

ספטמבר
2017



עיונים בביקורת הפנימית

המבקר כיועץ



- ביקורת בעידן TOO MUCH INFORMATION -
- סיכון התנהגותי באור הזרקורים -
- לפעמים לעגל פינות בביקורת זה בסדר -

CIA, CRMA, רו"ח, שרון ויטקובסקי טביב,	עורכת כתב העת
CIA, CISA, MBA, רו"ח, אורן שחר,	סגן העורכת
LLM, CIA, CISA, CRMA, CRISC, רו"ח, דרור בר משה,	חברי המערכת
CIA, CRMA, CFE, רו"ח, יוסי גינוסר,	
MA, רו"ח, נאוה חלמיש,	
רו"ח, ד"ר יוסי נטוביץ,	
MBA, עו"ד, רו"ח, ליאור סגל,	
D.E.A, ד"ר גבי סייג,	
CIA, MA, רו"ח, בועז ענר,	
MBA, CIA, רו"ח, מרגלית שפרבר,	
אינה גולדרייטר	מזכירת האיגוד
סטודיו דגה	עיצוב ועריכה גרפית
אודי לוינגר	עריכה לשונית והגהה
IIA ישראל - איגוד מבקרים פנימיים בישראל בע"מ	מו"ל

IIA ישראל - איגוד מבקרים פנימיים בישראל בע"מ

כתובת למשלוח דואר ת.ד. 29281 תל אביב 61292

טל 03-5116617 | פקס 03-5116647 | לתגובות והערות theiiaisrael@gmail.com

המובע במאמרים מבטא את דעת הכותבים בלבד. אין האיגוד נושא באחריות כלשהי בגין הנכתב בהם.

כל הזכויות שמורות ל- IIA ישראל - איגוד מבקרים פנימיים בישראל. ט.ל.ח.

תוכן עניינים

		2	דבר הנשיא	דברים
		3	דבר העורכת	
58-56	תרגול אירוע התקפת סייבר	5-4	מהנעשה בעולם	על המדוכה
		9-6	רב שיח בנושא לאן פניה של הביקורת?	
62-60	סיכון התנהגותי באור הזרקורים	13-10	המבקר הפנימי כיועץ עסקי / ארגוני	
		18-14	הביקורת הפנימית על שולחן הניתוח האקדמי	
67-64	הקטנת סיכוני המעילות בארגון	25-20	ביקורת בעידן Too Much Information	תהליכים טכניקות וכלים
69-68	מיומנה של מבקרת פנימית	29-26	האם הביקורת יודעת לקבל ביקורת?	
73-70	ביקורת על ספר- להיות מבקר פנימי מצטיין	34-30	הערכת ניהול הידע בארגונים	
		39-36	לפעמים לעגל פינות בביקורת זה בסדר	
74	President's Note	42-40	רכש זה לא רק משא ומתן על מחיר	ממשל תאגידי
75	Editor's Note	47-44	ביקורת ב"זמן אמת" בפרויקטי בנייה	
		50-48	נקודת מבט שונה	
		55-52	איך לבקר החלטות השקעה בארגון	

דבר הנשיא

דורון כהן, רו"ח

נשיא IIA ישראל - איגוד המבקרים הפנימיים

נושא גיליון זה הוא "המבקר כשותף עסקי". ברצוני לשתף אתכם במשמעות אמירה זו מבחינתי, בפרספקטיבה של מבקר פנימי בעברי, מנהל בכיר במספר גופים, וכנשיא איגוד מבקרים פנימיים בישראל כיום.

המבקר הפנימי, כאיש המעורה בחיי הארגון, בצרכיו ובסיכוניו, צריך להקפיד ולבחור בנושאי ביקורת שהם משמעותיים לארגון. משאבי הביקורת, ובעיקר זמנם של המבקר, עובדיו והמבוקרים, יבואו לידי תשואה מיטבית אם נושאי הביקורת יהיו כאלה שעומדים בראש סדר היום של הארגון, וממצאי הביקורת יהיו כאלה שמניעים את הדירקטוריון ואת ההנהלה הבכירה לפעולה.

נושא זה מתכתב היטב עם הרצאת האורח שבה התכבדנו בכנס השנתי האחרון, הרצאתו של מר Michael Fuchilli, המבקר הפנימי של ה-MTA, ארגון התחבורה הציבורית של מדינת ניו-יורק, על Appreciative Auditing. התרגום הקרוב ביותר לביטוי הוא ביקורת מוערכת. ביקורת מוערכת היא תנאי הכרחי לאפקטיביות הביקורת והיא מושגת בשני אמצעים - הכרת הערך שמייצרת הביקורת לארגון, והכבוד ההדדי שבין המבקר למבוקרים, עמיתיו להנהלת החברה.

על המבקר להקפיד לגייס ולהכשיר מבקרים בעלי יכולות מקצועיות גבוהות ויכולות ניתוח שיוכלו להתמודד עם הסביבה העסקית המורכבת של הארגון. עליו להקפיד שביקורתו תהיה ביקורת בונה עם המלצות קונסטרוקטיביות. לעתים חשוב מאוד שאת ממצאיו והמלצותיו הוא יעביר באופן מהיר, אף טרם פרסום דוח הביקורת הפורמלי, על מנת שליוויים מהותיים יתוקנו בהקדם האפשרי. גם לומר מילה טובה על המבוקרים, זה בהחלט לא מזיק ותורם ליחסי העבודה והאמון. על המבקר להיות בעל יכולת לתקשר עם גופים בכל רמות הארגון בנועם, באסרטיביות ובפתיחות מחשבה, תוך הקשבה והבנה של צורכיהם וראייה רחבה של צורכי הארגון. ולבסוף, עליו כמובן להיות בעל יושרה וחוט שדרה, ולהביא בפני ההנהלה הבכירה והדירקטוריון ממצאים והמלצות גם כאשר הדבר כרוך בעימותים עם גורמים בכירים בארגון.

אנו באיגוד נוקטים מספר יוזמות על מנת לצייד את המבקרים הפנימיים בארגונים כלים שיסייע להם להתמודד עם אתגרי המקצוע. הפעם אני מבקש לשים זרקור על פורום המבקרים הפנימיים הראשיים שנפגש באופן קבוע בחסות האיגוד, ומאפשר למשתתפים לקיים סיעור מוחות ולשתף פעולה בטיפול בנושאים המטרידים אותם.

אסיים בברכת חג שמח לחברים,

שלכם,
דורון כהן



דבר העורכת

שרון ויטקובסקי טביב, רו"ח

CIA, CRMA



בשיחותיי עם עמיתים, עובדים ומנהלים העוסקים בביקורת פנימית, חוזרת על עצמה התובנה ש"האתגר והגיוון בביקורת הפנימית הם המנוע לעשייה". וזה מובן - עבודת המבקר הפנימי צריכה להדביק את הפער של החדשנות בארגון ואת הדינמיות שבעולם העסקי של ימינו.

בגיליון שלפנינו נרחיב על אתגרים וסיכונים מתפתחים ועל דרכים להתמודדות עם נושאים חדשים ומגוונים:

הציפייה של רבים מבעלי העניין בביקורת הפנימית בעידן הנוכחי היא שהמבקר כבר סמכא, וכמי שמכיר את נבכי הארגון, יהיה גם יועץ. מצב זה מובן לנו (ולפעמים גם מחמיא), אך עולה השאלה: כיצד על המבקר לשלב ייעוץ מקצועי תוך שמירה על אי תלות ואובייקטיביות ראויה? האם צריך להוסיף להגדרת המבקר גם "ספקנות בריאה"? נשיא IIA העולמי ריצ'ארד צ'יימברס דן בכך בספרו "יועצים נאמנים - תכונות מפתח של מבקרים פנימיים מצטיינים" שנסקר בהמשך הגיליון.

בעידן הנוכחי אנחנו "מוצפים" במידע, ואנו נדרשים לשמור על פוקוס ולהתמודד כראוי עם ריבוי המידע. אנו נדרשים למקד את המידע לכדי ידע רלוונטי ומצומצם, כדי שניתן יהיה להביא את המיטב ללקוחות הביקורת, שגם הם ברוח התקופה מצפים לקבל את המידע בדוח מנותח בצורה חדה, תמציתית, ברורה ועניינית. על כך נרחיב במאמר "ביקורת בעידן Too Much Information".

הסיכונים המתפתחים והפרשיות המתגלות ברחבי העולם, החל מ"פולקסוואגן" ודרך "וולס פארגו", מחדדים את הצורך לבחון סיכונים חדשים לעומק. במאמר בנושא "סיכון התנהגותי באור הזרקורים" נדון בסיכון כזה, שלמרות היותו "סיכון רך" וקשה למדידה, ואף שטרם התגבשה מתודולוגיה ברורה לבחינתו, הרגולציה בחלק מהסקטורים דורשת לבחון אותו וחשיבותו רבה.

לסיום אציין שמהירות זרימת המידע בעידן הנוכחי ושימת דגש על חוויות המשתמש אינן פוסחות על המבקרים הפנימיים. כדי להמשיך ולספק ערך מוסף ואיכותי לבעלי העניין שלנו, אנחנו כמבקרים פנימיים מחויבים לאמץ גישות חדשניות, תוך שימוש בכלים מתקדמים וממשקים חדשניים שישפרו את 'חווית המשתמש'.

בברכת שנה טובה וחג שמח,

שלכם,

שרון ויטקובסקי טביב

מהנעשה בעולם

איומים צפים

דירקטורים של חברות ציבוריות בארה"ב טוענים שקיימים 5 גורמי סיכון שלהם תהיה ההשפעה הגדולה ביותר במהלך 12 החודשים הקרובים:

מקור: איגוד לאומי של מנהלי תאגידים 2016-2017, סקר ממשל תאגידי לחברות ציבוריות

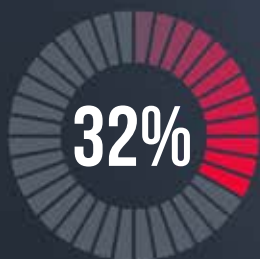


This article was reprinted with permission from the April 2017 and February 2017 issue of Internal Auditor magazine, published by The Institute of Internal Auditors, Inc., www.theiia.org, and has been translated from English to Hebrew

אובייקטים של רשעות

2016 שלוש התקפות משותפות
כוונו נגד תוכנות מותקנות ברשת האינטרנט

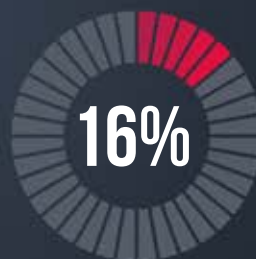
תוכנות
זדוניות



תוכנות
כופר



מתקפת
"אדם באמצע"



(תקשורת מיוזמת)

מקור: Pwnie Express, דוח האינטרנט של דברים מרושעים

מדינות שומרות מידע על פשעים פיננסיים לעצמן
נתונים סטטיסטיים נגד שחיתות נותרו סודיים

כלב השמירה הגלובלי נגד שחיתות.

IT (Transparent International) קובע בדוח חדש

שהרגולטורים בבנקים חייבים לפרסם מידע נוסף באשר לציות

המוסדות הפיננסיים לחוק איסור הלבנת הון וכיבוס כספים. IT סבור ששיתוף

תושבים כמו גם עסקים במידע הנ"ל ייתן להם תחושת ביטחון שגורמים וארגונים מושחתים

אינם עושים שימוש במערכת הבנקאות הגלובלית.

הדוח - סודי ביותר - מצביע על כך שמידע לגבי מאמצי הרשויות למניעת הלבנת הון זמין באופן חלקי בלבד בקרב 12 המדינות

הנבדקות. רק 4 מדינות מפרסמות את כל הסנקציות המוטלות על בנקים עקב ליקויים בגין הלבנת הון, בעוד ש-2 מדינות בלבד

מוסרות מידע על בקשות הסגרה בגין כיבוס כספים.

בקרב כל 12 המדינות האמורות, רק כשליש מתוך
האינדיקטורים לאיסור הלבנת הון מדווחים באופן מלא.
"חוסר האמון בבנקים יימשך כל עוד לא ישתכנעו אנשים
שהבנקים עובדים מטעמם ולא מטעם המושחתים"
אומר יו"ר IT, חוזה יוגז.

רב שיח בנושא לאן פניה של הביקורת?

לבקרים
לשאלות



למנהלים



כבר קרוב ל-20 שנה שראשי המקצוע וה-11A מעודדים בכל דרך את המבקר הפנימי לספק לצד שירותי ההבטחה (Assurance) המסורתיים גם שירותי ייעוץ ומתן עצה (Advice) ולהגדיל בכך את ערך הביקורת לארגון. אולם נראה כי עדיין קיים פער גדול בין הלכה למעשה. לדוגמה, בסקר שערך PWC במאסר האחרון נמצא כי כ-50% מבעלי העניין בביקורת (Stakeholders) אמנם מצפים מהמבקר הפנימי להיות לא רק מבקר אלא גם "יועץ נאמן" (Trusted Advisor), אולם רק 7% מהם רואים בו כבר כעת כיועץ.

המערכת כינסה ל"שולחן עגול" חמישה מבקרים פנימיים מהמובילים בישראל, במטרה לקבל תשובה מחוברת לשטח לשאלה: האם וכיצד שירותי הייעוץ משתלבים בעבודת המבקר הפנימי? התשובות שקיבלנו אינן חד-משמעיות ומצביעות על המצב המורכב שבו למרות קיומם של תקנים מקצועיים בינלאומיים של לשכת המבקרים הפנימיים העולמית, המהווים את דרישות החובה למבקרים הפנימיים, ואשר הינם בשימוש 193 אלף מבקרים פנימיים ב-180 מדינות לרבות מדינת ישראל, יישום דרישות אלה נתון לפרשנות מסוימת ולשיקול דעת של המבקר הפנימי הראשי לאור זאת שתקנים אלה אינם בנויים במתכונת של "ספר בישול" המתאים במדויק לכל סטואציה ולכל ארגון.

עד כמה אתם רואים את עבודת המבקר הפנימי כיועץ נאמן להנהלה? עד כמה מצפים מהמבקר בוועדת הביקורת, הדירקטוריון או ההנהלה הבכירה, לסייע לארגון בעצה?

רחל

קיים קושי אמיתי להבדיל בין עבודת הביקורת לבין עבודת ייעוץ. כל דוח ביקורת הוא גם דוח ייעוץ הכולל שורה של המלצות. מבקר פנימי שיושב כחלק מהנהלת ארגון, משמש בפועל כיועץ להנהלה, מחווה דעתו על נהלים בגיבוש ועל נושאים המגיעים לדיון בדירקטוריון ובוועדותיו, ואף משתתף בישיבות ומתבקש לא אחת במהלך להביע את דעתו ועמדתו. זהו סוג של ייעוץ.

אורית

יש לי בעיה עם ההגדרה "יועץ נאמן להנהלה". המחויבות שלי היא בראש ובראשונה לציבור. אני מבקרת את עיריית תל אביב מטעם הציבור ובעלי העניין מבחינתי הם תושבי העיר והבאים בשעריה. בעיניי יש קונפליקט מובנה בין מבקר ליועץ. המבקר אינו יכול להיות יועץ מכיוון שהוא אינו יכול לבקר את ההחלטות שלו. בנוסף, תפקידי המבקר בעירייה, כפי שהם מפורטים בפקודת העיריות, אינם כוללים עבודת ייעוץ. עבודת הביקורת הציבורית ברשויות המקומיות נבדלת מעבודת ביקורת פנימית קלאסית, אבל אני בהחלט שותפה לדעה כי תפקיד המבקר הוא מעבר לדוחות הביקורת שהוא מפרסם.

לוי

ההנהלה רואה את המבקר כנאמן בעיקר בגלל אי התלות והאובייקטיביות, אבל לא כיועץ. הציפייה של הנהלה או ועדת הביקורת למתן ייעוץ על ידי המבקר היא נמוכה עד לא קיימת. ומכאן שאין ציפייה לדוחות שאינם דוחות ביקורת.

אהוד

האתגר בייעוץ הוא בגבולות הגזרה שאותם צריך לחדד. על פי תקני ה-IIA, בעבודת ייעוץ של המבקר הפנימי, מזמין העבודה הוא זה שקובע במשותף עם הביקורת הפנימית את גבולות העבודה. למשל, יש בעיה שהמזמין מבקש עבודת ייעוץ מהמבקר בעניין מסוים, ומבקש ממנו שלא לדווח על הייעוץ לוועדת ביקורת. דרישה מעין זו מהווה פגיעה ממשית באי התלות של המבקר ובאופן שהוא מחויב כלפי הממונים עליו. לכן, במקרה כזה, על המבקר הפנימי להבהיר למזמין, כי כפיפות המבקר הפנימי הינה ליו"ר הדירקטוריון ו/או למנכ"ל והוא מדווח (ללא סייג) לוועדת הביקורת.

לוי

זאת בעיה קשה, ולדעתי - אסור לנו להיכנס לזה!

אהוד

אני מסכים שהגבולות שהוגדרו בתקנים לייעוץ הם מאתגרים, ועשויים להכניס את המבקר הפנימי לבעיית אי תלות קשה, אם לא ישכיל המבקר לקחת זאת בחשבון באופן הולם. אני נמנע מלתת ייעוץ כל עוד אני סבור שזה יפגע באי תלותי.

לוי

מחר סמנכ"ל כספים יבקש מהמבקר עבודת ייעוץ בזמן עריכת ביקורת, האם המבקר יידרש לא לדווח על כך?

אורית

התקנים קובעים לגבי עבודת ייעוץ, כי יש להגדירה מראש ולדווח על קיומה, ולא על התוצאות שלה. אך זה לא שהייעוץ לסמנכ"ל הכספים מבוצע במחשכים.

אהוד

הבעיה שהגבולות האלה לא מוגדרים.

כאשר באים אליך ואומרים: בוא תשתתף במאמץ הניהולי שלנו ותביא המלצות, זו קודם כל מחמאה בשבילך כמבקר, כי אתה מרגיש שסומכים עליך. אבל כשאתה חושב על זה, מה תעשה למחרת בבוקר?

האם אתה כמבקר יכול להיכנס ולבדוק את זה? אלה נושאים רגישים מאוד.

מה ניתן לעשות כדי להקטין את הקונפליקט המובנה שעליו הצבעתם בין הייעוץ לבין הביקורת הפנימית? כיצד המבקר הפנימי יכול לספק ערך לארגון באמצעות ייעוץ, בלי לפגוע באי תלות הביקורת?

רונית

בניגוד לעמדה של לוי, בעיניי מבקר יכול וצריך להיות יועץ, לרוב דרך דוחות הביקורת אך לעתים הוא עושה זאת גם באמצעים אחרים. כאן עליו לפעול בזהירות, זאת אומרת לוודא שהייעוץ הוא בעל ערך מוסף שלא יפגע בפעילות הביקורת ובמשאביה, ושיתבצע בשיטות. אני אתן דוגמה: אצלנו נערך תהליך חד-פעמי, שלא צפינו שיתרחש שנית. בוועדת ביקורת אמרתי: אני יכולה לערוך ביקורת, אבל עד שהיא תסתיים, גם התהליך יסתיים, והוא חד-פעמי, לכן אני חושבת שבמקרה זה נכון ללוות את התהליך כיועצת. באופן כזה לא נפגעת אי התלות ובמשאבים אני יכולה לתת ערך מוסף.

אהוד

כחלק ממתן הייעוץ, אני נוהג לתת חוות דעת ומדגיש בה כי היא לא ניתנת כמסמך ביקורת. וכזאת אין לה מעמד של דוח ביקורת פנימית.

לוי

אני רואה קונפליקט מובנה בין עבודת הביקורת למתן ייעוץ, לכן גם אם למבקר יש ידע ייחודי בתחום מסוים והוא יכול לייעץ בו, מוטב לו לוותר על הייעוץ לטובת אי התלות והאובייקטיביות.

רחלי

אני יכולה להבין את החשש ואת הצורך בזהירות, אבל לא יכולה להבין את העמדה שבה בשל אותו חשש יש להימנע מייעוץ.

מבקר פנימי מקצועי וחזק ישמור תמיד על אי התלות שלו. כל עוד הוא מקפיד שלא להיות חלק ממנגנון קבלת ההחלטות, אלא ממליץ ומייעץ בלבד וגורמי ההנהלה הם אלה שמקבלים את ההחלטה, אין סיבה שאי התלות תיפגם.

למרות העידוד של גופי התקינה כמו ה-IAA, על פי הממצאים האמפיריים בפועל היקף הייעוץ של מבקרים פנימיים הוא עדיין נמוך. מה לדעתכם מעכב את המבקר הפנימי להגיע לעמדת ייעוץ? האם זה נובע משמרנות מצד המבקרים הפנימיים? חוסר הכשרה מתאימה? או שמא רתיעה מצד הארגון ממעורבות יתר של הביקורת הפנימית? מה צריכים ויכולים המבקרים הפנימיים לעשות בנידון?

לוי

המבקר צריך לייעץ בהמלצות בונות במסגרת דוח ביקורת ותו לא.

רונית

אם ממצאי הסקר שערך PWC מעידים כי בעלי העניין מצפים מהמבקר הפנימי להיות גם יועץ, הרי שהם אינם נוקטים צעדים להוציא זאת לפועל. אם המבקר אינו ממלא אחר ציפיותיהם לייעוץ, מדוע לא מבקשים זאת ממנו ולא מנחים אותו לכלול שירות זה במסגרת תכנית העבודה? מדוע אינם מודדים אותו על כך? אני סבורה שקיימת רתיעה מקבלת ייעוץ ממבקר פנימי, מחשש שאם לא יקבלו את דעתו ויפעלו בניגוד אליה, החשיפה שלהם תוגבר.

רחלי

התפיסה של המבקר כיועץ נאמן של הארגון אינה יכולה להימדד סטטיסטית בכמות המטלות שאפשר להגדיר אותם כביקורת לעומת אלו שיוגדרו כיועץ. כפי שאמרתי עבודת ביקורת היא גם עבודת ייעוץ. יש לזכור שעבודת הביקורת הפנימית צריכה

להתפתח, להיות חדשנית ויצירתית, והשמרנות של מבקרים יכולה לפגוע בתפיסה שלהם כיועץ נאמן.

אורית

למוסד המבקר משקל רב במערכת העירונית, ולכן למסקנותיו ולהמלצותיו הד ציבורי וארגוני נרחב. מובן שמצב זה עלול להרתיע את ההנהלה מלפנות למבקר הפנימי לייעוץ. אינני סבורה כי ניתן לקבוע באופן גורף כי מבקרים פנימיים שמרנים בגישתם או שאינם בעלי הכשרה מספקת.

אהוד

אכן בעיניי זה מדובר בשמרנות מסוימת של המבקרים הפנימיים, שכדי לשמור על אי תלותם בביקורת עתידית יימנעו מלקחת על עצמם סיכונים בביצוע עבודת ייעוץ בעלת ערך מוסף ממשי - וחבל! מצד שני, לעתים שיתוף המבקר הפנימי מצד הנהלה כיועץ נובע מהרצון להשתמש בו כ"עלה תאנה" בפני ביקורת עתידית.

בשנים האחרונות מתפתחות פרקטיקות להעלאת הערך המוסף של הביקורת הפנימית על ידי הגברת המעורבות בארגון כגון ביקורת מתמשכת, ליווי פרויקטים ארגוניים והשתתפות פעילה בפורומים אקדמיים שניתן לראות בהן גם כסוג של ייעוץ עד כמה אתם רואים את הפעילויות האלה משולבות בפועל בשטח ו/או נמצאות בשלבי התעוררות ובחינה? האם לדעתכם נכון לעודד את המגמה הזו?

לוי

חד משמעית כן. ביקורת מתמשכת וביקורת בזמן אמת, אלו פרקטיקות מקדמת דנא. כך גם ליווי פרויקטים. השתתפות בפורומים צריכה להיות כמשקיף על מנת לשמור על אי התלות. מעורבות בתהליכי ניהול סיכונים ואבטחת מידע מחייבת השתתפות של המבקר בוועדת היגוי וכדומה.

רונית

לא רצוי שמבקר פנימי ישתתף בפורומים אלו כחבר פעיל, ואם כן - עליו להימנע מהצבעה או מקבלת החלטות. אם הוא משתתף לצורך עזרה במיפוי חשיפות ובמתן עצות למיזעורן, הרי זה מבורך, אולם עליו להדגיש זאת בתחילת התכנסות הפורום. לגבי ליווי פרויקטים בזמן אמת, יש לכך ערך מוסף, אולם יש ארגונים שבהם קיימת מחלקת בקרה האחראית לכך.

רחלי

הביקורת הפנימית צריכה להתקדם, להתפתח ולהמציא את עצמה בכל פעם מחדש. לכן קיים ערך גדול בראייה הוליסטית, בהתנסויות שאינן ביקורת קלאסית, ובמעורבות פעילה ככל הניתן בחיי הארגון. כמובן, בזהירות הראויה על מנת לאפשר שמירה על אובייקטיביות ואי תלות.

המערכת

תם ולא נשלם. בהיעדר הנחיות מקצועיות ברורות, יימשכו ככל הנראה הדילמות של המבקרים הפנימיים: כיצד לשלב ייעוץ בעבודתם, באיזה מינון? כיצד לתחם את הגבולות ולשמור על אי התלות? על אף שהדעות בין המשתתפים היו חלוקות באשר לסוגיית הייעוץ והתמודדות עם הדילמות שהיא מעלה, בנושא אחד הייתה הסכמה - הצורך של הביקורת הפנימית להרחיב את תחומי העיסוק המסורתיים במטרה להגדיל את הערך לארגון ולבעלי העניין.

2017
ALL STAR
CONFERENCE

OCT. 30 - NOV. 1, 2017
THE BELLAGIO
LAS VEGAS, NV
THE BEST OF THE BEST

המבקר הפנימי כיועץ עסקי/ארגוני

היבטים משפטיים, תפיסתיים ותפעוליים

מאת
בעז ענר | רו"ח, MA, CIA - מרצה

מבוא ותמצית

האם המבקר הפנימי הוא יועץ? הדעות חלוקות. יש הסוברים שהמבקר אינו אמור להיות יועץ, בעוד שלדעת כותב המאמר המבקר הפנימי, במסגרת תפקידו כמבקר (מותנה בתרבות הארגונית וביכולותיו), הוא יועץ ארגוני/עסקי. בנוסף, המאמר מציין אבני דרך, הדגשים ותהליכים העומדים בפני המבקר השואף להיות מבקר-יועץ.

**(סעיף 14ג') בחוק, מתיר למבקר, בנסיבות
שהחוק מפרט, למלא תפקידים אחרים
ובהם תפקיד של יועץ:**

"אין באמור בחוק זה כדי למנוע מגוף ציבורי, במסמכי התאגדותו, בתקנותיו או בכל החלטה אחרת שלו המתקבלת כשורה, להוסיף על המעמד, התפקידים והסמכויות הנתונים לפיהם למבקר פנימי, או להרחיב מעמד, תפקיד או סמכות שניתנו כך, והכל בין שפורטו ובין שלא פורטו בחוק זה".

יודגש - סעיף 14ג' שבחוק הורחב, והוא חל גם על מגוון הגופים העסקיים ולא רק הציבוריים. דהיינו, גופים ציבוריים ועסקיים יכולים, על פי חוק, לקבוע שהמבקר ימלא תפקידים נוספים, ואפשר שהארגון יבקש מהמבקר המלצות וייעוץ.

המבקר אינו יועץ התמודדות עם התפיסה השכיחה

הגישה המשפטית: חוק הביקורת הפנימית אסר על המבקר עיסוק נוסף בארגון; ובלשון החוק (סעיף 8א): "מבקר פנימי לא ימלא, בגוף שבו הוא משמש מבקר, תפקיד נוסף על הביקורת הפנימית, זולת תפקיד הממונה על תלונות הציבור או הממונה על תלונות העובדים, ואף זאת - אם מילוי תפקיד נוסף כאמור לא יהיה בו כדי לפגוע במילוי העיקרי".

לקביעת המחוקק שני טעמים: הראשון - שלא יוטלו על המבקר תפקידים נוספים ובכך ייפגע תפקודו. הטעם השני - למנוע ניגוד עניינים בין התפקיד הנוסף לבין תפקיד המבקר.

מנגד, סעיף עלום ופחות ידוע -

” מועצות מנהלים והנהלות
מצפות מהמבקר הפנימי לא רק
לבדוק מה לא תקין, אלא בעיקר
להביא ערך לארגון, תובנות, ניתוח
גורמי שורש, ניתוח מערכות,
המלצות וייעוץ, ועמם לשפר
את השרידות הארגונית “

באשר לשאלת ניגוד העניינים:

ברור שעל המבקר הפנימי להימנע מתפקידי ביצוע, אך יש מקום להשתתפותו למשל בפורום בקרה, בפורום ציות או בפורום חשיבה ותכנון לטווח ארוך וכדומה, על פי דרישה מפורשת של הארגון.

המתנגדים להגדרת המבקר כיועץ מעלים טענה נוספת: איך יכול המבקר להשתתף ולייעץ בפורומים שונים כשיש סיכוי שבעתיד יאמרו מנהלים בארגון - אתה המלצת-ייעצת לעשות כן! בצורה כזאת יתקשה המבקר לבדוק יישום עצות שהוא עצמו ייעץ לעשותן!

המענה לכך הוא בשני נדבכים:

הראשון - ההיבט החוקי: חוק הביקורת הפנימית קבע כי המבקר הפנימי רשאי לכלול בדוח הביקורת המלצות שהן בגדר מתן כיוון, עצה. המלצה וייעוץ (מלשון Advice) קרובים מאוד במהותם, ועל פי החוק מותר להמליץ ולכן לייעץ באמצעות דוחות הביקורת.

השני - התרבות הארגונית:

יקל על המבקר לייעץ ולהיות חבר בפורומים השונים ולהשתתף בגופי חשיבה בארגונים בעלי תרבות ארגונית טובה.

ארגונים כאלה שמים דגש על שיפור תהליכים להשגת מטרות, ומחזקים את תרבות התחקיר, בדגש על הפקת לקחים לעתיד לבוא. יותר מזה, לעתים ארגונים בעלי תרבות ארגונית טובה אף מאיצים במבקר להשתתף ולסייע לארגון בקידום מטרותיו. כלומר, הם אינם רואים במבקר כגוף לעומתי אלא כגוף משתתף.

גופים

אלה גם מבינים שהמנכ"ל והיועץ המשפטי עלולים גם לטעות, כולל המבקר. וכל עוד יש תום לב, הדגש מושם על שיפור העתיד ולא על מי שגה ומי "האשם".

הנה כי כן, בגופים אלה אין מניעה שהמבקר ישתתף בדיונים בפורומים שונים ובעת הצורך יחזור ויבדוק נושאים אלה.

השתנות הציפיות מהמבקר הפנימי על רקע השתנות סביבת הארגון

במאה ה-21 ארגונים עסקיים וגם ציבוריים מתמודדים עם מגוון רחב של סיכונים, ובהם סיכונים אסטרטגיים העלולים לפגוע מהותית בהשגת יעדי הארגון. הסיכונים - טכנולוגיים, רגולטוריים, כלכליים, חברתיים, תקשורתיים ועוד - אינם סטטיים, אלא סיכונים דינמיים שמשתנים במהירות.

סיכונים והדינמיות שלהם יוצרת בארגונים ציפיות גדולות מהמבקר הפנימי. מועצות מנהלים והנהלות מצפות מהמבקר הפנימי לא רק לבדוק מה לא תקין, אלא בעיקר להביא ערך (Value) לארגון, תובנות (Insight), ניתוח גורמי שורש, ניתוח מערכות, המלצות מתן עצה (Advice), ועמם לשפר את השרידות הארגונית.

סקרים שונים מעלים ציפיות אלה. להמחשת עומק הציפיות מהמבקר הפנימי, אצטט להלן סקר אחרון שנערך ע"י PWC.

סקר שנערך - State of the Internal Audit Profession Study (PWC במרס 2017 ע"י)

הסקר נערך בקרב 1,892 בעלי עניין, ובהם חברי מועצת מנהלים, מנכ"לים ומבקרים פנימיים ראשיים. בסקר עלה הצורך של ארגונים לראות במבקר יועץ ארגוני/עסקי - 48% מקרב העונים לסקר מצפים/מבקשים שהמבקרים הפנימיים ישמשו כיועצים בעלי סמכא לארגון.

עם זאת, בסקר עלו גם סימני שאלה רבים באשר ליכולות המבקרים הפנימיים לתת מענה נאות לצרכים אלה: כמחצית מקרב העונים לסקר סוברים שהמבקר מביא ערך מהותי לארגון, אך מצפים ממנו להביא יותר ערך. רק 44% סברו כי המבקרים הפנימיים מביאים לארגון ערך מהותי. מסקנה: על פי הסקר, הצורך במבקר כיועץ מוצג בבהירות. מבקרים פנימיים שלא ייענו לאתגר, לא יביאו ערך ולא יסייעו לארגונים בהתמודדות עם סיכונים ושינויים תכופים, עלולים להיות לא רלוונטיים.



48%

מקרב העונים לסקר מצפים/מבקשים שהמבקרים הפנימיים ישמשו כיועצים בעלי סמכא לארגון

44%

סברו כי המבקרים הפנימיים מביאים לארגון ערך מהותי

דרכי פעולה למבקר הפנימי השואף להביא ערך - באמצעות המלצות וייעוץ

שאלות המפתח:

נכונות הארגון להפעיל את סעיף 14'ג' לחוק.
נכונות המבקר להיכנס בזהירות לקטגוריה של מבקר-יועץ.

שינוי תודעתי-רעיוני

מבקר-יועץ חייב לעבור שינוי תודעתי-רעיוני, מעבר מתפיסת העולם של המבקר המסורתי למבקר-יועץ-משתתף, יש להפנים את הגישה שעל הדוח לכלול ניתוח מתוחכם בראייה מערכתית של גורמי שורש, הסקת מסקנות והפקת תובנות. פירוט הממצאים אינו הדבר החשוב אלא דווקא התובנות המערכתיות מתוך הממצאים ועמן המסקנות וההמלצות, בדגש על שיפור "דוח צופה פני עתיד" - דוח שעוסק בנושאים הדורשים שיפור ולא דווקא בשאלה מי שגה או מי אשם.

שיפור תהליכי עבודה - שיפור מתודולוגיות ומקורות מידע:

ייעוץ מחייב השבחת כלי הבדיקה ושיפור מקורות המידע ושיטות הבדיקה המתודולוגיות. להלן כמה הדגשים:

- בדיקות ציות ובדיקות הבטחה הנשענות בעיקר על נהלים ומסמכי הארגון הן כלים חשובים, אבל יש להפנים שיש להן מגבלות: הנהלים יכולים להיות לא עדכניים ולא לתת מענה לצרכים המשתנים במהירות, כלומר לא נכונים עם השתנות הנסיבות.
- כלים מהותיים לא פחות שעשויים להוביל ליעול וחיסכון ולהפקת תובנות והמלצות כבדות משקל הם:

« השוואתיות - ניתן להגיע לתובנות בתחום זה באמצעות השתתפות בימי עיון, סדנאות, קריאת מאמרים ומחקרים והעמקת ההכרה של הענף שבו נמצא הארגון.
« לימוד מסמכי אסטרטגיה ומדיניות עדכניים של הארגון ושימוש בהם כסרגלים/תקנים לבדיקה.

« שימוש במתודולוגיות של ניהול ידע, "ביקורת מתמשכת", Data Analytics, חילוף גורמי שורש, "מודל הבשלות", שאלונים ועוד.

מבקרים

פנימיים שלא

ייענו לאתגר, לא

יביאו ערך ולא

יסייעו לארגונים

בהתמודדות

עם סיכונים

ושינויים תכופים,

עלולים להיות לא

רלוונטיים

השתלבות והתייעצות

להלן תמצית האמור באותם תקנים:

1. היקף פעילות הייעוץ שהביקורת הפנימית מבצעת **חייבת להיקבע באמנת הביקורת הפנימית.**
2. **המבקר הפנימי חייב לסרב לפעילות ייעוץ או להשיג את המומחיות הנדרשת בהיעדר ידע וכישורים הדרושים לביצוע כל פעילות הייעוץ או חלק ממנה.**
3. **אם קיימת אפשרות לפגיעה באי תלות או באובייקטיביות של המבקרים הפנימיים, הקשורות לשירותי הייעוץ המוצעים, חובה לתת על כך גילוי לפני קבלת מטלת הייעוץ.**
4. **אין לקבל מטלות ייעוץ רק מפני שהנהלה מבקשת זאת.**
5. ראוי שהמבקר הפנימי הראשי ישקול לבצע מטלות ייעוץ המבוססות על הפוטנציאל לשיפור ניהול הסיכונים, להוספת ערך לארגון ולשיפור פעולתו.
6. **מטלות הייעוץ שהתקבלו חייבות להיכלל בתכנית העבודה שמאשרת ועדת הביקורת.**
7. **מטרות מטלת הייעוץ חייבות להתייחס לתהליכי הממשל התאגידי, ניהול הסיכונים, והבקרה במידה המוסכמת עם הלקוח.**
8. **מטרות מטלת הייעוץ חייבות להיות עקביות עם האסטרטגיות, המטרות וערכי הארגון.**
9. **אם מבקרים פנימיים מפתחים הסתייגות בנוגע להיקף המטלה במהלכה, חובה עליהם לדון עם הלקוח אודות הסתייגויות אלה על מנת לקבוע אם להמשיך בביצוע מטלת הייעוץ.**
10. **בעת סיוע להנהלה במיסוד או בשיפור תהליכי ניהול סיכונים, מבקרים פנימיים חייבים להימנע מלקחת על עצמם אחריות ניהולית על ידי ניהול הסיכונים בפועל.**

סיכום ומסקנות

- על בסיס סעיף 8 לחוק הביקורת הפנימית, השתרשה בישראל הדעה שהמבקר הפנימי אינו יועץ. המאמר בא לנתח את המצב ולציין שעל פי חוק הביקורת הפנימית - על יסוד סעיף 14ג' - וכן על רקע תרבות ארגונית מתקדמת ונסיבות של השתנות עסקית, הרי שהמבקר יכול וראוי לו שייכנס למשבצת של מבקר-יועץ, בהתניות ובזהירות הראויה.
- הליך הכניסה לייעוץ כשלעצמו הוא מורכב ומחייב את המבקר הפנימי להליכים מעמיקים של שינוי בתפיסה, בשיטות העבודה ובהדגשי דוח הביקורת, הליכים שחלקם מפורטים במאמר.
- תקינה: התקנים המקצועיים של ה- IIA קובעים למעשה את הכללים ואת גבולות מתן העצה.

מבקר-יועץ חייב לשנות גישות שליליות שהשתרשו בארגונים רבים, ובהן: המבקר מחפש "אשמים", הביקורת היא בדיעבד ועוסקת בעבר, המבקר אינו פתוח נפשית-רעיונית לשמוע הערות ותגובות על הטיטות. הערות כאלה, גם אם אינן תמיד נכונות, מחייבות יצירת הליכי שינוי!

בין הכלים לשינוי ניתן למנות:

- שיתוף-בניית תכנית ביקורת בארגון באמצעות פנייה וקבלת הצעות ממנהלים ואנשי מפתח.
- התייעצות-השתתפות או אף בניית פורומים של התייעצות ודיווח: שיתוף בעלי עניין מקרב גורמי הפיקוח, ובהם רואה החשבון, מנהל הסיכונים, ממונה אכיפת דיני עבודה, ממונה אכיפת הטרדה מינית, ממונה SOX, ממונה ביטחון, ממונה בטיחות, ועוד.
- האזנה רבה ומעמיקה להערות של מנהלים ועובדים שיחידותיהם, ופעמים אף הם, כלולים בטיטות דוח הביקורת.
- השתתפות כמשקיף בפורומים ובדיונים החשובים ביותר בארגון, לפעמים אף השתתפות אקטיבית.

חדשנות

מלבד חדשנות בשיטות הבדיקה, רצוי ליצור חדשנות בבחירת הנושאים ובתהליכי הביקורת, ובכלל זה כניסה לתחומים של:

- ממשל תאגידי.
- תרבות ארגונית ואתיקה.
- סיכונים אסטרטגיים, סיכוני IT, סיכוני תדמית ומוניטין ועוד.
- ליווי פרויקטים ותהליכים - בדיקה מלווה - בזמן אמת.
- סיוע בהדרכת מנהלים בנושא ניהול סיכונים ובקרה, ייעוץ להנהלה בתחום ה-SOX, וכדומה.
- בניית תכנית ביקורת גמישה ויצירת יכולת לתת מענה מהיר לצרכים חדשים-מתפרצים.
- בניית תכנית אסטרטגית ליחידת הביקורת, תוך איתור המומחיות והצרכים החדשים ומתן מענה להם באמצעות הדרכה והשתלמויות, תחלופת עובדים, רכישת שירותי ביקורת חיצוניים.

בחינת התקנים של IIA בהקשר לייעוץ והתאמתם לביקורת הפנימית בישראל

לאור הפרשנות באשר לסעיף 14ג', ניתן לראות ממבט ראשון כי את תמצית תקני ה-IIA הנוגעים במישרין או בעקיפין לייעוץ תקנים המתורגמים לעברית:

1000.C1 ; 2210.C1 ; 1130.C2 ; 2010.C1 ; 2210.C2 ; 2120.C3 ; 2220.C1

ניתן להתאים לחוק הביקורת הפנימית ולארגונים ולמבקרים המבקשים לעסוק במתן עצה.



הביקורת הפנימית על שולחן הניתוח האקדמי

ד"ר גבי סייג | PHD

מרצה באוניברסיטת חיפה בית
ספר למדעי המדינה

מצא

מבוא ותמצית

אנו שמחים לפרסם בגיליון זה את מדור המחקר, שיוקדש לעבודות הבוחנות את התרומה ואת הביצועים של הביקורת הפנימית בארגונים. המחקר הראשון מתמקד בסביבת העבודה כגורם העשוי להסביר את ביצועי הביקורת הפנימית. המחקר השני מצביע על הרלוונטיות ההולכת וגדלה של הביקורת הפנימית בתפקיד של מונע מעילות והונאות. המחקר השלישי מרחיב את התיאוריה ואת המחקר על הביקורת הפנימית ביחידות ארגוניות. ייחודו בא לידי ביטוי בבחינה אמפירית של תהליך הלמידה הנובע מהביקורת המבוצעת, שמקורו בממשק שבין תמיכת ההנהלה ליכולת של הביקורת הפנימית, והשפעתן על יחסי הגומלין בין המבקר למבוקר. טענת החוקרים היא שקיים קשר הדוק בין תהליך הלמידה לבין היעילות, האפקטיביות וההתנהגות האתית של היחידות הארגוניות המבוקרות.

I ביצועי הביקורת ביחס לסביבת העבודה

במגוון ארגונים בטאיוואן. שיעור ההחזר עמד על 37%. מדידת משתני המחקר בוצעה באמצעות אותם שאלונים ולפי סקלה. כל משתנה נמדד על ידי קריטריונים המגדירים אותו. למשל, ביצועי הביקורת הפנימית נבחנו באמצעות 11 קריטריונים המפורטים במאמר ומתייחסים לביצועי מחלקת הביקורת הפנימית ותרומת הביקורת הפנימית לארגון.

תוצאות העבודה מוכיחות שסביבת הבקרה הפנימית (יישום מקיף ואפקטיבי של ERM ושל ERP) ומיומנות המבקרים הפנימיים בתחום ה-IT, קשורות באופן חיובי ומובהק לרמת הביצועים של עבודת הביקורת הפנימית.

תוצאות אלו מצביעות על שיפור משמעותי בעבודת הביקורת, שמקורו בסביבת עבודה ממוחשבת שבה מיושמות מערכות ERP ו-ERM.

Wen-Hsien Tsai & al. (2017). "The Internal Audit Performance: The effectiveness of ERM and IT Environments. Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences.

במחקר זה נבדקו הגורמים הקובעים את ביצועי הביקורת הפנימית בהקשר של סביבת העבודה שלה. סביבה זו כללה את היישום של מערכת ניהול סיכונים (ERM), מערכת לתכנון משאבי הארגון (ERP), שימוש בתוכנות ביקורת, ואת הכישורים של המבקרים הפנימיים בתחום טכנולוגיית המידע (IT).

מחקר זה בא למלא חלל הקיים בהסבר הגורמים המשפיעים על ביצועי הביקורת הפנימית והאפקטיביות שלה בפרספקטיבה של סביבת העבודה.

מחקר זה מוכיח שיישומן המקיף של מערכות ERM ו-ERP בארגון מוביל לשיפור משמעותי בביצוע עבודת הביקורת הפנימית. כמו כן, מחקר זה מצביע על חשיבותם של כישורי המבקרים הפנימיים בתחום ה-IT. איסוף נתוני המחקר בוצע באמצעות שאלונים שנשלחו ל-680 מנהלי ביקורת פנימיים



מודל המחקר

II גילוי מעילות על ידי הביקורת

מספיק לידי ביטוי במחקרים על מניעת מעילות והונאות. הדוח משנת 2016 (ACFE) על מעילות והונאות התייחס ל-2,410 מקרים של הונאות שבוצעו ב-114 מדינות, התרחשו בתוך ארגונים וגרמו לנזק כספי המסתכם בסך של כ-6.3 מיליארד דולר. דוח זה מציין לראשונה שהביקורת הפנימית דורגה כגורם השני בחשיבותו בגילוי הונאות בתוך הארגון (מעילה בדוחות הפיננסיים, שחיתות, מעילה בנכסים ועוד) - 16.5% מהמקרים, לאחר גורם ההלשנה (39.1% מהמקרים) אבל במובהק לפני גורם סקירות ההנהלה (13.4%), כפי שמובא בתרשים הבא.

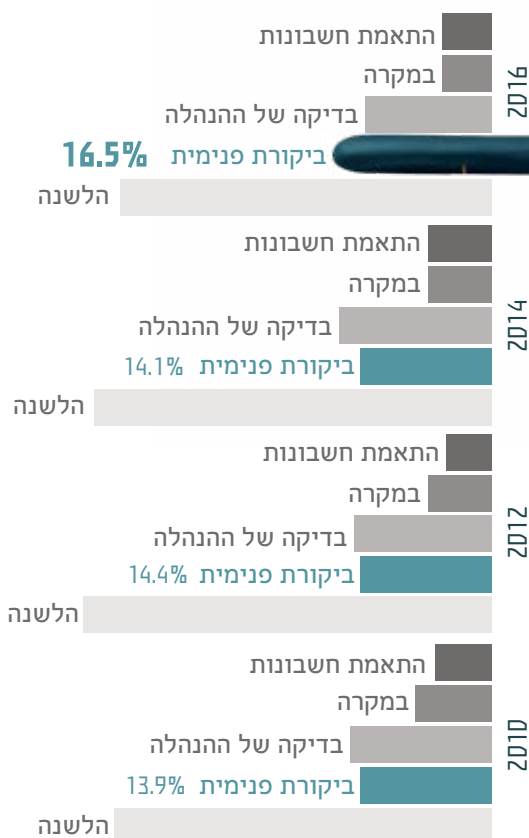
מקור: ACFE Report 2016

הביקורת הפנימית דורגה כגורם השני בחשיבותו בגילוי הונאות בתוך הארגון

Hans-Ulrich Westhausen, (2017). The escalating relevance of internal auditing as anti-fraud control". Journal of Financial Crime, Vol.24 Issue 2

מאמר זה דן בגורמים העיקריים המסבירים את ההתפתחות העצומה בתפקיד הביקורת הפנימית של "קו הגנה שלישי" ושל מניעת הונאות ומעילות שחלה בעשור האחרון. המתודולוגיה שננקטה בעבודה זו התבססה על השוואה בין הדרישות לגילוי מעילות המופיעות בסטנדרטים לבין הנתונים האמפיריים הקיימים על המצב של גילוי מעילות כתוצאה מעבודת הביקורת הפנימית. הנתונים נגזרו מתוך מקורות גלובליים כמו "דוחות על מעילות" (ACFE) וסקרי CBOK שנערכו על ידי ה- IIA העולמי.

תוצאות המחקר מראות שבמהלך השנים איכות העבודה ואפקטיביות הביקורת השתפרו באופן משמעותי. זאת תוך שימוש בשיטות ניתוח חדשות ותוכנות ייחודיות. התמקצעות הביקורת הפנימית אינה באה



התפלגות כמות ההונאות והמעילות לפי מקור הגילוי (באחוזים) 2016-2010

החוקר מעלה לדיון שלוש סוגיות חשובות לדעתו: זיהוי הונאות ומעילות כיעד אסטרטגי של הביקורת הפנימית; מיומנויות ואיכות הנדרשות בעבודת הביקורת; שימוש בטכנולוגיה בתחומי הביקורת הפנימית.

Yahel Ma'ayan & Abraham Carmeli.

III תמיכת הנהלה ומיומנות מבקרים מחזקת למידה מהביקורת

מסייעות לתהליך הלמידה הנובע מהביקורת המבוצעת.

כתוצאה מכך, היחידות הארגוניות המבוקרות מראות שיפור במדדי היעילות, האפקטיביות וההתנהגות המוסרית בארגון. המחקר נהל בשני זמנים: זמן t1 לפני הביקורת, ובזמן t2 לאחר ביצוע הביקורת (פער של 4 שבועות). איסוף הנתונים בוצע בקרב 79 יחידות ארגוניות שבוקרו (ביקורת תפעולית ופיננסית). משתני המחקר נאספו באמצעות שאלונים שהופצו בשני זמנים שונים לדרג הניהולי הבכיר, למבקרים הפנימיים ולמבוקרים. היחידות הארגוניות שנכללו במחקר כללו מחלקות באגף הכספים, משאבי אנוש, מערכות מידע, מחקר ופיתוח ועוד. שיעור ההחזר של השאלונים היה 77%.

Yahel Ma'ayan & Abraham Carmeli. (2016). "Internal Audits as a Source of Ethical Behavior, Efficiency and Effectiveness in Work Units. Journal of Business Ethics, Vol. 137 Issue 2

מחקר זה מתמקד במבקרים הפנימיים ובמבוקרים. הוא מרחיב את התיאוריה ואת המחקר על הביקורת הפנימית ביחידות ארגוניות. בעבודה זו פותח מודל הבדק את תפקידם של הדרג הניהולי הבכיר ושל המבקרים הפנימיים בתהליך הלמידה מהביקורת המבוצעות ובשיפור הביצועים בארגון.

החוקרים טוענים שתמיכת ההנהלה בביקורת הפנימית, יחד עם היכולת של המבקרים הפנימיים (כישורים, משאבים והתנהגות),

להלן השערות המחקר:

יחסי הגומלין מבקר-מבוקר מהווים משתנה מתווך בקשר שבין יכולת המבקר לבין הלמידה מהביקורת המבוצעות ביחידות.

H4a

קיים קשר חיובי בין תמיכת ההנהלה לבין יחסי הגומלין מבקר-מבוקר ביחידות הארגוניות המבוקרות.

H1

יש קשר חיובי בין הלמידה מתוך הביקורת המבוצעות לבין שיפור הביצועים ביחידות הארגוניות (התנהגות מוסרית, יעילות ואפקטיביות).

H5

קיים קשר חיובי בין יכולת המבקר (כישורים, משאבים והתנהגות) לבין יחסי הגומלין מבקר-מבוקר ביחידות הארגוניות המבוקרות.

H2

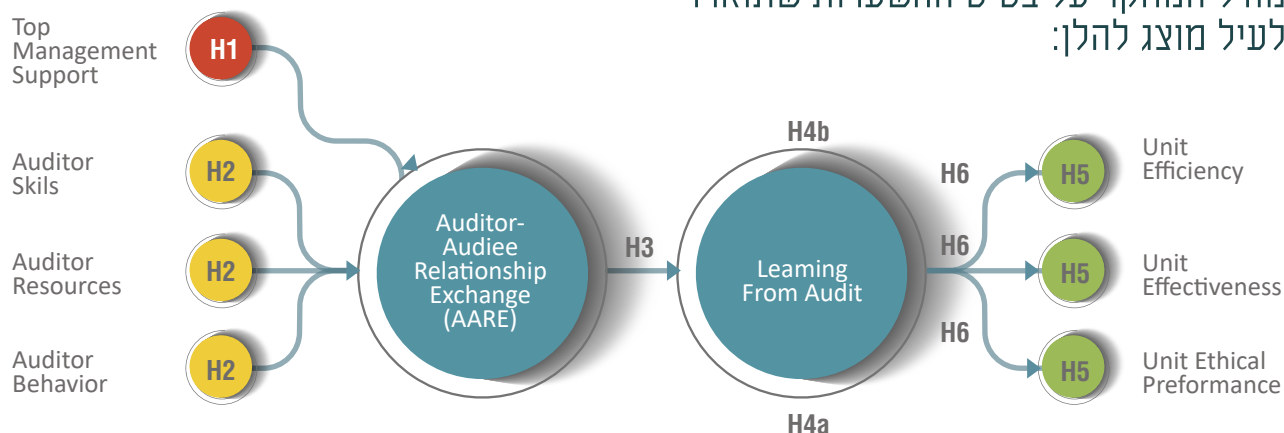
קיים קשר עקיף בין יכולת המבקר ותמיכת ההנהלה לבין השיפור בביצועים ביחידות הארגוניות המתבצע דרך יחסי גומלין מבקר-מבוקר ולמידה מהביקורת המבוצעות.

H6

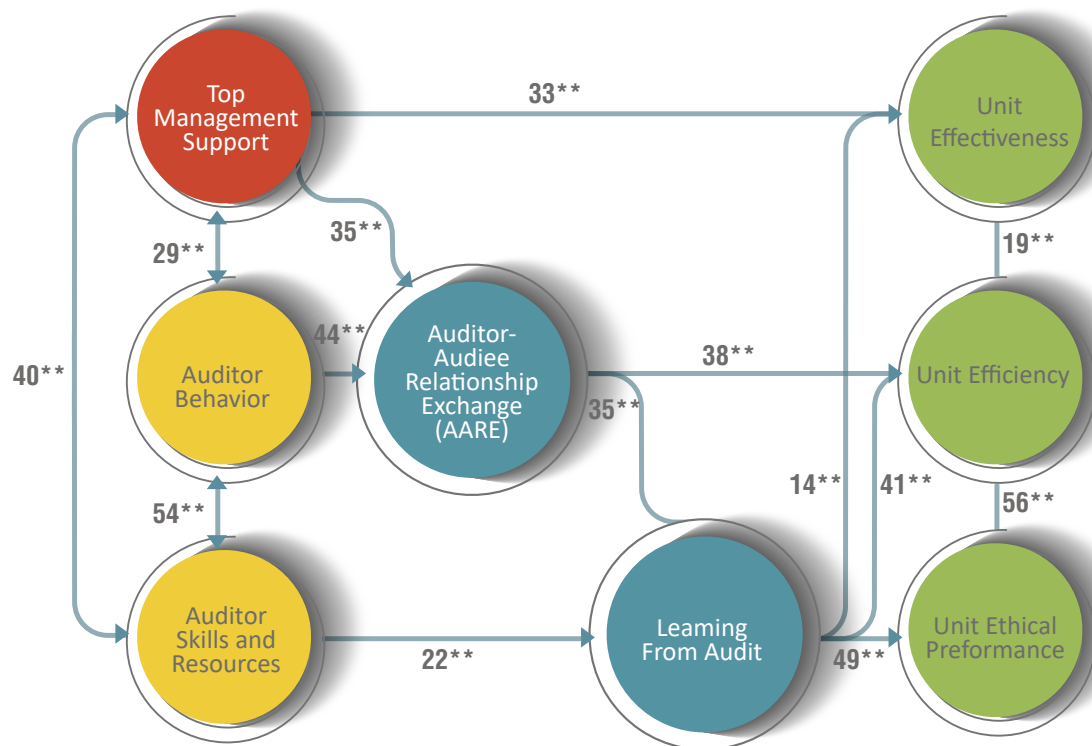
קיים קשר חיובי בין יחסי הגומלין מבקר-מבוקר לבין הלמידה ביחידות הארגוניות המבוקרות.

H3

מודל המחקר על בסיס ההשערות שתוארו לעיל מוצג להלן:



על מנת להתגבר על גודל המדגם ברמת היחידה הארגונית, ניתוח נתוני המחקר נבדקו באמצעות תוכנת AMOS20 ובוצעו ניתוחים וחישובים סטטיסטיים מורכבים כדי להעריך את הקשרים שנוסחו בהשערות של המודל המקורי. לפניכם המודל המעודכן החדש לאחר ניתוח הנתונים, לרבות מידת המובהקות של הקשרים בין המשתנים השונים (p value).



לפניכם
המודל
המעודכן
החדש
לאחר ניתוח
הנתונים,
לרבות מידת
המובהקות
של הקשרים
בין המשתנים
השונים
(p value)

הערה: משתנה מתווך מוגדר כמשתנה הנמצא בין המשתנה הבלתי-תלוי למשתנה התלוי, מושפע מהבלתי-תלוי ומשפיע על התלוי. באופן כללי משתנה זה ייחשב כמשתנה מתווך אם כתוצאה מהצבתו הקשר הישיר בין המשתנה הבלתי-תלוי לתלוי ירד ואף יתבטל.

תמיכת ההנהלה ומיומנויות של

המבקר הפנימי והתנהלותו, הם גורמי

המפתח להבטחת יחסי גומלין חיוביים

בין המבקרים הפנימיים לבין המבוקרים

מסקנה עיקרית של המחקר היא שתמיכת ההנהלה ומיומנויות של המבקר הפנימי והתנהלותו, הן גורמי המפתח להבטחת יחסי גומלין חיוביים בין המבקרים הפנימיים לבין המבוקרים. כתוצאה מכך מתקיימת למידה מהביקורת שבוצעה, שבתורה מביאה לתהליך הגורם ליעילות, אפקטיביות והתנהגות אתית בביצועים של הפעילויות בארגון. מסקנה נוספת היא חשיבות העמדת משאבים מספקים לרשות הביקורת הפנימית.

הנה זה קורה האתר החדש שלנו

WWW.THEIIA.ORG.IL

ON AIR

תוכן עשיר שיתמקד במטרת העל של האיגוד להוות עוגן מקצועי למבקרים הפנימיים בישראל ומתן מענה מלא לצורכיהם.

האתר יתעדכן באופן שוטף ויכיל עדכונים על חידושים בתחום, חדשות מהשטח ואירועים של האיגוד.

מאופיין בעיצוב נקי ומוקפד, כולל לוגו משודרג, פיצ'רים משופרים והתאמה לכל סוגי המסכים.

אתם מוזמנים לבקר, להכיר את האתר שלנו מקרוב ולעודד עמיתים נוספים להירשם כחברים.

איגוד מבקרים פנימיים בישראל
INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS IN ISRAEL



במאמר זה נפרט מהי תקשורת חזותית וכיצד היא עשויה לשרת את לקוחות הביקורת: מבוקרים ונמעני הביקורת, בהתמודדות בעידן ה-TMI (Too Much Information). המאמר הוא תוצר של ניסיונו המצטבר ביישום כלי תקשורת חזותית בעבודת הביקורת בשנים האחרונות בתנובה.



אחד המאפיינים הבולטים של תקופתנו הוא ריבוי המידע. המידע נמצא במגמת עלייה הן מבחינת נפחי המידע הנצברים והן מבחינת קצב ההעברה. הכול זמין ונגיש בלחיצת כפתור.

ניתן לחתום למגמת-על זו על דרך החיוב ועל דרך השלילה: מחד - המידע הוא ההון החדש, אשר ניתן לנתחו, ללמוד ולהשיג צמיחה (Big Data), מאידך - הצפה במידע גוזלת זמן רב שניתן לנצל לטובת החומרים, למיקוד ולהבחנה בין עיקר לטפל (TMI - Too Much Information)

האם כמבקרים אנחנו

מכילים בקושי הנובע

מ-TMI ועורכים התאמות

מתבקשות בדוחות הביקורת

או שגם אנחנו מציפים את

הלקוחות במידע ומאבדים

אותם בדרך?

כמבקרים, מיהרנו לאמץ את רעיון ה-BIG DATA אל תיקנו. אך האם ובאיזו מידה אנו מודעים להשפעות ה-TMI? באיזו מידה התאמנו את עצמנו לקשיים שמערים עידן המידע על הלקוחות השונים של דוחות הביקורת? האם דוחות הביקורת הקלאסיים מתאימים לעידן המידע?

בצוות הביקורת של תנובה, מצאנו שאחד הכלים הפרקטיים היעילים ביותר להתמודדות עם ה-TMI הוא התקשורת החזותית. מאז ומעולם הייתה לתקשורת החזותית השפעה נרחבת על התודעה והתפיסה האנושית. בעשורים האחרונים ניתן לראות את כוחם העצום של המיתוג והפרסום שעושים שימוש וירטואלי בתקשורת חזותית כדי להשפיע על עולם הצרכנות.

שימוש אפקטיבי בשפה
החזותית מבוסס על בירור
יסודי של מטרת הביקורת,
כלומר- מה המסר שהמבקר
רוצה להעביר במשימה זו?
מה הסיפור?

יישום תקשורת חזותית בעבודת הביקורת

השימוש השכיח והטריטוריאלי בכלים חזותיים הוא ליצירת חזות נעימה וצבעונית באמצעות שילוב סמלים ואנפוגרפיקה בדוח הביקורת. אבל, אפשר גם יותר. הרבה יותר.

ישנן אינסוף דרכים בהן ניתן ליישם את השפה החזותית, לכל אורך תהליך הביקורת וגם בתוצר הסופי - בדוח. ניתן לשלב חשיבה חזותית בשלב עיבוד הממצאים על מנת להתמקד בגורמי השורש, לעורר דיונים עם המבוקרים, ההנהלה והדירקטוריון ואפילו להשפיע על התודעה והתרבות הארגונית.

שימוש יעיל ואפקטיבי בשפה החזותית ככלי עבודה בתהליך הביקורת, מבוסס על בירור יסודי של מטרת הביקורת, כלומר- מה המסר שהמבקר רוצה להעביר במשימה זו? מה הסיפור?

עומק השימוש בשפה החזותית, האופן והמקום הניתן לה בתהליך הביקורת נובעים מהגדרת מטרותיו של המבקר במשימה.

הכרות עם הכלים החזותיים והאופציות הגלומות בהם לתהליך הביקורת, מאפשרת הרחבה וגיוון משמעותיים של סל הכלים של המבקר, מאפשרת למבקר לתפור חליפת 'טיילור-מייד' הכוללת שילוב מנצח בין סוגי מדיה ספציפית למשימה והכרחית על מנת לצמצם את הסיכון בשימוש בכלים חזותיים.

אנו נדרשים להפעיל שיקול דעת תוך שימת לב להשלכות בחירת המדיום והמוטיבים (ולעיתים גם הצבעים) על הסביבה כולה לרבות: רקע קודם מול המבוקרים, רגישויות ספציפיות של מבוקרים, השפה החזותית הארגונית והיבטים בין-תרבותיים הרלוונטיים ללקוחות הביקורת השונים.

להלן נדגים את התועלות בשימוש בשפה חזותית עבור המבוקרים ונמעני הדוח (ועדת הביקורת).

מהי תקשורת חזותית

התקשורת החזותית היא מגוונת מאוד ועשויה לכלול אלמנטים שכיחים ומובנים מאליהם לצד אלמנטים יצירתיים וחדשניים.

בקצה השמרני ניתן למצוא לדוגמא את ה- טיפוגרפיה העוסקת בסידור אותיות ובחירת גופנים למיקוד תשומת לב הקורא, וגם את ה- אינפוגרפיקה המארגנת מידע ע"פ לוגיקה מתאימה, כגון: מפת הרכבת התחתית של לונדון.

בקצה החדשני יותר ניתן למצוא שימוש במערכון של החמישיה הקאמרית להמחשת ממצאים או סרטון וידאו קצת פחות משעשע המתעד קטעים מחקירה סמויה שנערכה על ידי הביקורת וממחיש ממצאים מהשטח.

השפה החזותית ממירה טקסט המכיל מידע רב, עובדות, נתונים, רעיונות ומסרים - לסמלים, צורות, צבעים, תמונות, תבניות והמחשבות גרפיות. חשיבה המבוססת על תקשורת חזותית מעוררת גירוי אינטואיטיבי המתרחש בצד הימני של המוח, הוא הצד הרגשי והיצירתי.

התקשורת החזותית היא מהירה מאוד: גם מפני שהיא תולדה של חוש הראיה שהינו מיידי ואינו דורש מאמץ, וגם מפני שהיא מייצרת תגובה אסוציאטיבית לכמות גדולה של נתונים המונגשים בבת אחת.

השפה החזותית ממירה
טקסט המכיל מידע רב,
עובדות, נתונים, רעיונות
ומסרים - לסמלים, צורות,
צבעים, תמונות, תבניות
והמחשבות גרפיות. חשיבה
המבוססת על תקשורת
חזותית מעוררת גירוי
אינטואיטיבי המתרחש בצד
הימני של המוח, הוא הצד
הרגשי והיצירתי

יתרונות השימוש בשפה החזותית עבור המבוקרים

שפה חזותית ככלי מעודד למידה

מחקרים מצביעים על כך ש- 65% מן האנשים הם 'לומדים חזותיים' (visual learners), לכן שימוש בשפה חזותית מסייע להנגשה וללמידה של ממצאי הביקורת וליכולת להסביר ולהציג נתונים רבים בנפח מצומצם.

דוגמה מצויינת לשימוש בכלים חזותיים בהם דחיסת מידע, ואינפוגרפיקה היא מפת הרכבת התחתית של לונדון. תארו לעצמכם כמה נפח היה נדרש לתיאור מסלולי הרכבת התחתית במלל? האם זה הכרחי? באותו אופן ניתן למקם ממצאים תהליכיים על פני מפה, להקל את הלמידה ולחסוך מלל מיותר.

חשיבה חזותית מעוררת דיון ושיח ומקצרת את זמני התגובה

מצאנו כי בדוחות המבוססים על חשיבה חזותית, ושהם יש שימוש בשפה חזותית לתיאור והמחשה של הממצאים, מתעוררת מוטיבציה לשיתוף ולשיח ביחס לממצאי הביקורת בין המבוקרים לבין עצמם, ובין המבוקרים למבקר (בשונה מדוחות הביקורת הקלאסיים). כתוצאה מכך התגובה לדוח מהירה יותר.

'הפצה ויראלית' לקידום המודעות בארגון

בדוחות הביקורת המבוססים על תקשורת חזותית, לעתים קרובות אנו רואים תהליך של 'הפצה ויראלית' של הדוח כולו או של ממצאים מסוימים: המבוקרים מעבירים מיוזמתם מה שנראה להם רלוונטי לגורמים שונים בארגון (מעבר למעגל המבוקרים), וגורמים אלה פונים בשאלות ובבקשות ביחס לממצאים שעליהם למדו מדוחות שהופצו בדרך זו.



יתרונות התקשורת עבור נמעני הדיווח - (הנהלה בכירה ועדת הביקורת)

שפה חזותית להשגת תשומת לב ורתיעה

בעידן של הצפת מידע, שבו 'שמיכת תשומת הלב' קצרה, הביקורת, בין יתר הגורמים המדווחים להנהלה הבכירה, נדרשת למצוא דרכים יצירתיות להשיג 'זמן אוויר'. תקשורת חזותית משמשת ככלי מעורר עניין ורתיעה ליצירת מעורבות רבה יותר של נמעני הדוח בממצאי חשבונות גורמי השורש.

את תשומת הלב והמסומנותיות כל כך של הקטבים הביקוריים ניתן להשיג באמצעות בחירה מתוך מגוון רחב של סוגי מדיה - מצגות, סרטים, תמונות, גרפיקה מגוונת ועוד ועוד.

זכירות של ממצאים

מבחן הזכירות הוא אחד המדדים המקובלים למדידת אפקטיביות הפרסום. תוך כדי ניסיון, התברר לנו, שממצאים שהוצגו תוך שימוש באינפוגרפיקה מדויקת המסרת נאמנה את התוכן, מותירים חותם ונזכרים יותר בהשוואה לממצאים כתובים במסמך הדגל.

מיתוג גורמי שורש

תוך כדי תנועה גילינו
שבדומה לפרסומת
בטלוויזיה, הצגה של
גורם שורש שכיח
באמצעות אותו מוטיב
ויזואלי חוזר בדוחות
הביקורת, פעם אחר
פעם, צורבת את
הקושי/גורם השורש,
בתודעת נמעני הדוח.
אני קוראת לתופעה הזו
"מיתוג גורמי שורש"
ומשתמשת בה להצפת
כשלי תרבות ארגונית



מעבר ליתרון הבולט שיש לשימוש בסמלים על מנת לסייע ללמידה, כפי שפורט לעיל, השימוש באותם מוטיבים חוזרים לתיאור גורמי שורש עיקריים או ממצאים משמעותיים וחוזרים בתרבות הארגונית, במספר משימות ביקורת, לאורך תקופה, מייצר בקרב הנמענים, חיבור והבנה עמוקה לגורמי השורש ולבעיות של התרבות הארגונית. בדרך זו המבקר יכול להשפיע על השיח בארגון ולייצר הנעה לפעולה.

השפעת השפה החזותית על תהליך הביקורת

אימוץ השפה החזותית ככלי עבודה מייצר אפקט דומינו ועשוי לגזור התאמות בתהליך הביקורת לכל אורכו לדוגמה: שינוי בעבודה מול ספקים חיצוניים, שינוי בשיטת הבקרה על דוחות הביקורת, ואף שינויים בשיטת הדיווח.

שלושת האלמנטים: מידת השימוש (שימוש רחב היקף בתקשורת החזותית או שימוש מצומצם) אופן השימוש (באיזה סוג של מדיה נבחר) ומיקום השימוש (באיזה מיקום בתהליך הביקורת ניישם כלי תקשורת חזותית) הם המשפיעים על מידת השינוי ואופן השינוי בתהליך הביקורת.

ככלל, ככל שהיקף השימוש בשפה החזותית גדל, נדרשים שינויים רבים יותר בתהליך.

סיכום

בעידן שבו אנו מוצפים ומציפים במידע רב, ישנו קושי להוביל שינוי מתוך מיקוד בעיקר. כמבקרים נפיק תועלת רבה אם נשכיל ונצליח להתאים את תהליך ותוצרי הביקורת לעידן הנוכחי.

על מנת להוביל שימוש אפקטיבי בתקשורת החזותית, אנו נדרשים:

1. להבין ולהכיר את היתרונות והחסרונות של המדיומים השונים האפשריים להצגת הממצאים
2. להתאים את המדיום לשאלת המפתח - ולמטרת הביקורת - מה המסר שאנו רוצים להעביר?

3. להפעיל שיקול דעת גם בשימת לב להשלכות בחירת המדיום על הסביבה כולה לרבות: רקע קודם מול המבוקרים, רגישויות ספציפיות של מבוקרים, השפה החזותית הארגונית והיבטים בין-תרבותיים.

כלי התקשורת החזותית מספקים ערך מוסף רב לתהליך הביקורת: מסייעים להנגשת וללמידת ממצאי הביקורת, למיתוג גורמי השורש ואף להשפעה על התודעה הארגונית בכל הרמות של הארגון.

בנימה אישית:

המפגש הראשון שלנו עם התקשורת החזותית הגילוי לפני המש שנים, בישיבה עם מנהל בכיר שהלחץ על כפיויות בקרה, שנוצרו, ארגונית, בעקבות עבודת הביקורת. גוף כדי השיטה הבנתי שאני לא מצליחה להסביר לו את העיקרון (הכה ברור והכרטי מבינת) של המעגל הבקרה, המבוססים זה על זה. בשלב הזה ארמתי בך נייר ארוך והגלתי לשרטט עליו את האינפוגרפיקה הבסיסית שהמחשה את העניין. עכשיו הוא סוף סוף הדיון הענייני. הסרטוט לבש פנים ושניה פנים גוף כדי המחשה המשותפת. בשלב מסוים נוספו צבעים. הבנו זה את זה. הסרטוט שימש בסיס להחלטה. הצורה שהתגבשה היא אגף האינפוגרפיקה הפופולריות אצלנו עד היום ומכונה "העוגלדים"...



מאז אותה ישיבה, עברו כמה שנים ואנחנו בצוות הביקורת, המטכאלי (נסו ונסכו) את המטרה, בורסיות שונות, ולשימושים שונים לאורך תהליך הביקורת.

בישיבה והמפגש עם הוועד, בלנו את העוגלדים. מתוך כל האינפוגרפיקה אליה (לשפתם במחשבה, מה אנו נוכחים? האם את המערכת הנוצרת? האם את האל?)

האם הביקורת יודעת לקבל ביקורת?

מאת

אורן להב |
מנכ"ל חברת אודיטנט ל.ל בע"מ

מבוא ותמצית

יהיה זה הוגן לומר שבמרבית המקרים אנחנו יודעים לערוך ביקורת ברמה די טובה, להצביע היכן הפערים והליקויים ולהמליץ על שורת צעדים לתיקון המצב.

אולם האם אנו יודעים לקיים תהליך דומה גם על אופן עבודתנו? האם הביקורת מיטיבה לבקר את עצמה ולהפיק לקחים על עבודתה שלה?

לצערי, משנותיי בתחום הביקורת ומבחינה של גופי ביקורת רבים, התשובה היא: לרוב לא!

וה"לא" הזה יכול לנוע בקשת שבין גופי ביקורת שכלל לא מקיימים תהליכים של תחקיר והפקת לקחים (בסיום ביקורת או בסיום תקופה) לבין גופי ביקורת שמבצעים תחקירים ברמה בסיסית ביותר. כדאי לנו, המבקרים הפנימיים, להישיר מבט ולומר לעצמנו בקול רם שלרוב אנחנו לא מספיק טובים בקבלת ביקורת עצמית ובהפקת לקחים.

בשירותי הצבאי נפלה בחלקי הזכות להשתייך לחיל האוויר ולצבור כצוות אוויר למעלה מ-25 שנות טיסה פעילה. אחת מחוזקותיו של חיל האוויר היא מוסד התחקיר, המהווה מותג של ממש בתרבות הארגונית, ובתחום זה מהווה החיל מושא להערכה בכל העולם. לאורך השנים הללו כצוות אוויר, למדתי להעריך את חוזקו של התחקיר כמנוף רב עוצמה לשיפור ארגוני ואישי, ובמאמר זה אנסה לצקת את עקרונות התחקיר לעולם הביקורת המוכר לכולנו.

היכולת האנושית להודות בטעות אינה יכולת מולדת, ונדירים האנשים שניחנים בה כמנגנון טבעי. אם שגינו במעשינו, סביר שנרצה להצניע את הטעות, להסתירה ולטשטש, ולבטח לא נרגיש "צורך עז" לעמוד מול הבוס ולהסביר באופן יזום מדוע שגינו. אם כן, התחקיר העצמי הוא מיומנות נרכשת שנלמדת ומתורגלת לאורך זמן על מנת להטמיעה כדרך פעולה טבעית.

עם זאת, ובאורח לא מפתיע, כולנו יודעים היטב שני היבטים שנוגעים לתחקיר:

- לציין היכן היינו טובים ומדוע כדאי לכולם לעשות כמונו.

- להצביע על אחרים ולהסביר מדוע הם שוגים וטועים.

כצעיר בטייסת נוכחתי לגלות עד כמה קשה לעמוד בחדר התחקירים לאחר טיסה, מול אנשי הטייסת (ומול מפקדיי), ולספר קבל עם ועולם היכן טעיתי ומה היה עליי לעשות אחרת. עבר זמן רב עד שהבנתי שכאשר התרבות הארגונית מעודדת תחקיר אמת, ההודאה בטעות ותהליכי השיפור המשלימים מהווים עוצמה אדירה, והופכים אותי ואת הטייסת לארגון לומד שמבטיח כי טעויות שאירעו לא יקרו בשנית.

כאשר התרבות

הארגונית

מעודדת

תחקיר אמת,

ההודאה בטעות

ותהליכי השיפור

המשלימים

מהווים עוצמה

אדירה, והופכים

לארגון לומד

שמבטיח כי

טעויות שאירעו

לא יקרו בשנית

מדוע נדרש לבצע תחקיר לביקורת?

הסיבה המרכזית שבעטייה טוב נעשה אם נשכיל ונקיים תחקיר לביקורת, היא שביקורת היא אירוע מורכב, ארוך, מקצועי ורב-ממדי (ממדים פסיכולוגיים, ארגוניים ועוד), ולכן לעולם לא תהיה הביקורת חפה מטעויות. זאת ועוד, חלק בלתי מבוטל מרמתו המקצועית של המבקר היא יכולתו ללמוד ולהשתפר, והתחקיר הוא אולי הכלי החשוב ביותר על מנת ליישם משנה זו הלכה למעשה.

אם כך, מדוע מרבית גופי הביקורת אינם מקיימים תחקיר שכזה? התשובה לכך נעוצה במספר סיבות ואמנה רק חלק מהן:

”התהליכים השגויים מהווים מקור חשוב לתחקור, לימוד והפקת לקחים, הגם שבמבחן התוצאה הסופית לא אירע כלום

האם אנו יודעים לתחקר?

מתברר שהרצון לקיים תחקיר הוא רק הצעד הראשון (גם אם החשוב ביותר) בדרך קשה ופתלתלה. התחקיר, בדומה לתהליכים אחרים דומים, הוא עניין מקצועי, המכיל בתוכו שיטות ביצוע מגוונות, ידע מקצועי, ומעל הכול מיומנות נרכשת.

תחקיר לא מקצועי יהפוך בן-רגע לעוד פרק בתכנית 'עובדה' של אילנה דיין, שבינו לבין תחקיר אין ולא כלום (שכן מטרת התחקיר של אילנה דיין היא למצוא את מי לתלות בכיכר העיר וכיצד להביא עוד רייטינג לערוץ).

מבחנו האמיתי של התחקיר הוא בחינת התהליך ולא בחינת התוצאה הסופית. העובדה שהביקורת הייתה מצוינת ותרמה לשיפור הארגון, אינה מייתרת את הצורך בביצוע תחקיר ואינה מבטיחה שלאורך הביקורת לא בוצעו טעויות (אפילו גדולות). בחילות אוויר בכל העולם נהוג לתחקר אירועי 'כמעט ונפגע' כעניין שבשגרה. אירועי 'כמעט ונפגע' הם אירועי בטיחות שכמעט הסתיימו בתאונה אווירית כתוצאה מרצף של פעולות שגויות. התהליכים השגויים מהווים מקור חשוב לתחקור, לימוד והפקת לקחים, הגם שבמבחן התוצאה הסופית לא אירע כלום. זו הסיבה שלאחר כל טיסה נערך תחקיר, בלי קשר למה שאירע בטיסה. באופן דומה, תחקיר לביקורת צריך להתבצע לכל ביקורת ובכל מקרה. התחקיר יבוצע באופן יזום ויוכנס כמופע ביומן כבר ביום תחילת הביקורת ולא רק במקרה שהביקורת "לא הצליחה".

1 בתיאוריה אנו רוצים לקיים תחקיר אמת ככלי לשיפור ולקידום הביקורת, אבל במציאות יש לנו נטייה טבעית לחפש אשמים ולהפוך את התחקיר לחקירה.

2 בתיאוריה כולנו בעלי חוש מפותח לביקורת עצמית, אבל במציאות קשה לנו מאוד להודות בטעויות ולהסביר מדוע היינו לא בסדר.

3 בתיאוריה נרצה לכנס את כל המבקרים יחדיו, לתחקר כל ביקורת ולקיים הפריה ולימוד הדדי, אבל במציאות לאף אחד אין כוח ואין זמן להתעסק עם שלב התחקיר ואנו רצים במהירות לביקורת הבאה (שבאופן תמוה תמיד מתחילה באיחור ביחס לתכנון).

4 בתיאוריה נדע לספר על כל הטעויות והלקחים שנאספו במהלך הביקורת, אבל במציאות מי בכלל זוכר מה היה בביקורת שהתחילה לפני חצי שנה.

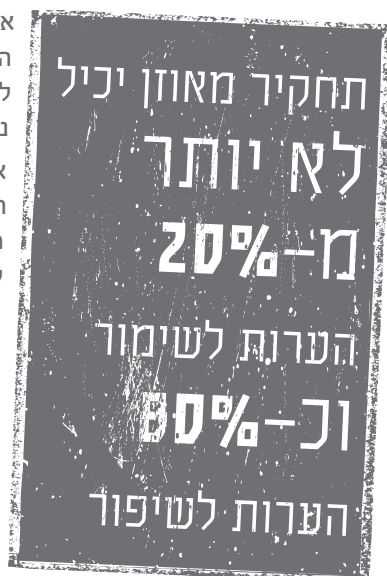
5 בתיאוריה יחידת הביקורת מתקדמת ובעלת תרבות ארגונית מכילה ולומדת, אבל במציאות הרבה פעמים נראה שכל ניסיון לתחקר הוא מיותר לחלוטין והתחושה היא ששום דבר לא משתנה בין כה וכה (שלא לדבר על המבקר הפנימי שממילא לא מאמין בכל הקשקוש הזה).

לסיכום, ניתן לומר שכולנו חזקים מאוד בתיאוריה, אבל בינה לבין המציאות יש פער גדול שמותיר אותנו, הלכה למעשה, נטולי תחקיר.

אחת הטעויות האופייניות לשלב זה היא שהתחקיר נראה כמו "שיר הלל למבקר", המציג רשימה ארוכה של נקודות נהדרות לשימור.

אמנם יש חשיבות רבה בתחקור הצלחות ובלמידה מהן, אולם תחקיר מאוזן יכול לא יותר מ-20% הערות לשימור וכ-80% הערות לשיפור.

טעות נפוצה נוספת היא תחקור של נושאים מדידים בלבד (כמה חרגנו במשאבים, כיצד עמדנו בלוח הזמנים וכדומה). יש ערך רב לתחקור נושאים "רכים", כגון יחסי מבקר-מבוקר, ניהול צוות הביקורת וכדומה. במקרים רבים, הלקחים החשובים ביותר מופקים דווקא בתחקיר הנושאים הרכים.



אז איך עורכים תחקיר לעבודת הביקורת?

אם נדרש לתמצת את אופן ביצוע התחקיר הנכון למשפט אחד, ניתן לומר כי

התחקיר הטוב מציג את מה שהיה, מנתח לעומק למה היה, ומסיק כיצד לשפר לפעם הבאה.

ארחיב ואסביר מה עומד מאחורי שלוש אבני היסוד הללו.

מה היא 'שלב א'?

זהו השלב הבסיסי ולרוב גם הפשוט ביותר בתחקיר הביקורת. בשלב זה יש להציג באופן אובייקטיבי את "רשימת המכולת" של כל האירועים לאורך הביקורת שראוי לתחקרם.

שאלת המפתח פשוטה וברורה - **מהם הדברים שלא היו מספיק טובים לאורך הביקורת?**

שאלה נוספת (פחותה בחשיבותה) תהיה - **מהם הדברים שכן היו טובים לאורך הביקורת?** (תחקור הצלחות).

כדי שנוכל לעשות זאת בצורה יסודית, חשוב לאסוף את האירועים לאורך הביקורת עם התהוותם, וזה יהיה נאיבי לחשוב שנוכל לזכור נושאים ואירועים שקרו לפני חודשים רבים.

מה נכון לתחקר? - כל נושא שנוגע לביקורת הוא נושא ראוי לתחקור:

1. עמידה במטרות הביקורת כפי שהוגדרו, והאם באמת הביקורת תרמה לארגון.
2. עמידה בגאנט זמני הביקורת ובמשאבים שהוקצו לביצועה.
3. היבטים בעבודת הצוות (בין המבקרים בצוות ומול רמות ממונות).
4. יחסי מבקר-מבוקר ואופן ביצוע הפגישות והראיונות.
5. היבטים מקצועיים בכתיבת דוח הביקורת ובעריכתו.
6. ממצאים מעניינים שנמצאו או שהייתה מורכבות או מיוחדות בחשיפתם.
7. הצגת הביקורת בדיון ההנהלה (לדיון ההנהלה חשיבות עצומה. לעתים ביקורת שלמה עלולה לרדת לטמיון רק הודות להצגה לא טובה של המבקר בדיון ההנהלה הבכירה).

למה היא 'שלב ב'?

השלב השני בתחקיר הוא הקשה ביותר. זהו שלב הניתוח והפקת הלקחים.

התנאי הבסיסי שחייב להתקיים על מנת לצלוח שלב זה בהצלחה הוא פתיחות ויכולת כנה להודות בטעות.

במקרים נדירים הופכת ההודאה בטעות להלקאה עצמית מיותרת, אולם לרוב, התופעה הרווחת (והבעייתית ביותר בעולם התחקיר) היא האשמת האחר.

"אם המבקר הראשי לא היה מעכב את הטיוטה על שולחנו במשך עשרה ימים, הדוח הסופי היה מופץ בזמן", או "אם לא היינו נכנסים לתוך חגי תשרי, היינו מסיימים את הביקורת לפי התכנון". אלו כמובן דוגמאות לתחקיר אומלל המבטיח שגם בביקורת הבאה יקרה דבר דומה.

עמיתיי המבקרים, בשני המקרים הללו, אי העמידה בזמנים היא באשמת המבקר בלבד!

חגי תשרי לא צצו משום מקום, הם היו שם תמיד, אך מה שעוד היה שם זה תכנון לקוי של המבקר לגאנט הביקורת, שהתעלם מהחגים וגרם לתוצאה הלקויה.

גם המבקר הראשי אינו אשם בעיכוב הזמנים, שהרי ברור וידוע שהטיוטה תתעכב על שולחנו עשרה ימים (זה תמיד כך, המבקר תמיד יהיה עסוק מאוד ואין קושי "לנחש" מראש שזהו פרק הזמן שייקח לו לעבור על הדוח). במילים אחרות, כל ניסיון להסביר בתחקיר מדוע מישהו (או משהו) חיצוני ואחר אשם בתוצאה הלא רצויה, מעקר את התחקיר והופך אותו ללא

שלב ג' איך לשפר?

זהו ללא ספק השלב החשוב ביותר בתחקיר, ותכליתו לדאוג שהטעויות שאירעו לא יקרו בשנית. אם במהלך התחקיר הגענו למסקנה ש"בסרט הזה כבר היינו", הרי שכשלנו בשלב היישום. שלב ה"איך לשפר" מזכיר במידה רבה את שלב יישום המלצות דוח הביקורת מול המבוקרים. בשני המקרים יש לחתור ליישום אמיתי של המלצות, לא להסתפק במראית עין, להיות ממוקדים, ולהסתפק במספר מצומצם של נקודות לשיפור (או של המלצות למימוש).

לבצע תחקיר זה יפה, לכתוב תחקיר עם לקחים לשיפור זה אפילו יפה מאוד, אך כל אלו אינם אלא שלבים בדרך ל"גאולה" המלאה - יישום אמיתי של מסקנות התחקיר.

יישום אמיתי פירושו שיפור, ושיפור משמעותו ביצוע שינוי. השינוי (בארגון או בעצמי) הוא הרווח הגדול של תחקיר הביקורת, מקור עוצמתו והפיכתו לטובים יותר.

אפקטיבי. רק אם נשכיל לתחקר מה היה עלינו לעשות כדי להימנע מהטעות, או אז נוכל להתקדם ולהפוך להיות ארגון לומד ומשפר.

שאלת המפתח בשלב זה היא כמובן **"למה" - למה זה לא הצליח, למה זה לא היה טוב, למה זה לא קרה כפי שתכננו וכו'.** התשובה המתבקשת במרבית המקרים צריכה להיות - **בגללי! הנה מספר דוגמאות של "למה היה":**

1. תרומת הביקורת הייתה נמוכה כי נושא הביקורת שנבחר היה לא טוב מלכתחילה.
2. הביקורת חרגה בחודש ממועד הסיום המתוכנן כי תכנון הזמנים לא היה ריאלי ולא התחשב באילוצים שהיה ניתן לחזות מראש.
3. החריגה במשאבי הביקורת נבעה מבקרה רופפת וחלקית לאורך ביצועה השוטף.
4. הפגישה עם המבוקר הייתה לא אפקטיבית כי לא הכנו שאלות נכונות והיינו אגרסיביים מדי.
5. ההערות המרובות שהגיעו מהמבוקרים בשלב ההתייחסות לטיוטה מצביעות על עבודה לא מספיק מעמיקה בביסוס ממצאי הדוח.
6. השינויים הרבים שבוצעו במוקדי הביקורת נובעים מקיום סקר מוקדם מצומצם מדי, שלא חשף את הסיכונים המרכזיים בנושא המבוקר.

סיכום

תחקיר טוב אינו עניין של מה בכך. הוא דורש ידע מקצועי ומיומנות נרכשת שנדרש להטמיעה לאורך זמן. המיקוד בתחקיר הוא פנימי אלינו ולא חיצוני המופנה לאחרים. תנאי המפתח להצלחת התחקיר הוא יכולתנו (ועוצמתנו) להודות בטעות ככלי לשיפור עתידי.

וברוח זה, נסכם לנו שלוש נקודות לשיפור המהוות את עקרונות התחקיר הטוב:

1. התחקיר הטוב בוחן את התהליך.
2. התחקיר הטוב בוחן אותך.
3. התחקיר מנוהל על פי המתודה - מה היה, למה היה, ואיך לשפר.

כמה דגשים

- התחקיר במהותו הוא כלי לשיתוף ידע בקרב כלל המבוקרים והזדמנות פז ללמוד מטעויות של אחרים. **לכן יש לקיים את התחקיר בפורום רחב עם מרב המבוקרים.** בהעדר תחקיר ולימוד הדדי, סביר שנשמע במסדרונות הביקורת משפטים כגון "אהה, גם לך זה קרה? לא נורא, כולם נפלו על זה לפניך".
- התחקיר הוא כלי חשוב בארגז הכלים של המבוקר. תחקיר נכון ומקצועי הוא מנוף רב עוצמה לשיפור אישי וארגוני ומכאן חשיבותו.
- **כדאי ונכון לבצע תחקיר לא רק בסיום ביקורת, אלא כמנגנון מובנה בכל עת,** למשל בזמן אמת לאחר פגישה מורכבת עם מבוקר או כתחקיר תקופתי קבוע ביחידת הביקורת.
- זכרו - **תחקיר לביקורת יבוצע בכל מקרה ולא רק במקרה שהביקורת "לא הצליחה".**



הערכת ניהול הידע בארגונים

”
הידע הוא
משאב מהותי
ונכס ממשי
לארגון.”

תאריך

אורי שיפריס | B.Sc - יועצת ניהול ידע, דלויט ישראל
עידו נמיר | M.A - שותף מנהל תחום הייעוץ לניהול ידע, דלויט ישראל

מבוא ותמצית

המאה ה-21 רוויית שינויים מהירים שמעמידים את הארגונים בצל סיכונים מהותיים כמו קשיים לעמוד ברגולציה ואובדן ההמשכיות העסקית. לעתים, חוסר היכולת להתמודד עם השינויים הוא פועל יוצא של ארגונים שאינם מצליחים להבנות ולנהל ידע תומך ביצוע בארגון.

ארגונים הפועלים לנהל את נכסי המידע והידע שלהם ייהנו ממקסום השימוש במשאבי הארגון ומחדשנות פורצת דרך. עולם ניהול הידע בארגונים הוא צעיר יחסית, והחל להתגבש באמצע שנות התשעים של המאה העשרים כגישה מתודולוגית מובנית. אחת ההנחות המרכזיות בתחום ניהול הידע היא שהידע הוא משאב מהותי ונכס ממשי לארגון.

ביקורת פנימית בנושא ניהול הידע עוזרת לארגונים בזיהוי נכסים ארגוניים מבוססי-ידע ובפיתוח אסטרטגיה ופרקטיקה לניהול אותם נכסים ארגוניים.

תהליך הביקורת מאפשר למפות את הידע בארגון ולגלות אילו שימושים עובדים עושים בידע הארגוני. בנוסף, הביקורת מאפשרת לזהות את החוזקות ואת נקודות התורפה של הידע הארגוני, ומסייעת לארגון לנצל הזדמנויות ולהרחיק איומים בהיבט זה.

מהו ידע?

יתרונות של ניהול הידע

חוקרים גילו קשר חיובי בין מדדי ניהול ידע ובין מדדי ביצוע, הן כלכליים והן תפעוליים. כך, ניהול ידע מסייע בשיפור הכנסות ורווחיות, ROI, מוניטין, פיתוח שווקים חדשים, קיצור זמני שירות ועוד (Oztekin, Delen, Zaim, Turkyilmaz & Zaim, 2015). ההשפעה של ניהול הידע על הארגון היא רחבה ובאה לידי ביטוי גם באופן עקיף. למשל, ניהול ידע יוצר מוניטין חיובי על הארגון ומוניטין חיובי יוצר גידול ב-ROI.

בנוסף, לאחרונה נכנס ניהול ידע כחלק מתקן ISO 9001. התקן מדגיש את הצורך בניהול ידע בארגון. בעדכון האחרון לתקן, ניהול הידע הארגוני מהווה קריטריון-בוחן לקבלת ההסמכה ואסמכתא לאיכות עבור ארגונים. כלומר, על אף שיש להשקיע משאבים כדי לייצר מערכת ניהול ידע ראויה, זוהי הסתכלות ארוכת טווח שמיטיבה עם הארגון.

כל ארגון, בבואו לנהל את הידע שלו, שם לעצמו מטרות עסקיות שונות. חשוב להדגיש כי ניהול ידע אינו מטרה בפני עצמה, אלא האמצעי להשגת המטרות העסקיות וחזון הארגון.

ידע הוא תוצר של עיבוד מידע על בסיס ניסיון עבר, אינטואיציה, תובנות, אינטראקציה עם אנשים/גורמים נוספים ועוד. לכן קיימת שונות בידע בין אנשים שונים, גם אם הוא מבוסס על אותו המידע, זאת משום שייחודיותו של האדם היא חלק מהידע, מהניסיון ומהתובנות שהוא הטמיע-רכש לעצמו.

מידע הופך לידע כאשר הוא נקלט ומקבל משמעות. ידע תומך בקבלת החלטות ומסייע בפעילויות פשוטות ומורכבות כאחד. ככל שהידע יהיה נוח, מסודר, נגיש ומובנה לעובדי הארגון, כך הם יוכלו לבצע את עבודתם על הצד הטוב והיעיל ביותר.

בארגונים קיימים שני סוגים של נכסי ידע: ידע גלוי וידע סמוי. ידע גלוי הוא בדרך כלל נגיש וקל להשגה. ידע סמוי, המהווה כ-70% מהידע בארגונים, קשה יותר להשגה ונמצא בראשם של העובדים.

אחד האתגרים הגדולים של עולם ניהול ידע הוא הנגשת אותם מאגרי ידע סמויים, באופן שיאפשר לארגון ולעובדים, לרבות הביקורת הפנימית, למקדם את השימוש בהם.

עמידה באתגר זה תקדם את הארגון ותהווה יתרון תחרותי משמעותי אל מול המתחרים בשוק.

ניהול ידע מקדם מטרות שונות, כגון
קיצור משך הזמן הנדרש לביצוע
משימות, הימנעות מ"המצאת הגלגל
מחדש", הקטנת טעויות/תקלות
חוזרות, קיצור משכי הכשרות עובדים
חדשים, הגדלת עצמאות העובד
והפחתת תלותו בגורמים חיצוניים,
שיפור השירות ללקוחות.



תהליך ניהול ידע בארגונים

פתרון ניהול ידע מוצלח מורכב משישה רבדים השלובים זה בזה, וכוללים: אסטרטגיה, גוף מוביל מדיניות, תוכן והקשר, תרבות ארגונית, שילוב בתהליכים עסקיים וטכנולוגיה.

פיתרון ניהול ידע יכלול יצירת תכנית אסטרטגית לניהול ידע בארגון, פיתוח וניהול מחזור חיי המידע והידע בארגון, ויצירת תהליכי עבודה תומכים לניהול ידע מתמשך בארגון.

ניהול הידע מתבצע למול מודל מוכנות ארגונית לניהול הידע

האסטרטגיה מתווה את תכניות הפעולה המפורטות של הארגון. פן זה מתרכז בבחינת האסטרטגיה הקיימת בארגון והאם קיימים בה מרכיבים ודגשים של ניהול ושימור ידע ארגוני. יודגש - קיים קשר ישיר בין חזון המקשר בין ניהול ידע לאסטרטגיה לבין הבנה של בכירי הארגון את משקלו ויתרונותיו של ניהול ידע ארגוני.

1 אסטרטגיה לניהול ידע

גוף זה יוביל את מדיניות ניהול הידע בארגון בתחומים העסקיים. מדיניות התומכת בניהול ידע תביא להגדרה, לניהוג, לשליטה ולפיקוח על יישום פעיל ומוצלח של ניהול ידע. במסגרת ההערכה תיבדק מדיניות ניהול הידע בארגון והאם וכיצד היא משפיעה על ביצועים, קבלת ההחלטות ועוד.

2 גוף מוביל מדיניות ניהול ידע

התכנים בארגון צריכים להיות מובנים, נגישים ותומכי ביצוע. זיהוי, תחזוקה וניהול נכון ואפקטיבי של הידע יביאו לניצול מיטבי של ההון האינטלקטואלי. כך יגיע המידע הנכון לעובד הנכון בזמן הנכון.

3 תכנים בארגון והקשרם

פן זה מתרכז בבחינת התרבות הארגונית המצויה בארגון. האם הארגון בגישתו מתווה גישה ריכוזית של "ידע הוא כוח" או גישה משתפת לטובת שרידות ורווחיות הארגון? בדרך כלל לא קשה להסביר למנהלים את חשיבות ניהול הידע והשיתוף בארגונים. גם מציאת טכנולוגיה מתאימה לארגון אינה קשה במיוחד. הקושי הגדול בארגונים הוא רתימת העובדים והבאת הארגון לשתף בידע. מערכת ניהול ידע המביאה תועלות לארגונים נבחנת גם בטווח הארוך. כלומר, תחזוקת תוכני המערכת, שיפורם, עדכוןם ותמיכת העובדים, הם גורמים מכריעים להצלחת מערכת ניהול הידע הארגונית.

4 אנשים ותרבות ארגונית

ארגונים מובילים שיטות מתודולוגיות ליצירת תכנים ושיתוף בידע ארגוני. בהערכת ניהול ידע יבחנו אילו תהליכים להעברת וניהול ידע קיימים בארגון, ואיך התהליכים הללו מאפשרים תמיכה במחזור חיי הידע הארגוני המביא לעקביות, סטנדרטיזציה והפצת ידע.

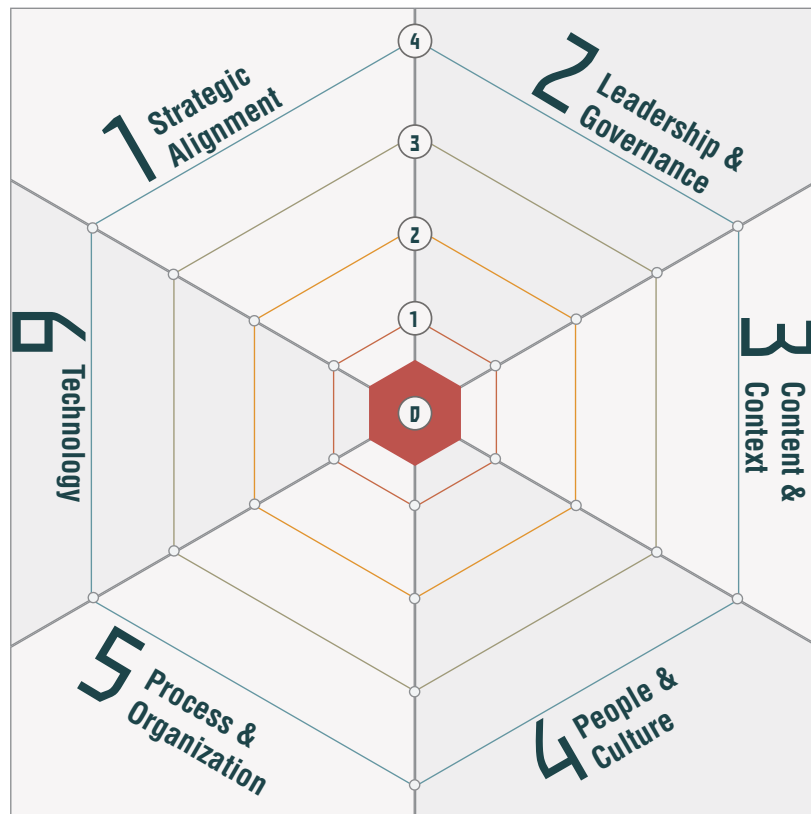
5 שילוב בתהליכים עסקיים

כדי לתמוך בתהליכי ניהול ידע ולאפשר לכידה, ארגון, יכולת חיפוש, שמירה והפצת הידע, נדרשת טכנולוגיה חוצת ארגון שתסייע בהיבטים אלו. בנוסף, אספקט זה יעסוק גם בטכנולוגיות הקיימות בארגונים ובדרך שבה מתוחזקת מפת הידע הארגונית.

6 טכנולוגיה

מודל מוכנות (בשלות) ארגונית לניהול ידע

לאחר מיפוי המצב הקיים של ניהול ידע, נמקם את הארגון על גבי "מודל מוכנות (בשלות) ארגונית לניהול ידע" (כמתואר מטה באיור 1). כפי שניתן לראות, קיימות 4 רמות מוכנות כאשר הארגון יישאף להימצא במעטפת החיצונית של המודל - מעטפת המצביעה על רמת בשלות גבוהה.



יתרון נוסף בא לידי ביטוי בהבנת חשיבותו העמוקה והקריטית לידע בארגון. במסגרת ההערכה ייבדק עד כמה התחום מטופל באופן איכותי במחזור חיי הארגון. אספקט נוסף ליתרונות הערכת הידע בארגון הוא הבנה עמוקה וספציפית בנוגע לסיכונים העומדים בפני הארגון.

כמובן, הערכת ניהול הידע בארגון נעשית עם הפנים להמשך תהליך טכנולוגי, לאפיון תהליכים ולאפיון מערכת לניהול ידע.

הכרת הארגון את איומיו וסיכונים בתחום ניהול הידע תהפוך אותם להזדמנויות שיאפשרו לארגון "לכבוש פסגות נוספות".

כך, כפועל יוצא של התהליך, הארגון יציב לעצמו יעדים ומטרות עסקיות, ויתאפשר לו לקבל החלטות מושכלות מבוססות מסקנות וידע, ולתעדף פעילות בנושאי ידע שונים.

המודל מציג באופן ויזואלי ונוח את מיקום הארגון. מודל זה שימושי במיוחד מכיוון שניתן להשוות ולמדוד על גביו צמיחה לאורך זמן.

לאחר קיום הערכת ניהול ידע ולאחר מיפוי המצב הקיים בארגון ומיצובו על גבי המודל, יתקבל מיצוב ניהול הידע בארגון. מיצוב הארגון מאפשר הבנה טובה יותר של הסיכונים וגייבוש תכנית פעולה לניהול ידע בהמשך.

יתרונות הנובעים מניהול תהליכי ידע בארגון

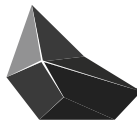
למיצוב הארגון במונחי ניהול ידע יש יתרונות רבים. אחד היתרונות המרכזיים הוא קבלת מיפוי המצב הקיים של הארגון מבחינת היבטי ניהול ידע. הערכת ניהול ידע תאפשר לארגון להתקדם למצב של מודעות ולבחינה מקיפה של מיקומו לפי ששת הממדים שנבחנו.

אבני דרך מרכזיות בתהליך ביקורת ניהול ידע

מיפוי המצב הקיים בארגון - אסטרטגיה ארגונית, מנגנון ניהול ידע, עובדים ותרבות ארגונית, תהליכים עסקיים, תכנים רלוונטיים, טכנולוגיה.



מיפוי הידע הנדרש כדי להגיע למטרות הארגוניות ולתמיכה בפעילויות אישיות וקבוצתיות בארגון.



מיפוי תהליכי יצירת הידע והערכה של תרומתם לביצועים הארגוניים.

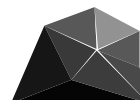


איסוף עדויות מוחשיות למקרים שבהם הידע מנוהל ביעילות, ומיפוי מקומות שבהם יש צורך לבצע שינוי.



מיפוי הנכסים האינטלקטואליים של הארגון.

מיפוי הטכנולוגיות התומכות לניהול הידע בארגון.

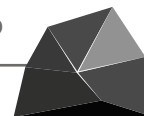


זיהוי פוטנציאל לשימוש בידע שלא מנוצל.

הערכת השימוש במוצרי ידע ארגוניים וכיצד לשפר אותם.



סרטוט תהליכי זרימת ידע ומיפוי צווארי בקבוק נוכחיים בתוך התהליכים.



הבנת פערי הידע הקיימים וזיהוי פערי ידע עתידיים.

יצירת מפת ידע ארגונית.



יצירת תשתית מידע לצורך פיתוח יוזמות ניהול ידע קיימות ועתידיות.

סיכום

הערכת ניהול ידע היא הבסיס ונקודת המוצא למיצוב ולהערכת תהליכי ניהול ידע בארגונים. ההערכה שופכת אור על ממדים רבים בניהול ידע, לדוגמה: מפת הידע הארגונית, טכנולוגיות קיימות, תרבות ארגונית בתחום ניהול הידע, תהליכי ניהול ידע, מדיניות ואסטרטגיה ועוד.

לאחר הערכת ניהול הידע, נבנה בסיס להתוויית תהליכי ידע שיביאו לארגון שיטתי, יעיל, אפקטיבי ומוביל. נמצא כי מערכות ניהול ידע הן אמצעי קריטי ליכולתו של ארגון לבסס יתרון תחרותי משמעותי על מתחריה.

ביקורת ניהול ידע בארגון מסייעת לריכוז הקשב הארגוני לתהליכי ניהול הידע, וכן מיקוד בתהליכי ייעול הסביבה תומכת הידע בארגון. ריכוז הקשב לתהליכי ניהול הידע ומיקוד בייעול הסביבה תומכת הידע יביאו את הארגון לניצול טוב יותר של נכסי הידע שלו, וכן יתמכו בהתייעלות ארגונית, במקסום יכולת החדשנות בארגון ובהגדלת רמת התחרותיות של הארגון.



ביחד ניקח את הקריירה שלך 10 צעדים קדימה

הקבוצה פתוחה לכל המבקרים הפנימיים הצטרפו אלינו!

כולם מדברים על זה על הקבוצה החדשה שלנו ברשת

הקבוצה נפתחה במטרה לייצר במה לשיח מקצועי ואיכותי בתחום הביקורת הפנימית ; ויש לנו המון תוכניות עבודה

לפעמים לעגל פינות בביקורת זה בסדר

מאת
ערן גרוברג | רו"ח, MA
מבקר פנימי ראשי, דאר ישראל

הדילמה

ניתוח ראשוני של נתוני נטישת לקוחות העלה ששיעור הנטישה עומד על כ-38%.

דרושים 4 ימי עבודה נוספים כדי להגיע לנתון המדויק, תוך סינון חריגים, ביטול כפולים, נטרול דלת מסתובבת וטיוב המידע. זה יביא אותנו לנתון המדויק של 44%, ללא ספק פער מהותי מ-38%. כביקורת, אנחנו משתדלים להביא את הנתון המדויק, המלא, זה שלא ניתן יהיה לערער עליו עובדתית.

אבל האם יש הצדקה להשקיע עוד 4 ימי עבודה בשביל להשיג את הנתון המדויק, כאשר ברור שאחוז הנטישה כה גבוה ודרמטי, עד שזה לא משנה אם הוא גדול או קטן ב-6%?

מבוא ותמצית

עיגול פינות בביקורת ניתן לפרש במספר רב של מובנים: אי ירידה לסיבות השורש; ביצוע עבודה חלקית; ביצוע עבודה בצורה לא מדויקת, והצגה לא מלאה של התמונה. משמעות הדברים בסלנג היא "לחפף", ביטוי שהוא ההיפך הגמור ממה שאנו רוצים להיות מזהים עמו בביצוע ביקורת. ובכל זאת, האם ניתן, במודע, לעגל פינות, בלי שהדבר ייחשב ל"חיפוף"?

כבר בתחילת לימודי הכלכלה, וגם בשלב מאוחר יותר בתורת המשחקים, אנחנו נדרשים לשאלת מקסום התועלת, אבל למקסום יש תמיד מחיר: זה יכול להיות מגבלת משאבים, מגבלת תקציב או מגבלה אחרת, ואת המחיר הזה צריך לקחת בחשבון.

גישות שונות בקבלת החלטות: SATISFICER vs OPTIMIZER

כיצד מקבלים את ההחלטה הנכונה? הדרך עוברת בתהליך קבלת ההחלטות, שם נוהגים לסווג שני קצוות של סוגי ניהול:



מנהלים בגישת
האופטימיזר מגיעים
לתוצאות טובות יותר.
עם זאת, הרבה פעמים
הם לא יודעים לעצור
וממשיכים להשיג
תוצאה טובה יותר,
אף שבמונחי עלות-
תועלת, הם עברו מזמן
את נקודת האופטימום



אופטימיזר (OPTIMIZER)

מנהל החפץ להגיע להחלטה הטובה ביותר, ללא התחשבות במגבלות הזמן (מכונה גם MAXIMIZER). בגישת האופטימיזר, גם אם הדבר גוזל זמן רב ומצריך מאמץ גדול, או בהיבט ניתוח הנתונים או מאחר שהמידע בארגון אינו מטיב ו/או נגזר ממספר מקומות, יבוצע ניתוח מלא של המידע ברמת דיוק מקסימלית.



סטיספייסר (SATISFICER)

מנהל המסתפק בפתרון "משביע רצון" שיביא לשיפור משמעותי במצב המערכת, ואינו מחפש את הפתרון המושלם. בגישת הסטיספייסר, ישנו רף מטרה. השאיפה אינה מקסום אלא עיבוד המידע ברמה שתאפשר את הצגתו, תשקף את אמינותו, ותהווה רמה מספקת של דיווח. זה לא אומר שמנהל כזה מסתפק בבינוניות ולא מן הנמנע שגישה זו גם לא תהיה אפשרית בכל המקרים.



באופן כללי, מנהלים בגישת האופטימיזר מגיעים לתוצאות טובות יותר, זה ברור מעצם ההגדרה. עם זאת, הרבה פעמים מנהלים אלה לא יודעים לעצור וממשיכים לנסות להשיג תוצאה טובה יותר אף שבמונחי עלות-תועלת הם עברו מזמן את נקודת האופטימום, וזמן שהיה יכול להיות מנוצל לטובת נושאים נוספים מבוצע.

לעתים יותר קל להסתכל על הדילמה דרך הנתון ההופכי, ואז התמונה מתבהרת: מה אני יכול להרוויח בארבעה ימי עבודה? לא תמיד הפער יהיה משמעותי, ולפעמים ההבדל בתועלת יכול להיות שולי ולהסתכם גם ב-0.4% בלבד ולא ב-6% כמו בדוגמה שלעיל. מבחינת הסטיספייסר, מקסום התועלת שקול אפוא למזעור האנטי-תועלת.

שיקוף השיטה לעובד

תמיד אפשר להמשיך לנתח, לחפש, להתפרס לצדדים - אבל צריך לדעת מתי לעצור. האופטימיזר יתקשה לעצור. הוא תמיד יחשוב שיש עוד ממצא מעבר לפינה.

בביקורות רבות איסוף המידע וניתוחו נמשכים זמן לא מבוטל. הנחיה שלא לעבד את המידע ברמת דיוק גבוהה או מלאה, עלולה להיתפס כ"עיגול פינות" ולשדר יחס וגישה לא נכונים לעובד, אף שבלא מעט מקרים יש לכך הצדקה.

עובד יכול לתפוס את גישת הסטיספייסר בצורה שלילית, כניהול שנוטה להתפשר ולא להתאמץ, מה שיעביר לו מסר שגוי ויעמיד אותו כמנהלים בעמדה לא טובה. לכן חשוב לשקף את הרציונל שעומד מאחורי גישה זו. חלק מהכשרת העובד היא היכולת שלנו כמנהלים לנווט אותו למקומות הנכונים, לעשות אופטימיזציה לביקורת וללמד אותו לנהל את המשאבים. העובד צריך להבין את העיקרון ולהתריע כששלב עיבוד המידע הוא ברמה שניתן או ראוי לעצור בה, עד לשלב שבו הוא יוכל לקבל את ההחלטה ולנמק אותה בעצמו.

דוגמה ליישום
גישת הסטיספייסר
בביקורת

חברת "שאל הפצה" מעסיקה עובדים בחלוקת פליירים בגוש דן והמרכז. שטח ההפצה חולק למספר אזורי חלוקה מוגדרים מראש, וכל עובד שוין לאזור ייעודי. לכל אזור חלוקה נקבע זמן חלוקה קבוע של 8 שעות שמשולם גם אם העובד חילק את הפליירים בזמן קצר יותר. לפיכך אין משמעות לשעון הנוכחות, ועובד נדרש להחתים כרטיס פעם אחת בלבד ביום, רק על מנת לוודא שהוא נכח בעבודה.

המוטו של החברה הוא שבסוף היום נשארים עם שולחן נקי. כאשר עובדים חולים ונעדרים מהעבודה, המנהלים נוהגים לחלק את האזורים שלהם בין העובדים הקיימים, כך שחלק מהעובדים מבצעים חלוקה באזור נוסף או בחלק ממנו, והמנהל מעדכן זאת בעמודת הפרמיה בדוח הנוכחות.

חוק שעות עבודה ומנוחה מגביל את ביצוע השעות הנוספות ל-12 שעות בשבוע, ולכן אגף משאבי אנוש בחברה קבע שאין לשלם יותר מ-48 שעות נוספות בחודש, תחת ההנחה שכך הארגון עומד בדרישת החוק.

במסגרת דוח על עובדי החלוקה, ניתוח ראשוני של דוחות הנוכחות המהווים בסיס לשכר, העלה ש-10% מהעובדים ביצעו מעל 48 שעות נוספות בחודש, אך החברה שילמה ל-40% מהם 48 שעות נוספות בלבד עקב המגבלה הקיימת, ולא את השעות שבוצעו בפועל, דבר המהווה הלנת שכר. בדיקה של שני עובדים כאלה העלתה שאחד נרשם כמי שחילק שני אזורים ביום, ואילו השני נרשם ככזה שחילק 3 אזורים ביום, כך שלכאורה עבד 24 שעות ברציפות ומיד המשיך ליום העבודה הבא, נתון לא סביר. מנהל החלוקה מסר שחלק מנתוני הביקורת שגויים, כי עובדים שהוגבלו זמנית לעבודה משרדית על ידי רופא עבדו בפועל במשרד, בעוד שברישומים הם מסווגים עדיין כעובדי חלוקה. מנגד, קיימים עובדי משרד שלא נרשמו כמחלקים, אך יצאו מדי פעם לחלוקה עקב מחסור בעובדים.

”

בגישת הסטיספייסר,

השאיפה אינה מקסום

אלא עיבוד המידע ברמה

שתאפשר הצגתו, תשקף

את אמינותו ותהווה רמה

מספקת של דיווח. זה לא

אומר שמנהל כזה מסתפק

בבינוניות וחשוב לשקף את

הרציונל בהחלטה לעובד

“

השאלות שעומדות בפני המבקר, בין היתר, הן:

האם למעט את העובדים בימי העבודה המשרדית מהנתונים, ולהשלים את עובדי המשרד שחילקו, כדי לנתח באופן שלם ומדויק את הפעילות?

קיים קושי לזהות מי העובדים שהוגבלו, שכן אין לכך תיעוד ממוחשב למעט אישורי רופא שמתויקים בתיק האישי. בעבודה משרדית נדרש להחתים שעון נוכחות פעמיים ביום, אולם לא ברור אם הם עשו זאת לאור הגדרתם כעובדי חלוקה. מנגד, עובדי משרד שחילקו ניתנים לזיהוי דרך עמודת הפרמיה.

בגישת הסטיספייסר

לא. הפרה של הוראות חוק שעות עבודה ומנוחה וחוק הגנת השכר אינה רלוונטית לסוג עבודתם באותה עת. אם מדובר בשיעור גבוה או נמוך מ-10%, לא משנה למהותיות הליקוי.

האם לבחון את זמני החלוקה בפועל מול תקני החלוקה (8 שעות לאזור)?

לא מן הנמנע שגם עובד שביצע שני אזורי חלוקה, עבד בסופו של דבר בפועל 9 שעות בלבד ולא 16 שעות כפי שקבוע בתקן. במקרה זה הוא לא הועסק בחריגה מהוראות חוק שעות עבודה ומנוחה, המתירות העסקה של עד 12 שעות ביממה, נתון משמעותי מאוד לחשיפת החברה להפרה של הוראות החוק.

בגישת הסטיספייסר

לא. זמן התקן לא חושב לפרמיה בלבד כנהוג בשכר עידוד, אלא מהווה בסיס לתשלום שכר העבודה. החברה הגדירה שזמן החלוקה הוא 8 שעות, ואם עובד יתבע על בסיס חוק שעות עבודה ומנוחה, סביר שהשופט יאמר לחברה שעליה לבוא בטענות רק לעצמה, שכן היא זו שקבעה את תקן החלוקה. אין ספק שמדובר בבדיקה הכרחית, שאף ראוייה לדוח ביקורת ייעודי, אבל גם בלי לבצע את הבדיקה בפועל, על בסיס המידע הקיים, כבר עכשיו ניתן להמליץ לחברה לבחון או לעדכן את זמני התקן.

האם לבדוק את החתמות שעון הנוכחות של עובדים במטרה לבחון את סבירות זמני החלוקה?

הנתון רלוונטי יותר לעובדים שחילקו יותר מאזור אחד, ואז ניתן לנסות להשליך על סבירות היקף החלוקה. לשם המחשה, אם עובד החתים שעון ביום ראשון ב-9 בבוקר, חילק שני אזורים (סיים לכאורה באחת לפנות בוקר) ולמחרת התייצב ב-4 בבוקר לחלוקה מחדש, ניתן לראות בכך חוסר סבירות.

בגישת הסטיספייסר

לא. הסטיספייסר מעדיף לבדוק אם אכן לא נשארים פליירים לחלוקה בסוף היום, מה שמעיד שעובדים מתוגמלים בהתאם לביצוע בפועל, וזמני התקן הם מקור הכשל. לחילופין, אם נשאר חומר על שולחנות החלוקה, לא מן הנמנע שעובדים מתוגמלים על אזורים אף שלא חילקו בהם בפועל, או שחילקו רק בחלק מהם.

אי ביצוע אף אחת מההשלמות שלעיל מעלה תחושה לא טובה, ויש בכך לכאורה ניסיון להתחמק מהשקעת משאבים נדרשים למיצוי והעמקת הבדיקה, ואולי אף פחד לאבד "ממצאים יפים". ברור לכולם שהנתונים בעייתיים, שכן ייתכן שחלק מהממצאים מקורם בהגדרות בלבד ולא בעבירה על הוראות החוק, דבר בעל משמעות דרמטית בחשיפת החברה. יש אף שיגידו שלא מדובר בהעמקה כי אם בהשלמה בסיסית של עיבוד המידע.

מנקודת מבט הסטיספייסר, ברמת חברה, נקודות הכשל המהותיות הוצפו. יש הפרה של הוראות חוק שחושפות את החברה ומנהליה לתביעות, יש סבירות גבוהה מאוד שזמני התקן מעוותים, דרגי השטח לא מבינים את הרציונל שעומד מאחורי מגבלת 48 השעות הנוספות שקבעה ההנהלה, ויש בנתונים המוצגים כדי להוביל לשינוי מהותי בפעילות חברה. אף אחת מהבדיקות לעיל לא הייתה משנה את התמונה הכוללת. אולי את היקפי החריגות, אך אין בכך לשנות את המסקנה הכוללת שנדרש טיפול שורש בניהול הפעילות.

”
האם גישת הסטיספייסר היא
סוג של פשרה? כן – אבל
אחת ראוייה

סיכום

סביר להניח שלא אחת התמודדתם בתהליך קבלת ההחלטות בביקורת עם גישת האופטימיזר או הסטיספייסר, בלי שהייתם מודעים לכך. ייתכן שהלכתם עם הנטייה הטבעית שלא להשאיר קצוות פתוחים ולסגור את מעגל המידע. אבל לפעמים, לא תמיד, ראוי לתת משקל לגישת הסטיספייסר, וצריך לקבל החלטה כי הערך המוסף שיכול לנבוע מהמשך הבדיקה, אינו מצדיק את סגירת המעגל, ויש בידינו כבר פתרון סביר שמספיק כדי להביא שיפור משמעותי. סוג של פשרה? בהחלט. אבל אחת שראוייה.

האם אתם מנהלים מסוג אופטימיזר או סטיספייסר? זה הזמן לבדוק בביקורת הקרובה.



”
כדי לנהל את הרכש
בצורה מיטבית, צריך
ראייה וניתוח מערכתי
יחד עם סביבה תומכת
לקבלת ההחלטות
הנכונות
“

עסקי הארגון והאסטרטגיה שלו, משא ומתן, ויחסי אנוש עם גורמים בתוך הארגון ומחוצה לו, בקרה על הצרכים אל מול התקציב ועוד.

התובנה המרכזית שלי מהמהלכים שהובלתי הייתה שכדי לנהל את הרכש בצורה מיטבית, חשובה הראייה והניתוח המערכתי יחד עם סביבה תומכת לקבלת ההחלטות הנכונות. סביבה כזו היא לא דווקא תהליכים בירוקרטיים ארוכים, שלעיתים דווקא מכבידים על הישרים ומקלים על הרמאים, אלא מעין פלטפורמה שמאפשרת סינרגיה ושיתוף ידע בין מדיניות לבין ההחלטות שמתקבלות ומשפיעות על תהליך הרכש בארגון.

במסגרת תפקידי כמנהלת הכספים בכלל חברה לביטוח בע"מ, קיבלתי אחריות על מחלקת הרכש, ובהובלתי ובהתווייתי ביצענו מספר מהליכי מפתח ובהם: מעבר מרכש מבזר על פני חברות ויחידות הקבוצה לרכש מרכזי אחד, קיצור סבבי הרכש והקטנת מספר החותמים הנדרש על כל חשבונית מחד, ומאיך הוספה של גורמים לרשימת החותמים, כתיבת נוהלי עבודה חדשים, ועוד.

בכל ארגון יש לרכש השפעה מהותית על רמת ההוצאות ומכאן על שולי הרווח. ניהול רכש חכם אינו מתמקד רק ברכישה נכונה בנקודת ההזמנה והאספקה, כי אם בראייה ארוכת טווח והבנה רב-תחומית הכוללת הבנת



דילמות ניהוליות שעל המבקר לשקול

בתהליך הביקורת על הרכש יש להיזהר שלא ליפול למלכודת ביקורת המצב הקיים ובחינת ציות גרידא, בדרך של עריכת דוח ביקורת "המחפש את המטבע מתחת לפנס".

על הביקורת לבחון את התמונה הכוללת, לרבות סוג הארגון, מקומו של הרכש במבנה הארגוני, תפקידו של הרכש בשרשרת אספקת המוצר או השירות, נוהלי עבודה, בקורות בתהליכים, משטר תאגידי ועוד.

להלן מספר נקודות להדגשה ודילמות ניהוליות בעיצוב ובניית תהליכי רכש, שכדאי שהמבקר הפנימי יכיר בבואו לערוך ביקורת פנימית בנושא הרכש:

מדיניות רכש, עיצוב נוהלי עבודה וכוחה של ועדת רכש

על הארגון לקבוע מדיניות רכש מסודרת, הכוללת היבטי רכש גומלין, עסקאות עם בעלי עניין, חתירה להסכמי רכש חוצי ארגון, ניהול סיכונים, תנאי תשלום וביצוע בקרת עוקפי רכש. בנוסף על הארגון לקבוע אורגנים קבועים לביצוע הבקרה, בין היתר בהקמת ועדות רכש מרכזיות, לפי מדרג שייקבע בהתאם למהות, לסכום ולהיקף ההתקשרות, וכן לפי חשיבות האיכותית האסטרטגית של ההתקשרות לארגון.

חשוב שבועדות הרכש יהיו חברים מכל הדיסציפלינות הארגוניות השונות: כספים, תפעול, מחלקה משפטית, וגורמים מקצועיים אחרים. נדרש להגדיר בנהלים את סדרי הוועדה, לרבות עיתוי ההתכנסות, נושאי דיון, סמכויות, נציגים, צ'ק ליסט, תהליכי השגה וערר. כמו כן יוזמנו נציגי היחידה העסקית המבקשת את הרכש וכן נציגי היחידה הארגונית שתישא בעלות הרכש הספציפי.

כמו כן, ועדת הרכש תוודא כי הייתה מעורבות של הגורמים המקצועיים, כמו יועץ משפטי או מומחה מסים שבחן השלכה על תשלומי מע"מ, מכס וכדומה. הוועדה תשקול היבטי Cost Reduction, וחומרי הדיון יכללו את ניתוח העלות הכוללת של הרכישה.

בחינה של היבטי ביזור או ריכוז הרכש

יש לבחון היכן מתחיל היתרון של מנהל רכש בלתי תלוי, עם ניצול היתרון לגודל בשל ריבוי צרכנים לשירות בארגון, והיכן חבל לאבד את הידע הייחודי של צרכן השירות. קיימים לא מעט נושאים שבהם פעילות הרכש כוללת היבטי תוכן משמעותיים ולא רק היבטים כספיים, למשל: מכרז לתשדיר פרסום בטלוויזיה ותכניות הדרכה. השאיפה היא שהרכש ומנהל הפרויקט יפעלו יד ביד בביצוע רכש ממוקד ומבוקר.

בדרך כלל כאשר הרכש מבוזר ומבוצע על ידי גורמים שונים בארגון, אין סטנדרטיזציה וסדר. בנוסף, ייתכן מצב שבו ספק אחד יתקשר בנפרד עם מספר גורמים בארגון והיתרון לגודל יאבד. נשאלת השאלה האם ניתן לנתק בין המשא ומתן על העסקה שתבוצע על ידי יחידת הרכש לבין הגורם הארגוני שאחראי על הפעילות ותפעול ההסכם, וכן איך בונים בתהליך שותפות שממקסמת את ההצלחה של הארגון.

בחינה של מיקור חוץ לעומת ייצור או שירות פנים ארגוני

שאלה מקדמית היא עד כמה הרכש שותף להחלטה האם לבצע ייצור מוצר או מתן שירות באמצעים פנימיים, או האם לרכוש את השירות מגורמי חוץ. וכן האם הבחינה היא כלכלית בלבד או שהיא כוללת פרמטרים איכותיים כמו מורכבות התהליך, מומחיות ייחודית, יתרון לגודל ושימור הידע הארגוני

משהוחלט על מיקור חוץ, צריך לבחון מהו מבנה ההסכם האופטימלי (בהיבטי עלות וכן איכות והתאמת המוצר המוגמר) וכן האם עדיפה התקשרות עבור יעדים ומטרות מוגדרות או רכישת בנק שעות. שיקול נוסף בבחינת אופן ההתקשרות הוא האם נקבעו מגנוני בקרה לפיקוח ובקרה על השירות המתקבל.

השלכות ניהול רוחבי של תקציב הרכש

הארגון צריך להגדיר אילו החלטות נלקחות בשלב בניית התקציב, מה נבחן בעת ביצוע בפועל, ומהן ההחלטות שמוסמך לקבל כל אורגן. אין עוררין כי הליך בחינת החזר ההשקעה ונחיצותה צריך לכלול את ההשלכה על הרווחיות העסקית. למשל, יחידת מטה רוחבית מהווה למעשה מרכז עלות שהוצאותיה, לרבות פעילות רכש, מועמסות על היחידות העסקיות המהוות מרכזי רווח. יחידת המטה מבקשת לבצע רכישה בעלות משמעותית, שכפועל יוצא תגדיל את עלויות היחידות העסקיות.

הביקורת הפנימית לא יכולה להסתפק בניתוח המצב הקיים. עליה לבחון גם רצף והטמעת שינויים, ולבדוק האם התהליכים החדשים התבססו. עליה להבין את ההבדל בין החזון הגדול לצעד הבא שנכון לעשותו בנקודת זמן מסוימת. ביקורת טובה תדע להתוות מצב רצוי שיש לחתור אליו בטווח הבינוני או הארוך, לצד ליקויים בתהליכי העבודה או ביישומם שיש לטפל בהם בזמן הקצר.

הצעה לתכנית ביקורת ונקודות להדגשה בנושא הרכש

תקציב

- האם יש תהליך מסודר של בחינת היבטי תמחור ותקציב? למשל, מי אחראי על חריגה מהתקציב?
- בהתאמה על מה נמדד כל אחד מהמעורבים בתהליך (KPI): מחיר, כמות, עלות כוללת, סגירה מול הצעה ראשונית לפני מ"מ, והמחיר אשתקד.

חשבונאות ומיסוי

- מתי נבחנים היבטי מיסוי וההשלכה על רישומים חשבונאיים?

תפעול ההסכם

- מתי עוברת האחריות לטיפול בעסקה מהרכש לגורם שמתפעל את ההתקשרות?
- האם הוגדרו אורות אדומים בתפעול ההתקשרות שיש להם השלכה לפי חוזה ההתקשרות?
- האם קיים מנגנון תשלומים מסודר? מי אחראי לקבוע הסדרי תשלום?
- האם ברור מי הגורם האחראי לתפעול כל הסכם?
- מי אחראי לוודא את קבלת הנכס או השירות לשביעות רצון הארגון?
- האם היחידה המשלמת מעודכנת בנושאים בהסכם שלא יופיעו בחשבון הספק אך הם קריטיים לביצוע התשלום בהיבטי מיסוי ולרבות מכס?

תזרים מזומנים

- האם יש הליך מסודר של אישור שינויים בהסדרי התשלומים ובחינת ההשפעה על תזרים המזומנים?

תהליך אישור הרכישה

- מי אחראי לבחינת נחיצות ההוצאה, האלטרנטיבה התפעולית והעסקית להוצאה: המנכ"ל, מנהל הכספים, מנהל מרכז העלות או מנהל יחידת הרווח?
- האם יש הבדל בשיוך הארגוני בין היחידה שצורכת את הנכס או השירות, לבין היחידה שמייצרת את ההכנסות ("מרכזי עלות" ו"מרכזי רווח")?

- האם סמכויותיו של הרכש מוגבלות להשגת השירות או המוצר במחיר הנמוך ביותר?

מי צריך לחתום על חשבונת?

- מה המשמעות של חתימה על חשבונת מעבר לאסמכתא לביצוע התשלום? האם החותם אחראי על התקציב או נבחן על הרווח שבו תיכלל העלות?

- מה המשמעות של אחראי תקציב - האם זו אחריות להשתמש בתקציב ויהי מה?

- מי בוחן ב"מבט-על" את הצורך במוצר או בשירות, ומה עושים במקרה של אינטרסים מנוגדים בארגון? האם מחייבים אישור של האחראי על מרכז הרווח במקרה שהוא שונה מהיחידה התפעולית שתצרוך את המוצר או השירות? האם בחינה כזו נעשית בדיעבד, לפני עסקה או בעת בנייה ואישור התקציב?

קדם רכש

- האם הרכש שותף להחלטות? האם מתבצעת בחינת מידע על סביבת השוק, הצעת חלופות תוך שאיפה לסטנדרטיזציה וזמינות מקורות אספקה?

ניהול ספקים - SRM

- קביעת וחתירה על הסכמים עם ספקים אסטרטגיים.
- מדיניות עבודה מול קבוצה מצומצמת ומבוקרת של ספקים.
- בחינת הקוד האתי של הספקים והכללת סעיפים מתאימים בחוזה ההתקשרות.
- בחינת מקורות אספקה חלופיים.
- ניהול ובקרת חוזים.
- משוב ובחינה תקופתית של הספקים ומהספקים.

רכש מקוון

- הסתמכות על מערכות מידע כגון ERP בשילוב מערכת פנים ארגונית.
- חתימה אלקטרונית.
- ניהול תהליכי ומכרזי רכש B2B באופן מקוון.

בקרה וביקורת

- נדרש לבחון את קיומם של תהליכי תכנון ובקרה ברמה הכוללת, לרבות בקרת מלאים.
- האם קיימות הוצאות "מתחבאות" ולא נכנסות לספקטרום של הזכויות המגדלת? לדוגמה: הוצאות שמשולמות במערכת הפיננסית ולא במערכת התשלומים לספקים, או הוצאות שנרשמות בקיזוז מסעיפי הכנסה מסוימים או שנרשמות בסעיפי הוצאה שאינם בתחולת הביקורת הפנימית.

- האם קיימת בקרה שוטפת וגורם שבוחן את הזרימות הכספיות מחוץ לארגון?

- האם קיימת שלמות במידע הנסקר?

קוד אתי לא מה שחשבתם

קוד אתי ותרבות ארגונית
כמרכיבי ממשל תאגידי

סדנת ביקורת

2 מפגשים בני 3 שעות
הסדנה מקנה 6 שעות CPE

משרדי DELOITTE
מגדל עזריאלי עגול, קומה 42

מועדי הסדנה
13/09/2017 יום ד'
17/09/2017 יום א'

פרטים להרשמה
מזכירות IIA ישראל, אינה

03-5116617



ביקורת ב"זמן אמת"

בפרויקטי בנייה

לביא סבג | רו"ח, CIA, CISA, MA

המבקר הפנימי בחברת נמלי ישראל פיתוח ונכסים בע"מ

תאריך

בחברה שבה אני מועסק בשנים האחרונות, אני מבצע כשגרה ביקורות על פרויקטים הנדסיים בסדרי גודל כספיים שונים, בדגש על פרויקטים משמעותיים שעלותם נעה מעשרות מיליוני ש"ח למספר מיליארדי ש"ח לכל פרויקט. לכל פרויקט יש מורכבויות שונות ואילוצים טכנוניים, הנדסיים, אילוצי גישה, שעות פעילות ועוד.

מטרת המאמר היא להצביע על החשיבות של ביצוע ביקורת על פרויקטים בזמן הקמתם. ביקורת ב"זמן אמת" עשויה לתרום באופן מהותי ומיידי לשיפור ההליכים בפרויקט, תוך חיסכון והתייעלות ולהעלאת ערך הארגון.

פעולת ביקורת קלאסית-מסורתית בוחנת תהליכים ארגוניים ובקורות, ומצביעה על בקורות העובדות כשורה לצד ליקויי בקרה. בחינת הפעילות היא, ככלל, בעניינים שכבר נעשו (EX POST) והיא מתייחסת לפעילות שבוצעה (ואולי עוד מתבצעת).

היות שפעילויות פנים-ארגוניות רבות חוזרות על עצמן (מכירות/רכישות/תשלומי שכר ועוד), בדיקת הפעילויות הקלאסית, הנערכת לגבי העבר, עשויה לתרום לעתיד, שכן בדרך כלל הפעילויות אינן מסתיימות.

מאמר זה עוסק בביקורת פרויקטים. פרויקט אינו תהליך החוזר על עצמו. באופן כללי ניתן להגדיר פרויקט כתהליך חד-פעמי המיועד להביא לתוצר מוגדר בעלות נתונה ובזמן נתון. דוגמה לפרויקטים: בניית גשר, החלפת מערכת מידע ארגונית, ועוד. סיום פרויקט שהוגדר לביצוע תוך עמידה בתקציב, באיכות ובמועד ההשלמה, נחשב להצלחה ומהווה מטרה מרכזית בארגון. בדרך כלל, ככל שההשקעה בפרויקט מהותית יותר, כך חשיבותו לארגון עולה.

הצד התיאורטי

עיון בתקנים המקצועיים הבינלאומיים (IIA) מעלה כי הגדרת הביקורת הפנימית היא "פעילות בלתי תלויה ואובייקטיבית של הבטחה וייעוץ אשר מיועדת להוסיף ערך ולשפר את פעולות הארגון".

בביקורת על פרויקטים קיימות שתי גישות עיקריות:

2

הגישה המתקדמת

ביצוע ביקורת תוך כדי התהליך. אמנם התמונה המתקבלת עשויה להיות חלקית, אך תועלתה העיקרית של הגישה המתקדמת וביצוע ביקורת בפרויקטים תוך כדי ביצועם, היא בפוטנציאל הקיים לשיפור ותיקון תוך כדי התהליך ולהוספת ערך מידי לארגון. בצד השלילה קיים הקושי לביצוע ביקורת הדורשת רמת גבוהה של שיתוף פעולה עם המבוקרים וידע מקצועי וזמין בנושא המבוקר.

נושאי ביקורת שניתן לבחון בגישה המתקדמת במהלך הפרויקט כוללים, לדוגמה:

- בקורות להבטחת איכות הביצוע;
- אפקטיביות בקורות בנושא ניהול לו"ז;
- יישום נוהלי שינויים ותוספות בפרויקט;
- בקורות על תשלום חשבונות חלקיים;
- קבלת החלטות לגבי פרויקט-משנה ומסירתם לקבלן הראשי או לאחרים;

ביקורת מתקדמת בפרויקט

נמשלת ל"בדיקות סקר"

הנערכות בזמן שהנבדק

עודו פעיל, במטרה לזהות

בעיות בטרם התפתחות

ולאפשר לנבדק לפעול

לשיפור מהלך חייו

1

הגישה הקלאסית

לבצע ביקורת לאחר הביצוע. כביקורת הנערכת בדיעבד, הרי שכל התמונה כבר לפנינו וקל יותר לבחון מה ניתן לשפר לעתיד לבוא בפרויקטים הבאים. כלומר, תועלתה העיקרית של הגישה הקלאסית בביקורת פרויקטים היא בראייה הרחבה של כל הפרויקט, מהלכו ותוצאתו. בצד השלילה יש לציין כי בדיקה בדיעבד אינה יכולה להשיג יעדי חיסכון, יעילות, מועילות, וכדומה. יותר מזה, אם כל פרויקט שונה בתנאיו ובנסיבותיו, ייתכן שחלק מהתובנות מפרויקט שנלמד יוגדרו כחסרי רלוונטיות לפרויקט עתידי.

אם כך, ככל שפרויקט מהותי יותר, וככל שהשונות בין הפרויקטים שהחברה מבצעת גדולים יותר, החסרונות בביקורת בדיעבד גדולים יותר והרלוונטיות שלה קטנה.

ביקורת פרויקט מהותי

לאחר שהסתיים דומה

ל"נתיחה לאחר המוות"

(POST MORTUM AUDIT)

בכך שהיא מאפשרת

ללמוד ממה מת המנוח,

אך אינה מועילה עוד

להארכת חייו ולשיפורם

תקנים מקצועיים המעודדים ביצוע ביקורת על פרויקטים בזמן אמת

תקן מקצועי
2020

דורש מהמבקר הפנימי להעריך את
ההלימות והאפקטיביות של הבקורות
ולקדם את שיפורן המתמיד.

תקן מקצועי
2010

דורש הכנת תכניות עבודה מבוססות
סיכונים, בהתאם למטרות הארגון,
כדי להחליט על סדרי העדיפויות של
הביקורת הפנימית.

תקן מקצועי
2000

דורש מהמבקר הפנימי לנהל באופן
אפקטיבי את הביקורת הפנימית כדי
לוודא שהיא מוסיפה ערך לארגון.

אם כך, בארגון המשקיע משאבים מהותיים בפרויקטים, יישום ביקורת מתקדמת הוא
בהתאם לתקנים המקצועיים ובבחינת "BEST PRACTICE".

”הקפדה על ביצוע ביקורת פנימית בזמן אמת
בפרויקטים הנדסיים, נותנת תשואות משמעותיות
הן בחיסכון, הן בהשפעה על איכות הפרויקטים, והן
בשיפור בקרות בתהליכים קשורים, כגון בקרת לוחות
זמנים, תשלומים, בדיקת חשבונות ותיעוד החלטות

נקודות והדגשים לאתגרי ביקורת "בזמן אמת" בפרויקטים

הבהרת מסגרת הפעילות, היתרונות והמגבלות למקבלי הדוחות

הביקורת נערכת בתחום מוגדר, בתקופה מוגדרת ולפי מדגם.
הביקורת נערכת בשיטה/בנושא בעל פוטנציאל לתרום לחברה.
הביקורת לא בהכרח תחשוף כל תקלה וכשל בפרויקט או אפילו
בתחום שנבדק.

חשיבות העלאת ממצאים מהותיים מוקדם
ככל הניתן גם כדוח ביניים או כנייר ביקורת.

היבטי משאבים ולוחות זמנים

קבלת משאבים איכותיים לביצוע ביקורת;
גמישות בל"ז הביקורת והתחשבות ב"צורכי הפרויקט" ובמנהליו;

היבטי שיתוף פעולה והשגת מידע

המשימה של החברה היא הפרויקט, יש לבחון אם ניתן לשלב
בביקורת גם נושא או תחום שמנהלי הפרויקט מעוניינים
שהביקורת תבדוק (גם אם כדי "להתפאר בו");

מיקוד בנושא עיקרי אחד בכל בדיקה, אך תוך הפעלת שיקול
דעת ויצירת גמישות לבדיקת נושאים וממצאים המרמזים על
בעיות בנושא אחר.

מיקוד הבדיקה בנושאים בעלי סיכון/סיכוי גבוה, כך שפוטנציאל
תרומת הביקורת מהבדיקה יהיה גבוה.

דוח חיובי על שינויים בתהליך שנעשו בזמן הביקורת ושהביקורת
תומכת בהם;

ניסיון אישי ותובנות

הקפדה על ביצוע ביקורת פנימית בזמן אמת בפרויקטים הנדסיים, נותנת תשואות משמעותיות הן בחיסכון, הן בהשפעה על איכות הפרויקטים, והן בשיפור בקורות בתהליכים קשורים, כגון בקרת לוחות זמנים, תשלומים, בדיקת חשבונות ותיעוד החלטות.

עצם העובדה שקיים מבקר הבדוק פרויקטים באופן תדיר ובזמן אמת, מחייבת את המבוקרים לשיקול דעת, זהיר, לשיפור תיעוד התהליך, להקפדה על עריכת הבקורות ועוד. להליך יש השלכות חיוביות גם כשמגיעים לשלב סיום הפרויקט, והקבלנים שוקלים הגשת תביעות לפני החתימה על החשבון הסופי.

פעילות הביקורת בבדיקת פרויקט בזמן אמת מורכבת ודורשת גמישות: קיים קושי בתיאום פגישות; יש אילוצי בטיחות, ביטחון, נגישות ועוד. סיורים נערכים בהרכבים שונים משתכנן, נדרשים מספר סיורי שטח; עלינו להשתלט על חומר רב שלפעמים רובו באנגלית, והכול בתקופה מוגבלת. יש גם תקלות שקורות עקב איסוף חומר באופן עצמאי, ולקחת סיכונים באופן מחושב על ידי המבקר הפנימי בהצטרפותו כמשקיף לישיבות ועדות מכרזים העוסקות בנושא המבוקר וכדומה.

המנכ"ל והדירקטוריון מאפשרים את שילוב הביקורת הפנימית בתהליך העסקי של החברה באופן המאפשר ותומך בביצוע הפרויקט, כך מקודם הפרויקט באופן מבוקר יותר, מתועד יותר ומסוכן פחות, וזאת תוך השקעת משאבים נמוכה יחסית.

בקשתי להרחבת הביקורת בנושאים הנדסיים בחברה התאפשרה לאחר שהחברה קיבלה משימות מהותיות שהרחיבו את פעילותה ההנדסית לשנים הבאות. כפועל יוצא, המשאבים ניתנו והניבו תשואה העולה פי כמה וכמה על ההשקעה.

אוסף כי על דוחות הביקורת לשאוף לרתום את המבוקרים לביצוע השינויים הנדרשים, וככל האפשר לא לכפות עליהם את השינויים (נקודה הנכונה לכל סוגי הביקורת). לכן דוח הביקורת יהיה ענייני, יכיל תיאור ממצאים שתוקנו תוך ציון לשבח של הפעולות שנעשו לתיקון הדרוש, ובה-בעת יבהיר ממצאים שטרם טופלו ואת חשיבות הטיפול בהם, לצד מתן מקום מתאים למבוקרים להסביר את השקפתם האחרת בנושא. גישה עניינית זו הובילה מבוקרים לא אחת ליישם שינויים נדרשים והגיוניים, בין אם הודיעו שקיבלו את המלצות הביקורת ובין אם הודיעו כי הם מתנגדים להן.

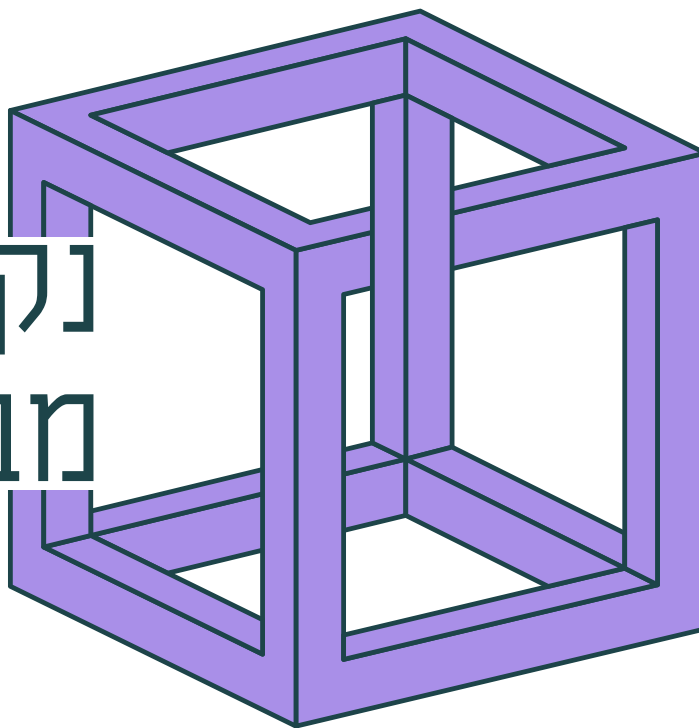
באופן זה הביקורת הופכת לבעלת תפקיד רלוונטי, ומסייעת לארגון בהשגת יעדיו בזמן אמת תוך שימת דגש מיוחד במקומות החשובים והרלוונטיים לארגון, במקומות שבהם הארגון משקיע מאמצים ומשאבים ניכרים. והתוצאה - יש לביקורת חלק בהצלחת הפרויקט ובקידום החברה.

אציין כי מנכ"ל החברה בירך לא אחת על גישת ביקורת הממוקדת בפעולות מהותיות, על עריכת ביקורת במועד המאפשר שקילת המלצות וחלופות.

לסיכום

פרויקט, ודאי פרויקט מהותי, הוא יעד מרכזי ותהליך חד-פעמי ורווי משאבים של הארגון. ביקורת "בזמן אמת" במהלך פרויקט, מכוונת להוספת ערך מיידי לארגון ולסיוע בהשגת היעדים. בכך יש מימוש תכלית ראשונה במעלה של הביקורת הפנימית. על המבקרים הפנימיים בארגונים לפעול ליישומה, לייצר תועלות לארגון, ולשמור על רלוונטיות עבודת הביקורת הפנימית.

נקודת מבט שונה



שותפים עסקיים של הביקורת הפנימית – בעלי עניין – מציעים את נקודת המבט שלהם על המקצוע

מאת ארתור פייפר
המאמר הוא תרגום של המאמר : A Diffrenet Perspective by Arthur Piper

מבוא ותמצית

הציפיות של בעלי עניין ממבקרים פנימיים ממשיכות לדחוף את המקצוע לכיוונים חדשים. ההתרחקות מנקודת מבט צרה של ביקורת ציות היא חלק מהשינוי, כמו גם הצורך לפתח הבנה רחבה יותר של הסביבה העסקית ולרכוש כישורים חדשים. אף על פי שבלתי אפשרי לצפות בוודאות מה העתיד מנבא למבקרים פנימיים, השגת ממשק טוב יותר עם השותפים העסקיים צריכה להיות בראש סדר היום. המאמר סוקר ומציג עמדות-דעות של מספר בעלי עניין.

גורמים שבעלי עניין מתחשבים בהם בעת הערכת ביצועי הביקורת הפנימית

32%	36%	43%	62%	71%	83%
הערכה כמותית של הערך המוסף.	ביצועים הקשורים לציפיות ספציפיות של בעלי העניין.	תפיסה של הביקורת הפנימית בתוך הארגון.	הדרכה מייעצת. הצעות מועילות בסיכונים חדשים ומשולבים.	תקשורת במועד של סיכונים שזוהו לבעלי עניין מתאימים.	איכות עבודת הביקורת ואמינות התוצאות לפי מפתח תחומי סיכון.

ההבדל בין ביקורת פנימית לציות



”יש קבוצה נדירה של אנשים המצטיינים ביכולת הצגה בפני ציבור רחב, ואני סבורה שמבקרים פנימיים ראשיים צריכים להיות מסוגלים לעשות זאת. להיות בעל כישורי תקשורת דורש יכולת הקשבה ויכולת דיבור. בנוסף חשוב גם להיות מאזין אקטיבי“

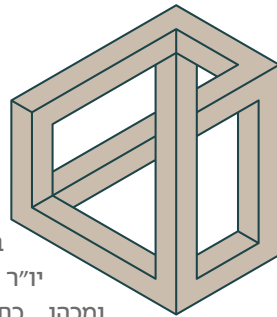
עד לפני חמש שנים התקשתה פרנסי פרד אריק, יועצת ראשית למועצת חברי הנהלה בכירים באוניברסיטת טקסס (UT SYSTEM), להבדיל בין ביקורת פנימית לציות. באותם ימים הביקורת הפנימית הייתה מעורבת לעתים קרובות בבחינת תהליכי ציות, כך שההבחנה בין שני התפקידים לא הייתה תמיד מובנת מאליה. “השכלתי מאז”, אמרה לאחרונה, “במיוחד מאז שהארגון שלנו עבר מהסתכלות לאחור על מה שקרה להסתכלות קדימה לגבי איך דברים יכולים להשתפר”. כאשר ארגון UT SYSTEM שינה את המיקוד שלו להסתכלות לעתיד, הציפיות מהביקורת הפנימית השתנו. למבקרים נוצר צורך לתקשר עם השותפים העסקיים שלהם ברמה אסטרטגית יותר, ולהעריך מחדש את ההיקף והמהות של העבודה שהם עושים, במענה לציפיות המשתנות.

יועץ אמין שבוטחים בו A Trusted Adviser

צוות ביקורת ב-UT System עמל רבות בפיתוח אסטרטגיה שכזאת, במיוחד נוכח היקף הפעילות של מוסד חינוכי מרובה מכונים. אמנם ביקורת ציות היא חשובה, אך פרדריק מציינת כי עתה היא מצפה מהביקורת ליותר. לדבריה, “פעילות כזאת מסייעת לאוניברסיטה לחזק את פעילותה העסקית ואת הפרקטיקות התפעוליות, ובו-בזמן לשפר את האפקטיביות והיעילות שלה. בזכות נקודת המבט הכוללת על הארגון, הביקורת נמצאת בפוזיציה ייחודית לזיהוי הזדמנויות לשיפור לרוחב הארגון. דרכים שבהן אנו יכולים להיות יותר יעילים, דרכים שבהן אנו כ-14 ישויות שונות יכולים לשתף פעולה טוב יותר”.

פרדריק מציינת כי מיכאל פיפרס, המבקר הראשי של הארגון, הצליח ליצור אקלים ארגוני שבו אנשים פתוחים וחולקים מידע, והדבר חשוב להובלת המנהלים במכונים השונים במוסד לעבוד ביחד. פרדריק מבקשת לראות בביקורת כ-“צוות יועצים אמין שניתן לבטח בהם” - שימוש במונח שזנח במקצוע מזה זמן מה. עבורה, הכוונה היא שמבקר פנימי צריך להיות בעל כישורים טכניים טובים והבנה טובה של הסביבה העסקית. אך חשוב מכך, הוא צריך להיות מסוגל לתקשר את ממצאיו בצורה ברורה להנהלה הבכירה ולצוותי המוסד, ולהגן עליהם היכן שנדרש.

”יש קבוצה נדירה של אנשים המצטיינים ביכולת הצגה בפני ציבור רחב, ואני סבורה שמבקרים פנימיים ראשיים צריכים להיות מסוגלים לעשות זאת. להיות בעל כישורי תקשורת דורש יכולת הקשבה ויכולת דיבור. בנוסף חשוב גם להיות מאזין אקטיבי”.



כישורים חזקים

ביל צייסון הוא יו"ר מפעלי ליפרוג, יו"ר ועדת הביקורת של קבוצת פוסיל, ומכהן כחבר דירקטוריון במספר חברות פרטיות. לדבריו, קליעה לאיזון הנכון של הכישורים אינה משימה פשוטה. כיום כישורים טכניים הופכים להיות קריטיים במיוחד, בהתחשב במורכבות העסק, השימוש במערכות מידע ככלי, אופיים הגלובלי של ארגונים רבים, והדרישות התפעוליות-תפקודיות של מדינות רבות. הוא מדגיש שכישורים חיוניים אלה רק מניחים את הבסיס למה שיש למבקר פנימי להציע.

”מחלקת הביקורת צריכה תרבות חזקה וחיונית של אי שביעות רצון בונה“

מלבד כל אלה, מחלקת הביקורת צריכה תרבות חזקה וחיובית של אי שביעות רצון בונה. הוא מצפה ממבקרים פנימיים להיכנס לתחומים שעמם מתמודדת ההנהלה בעקבות כישלונות קודמים. מהלך כזה דורש הרבה טאקט, מכיוון שיש מנהלים שמאמינים שלהיות מוצלח זה לזהות ולהתמודד עם הכול ללא עזרה חיצונית.

”מבקר פנימי מוביל

וחזק, בעל מודעות עצמית,

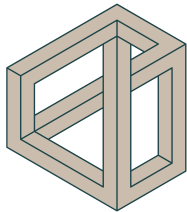
צריך להיות מסוגל להשתלב

בארגון העסקי בזיהוי בעיות

ולסייע בפיתוח פתרונות

ישימים שקשורים לממצאי

הביקורת

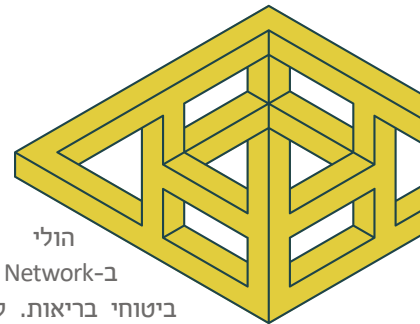


זאת הסיבה שמבקרים פנימיים צריכים לתת להנהלה דוגמה לשיח המבוסס על היגיון וכבוד הדדי, ושאיפה לשפר את הביצועיים העסקיים.

לדבריו, לצוות ביקורת טוב לוקח זמן לזכות בהכרה כגוף מקצועי שממצאיו מבוססים על הבנה עסקית מקיפה, מה שבדרך כלל אומר לקיים שיח עם דרגי ההנהלה המתאימים בשלבים הראשונים של התהליך.

”אתה לא יכול להרשות לעצמך מבקר פנימי שמסתיר ממך את הבעיות”, הוא אומר. ”זה יוצר סביבה איומה. מבקר פנימי מוביל וחזק, בעל מודעות עצמית, צריך להיות מסוגל להשתלב בארגון העסקי בזיהוי בעיות ולסייע בפיתוח פתרונות ישימים שקשורים לממצאי הביקורת.”

לנוע קדימה



מילרד לא חושבת שהאיכויות שהופכות מבקר פנימי למבקר טוב צפויות להשתנות באופן משמעותי בעתיד, אך היא כן סבורה שביקורת פנימית צריכה לעשות יותר על מנת להכין את הארגון להשפעה המתמשכת של העולם הדיגיטלי.

מבקרים פנימיים צריכים להיות בעלי הבנה מעמיקה יותר של יישומים ובקורות ממוחשבות כלליות. מילרד מציינת שהכוונה היא להשיג הבנה טובה יותר של הטכנולוגיות שמשמשות את הארגון, ולהיות מסוגל לשקול סיכונים מורכבים יותר הקשורים בטכנולוגיות. ”זה הולך להיות יותר ויותר מתוחכם, ומנקודת המבט של תחום הבריאות, כאשר הסביבה העסקית מכילה גם מידע אישי רב, אנו נכנסים לסביבה אחרת”, היא מסבירה.

מילרד מציינת כי מבקרים פנימיים ראשיים צריכים לסקור-לבחון מחדש את תהליכי גיוס כוח האדם על מנת

למשוך ”ילדים דיגיטליים”, אלה שגדלו עם האינטרנט. היא סבורה שעשייה כזאת תסייע למבקר הפנימי לפתח את החשיבה הנכונה לעתיד, ותסייע בשאיפה המתמדת למתן שירות טוב יותר לארגון.

הולי מילרד היא סמנכ”לית כספים ב-Community Health Network באינדיאנאפוליס ביטוחי בריאות. לדבריה, ”לפני עשר שנים החשיבה הרווחת הייתה שמבקרים פנימיים ראשיים שואפים להשיג

פרס אחד שיוכלו להציג לראווה, שאומר שהמבקר הפנימי זיהה את הנושאים הדורשים תיקון והתאמות. כעת החשיבה עוסקת בזיהוי נושאים המסייעים בהפחתת סיכונים לארגון ובשיפור תהליכים.”

זה מציב את הביקורת הפנימית במעמד של שותף עסקי, אך כזה שהוא בלתי תלוי. ב-Community Health Network פעילות הביקורת הפנימית כפופה ארגונית לסגן נשיא בכיר, ובה בעת הכפיפות העיקרית היא לוועדת הביקורת, שהיא צד שלישי חיצוני עצמאי. לדברי מילרד, הדבר מונע מניפולציה על ממצאי הביקורת, ויש בו כדי לעודד את ההנהלה

להגיב לממצאים משמעותיים. בנוסף, הביקורת הפנימית מדרגת בכל דוח את רמת חשיפת הסיכון (מנמוך לגבוה) על מנת לסייע לארגון לתעדף את פעילויות התיקון.

”מבקרים פנימיים

ראשיים צריכים לבחון

מחדש את תהליכי גיוס

כוח האדם על מנת למשוך

”ילדים דיגיטליים”, אלה

שגדלו עם האינטרנט

ערב על הבר

ערב נטוורקינג עם יין וטאפטים

סיפורים פיקנטיים מיומנו של מבקר פנימי האשי
וכן הרצאת אורח על "פרונטציה כמשחק"

יום שני 4.9.2017

17:00 – 19:00

טייסטינג רום
במרתף

אליעזר קפלן 36, ת"א

לפרטים
נוספים
והרשמה

מזכירות 02
ישראל, אינה

טלפון

03-5116617

איך לבקר החלטות השקעה בארגון

תא חיים כהן | MBA, לשעבר מנכ"ל כלל ביטוח אשראי
ודן אנד ברדסטריט, דירקטור בחברות ובגופים ציבוריים

בכל נכס, בין אם הוא נכס סחיר או נכס ריאלי, גלומים סיכונים רבים, חלקם מהותיים וחלקם זניחים. הסיכונים בכל נכס משפיעים על מחירו.

נכס סחיר הוא נכס שניתן בתוך זמן קצר יחסית להפוך אותו למזומנים בעלות נמוכה. נכס שרמת סחירותו גבוהה מאוד ועלות מימושו נמוכה ייחשב גם הוא כנכס נזיל, באופן יחסי כמובן לכסף מזומן. אם נחבר את הגדרות הסחירות והנזילות עם הגדרות הסיכון, נוכל לקבוע באופן מתודולוגי כוללני שככל שנכס סחיר יותר, נזיל יותר ועמיד יותר מפני שחיקה, כך הוא ייחשב לנכס בעל רמת סיכון נמוכה יותר. הרוכש נכס סחיר ישלם פרמיה גבוהה יותר על נכס שקל לממשו ושרמת הסיכון הכרוכה בהחזקתו נמוכה יותר.

”מבקר פנימי אמור

לבחון את אופן קבלת

החלטות ההשקעה ולא רק

את הכדאיות הכלכלית של

ההשקעות. שאלת המפתח

הכלכלית העיקרית בכל

בחינה של השקעה תהיה:

”מה התועלת הכלכלית

שתצמח לארגון מההשקעה

זו?”

האלטרנטיבה להשקעה בנכס סחיר היא השקעה בנכס ריאלי בכלל, ובנדל"ן בפרט. ההשקעה בנדל"ן היא השקעה לטווח ארוך, ולכל אורכה מתעוררים ונוצרים סיכונים (והזדמנויות) בהתאם להתפתחויות הכלכליות והחברתיות הרבות. חלקם נעלמים, חלקם רדומים, וחלקם מתעצמים. תמונת הסיכונים דינמית, משתנה, הפכפכה, רבת פנים ומאתגרת. ברבות השנים, עם התפתחות שיטות התשלום, דרכי המסחר והטכנולוגיה, חלה אבולוציה כלכלית ורגולטיבית שקיבעה מבחינה מימונית את המסחר בניירות ערך כ"השקעה בשוק ראשוני או משני", ואת ההשקעה בנכסים הריאליים כ"אלטרנטיבה", אף שמבחינה היסטורית הנכסים הריאליים נוצרו קודם. מנהלי סיכונים ואנשי פיננסים מקצועיים נוטים לקבל את העמדה שנכס סחיר פחות מסוכן מנכס ריאלי, אך הציבור לא בהכרח חושב כך.

מבקר פנימי אמור לבחון את אופן קבלת החלטות ההשקעה ולא רק את הכדאיות הכלכלית של ההשקעות. שאלת המפתח הכלכלית העיקרית בכל בחינה של השקעה תהיה: "מה התועלת הכלכלית שתצמח לארגון מההשקעה זו?" בחברת השקעות או בחברת החזקות מבצעים השקעות כדי ליהנות מן התשואה עליהן, ולכן התועלת תימדד במונחי ריבית נטו למשקיעים. לעומת זאת, בחברות תפעוליות, בדיקת המבקר את כדאיות ההשקעות תתחיל קודם כל מבחינת שאלת התועלת הכוללנית. למשל, האם כדאי לארגון לרתק סכום כספי גדול לרכישת נדל"ן שלא ייחשב כגורם ייצור ולא יתרום לכושר הייצור שלו?

מלבד רמת הסחירות והנזילות, כאשר מבקרים האם החלטת השקעה ריאלית היא הזדמנות סבירה ואינה מהווה סיכון בלתי סביר, רצוי להפעיל שורת שיקולים שיסייעו בבחינה זו. כל ארגון יראה בהשקעה דומה תועלת או סיכון אחרים. כל משקיע, כל מבקר וכל יועץ יפעילו מערכי שיקולים מובנים, המתאימים לארגון מסוים ולתיאבון הסיכון הפרטי שלו. בדומה לרשימות בתהליכי "בדיקת נאותות", רשימת הבדיקות להערכת הסיכונים יאפשרו לחברה, למנהליה ולמבקרים הפנימיים להעריך את כדאיות ההשקעות ולאמוד את הסיכונים הכרוכים בהן על בסיס מתאים וזהה.

איך לבקר השקעות בנדל"ן?

ראשית על המבקר לבנות את מטריצת החלטת ההשקעה המתאימה לארגון המבוקר. ניתן להיעזר ברשימה המופיעה בסוף המאמר, ולבחור מספר קריטריונים שלכל אחד מהם תיתכן השפעה על הערכת סבירות ההשקעה ועל תהליך ההשקעה. לגבי אחריות המבקר להביע הערכה ביקורתית לגבי הערך הכלכלי, נשאיר את השאלה פתוחה לדירקטוריון או לוועדת ביקורת, שיגדירו מהם יעדיו של המבקר הפנימי.

להלן הנושאים שהמבקר הפנימי צריך לבחון:

הסביבה העסקית

לשאלה האם הסביבה הכלכלית והעסקית סביב הארגון או הנכס יציבה יש משמעות רבה מאוד. בגישה המסורתית, הסביבה העסקית קרובה גיאוגרפית, אפשר לבקר בה, "לגעת בה", היא קרובה מבחינת יכולת האכיפה, קרובה מבחינת הרגולציה וגם מבחינת פרמטרים סביבתיים אחרים. אולם כיום הסביבה העסקית אינה מוגבלת על ידי גבולות פיזיים או טריטוריאליים, ומשקיע שמחפש נכס או השקעה בנדל"ן יכול לשבת במשרדו ולקבל הצעות לרכישת נכסים בכל נקודה על פני כדור הארץ. נכס בניו-יורק מתחרה בנכס בלונדון, ונכס בירושלים מתחרה בנכס בפריז. ישנם באינטרנט אתרים המציעים במכירה פומבית נכסי נדל"ן. "דיגיטיזציה" זו הסביבה התחרותית, העסקית והכלכלית. בארה"ב למשל, ניתן לקבל בלחיצת כפתור מידע מלא ומפורט על כל נכס - ההיסטוריה שלו, מחירו, האם יש עליו משכנתה, מי הדיירים בו ועוד. אז מה באמת תפקידו של המבקר בהתייחס לסביבה העסקית? ראשית, עליו להבין שהסביבה העסקית אינה רק אזור התעשייה הקרוב, העיר הקרובה או המדינה שבה הוא יושב.

המבקר חייב לגלות בקיאות ביכולת איסוף נתוני הבסיס של הנכס ונתוני השוואה גם כשהנכס "וירטואלי" מבחינתו.

בתהליך קבלת החלטות בנדל"ן, במקרים שבהם יש לארגון נכסים רבים במקומות שונים בעולם, והמבקר לא יכול פיזית לבקר בהם, הוא יצטרך להסתייע במהלך הביקורת במקורות שונים, כגון יועצים, מערכי שווי, בנקאים, אינדיקציות ממתחרים ועוד. המבקר הפנימי בעידן הדיגיטלי חייב לגלות יכולת גבוהה של חיפוש מידע, יכולת להפעיל את הגורמים המתאימים בכל מקום, וכן ידע בביצוע אגרגציה של נתונים מהותיים.

האינטרס היזמי וסביבת הסיכון

בעסקה שבה ארגון משקיע בנכס (השקעה שלא למטרת ייצור) או רוכש נכס באופן חלקי לצד יזם, לבד או יחד עם משקיעים אחרים, יש לבדוק את זהות היזם ולהבין את האינטרסים שלו. השקעה בנכס נחשבת מסוכנת יותר מאשר הפקדת כסף בחשבון בנק. יזמים נבחרים אל מול שורה של אינטרסים במטרה לזהות את מוקד הסיכון המהותי בהיענות להצעת ההשקעה שהניחו בפני המשקיעים. האינטרס היזמי להקטין את הסיכון ההוני ובמקביל להשיא את תשואת ההשקעה הוא הראשון לבדיקה. אינטרס זה ייבדק גם בהיבט המתמטי, הכלכלי, המשפטי והמיסוי, וגם מהיבט "רגשי". לעתים יזם יאמר: "הפרמטרים הכלכליים של העסקה מצוינים, אבל בגלל גודלה אני מעוניין להתחלק בסיכון עם גורם נוסף". לעתים משקיע יבחר להיות "תומך" בעסקה ולא מוביל. חשוב מאוד לארגון להכיר את היזם ואת ההיסטוריה העסקית שלו, הצלחות וכישלונות, האם התחלק בצורה הגונה עם שותפיו בהצלחות עבר? כיצד התנהל כאשר השקעה או חברה שלו נקלעו לקשיים? האם עמד בכל התחייבויותיו? האם התנהלותו חוקית? מבחינת המבקר הפנימי "היזם" אינו רק שם או פרט טכני, אלא מכלול של גורמים המרכיבים את הסיכון הנקרא "היזם", ועל המבקר לזהות מקרים שבהם זהות היזם והאינטרסים שלו אינם סבירים או מסוכנים לארגון, כולל מקרים שבהם היזם מפעיל או עשוי להפעיל שיקולים זרים.

”מבקר בעידן הדיגיטלי

חייב לגלות יכולת גבוהה של

חיפוש מידע, יכולת להפעיל

את הגורמים המתאימים

בכל מקום, וכן ידע בביצוע

אגרגציה של נתונים מהותיים

ניהול הסיכונים על ידי הגורמים המעורבים בהשקעה

הבנת הסיכון לפני ובמהלך ביצוע ההשקעה הכרחית כדי לנהל את הסיכון ולצמצם את השפעתו השלילית. יש לבדוק מהן ההגנות שיש לחברה המשקיעה מפני כשלים אפשריים, כגון כניסת חברת היעד שבה תשקיע להליך של פירוק, פשיטת רגל של היזם שהתחייב להשלים את הפרויקט, שינוי רגולטורי פתאומי, גילוי של מפגע אקולוגי בשטח החברה, תיסוף שמקטין את תמורות היצוא, או מפני עליית ריבית שמקטינה את השווי הנוכחי של החברה או של הנכס. כל אחד מהסיכונים ניתן לניהול כל עוד בעלי המניות, המשקיעים והמנהלים ערים לכך שהסיכון עלול להתרחש ולהתממש ב"קדנציה" שלהם, ועל המבקר לבחון שהחברה מודעת לכל הסיכונים, שאינה מתעלמת מקיומם של סיכונים, ושהיא נותנת למשקיעים את הגילוי המלא לגבי כל הסיכונים בסביבת החברה שבה הם ישקיעו. את כל הסיכונים יש לאתר, להבין, לאפיין, לסווג, לדרג לפי מידת המהותיות, לקבוע דרכי פעולה, ולאמוד את תוחלת הנזקים ואת יעילות ההגנות לפני ביצוע ההשקעה. את ניהול הסיכונים יש לבצע גם לפני ביצוע ההשקעה וגם לאחר ביצועה. תפקידו של המבקר הוא לוודא שלא נשארו סיכונים בלתי מכוסים, שאסטרטגיית הטיפול בסיכונים ברורה, ושהחברה יודעת כיצד ניתן לצאת מן ההשקעה בהתממשות הסיכונים או הטריגרים ליציאה.

אסטרטגיית היציאה מההשקעה

בין אם הסיבה כלכלית, ארגונית, משפחתית, ניהול סיכונים, או סתם החלטה שרירותית, החברה המשקיעה חייבת לדעת, להבין ולקבל את הדרך ליציאה מן ההשקעה לפני ביצועה. השקעה בנכס נדל"ן או בנכס ריאלי אחר אינה ניתנת למכירה מהירה ללא נזק כספי. לחץ הזמן הוא אחד האויבים הגדולים של תהליכי מכירה. כדי למקסם את התועלת, המכירה חייבת להתבצע ככל שניתן במהלך עסקים רגילים. המבקר צריך לבדוק האם מי שקיבל את החלטת ההשקעה או הקנייה ביצע בדיקות מקיפות, כולל בדיקת סחירות ונזילות, לפני שייכנס לעובי העניין.

את הבדיקה לגבי "יכולת היציאה" מההשקעה כדאי להתחיל בבחינת התכנית המקורית.

מכירת נכס תלויה בהרבה גורמים ומשתנים. לדוגמה, כאשר נכנסים להשקעה בנכס הנמצא בבנייה, קשה מאוד למכור אותו לפני סיום הבנייה. כאשר נכנסים להשקעה יחד עם משקיעים נוספים, לרוב לא ניתן לצאת מן ההשקעה בחלקים בודדים, אלא צריך להמתין ליציאה של כל השותפים ביחד. היציאה מן החברה או מן הנכס אינה מסתיימת במכירת החלק של המשקיע. היציאה הסופית תהיה אחרי השלמת כל הדיווחים, קבלת כל התקבולים המגיעים למוכר, השלמת כל ההתחייבויות המשפטיות והרגולטוריות (דיווחים, מסים), והמבקר הפנימי יודא כי בשלבי הכניסה להשקעה הוגדרה גם אסטרטגיית היציאה מההשקעה.

כל האמור כאן בא להסביר או להוסיף על חובותיו של המבקר. אין באמור כדי לגרוע מחובתו של המבקר למלא אחר נוהלי הביקורת והנחיות הדירקטוריון הקיימים והשוטפים של החברה.

רשימת קריטריונים (חלקית) לבחינה בעת כניסה להשקעה:

מתי העסקה אמורה להתבצע?

מי המתווך? מי מארגן את המימון?
האם נשלל כל ניגוד עניינים בין הגורמים השונים למשקיע?
מהו מתווה העסקה?
מי השותפים הפוטנציאליים?

האם המשקיע קיבל את כל המידע הרלוונטי לעסקה?

מי המוכר? מדוע הוא מוכר?

האם ההשקעה ממומנת במלואה?

מה יכולת הביצוע של היזם?

מהם התנאים המקדימים לביצוע העסקה?
האם התקבלו כל האישורים, ההיתרים והרישיונות?
ואם לא - מתי יתקבלו ומה עלול להכשילם?

אוק' - דצמ' 2017 IIA ישראל

משרדי דלוייט
מגדל עזריאלי עגול | קומה 42 | ת"א | חדר הדרכה Greenhouse

המפגשים יתקיימו בין השעות
16:30 - 19:15

פרטים והרשמה:
מזכירות IIA ישראל, אינה

03-5116617

קורס לימודי תעודה ביקורת פנימית

מטרת הקורס הינה להקנות למשתתפים - ידע תיאורטי ומעשי
במקצוע הביקורת הפנימית, הכולל בין השאר חוק ותקנים
מקצועיים, ביקורת בסביבה ממוחשבת, טכניקות וכלי ניהול
הדרושים לצורך ביצוע ביקורת פנימית.

מהו מיקומו של הנכס או היכן פועל העסק?

מה טיבה של האוכלוסייה בעיר ובשכונה שבה נמצא הנכס
או פועל העסק?

מהם מחירי ההשוואה לנכסים או לעסקים דומים בשנים
האחרונות?

כיצד ינוהל הנכס או העסק אחרי הרכישה?

מהן ההתניות הפיננסיות והתפעוליות שהגורם המממן
הציב לחברה הנרכשת או לפרויקט, ומה מידת העמידה
בהן?

מה יקרה במקרה של איחור או סטייה מהתכנית המקורית?
מהן הבטוחות שיועמדו על ידי בעלי החברה או היזם לטובת
הגורמים המממנים והמשקיעים?
האם התכנית העסקית אופטימית מדי או שמשתמע ממנה
כאילו יש הבטחה לתשואה?

מה דירוג סיכון האשראי של היזם?

האם היזם מספק בטוחות לביצוע העבודה?

כמה פרויקטים בסדר גודל כמו העסקה הנדונה
בוצעו בעבר על ידי היזם?

מה מידת הצלחתו בפרויקטים אלו?

כמה מהפרויקטים של היזם כבר הושלמו ונמסרו
למשקיעים?

כמה מהפרויקטים של היזם בעבר ואלה שבעבודה
היום, נמצאים או שהיו בפיגור?

מהם התשלומים הצפויים מן העסקה?

מה שיעור ההשתתפות בסיכון מצדם של כל בעלי
העניין?

האם הנכס מייצר תשואה שוטפת שתכסה את
עלויות המימון או שצריך להמתין למכירתו כעבור
זמן רב?

כיצד נראה תזרים המזומנים של העסקה לכל
אורכה?

האם השותפים ערבים לחוב?

מי הבנק או המוסדיים המממנים ומי המבטחים של
העסקה?

האם קיימת כבר הכנסה מהנכס או מהעסק הריאלי?

תרגול אירוע התקפת סייבר

תכנון, מימוש והסקת מסקנות

דור בר משה | רו"ח, CRISC, CISA, CRMA, LLM, CIA, CSX-F
סגן מבקר ראשי, אמדוקס

תא

בגיליון הקודם הצגתי בקצרה את איום תוכנות הכופרה (Ransomware), כולל דיון על מאפייני התקפות סייבר אלה ודרכי ההתגוננות. רוב הבקורות שנדונו הן בקורות טכניות (הקפדה על התקנת עדכוני תוכנה, הגנה על נקודות הממשק עם "העולם החיצון" מחוץ לארגון, הפעלת כלי "אנטי-ספאם", סגמנטציה של הרשת ועוד).

אך חשוב לא פחות לבצע תרגולת בתוך הארגון, כדי לוודא שתכנית הפעולה בעת מתקפה היא אפקטיבית. יצירת תרגיל-סימולציה אינה רק בסמכות ההנהלה. ככל שהמבקר הפנימי מעריך שישנם פערים מהותיים הוא רשאי ליזום ולקבל אישור ליצירת סימולציה - פרי תכנון וביצוע של יחידת הביקורת

סימולציה, המדמה תקיפת סייבר, יעילה הן לארגון והן לביקורת הפנימית, שכן היא מאפשרת למפות את הפערים בין המצוי לרצוי, בין התכנון לביצוע.

”חשוב מאוד לתעד את
מהלך התרגיל בפירוט רב“



היערכות לתרגיל

בשלב התכנון של התרגיל יש לקבוע: מי ישתתף בו, מה התרחיש שייבדק, אילו הזרמות מידע (תת-תרחישים) יימסרו תוך כדי תרגיל וסדר האירועים בתרגיל. כמובן שהתרחיש והאירועים בו שונים מארגון לארגון, ותלויים בין היתר במטרות שהוגדרו לתרגיל. מטרות ברורות לתרגיל הן אבן יסוד בביצוע תרגיל משמעותי ואפקטיבי.

מטרות מוגדרות היטב מסייעות לתכנון מדויק וריאלי יותר של התרחיש במרחב האיומים.

ישנם שלושה סוגים של תרגילים

Hybrid

3 תרגיל שבו ישנו שילוב של תרחישים תיאורטיים שעליהם מתקיים דיון ותרחישי אמת שיש לבצע בגינם פעולות ולקבל החלטות בזמן אמת.

Full Live

2 תרגיל שבו מוצג תרחיש אמת (למשל חדירה לרשת הארגונית) עם הזרמות מידע. על המתורגלים לבצע פעולות ולקבל החלטות בזמן אמת.

Table Top

1 תרגיל תיאורטי שבו מוצג תרחיש עם הזרמות מידע, הכולל ניהול דיון תיאורטי בנוגע לדרכי הפעולה וקבלת ההחלטות.

”מרכיב הזמן בתרגיל חשוב מאוד ויכול בהחלט לשחק תפקיד מכריע בהתאוששות מאירוע סייבר.”

דוגמאות לתרחישים

התקפת פישנינג (Phishing/Spear Phishing) על (Phishing) עובד הארגון שבאמצעותה מוחדר וירוס לרשת הארגונית.	הורדת תוכנה "מודבקת" מהאינטרנט על ידי עובד בארגון.	התקפה של האקר על הרשת הארגונית שבאמצעותה הוא משיג הרשאות כניסה למידע ארגוני או מערכות.	התקפת DoS (Denial of Service) הזרמת תנועה רבה לרשת הארגונית הגורמת לקריסתה.	גניבה פיזית של מחשב ארגוני והשגת גישה למידע או למערכות.	חדירה לרשת הארגונית על ידי חיבור פיזי של התקן לא מורשה.
--	---	---	--	---	--

דוגמאות לאירועים ופעולות שיש לתת עליהם את הדעת במהלך סימולציה המדמה התקפת סייבר



לסיכום

ביצוע תרגיל סייבר הוא הזדמנות לארגון לשפר את המענה לאיום סייבר או לאשרר את אפקטיביות הבקורות הקיימות. על המשתתפים בתרגיל (המתרגלים, המתורגלים והצופים בו) לעבוד בשיתוף פעולה על מנת להשיג את המרב - שיפור מוכנות הארגון להתקפת סייבר.

פרטים נוספים על מתודולוגיית ההכנה וביצוע תרגילי סייבר ניתן למצוא במאמרים הבאים:

1. Planning for the Breach by Regina Phelps, Crisis Response Journal, April 2015.
2. Designing Cyber Exercises by CERT | Cyber Workforce Development, October 2014 (Copyright Carnegie Mellon University).
3. Cyber Exercise Playbook by Jason Kick, the MITRE Corporation, November 2014.

חשוב מאוד לתעד את מהלך התרגיל בפירוט רב. תיעוד זה יעזור בשלבי הסקת המסקנות. מומלץ כי המתורגלים יתעדו את האירועים וההחלטות ביומן אירועים, כולל תזמון של כל אירוע, פעולה או החלטה. מרכיב הזמן בתרגיל חשוב מאוד ויכול בהחלט לשחק תפקיד מכריע בהתאוששות מאירוע סייבר.

גם המתרגלים ידרשו לתעד את מה שראו. תיעוד כזה יכלול כמובן תזמון ורישום של כל האירועים, ההחלטות, ההנחות, הפעולות המצופות, הפעולות שננקטו, מדידת והערכת הביצוע, ועוד.

בנוסף, מומלץ לקיים בסוף התרגיל דיון פתוח בהשתתפות המתורגלים והמתרגלים במטרה לשמוע את דעתם של המשתתפים על התרגיל ומסקנות שעלו ממנו. דיון כזה מסייע לזהות הצלחות ונקודות לשיפור.

בסיום התרגיל יש להוציא מסמך מסכם ובו תוצאות התרגיל, מסקנות והמלצות לשיפור.



קרן רמלה
לחינוך, תרבות
ופיתוח (ע"ר)
THE RAMLA
FOUNDATION
FOR EDUCATION
CULTURE AND
DEVELOPMENT
(R.A.)

200 שעות לימוד אקדמיות
50 מפגשים
קמפוס השפלה ברמלה

המפגשים יתקיימו
יום ג' בין השעות 20:00-16:00
יום ו' בין השעות 13:00-09:00

הטבה לנרשמים
רישום לקורס יקנה חברות ב-IIA
לתקופת הלימודים ללא עלות נוספת.

לפרטים ורישום
1-800-200-667

הבטיחו את מקומכם,
מספר המקומות מוגבל.

קמפוס השפלה בשיתוף IIA ישראל
ואיגוד מבקרי הרשויות המקומיות
מזמין אתכם להירשם

לקורס הכנה לבחינות ה-CIA

חלקים (א) + (ב) + (ג)

ועד במתכונת 17-שבועית.

שיתקיים החל מ-



סיכון התנהגותי

באור הזרקורים

”סיכון התנהגותי הוא סיכון
העלול להתממש כתוצאה
מהתנהלות בלתי הוגנת כלפי
לקוחות ובעלי עניין נוספים
(ספקים, בעלי מניות וכו'), ניצול
לרעה של מעמד התאגיד או
כשל בשמירה על יושרת השוק”

גב' יעל רז | MBA
מירב שמואלוב | רו"ח, MBA
הביקורת הפנימית, בנק לאומי

מאת

מבוא ורקע

ניהול סיכונים אפקטיבי מתוך גישה צופה פני עתיד מחייב זיהוי סיכונים חדשים ומתפתחים (emerging risks). אחד הסיכונים הללו הוא סיכון התנהגותי.

סיכון התנהגותי ("Conduct Risk") הוא סיכון העלול להתממש כתוצאה מהתנהלות בלתי הוגנת כלפי לקוחות ובעלי עניין נוספים (ספקים, בעלי מניות וכו'), ניצול לרעה של מעמד התאגיד או כשל בשמירה על יושרת השוק (Market Integrity).

הסיכון ההתנהגותי הוא סיכון מתפתח שנמצא בלב השיח הציבורי ובמוקד תשומת הלב הרגולטורית. המאמר יעסוק בסוגיית הגדרת הסיכון ההתנהגותי ובגישות לביקורת פנימית בנושא.

בחודש ספטמבר 2016 נחשפה פרשת הונאה בבנק האמריקאי WELLS FARGO, אחד מארבעת הבנקים הגדולים בארה"ב. ההונאה התמקדה בפתיחת חשבונות ובהנפקת כרטיסי אשראי ללא ידיעתם או אישורם של הלקוחות, ועיקר הכשלים ואי הסדרים נבעו מתרבות ארגונית לא ראויה שהונהגה על ידי הנהלת הבנק. כחלק מהתרבות הארגונית קבעה ההנהלה מנגנון תגמול משתנה (בונוסים) בסכומים גבוהים, תוך הצבת יעדים אגרסיביים לעובדים, בהתייחס לפתיחת חשבונות והנפקות של כרטיסי אשראי חדשים. בעקבות חשיפת הפרשה הוטל על הבנק קנס בסך 185 מיליון דולר ופוטרו כ-5,300 עובדי הבנק שבמשך כ-5 שנים פתחו יותר מ-2 מיליון חשבונות והנפיקו כ-565,000 כרטיסי אשראי ללא ידיעת/הסכמת לקוחות הבנק.

פרשה זו מהווה דוגמה להתממשות תמהיל של סיכונים, והעיקרי שבהם הוא הסיכון ההתנהגותי.

מהו הסיכון ההתנהגותי? אין הגדרה אחת ויחידה

הגופים הרגולטוריים בישראל ובעולם בחרו שלא לקבוע הגדרה לסיכון זה, מתוך ציפייה שכל ארגון יגדיר לעצמו את מאפייני הסיכון בהתאם לאופי והיקף פעילותו. עם זאת, בספרות המקצועית ובדוחות ציבוריים של בנקים וארגונים גדולים בעולם, קיימות מספר הגדרות לסיכון ההתנהגותי, ובהן סיכון העלול להתממש כתוצאה מהתנהלות בלתי הוגנת כלפי לקוחות ובעלי עניין נוספים (ספקים, בעלי מניות וכו'), ניצול לרעה של מעמד התאגיד או כשל בשמירה על יושרת השוק (Market Integrity).

התממשות הסיכון עלולה להוביל להפסדים כלכליים ונזקי מוניטין ולהתממשותם של סיכונים נוספים, כגון סיכונים משפטיים ורגולטוריים.

בסקרים שנערכו בשנים 2015-2016 בקרב חברות פיננסיות בעולם, נשאלו מנהלים בכירים מהם מרכיבי הסיכון ההתנהגותי בעיניהם. תשובותיהם כללו (בין היתר): התאמת צורכי לקוח, אתיקה ויושרה, ניגוד עניינים, גילוי נאות ואפליית לקוחות. למעשה, בכל פעילות עסקית קיים פוטנציאל להתממשות הסיכון ההתנהגותי.

התממשות הסיכון ההתנהגותי עולה כסף, הרבה כסף

המשבר הכלכלי בשנת 2008 הוביל, בין היתר, להעלאת המודעות של הצרכנים והתקשורת להתנהלות הוגנת מצד חברות עסקיות. בעקבותיה התגברה תשומת הלב של רשויות פיקוחיות לנושא. בשנים האחרונות הוטלו קנסות משמעותיים על גופים פיננסיים בשל הפרות רגולטוריות הנגזרות מהתנהגות שאינה הוגנת כלפי צרכנים ובשל פגיעה ביושרת השוק.

פרשת "וולס פארגו" שתוארה לעיל היא דוגמה אחת לקנס שהטילו הרשויות בארה"ב על בנק, בגין התממשות הסיכון ההתנהגותי כתוצאה מהתנהלות שאינה אתית, אינה מותאמת לצורכי הלקוח וללא גילוי נאות. גם באירופה הוטלו על מוסדות פיננסיים קנסות בסכומים של מאות מיליוני דולרים בעקבות ביצוע מניפולציות על שערי חליפין וריביות. ניתוח האירועים מעיד על פעילות שאינה שקופה ועל העדפת טובת הארגון על פני טובת הלקוחות באופן שאינו אתי.

גם בישראל חלו שינויים בסביבה הצרכנית ובתודעת הציבור.

חדשות לבקרים מתפרסמות כתבות בתקשורת ומוגשות בקשות לתביעות ייצוגיות בנוגע להתממשות או פוטנציאל להתממשות הסיכון ההתנהגותי, בנושאים כגון גביית עמלות ביתר, היעדר גילוי נאות והתנהלות שאינה אתית.

הרגולטור מצדו הגביר את החקיקה וההוראות הנוגעות למרכיבים השונים של הסיכון ההתנהגותי, ופרסם מספר לא מבוטל של הנחיות במטרה לחזק את ההגנה על ציבור הצרכנים בנושאים כגון ייזום אשראי ועמלות.

התמודדות הארגון עם ניהול הסיכון ההתנהגותי

כאמור, לא קיימת הגדרה רגולטורית חד משמעית לסיכון ההתנהגותי ולא נקבעו הנחיות ייעודיות לניהול סיכון זה. עם זאת, ברור כי על מנת למזער את החשיפה נדרש לקבוע מסגרת לניהול הסיכון, בהתאם לאופיו של הארגון. מומלץ שמסגרת הניהול תכלול מיפוי וזיהוי מרכיבי ומוקדי הסיכון ההתנהגותי בפעילות הארגון, קביעת פעולות הפחתה למזער החשיפות, ובקרה כי אכן פעולות אלו מתקיימות באופן אפקטיבי. כל זה בשילוב הנחלת תרבות ארגונית נאותה בהובלת הנהלת הארגון (Tone from the top), הרואה לנגד עיניה ערכי התנהלות הוגנת, שקופה ואתית. ניהול הסיכון ההתנהגותי באופן אפקטיבי מחויב להיות חוצה ארגון ומוטמע במוצרים, בשירותים וביעדים, ובכלל התהליכים הרוחביים מול בעלי העניין בארגון ומחוצה לו.

הסיכון ההתנהגותי והביקורת הפנימית

קיימות שתי גישות לביקורת הסיכון ההתנהגותי, כאשר שילוב של שתיהן מאפשר מתן תמונה כוללת על אופן ניהול הסיכון ההתנהגותי בארגון:

ביקורת ייעודית

לבדיקת אופן ניהול הסיכון ההתנהגותי

הביקורת תתייחס לבחינת מסגרת ניהול הסיכון, הכוללת ממשל תאגידי, החלטות אסטרטגיות, תרבות ארגונית, ערכים וקוד אתי. בנוסף, נדרש לבחון את תהליכי ניהול הסיכון, ובהם מיפוי וזיהוי מוקדי הסיכון, כלים לזיהוי החשיפות, קיומן של תכניות הפחתה, סביבת הבקרה, ותהליכי הדרכה והטמעה של הנושא.

בדיקת הסיכון ההתנהגותי

במגוון ביקורות

במסגרת כל אחת ממטלות הביקורת הרלוונטיות בתכנית העבודה הרב-שנתית של המבקר הפנימי, תשולב בדיקת הסיכון ההתנהגותי. הבדיקה תכלול התייחסות, בין היתר, לרכיבי הסיכון ההתנהגותי בתהליך המבוקר, לתכניות ההפחתה, לאפקטיביות סביבת הבקרה, להתאמת צורכי לקוח ולקביעת יעדים ריאליים.

לצורך המחשה, ניקח לדוגמה ביצוע ביקורת פנימית במוקד מכירות, שבמסגרתה נבדוק בין היתר:

- יעדים ותגמול - בחינת היעדים ומנגנון התגמול באופן שמבטיח התנהלות הוגנת כלפי לקוחות ואינו מעודד מכירת מוצרים שאינם מותאמים לצורכי הלקוח.
- שקיפות מידע - בדיקת המידע הנמסר ללקוח בכל התקשרות עמו מהיבטי שלמות ובהירות המידע.
- התאמת מוצר לצורכי הלקוח - בחינה כי תהליכי המכירה כוללים ברור אקטיבי של צורכי הלקוח וכי המוצר שנמכר אכן הותאם לצרכיו.

סיכום

בעידן של חשיפה תקשורתית ושל שינויים תמידיים ברגולציה, בציפיות הצרכניים ובסביבה הכלכלית-חברתית, ארגונים מצופים לנהל את הסיכון ההתנהגותי באופן דינמי. החשיפה לסיכון ההתנהגותי טמונה בכל פעילויות הארגון ובכל הממשקים מול בעלי העניין (לקוחות, ספקים, עובדים ובעלי מניות). הטמעת תרבות ארגונית אתית, הרואה לנגד עיניה את טובת בעלי העניין, עשויה לתרום למזעור החשיפות הנגזרות מהסיכון ההתנהגותי ובכך לתרום לערך הכלכלי-תדמיתי של הארגון. תפקידו של המבקר הפנימי הוא להכיר את החשיפות הפוטנציאליות להתממשות הסיכון ההתנהגותי ולהציפן בפני דרגי הניהול השונים בארגון.

”
החשיפה לסיכון ההתנהגותי
טמונה בכל פעילויות הארגון
ובכל הממשקים מול בעלי
העניין (לקוחות, ספקים, עובדים
ובעלי מניות)”

**הבטיחו את מקומכם
מספר מקומות מוגבל**

תואר שני במדעי המדינה

בתכנית ממשל ומדיניות ציבורית
עם התמחות בממשל
ובביקורת פנימית וציבורית
באוניברסיטת בר אילן

הטבה ללומדים

אפשרות הסמכת CIA מטעם ה- IIA
כולל הנחה בקורס הכנה לבחינות



תחילת לימודים אוקטובר 2017

פרטים על מבנה התכנית ותכניה
יפורסמו באתר המחלקה למדעי
המדינה באוניברסיטת בר אילן
ובטלפון 03-5318420

הקטנת סיכוני המעילות בארגון

מאת

רפאל גולוב | M. A.

”

מעילה יכולה להפוך לאירוע משברי בארגון
ועלולה לגרום לנזקים כבדים: הפסד כספי,
פגיעה במוניטין, חשיפה בפני גורמי הרגולציה,
אובדן לקוחות. במקרים מסוימים מעילה אף
מסכנת את המשך קיום הארגון

”

מבוא



מעילה היא פעולה לא חוקית של ניצול התפקיד להפקת תועלת אישית באמצעות שימוש מכון לרעה במשאבי הארגון ובנכסיו



בנוסף, צריך שלמועל יהיה מניע לנצל את ההזדמנות (סיכוי) שקיימת לו או שנוצרה לניצול נכסי הארגון לתועלתו האישית. כאן האפשרויות רבות ומשתנות מארגון לארגון ומאדם לאדם.

המוטיבציה לביצוע המעילה יכולה לנבוע הן מהרצון לנקום בארגון שלדעתו לא מקדם ומתגמל אותו מספיק, והן ממצוקה כלכלית ממשית עקב התמכרות להימורים למשל.

כאמור, המועל מבצע תהליך של רציונליזציה למעילה. לדוגמה, הוא אומר לעצמו שהוא לא גונב כספים, אלא לוקח הלוואה שבעתיד הוא מתכוון להחזיר, או שהוא מפצה את עצמו על היעדר תגמול מהארגון.

מעילה עלולה להתבצע על ידי עובד אחד, קבוצה של עובדים, או בתרחיש משולב של עובד הארגון עם גורם חיצוני (לקוח, ספק, מתחרה).

מהלכים שמקטינים את סיכויי המעילות לפי מודל ה-COSO

סביבת הבקרה הארגונית

אחד התנאים החשובים לצמצום סיכויי המעילות בארגון, הוא מסר חד וברור מהנהלה הבכירה באשר לנומרות התנהגות מצופות ומתן דוגמה אישית בהתאם. פיתוח והטמעה של קוד אתי הם כלים יישומיים להעברת המסר הרצוי. נקודה חשובה לא פחות היא טיפול הולם במקרים של חריגה מהנורמה: הטרדות מיניות, עבירות משמעת, בטיחות ותנועה.

תהליך הערכת הסיכונים הארגוני

תקן ביצוע 2120 של לשכת המבקרים הפנימיים העולמית "ניהול הסיכונים" קובע כי הביקורת הפנימית חייבת להעריך את האפקטיביות, ולתרום לשיפור תהליכי ניהול סיכונים. לפיכך, מומלץ למבקר הפנימי לוודא כי נושא הסיכון למעילות עובדים, סוגיה שהיא לרוב פחות "נוחה", מקבל ביטוי הולם בתהליכי ניהול הסיכונים הארגוניים (פורמליים ואי-פורמליים כאחד). על הביקורת הפנימית לבדוק כי קיימת הגדרה מוסכמת למושג

לשאלה עד כמה הביקורת הפנימית חייבת להיות מעורבת בטיפול בנושא המעילות בארגון אין, ככל הנראה, תשובה חד-משמעית. לפי תקן ביצוע 2120.A2, הביקורת הפנימית חייבת להעריך את הפוטנציאל להתרחשות הונאה וכיצד הארגון מנהל סיכונים הונאה. דרישה זו מובנת מפני שלמבקר הפנימי יש נוכחות קבועה בארגון והוא סוקר באופן שיטתי את סביבת הבקרה הנהוגה בו. עם זאת, מעילה היא סיכון תפעולי, והנהלת הארגון היא זו שאמורה להתמודד איתו. לשכת המבקרים הפנימיים העולמית פרסמה לאחרונה מנחה מקצועי בשם Managing the Business Risk of Fraud שבו היא מגבירה את ערנות המבקרים הפנימיים לנושא, ומספקת כלים מתודולוגיים לזיהוי ההונאות וצמצום החולשות בבקורות שמאפשרות התרחשות מעילה.

המאמר הנוכחי מתמקד במעילות עובדים. הוא יפרט, בהתאם למתודולוגיית Fraud Risk Management Guide של COSO שפורסמה בספטמבר 2016, מספר מהלכים נבחרים שיישומם על ידי הארגון עשוי להקטין את סיכויי המעילות בו ולסייע לגילוי מוקדם שלהן. דעת כותב המאמר היא שבמסגרת עשייתו המקצועית ובנוסף על שילוב בדיקת החשיפה למעילות במטלות הביקורת הפנימית הספציפיות, המבקר הפנימי מחויב לוודא כי מהלכים אלו אכן מיושמים ותורמים לשיפור זרימת המידע ופעולות הניטור הרלוונטיות למניעת המעילות ואיתורן.

הגדרה ומרכיבים של מעילה

לפי ההגדרה של לשכת בוחני ההונאות הבינלאומית (ACFE), מעילה היא "פעולה לא חוקית של ניצול התפקיד להפקת תועלת אישית באמצעות שימוש מכון לרעה במשאבי הארגון ובנכסיו". ישנם סוגים שונים של מעילות. החל מגניבת כספים על ידי עובד באמצעות תשלומים לספקים פיקטיביים, דרך מסירת מידע פנימי רגיש ועד להעמדת אשראי ללקוח בעייתי תמורת טובות הנאה שונות למועל ולמקורביו.

לפי המדריכים המקצועיים של ה-ACFE, נהוג לזהות במעילה שלושה אלמנטים: לחץ, הזדמנות ורציונליזציה.

להתרחשות המעילה צריכים להתקיים מספר תנאים. ראשית, חייבת להימצא מטרת המעילה, כלומר, משאב או נכס שבו ניתן לעשות שימוש לרעה. למשל, כסף שאפשר לגנוב או סמכויות בתפקיד שניתן לנצל לטובת הפקת תועלת אישית.

שנית, המועל צריך שתהיה לו גישה למטרה, בדרך כלל במסגרת סמכות פורמלית או אי-פורמלית. למשל, לפקיד בנק שמוכר מידע על לקוחותיו לגורמים חיצוניים, יש גישה לגיטימית לנתוני חשבונותיהם.

שלישית, למועל צריך שתיווצר הזדמנות (סיכוי) לביצוע המעילה, בלי שהדבר יתגלה באופן מיידי. ההזדמנות נוצרת, בדרך כלל, כשקיימת חולשה בבקורות ואין הפרדת תפקידים נאותה.

מעילה בהקשר ארגוני נתון. לפעמים הגדרה זו עשויה לכלול לא רק נטילה של כספים, אלא גם ניצול לרעה של גישה למידע רגיש או הימצאות ופעולה במצב של ניגוד עניינים (דוגמת קידום מקורבים). נדרש לוודא כי ההנהלה מזהה, ממפה ומעריכה את סיכוני המעילות ואת התרחישים האפשריים לביצוע המעילה, וכן מתכננת ומבצעת פעולות להתמודדות עם סיכונים אלו. לעתים, עקב מומחיות ייחודית נדרשת ורגישות של פוליטיקה פנים ארגונית, מומלץ להיעזר בגורם חיצוני שעוסק בזיהוי ובהערכת סיכוני מעילות.

אדגיש כי דווקא בארגונים קטנים ובינוניים סיכוני המעילות עלולים להיות חמורים יותר, מפני שמצבת כוח האדם אינה מאפשרת לממש הפרדת תפקידים נאותה.



אחד התנאים החשובים לצמצום סיכוני המעילות בארגון, הוא מסר חד וברור מההנהלה הבכירה באשר לנורמות התנהגות מצופות ומתן דוגמה אישית בהתאם

”

“

פעולות הבקרה

הגורם האחראי על ביצוע הבדיקה חייב להיות בעל הכשרה ואמצעים מספקים לקיומה. הוא צריך לקבל גישה לתיקים האישיים של העובדים הרלוונטיים ולמערכות המחשב הרלוונטיות. רצוי מאוד שתהיה לו יכולת עצמאית להיעזר בכלים לתחקור נתונים (לדוגמה, לצורך ניתוח התכתבויות דואר אלקטרוני, בכפוף למגבלות המשפטיות הרלוונטיות). הגורם הבודק עשוי להידרש לתשאל לקוחות וגורמים מחוץ לארגון - סוגיה שדורשת ליווי צמוד של ייעוץ משפטי.

אחד מכלי הבקרה החשובים הוא מיסוד תהליך הדיווח והטיפול במעילה או בחשד למעילה. לפי סקרי ה-ACFE, במקרים רבים עובדים בסביבת המועל היו מודעים לפעולות הלא תקינות שהוא מבצע, אך נמנעו מלדווח על כך. הסיבה להיעדר הדיווח היא בעיקר חוסר אמון במערכת והיעדר ערוץ דיווח זמין וחסוי. לפיכך על הביקורת הפנימית לוודא כי בארגון קיים תהליך של קבלה ובדיקת דיווחים על חשדות למעילה וטיפול בתלונה.

”

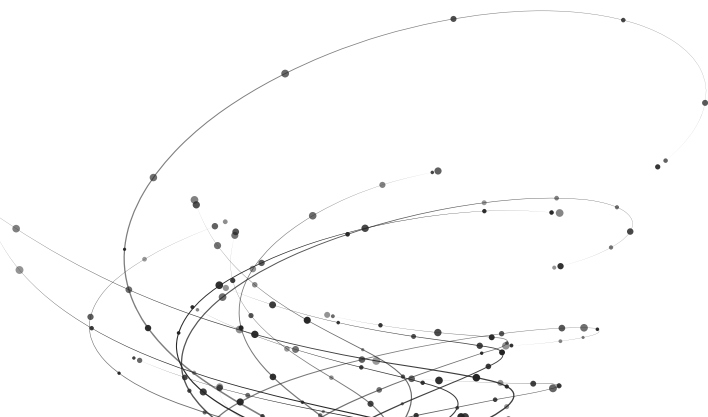
בארגונים קטנים ובינוניים סיכוני המעילות עלולים להיות חמורים יותר, מפני שמצבת כוח האדם

אינה מאפשרת לממש הפרדת תפקידים נאותה

“

בין היתר תהליך הטיפול צריך לכלול את קביעת הגורם האחראי לטיפול בדיווח על החשד למעילה, פירוט הפעולות שניתן לנקוט בהן לצורך בדיקת הדיווח, לוחות הזמנים לטיפול באירוע, ואופן עדכון ההנהלה הבכירה, גופים מחוץ לארגון אם נדרש (משטרה, גורמי רגולציה) ומתן משבש למוסר הדיווח.

אדגיש כי לממונה על הטיפול בחשדות למעילה צריך להיות מעמד מספיק בכיר בארגון, שמאפשר לו הן קבלת מידע ושיתוף פעולה מיחידות הארגון השונות ומנהליהן, והן גישה בלתי אמצעית להנהלה הבכירה. על הארגון גם להגדיר כיצד הוא מתייחס לדיווחים אנונימיים, כלומר תלונות על עובדים שמגיעות ללא ציון שם המתלונן. סירוב לטפל בתלונות אנונימיות עלול להרתיע את העובדים מלדווח על חשדותיהם.



שיפור זרימת מידע ותקשורת בין הגורמים השונים בארגון

בארגון קיימים מקורות מידע רבים העלולים להדליק "נורות אדומות" לקיום מעילה. עם זאת, תופעה שכיחה בארגונים רבים היא שהמידע ממקורות אלו לא מועבר לגורמים הרלוונטיים, אלא נשאר ביחידה הארגונית שבה נוצר. אפרט מספר דוגמאות. ראשית, מידע על שינוי לרעה במצבו המשפחתי של העובד, כגון מחלה קשה של בן משפחה, גירושים או מצוקה כלכלית. מובן כי מטעמי צנעת הפרט לא נכון לפרסם מידע זה ברבים. עם זאת, כשמדובר בעובד המשמש בתפקיד רגיש, ראוי שמידע כזה יועבר לידיעת הגורם האחראי על הטיפול במעילות.

שנית, תקריות אבטחת מידע. לעתים ניסיון להוציא מהארגון מידע רגיש או לחבר למערכות הארגון התקן לא מורשה, מהווה סימן לא רק למשמעת לקויה, אלא לפעילות מכוונת שמטרתה לסחור במידע או לספק לגורם זדוני גישה לתשתיות טכנולוגיות המידע הארגוניות. לפיכך, בדיקת אירוע אבטחת המידע לא צריכה להסתכם ברמה הטכנולוגית, אלא חייבת לכלול גם התייחסות למשמעויות העסקיות של המידע שזלג ולפרסונה של מבצע העבירה.

פעולות ניטור

אחד מכלי הניטור הקיימים לארגון בנושא מעילות עובדים הוא מערך משאבי האנוש. על מערך זה למנוע קליטת עובדים עם אישיות "מועלת" באמצעות ביצוע מבחני מהימנות בטרם הקליטה לארגון, התואמים את מורכבות הארגון ורגישות עיסוקו. על גורמי משאבי האנוש לבצע בדיקת רקע מעמיקה של המועמדים הפוטנציאליים לא רק לגבי אמינות הדיווח שלהם במסמכים ובתשובות שסיפקו לגורמי משאבי אנוש, אלא גם לגבי נורמות התנהגות מקובלות במקומות העבודה הקודמים שלהם.

קליטת מועמד שבמקומות העבודה הקודמים שלו היה נהוג לשלם שוחד ללקוחות בחו"ל, מהווה סיכון שיש לנהלו בהקפדה בארגון. מועמד שבא מארגון שבו היה מקובל "לטאטא מתחת לשטיח" הטרדות מיניות ו"לעגל פינות" לגבי תקריות בטיחות, עלול להמשיך עם תרבות זו ולהתעלם מנהלים או לא לדווח על פעולות חריגות שהוא או עמיתיו ביצעו, ואף "להדביק" עובדים אחרים בהרגלים אלו.

כמו כן, מכיוון שהמניע לביצוע המעילה יכול להיות סובייקטיבי וחולף, על המבקר הפנימי לוודא כי גורמי משאבי האנוש מקיימים פעולות ניטור באמצעות סקרי שביעות רצון ועוקבים אחרי מגמות בהלכי הרוח של העובדים.

” במקרים רבים עובדים בסביבת המועל היו מודעים לפעולות הלא תקינות שהוא מבצע, אך נמנעו מלדווח על כך. הסיבה להיעדר הדיווח היא בעיקר חוסר אמון במערכת והיעדר ערוץ דיווח זמין וחסוי

תרומה נוספת שיכולה להיות לגורמי משאבי האנוש בארגון בניטור סיכוני המעילות, היא יצירת רשימת עובדים ב"קבוצות סיכון". המדובר, למשל, בעובדים ותיקים שהיו מועמדים לקידום אך לא קודמו בפועל, ולכן ייתכן כי יש להם מוטיבציה לפגוע בארגון. דוגמה אחרת היא עובדים בתפקידים רגישים. תפקיד רגיש לצורך מאמר זה הוא תפקיד שבו העובד עוסק בעיסוק ייחודי ויש לו יכולת לנהל תהליך עסקי מתחילתו ועד סופו, ללא בקרה נאותה של גורם אחר.

סיכום

המאמר מתאר מספר מהלכים, בהתאם למודל COSO מעודכן, שהקפדה על קיומם בכל ארגון עשויה להקטין בצורה ניכרת את החשיפה למעילות עובדים. עם זאת, נזכור כי על המבקר הפנימי לטפל בסיכוני המעילות גם במסגרת ביקורות שגרתיות בהתאם לתכנית העבודה שנבנתה על בסיס תהליך מקיף של הערכת הסיכונים, תהליך הכולל התייחסות לסיכוני מעילות עובדים.

שלישית, תלונות של לקוחות וספקים. במקרים רבים פנייה של גורם חיצוני לארגון עשויה לספק מידע מקיף על פעילות לא תקינה של בעל תפקיד מסוים. ספק שמלין על כך שהמכרז שבו הפסיד היה "תפור" מראש, עשוי לספק קצה חוט שיוביל לחשיפת קנוניה של גורם ברכש שמקבל טובות הנאה תמורת העדפת ספקים.

רביעית, מידע הנוצר בעקבות טיפול בטעויות ועבירות משמעת. כאמור, חלק מהמעילות מתחילות בטעות שחושפת פרצה בבקרה, ובעקבותיה נוצרת ההזדמנות לפגיעה בנכסי הארגון בלי שהדבר יתגלה. לכן אם הארגון אינו מקיים תחקיר תקלות או שהוא מקיים אותו ללא הפקת משמעות רוחביות, המועל הפוטנציאלי עלול לנצל פרצה שהתגלתה לביצוע זממו כאשר תיווצר לו מוטיבציה מספקת.

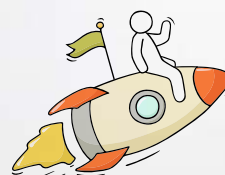
אדגיש כי הטמעת מערכות ייעודיות שמנטרות תהליכים עסקיים ומתריעות על אנומליות בפני שורה של גורמים רלוונטיים עשויה להקטין בצורה משמעותית את הסבירות למעילה בתחומים המפוקחים, היות שהן מצמצמות את ה"הזדמנות".

מיומנה של מבקרת פנימית

ביקורת בנושא תהליך קבלת הסמכת CIA

תאריך

רונית שוורץ, MA, בנק הפועלים



1. מבוא

1.1 מטרת הביקורת

בחירת הגורמים שהביאו להחלטת רונית שוורץ (להלן: "המבוקרת" / "ר.ש.") ללמוד לבחינות ההסמכה ל-CIA, בין היתר באמצעות קורס הכנה לבחינות, אופן קבלת ההחלטה וביצועה.

1.2 פאזיס פמבוקר

ר.ש. - עוסקת בביקורת פנימית כ-10 שנים.

1.3 אופן ביצוע הביקורת

- קיום ראיונות עם המבוקרת ועם גורמים בזיקה איתה.
- למידת הנושא תוך התייחסות להיבטים גלובליים.
- קיום תצפיות.
- ביצוע ניתוחים אנליטיים מתקדמים.

2. רקע

2.1 אלטרנטיבות פנימיות פמבוקר

לשכת המבקרים הפנימיים העולמית (IIA) היא הגוף המקצועי הקובע את כללי מקצוע הביקורת הפנימית, מרכז את תכנית ההכשרה והלימוד של מקצוע הביקורת הפנימית ואת התכנים המקצועיים הקשורים במקצוע זה, ומעניק את תעודות ההסמכה לעוסקים במקצוע בישראל וברחבי העולם. הלשכה העולמית מונה כ-190 אלף חברים ב-180 מדינות, ופועלת באמצעות לשכות מקומיות של מבקרים פנימיים ברחבי העולם.

2.2 מבקר פנימי מוסמך - CIA

מבקר פנימי מוסמך (CIA- Certified Internal Auditor) - ההסמכה הבינלאומית המוכרת למקצוע הביקורת הפנימית, מוענקת ע"י לשכת המבקרים העולמית למי שעמד בשלושת מבחני ההסמכה (להלן: "היעד"). זאת מלבד מבחני ניסיון ואחרים, כפי שמוגדר בתקנון ההסמכה של ה-IIA.

2.3 קורס הכנה לבחינות CIA

קורס הכנה לבחינות CIA כולל תכנים בתחומי תקני הביקורת הפנימית, עולם הסיכונים, ניהול הביקורת הפנימית, דיני ביקורת, אתיקה ונורמות בניהול, ביקורת טכנולוגיית המידע והסייבר, חשבונאות ניהולית וחשבונאות פיננסית, ביקורת מעילות והונאות ועוד.

משך הקורס - 32 מפגשים שבועיים בני 4 שעות כ"א, הקורס מתקיים בחיפה (מועד סיום - 09/2017).

3. קבלת הפמבוקר

3.1 פסיבות אפמבוקר

3.1.1 לימוד באותיות מאי

נמצא כי ר.ש. שאפה להוסיף תואר כלשהו לשמה, 2-3 אותיות בעברית או באנגלית. זאת על מנת למלא ציפייה שהייתה קיימת מילדות (בית פולני) להוספת תואר כלשהו לשמה (ד"ר/עו"ד). משזה לא הסתייע סברה ר.ש. כי תוכל להתהדר באותיות CIA.

זאת ועוד, מאז החלה לעבוד בתחום הביקורת הפנימית, התקנאה בתארים המרובים הנלווים לשמות גורמים מסוימים (למשל: CRA, CRMA, CISA, CRISC, CEE ועוד), אף שנדרש לה סיוע בהבנת משמעותם.





3.1.2. בלתי יכולת לאימוצון יוקרתי

נמצא כי עוד מקדמת דנא חפצה ר.ש. להשתייך למועדון כלשהו. הניסיונות שנצפו מגוונים: מחברות בתנועת הצופים, דרך השתייכות למועדון הנוסע המתמיד, עבור דרך "מועדון הסרט הטוב" במקום העבודה וכלה בהחזקה של כל כרטיסי מועדון הלקוחות האפשריים בארגון (יש כרטיסי מועדון?!).

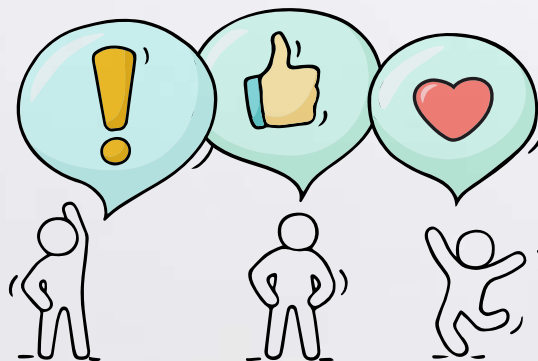
לאחר כעשר שנות עבודה בביקורת פנימית, הבינה ר.ש. כי חברות במועדון בעלי הסמכת CIA תפתח עבורה מגוון רחב של אפשרויות: בראש וראשונה העשרת הידע בתחום הביקורת הפנימית וניהול סיכונים, ובנוסף (אבל לא רק) הכרה בינלאומית ביכולת המקצועית, ויתרון על פני מבקרים פנימיים חסרי הסמכה. עם זאת, יצוין כי החברות אינה כוללת כרטיס מועדון בגודל מתאים לארגון.

3.2. ביצוץ סקר מקדים

לא בוצע סקר מקדים לבחינת התשומות הנדרשות להשגת היעד. רק לאחר קבלת ההחלטה ותחילת הביצוע, הסתבר לר.ש. כי הלימודים אינם עניין של מה בכך, וכי נדרשים משאבי זמן מרובים להשגת היעד.

עם זאת, הסתבר למבוקרת כי ההחלטה להרשם לקורס הכנה לבחינות היתה נכונה מהסיבות הבאות:

- עפ"י נתוני IIA ישראל, שיעור ההצלחה למי שמשתתף בקורס ההכנה לבחינות הינו גבוה (בהנחה שמבוצע תרגול עצמי) לעומת אלה שמבצעים הכנה עצמית ללא קורס - פער של כ-40% ולראיה - ר.ש. עברה בינתיים בהצלחה את בחינה מס' 1.
- קורס ההכנה היווה פלטפורמה להיכרות עם מבקרים פנימיים ממוסדות שונים.



- קבוצת ה-WhatsApp של חברי קורס ההכנה התגלתה כשווקת חיים.

4. ביבטי ממלל תאגיד

4.1. אילור הפחלטה

נמצא כי ההחלטה לפעול להשגת היעד אושרה כנדרש ע"י המוסדות הרלוונטיים, קרי בעלה וילדיה של ר.ש. (להלן: "מועצת המנהלים"). אישורם נדרש לאור היעדרותה של ר.ש. מן הבית אחת לשבוע עד השעות המאוחרות, מה שמחייב את חברי מועצת המנהלים לחמם אוכל בעצמם או להזמין פיצה.

4.2. פסידת תפקידים

נמצא כי הפרדת התפקידים הייתה תקינה, בין הגוף המאשר (מועצת המנהלים) והגוף המבצע (ר.ש.).

5. אופן הביצוץ

למועד כתיבת דוח הביקורת (08/2017) נמצא שלב הביצוע בעיצומו, ועל כן לא נבדק בביקורת זו.

עם זאת, נמצא כי הכניסה למערכת הרישום הבינלאומית למבחני ההסמכה - מערכת CCMS רצופת מהמורות ומכשולים, ונדרש תרשים זרימה כדי לצלוח את המשימה.

עם זאת, נציין כי עצם הצלחתה של ר.ש. להיכנס למערכת CCMS, כבר מעידה על הפוטנציאל האפשרי להצלחה.

6. ביבטי בקרה



נמצא כי לא מוסדו בקרות להבטחת הגעתה בזמן של ר.ש. מדי שבוע לרכבת הנוסעת לחיפה (מקום קיומו של קורס ההכנה). למועד ביצוע הביקורת, מתוך כ-20 מפגשים נצפתה ר.ש. רצה 4 פעמים (20%) בבהילות מחניון הרכבת לרציפים, בנעלי עקב, ופעמיים נצפתה הרכבת מתרחקת מהרציף כאשר ר.ש. נותרה מאחור, בפעמיים האחרות הוסדרה הנשימה באזור נתניה.

7. פחלחות

- לדווח למועצת המנהלים ולגורמים רלוונטיים אחרים, ככל שתתווספנה אותיות לשמה של ר.ש.

- למסד בקרה שמטרתה יציאה לכיוון הרכבת מדי יום ג' לא יאחר משעה 13:50.

- לתשומת ליבה של מועצת המנהלים: אם כבר פיצה - עדיף עם זיתים. אפשר גם להזמין באפליקציה מהדרך, ולהשאיר נתח גם לר.ש.

להיות מבקר פנימי מצטיין ביקורת על ספר

מאת
יוסי נטוביץ' | PHD, רו"ח
מנהל, טיוב יועצי מערכות בע"מ

יועצים נאמנים

תכונות מפתח של
מבקרים פנימיים מצטיינים

TRUSTED ADVISORS

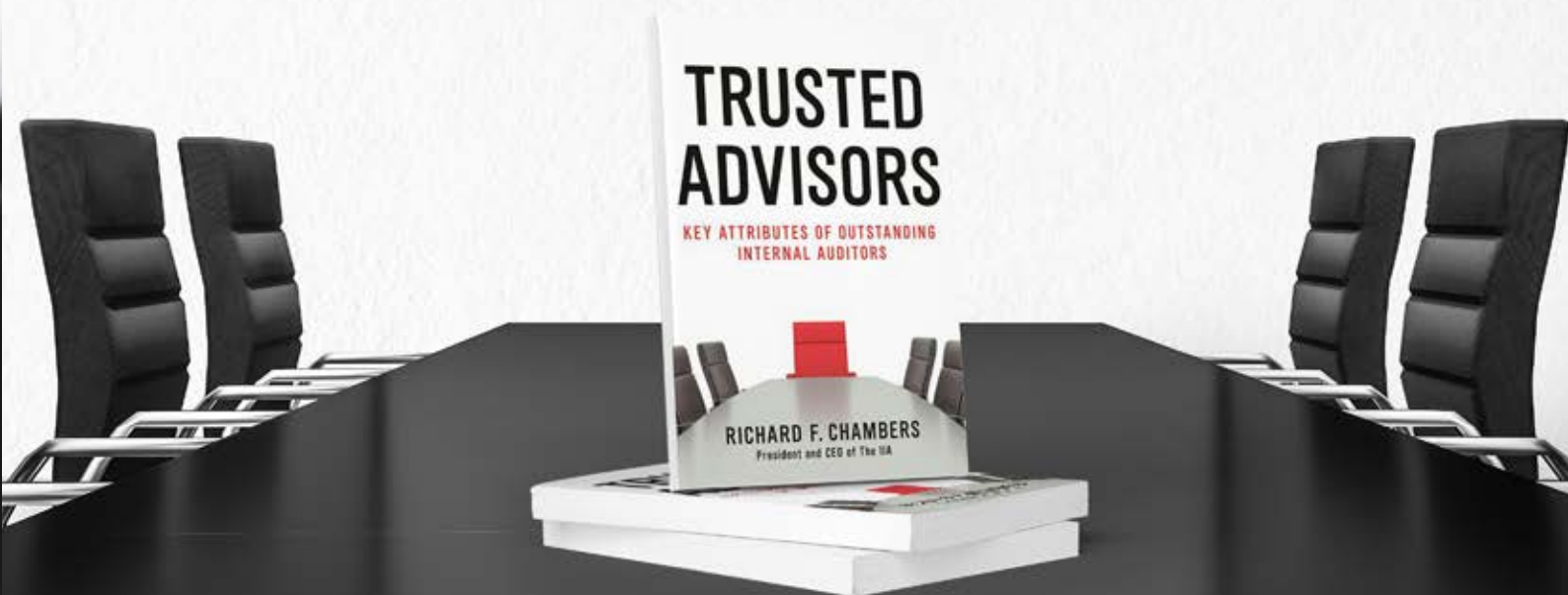
Key Attributes of outstanding
internal auditors

Internal Audit Foundation IAF - 2017

הוצאת

ריצ'ארד צ'יימברס (Richard F. Chambers)

מאת



האמון במבקר הפנימי - המדד להצלחתו

מה הופך את המבקר הפנימי למצטיין? האם התעדכנות מתמדת והרחבת הידע המקצועי בסיכונים עסקיים, או שמא הקפדה על פרטי הפרטים של תכנית הביקורת? ואולי דווקא עומק שיקול הדעת המקצועי שלו בבואו להעריך את משמעות הממצאים והראיות? לדעת ריצ'ארד ציימברס, מחבר הספר, כל אלה הם הכרחיים בעבודת המבקר הפנימי המצטיין, אולם זה לא מספיק.

כאשר ציימברס כותב, תמיד כדאי לקרוא: כנשיא IIA העולמי, החבר בוועדות מקצועיות לרוב, ופעיל בפרקטיקה של הביקורת פנימית זה יותר מארבעה עשורים, הוא כיום אחד האישים המשפיעים ביותר במקצוע. אם כן, לא פלא שהספר הפך במהירות לרב-מכר היסטרי בספריית איגוד המבקרים הפנימיים IIA בשנת 2017. ציימברס קובע ללא היסוס כי הנכס החשוב ביותר למבקר הפנימי הוא האמון שרוחש לו הארגון. ככל שניתן במבקר פנימי אמון גדול יותר מצד הארגון והנהלתו - אמון בעבודתו, אמון בהמלצותיו ובעצותיו - כך הוא אפקטיבי יותר בעבודתו, כלומר משפיע יותר על אופן ההתנהלות בארגון. לטענתו, זהו המדד הטוב ביותר להצלחת המבקר הפנימי.

השאלה המרכזית שבה דן הספר היא: כיצד המבקר הפנימי הופך ל"יועץ נאמן" כזה?

התשובה, לדעת ציימברס, טמונה בתשע תכונות המאפיינות את המבקר המצטיין בשלושה מישורים:

אישי

1. חוסן אתי
2. מיקוד בתוצאה
3. סקרנות אינטלקטואלית
4. פתיחות מחשבתית

בינאישי

5. תקשורת דינמית
6. יחסי תובנה
7. השראה מנהיגותית

מקצועי

8. חשיבה ביקורתית
9. מומחיות טכנית

המילה "נכשל" על כל הטיותיה אינה מקובלת בלקסיקון הביקורת של ציימברס

תכונות אלה אינן בהכרח מולדות, אלא נרכשות בעמל רב ובהשקעה מתמדת במהלך הקריירה.

"גם אתם יכולים להגיע למעמד של יועצים נאמנים", מבטיח ציימברס לקוראי הספר, "אם רק תסגלו לעצמכם תכונות אלה".

פרק אחר פרק, הספר דן בשיטיות בכל אחת מן התכונות הנדרשות, ופורש מגוון אספקטים של כל תכונה ויישומה במסגרת הביקורת הפנימית. לדוגמה, הפרק על תקשורת דינמית עוסק בסוגי ערוצי התקשורת של המבקר - המילוליים לצד הבלתי מילוליים - וחשיבות המודעות לערוצים שונים אלה, קביעת הטון הראוי של שיח הביקורת, מילים ומונחים שאסורים בשימוש (רמז: המילה "נכשל" על כל הטיותיה אינה מקובלת בלקסיקון הביקורת של ציימברס), הצורך לדעת גם להקשיב, שמירה על פשטות, וכן פיתוח כישורי התקשורת לעובדי הביקורת. אלה דיונים רלוונטיים, בעלי ערך ומעוררי מחשבה.

הצד הרך של הביקורת הפנימית

ציימברס אינו עוסק כלל באספקטים המקצועיים - בתקנים, במתודולוגיות או בטכניקות של ביקורת פנימית, את אלה ימצא הקורא בשפע בספרי הלימוד המקובלים. במקום זאת הוא מתמקד בפיתוח וחיידוד המיומנויות ה"רכות" של המקצוע. לדוגמה, בדיון בתכונת הפתיחות המחשבתית,

ציימברס מעלה על נס את חשיבותה של ספקנות "בריא": זה טוב לחקור דברים שנראים לכאורה ברורים, וגם נכון להניח שמידע, גם אם הוא מוצג על ידי גורם מוסמך, אינו בהכרח מדויק.

העלאת שאלות מקדמת את המבקר הפנימי לחקר האמת ומאפשרת קבלת החלטות טובות יותר ומתן המלצות מדויקות ואפקטיביות יותר.

אולם ספקנות במינון גבוה מדי, הוא מזהיר, כבר הופכת לחשדנות, לציניות וליחס לא הולם, וזו כבר ספקנות "בלתי בריאה" שאינה טובה להשגת תוצאות בביקורת הפנימית.

האם המבקר הפנימי יכול להיות גם אהוד וגם צודק?

הספר כתוב באופן קולח ורהוט ומתובל ב"אמרות כנף" מחכימות מהסוג שמבקרים פנימיים ישמחו לצטט בהזדמנויות מקצועיות מתאימות, לדוגמה:

לעתים מבקרים פנימיים עשויים להיות צודקים או עשויים להיות אהודים, אך לעולם לא גם זה וגם זה.

אתה יכול להיות המבקר הפנימי הטוב ביותר שקיים במובן של זיהוי הסיכונים, זיהוי בקורות מרכזיות, עריכת המבחנים הטובים ביותר והסקת מסקנות נכונות, אך אם אינך יכול לתקשר עם בעלי עניין באופן שמחולל שינוי אז אתה כמו העץ שנופל ביער מן הפתגם הידוע - אף אחד לא שומע.

יש קשר בין סקרנות אינטלקטואלית וחשיבה ביקורתית. קשה להניח שלאדם תהיה רק תכונה אחת מהן ללא השנייה: איזה שף יאסוף את מיטב החומרים לארוחת גורמה ואז לא יעשה בהם כלום? ומאיך איזה שף יוכל להצליח לבשל מנה מרשימה מחומרי גלם ירודים?

בדרך כלל הספר מקפיד על דיונים מקצועיים רציניים שעוסקים בהתלבטויות ובאתגרים שהם מנת חלקו היומיומית של מבקר פנימי, כגון תקשורת עם בעלי עניין ועל יחסים בינאישיים ראויים עם קולגות ומנהלים. אלא שמדי פעם הוא מועד וגולש מעט שלא בטובתו לסגנון של ספרי הדרכה בסגנון האמריקני השחוק - כיצד להצליח בחיים/בעסקים/באהבה (מחק את המיותר), ובסגנון אלגנטי מסביר את מה שדי מובן מאליו לכל בר-דעת. לדוגמה, מתוך הפרק על התמקדות במטרה: "לחלק מן המבקרים הפנימיים קיימת נטייה כפייתית להשיג שלמות בעבודה. זה חיסרון נפוץ אצל מבקרים פנימיים חדשים השואפים להגיע לשלמות בעבודתם. לשם כך הם רוצים לערוך עוד ריאיון, להגדיל את המדגם, לבצע עוד 'walk through' וכל מה שדרוש כדי להגיע לתוצאות 'מושלמות'. אנו יכולים להעריך אותם על כוונתם, אבל שלמות דורשת זמן, וזמן בדרך כלל חותר תחת הערך האולטימטיבי של הביקורת הפנימית. אבל כאשר אנו מפתחים חוש פרספקטיבה אנו יכולים להגדיר מה קריטי כדי לייצר את התוצאה הרצויה (High Impact Auditing) ומה משני בחשיבותו".

בשיתוף פעולה

עם הלקוח,

כלומר המבוקר,

ועם רגישות רבה

לצרכיו, ניתן

להגיע לתוצאות

טובות יותר

טיעונו של צ'יימברס שזורים בסיפורים רבים מתוך מורשת "קרבות הביקורת" העשירה שלו המוצגים כהמחשה. לדוגמה, בדיון בחשיבותה של הקשבה ופתיחות מחשבתית הוא מספר: "הייתי חלק מצוות שערך ביקורות בפנמה בענייני יישום הסכם התעלה. מצאנו שחלק מרשומות העלות הקשורות לשיפוץ מתקני התעלה היו חלקיות. דיברנו עם המנהל האחראי על ניהול הרשומות וחלקנו איתו את מסקנתנו הראשונית כי הרשומות המנוהלות על ידי צוותו אינן ניתנות לביקורת. הוא נפגע מאוד, ותגובתו הותירה אצלי רושם עז. הוא טען כי אנחנו אלה ששוגים, מפני שאנו לא מבחינים במורכבות של הסביבה ובקושי לנהל את הרשומות באופן תקין. נוצר בינינו עימות, עד שאחד מעמיתיי, שהיה אחראי על הביקורת, הוביל אותנו ברוגע ובמקצועיות להסכמה הדדית מספקת: במקום להשתמש במונח 'בלתי ניתנים לביקורת' (unauditable), תיארונו את הרשומות כ'בלתי ניתנים לביקורת בקלות' (not readily auditable). ייתכן שזה שינוי מינורי, אבל אני מחשיב זאת כדוגמה מצוינת לפתיחות מחשבתית. מסמכי המקור היו עדיין קיימים, כך שהיה ניתן להוציא מהם חומר שלם אולם בתוספת מאמץ. חשבנו שגמישות במינוח היא מוצדקת על מנת להשיג את מה שרצינו - רשומות שהיו ניתנות לביקורת. לא הסתרנו את הבעיה אבל אפשרנו למהנדס לעמוד במטרה של הפקת רשומות מלאות וניתנות לעיבוד. וכך היה - אנו הוצאנו דוח מדויק, בלי לפגוע בשמו הטוב וגאוותו של המנהל".

מסיפור זה ומסיפורים דומים נוספים ניתן ללמוד על אמונתו של צ'יימברס כי בשיתוף פעולה עם הלקוח, כלומר המבוקר, ועם רגישות רבה לצרכיו, ניתן להגיע לתוצאות טובות יותר.

המבקר הפנימי הוא בעצם לוליין המהלך על חבל דק וחייב לשמור על שיווי המשקל ועל האיזון הנכון, כאשר כל תזוזה לא מחושבת שלו עלולה

להביא למעידה ולהתרסקות

המבקר הפנימי המהלך על חבל דק

ולהגיע למעמד הנכסף של "יועץ נאמן" אינן פרי של מחקר אמפירי קפדני וגם לא מסקנות מסקירת ספרות רחבה. את התזה הזו ציימברס מבסס בעיקר על ניסיונו עתיר השנים, וההוכחות העיקריות לטיעונו הן אנקדוטות מחייו המקצועיים או ציטוטים מפי עמיתים שראיין לצורך כתיבת הספר.

לכן אפשר לתהות האם אותו פרופיל של המבקר הפנימי המצטיין המתואר בספר לא נוצק בעצם בצלמו ובדמותו של מחבר הספר, ציימברס בכבודו ובעצמו? שלא תטעו, אין ספק שציימברס מייצג בקריירה שלו ובאישיותו הצלחה מקצועית מרשימה ומעוררת השראה. אבל האם מבקרים פנימיים המבקשים להצליח אמורים להיות חקייני ציימברס בלבד? אין חולק כי מבקר פנימי חייב להיות מקצועי ובעל "עמוד שדרה" אתי חזק. באשר לשאר התכונות, אני באופן אישי מכיר מבקרים פנימיים שתכונותיהם אינן "תפורות" על פי המידות שקבע ציימברס, ולמרות זאת הם זוכים לאמון ההנהלה והארגון והשפעתם רבה. זה קורה קודם כל בזכות איכות העבודה שלהם, החריצות, הידע המעמיק, הנאמנות לאמת, הקפדנות הבלתי מתפשרת במתודולוגיית הביקורת, וחדות המסקנות וההמלצות. ואולי בסופו של דבר, בלי לזלזל בתכונות האישיות, אלו הם האמצעים הטובים ביותר להפוך למבקר פנימי מצטיין.

לאט לאט, ככל שמתקדמים בספר, מגיעים למסקנה כי המבקר הפנימי הוא בעצם לוליין המהלך על חבל דק וחייב לשמור על שיווי המשקל ועל האיזון הנכון, כאשר כל תזוזה לא מחושבת שלו עלולה להביא למעידה ולהתרסקות: מצד אחד עליו לשמור על עקרונותיו האתיים והמקצועיים ולדעת לעמוד מול לחצים פוליטיים, אך מצד שני עליו לגלות רגישות, להקשיב למבוקר, להיות גמיש ולשמור על פתיחות מחשבתית. מצד אחד, עליו לדעת להלך עם הבריות ולפתח מערכת יחסים טובה עם קולגות בארגון, אולם מצד שני להיזהר מיחסים קרובים מדי שעלולים בעת ביצוע ביקורת לחבל באובייקטיביות ובאי-תלות, או להיתפס על ידי גורמים אחרים כבלתי מקצועיים. מצד אחד - לחתור ולהעמיק בירידה לשורשי האמת וחקר הבעיה, אך מצד שני להיות אפקטיבי וזריז בהגשת המלצות ללא דיחוי. מצד אחד - להיות ספקן, לבדוק לעומק ולא להסס לשאול ולחזור ולשאול, אולם מצד שני להיזהר מלגלוש עם המבוקר ליחסים של חשדנות ואי אמון. אכן מקצוע לא פשוט כלל וכלל.

על אף התובנות המעניינות שבספר, צריך לזכור כי התזה שלפיה תכונות מסוימות שהמבקר רוכש הן שיגרמו לו להצליח



The Essential Experience
For CAEs

GENERAL AUDIT
MANAGEMENT
CONFERENCE

March 12-14
Aria Resort & Casino
Las Vegas

2018

President's Note

Doron Cohen

CPA, President IIA Israel - Institute of Internal Auditors

The current issue of this periodical addresses the topic of "internal auditor as a business partner".

I wish to share with you the implication of this phrase - from the perspective of a former internal auditor, senior manager at several corporate bodies, and as President of the Institute of Internal Auditors in Israel today.

The internal auditor, as an individual involved in the life of an organization, who understands its needs and its risks, must be punctilious in choosing audit topics of significance to the business. The audit's resources, and primarily the time of the internal auditor and his employees, as well as that of the auditees, will reap the greatest benefits if audit topics are such that they have a prominent place on the organization's agenda, while audit findings are such that they motivate board members and senior management to action.

This issue corresponds well with the guest lecture on Appreciative Auditing delivered by Mr. Michael Fuchilli, Internal Auditor of MTA - the New York City Transit Authority - whom we were honored to have at the last annual conference. Appreciative Auditing is a prerequisite for the effectiveness of an audit and is achieved in two ways: recognition of the value generated by the audit for the organization and the mutual respect prevailing between the internal auditor and the auditees, his colleagues in corporate management.

The internal auditor must recruit and train internal auditors with high professional qualifications and analytical skills, capable of dealing with the organization's complex business environment. In a technology-oriented company, for instance, it is essential that internal auditors possess technological knowledge and understanding. The auditor must aim at providing a constructive audit with practical recommendations for improvement. It is sometimes extremely important that he submit his findings and recommendations promptly, even prior to publication of the official audit report, so that any material deficiencies may be rectified without delay. Also, putting in a good word for the auditee, when well-deserved, certainly wouldn't be harmful and might contribute to better work relationships and trust.

The internal auditor must possess the ability to communicate with individuals at all organizational levels pleasantly, with assertiveness and independent thinking, while understanding and paying due consideration to their view, along with a broad view of the organization's needs. Finally, he must evidently possess the virtue of integrity, submitting any findings and recommendations to senior management and the board of directors even when it involves conflicts with senior corporate executives.

We at Israel IIA promulgate a number of initiatives designed to equip internal auditors with a "tool box" for close guidance in confronting the challenges of the profession. On this occasion, I wish to put the spotlight on the Israeli Forum of Chief Internal Auditors who meet regularly under IIA sponsorship, enabling the participants to hold brainstorming sessions and to cooperate in addressing the issues of concern to them.

With best wishes to my colleagues for a happy holiday,

Yours sincerely,
Doron Cohen



Editor's Note

Sharon Witkowski Tabib
CPA, CIA, CRMA



During my discussion with colleagues, employees, managers and internal audit staff, it emerged that the insight - "the challenge and diversity of an internal audit are the engine for action" repeats itself. This is understandable - the internal auditor's task must bridge the gap between organizational innovation and the dynamics prevailing in today's business environment.

In this bulletin, we review at length the emerging challenges and risks, and discuss ways and means for handling new and diverse issues:

Nowadays, the expectation and anticipation of many stakeholders from the internal auditor is to be a competent authority who is familiar with the organization, he also becomes a consultant. This situation is clear to us (and even flattering at times), but the question then arises: how should the internal auditor combine professional advice while maintaining adequate independence and objectivity? Should the expression "professional Skepticism" also be added to the definition of internal auditor? Global IIA President and CEO Richard Chambers discusses this in his book entitled "Trusted Advisors: Key Attributes of Outstanding Auditors" which is reviewed in this bulletin.

In this modern era, we are "flooded" with a mass of information, are expected to maintain focus and deal with it appropriately. The data should focus on creating relevant and limited knowledge, in order to provide the best information to clients who, in the spirit of the age, also expect to obtain the material in the context of a report containing a critical, concise, clear and practical analysis. We will discuss this further in the article entitled "Audit Reports in the "Too Much Information" Era".

The emerging risks and episodes being disclosed globally, starting with Volkswagen" through Wells Fargo, underscore the need to make in-depth assessments of new threats. In the article entitled "Behavioural Risk in the Spotlight" we will review the risk which, despite the fact that it is "soft" and hard to measure, and that no clear methodology has yet been developed for assessing it, the regulation in certain sectors requires demands that the risk be tested. Its importance is considerable.

In summation, I wish to point out that the speed in which information flows in this modern era and the emphasis placed on user experience, does not skip the internal auditors. In order to continue providing added and quality value to our stakeholders, we as internal auditors are obligated to adopt modern approaches, while using innovative tools and interfaces for improving "user experience".

Wishing you a Happy New Year and Happy Holiday

Yours sincerely,
Sharon Witkowski Tabib

Women in Internal Audit Leadership Forum

September 20, 2017
Renaissance Washington,
DC Downtown Hotel



2017 FINANCIAL SERVICES **EXCHANGE**

Connect. Collaborate. Evolve

Sept. 18-19, 2017

Renaissance Downtown Hotel / Washington, D.C.