבילות צומחים בקצבים דו-ספרתיים. גידול במשקל משמעו חבילות גדולות ועדינות יותר, שהטיפול בהן צריך להיות קפדני מבעבר, וכן עלייה בנפח החבילות, דבר שמצריך שינוי בתכנון מערך המסועים ואף רכישת קווי מיון נוספים.

היערכות הביקורת

השירות לביקורת הפנימית ונבחרו פרטנית גורמים בעלי ידע ייחודי במערכות ובחשיפות החדשות. בטווח הארוך אפשר יהיה לרכוש לפחות חלק מהידע בתוך היחידה.

האתגר המרכזי שעדיין מקשה מאוד גם על מערכות הבקרה הוא ניטור הפריטים

כ-70% מכלל הפריטים נשלחים ללא מידע מקדים, ללא ברקוד מזהה, ולעיתים נשלחים דרך שלושה שדות תעופה שונים בטיסות המשך שלא נרכש עבורם מראש מקום ייעודי בטיסה, ואין יכולת לעקוב אחר מסלול הגעתם לארץ. כתוצאה מכך קיים גם קושי לזהות האם אחת מחוליות השרשרת היא צוואר בקבוק או שאינה מתפקדת בהתאם לפרופיל שאופיין לה.

מלבד מערכות הבקרה שצריכות להתמודד עם כל סוגי החבילות וה-SLA השונים, גם הביקורת מבצעת את הבדיקות שלה. נתונים רבים נגזרים מבסיסי נתונים של מספר מקורות מידע לתוכנה ייעודית, תוך הצלבה וניתוח על ידי כלים ממוחשבים המתמודדים עם מאות מיליוני טרנזקציות של הפעולות המבוצעות במספר מערכות מידע אל מול התהליכים העסקיים, כל זאת על מנת לאתר ליקויים בתהליך התפעולי. אם מתגלה חשש כזה, מבוצעות בדיקות בשטח בשיתוף עם הגורמים העסקיים על מנת לתקף את הממצאים שעלו.

” מהפכת הסחר המקוון והצמיחה המהירה מצריכות התמודדות יומיומית עם אתגרים לוגיסטיים וטכנולוגיים ”

אז מה זה שונה ממבקר פנימי שמגיע לארגון חדש וזאת נקודת הפתיחה שלו בארגון שהוא לא מכיר? יש תחושה שיותר קל ללמוד חברה מאפס מאשר להסתגל לכל כך הרבה שינויים ובמספר חזיתות במקביל: הלקוחות לא אותם לקוחות, התהליכים לא אותם תהליכים, קווי העסקים השתנו, מערכות המידע עוברות לענן, וכל החברה, יחד עם כל מערכות המחשוב וה-DR, עוברים לאתר חדש.

בעוד שכל יחידה מבצעת את קפיצת המדרגה המשמעותית שלה בנפרד, הביקורת נדרשת לעשות את כל הקפיצות הללו במקביל, מול יחידות שעדיין נמצאות בתהליך של עיכול השינוי ובשוק שנמצא בצמיחה מהירה.

”

הקפיצה המשמעותית בעולם המחשוב, הן בהטמעת מערכות חדשות כ-SALESFORCE, הן במעבר לענן והן בממשקים עם השחקנים המרובים בשוק בתחומי הלוגיסטיקה, המסחר והתעופה, הצריכה בניית תוכנית ביקורת ייעודית לעולם מערכות המידע. היא אומנם חלק מתוכנית הביקורת הכוללת, אך עדיין עומדת כתוכנית בפני עצמה.

התוכנית נבנתה לשלוש שנים במטריצה דו-ממדית. בממד הראשון הוגדרו נושאי ליבה מרכזיים בפעילות מערכות המידע, כגון תהליכי פיתוח, זמינות מערכות, ממשקים, תשתיות ואבטחת מידע. הממד השני כולל את מערכות המידע המרכזיות, כאשר המטריצה מאפשרת לוודא שכל נושא וכל מערכת נבדקים בתדירות הנדרשת בהתאם לרמת הסיכון שהוגדרה להם, ואין תהליך מרכזי או מערכת שלא נבדקים כלל בתקופה של שלוש שנים. אחד מנושאי הליבה הוגדר כתפעול אפליקציות מרכזיות, והוא מבקר את התהליך העסקי עצמו ולא את המערך המחשובי.

שינוי המבנה הארגוני והמעבר לקווי עסקים הצריכו בנייה מחודשת של תוכנית הביקורת הרב שנתית, כך שתתמוך הן בבדיקת התהליכים החדשים והן בביקורת ביחידות החדשות. בעבודה צמודה עם מנהל הסיכונים בוצע מיפוי מחדש של התהליכים המרכזיים ורמות הסיכון, ותוכנית הביקורת עברה התאמה לרפוסים החדשים בחברה.

הגידול בנפח הפעילות והמעבר לענן הביאו עימם אתגר משמעותי בנושא הסייבר. בחינת מערך ה-BCP קיבל ממדים נוספים לאור מהותיות מרכז הסחר המקוון וריכוז הפעילות בקריה דוארית. לאור השינוי בחשיפות לסיכונים והצורך בהתמקצעות בזירות פחות מוכרות, הורחב מעגל נותני

סיכום

מהפכת הסחר המקוון והצמיחה המהירה מצריכות התמודדות יומיומית עם אתגרים לוגיסטיים וטכנולוגיים. השקעות בטכנולוגיה, ניטור וייעול תהליך המיון והמעקב אחר מסלול החבילה, הפכו לדברים שבשגרה. כל אלה חייבו ביצוע התאמות לתוכנית העבודה של הביקורת הפנימית, וכעת ביקורות על התהליכים העסקיים המשתנים הן דברים שבשגרה גם עבור הביקורת.



טרנדים
חמים
צצים
חדשות
לבקרים!



בגדי הביקורת החדשים

בהשתלמות נסקור בקצרה מתודולוגיות וכלים
חדשים ואופנים מגוונים ליישומם בתהליך הביקורת

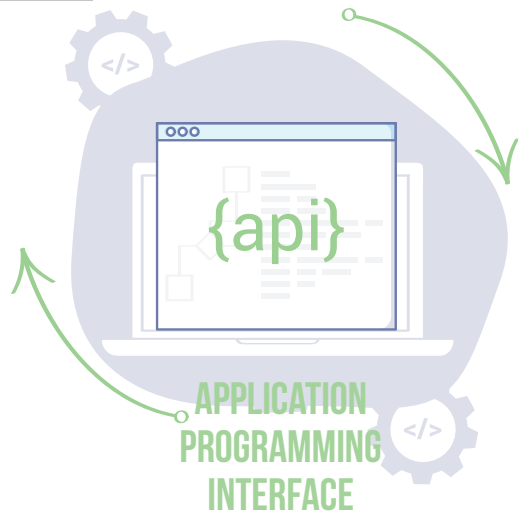
מפגש ראשון | עולם חדש כלים ישנים | סקירת פערים ומיפוי
כלים מתחומי דעת מתאימים

מפגש שני | LEAN ו-AGILE | עקרונות ודוגמאות להטמעה
בתהליך ובמשימת הביקורת

מפגש שלישי | תקשורת חזותית - מגוון של מסרים | יישומים
שונים של אלמנטים חזותיים בדוחות הביקורת, יתרונות וחסרונות

מפגש רביעי | אתגרים שכיחים ביחסי מבקר ומבוקר |
התמודדות האמצעות כללי החבירה, עקרונות המשוב ועוד

מרצה | מרגלית שפרבר



סט פונקציות
המסופקות על ידי מקור
המידע ומאפשרות
לארגונים חיצוניים
להתחבר ולהשתמש
בנתונים או בשירותים
המוחזקים על ידו.

ביקורת בעידן בנקאות פתוחה

מאת

יעל רונן | רו"ח, דירקטורית לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל,
מבקר פנימית ראשית - הבנק הבינלאומי

התפתחות התפיסה והיישום של בנקאות פתוחה מבוססת API בישראל, מציבה אתגרים בפני הביקורת הפנימית בתאגידים פיננסיים. בין היתר, בבחינת תהליכי ההתאמה של האסטרטגיה ויצירת המסגרת ליישומה בתהליכי ניהול הסיכונים, ביישום טכנולוגיות חדשות ובהגנת הפרטיות והסייבר

במקביל נוצרים בעולם מודלים עסקיים חדשים הבאים לידי ביטוי בשיתופי פעולה בין בנקים מסורתיים או דיגיטליים לבין חברות פינטק וכניסה של הביג-טק לזירת השירותים הפיננסיים. התרחבות המגמה של בנקאות פתוחה מהווה עבור המערכת הבנקאית איום והזדמנות כאחד, המחייבים אותה לצעוד קדימה ולהיערך לשינוי המערכות הפיננסיות.

בהתאמה להתפתחויות אלה ובמסגרת גישה של תמיכה בחדשנות ועידוד התחרות, גיבש בנק ישראל הוראה שפורסמה בפברואר 2020 בנושא יישום תקן לבנקאות פתוחה בישראל, המבוסס על API (להלן "ההוראה"). בהוראה מוגדרים החובות והכלים לניהול הסיכונים הן עבור מקורות המידע ומנהלי חשבון התשלום והן עבור ספקי צד ג'. ההוראה חלה על בנקים וחברות כרטיסי האשראי ונקבע בה כי התשתית של בנקאות פתוחה בישראל תיפתח לצדדים שלישיים כשתושלם חקיקה בנושא בנקאות פתוחה ותוחל עליהם רגולציה בעניין זה.

גם הביקורת הפנימית נדרשת להתפתח ולהתאים את עצמה בהיבטים שונים על מנת להישאר רלוונטית ואפקטיבית, לרבות: היכרות עם עולמות התוכן העסקיים, הטכנולוגיות החדשות, ורכישת מיומנויות, כלים ושיטות חדשים.

בשנים האחרונות מתפתחת תפיסה של בנקאות פתוחה, שבבסיסה עומד העיקרון של פתיחת ממשק בין נותן השירותים הפיננסיים לבין צדדי ג', שבאמצעותו ניתן, בהסכמת הלקוח, לשותף מידע על הלקוח או ליזום תשלומים בחשבונות של הלקוח. לדוגמה, בדרך זו יכולים צדדים שלישיים (בהסכמת הלקוח) להציע לו שירותי אגרגציה של מידע מכלל חשבונותיו, שירותי תשלום, ומוצרים פיננסיים המותאמים לצרכיו.

תפיסה זו מונעת על ידי כוחות רגולטוריים השואפים לקדם תחרות, על ידי התפתחויות טכנולוגיות המאפשרות לשחקנים חדשים להיכנס לזירת התחרות של השירותים הפיננסיים, ועל ידי השינוי שחל בטעמי הלקוחות, שהיום מורגלים לצרוך שירותים דיגיטליים בתחומים שונים ובסטנדרטים גבוהים של שירות וחווית לקוח.

” התרחבות המגמה של
בנקאות פתוחה מהווה
עבור המערכת הבנקאית
איום והזדמנות כאחד ”

בתחום הרגולציה הגלובלית נזכיר את PSD2 - הדירקטיבה האירופית בנושא שירותי תשלום, את קבוצת ברלין, שהיא יוזמת תקינה אירופאית ומסגרת API המסייעת לבנקים לציית לרגולציית ה-PSD2. ואת הדוח של ה-BIS (The Basel Committee on Banking and Supervision) בנושא בנקאות פתוחה ו-API מנובמבר 2019.

API - Application Programming Interface הוא סט של פונקציות המסופקות על ידי מקור המידע ומאפשרות לארגונים חיצוניים להתחבר ולהשתמש בנתונים או בשירותים המוחזקים על ידו.

בהמשך המאמר נסקור את הסוגיות והאתגרים העיקריים הכרוכים ביישום בנקאות פתוחה המבוססת על API, ובפרט את האתגרים העומדים לנוכח זאת בפני הביקורת הפנימית:

הגנת הפרטיות וניהול הסכמת הלקוח

הגישה שאומצה על ידי ה-GDPR EU's General Data Protection Regulation ובאה לידי ביטוי גם בהוראה היא שהבעלות והשליטה על המידע הן של הלקוח. לפיכך נקבעו כללים לקבלת הסכמת הלקוח, לשיתוף המידע ולניהול ההסכמות, לרבות זכות ביטול ההסכמה והחובה לחדשה מדי שנה.

על הביקורת לבחון את אפקטיביות התהליכים והאמצעים הטכנולוגיים הננקטים לצורך עמידה בהוראות הגנת הפרטיות וכפי הנגזר מהוראות בנק ישראל. יש לציין כי מערכת נתוני אשראי שעלתה לאוויר באפריל 2019 מציבה אתגרים דומים בפני הבנק הן כספק נתונים למאגר והן כמשתמש בו, ובהתאמה בפני הביקורת.

”גם הביקורת הפנימית נדרשת להתפתח ולהתאים את עצמה בהיבטים שונים על מנת להישאר רלוונטית ואפקטיבית“

התאמת האסטרטגיה העסקית והטכנולוגית

בנקים מתמודדים עם אימוץ האסטרטגיות הנחוצות על מנת להישאר תחרותיים ורווחיים בסביבה הדיגיטלית הדינמית והמשתנה. סביבה זו דורשת אימוץ מהיר של טכנולוגיות, התמודדות עם שחקנים חדשים בזירה, ודרישות רגולציה.

הביקורת צריכה לבחון את תהליכי התאמת האסטרטגיה ואת יצירת המסגרות ליישומה - מדיניות, תוכניות עבודה, הקצאת משאבים ליישום וניהול הסיכונים וכדומה.

הסדרים עם צדדים שלישיים, סיכונים מוניטין וגבולות האחריות

ההסדרים עם צדדים שלישיים תלויים ברגולציה ובמסגרת היחסים החוזית בינם לבין הבנקים. לכן התפתחות שיתוף הנתונים עם צדדים שלישיים תלויה בהתפתחות התיאום הרגולטורי בין רשויות הפיקוח השונות (למשל: רשות שוק ההון, רשות ני"ע, הרשות להגנת הצרכן), וצמצום פערים ברגולציה. בעולם של בנקאות פתוחה, שבו צדדים נוספים מעורבים, הקצאת אחריות במקרה של נזק כספי או של שיתוף שגוי או דלף מידע היא מורכבת יותר. סוגיה זו מעלה גם את סיכון המוניטין עבור הבנק, שכן במקרים של תלונות וסכסוכים לקוחות נוטים לפנות לישות מוסדרת, כלומר הבנק שלהם, גם אם צד שלישי אחראי לעסקה השגויה או לדלף המידע.

הביקורת צריכה בהתאמה לבחון את ההסדרים של הבנק עם צדדים שלישיים, התאמתם לדרישות הרגולציה, ותהליכי ניהול הסיכונים והבקורות המשולבים ביישומם.

אתגרי הבטחת הנתונים והגנת הסייבר

השיתוף של נתוני לקוחות והקישוריות הגוברת בין הבנקים לישויות שונות, מגבירים את החשיפה לגניבת נתונים או שיבוש בנתונים. שיתוף הנתונים מגדיל את המרחב עבור התקפות סייבר-בעת שהנתונים נאגרים אצל צדדים שלישיים ובממשקים שלהם עם הבנקים.

בשל כך גדל האתגר העומד בפני הבנקים בהיבטי הגנת הסייבר, וכנגזרת מכך גם בהיבטי המשכיות עסקית. בנושא זה, ההוראה קובעת בין היתר את חובת השימוש בפרוטוקולי תקשורת מאובטחים ואת החובה של ספק צד ג' להזדהות בפני מקור המידע באמצעות תעודה חתומה דיגיטלית שהונפקה על ידי ממשל זמין, לצורך פעילות בבנקאות פתוחה ("סרטיפיקט").

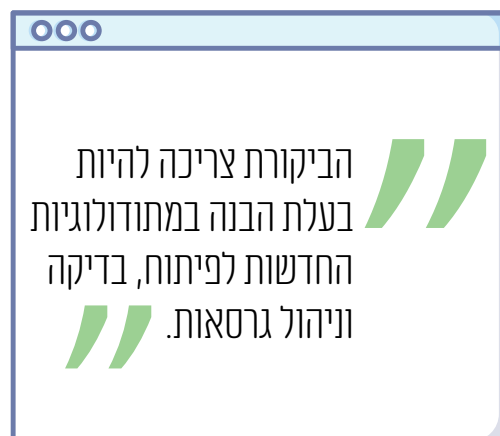
הביקורת צריכה לרכוש את המומחיות הנדרשת על מנת לבחון את אפקטיביות התהליכים והאמצעים הטכנולוגיים הננקטים לאימות חזק של לקוחות וצדדי ג', קיום תקשורת מאובטחת, וקיום מנגנוני ניטור התראה ותגובה אפקטיביים ויעילים.

סיכום

על מנת להיות אפקטיבית ורלוונטית, הביקורת נדרשת להיערך ליישום הבנקאות פתוחה.

במקביל להיערכות התאגידים הבנקאיים, פונקציות הביקורת הפנימית נדרשות לפתח או להאיץ פיתוח של יכולות וכלים לבחינה של טכנולוגיות ומתודולוגיות פיתוח חדשות,

להבנה של מערך היחסים והכללים שחלים על השחקנים/השותפים בתהליכי הבנקאות הפתוחה, ושל הסיכונים ואמצעי ההגנה הנדרשים ליישום. הדבר מהווה תנאי לכך שהביקורת הפנימית תוכל לספק הערכה בלתי תלויה ולהמשיך להביא ערך לארגון.



פיתוח ותחזוקה של ממשקי API

יישום בנקאות פתוחה כרוך בהתמודדות עם אתגרים של יצירה והפעלה של ממשקי API, במונחי עלות, זמן, תעדוף ורמות שירות (בעיקר כאשר הם נעשים על בסיס דו-כיווני עם ארגונים מרובים). הוראת בנק ישראל קובעת רף מינימלי של רמת השירות הנדרשת, בין היתר בהיבטי זמינות, זמני תגובה, עדכניות הנתונים, אחידות ונתיבי ניטור ובקרה. יצירה והפעלה של ממשקי API כרוכות בדרך כלל באימוץ של מתודולוגיות Agile ו-DevOps, שנועדו להאיץ את אספקת התוצרים תוך הפחתת התקורה. בנוסף, הן כרוכות בהתמודדות עם יצירת ממשקים של מערכות התשתית המיושנות הקיימות ככלל בתאגידים הבנקאיים מול שירותים/יישומים חדשים.

הביקורת צריכה להיות בעלת הבנה במתודולוגיות החדשות לפיתוח, בדיקה וניהול גרסאות. עליה לוודא כי בקורות מיושמות כחלק מתהליכי עבודה אלה. כמו כן, עליה לקצר את טווחי הזמנים ולבצע ביקורות ממוקדות ומהירות תוך כדי תהליך.

סדנת תחקור נתונים כמותיים לבקרה וביקורת

16-27/07/20

15:00-19:00

4 מפגשים

מרכז אקדמי ומרצה | דן נתניהו

הביקורת הפנימית מתמודדת עם הגידול המתמיד של הקטנת היקף המשאב האנושי יחד עם קצב הולך וגובר של יצירת נתונים כמותיים, בסביבה בה המשתמשים במידע הפיננסי, דורשים ודאות לדיוק, שלמות ורלוונטיות הנתונים בדוחות. גידול הנתונים בקצב מתגבר, גורם לפונקציות הניהול להיות יותר ויותר תלויות במערכות המידע התפעוליות וכתוצאה מכך גם תלותה של ההנהלה בתוצריו של המבקר הפנימי הולכת וגוברת משנה לשנה. כפועל יוצא, יעוד ותפקידי הביקורת הפנימית עוברים מהפכה מהותית מביקורת עפ"י מסמכים, לביקורת כוללת עפ"י מסמכים ונתונים כמותיים. ניתוח רק של חלק מהנתונים באמצעות אקסל, אינו מסוגל להבטיח לביקורת איתור מלא של כל השגיאות והחריגים בסביבה בה התהליכים העסקיים משתנים במהירות יחד עם גידול בקצב ייצור הנתונים. הצורך הממשי של ארגונים בכל הסקטורים - במבקרים פנימיים בעלי הכשרה מתאימה, גובר.

מטרת הסדנה: ללמד את המבקר כלים כמותיים חיוניים לביצוע ניתוח אפקטיבי, על אוכלוסיות נתונים מלאות.

הסדנה כוללת
תרגול אישי מול
מחשב

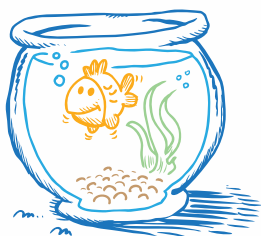


BORING

**איך לא לשעמם את המבוקרים
(ואת עצמנו) בדוחות הביקורת**

מאת

מירית תשובה | MBA, סמנכ"ל, מבקרת פנימית ראשית,
אי.בי.אי בית השקעות



**החוקרים גילו כי מאז
שהסמארטפונים הפכו
לפופולריים, טווח
הקשב והריכוז האנושי
צנח מתחת לזה של
דגי זהב – יצורים לא
מתוחכמים במיוחד.**

טווח הקשב שנבדק הוא היכולת להתרכז במשימה אחת בלי הסחות דעת. החוקרים אומרים כי בעידן של "מולטיטסקינג" ומסכים מרובים הזמינים לכל אדם, לא פלא שהתרכזות מוחלטת היא קורבן של הקדמה הטכנולוגית.

אנו המבקרים, האחראים ליצירת לא מעט מלל במסגרת דוחות הביקורת שלנו, חייבים להיות מודעים לתופעה זו, להפיק לקחים ולהתאים את עצמנו אליה.

איך עושים את זה?

ראשית - מקצרים. ואחר כך - שוב מקצרים.

על מנת לתפוס את הקשב של המבוקרים יש להימנע ממילים שמאריכות את המשפט ולא תורמות למשמעותו. כל מילה הנכתבת בדוח הביקורת חייבת להיות שם. אין כפל משמעות, אין חזרה על פרטים. העברת המסר נעשית בצורה מדויקת וקולעת. מדהים לראות איך ניתן לקצר פסקה של מספר שורות לשתיים-שלוש שורות בלי להחסיר מהמידע או מהמסר.

נסו לחשוב על הכתיבה כאילו מדובר במברק, כלומר כל מילה עולה כסף. יש להשתמש במילה המדויקת ביותר לתיאור תופעה או מושג מסוים.

חיבור פסיבי, היכולת להתמקד באופן מתמשך בגירוי מסוים או בפעולה מסוימת.

קשב

חיבור חזק יותר ועמוק יותר לגירוי, ובדרך כלל זהו חיבור אקטיבי. במצב של ריכוז - המוח כולו במצב פעיל, וכולו פועל מול גירוי אחד.

ריכוז

האפשרות להקשיב ברצף, לקרוא או לעשות פעולה מתמשכת לאורך זמן.

החזקת

קשב

מה מפריע לנו לשמור על קשב?

כמות הגירויים והצורך בריגוש.

לפני יותר מעשור זמן הקשב הממוצע של האדם עמד על 12 דקות. מדידות עדכניות קובעות כי כיום זמן הקשב הוא כ-5 דקות בלבד. מחקרים שונים מצביעים על האינטרנט כאחד הגורמים לירידת זמן הקשב: שפע מקורות המידע, קלות המעבר וריבוי הגירויים, הם רק חלק מהמאפיינים שהופכים את האדם הממוצע ליצור תזזיתי הנמצא במרדף קבוע אחר הגירוי הבא.

ריבוי הגירויים מעמיד בפני הקורא משימה לא קלה. משימה של נוכחות ברגע הזה בלי להציץ בסלולרי, לבדוק מיילים או לראות מה חדש ברשתות החברתיות.

מחקר שפורסם ב-2015 על ידי מיקרוסופט קנדה, מגלה כי הטכנולוגיה המודרנית לאו דווקא משפרת את יכולות המין האנושי.

גיוון זה שם המשחק

סקר הסיכונים שנערך אחת לתקופה לצורך בניית תוכנית העבודה הרב שנתית מחייב אותנו לחזור על נושאי ביקורת בתדירות שנקבעה בו, בהתאם לסיכון השיורי (הסיכון בנטרול הבקורות הקיימות). כתוצאה מכך, נושאים בעלי דירוג סיכון גבוה או בינוני יעמדו לביקורת אחת לשנתיים-שלוש.

בנושא של ביקורת אני תמיד בעד לגוון. הגיוון הוא בעיקר לעצמנו, כי המבוקרים קרוב לוודאי לא זוכרים את הדוח הקודם.

לגוון - לראות את הנושא מזווית אחרת לגמרי. לראות איפה ניתן לתת ערך מוסף לחברה. לראות את בשלות החברה בתחום הנבדק ואת ההתקדמות שעשתה מהדוח הקודם ולהיות ערניים לכך.

אנחנו חייבים להתאים את עצמנו לשינויים כל הזמן. להביא רעיון חדש, הסתכלות אחרת. כך לא נרגיש שאנחנו חוזרים על אותו נושא ונייצר ערך רב יותר.

לדוגמה, בדוח ביקורת על תהליך רכש, שהוא רלוונטי לכל סוג של חברה, יהיו אלמנטים שיחזרו מדוח קודם, אך תהליכי העבודה בתחום כל הזמן משתנים, הטכנולוגיה משתנה, מערכות המידע התומכות משתנות והסיכונים משתנים. גם תפיסת הביקורת הפנימית וכלי הביקורת משתנים. לכן דוח על הרכש שנעשה היום יראה אחרת מדוח רכש שעשינו לפני שנתיים או שלוש.

דוגמה נוספת: כאשר יש נושא רגולטורי שחוזר מעת לעת, ראוי שנבחן מה ניתן להוסיף או לגוון או לשנות לאחר הביקורת הראשונה בתחום, שבדרך כלל מיישרת קו בהתאמה לרגולציה. כלומר בפעם השנייה שנבדוק נושא זה כדאי להתפתח לכיווני בדיקה חדשים, שייתכן שבביקורת הראשונה החברה הייתה פחות בשלה להטמיע המלצות לגביהם.

לסיכום

בעולם שבו הגירויים עולים והקשב הממוצע יורד באופן משמעותי, אנו נדרשים להתאים את עצמנו לכתביה תמציתית, מדויקת, מעניינת ומגוונת. על מנת לגוון ולעניין עלינו לפתח כל הזמן זוויות חדשות להסתכלות על נושאים שכבר בדקנו. כך נוסיף ערך מוסף למבוקרים וגם נהנה מהעשייה.

כל מילה הנכתבת בדוח
הביקורת חייבת להיות
שם. אין כפל משמעות,
אין חזרה על פרטים

כאשר אנו נותנים כבוד ותשומת לב לכל מילה שאנו כותבים, אנחנו למעשה נותנים כבוד לזמן של הקוראים וגם מעלים את הסיכוי שהקורא יישאר איתנו ולא "יגלוש" לשאר הגירויים הסובבים אותו.

כתיבה תמציתית היא תוצר של חשיבה מוקדמת וקפדנית על איך לפשט את המידע ואיך להציגו, ולכן היא לא מסתכמת רק בניסוח אלא גם בארגון המידע.

אין נארגן את המידע בצורה קלה לקריאה?

תרשימי זרימה, גרפים וטבלאות תופסים את העין ומאזורים את הכתוב. על מנת לתאר תהליך, ניתן להשתמש בתרשים זרימה במקום שימוש במלל רב. במקרה של השוואות רצוי להשתמש בגרף או בטבלה שימשכו את העין. זוהי דרך נוחה לקורא לקבל מידע. כאשר יש סוג של "רשימת מכולת" או מספר תיאורים/היגדים, ניתן להשתמש בבולטים (נקודות). דרך הצגה זו היא פחות מעייפת. גם שימוש בצבעים מוסיף עניין ומושך את העין. יש לשים לב לא להגזים בנטייה זו ולעשות זאת במידה ובעדינות.

שיטה נוספת להפחתת העומס בדוח הביקורת היא העברת פירוט נרחב של תוצאות, למשל תוצאות מדגם, לנספחים. כלומר תיאור הממצא יהיה במשפט קצר, ואילו פירוט כל המקרים המעידים על הממצא יהיה בנספח. הפירוט חשוב לצורך אמינות הדיווח, אך מאחר שאינו משנה את המסקנה העולה מהממצא ניתן לצרפו בנספח לדוח, תוך הפניה אליו בנושא הספציפי.

אז אין אני אראה את היקף העבודה שהשקעתי?

אנחנו עובדים קשה על איסוף ממצאים במטרה לגבש המלצה שתחסום את הפרצה, תשפר תהליך או תמנע ליקוי דומה בעתיד. לעיתים העבודה הקשה הזו מתבטאת במשפט אחד או שניים בדוח הביקורת, ואנו חשים תסכול מסוים מכך שאולי לא הבאנו לידי ביטוי את כמות העבודה שהושקעה עד לגיבוש הממצא וההמלצה.

אז ראשית, התופעה מוכרת ומובנת. נהוג לומר "הצדק צריך גם להיראות", אך בהקשר של דוח ביקורת יש לזכור שהדוח בא לשרת את המבוקר/החברה ולא את עצמנו או את תחושת ה"טפיחה על השכם" שלנו. תיאור ארוך של שלבי עבודתנו עד להגעה לממצא אינו משרת את הקורא. הוא נועד בעיקר להראות שהשקענו זמן רב בחקירת הנושא, עובדה שאינה מעניינת את הקורא.

הדוח צריך לכלול את המסקנה שלנו ולא לשותף את הקורא בשלבי עבודתנו.



להאיר את הדרך

ביקורת מובילה למידה ארגונית

מאת

ניר אבל | רו"ח, ראש חטיבת הביקורת הפנימית, בנק דיסקונט

לביקורת הפנימית יש תפקיד מרכזי בקיום התהליכים התומכים בניהול מבוסס סיכונים של הארגון, כגון מיפוי תהליכי העבודה, איתור הסיכונים, ובחינת הבקורות לסכירתן וניטורן באופן שוטף. הכלים המרכזיים העומדים לרשות הביקורת לשם כך הם מלאכת הביקורת בדיעבד ובזמן אמת. במקביל לביצוע מטלות מרכזיות אלה, על הביקורת הפנימית לעודד בארגון תרבות של למידה שוטפת והפקת לקחים מכשלים.

הידע הרב שנצבר מתובנות, ממצאים רוחביים ולקחים שהופקו במהלך פעילות הביקורת, הוא נכס יקר ערך לארגון.

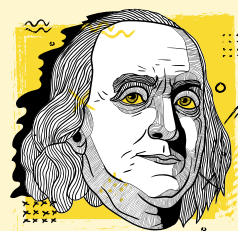
אנו בחרנו לשתף את הידע הנצבר עם כל יחידות הבנק באמצעות העצמת המיומנויות הנדרשות לכך, ובהנגשת החומרים לכלל העובדים בהלימה לתחום עיסוקם ביחידות השונות. הנחלת תרבות של למידה והפקת לקחים בארגון תורמת להידוק הקשרים בין הביקורת הפנימית לבין חטיבות הבנק ולחיזוק תדמיתו ותפקידו החשוב (אם כי לא כל כך אוהב - מי אוהב ביקורת?) בקרב כלל העובדים.

תשתית להדרכה ולהעצמה

על מנת לשפר את היכולות של העובדים בביקורת הפנימית בהעברת הידע המקצועי לכלל עובדי הבנק, פעלנו לבניית תשתית שתאפשר את ביצוע המשימה בצורה מיטבית. בשיתוף גורמי מקצוע, הכשרנו את העובדים והמנהלים בסדנאות פרזנטציה ועמידה מול קהל. הסדנאות אפשרו לעובדים לשפר ולחזק את המיומנויות הנדרשות מהם בביצוע ההדרכות. נוסף

הביקורת הפנימית בבנק דיסקונט חרתה על דגלה להנחיל לכלל עובדי הבנק את הידע המקצועי הרב שצברה, במטרה לקדם שינוי בתרבות הארגונית ולהטמיע תהליכי עבודה נכונים. לשם כך נבנתה תשתית מקצועית תומכת, והביקורת פועלת בהפצה רב-ערוצית כדי להנחיל את הידע לכלל העובדים.

"אמור לי ואשכח, למד אותי ואזכור, שתף אותי ואלמד"
(בנג'מין פרנקלין)



"מצופה כי הביקורת הפנימית תיטול חלק פעיל ופרואקטיבי בהנחלת לקחים ועידוד הלמידה בארגון **"**

על כך, קיימנו סדנאות בנושא הכנת מצגות ואינפורמטיקה, שבהן ניתן דגש לשיפור היכולת להעביר מסר באמצעים ויזואליים שונים, בצורה אפקטיבית ויעילה. הידע שנלמד בסדנאות משמש את המבקרים הפנימיים גם במהלך הביקורות שהם עורכים ביחידות הבנק השונות.

בנוסף, הקמנו "בנק מצגות" לאחר בחינת הנושאים

השכיחים והמהותיים בעבודתנו. מאגר המידע שיצרנו כולל תכנים ראויים למידה והפקת לקחים, הנגישים לכל מבקר בפורטל הביקורת הפנימית.

כדי לשפר ולאמוד את אפקטיביות פעילות ההדרכות, אנו פונים מדי שנה לכל המשתתפים בהדרכות בסקר אנונימי במטרה לקבל משוב והצעות לשיפור מערך ההדרכות.

התשתית שבנינו כוללת נדבך נוסף - מדידה ותמריץ חיובי עבור עובדי הביקורת הפנימית. לשם כך הגדרנו מדדי רמת ביצוע (KPI - Key Performance Indicators) עבור כל אחת מיחידות הביקורת הפנימית, הכוללים יעדים כמותיים לביצוע ההדרכות, ומהווים חלק מציון תפקוד מנהל היחידה בכל שנת מדידה. במקביל, אנו פועלים להעצמת העובדים באמצעות בחירת עובדים מצטיינים שבלטו במלאכת ההדרכה והם זוכים להוקרה ולפרס כספי.

שינוי התרבות הארגונית

הסביבה העסקית כיום מאתגרת את הביקורת הפנימית. הביקורת מבקשת להיות אפקטיבית בעבודתה, להעניק ערך מוסף לארגון, לתרום לשיפור התרבות הארגונית ואף לקדם שינויים ושיפורים צופי פני עתיד. אנו מאמינים שכחלק מהדרכים לעמוד בציפיות אלו, על הביקורת לשתף בידע הרב שהיא צוברת בהפקות לקחים באמצעות הדרכות שיתרמו לקידום התרבות הארגונית ולהטמעת תהליכי עבודה נכונים.

כדי לגרום לכך, עובדי הביקורת הפנימית מבצעים הדרכות והנחלת לקחים בקרב יחידות הבנק ועובדיו כחלק משגרת עבודתם. הדבר מהווה עבורנו חלק ממימוש ייעוד הביקורת הפנימית כפי שקבענו לעצמנו - "מאירים את הדרך".

עובדי הביקורת הפנימית מקיימים הדרכות ביחידות המבוקרות, במרכז ההדרכה בבנק, וכן בכנסי עובדים שונים. ההדרכות הן בנושאים מקצועיים כגון אשראי ואיסור הלבנת הון, וכן בנושאים משמעותיים כגון פעילות חריגה של עובדים. ההדרכות הללו מאפשרות למשתתפים בהן להפנים לקחים שהופקו מאירועים שונים בבנק, לבחון את התנהלותם ואף להעלות בפני המבקרים אירועים שלדעתם ראוי שייבדקו.

באחת ההדרכות שהתקיימה בפני פורום ניהולי, פנה אחד המנהלים אל המבקר הפנימי בנוגע לפעילות של אחד מעובדיו

”הנחלת תרבות של למידה והפקת לקחים בארגון תורמת להידוק הקשרים בין הביקורת הפנימית לבין חטיבות הבנק ולחיזוק תדמיתנו ותפקידנו החשוב

בחשבונות של קרוביו, והעלה חשש כי העובד פעל שלא על פי המצופה ממנו. המקרה נבדק על ידי עובדי הביקורת הפנימית, והם הסיקו שהעובד אכן פעל בניגוד לנהלים, אך הוא פעל בתום לב מחוסר ידיעה. בהדרכה אחרת בפני יועצי השקעות, פנה אחד המשתתפים אל המבקרים שהעבירו את ההדרכה על מנת להסדיר את הפעולות שבוצע בניירות ערך, מכיוון שהתברר לו כי ביצע פעילות בניגוד לנהלים.

לצד ההדרכות המתקיימות בסניפי הבנק, במרכזי עסקים, במרכזי השקעות וכן ביחידות המטה של חטיבות הבנק, עובדי הביקורת הפנימית מנחילים את הידע הרב שצברו במהלך עבודתם בשולחנות עגולים, בפורום עובדי מפתח ובדיוני ועדת האתיקה. אנו מפיצים באתר העובדים, ה"פייסבוק", דפי למידה המשקפים את ממצאי הביקורת המרכזיים ודרכי הפקת הלקחים. בדפי למידה אלה מתוארים באופן אנונימי אירועים חריגים, לקחים נגזרים וצעדי משמעת שנקטו בגינם. המידע ניתן הן לשם למידה והן לשם התראה.

לסיכום

על הביקורת הפנימית להעניק ערך מוסף לארגון ולתרום לשיפור התרבות הארגונית באמצעות הדרכה מקצועית והפקת לקחים מכשלים.

גישה זו באה לידי ביטוי גם בכללים המקצועיים הבינלאומיים של ה-IAA, שלפיהם משימת העל של הביקורת הפנימית היא "לחזק ולהגן על ערך הארגון על ידי מתן הבטחה (ASSURANCE), עצה (ADVICE) ותובנה (INSIGHT) אובייקטיביות ומבוססות סיכון".

נוסף על כך, ניתן ביטוי לגישה זו בעקרונות הליבה של הביקורת הפנימית (Core Principles):

7 מתקשרת באופן אפקטיבי; 9 בעלת תובנה, פרואקטיבית (נוקטת יוזמה) וממוקדת בעתיד; 10 מקדמת שיפור ארגוני.

מתוקף כללים אלה, מצופה כי הביקורת הפנימית לא רק תבצע ביקורת מקצועית ובלתי תלויה על תהליכי העבודה בארגון, אלא גם תיטול חלק פעיל ופרואקטיבי בהנחלת לקחים ועידוד הלמידה בארגון. זאת מעבר לדוחות ביקורת של הפקת לקחים בעקבות ביקורות אירועים חריגים וממצאים שוטפים אחרים. בכך תמלא הביקורת הפנימית ביתר שאת את ייעודה להאיר את הדרך ולהשיא ערך בארגון. נשמח לשתף וללמוד ממבקרי ארגונים שונים כיצד לקדם ולהעצים משימה חשובה זו בארגון.

BREAKING NEWS

והרי החדשות

חדשנות בביקורת - זו כבר אינה השאלה

מאת

זאב חיו | רו"ח, מבקר פנימי ראשי, בנק הפועלים

”היכולת של החברות לזכות
בלקוחות תהיה תלויה
ביכולתן לספק חוויות
מותאמות אישית, להמציא,
לעצב ולדמיין מחדש”

הסביבה העסקית המשתנה בקצב מסחרר מחייבת חברות וארגונים, אך גם את הביקורת הפנימית, להמציא עצמם מחדש. התפקידים המסורתיים של הביקורת כבר אינם מספיקים עבור ההתמודדות עם האתגרים הנוכחיים, וכדי לתת ערך לארגון, הביקורת צריכה להעביר את כובד משקלה לבחינת תהליכים בזמן אמת, ופחות לבחינה בדיעבד. השינוי דורש מהביקורת הפנימית הקצאת תקציב וזמן, אך מעל הכול נדרשים שינוי תפיסה ואומץ ניהולי.

הסביבה העסקית

כיום, חברות נדרשות להיות גמישות וזריזות, וכן להיות מונעות על ידי DNA דיגיטלי, בדומה לענקיות המסחר המקוון. הצרכנים מורגלים לחוויות בהתאמה אישית ובזמן אמת, והיכולת של החברות לזכות בלקוחות תהיה תלויה ביכולתן לספק חוויות מותאמות אישית, להמציא, לעצב ולדמיין מחדש.

אלגוריתמים ובינה מלאכותית משנים את העולם העסקי ואת מכלול ההיבטים של העולם הצרכני, החל מהאופן שבו אנו מתקשרים ועד לאופן שבו אנו קונים מוצרים וצורכים שירותים. בעידן הדיגיטלי, ההבחנה וההפרדה בין טכנולוגיה לבין עסקים נעלמות במהירות רבה, ולכן ההצלחה העסקית תלויה בין השאר ביכולת הארגון למנף את הטכנולוגיות הדיגיטליות העומדות לרשותו.

בעולם העסקי המתהווה, חדשנות אינה בגדר בחירה לארגון חפץ חיים אלא דרך התנהלות קבועה. חדשנות היא מנוע צמיחה חשוב ביותר, שאינו מוגבל רק להיבטים טכנולוגיים אלא גם מאפשר הובלת תהליכי שינוי משמעותיים בארגון. חדשנות נעשית באמצעות בחינה שוטפת וסדורה של תהליכי עבודה ותוצרים והתאמתם לשינויים בעולם העסקי ולטעמי הלקוחות.

חברות שלומדות להמציא עצמן מחדש ולהתאים את התוצר שלהן לעולם המשתנה, מצליחות ושורדות את השינויים בשוק ובעולם (והשינויים הם רבים ומהירים).

חדשנות:

אז מה לזה ולביקורת?

ביקורת פנימית המבקשת להישאר רלוונטית ומשפיעה, ובעיקר משיאת ערך לבעלי העניין הרלוונטיים, נדרשת להתאים עצמה לשינויים המתרחשים. מהירות השינוי והסיכון מעמידים בפני הביקורת אתגרים גדולים, המוציאים אותה ממרחב הפעילות "הטבעי": ציפיות גוברות מהביקורת בתחום אבטחת הסייבר והגנת הפרטיות, שינויים מהירים במודל העסקי והדיגיטלי, סיכונים צד שלישי, חשיבות ערך המותג והמוניטין, שינוי ההון האנושי בארגון של המחר, ועוד.

לדוגמה, בקרב חברות רבות גוברת התובנה כי הפגיעה הגדולה ביותר במחזיקי העניין מגיעה מסיכונים אסטרטגיים. האם המתודולוגיה ה"קלאסית" של ביקורת הבוחנת תהליכים בדיעבד מתאימה לבחינת סיכון מסוג זה?

התפקידים המסורתיים של הביקורת כבר אינם מספיקים. כדי לתת ערך לארגון, תפקיד הביקורת צריך להשתנות, ועליה להעביר בהדרגה את כובד המשקל של עבודתה ותוצריה לראייה ובחינה של תהליכים בזמן אמת ופחות לבחינה בדיעבד. עלינו לפענח ולזהות את סיבות השורש לליקויים, ולהאיר סיכונים מתהווים מבעוד מועד. שינוי זה דורש חדשנות בביקורת הפנימית, הקצאת תקציב וזמן, אך מעל לכל נדרשים שינוי תפיסה ואומץ ניהולי. שינוי התפיסה נדרש הן לגבי תפקיד הביקורת והן לגבי תהליכי עבודתה - תהליכי העבודה בהכנת המוצר (דוח הביקורת), פרק הזמן שחולף מממועד הביקורת ועד לפרסום הממצאים וההמלצות, מיקוד בנושאים ובסיכונים המהותיים, ולא פחות חשוב ומאתגר - יצירת תמונה רחבה ככל שניתן לסיכונים ולאתגרים בתהליך שבבדק.

על הביקורת לבקר את הסיכונים החשובים, להתאים את תוכנית הביקורת כשהסיכונים משתנים, להגמיש את היקף הביקורות והמשאבים המושקעים במשימת ביקורת, שכן בעתיד ביקורות מקיפות וממושכות לא בהכרח יספקו עוד ערך להנהלה הבכירה (להיות גמישים כבר אמרנו?), ולעשות זאת במבט צופה פני עתיד, תוך ראייה של כל קווי ההגנה. כמובן שכל זאת תוך האתגר הלא פשוט של שמירה על אי תלותה ועצמאותה של הביקורת.

מחקר משותף של מאסטרקארד ואוניברסיטת הרווארד משנת 2020 בדק באילו כלים ויכולות משתמשים מנהלים בכירים בתאגידים עולמיים ליצירת סביבת עבודה חדשנית. במסגרת המחקר מיפו החוקרים חמישה גורמים מהותיים לארגונים שרוצים להצליח באימוץ



מהירות מנצחת

להביא רעיונות ופתרונות חדשים לשוק במהירות וללא עיכובים.



דאטה כמאיץ חדשנות

כדי ליזום חידושים, יש לשאוב מידע ממקורות רבים.



עדיפות לעכשיו

מתן תעודף למאמצי החדשנות והשגת התקציב הנדרש לטובת הפעילות או הרעיון.



תרבות

העצמת העובדים ויצירת תרבות המאפשרת יישום רעיונות תוך לקיחת סיכונים, גם במחיר של טעויות.



מיקוד

פיתוח מוצרים ושירותים בהתאם לצורכי הלקוחות.

איך עושים את זה?

רותמים את הכוח של הטכנולוגיה ביתר שאת לטובת הביקורת, ומגדירים חזון טכנולוגי לביקורת. ביקורת פנימית צריכה לצפות ולבקר נושאים וסיכונים הקשורים ביישום טכנולוגיות שונות בתהליכים העסקיים, וכן ליישם טכנולוגיות דיגיטליות בעבודתה.

באמצעות כלי ניתוח נתונים מתקדם, הביקורת יכולה להצליב נתונים מתהליכים עסקיים שונים וממערכות שונות ובכך לזהות מגמות, לאתר חריגים ולהתמקד בסיכון. כך גם אפשר לקבל תמונת מצב על התהליך המבוקר עוד בטרם החלה עבודת הביקורת בשטח.

אך אליה וקוץ בה - מדגמים מוטי סיכון בעצימות גבוהה והתמקדות בחריגים, עלולים להטות את התובנות למקרי קצה ולהסיח את הדעת מהתמונה הכוללת. לכן מן הראוי לתת ביטוי ברור להטיה זו במסגרת הדיווח לבעלי העניין השונים.

שימוש בכלי ניתוח מתקדמים ושילוב מתודולוגיות חדשניות, מאפשרים לעבד כמות עצומה של נתונים בזמן קצר, להחליף במקרים מסוימים את השימוש במדגמים, וכך לקבל תמונת מצב מהימנה ורחבה יותר על התהליך המבוקר. נוסף על כך, המבקר, תוך שימוש במערכות מתקדמות לניתוח נתונים, יכול לאתר קשרים בין נתונים שלכאורה לא קיים ביניהם מתאם, להעלות תובנות עסקיות, וכמובן להצביע על מגמות ופעולות חריגות.

במקביל לשימוש בכלים טכנולוגיים וניתוח דאטה, חדשנות בביקורת באה לידי ביטוי גם בתהליכי עבודה גמישים וזריזים. על הביקורת לבחון את תהליכי עבודתה ה"מסורתיים" ולגבש תפיסת עבודה חדשנית שתתמוך במטרות ובאתגרים העומדים בפניה. למשל, הקמת צוותי עבודה (squads) של מבקרים בעלי תחומי התמחות שונים, בניהול יחיד או בניהול מטריציוני (ניהולי/מקצועי) לטובת ביקורת בנושא רוחבי בראייה הוליסטית, ו/או חלוקת משימת ביקורת ל"פרוסות" ופרסום תוצרים בשלבים.

נושא חשוב, אולי החשוב ביותר, המהווה תנאי בסיסי לכל האמור לעיל, הוא "חדשנות בכוח האדם בביקורת". על הביקורת להבטיח שקיימים בקרבה מומחים לסיכונים המרכזיים, לרבות הסיכונים החדשים והמתהווים, להשקיע באופן שוטף בלמידה מקצועית ובפיתוח מיומנויות חדשות למבקרים, ולהכין את המנהלים והמבקרים לסוגי האתגרים החדשים שעומדים מולם.

פרופיל "המבקר העתידי" כולל מיומנויות שלא בהכרח היו מחויבות בעבר, ובהן: יכולות אנליזה וניתוח מידע רב ממדי, היכרות עם עולם מסדי נתונים, קבלת החלטות מבוססות דאטה, שימוש בכלים מתקדמים, הבנה מעמיקה של העולם העסקי ולמידה מתמדת של התפתחויות וכלים טכנולוגיים רלוונטיים. ולא כחות חשוב: הסקת מסקנות רוחביות, חשיבה מחוץ לקופסה, "ראש גדול", יצירתיות וכישורי עבודה בצוות.



לסיכום

כדי להישאר רלוונטית ואפקטיבית, על הביקורת הפנימית להימצא בתהליך למידה ושיפור מתמיד, לא לקפוא על השמרים ותמיד להתכונן לאתגר הבא. עלינו להמשיך ולשאול את עצמנו: כיצד הביקורת תמשיך להיות גורם בעל השפעה? האם אנחנו באמת צריכים לעשות את כל מה שעשינו בעבר? האם באמת אימצנו את כל האפשרויות הטכנולוגיות (מדיה חברתית, מובייל, ענן, BIG DATA, אוטומציה, רובוטיקה)? מהו החזון הטכנולוגי שלנו? האם פרופיל המבקרים שלנו מתאים לתהליכי העבודה ולהתמודדות עם האתגרים החדשים?

בסופו של יום, השאיפה שלנו היא לא רק לשים חותמת על תקינות תהליכים, אלא להיות אפקטיביים בארגון משתנה ולהותיר חותם בארגון.

בהצלחה!

ערב עיון ניתוח דוחות כספיים

קריאה וניתוח דוחות כספיים הם מן הכלים העסקיים החשובים. הם מספקים מידע המודד ומסכם את הפעולות העסקיות שבוצעו ומאפשרים לקבל החלטות מתאימות לגבי תפעולו העתידי של הארגון בשוק משתנה. גם מבקרים פנימיים נדרשים להבין ולנתח דוחות כספיים, ולהשתמש בכלי בסיסי זה לצרכי עבודת הביקורת. מטרת ערב העיון הינה להפוך את שפת החשבונאות למובנת, ולהקנות ידע וכלים לקריאה וניתוח דוחות כספיים.

מרצה | רו"ח יואל טולדנו | שותף BDO

מאי 2020



רווח

ביקורת

הביקורת הפנימית צריכה לכלול בעבודתה נושאי ביקורת המכוונים לשיפור רווחיות הארגון ולהגדלת תפוקות

מאת

ד"ר שרון גוטיינר | רו"ח, יועץ בנושאי ביקורת וחדשנות עסקית

גם אם המבקרים היו מעוניינים לעסוק בנושאי שיפור רווחיות וצמיחה, הארגון אינו מורגל בעיסוקם בנושאים אלה ועלול להתנגד לכך.

הארגון מורגל לכך שהביקורת הפנימית מוגבלת, ויש שיגידו מגבילה עצמה, לנושאי ציות בלבד, וכידוע לנו - שינוי גורר התנגדות. הפנו את תשומת ליבם של המתנגדים לכך שחוק הביקורת הפנימית מכתוב גם בחינה של היבטי חיסכון ויעילות, ובדיקה אם הפעולות מועילות להשגת היעדים שנקבעו. באופן אירוני, ציות לחוק זה מחייב כיסוי של היבטים שמעבר לציות. האם הארגון עומד בדרישה זו?

כל מבקר פנימי רשאי לעסוק בנושאי חדשנות עסקית, ולתרום לשיפור רווחיות החברה ולצמיחתה, או לשיפור התפוקות המרכזיות של הארגון.

"חדשנות עסקית", מושג אמורפי שנדמה כי אינו קשור בעולם הביקורת הפנימית, אינה בהכרח חדשנות טכנולוגית או מוצרית. חדשנות עסקית עשויה לבוא לידי ביטוי גם בהתנהלות ארגונית בתחומים קריטיים שיש להתאימה לנסיבות שהשתנו. בחברות עסקיות, חדשנות עסקית מתבטאת ביוזמות לשיפור רווחיות וצמיחה, ובארגונים שאינם עסקיים מדובר ביוזמות לשיפור תפוקות מרכזיות. נשמע טבעי בהקשר של ביקורת פנימית? אכן, הביקורת הפנימית יכולה לסייע לארגון להשתפר מבחינות אלה, אך נדרש ממנה לכון חלק מנושאי ביקורת אל מעבר לגבולות הציות. למעשה,

הביקורת הפנימית יכולה וצריכה לכלול יותר נושאי ביקורת המכוונים לשיפור רווחיות החברה או לביסוס צמיחתה הרווחית, ובארגונים שלא למטרת רווח - לשיפור תפוקות מרכזיות באופן מורגש.

"חציית הגבול" אל מעבר לנושאי הציות תשפר את הערך שפונקציית הביקורת הפנימית יכולה לייצר."

אך נראה שקיים אתגר. בהרצאתי האחרונה בכנס הביקורת הפנימית ביקשתי מהנוכחים לשתף, מי מהם ביקר תהליכי שיווק ומכירות בחברות. רק שבעה מתוך כ-150 מהנוכחים הרימו את ידם. בהרצאה אחרת בפני מבקרים פנימיים הצעתי לאלו המעוניינים לקבל חומרי הדרכה בתחום שיפורי רווחיות וצמיחה - לפנות אליי ולהיכלל בקבוצה מכובדת של מנהלים המקבלים אותם. רק שני מבקרים ביקשו להיכלל עד כה. על אף העובדה שמדובר במדגם לא מייצג, אירועים אלה עולים

חדשנות עסקית נקודתית

ומתעניינים מעבר למסרים הראשוניים; כמה מתחילים תהליך מכירתי; כמה מהם קונים; באיזה סכום הם קונים.

בדומה לעבודת ביקורת של תהליכים אחרים, גם כאן ניתן לפרק את התהליך לשלבים ולרצף הפעולות השונות שמלווה כל שלב, וכן למפות את הבקורות שבכל שלב ואת ניהול הסיכונים. נר לרגלי המבקר הפנימי בבחינה זו חייב להיות שיפור הערכים המספריים בין השלבים השונים. ככל שניתן, המלצות הביקורת יתייחסו לפעולות שניתן לבצע כדי לשפר את התוצאות המספריות. ניתן לחלק את "המשפך" לתהליכים שיווקיים ולתהליכי מכירה.

טווח הנושאים שהביקורת יכולה לעסוק בהם בתחום שיפורי רווחיות וצמיחה וכן שיפורי תפוקה הוא רחב. נדגים נושאים אלה מתחום תהליכי "המשפך" עבור חברות עסקיות, ונושאים אחרים עבור ארגונים ציבוריים. "המשפך" הוא קבוצת תהליכים המתחילה בהפצת המסרים השיווקיים של החברה ומסתיימת במכירה. בפתחו הרחב של המשפך ניתן למצוא את הקהל הכולל שאליו מגיעים המסרים השיווקיים במישרין ובעקיפין, ובצידו הצר מטפסות מכירות לחלק שהצלחנו להמיר מ"מאזינים" ללקוחות. בשלב זה של התהליך הארגוני עולה השאלה האם התהליך מתנהל באופן אפקטיבי ויעיל. בחינה כזו אינה נמדדת לאור הציות למדיניות החברה או לנהליה, אלא לאור תוצאות מספריות: כמה "מאזינים" נכנסים למשפך; כמה מהם פונים

להלן דוגמאות לנושאי ביקורת עבור כל סוג של תהליכים:

תהליכים שיווקיים

- 1 כיצד ניתן להרחיב את קהל מקבלי המסרים השיווקיים, "מאזינים", תוך שמירה על יעילות?
- 2 כיצד ניתן לשמר מערכת יחסים עם קהל ה"מאזינים", שתשמר בתודעתם את המוצרים או השירותים שהחברה מציעה?
- 3 כיצד ניתן להגדיל את שיעור ה"מאזינים" שגם "מקשיבים" (לדוגמה: קוראים, שוקלים, מבררים פרטים באופן עצמאי)?
- 4 כיצד ניתן להגדיל את שיעור ה"מקשיבים" שיפנו לקבלת מידע נוסף?
- 5 כיצד ניתן לייעל את העלות המוצעת הכרוכה בקבלת פניית התעניינות בסופו של תהליך?

ארגונים ציבוריים

- 1 כיצד ניתן לעשות יותר בתקציב נתון?
- 2 האם קיימים מקורות מימון שאינם ממוצים?
- 3 כיצד ניתן להוריד ארנונה ב-1% בשנה הבאה, במקום לנצל את הזכות להעלות אותה?
- 4 כיצד ניתן להוריד סכומי אגרות לאזרח?
- 5 כיצד ניתן לקצר זמני המתנה לקבלת שירות או זמני טיפול?

תהליכי מכירה

- 1 כיצד ניתן להגדיל את שיעור הפניות שמקבלות מענה מאת אנשי המכירות בתוך זמן סביר?
- 2 כיצד ניתן להגדיל את שיעור ההמרה, כלומר את שיעור הפונים שגם רוכשים?
- 3 כיצד ניתן להגדיל את סכומי הרכישות? (הרי לכם אתגר יפה להתמודדות!)
- 4 כיצד ניתן להגדיל את רווחיות הרכישות?
- 5 כיצד ניתן לרתום תהליכים תומכים, כגון שירות לקוחות או לוגיסטיקה, להגדלת המכירות?

מעבר ליוזמות שפונקציית הביקורת הפנימית יכולה להניע, באפשרותה גם לבקר את תהליך החדשנות העסקית בארגון

תהליך החדשנות העסקית בארגון

גבוהה לפגיעה בארגון. מבקרים פנימיים יכולים לסייע לארגון לצמצם חשיפה זו באמצעות התייחסות לתהליך החדשנות עצמו.

להלן נושאי התייחסות בתהליך החדשנות הארגונית:

- 1 השיטה להנעת יוזמות לשיפור רווחיות, צמיחה או תפוקות בארגון.
- 2 שיטת התיקוף של יוזמות בארגון.
- 3 אופן תיעדוף יוזמות.
- 4 ניהול סיכונים הכרוכים ביוזמות.
- 5 מעקב אחר התקדמות יוזמות והשגת יעדיהן.

לסיכום

מבקרים פנימיים יכולים לתרום רבות לארגון בשיפור רווחיותו, ביסוס צמיחתו, או שיפור תפוקות מרכזיות.

המפתח לתרומתם הינו הוספת נושאים המכוונים באופן ישיר להשגת מטרות אלה, מעבר לנושאי הציות.

נושאים אלו יכולים להתייחס להזדמנויות נקודתיות או לתהליך המעורר ומקדם הזדמנויות כאלה.

מעבר ליוזמות שפונקציית הביקורת הפנימית יכולה להניע, באפשרותה גם לבקר את תהליך החדשנות העסקית בארגון. בארגונים רבים בישראל עדיין לא הוגדר תהליך עסקי כזה, ואף לא פונקציה ארגונית כזו. אך בשנים האחרונות חברות גלובליות רבות מיסדו פונקציית חדשנות עסקית והגדירו תהליך כזה. הפרויקטים המלווים במסגרת תהליך זה הם רבים וחוצי-ארגון. הסיבה היא פשוטה: הסיבה שבה אנו פועלים משתנה באופן תמידי, וארגונים שאינם מתאימים את עצמם לשינויים אלה מתפשרים על כושרם התחרותי או המבצעי כבר בטווח הבינוני. לשם המחשה, תארו לעצמכם שבשנים האחרונות לא הייתם מקפידים להתעדכן מבחינה מקצועית, להגיע לכנסים מקצועיים, או לשמוע הרצאות לגבי כיווני התפתחות חדשים. אין ספק שהנסיגה המקצועית הייתה מורגשת. עכשיו השליכו סיכון זה על המישור הארגוני הכולל: נסיגה בפוזיציה התחרותית של החברה או ביכולת הביצועית של הארגון תהיה מורגשת, אם לא מורגשת כבר עתה, בארגונים שלא מונעים נסיגה זו באופן פרואקטיבי.

תהליך החדשנות העסקית מכון ספציפית להתאמה לצורכי לקוחות הארגון המשתנים על פני זמן, לפתרונות חדשים שצצים, להזדמנויות שעולות ולאיומים שקמים (בין אם עסקיים או ציבוריים). הנחות עבודה מסוימות שהתבססו עליהם עד כה כבר אינן מתאימות, ואם לא נגיב - ניסוג לאחור. מנקודת מבט של ניהול סיכונים ארגוני, היעדר תהליך מובנה, מוגדר ושיטתי של חדשנות עסקית, והיעדר פונקציה ארגונית האמונה על תהליך זה - מהווים גורם סיכון קריטי, בעל רמת הסתברות

GRC

CONFERENCE 2020

GOVERNANCE,
RISK & CONTROL
CONFERENCE

IIA - ISACA

AUG. 17-19 AUSTIN, TX

קורס ניהול סיכונים בביקורת פנימית

ניהול סיכונים מהווה כלי ניהולי חשוב להתמודדות עם סביבה דינאמית, וארגונים רבים מחויבים בניהול סיכונים כחלק מהממשל התאגידי שלהם. גם ארגונים שאינם מחויבים בכך בוחרים לאמץ תהליכי ניהול סיכונים כדי להגדיל את הסיכויים להשגת המטרות שלהם. בהתאם לתקנים המקצועיים המקובלים בביקורת, על המבקר הפנימי להבטיח (assure) קיום של תהליכי ניהול סיכונים; הוא עושה זאת באמצעות בניית תכנית ביקורת רב שנתית ועריכת ביקורות פרטניות מבוססות סיכונים ובאמצעות ביקורות על ניהול סיכונים בארגון.

מטרות הקורס | הקניית ידע בתחום ניהול הסיכונים תוך מתן תשומת לב מיוחדת לשימוש במתודולוגיות וכלים מעולם ניהול הסיכונים לעבודת הביקורת הפנימית. הקניית ידע לשילוב כלים מתחום ניהול הסיכונים בעבודות הביקורת הפנימית. תרגול ויישום של החומר הנלמד תוך מיקוד במקרים ודוגמאות פרקטיות.

נושאי הקורס | מודלים בניהול סיכונים, רגולציה ודרישות יישום וגילוי בארץ ובעולם, סוגי סיכונים, ניהול סיכונים בחתך סקטוריאלי-מגזרי, ניהול סיכונים בהקשרי ביקורת פנימית בכלל ובמגזר הציבורי בפרט, שימוש בכלים מעולם ניהול הסיכונים בעבודת הביקורת הפנימית, ממשקי עבודה בין המבקר הפנימי לניהול הסיכונים, ניהול סיכונים של פעילות הביקורת.

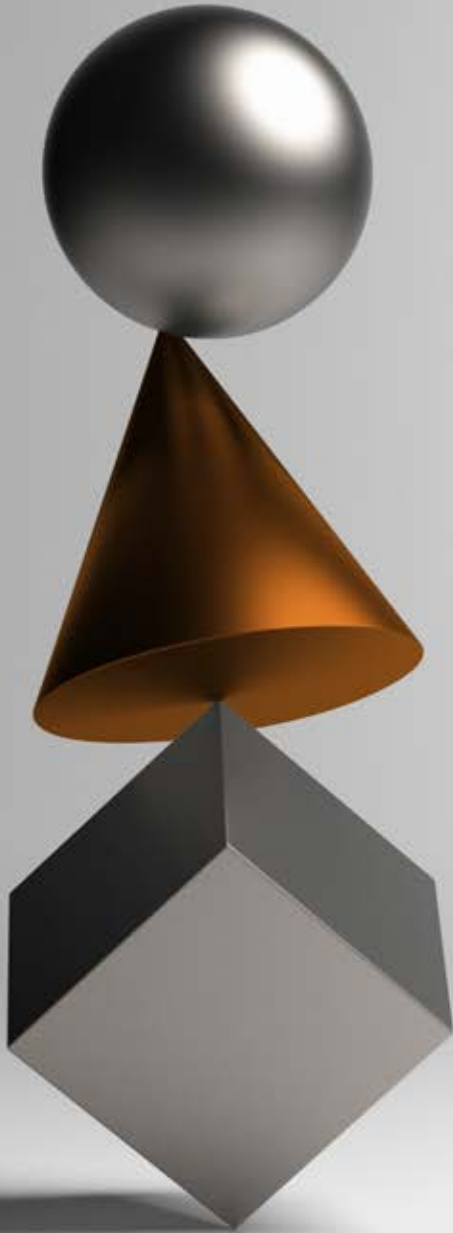
בקורס יושם דגש על הצגת דוגמאות פרקטיות ועל התנסות פעילה של המשתתפים.

מאי-יולי 2020

10 מפגשים

מרכז אקדמי ומרצה | גיל בר

מבקר פנימי ראשי אל על



שינוי נקודת מבט

חדשנות בביקורת בנושא חסיון מידע ופרטיות

מאת

סמדר מורלי דברת | מבקרת ראשית, קופת חולים מאוחדת

מנקודת מוצא זו, דווקא כמבקרים יש לנו את היכולת להיות חדשנים בקלות יחסית, חדשנות שאינה מצריכה תקציבים משמעותיים או גיוס כוח אדם עם יכולות מיוחדות.

במאמר זה אשתף בביקורת שערכנו בנושא חסיון המידע ופרטיות אצלנו בקופת החולים מאוחדת, שבה החדשנות באה לידי ביטוי בשינוי נקודת המבט.

לרוב מדברים על חדשנות בהקשר של טכנולוגיה, יצירתיות יוצאת דופן, ומהלכים שיוצרים שינויים מהותיים בתהליכי העבודה הקיימים.

לתפיסתי חדשנות יכולה לבוא לידי ביטוי גם בשינויים מינוריים שיכולים להיות משמעותיים לארגון, שינויים בתפיסה, בהסתכלות אחרת, ובעולמנו – בשאלת ביקורת אחרת.

” שאלת הביקורת שלנו
הייתה אחרת. היא הייתה
חדשנית ושונה מהאופן
שאנחנו כמבקרים בדרך
כלל שואלים
”

אז מה עשינו חדשני?

אם אני מתחילה מהשורה התחתונה - שאלת הביקורת שלנו הייתה אחרת. לטעמי היא הייתה חדשנית ושונה מהאופן שאנחנו כמבקרים בדרך כלל שואלים.

במסגרת הביקורת, במקום לבחון מה נעשה בעבר ולתת לארגון תמונת מצב מה רמת הציות כיום, אנחנו בדקנו, תוך ראייה צופה פני עתיד, האם מה שיש היום הוא מספק על מנת להבטיח כי רמת הציות הארגונית כיום תישמר גם בעתיד. הרי הארגון השקיע משאבים ותשומות רבים כל כך כדי להגיע לרמה מספקת לצורך עמידה בדרישות התקנות, וסביר להניח שאחרי כל ההשקעה רמת הציות שלהם כיום תהיה גבוהה או לפחות מספקת. השאלה היא האם בעוד שנה, כשתבוא הרשות להגנת הפרטיות לערוך ביקורת לארגון, היא תמצא ארגון באותה רמת ציות כמו היום. האם תהליכי העבודה שתוכננו ויושמו בארגון במסגרת ההערכות לכניסת התקנות לתוקף, יאפשרו לארגון לשמר את אותה רמת ציות ארגונית גם מחר, גם בעוד שנה וגם בעוד כמה שנים?

כמה פשוט, ככה משמעותי.

זה אך טבעי שהקשב הארגוני, שהיה ממוקד בפרויקט ההיערכות, יהיה ממוקד עכשיו בפרויקטים הבאים שנמצאים על השולחן. בדרך כלל כשהקשב הארגוני מוסת, אם התהליכים לא מהודקים מספיק - גם רמת הציות פוחתת.

אני חושבת שחלק מהמחויבות שלנו כמבקרים היא לוודא שתשומות אלו יישאו פרי לאורך זמן, דבר שכאמור לא תמיד קורה. בנוסף, אני חושבת שמחויבותנו, גם עבור הדירקטוריון, היא לשקף באיזו מידה הארגון מתכנס להיות ארגון ששומר על פרטיות המידע לאורך זמן, ולא רק נכון ליום הביקורת.

במסגרת הביקורת בחנו את תהליכי העבודה ונוהלי העבודה. בשונה מתהליכי ביקורת רגילים, לקחנו את כל החומרים שנכתבו לצורך העמידה ברגולציה - מיפוי המערכות, מיפוי הספקים, סקרי הפערים - כבסיס לביצוע הביקורת, והסתמכנו עליהם כמו שהם, בלי שתיקפנו אותם. כאמור, כמבקרים יכולנו להתמקד בלדייק אותם או לתקף אותם, אולם לא זו הייתה מטרת הביקורת. המטרה הייתה לבדוק שתהליכי העבודה ונוהלי העבודה שהוגדרו יאפשרו לשמר את כל החומרים שנכתבו ואת התהליכים שהוגדרו כפועל יוצא שלהם, ושיהיו תקפים ועדכניים גם בעתיד.

במאי 2018 נכנסו לתוקף תקנות הגנת הפרטיות שפרסמה הרשות להגנת הפרטיות הישראלית. זאת במקביל לתקנות ה-GDPR האירופיות. התקנות הרחיבו את דרישות הרגולטור מארגונים בישראל על מנת לשמור על מידע פרטי ולמנוע את זליגתו.

בשלהי שנת 2019 החלה הרשות לערוך ביקורות בארגונים השונים על מנת לוודא עמידה בתקנות. הפרה של התקנות יכולה להשית על הארגון קנסות גבוהים יחסית. לכן מתווסף הנזק מזליגת המידע, החשיפה המשפטית, החשיפה התדמיתית וכדומה.

כלומר, בארגונים המחזיקים מידע פרטי על פי הקריטריונים שהגדירה הרשות, החשיפה המובנית לשלל סיכונים היא גבוהה. כפועל יוצא, במרבית הארגונים המחזיקים מידע פרטי כהגדרת התקנות, בשנתיים האחרונות הושקעו תשומות רבות על מנת להיערך לכניסת התקנות לתוקף: נשכרו יועצים לצורך ליווי הארגון בתהליך, הוטמעו מערכות טכנולוגיות, לרוב עתירות משאבים, הוסדרו המדיניות, הנהלים והתהליכים, והושקעו משאבי כוח אדם רבים בביצוע השינויים הנדרשים.

הן בשל רמת החשיפה והן בשל היקפי המשאבים שהושקעו, גם אנו כמבקרים פנימיים נדרשים לתת את הדעת לנושא, ולאפשר לדירקטוריון לקבל תמונת מצב אובייקטיבית לגבי היקף החשיפה של הארגון בהיבט זה.

הגישה הקלאסית של ביקורת פנימית בנושא היא בחינת רמת הציות הארגונית לרגולציה. בדיקה באיזו מידה הארגון עומד בדרישות התקנות, ומיפוי הפערים הקיימים בין דרישות הרגולציה (לרבות התאמת המערכות) ובין הקיים בפועל.

אני לא מפחיתה מחשיבותה של הביקורת הזו. אך במסגרת מאמר זה בחרתי שלא לדון בשאלה אם נכון לנו כמבקרים פנימיים לעמוד במקום של מתן הבטחה של עמידת הארגון ברגולציה בנושא עתיר חשיפה, על כל משמעות האחריות הרובצת לפתחנו בהקשר זה. אני בהחלט חושבת שהמיקוד שלנו יכול, ואולי צריך, להיות אחר. ממילא במרבית הארגונים הבריאים לא יחכו לביקורת של המבקר הפנימי כדי לוודא שהם עומדים בדרישות. יותר מזה, קיימת דרישה של הרגולטור לערוך מבדקי ציות. מנקודת מבטי הפרטית, הערך המוסף שלנו בתור מבקרים לא יהיה גבוה, במיוחד בהתחשב בזה שאת הארגון ליוו יועצים מומחים בתהליך השינוי.

” בדרך כלל כשהקשב
הארגוני מוסת, אם
התהליכים לא מהודקים
מספיק - גם רמת הציות
פוחתת
”

מספר דוגמאות לשינוי נקודת מבט

מיפוי ספקים שיש להם נגיעה למאגרי המידע

בדיקה קלאסית - נכון למועד הביקורת, האם הארגון מיפה בהתאם לדרישות את כל הספקים הרלוונטיים?

בדיקה מנקודת מבט שונה האם תהליכי העבודה הקיימים תומכים בעדכון שוטף של המיפוי, באופן שיבטיח כי עבור כל ספק חדש שאיתו יתקשר הארגון גם בעתיד תבוצע בחינת הצורך בהכללתו במיפוי הספקים הקיימים?

האם תפיסת מיפוי הספקים מורחבת מעבר לדרישות התקנות, וכוללת גם ספקים שאינם בעלי גישה ישירה למערכות המחזיקות במידע פרטי, אולם במסגרת השירות שנותנים לארגון מקבלים רשימות ונתונים מתוך מאגרי המידע? אם כן, האם הוגדרו תהליכי בקרה והגנות על מנת לוודא שיש ביכולתם לשמור על המידע הפרטי שמועבר אליהם? ושאלה משמעותית יותר: האם התהליכים הקיימים כיום תומכים במיפוי שוטף עבור ספקים אלו גם בעתיד? לדוגמה:

חברות שיווק שמקבלות רשימת לקוחות.

משרד רואי החשבון שמקבל קובצי שכר כחלק מתהליכי ביקורת הדוחות הכספיים.

ספק שמעניק פלטפורמה דיגיטלית לחלוקת מתנות לעובדים ומקבל את רשימת העובדים של הארגון ואת כתובות המייל ומספרי הטלפון שלהם.

חברה שמספקת פלטפורמה לשמירת קורות חיים של מועמדים לגיוס בארגון.

מיפוי עובדים בעלי הרשאה למאגרים

בדיקה קלאסית - נכון למועד הביקורת, האם מופו כלל העובדים בעלי הרשאה למאגרים השונים?

בדיקה מנקודת מבט שונה האם תהליכי העבודה שנבנו כוללים עדכון של המיפוי לעובדים שעוזבים והוספה של עובדים חדשים?

האם תהליכים אלו משולבים בתהליכי הקליטה והעזיבה של העובדים?



מבנה ארגוני

בדיקה קלאסית - האם מונה ממונה אבטחת מידע בהתאם לתקנות?

בדיקה מנקודת מבט שונה האם המבנה הארגוני כיום, מיקומה של יחידת אבטחת המידע וסמכויות מנהל אבטחת המידע הם:

בהתאמה לאחריות שלו ולמעורבות שלו בתהליכי העבודה הרלוונטיים, באופן שיאפשר לו לממש את תפקידו והאחריות המוטלת עליו ולשמר את תהליכי העבודה שנבנו (ברמת סמכות, נראות, דרגה, ממשק להנהלה וכדומה).

מאפשרים הפחתה הדרגתית של תשומות הניהול שהושקעו על ידי הנהלת הקופה, תוך שימת מרבית האחריות הניהולית לתהליכים ליחידת אבטחת מידע.

לסיכום

לאור התשומות והמשאבים הרבים שהשקיע הארגון בתהליך ההיערכות לרגולציה, והעמדת תשתית שמהווה הבסיס לעמידה בה, ביקורת זו אפשרה להנהלת הקופה להפנות זרקור למקומות שבהם נדרש לתת את הדגש כשלב שני להיערכות, ונתנה לדירקטוריון, שנתמך על עבודת המבקר הפנימי, תמונת מצב לגבי רמת החשיפה הארגונית העתידית בנושא, ובהתאם את מידת הצורך שלו להיות מעורב בנושא בעתיד הקרוב והרחוק.

האתר לשירותכם



WWW.THEIIA.ORG.IL

תוכלו למצוא באתר

- תקינה ומידע מקצועי ממזין לנושאים לפי קטגוריות -
- חדשות ועדכונים על חידושים במקצוע -
- בלוגים ודעות בנושאים שונים -
- כתבי עת קודמים לקריאה דיגיטלית -
- קורסים וערבי עיון -
- כנסים בארץ ובחו"ל -

אין עורכים ביקורת על רשתות חברתיות

**מבקרים פנימיים יכולים
לסייע לארגונים שלהם
בהערכת סיכונים
על ידי סקירת מידת
הציות בארגון למדיניות
בנושא פעילות במדיה
החברתית.**



מאת

Maja Milosavljevic | מבקרת פנימית ב-Borealis AG בווינה, אוסטריה*

מבקרים פנימיים, השאלות הרלוונטיות ביותר נוגעות להיבטים כמו אופן ניהול הנוכחות במדיה החברתית. על ארגונים לפתח מדיניות הכוללת, בין היתר, הגדרת גורמים בארגון שיש להם סמכות לפעול במדיה החברתית, הגדרת התוכן שמותר לפרסם, והגדרת רשימת התפוצה עבור כל פרסום.

**לכן רצוי שמבקרים פנימיים יקדישו משאבים
לבקרת מידת הציות למדיניות ולהנחיות
הארגון בנושא הפעילות במדיה החברתית.**

כדי לעשות זאת, על מבקרים לבנות גישת ביקורת מתאימה עבור ערוץ מתפתח זה של תקשורת באמצעות המדיה החברתית.

בעולם העסקים של היום, כמעט לכל ארגון יש נוכחות במדיה החברתית המאפשרת לו להגיע למספר עצום של לקוחות ובעלי עניין ברחבי העולם. אומנם המניע העיקרי ליצירת נוכחות במדיה החברתית הוא הגדלת מכירות, אך המדיה החברתית מציעה לארגונים הרבה מעבר לכך. היא בונה מערכות יחסים חדשות עם לקוחות, עובדים ובעלי עניין אחרים, ומגדילה את המודעות לארגון ולמותג שלו. היא משפיעה על חוויית הלקוח, על התקשורות ועל משוב, מעלה את אטרקטיביות הארגון כמעביד ומחזקת את המוניטין שלו.

יחד עם היכולת המוגברת להגיע לקהלים, מגיעים גם סוגים שונים של סיכונים עבור ארגונים ועובדיהם, ובהם סיכונים הקשורים במוניטין, ברשת האפלה ובאבטחת מידע. עבור

אסטרטגיית המדיה החברתית

משאבים ייעודיים

היבט חשוב נוסף בעת עריכת ביקורת בנושא המדיה החברתית הוא האם הוקצאו משאבים הולמים לתחום זה. ברגע שארגון מחליט לפתח נוכחות במדיה החברתית, עליו למנות עובדים לתפקידי ניהול הנוכחות במדיה החברתית ולדאוג לכלים לניטור פעילות זו. ניהול הולם של הפעולות במדיה החברתית צריך לכלול שימוש בכלים המפיקים מידע, כגון מספר האזכורים של שם הארגון, התייחסויות רלוונטיות של הקהל לפוסטים של הארגון, ודפוסי התנהגות של קהלים שונים.

על מנת להבין את פעילויות הארגון במדיה החברתית, רצוי שמבקרים פנימיים יבצעו חיפושים באינטרנט כדי לזהות היכן יש לארגון נוכחות.

בנוסף, רצוי לאתר מבחר של הפוסטים הטובים ביותר ולנתח את הסיבות לפופולריות שלהם (כגון הנושא, התמונות, ההתמקדות באנשים), מאחר שהממצאים יכולים לסייע להנהלה בקבלת תובנות לגבי הרלוונטיות של אותם פוסטים ללקוחות ולבעלי עניין.

זיהוי מדדי הביצוע העיקריים יכול לספק למבקרים פנימיים בסיס להערכת ביצועי הפעילות במדיה החברתית. בדיקה זו כוללת לא רק את בחינת תוצאות מדדי הביצוע, אלא גם האם נדרשים מדדי ביצוע אחרים או שונים. ניתן לפשט תהליך זה על ידי שימוש בכלים אנליטיים שונים המיועדים למדיה החברתית.

תפקידים ותחומי אחריות

ההשפעה של המדיה החברתית על הארגון יכולה להיות רחבת היקף, ולכן חשוב להגדיר תפקידים ותחומי אחריות מתאימים. מצב שבו כל המחלקות מעלות פוסטים למדיה החברתית מטעם הארגון בו-בזמן וללא כל תיאום ביניהן יוביל לבלבול. באופן דומה, מצב שבו כל עובד מורשה לענות לפניות או להגיב להערות במדיה החברתית עלול לייצר בעיות שונות.

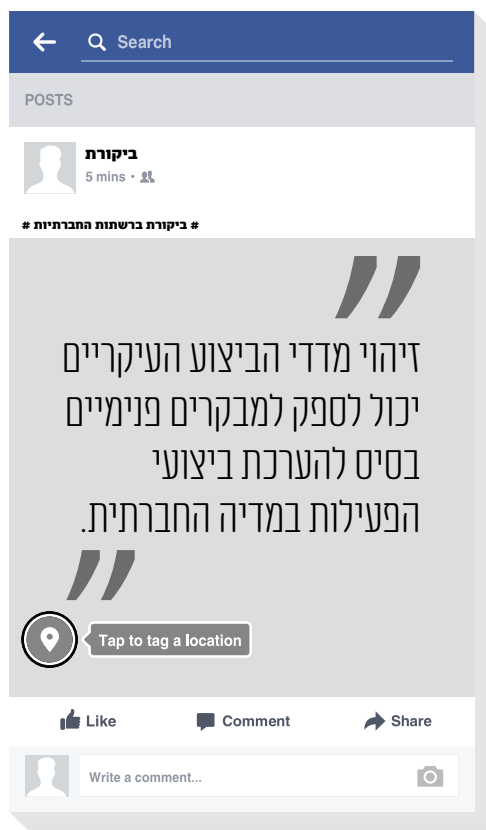
בהתחשב בסוגיות אלו, על מבקרים פנימיים לוודא שקיימות הגדרות בכתב של תפקידים ותחומי אחריות שתוקשרו לכל העובדים וברורים להם. בנוגע לנושא אבטחה, רצוי שמבקרים יבצעו בחינה של הבעלים של כל חשבונות הארגון במדיה החברתית וכן סקירה של אמצעי האבטחה וההגנה המיושמים, כגון כלים לבקרת סיסמאות.

ההיבט הראשון שכדאי לבחון בעת עריכת ביקורת בנושא המדיה החברתית הוא אסטרטגיית המדיה החברתית של הארגון, והשאלה הראשונה שעל מבקרים לשאול היא: האם בכלל קיים מסמך כזה בארגון? כאמור, אסטרטגיה יכולה לעזור לארגון בהקמת בסיס להסדרת היבטים כמו גישת הארגון לפעולות במדיה החברתית ואמצעי הפיקוח והשליטה על הפעולות בה. רצוי גם שהאסטרטגיה תגדיר את המטרות שהארגון שואף להשיג בראייה לטווח הארוך על מנת לתחום את פעולות הארגון במדיה החברתית.

היבט אסטרטגי נוסף שעל מבקרים פנימיים לבחון הוא הערוצים הספציפיים המשפיעים על הארגון, לרבות תיקוף הלינקים, שמות המשתמשים, הפרופילים, פרטי החשבון, הצהרת השליחות המופיעה בחשבון ונתונים דמוגרפיים עיקריים. בנוסף, רצוי לבחון את ההלימה בין המטרות הארגוניות לבין מטרות הפעילות במדיה החברתית.

מדיניות ונהלים

בסיום הבחינה של הגישה האסטרטגית של הארגון, יש לוודא שאסטרטגיית המדיה החברתית נכללת במסמכי מדיניות, נהלים, כללים והנחיות רלוונטיים בארגון. רצוי שמבקרים פנימיים יתחילו במיפוי המסגרת הרגולטורית הרלוונטית לתחום הפעילות של הארגון, ולאחר מכן יבחנו האם המדיניות והנהלים עומדים בדיני העבודה הלאומיים והמקומיים ואינם פוגעים בחופש הביטוי. יש לוודא שהמסמכים הרלוונטיים נבדקים מבחינת עקביות ומאשרים על ידי המומחים המתאימים במחלקות שונות בארגון, כגון ההנהלה הבכירה, המחלקה המשפטית, הממונה על ניהול סיכונים והמבקר הפנימי. לבסוף יש לקבל את הפרספקטיבה של עובדי הארגון, לרבות מהעובדים הממונים על פעילות הארגון במדיה החברתית. אחת מהסוגיות שיש לבחון היא האם נמסר לעובדים מדריך לכתיבת פוסטים במדיה החברתית והאם קיימת בקרה על אכיפתו.



תקשורת פנים ארגונית ותוכניות הכשרה

בהתחשב בעובדה שניהול לקוי של פעילות הארגון במדיה החברתית עלול לגרום להשלכות שליליות מהותיות על הארגון, חשוב שארגונים יקפידו על העברת הנחיות פנים ארגוניות באופן שוטף ועל הפעלת תוכניות הכשרה. העובדים צריכים לדעת את הכללים להצגת הארגון במדיה החברתית על מנת להימנע מהשלכות שליליות פוטנציאליות. מסיבה זו רצוי שמבקרים פנימיים יבצעו סקירה של הודעות פנימיות לעובדים הקשורות בפעולות במדיה החברתית וכן את תדירות ההכשרות שבוצעו בנושא זה.

תרחישי משבר בארגון

היבט חשוב נוסף בעת עריכת ביקורת של נושא המדיה החברתית הוא: האם הארגון פיתח תרחישי משבר וגיבש כללים לגבי אופן התקשור של משברים שונים בארגון בערוצי המדיה החברתית? בדרך כלל, משבר יוצר פתח לקשת רחבה של תקשורת לקויה בכלל הארגון. רצוי שמבקרים פנימיים יוודאו שהמנהלים והעובדים הממונים על המדיה החברתית מודעים לאפשרויות של מצבים כאלה ושיש להם תוכנית ברורה לניהול משברים שונים בארגון.

”

על מנת לעמוד בקצב ההתפתחויות בתחום המדיה החברתית, על הארגון לשפר את ערוצי המדיה בהם הוא פועל, ואת הבקורות הקשורות לפעולות הארגון במדיה החברתית. בכוחם של המבקרים הפנימיים לסייע בשיפור גישת הארגון לפעילות במדיה החברתית

”

מקום לשיפור

תפקידו של מבקר פנימי הוא לספק להנהלה פרספקטיבה אובייקטיבית ותובנות. על מנת לעמוד בקצב ההתפתחויות בתחום המדיה החברתית, על הארגון לחפש באופן מתמיד הזדמנויות לשפר את ערוצי המדיה החברתית שבהם הוא פועל, כמו גם את כל הבקורות הקשורות לפעולות הארגון במדיה החברתית. עובדים הממונים על ניהול המדיה החברתית צריכים לפעול בתיאום עם מחלקות אחרות בארגון ולבצע באופן תדיר הערכות של התפתחויות ותחומי התעניינות בתעשייה, באזור ובקהילה שלהם. בכוחם של המבקרים הפנימיים לסייע להם בשיפור גישת הארגון לפעילות במדיה החברתית.

שאלות לדיון
שיגרמו לכם
לחשוב

מפגשי נטוורקינג Meetups -1

הקבוצה פתוחה לכל המבקרים הפנימיים האטרופ אלינו!

יש לכם שאלה שאלו אותנו ברשת

הדמנות להכיר את החברים הבכירים והצעירים מקרוב

הצטרפו לקבוצות דיון בפייסבוק ובלינקדאין

הדמנות להתייעץ עם קולגות מארגונים אחרים



ביקורת בגישה אחרת

נגישות, על מה ולמה

בישראל של השנים האחרונות מדברים הרבה על קבלת השונה והכלת האחר. דוגמה מובהקת לכך היא המהפכה בתחום שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלויות, שכליבה ביצוע פעילות משמעותית במגזר הציבורי ובקרב עסקים על מנת להנגיש את הסביבה הפיזית, השירותית והדיגיטלית ולייצר מארג חברתי המאפשר לאנשים עם מוגבלות להיות שותפים שווים ומלאים במרקם החיים בישראל.

במאמר זה נתאר את הפוטנציאל ואת דרכי הפעולה האפשריות של הביקורת הפנימית כדי להשפיע ולקדם את נושא הנגישות בארגון. נציג את הסיבות לבחירת נגישות כנושא ביקורת, טכניקות ונושאים עיקריים שבהם התמקדנו בעת ביצוע הביקורת. בנוסף, נתייחס לחשיבות של שיתוף פעולה עם יועצים חיצוניים מומחים בתחום, במטרה לקבל תמונת מצב אמיתית ומלאה ככל שניתן לאופן יישום ההנגשה בארגון.



מאת

יעל רז | MBA, חטיבת הביקורת הפנימית, בנק לאומי
דני שמידט ברד | MA, חטיבת הביקורת הפנימית, בנק לאומי

סוגי מוגבלות עיקריים

מוגבלות ראייה



מוגבלות בשמיעה,
קושי לשמוע בסביבה רועשת



מגבלת ניידות
מוגבלות מוטורית בידים



מוגבלות קוגניטיבית או נפשית,
קושי בביצוע פעולות כגון קריאה
וכתיבה וקושי בתקשורת מילולית



הנגשה מצמצמת את הפער בין מאפייני האדם לסביבתו

בישראל חיים כמיליון
וחצי אנשים עם

מוגבלות, המהווים כ-21%
מהאוכלוסייה הבוגרת
על כי סקר החברתי
של הלשכה המרכזית
לסטטיסטיקה לשנת 2017.

"מוגבלות" אינה טבועה באדם אלא היא פער בין מאפייני האדם למאפייני סביבתו, הבאה לידי ביטוי במישור הפיזי, החושי, הנפשי והקוגניטיבי. סוגי המוגבלויות רבים ומגוונים ולכל מוגבלות תפקודית יש טווח שנע ממוגבלות קלה עד מוגבלות חמורה.

"נגישות" משמעותה אפשרות הגעה למקום, תנועה והתמצאות בו, שימוש והנאה משירות, קבלת מידע הניתן או המופק במסגרת מקום או שירות או בקשר אליהם, באופן שוויוני, מכובד, עצמאי ובטיחותי.

הנגשה היא אתגר הנוגע בכל תחומי הפעילות של הארגון ומחייב התמודדות במישור הפיזי, הנוהלי וההתנהגותי, עד לשינוי תפיסות ותרבות ארגונית. תהליך הנגשה אפקטיבי צריך להתייחס לכל היבטי השירות בארגון, כולל התייחסות למבנים שבהם ניתן השירות, ערוצי שירות, תהליכי שירות, מידע נגיש ואופן מתן שירות נגיש.

הביקורת כסוכנות שינוי לארגון מונגש יותר

באמצעות "חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות" ותקנות נגישות בשירות, הרגולציה מעגנת את זכויותיהם של אנשים עם מוגבלות ומגדירה את החובות החלות על ארגונים במגזר הציבורי והעסקי לספק שירות מלא, שוויוני ומונגש. מעבר לדרישות החוק, ארגונים המיישמים תהליכי הנגשה ברמה טובה נהנים מיתרונות עסקיים ואפשרויות להפקת תועלת כלכלית. יתרונות אלו מתבטאים ביכולת לשמר ואף להגדיל את קהל הלקוחות ואת היקף הפעילות באופן שעשוי לשפר את הרווחיות, וכן לסייע בשיפור התדמית של הארגון בפני כלל הציבור בזכות מיצובו כארגון אחראי והוגן.

משכך, ההחלטה לבצע ביקורת בנושא נגישות הבנק ללקוחות עם מוגבלויות התקבלה לאור המחויבות לבדוק את עמידת הבנק בדרישות הרגולציה, ולצמצם את החשיפות לסיכונים שאינם פיננסיים, ובהם סיכונים רגולציה, מוניטין ותביעות משפטיות. יותר מזה, נוכחנו כי לביקורת הפנימית יש פוטנציאל להשיא ערך בתחום השירות על כלל היבטיו, בדגש על העלאת מודעות העובדים לנושא הנגישות ולכלים העומדים לרשותם בעת מתן שירות מונגש.

אז איך עושים את זה?!

על מנת לבצע ביקורת עם ערך מוסף על כלל היבטי הנגישות, חשוב היה לנו לבדוק כיצד הבנק מיישם את עקרונות השירות הנגיש, שלפיהם לקוח עם מוגבלות יוכל לבצע רצף פעולות בדומה ללקוח ללא מוגבלות ובאותה סביבה שבה ניתן השירות לכלל הלקוחות. הביקורת התייחסה להיבט הפיזי, הטכנולוגי, התהליכי וההתנהגותי בשירות ולחוויות השירות בכללותה. נוסף על כך, ביקשנו לוודא כי הבנק עומד בדרישות החוק ותקנות הנגישות, וכי נקבעו תהליכי עבודה ובקורות אפקטיביים, לרבות היבטי ממשל תאגידי ומעורבות ההנהלה והדירקטוריון.



מישור טכנולוגי

התאמת המידע

והערוצים הישירים, כולל מוקד טלפוני, אינטרנט ואפליקציות



מישור תהליכי, נוהלי והתנהגותי

התאמת נהלים ותהליכי עבודה, עזרי נגישות, הדרכה והטמעת תודעת שירות מונגש



מישור פיסי

בדיקת נגישות מבנים שבהם ניתן שירות, כולל דרכי גישה, ריהוט ושילוט

חשיבות ביקורת נגישות מנקודת מבטו של יובל וגור

נשיא ומייסד עמותת "נגישות ישראל"

עמותת נגישות ישראל מובילה כבר כ-20 שנה את קידום הנגישות בישראל. בישראל קיימת חקיקה עסקית חברתית מהמובילות בעולם, הדורשת הנגשת עסקים וארגונים. עסק שמקדם נגישות מרוויח גם מבחינה עסקית ותדמיתית וגם נמנע מסיכונים תביעות ומפגיעה בתדמית הארגון. עמותת נגישות ישראל חותרת לחדשנות בקידום הנגישות.

לראשונה בישראל ובעולם, היה לנו הכבוד לעבוד עם בנק לאומי, שהיו הראשונים לשיתוף פעולה עם נגישות ישראל לבניית מודל חדשני לקידום ושיפור הנגישות תוך שימוש בפונקציית הביקורת הפנימית בארגון. לאחר הצלחת הפרויקט, נגישות ישראל מציעה לגופי ביקורת פנימית לעבוד יחד עם העמותה כמומחים בתחום ותוך שימוש במודל חדש ומוכח, ראשון מסוגו בעולם.



הביקורת בוצעה בשיתוף פעולה ייחודי עם עמותת "נגישות ישראל", המובילה בישראל בתחום קידום הנגישות לאנשים עם מוגבלות.

במסגרת בדיקת הנגישות הפיזית, נעזרנו בין היתר ביועץ מוסמך (הסמכה רשמית הניתנת על ידי משרד התמ"ת), ויחד ביקרנו במדגם ממבני הבנק שבהם ניתן שירות. בחנו את התאמת המתקנים הפיזיים לדרישות הנגישות ואת הידע של נותני השירות באשר לעזרי הנגישות הקיימים. נציין כי תקנות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות (התאמות נגישות לשירות), מחייבות את הארגונים לבצע בדיקות נגישות תקופתיות ולוודא כיסוי של כלל מתקני ושירותי הארגון במסגרת תוכנית רב-שנתית. על הביקורת לוודא כי תהליכי העבודה אלו מתקיימים.

בנוסף, ביצענו סקרי שירות ייעודיים בשיתוף יועצים עם מוגבלויות מסוגים שונים (ראייה, שמיעה, ניידות ומוגבלות קוגניטיבית) מעמותת "נגישות ישראל" שפעלו כלקוחות סמויים. כאמור, העבודה בצוות משותף אפשרה לנו לבחון באופן אותנטי והוליסטי את חוויית השירות בכללותה, הן בשירות הפרונטלי והן בשירות במוקד טלפוני ובערוצים דיגיטליים. בזכות היכרות מעמיקה של המבקר עם תהליכי העבודה בארגון ויישום כישורים מקצועיים מעולם הביקורת לצד קבלת נקודת מבטם הבלתי אמצעית של אנשים עם מוגבלויות, התקבלו תובנות ייחודיות וערך מוסף שאפשרו מתן המלצות אפקטיביות התורמות לשיפור היבטי הנגישות ברמת הבנק.

”
ארגונים המיישמים
תהליכי הנגשה ברמה
טובה נהנים מיתרונות
עסקיים ואפשרויות
להפקת תועלת כלכלית
”

השפענו! סיכום בנימה אישית

ישנם מקרים בחיי מבקר שבהם נוצרת הזדמנות לקחת חלק בתהליכים של שינוי חברתי, להשפיע על תפיסות ערכיות בארגון, ולסייע בשיפור השירות (יעד אסטרטגי של הבנק).

הייתה זו זכות להוביל ביקורת ראשונה וחדשנית בנושא הנגישות בשיתוף עמותת "נגישות ישראל", ובאמצעות למידה הדדית ושימוש ביתרונות היחסיים של כל אחד מהצדדים, ליצור מודל עבודה ייחודי המאפשר בחינה ושיפור רמת הנגישות של הארגון באופן שיעצים את חוויית השירות של לקוחות עם מוגבלויות ויתאים לתהליכי העבודה ולדנ"א הארגוני.

”
ישנם מקרים בחיי מבקר
שבהם נוצרת הזדמנות
לקחת חלק בתהליכים
של שינוי חברתי,
להשפיע על תפיסות
ערכיות בארגון, ולסייע
בשיפור השירות
”

MIAMI 2020

IIA International Conference
Cruise Into Internal Audit

July 20-22, 2020
Miami, FL



למה בכלל לנהל נכסי תוכנה?

מאת

ספיר אפרתי | רו"ח, CISO, מזכירת תחום ניהול נכסי תוכנה | Deloitte ישראל



בשנים האחרונות אנו עדים לעלייה במודעות ל"ניהול נכסי תוכנה", מושג המאגד בתוכו את התשתיות והתהליכים הדרושים לניהול, בקרה והגנה על נכסי תוכנה לאורך מעגל חייהם, כגון:

רכש ותחזית, הכוללים בין היתר ניהול משא ומתן עם ספקי תוכנה חדשים או לקראת חידוש תקופתי.

בחינת סוגי רישוי (מטריצת הרישיון), לדוגמה: במוצרים מסוימים ניתן לרכוש רישיונות לפי כמות משתמשים או כמות מסמכים או נפח תעבורת נתונים. רכישת מטריצת רישיון לא אופטימלית יכולה להוביל לעלויות יתר לארגון, לעומת זאת, רכישת מטריצת רישיון אופטימלית יכולה לחסוך עלויות לארגון.

זיהוי וניטור של תשתיות, התקנים ותוכנות, לרבות הוספה, שינוי וגריעה שלהם.

מטריצת הרישיון

הופכת ליותר

ויותר מורכבת

ומשתנה לעיתים
תכופות. כך למשל,
SAP עדכנו לפני
כשנתיים את מודל
התמחור בגין שימוש
לא ישיר (באמצעות
ממשקים), כך
שארגונים יכולים
לרכוש רישוי שונה
מ-SAP לפי כמות
מסמכים במקום כמות
משתמשים.

בארגון סטנדרטי

קיימים בממוצע **מעל**

50 ספקי תוכנה

ומאות חוזי

רישיונות.

ניהול נכסי תוכנה

מצריך מעורבות

גבוהה של

גורמים ארגוניים

בתהליכי רכש, התקנה,

חידוש, התאמה וגריעה

של נכסי תוכנה.

תוכנה מהווה

בממוצע כ-15%

מהתקציב הכולל

של מערכות המידע
ולכן נחשבת לנכס
מהותי.

ההתפתחות

הטכנולוגית (סביבות

וירטואליות, מחשוב

ענן) הפכו את

המעקב אחר

נכסי התוכנה

לתהליך מאתגר.



אתגר המורכבות

ניהול נכסי התוכנה
נשמע פשוט, אך
היישום בפועל מורכב
ומאתגר, בין היתר
לאור הסיבות הבאות:

ביקורת מצד ספקי תוכנה גדולים הפכו לדבר שבשגרה ועלולה
להוביל לקנסות, עקב הבנה לקויה של תנאי הרישיון ו/או שימוש חורג הנובע
ממעקב לקוי בספירת התוכנות המותקנות בפועל.



הסיכונים הטמונים בהיעדר ניהול "נכסי תוכנה"

ניהול לקוי של נכסי התוכנה בארגון חושף את הארגון לשלושה נושאי סיכון מרכזיים:

סיכון כספי

תשלומי יתר בגין נכסי תוכנה העשויים לנבוע מקנסות של ספקי התוכנה ומרכישה וחידוש רישיונות שאינם בשימוש ו/או שאינם במטריצת רישיון אופטימלית לארגון.

סיכון משפטי

מורכבות הרישיונות עלולה לגרום להפרה של תנאי הרישיון ואף להוביל לפגיעה במוניטין הארגון.

סיכון אבטחת

מידע

התקנה ושימוש בתוכנות לא ידועות או תוכנות עם גרסה לא מעודכנת עלולים להוביל לפרצה באבטחת המידע בארגון.

*בתרשים: שירותים וטובין הקשורים בניהול נכסי התוכנה בארגון





נכסי תוכנה בהיבט הביקורת הפנימית

לאור המודעות הגוברת לנושא ולסיכונים הגלומים בו, פונקציית הביקורת הפנימית יכולה לשמש בתפקיד מהותי בסיוע בבניית מגנוני הבקרה. על הביקורת הפנימית לבחון את ניהול נכסי התוכנה משני היבטים עיקריים:

באמצעות הערכת תהליך ניהול נכסי התוכנה, בין היתר לעומת סטנדרטים מקצועיים בתחום (ISO, ITIL), אפשר לבחון נושאים ותהליכי עבודה כגון:

קיומם של מדיניות ונהלים

זיהוי וסיווג תוכנות

הוספה, הסרה או עדכון של תוכנות (לרבות תוכנות בענן)

הוספה, הסרה או עדכון של התקנים (שרתים פיזיים, וירטואליים, מחשבים)

מצאי רישיונות ושימושים בפועל

טכנולוגיה ואמצעים ממוכנים לניהול רישיונות, התקנות, שימושים וגרסאות

רכש ותחזית

ניטור ובקרה

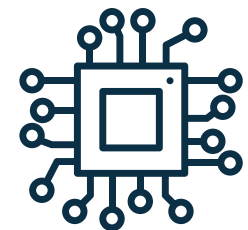
רכש וכמויות

בחינת תהליך בחירת הספק והמשא ומתן, לרבות שימוש ביועצים

בחינת התקנות ו/או שימושים

התאמה בין מה שנרכש לבין מה שהותקן

"טקטיקות רישוי" באמצעות מעבר בין מטריצות רישוי. לדוגמה, רישיון שנמדד לפי כמות משתמשים יכול להיות יקר יותר מרישיון שנמדד לפי כמות מעבדים



שימוש בכלים טכנולוגיים בביקורת

בהיעדר כלים טכנולוגיים בארגון, או כחלופה לבחינת כלים קיימים, שיתוף פעולה עם ספקי כלים לניהול נכסי תוכנה יכול לסייע ואף ליצור ערך בביצוע ביקורת פנימית. להלן מספר דוגמאות:

בחינת רישוי של תוכנה או ספק תוכנה ספציפי

ניתן לבצע שימוש חד-פעמי תקופתי עם ספקי כלים המאפשרים:

איסוף נתוני התקנות ושימושים מהתקנים שונים (בהתאם להיקף הביקורת)

בדיקת התקנות ושימושים בפועל לעומת הרישיונות שנרכשו

דיווח על אפשרויות לשיפור השימוש ברישוי

זיהוי שימושים וסיכונים בתוכנות ענן

ניתן לבצע שימוש חד-פעמי תקופתי עם ספקי כלים המאפשרים:

זיהוי ספקי ענן בארגון באמצעים שונים, כגון התחברות מדפדפנים, מידע מהחזרי הוצאות של עובדים, מידע מה-ERP ועוד

בחינת שימושים של משתמשים בארגון ברישיונות של ספקי הענן

בדיקה כי תוכנות הענן נבחנו ואושרו בהתאם לנהלים

זיהוי תוכנות קוד פתוח

קוד פתוח הוא תוכנה שקוד המקור שלה פתוח ונגיש לציבור והוא חופשי לשימוש, לצפייה, לעריכת שינויים ולהפצה מחדשת לציבור.

ניתן לבצע באמצעות כלי קיים בארגון או באמצעות שיתוף פעולה חד-פעמי:

איסוף מידע על כלל התוכנות בארגון (בהתאם להיקף הביקורת)

זיהוי תוכנות "קוד פתוח" בחינה כי תוכנות "קוד פתוח" נבחנו ואושרו בהתאם לנהלים

לסיכום,

ניהול נכסי תוכנה מציב אתגרים משמעותיים שעומדים בפני פונקציות שונות בארגון, ובהן גם המבקר הפנימי.

היערכות והבנה מעמיקה של הסיכונים הטמונים בהיעדר ניהול נכסי תוכנה בארגון הוא צעד חשוב בפיתוח אסטרטגיה ומבנה ארגוני מתאים לניהול אופטימלי של נכסי התוכנה, שגם יכול לחסוך לארגון הוצאות.

ממבקרים פנימיים עלינו להעריך את מצב מוכנות הארגון לאתגרים העומדים בפניו ולהתריע על ליקויים בתהליכי הזיהוי, הרכש והניטור של נכסי תוכנה קיימים.

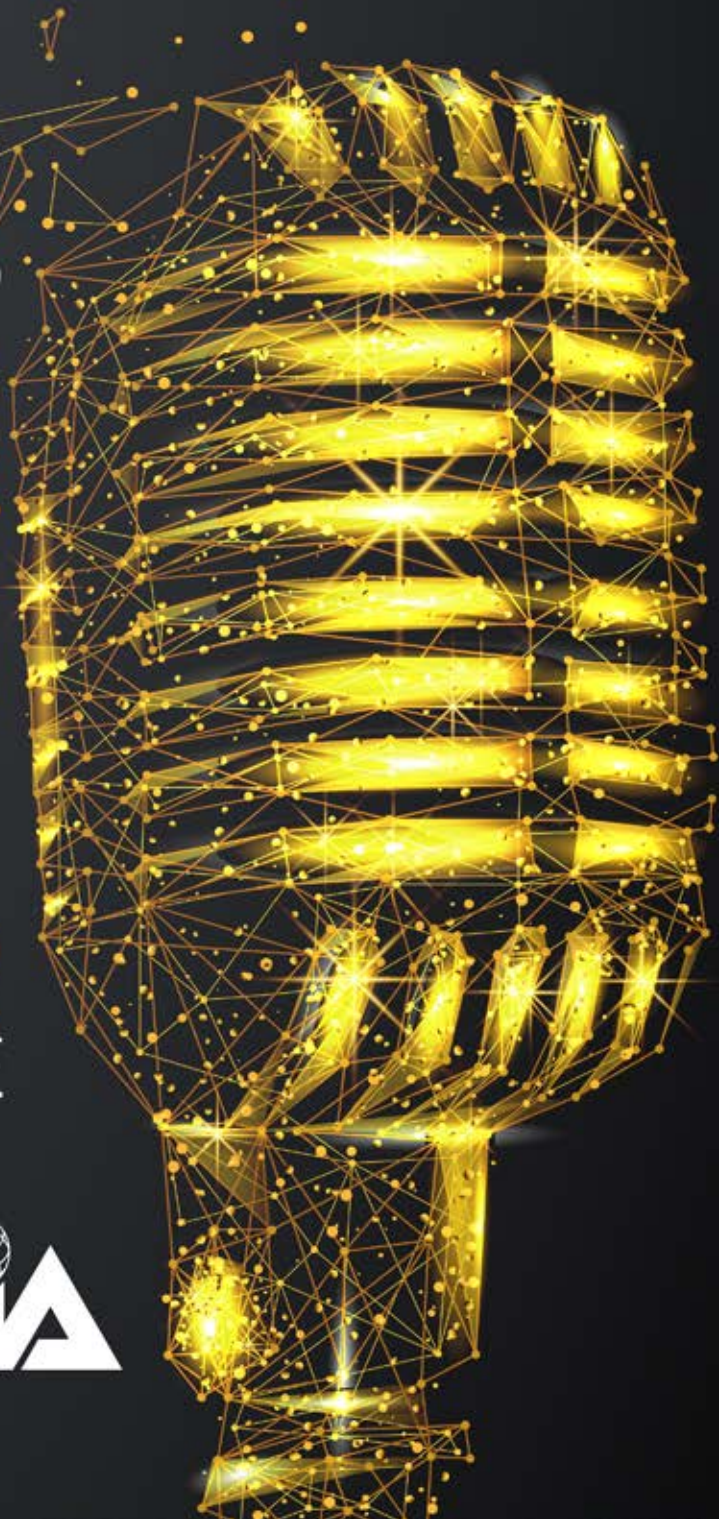
THE BEST & MORE



ALL STAR
CONFERENCE

NOV 2-4
2020

Las Vegas, NV



ניהול חדשנות בארגון – הזמנה לביקורת פנימית

מאת

ד"ר יוסי נטוביץ | רו"ח, מנכ"ל טיוב יועצי
מערכות בע"מ

מדוע לבצע ביקורת פנימית על תוכניות חדשנות? ראשית,

**בארגונים רבים זהו נושא אסטרטגי שהארגון
מקצה לו שיעור הולך וגדל ממשאביו, ולכן
לביקורת בתחום זה ערך גבוה**

שנית, תוכניות חדשנות כרוכות בסיכונים בולטים עליהם נעמוד בהמשך, ומטבע הדברים ביקורת פנימית ממוקדת סיכון נדרשת לעסוק בהם. לבסוף, עריכת ביקורת תקופתית על ידי גורם אובייקטיבי היא פעילות הנדרשת גם על פי מתודולוגיות ניהול חדשנות ומהווה מרכיב חשוב להבטחת ההצלחה.

בשנים האחרונות גדל מספר הארגונים המודעים לחשיבות החדשנות להבטחת המשכיותם והצלחתם, ותוכניות לניהול ועידוד החדשנות מתרבות בארגונים בארץ ובעולם. בהקשר הזה נבחנת השאלה מה מקומה של הביקורת הפנימית. יש שחוששים כי ביקורת פנימית הנתפסת כ"הורגת" יצירתיות וחשיבה מחוץ לקופסה – תכונות שכה נדרשות לחדשנות – לא תביא ערך ואף יכולה להזיק. במאמר זה אני מבקש להביע דעה הפוכה ולעודד עריכת ביקורת פנימית בנושא חדשנות, אולם זו מצריכה היכרות עם הנושא והבנת הייחודיות של סביבת הסיכונים שלו.

מהי חדשנות?

ניהול חדשנות

יצירתיות ודמיון של עובדים מוכשרים עשויים לייצר פיתוחים ופטנטים חדשים שמקדמים את הארגון, אך הארגון אינו יכול להסתמך על כך. בעולם התחרותי אי אפשר לעצור ולו לרגע, יש לשנות ולחדש באופן מתמיד. ההנהלה צריכה לקיים חדשנות מתמשכת כדי להמשיך ולצמוח, ולעיתים רק כדי לשרוד בשוק.

ההיסטוריה מלמדת שגם ארגונים מובילים בתחומם שלא השכילו ליישם כראוי חדשנות - התמוטטו, משום שטכנולוגיה "משבשת" שהגיעה כמעט "משום מקום" הפגיעה והפכה אותם לבלתי רלוונטיים. לדוגמה: חברת הענק לציוד צילום קודאק קרסה משום שלא הצליחה להתמודד עם טכנולוגיית הצילום הדיגיטלי. גם רשת החנויות להשכרת סרטי וידאו בלוקבאסטר נפלה עם עליית טכנולוגיית ה"סטרימינג" וה-VOD.

פרופ' Clayton Christianson מאוניברסיטת הרווארד מצא שככל שארגונים בוגרים ומבוססים יותר, כך הם מתקשים יותר לאמץ חדשנות. הסיבות לכך הן:

פעילות על פי נהלים והגדרת תהליכים קשיחים וקשים לשינוי.

תלות בלקוחות קיימים הכובלים אותם למוצרים קיימים ולדרישות שלהם.

מחויבות להתמיד בשיעור צמיחה גבוה המחייב התמקדות במה שמביא ערך רב במהירות.

הימנעות מנטילת סיכונים.

ניהול חדשנות נועד להתגבר על חסמים אלה. לשם כך יש לנהל תהליך מתמיד שנראה לינארי, בשלבים מוגדרים, אבל בפועל מתנהל במעגלים וחזרות (איור 1).

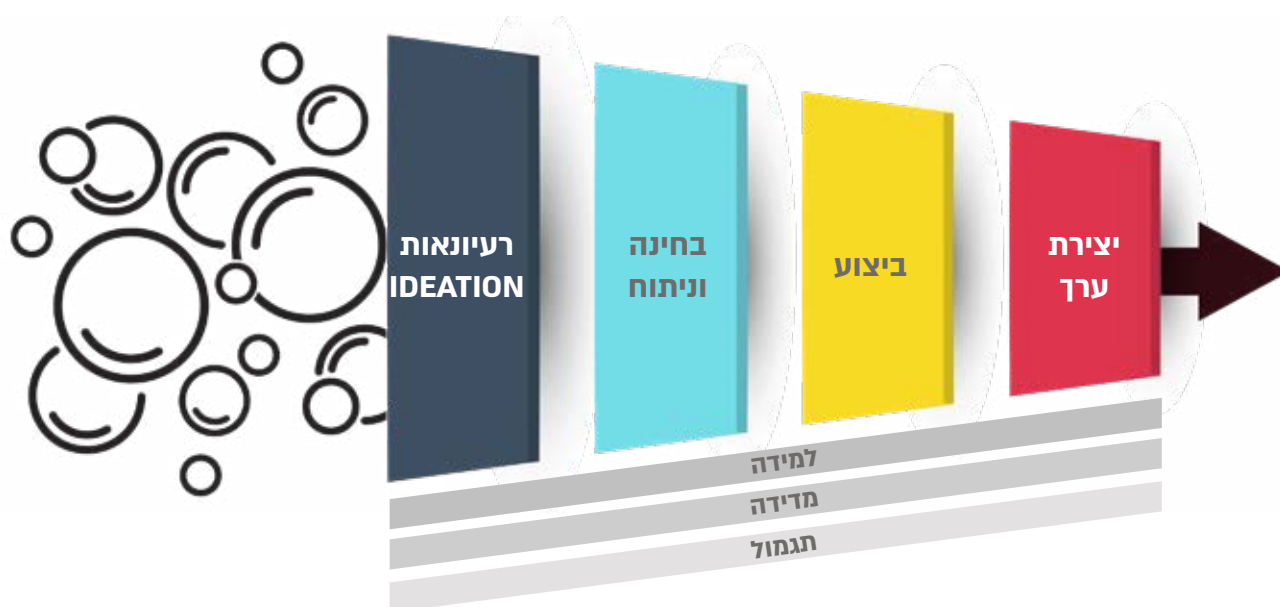
כשעוסקים בחדשנות בדרך כלל עולים במחשבה שינויים טכנולוגיים - כניסת טכנולוגיה חדשה, החלפת מערכות מחשוב וכדומה. זה נכון אבל זה לא הדבר היחיד. חדשנות היא גם שינוי במודל העסקי, כלומר שינוי בדרך שבה ארגון יוצר, מוכר ומעביר ערך ללקוחותיו, ובדרך כלל הא בהא תליא - שינוי טכנולוגי גורר גם שינוי במודל העסקי. מידת החדשנות של מיזמים נעה על הציר שבין רדיקליות לבין אינקרמנטליות.

חדשנות "רדיקלית" היא חדשנות פורצת

דרך הגורמת לשינוי כללי המשחק בשוק, לדוגמה: מכונית אוטונומית או מטבע קריפטוגרפי. לעומת זאת,

חדשנות "אינקרמנטלית" היא חדשנות

"תוספתית", המשפרת במעט את הקיים לדוגמה: מכשיר אוטומטי חדש המאפשר הפקדת מספר שיקים ביחד ולא כפי שהיה מקובל - כל שיק בנפרד.



התהליך פועל כמשפך. בתחילתו הוא רחב - נוצרות ונבחנות יוזמות חדשנות רבות, וככל שהוא מתקדם הוא הופך לצר. יוזמות שנמצאו בלתי מתאימות מסוננות החוצה ורק מעטות - המבטיחות ביותר - מתקדמות לעבר מימושן המלא.

שלבי התהליך הם:

רעיונות | רעיונות טובים נובעים מזיהוי בעיות, כלומר קיום פערים בין המוצר לבין הציפיות ממנו (מצד הלקוחות). רעיונות עולים בדרך יזומה על ידי סיעור מוחות, עידוד עובדים ותגמול על העלאת רעיונות מוצלחים, ועוד. אבל צריך להיות מודעים לכך שרעיונות לפעמים מגיעים במקרה מ"תאונות משמחות".

בחינה וניתוח | שלב זה נועד לבחון, למיין ולתעדף את הרעיונות הטובים לביצוע ובמסגרתו מבוצעות הערכות כלכליות לגבי היקף השוק, דרישות הלקוחות ועוד, וכן הערכות טכניות - ישימות טכנולוגית, משאבים נדרשים וכדומה.

בנייה | שלב מימוש הרעיונות - רכש, פיתוח, בנית אבטיפוס, פיילוט, עריכת בדיקות וכן בדיקות ראשוניות אצל לקוחות.

יצירת הערך | מסחור המוצר או השירות - הקמת פס ייצור, התקשרות עם ספקים, שותפים והקמת שרשרת אספקה, שיווק פנימי וחינוכי ודיאלוג עם לקוחות לקבלת משובים והמשך פיתוח ושיפור.

לאורך כל הדרך נאספים ונרשמים מדדים שונים, פיננסיים ותפעוליים, בגישת ה-Balanced Scorecard, ומתבצעת הערכה שלהם ביחס ליעדים מוגדרים. כמו כן מתבצעת למידה מההצלחות ובמיוחד מהכישלונות כדי להימנע מחזרה מתסכלת על שגיאות עבר.

ניהול סיכונים וניהול חדשנות

לכאורה ניהול סיכונים וניהול חדשנות נראים כמו שתי תפיסות הפוכות: ניהול סיכונים מבוסס על שנאת סיכון, ואילו גישת ניהול חדשנות מעודדת השקעות בפרויקטים בסיכון גבוה שסביר להניח שרובם יכשלו. בנוסף, בניהול חדשנות היחס לכישלון הוא סלחני, לא מחפשים "אשמים" ולא מענישים את האחראים לו. אלא שבהסתכלות מעמיקה מבחינים כי ניהול חדשנות אינו מתעלם מסיכונים אלא נוקט אסטרטגיות פחות סגרתיות של ניהול הסיכונים.

העיקרון המנחה הוא "כישלון מהיר". אין הכוונה להרמת ידיים מהירה מול מכשול שנתקלים בו, אלא הגבלת הסיכון על ידי בחינת הרעיון החדשני במבחן המעשיות מהר ככל האפשר, למשל באמצעות פיתוח אב-טיפוס מוגבל וממוקד. אם תישלל היתכנותו הוא ייפסל בזמן נמוך יחסית ויימנע הסיכון להמשך בזבוז משאבים וזמן לריק על רעיון כושל.

ניהול סיכונים בעולם החדשנות מאופיין בעיקר באסטרטגיות הבאות:

שיתוף הסיכון | לעומת הגישה המסורתית הקרויה "חדשנות סגורה", ומתבססת על יחידת מחקר ופיתוח פנימית הדורשת משאבים עצמיים רבים והסיכון בה גבוה, צומחת במהירות גישת "החדשנות הפתוחה", שעיקרה ביצוע מיזמי חדשנות בשיתוף פעולה עם גורמים חיצוניים ואגב כך השגת שליטה ברמת הסיכון הרצויה.

חממה ארגונית - הארגון בוחר לעצמו בקפידה שותפים - בדרך כלל חברות הזנק בשלבים ראשונים מאוד בתחומים המתאימים לו, ומספק להן מנגנון תמיכה הכולל גישה לידע וללקוחות.

קרן הון-סיכון פנימית - תקציב מנוהל להשקעה בפורטפוליו של חברות הזנק חיצוניות בתחומי העניין של הארגון.

קונסורציום (מאגד) - פלטפורמה משותפת של מספר גופים בעלי אינטרס משותף שמשקיעים בחדשנות. למשל קונסורציום R3 המאגד עשרות בנקים בראשות Goldman Sachs ו-J. P. Morgan וגייס יותר מ-100 מיליון דולר ליישומי בלוקצ'יין בנקאי.

לימוד הסיכון | באסטרטגיה זו מגבילים את רמת הסיכון של המיזם באמצעות "שערי שלבים" (Stage Gate) - קביעת מספר נקודות מבחן לאורך מסלול המיזם, שבהן הוא נבחן על פי קריטריונים הולכים ומחמירים ככל שהוא מתקדם. בכל שער כזה מתקבלת החלטה אם להמשיך את המיזם או לבטלו. ניתן גם להחליט להקפיא אותו או לחזור לשלב קודם.

פיזור הסיכון | באסטרטגיה זו, שאומצה מעולם ההשקעות הפיננסיות, מנהלים את תיק המיזמים של הארגון בדומה לתיק השקעות, ודואגים לפיזור ולגיוון הולמים בנושאים העסקיים, בסוגי הטכנולוגיות, בהיקפי המשאבים ובזמן ההבשלה הצפוי שלהם, בהתאמה לאסטרטגיה הארגונית.

ביקורת החדשנות בארגון

במתודולוגיה של ניהול חדשנות יש הבנה רבה לכך שדרושות ביקורות תקופתיות על ידי גורמים חיצוניים אובייקטיביים. מטרתה של הביקורת היא לבחון איפה נמצאת כיום החדשנות בארגון ולעמת את המצוי עם היעדים שנקבעו, לזהות פערים ולגבש המלצות לטיפול בהם. המתודולוגיה אינה מציינת מיהו עורך הביקורת, אך לדעתי המבקר הפנימי הוא בהחלט מועמד טבעי וראוי.

כיצד עורכים את הביקורת? יש לכך מספר גישות. אציין כאן את הגישה המקובלת Pentathlon ("קרב החמש") של Goffin and Mitchell (2016). לפי גישה זו קיימים חמישה מרכיבי מפתח של ניהול חדשנות המשפיעים על התפוקות, ובהם יש להתמקד בביקורת (איור 2):

אסטרטגיית חדשנות - באיזו מידה קיימת אסטרטגיית חדשנות ברורה, אפקטיבית ומתוקשרת?

חילול רעיונות - באיזו מידה קיימת גישה חיובית ושיתופית לחילול רעיונות ממוקדי לקוח?

תעדוף - באיזו מידה הרעיונות המתאימים ביותר נבחרים ליישום?

יישום - באיזו מידה רעיונות מיושמים במהירות ובהצלחה?

אנשים תרבות וארגון - באיזו מידה קיימת בארגון תרבות חדשנות?

תפוקות - באיזו מידה מספר המוצרים והשירותים החדשנים שמפותחים הוא מספק?

איור 2 - גישת "קרב חמש"
Pentathlon (ע"פ Goffin and Mitchell, 2016)



הביקורת תכלול ניתוח כמותי של מדדים שנאספים באופן שגרתי במסגרת ניהול החדשנות. המדדים הרלוונטיים הם ברמה הפרויקטלית עבור כל מיזם ומיזם, וברמה האסטרטגית - אגרגטיבית לכלל המיזמים. דוגמאות לכך ניתן לראות באיור 3.

רמה אסטרטגית			
רעיונות	פורטפוליו	ביצוע ותוצאות	יצירת ערך
סך זמן שהוקצה מספר משתתפים מספר רעיונות שהוצעו יחס רעיונות/מימוש	תקציב חדשנות איוון - התפלגות סוגי חדשנות התפלגות זמן ארוך - זמן קצר	מספר מוצרים שירותים חדשים עלויות/זמן פיתוח עמידה בזמן, תקציב, יעדי ביצוע יחס פרויקטים שהצליחו לסך הפרויקטים	ROE ROI גידול במס' לקוחות רווחיות ללקוח גידול במכירות למוצר
רמה פרויקטאלית			
משאבי הפרויקט	פרויקט בתהליך	ביצוע	תוצאות הפרויקט
נסיון עובדים היקף היעזרות בשותפים תקציבים	שלב / סטטוס TIME TO VALUE פרודוקטיביות	עמידה בזמן עמידה בתקציב עמידה ביעד ביצוע	סך מכירות המוצר סך החיסכון הכנסה שיווית

איור 3 - מדדים כמותיים לניהול חדשנות (על פי Davila et al., 2013)

כמו כן, הביקורת תכלול איסוף וניתוח מידע איכותי סובייקטיבי באמצעות ראיונות עם מדגם מנהלים ועובדים העוסקים בחדשנות. במסגרת זו המרואיינים יחוו את דעתם על המצב הנוכחי של החדשנות. כמובן שראיונות אלה יהיו אפקטיביים ככל שהמבקר ישכיל לרכוש את אמונם של המרואיינים כדי שיסכימו לחלוק את דעותיהם בפתירות.

סיכום

לחדשנות יש חשיבות הולכת וגוברת באסטרטגיה הארגונית, אך היא אינה יכולה להתבסס על "הברקות" חד פעמיות אלא מחייבת ניהול שיטתי ומתמיד. רוב מיזמי החדשנות הם מסוכנים מטבעם וסופם להיכשל, ולכן ניהול חדשנות מחייב ניהול סיכונים שיטתי באמצעות אסטרטגיות מותאמות. על פי המתודולוגיה של ניהול החדשנות, ביקורת פנימית היא פעילות מתבקשת שעשויה לתרום ערך רב לשיפור האפקטיביות של ניהול החדשנות ולהצלחתו.

”חדשנות אינה יכולה להתבסס על "הברקות" חד פעמיות אלא מחייבת ניהול שיטתי ומתמיד”

Editor's Note

Sharon Witkowski Tabib, CPA, CIA, CRMA

Vice President of IIA Israel - Institute of Internal Auditors

I am closing this edition in mid-March with mixed feelings. Throughout the preparation of this edition, the gravity of the coronavirus crisis is unraveled and it appears that the situation is getting worse from minute to minute.

You will be receiving this edition about a month from now, but as I am writing these words, the scope and magnitude of the crisis cannot yet be predicted. Nevertheless, it is important to remember that although we are each responsible for our own self (just as an internal auditor is, when contending with the difficulties in his own organization – sometimes alone in his efforts), together as a community, we are much stronger. The exchanging of insights and knowledge among colleagues enables us to lean on each other during a storm.

Under conditions of uncertainty, brainstorming is truly the order of the day, professionally and as one person to another. During these times of the joining of ranks between the institute and the IIA, our strength as a single unified group is enhanced, and the pooling of the group's resources further contributes to our professional development and to innovation.

In this edition, we asked internal auditors to share their experiences and insight, so that we all can learn and keep abreast with creative, original ideas being implemented in the various auditing units – an edition comprised entirely of brainstorming.

We divided the articles into several categories, including:

● **NEW PROCESSES** | new approaches and means to be implemented in the auditing processes themselves. For example: employing an **agile** approach as an efficient alternative to the traditional auditing methodology and exploiting the **"information overload"** challenge to build a logical work plan.

● **NEW TIMES** | adapting the internal audit work to our evolving times and to the challenges that are emerging. For example: conveying internal audit messages effectively in the **global age** and auditing in the era of **"open banking"** and the **online commerce** revolution.

● **NEW QUALIFICATIONS** | updating the internal audit toolbox to improve our work. For example: applying a **"presumption of attentiveness"** among the relevant stakeholders in an era of constant bombardment of sensory input and of attention deficiencies, implementing a **forward-looking approach** in information confidentiality and privacy audits, the concept of an internal auditor **as a leader of organizational learning**, and more.

● **NEW TOPICS** | planning and performing audits on innovative topics. For example: auditing social network activities, managing software assets etc.

Let's learn from the intricate knowledge webs that each of us weaves. When we intertwine them, they become as strong as steel fibers.

I wish you all enjoyable and fruitful reading
and wish us all good health and success.

Sharon Witkowski Tabib



President's Note

Doron Cohen CPA

President IIA Israel - Institute of Internal Auditors



Israel, like the rest of the world, is in the midst of the coronavirus crisis, which is disrupting our routine lives, endangering our health and undermining the financial stability of individuals and of all public institutions and organizations. Apart from our civic duty to abide by the government's orders in efforts to stop virus spread, to minimize its damages and to put an end to the crisis as soon as possible, as internal auditors, we also have a duty to do our part to help the institutions and organizations we are serving contend with the repercussions of the crisis and ensure business continuity. IIA Israel's Professional Committee has published "Internal Audit Guidelines during (Coronavirus) Crisis – to Audit or not to Audit," and they are included in this edition.

The year 2020 began with considerable buzz about the internal audit profession. After many years of operating two professional institutes and after more than a year of exerted efforts, both organizations were unified and a community company (CC) was formed called "IIA Israel – The Institute of Internal Auditors".

I would like to express my gratitude to the former State Comptroller, the Hon. Judge Joseph Chaim Shapira (ret.) and to his office's Director-General, Mr. Eli Marzel, for their considerable contribution to the unification. I thank the former President of the Organization of Internal Auditors in Israel (OIA), Adv. Miri Grossman, who is holding office as the unified body's Deputy President and whose dedication was a cornerstone of the efforts to complete the unification. The Steering Committee's members of both institutes worked diligently with us on the unification and deserve commendations for a job well done.

The merger will enable the new institute to focus all efforts towards the advancement of the internal audit profession, the enhancement of auditors' professionalism, the formulation of training programs etc.

We celebrated the unification with an impressive conference at the beginning of January 2020, which was attended by a record number of auditors. The conference constituted proof of the unification widespread support and of internal auditors' desire to join forces to advance our profession. The conference keynote speaker was the hon. State Comptroller, Mr. Matanyahu Engelman, who conveyed his vision for the State Comptroller activities and presented the new format for the State Comptroller's reports. My colleague, the President of the CPAs Institute in Israel, CPA Iris Stark, presented a welcoming speech to the conference attendees.

The conference included, inter alia, a panel of internal auditors from Israel and abroad, who discussed the subject of internal audit reports' publication by virtue of the Freedom of Information Law and the implications on the internal audit profession – a subject that many internal auditors find troubling and which we addressed and published in a position paper that is also included in this edition. Other speakers included the two heads of the recently established "Young Auditors" forum, which demonstrates the importance that the IIA Israel attributes to cultivating this segment.

I close with an appeal to anyone who has not yet joined the new IIA Israel to do so quickly and become a partner in our important work.

Warm wishes for good health and a happy Passover,
Doron Cohen



חג אבי

שלח

נתראה בגיליון הבא
שצפוי להתפרסם לקראת חגי תשרי תשפ"א
ספטמבר 2020

Until the next issue, which is expected
to be released on September 2020