גיליון מספר 13
מרץ 2021

The SPECIAL EDITION

הדרך הטובה ביותר לחזות את העתיד

היא ליצור אותו

פיטר דרוקר

תוכן עניינים

דברים

2 דבר הנשיא

3 דבר העורכת

על המדוכה

4-5 מהנעשה בעולם

6 משולחן IIA ISRAEL
חדשות, ועדות ועדכונים

8-13 "הדרך הטובה ביותר לחזות את העתיד היא ליצור אותו"
מגמות על וטרנדים בעולם הביקורת לעשור הבא

14-21 תוצאות סקר הערכת הסיכונים היום ובעתיד
אירופה VS ישראל

22-23 דע מאין באת ולאן אתה הולך ולפני מי אתה עתיד ליתן דוח

מגמות

24-27 תוכנית עבודה רב - שנתית - האם צריך זאת בכלל?
איך לבנות תוכנית עבודה שנתית מנצחת

28-31 האם הארגון שלנו התקדם לעידן המהפכה הרביעית?
שאלות שכדאי למבקר לדעת לשאול

32-34 כיצד עורכים ביקורת תרבות ארגונית?
על הספר: "מסע לתוך ביקורת תרבות"

יכולות

36-39 כישורי המבקר הפנימי בעולם משתנה

40-43 מנהיגות בימי קורונה:
המדריך למסע כומתה בהמשכים
מנהיגות אנושית אותנטית, אג'ילית, יציבה ומחוברת תוכל לצלוח כל 'מסע כומתה' גם אם קוראים לו קורונה

44-46 בין ביקורת לטיפול

48-50 לתשומת ליבכם!
אומנות התשאול ואינטיליגנציה רגשית בביקורת פנימית של עולם העבודה החדש

שיטות

52-54 יותר מחובר, יותר דינמי, יותר ממוקד
חוויות מביקורת אג'ילית חלוצית בתקופת קורונה מאתגרת

56-58 מי הזיז את הדוח שלי?
אוטומציה של תהליכי רובוטיקה בביקורת הפנימית

60-61 מעבר מ- CX ל- AX
או ניהול רגשות בתהליך הביקורת

62-65 ביקורת עסקית - יש דבר כזה בכלל?

66-69 חבל על הזמן
ביקורת סייבר במציאות משתנה

70-73 שימוש בבינה מלאכותית בביקורת הפנימית
בעזרת תכנון ותהליכים, בכוחה של בינה מלאכותית לגרום למהפכה בעבודת הביקורת הפנימית ובערכה

NOTES

74 Editor's Note

75 President's Note

עורכת כתב העת **שרון ויטקובסקי טביב**, רו"ח, CIA, CRMA

סגן העורכת **אורן שחר**, רו"ח, MBA, CISA, CIA

חברי המערכת **דוד אגרנט**, CIA, רו"ח

איל אורון, עו"ד

שלומית איתן, עו"ד, CIA

יוסי אליאס, רו"ח

דרור בר משה, רו"ח, CDPSE, AWS - CP, LLM, CIA, CISA, CFE,CISM,CSX-F, CRMA, CRISC

ננסי זכאס אבו אלנסר, רו"ח, MA, QAR

נאוה חלמיש, רו"ח, MA

חן כץ, רו"ח, EMBA, CIA

ד"ר יוסי נטוביץ, רו"ח

ליאור סגל, רו"ח, עו"ד, MBA

ד"ר גבי סייג, D.E.A

בועז ענר, רו"ח, CIA ,MA

דורון רונן, רו"ח, CSX-F, CDPSE CIA, CRMA, QAR, CRISC, CFE, MA, LLM

מרגלית שפרבר, רו"ח, MBA, CIA

מנהלת לשכת נשיא הלשכה **אינה גולדרביטר**

עיצוב ועריכה גרפית **סטודיו דגה**

עריכה לשונית והגהה **אודי לוינגר**

מו"ל **לשכת המבקרים הפנימיים - IIA ישראל (חל"צ)**

לשכת המבקרים הפנימיים - IIA ישראל

כתובת למשלוח דואר **ת.ד. 29281 תל אביב 6129201**

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

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

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

דבר הנשיא

דורון רונן, רו"ח, CIA, CRMA
נשיא לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל

שנת 2021 התחילה בקול תרועה רמה - הכנס המקצועי השנתי בן היומיים של הלשכה. כותרת הכנס הייתה "עידן של שיבושים" והשתתפו בו מאות מבקרים מכל המגזרים. בכנס חגגנו **60 שנה ללשכה** עם עמיתים מרחבי העולם, ועם מבקר המדינה רו"ח מתניהו אנגלמן, נשיאת לשכת רואי החשבון רו"ח **איריס שטרק**, והאלוף **רוני נומה**, שגם הרצו בכנס. שמענו הרצאות ופאנלים מרתקים בשלל נושאים, לרבות אירוע ייחודי וחדשני -Talk Audit - פרי חזונו של **גיל בר**. הכתרנו מבקרים צעירים פורצי דרך, וחשוב מכול - יכולנו לקורונה!

ברצוני להודות לחברי ועדת הכנס בראשות **דורון רוזנבלום ומירי גרוסמן**, ולרבים וטובים אחרים שעמלו לילות כימים ותרמו להצלחת הכנס.

זו גם הזדמנות לסכם בקצרה חלק מהישגי שנת 2020 - שנת הקורונה: פרסמנו ותרגמנו מספר הנחיות מקצועיות וקווים מנחים; כתב העת המעולה שלנו ממשיך לקצור מחמאות בארץ ובעולם; הלשכה ארגנה 30 קורסים והשתלמויות, ווובינרים ושולחנות עגולים; שני מסלולים אקדמיים ללימודי ביקורת פנימית נמצאים בעיצומם; הגנו על חברים שנדרשו לסיועינו ונתנו מענה לשאלות מקצועיות שעלו מהשטח; הגברנו את הנוכחות הדיגיטלית של הלשכה ברשתות החברתיות; ואנו פועלים באופן רציף בפורומים שונים, כגון פורום מבקרים ראשיים, פורום מבקרים במשרדי ממשלה, פורום מבקרים בחברות ממשלתיות, פורום מבקרים צעירים, ועוד.

שנת 2020 הייתה מאתגרת מאוד למשק כולו, וגם לנו המבקרים הפנימיים. למדנו לעבוד מרחוק, להתמקד בסיכונים אקטואליים, ולהגדיר ולמקד מחדש חלק מעבודתנו כך שתיתן ערך מוסף אמיתי לארגונים: תצפיות על ניהול המשבר וההתנהלות הארגונית, הגברת חשיפה לסיכוני מעילות והונאות, התאמת הבקרות לשינויים בתהליכי העבודה, התרשלות בביצוע בקרות מהותיות, סיכוני אבטחת מידע וסייבר, פגיעה בתקשורת דו-כיוונית עובדים-מנהלים, הפרעות לאחסון חיצוני של מידע, פגיעה בשרשרת האספקה, עובדים מפרי בידוד, סיכון תדמיתי בשל תפקוד לקוי בעת משבר, היערכות הארגון ליום שאחרי, והפקת לקחים תוך כדי ובדיעבד. **דווקא בתקופה זו ראוי להגדיל את תקציבי הביקורת הפנימית, כדי שהביקורת תבחן אפשרויות לייעול תהליכים ולשיפור הבקרה; כפי שנאמר: "בִּקֹּרֶת תִּהְיֶה"** (ויקרא יט, 20).

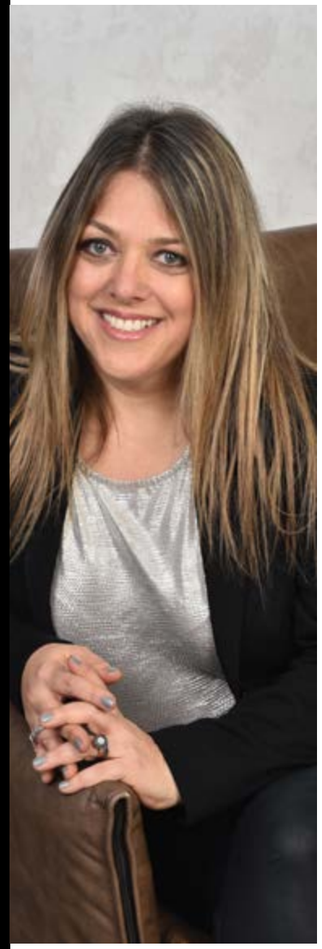
בשנת 2021 בכוונתנו להמשיך ולפעול במלוא הקיטור, לרבות בנושאים אסטרטגיים, כגון התייחסות לדמותו של המבקר הפנימי בעתיד.

הלשכה היא ביתכם! כל חבר וחברה שרוצים לקדם נושא בלשכה מוזמנים לעשות זאת, רק ביחד נוכל לפעול לטובת המקצוע והחברים!

חג שמח, בריאות, חוסן, וחזרה מהירה לשגרה,
שלכם ובשבילכם,

דורון רונן

דבר העורכת



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

אנחנו חיים באחת התקופות הסוערות ביותר שידענו מאז שחר ההיסטוריה. מעולם לא היינו טכנולוגיים יותר, מפותחים ומדעיים יותר, ועדיין קטנים מול איתני טבע, מגפות ושינויי אקלים. ברקע ההתמודדות הסיזיפית אל מול אתגרי ההווה - האישיים, החברתיים והכלכליים - דווקא כאן ועכשיו בחרנו בגיליון הנוכחי, להרים את הראש גבוה ובעזרת הרבה דמיון להביט אל העתיד.

המחשבה לייחד את הגיליון הנוכחי להתמקדות באופי של עבודת המבקרים הפנימיים בעשורים הבאים, נולדה מתוך ההבנה שקצב השינויים המתחולל כיום אינו מאפשר לנו להתנהל על "אוטומט".

העתידן ריי קרוצוויל טען כי "הידע האנושי מוכפל בכל 14 חודשים בכל תחום, כולל טכנולוגיה, אומנות, ספרות ומוזיקה". ואנחנו מוסיפים: כך גם בארגונים ובעבודת הביקורת הפנימית. התכלית של הגיליון הזה היא לא להתוות אסטרטגיה לעבודת המבקרים הפנימיים, אלא לחשוב כמה צעדים מעבר, אל הלא נודע. ומאחר שכל תכנון מתחיל בשאלה מהי המטרה הסופית, ומשם בונים תוכנית פעולה איך מגיעים למטרה הזאת, כך יש להסתכל על התוכן המובא בגיליון - כאל מגמות וסימנים שיאפשרו לנו לצעוד בבטחה, להיערך שינויים הצפויים ולתכנן את העבודה שלנו לאור השינויים הללו.

הפיתוי להתפזר במחשבות אל העתיד הוא גדול, ולכן בחרנו למסגר את הדיון בארבע תמות מרכזיות:

על המדוכה - עדכונים מהנעשה בארץ ובעולם (ובכך אנו ממלאים את חובתנו החשובה להווה), התייחסות רחבה למגמות וטרנדים, וגם סקר הערכת סיכונים המשווה את המצב בישראל לאירופה.

מגמות - התייחסות למספר סוגיות הנוגעות בתהליכים הצפויים של עבודתנו - מה יהיה העתיד של תוכניות העבודה הרב שנתיות? האם התקדמנו בכלל למהפכה התעשייתית הרביעית - המהפכה הממזגת את העולם הפיזי ועולם הדיגיטלי? וכיצד תיראה ביקורת תרבות ארגונית?

יכולות - הכישורים האישיים והמקצועיים שלנו במציאות משתנה עומדים בלב פרק זה, ובו התייחסנו בין היתר למרכיב המנהיגות (הנדרשת במיוחד בזמני קיצון כמו התקופה הנוכחית), אופן הטיפול בממצאים ויכולות התשאול.

שיטות - בחינת שיטות ומרכיבים שונים בעבודתנו בהווה ובעתיד, ובאיזו מידה אלה יכולים להתמודד עם אתגרי עבודת המבקרים בארגונים עתידיים. מרכיבים כגון ביקורת אג"ילית, אוטומציה ורובוטיקה, סייבר, בינה מלאכותית, יעמדו תחת עינם הבוחנת של המבקרים.

מה צופן לנו העתיד לבוא? אין לי תשובה אחת לשאלה זאת. שורת המבקרים האמיצים הכותבים בגיליון הציעו דרכים שונות להתמודדות עם סוגיית אי הוודאות. בתהליך העבודה צפו ועלו גישות שונות, תפיסות עולם מגוונות, שהציעו העוסקים במלאכה. לטעמי, הדבר רק שיפר וחידד את הצפת הדילמות והעושר הרעיוני שהביאו עימם הכותבים.

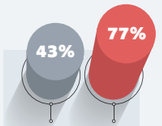
אני מאחלת לכולנו קריאה מהנה ומפרה,
חזרה מהירה לשגרה ובריאות איתנה.
חג פסח שמח,

שרון ויטקובסקי טביב

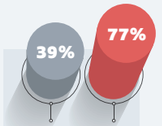
מהנעשה בעולם

תרבות ארגונית בחברות בעת מגפה עולמית

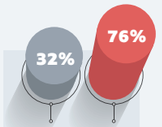
על פי מחקר חובק עולם, יותר עובדים מציינים שהתרבות הארגונית בחברתם השתפרה במהלך המגפה מאשר עובדים שציינו שהתרבות הידרדרה.



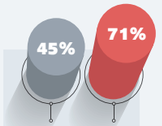
מציינים שעבודתם תכליתית יותר



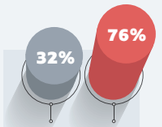
מרגישים נאמנות גבוהה יותר



מרגישים מחוברים יותר לעמיתיהם



מציינים שהארגון תומך יותר



מציינים שהארגון מתנהל עם שקיפות גבוהה יותר

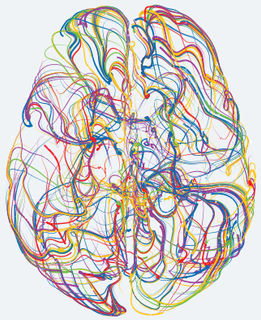
תרבות השתפרה ● ● תרבות הידרדרה

דפוס חשיבה עבור הדור הבא

סקר העלה כי על הביקורת הפנימית לעשות יותר כדי לבנות יכולות חדשניות

הסקר האחרון של פרוטיביטי (Protiviti) בנושא היכולות והצרכים של הביקורת הפנימית, מדגיש כמה חשוב שהמקצוע יאמץ את הדור הבא של דפוס חשיבה בנושאי חדשנות וטרנספורמציה. כדי לבנות ולנהל דפוס חשיבה זה, הביקורת הפנימית צריכה לפתח את היכולות שלה בממשל, במתודולוגיה וב"טכנולוגיות מאפשרות" (enabling technologies).

הסקר, שנערך עוד לפני התפרצות מגפת הקורונה, מצא שיש למבקרים פנימיים ראשיים (CAEs) ולצוותי הביקורת הפנימית הרבה עבודה לעשות. מבין 777 המבקרים הפנימיים הראשיים שהשתתפו בסקר, כולם נתנו לעצמם ציון נמוך ביכולותיהם בשלושת התחומים הנ"ל. על פי פרוטיביטי, תוצאות ההערכה העצמית לגבי יכולות השימוש בטכנולוגיות מאפשרות, כגון בינה מלאכותית (AI), כריית תהליכים, אוטומציה רובוטית של תהליכים וניתוחי מידע מתקדמים, הן מבין הציונים הנמוכים ביותר בסקר - מה שפרוטיביטי מכנה "דגל אדום עבור מבקרים פנימיים ראשיים".



פרוטיביטי ממליצה לביקורת הפנימית לתעדף את שלוש היכולות הללו, במיוחד טכנולוגיות מאפשרות, ולהקדיש תשומת לב רבה יותר לגרסאות הדור הבא של ביקורת, תהליכים וכלים - החל מראייה אסטרטגית, דרך ביקורת גמישה והערכות סיכון דינמיות, ועד לבינה מלאכותית, לימוד מכונה וכריית תהליכים.

מקור: Quartz and Qualtrics, The Pandemic and Employee Experience

על המדוכה

מהלכים אמיצים ליציאה מהקורונה

ארגונים יכולים לצאת מחוזקים מהקורונה באמצעות מחויבות מוחלטת להשגת טרנספורמציה

חברת מקינזי ושות' מציעה לארגונים לאמץ מודל תפעול חדש ותפיסת טרנספורמציה הדורשים מחויבות טוטאלית בעת יציאתם ממשבר הקורונה. במאמר שהתפרסם לאחרונה, חברת מקינזי מייעצת לעסקים להעריך את מלוא הפוטנציאל שלהם, לקבוע שאיפות גבוהות ולתכנן באופן מפורט את הצעדים הנדרשים כדי להשיג את המטרות הללו.

"שיטת ההדרגתיות היא מודל בעל סיכון גבוה, במיוחד עבור ארגונים המנסים לחלץ את עצמם מסוג של משבר קורונה אין סופי", טוענים בחברת מקינזי במאמר שכותרתו: "כאן הדרך החוצה: איך חברות מובילות מתכננות יציאה מהקורונה תוך מימוש מלוא הפוטנציאל שלהן". עוד נכתב במאמר: "הממצאים שלנו מסקירת מגמות שליליות בעבר גם מאשרים כי חברות שנוקטות גישה של מחויבות טוטלית יוצאות ממשברים חזקות יותר, ומצליחות לשמור על היתרון התחרותי שלהן למשך כמעט עשור לאחר מכן".

גם במאמר אחר שהתפרסם בנושא, טוענת החברה כי הארגונים החזקים ביותר הם כאלה המסוגלים להמציא את עצמם מחדש באמצעות מודלים תפעוליים בעלי מאפיינים של זריזות, גמישות ויכולת תמרון בתחומים מגוונים. אלה המודלים היעילים ביותר בתקופות של אי ודאות. במאמר שכותרתו "איך מגפת הקורונה מגדירה מחדש את המודל התפעולי הנורמלי החדש", נכתב כי הפעולות הגמישות שארגונים נקטו בתגובה למשבר הקורונה צריכות להיות משולבות במודל תפעולי חדש.

ראשית, כדאי לארגונים להמשיך לבסס את העדיפויות העסקיות שלהם על תכליתה של החברה. שנית, עליהם לוותר על ההיררכיות המסורתיות בחברות ולפרוס צוותים רב-תחומיים בעלי סמכויות החלטה מבוזרות על מנת לטפל במשימות ממוקדות תוצאה. שלישית, עליהם לבנות תהליכים קפדניים ולהשקיע במתן הכשרה מחדש, בהקצאה מחודשת של משאבי האנוש ובהזרקת אנרגיות בעובדיהם תוך מתן דגש על ניידות המבוססת על מיומנויות. רביעית, על ארגונים לנתב את הטכנולוגיות כדי לתת תמיכה לצוותים העובדים מול לקוחות.

חברת מקינזי מייעצת לארגונים ליישם תהליך להערכת השינויים הנגרמים כתוצאה ממשבר, להחליט אילו שינויים יש לאמץ באופן קבוע, ולשאוף להשיג טרנספורמציה רחבה יותר לעבר מהירות ויעילות.

ל. נלסון

המודעות לבריאות הנפש

מגפת הקורונה פוגעת גם בבריאות הנפש של העובדים, אומרת דארסי גרוטדארו, מנהלת המרכז לבריאות הנפש באגודה הפסיכיאטרית האמריקאית

באילו צעדים יכולים ארגונים לנקוט כדי לתמוך בבריאות הנפש של עובדיהם בתקופת הקורונה?

הנתונים מראים עלייה של פי שלושה במקרים של אנשים הסובלים מחרדה ודיכאון, וכן אפשרות לעלייה חדה במקרי התאבדות ומוות ממינון יתר. יש למעסיקים תפקיד מרכזי בטיפול בבעיות בריאות הנפש. אנו מומלץ למעסיקים לנקוט מדיניות של "מנהיגות" בנושא בריאות עובדיהם.

קודם כל - מנהיגות. המנהיגים הם אלה הקובעים את התרבות בארגוניהם. לכן המנהלים צריכים לפתוח שיחות בנושא בריאות הנפש בתקופת הקורונה, ולאפשר לעובדים לבקש תמיכה ושירותים בעת הצורך. שנית - תקשורת אפקטיבית: תוודאו שמנהלים וממונים יוצרים קשר אחד לאחד עם העובדים הכפופים להם. תוודאו שמנהלי משאבי האנוש שואלים את העובדים מה שלומם ונותנים להם זמן לדבר על האתגרים והקשיים שעוברים עליהם. שלישית: תסתגלו לשינויים. עכשיו זה הזמן למעסיקים לבחון את המדיניות שלהם ולהגמיש אותה בהתאם לצרכים המשתנים. רביעית: יש לוודא שיש גישה מוגברת לשירותי בריאות הנפש: מומלץ שמעסיקים יבחנו את נתוני השימוש בתוכנית התמיכה לעובדים. הם אמורים לראות עלייה בכניסות לתוכנית על ידי עובדיהם, ואם לא כך הדבר עליהם להבין מדוע. יש לפעול יחד עם מנהלי תוכנית התמיכה לעובדים על מנת למצוא דרכים חדשניות להגיע לעובדים במצוקה.

"ארגונים יצטרכו לשקול בזהירות איך לבנות מערכות יחסים בין עובדים שנמצאים במקום העבודה לבין אלה העובדים מכל מקום, על מנת לוודא שמודלים היברידיים מגיעים למלוא הפוטנציאל שלהם מבחינת ביצועים", אומר דן שוובל, שותף בכיר, Workplace Intelligence.

61% ממנהלי עסקים ומהעובדים אומרים שהקורונה שינתה את תפיסותיהם לחיוב לגבי עבודה מרחוק, אבל

55% עדיין חושבים שקל יותר להאמין בעמיתים במקום עבודה פיזי מאשר בעמיתים העובדים מהבית

52% ממנהלי עסקים ומהעובדים ב-11 מדינות אומרים שהאמון גבוה יותר בארגוניהם היום מאשר לפני הקורונה

מקור: The Workforce Institute at UKG, Trust in the Modern Workplace

משולחן IIA ISRAEL
חדשות, ועדות ועדכונים

הוועדה המקצועית
תרגמה את מודל שלושת הקווים

ועדת השתלמויות לפי חוק הביקורת הפנימית אישרה את תוכניות הלימודים בביקורת פנימית באוניברסיטת אריאל (תואר ראשון בכלכלה ומנהע"ס), המכללה למינהל (תואר שני במשפטים), ובהמי"ל (לימודי תעודה).

ועדת כנסים, לימודים והשתלמויות קיימה אירוע ייחודי וחדשני–Talk Audit בסגנון TED פרי חזונו של גיל בר. האירוע נערך לזכרו של נסים מזרחי, אושיית מקצוע הביקורת הפנימית בישראל, מחבר "תורת הביקורת הפנימית".

ועדת הגנת חברים דאגה לבטל שימוע ("הערכה מיוחדת") לא נאות למבקר של גוף ממשלתי.

הלשכה מצאה מספר **מכרזים** בהם התעריפים היו נמוכים ויחס איכות-מחיר לא נאות.
בעקבות פניית הלשכה, המכרזים עודכנו.

"הדרך הטובה ביותר לחזות את העתיד היא ליצור אותו" פיטר דרוקר

מגמות על וטרנדים בעולם הביקורת לעשור הבא

מאת: **שרון ויטקובסקי טביב** | רו"ח, CRMA, CIA, MA - שותפה, ראש מגזר ניהול סיכונים (RAS), BDO
סגנית נשיא, דירקטורית ועורכת כתב העת של לשכת המבקרים הפנימיים - IIA Israel

מלכה דרור | CIA, CISA, CRISC ניהול סיכונים, לשעבר מבקרת עיריית ירושלים ומבקרת חברת בזק

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

המגפה המשתוללת שפקדה אותנו בעשור החדש, ממשיכה רצף של אירועי קיצון שהופיעו בשלהי העשור הקודם, כגון שריפות ענק ברחבי העולם, מלחמת דת קיצונית וערעור הסדר הקיים.

"העולם השתגע" הוא מונח שגור בפינו, והוודאות היחידה הקיימת היא אי הוודאות. מי האמין לפני קצת יותר משנה שחיינו ישתנו כך ללא היכר? התופעות שאנו חווים מתקשרות בכללן לעידן ההאצה שבו אנו חיים, המתאפיין בטכנולוגיה שמתפתחת בקצב מהיר ממה שהאדם הסביר, המחובר והמרושת מסוגל לקלוט. הפובליציסט תומס פרידמן התייחס למגמה הזאת וניסח שלושה כיווני האצה מרכזיים - טכנולוגיה, גלובליזציה ושינויי אקלים, כאשר האחרון הוא תוצר של הניצול הפראי של האדם את משאבי הטבע.

השינוי התדיר והקיצוני במציאות כפי שהיא מתרחשת בשנים האחרונות, מצריך מאיתנו להיערך לעתיד כבר עתה, ומכאן כותרת המאמר, ציטוט של ההוגה פיטר דרוקר.

במאמר זה בחנו חמש מגמות שלדעתנו הן המשמעותיות ביותר לחיינו, כדי להבין כיצד אלה ישפיעו על עולם העבודה העתידי ועל האתגרים שנוצרו בעקבותיהן לארגונים גדולים שרוצים להמשיך ולשגשג בעידן כה משובש. מתוך כך ניסינו להעריך את מעמדו ותפקידו של המבקר הפנימי ולהעמיק בשאלה שמסקרנת את כולנו: כיצד ייראו החיים והמקצוע שלנו בעתיד הנראה לעין?

1 עידן השיבושים בצל שינויי אקלים ומגפות

העולם עוד רחוק מלהשתקם מהמגפה שפוקדת אותנו מזה כשנה, אך על אף השפעתה הרבה היא עדיין עומדת **בצל המשבר האקולוגי שנחשב לאיום הגדול ביותר שמולו מתמודדת האנושות מאז ומעולם.** שני המשברים הללו מסמנים את העידן שאליו אנחנו נכנסים, עידן של תופעות טבע הרסניות ואירועי קיצון המובילים לאסונות מקומיים, חלקם בעלי השפעה גלובלית, ולתהליכים ארוכי טווח כמו הידלדלות מקורות המים ומִדבור מחד, ועליית פני הים מאידך. במאתיים השנים האחרונות אנחנו צורכים את משאבי הטבע פי כמה ממה שכדור הארץ מסוגל לייצר, מגמה שרק הולכת ומחריפה.

למשברים אלה השלכות מרחיקות לכת, בין היתר על המגזר העסקי העולמי והמקומי. רגולציה מחמירה יותר לצד ציפיות הולכות וגדלות מצד בעלי עניין, מחייבות ארגונים לנהל את הסיכונים בצורה חכמה ולגלות אחריות רבה יותר כלפי האדם והסביבה. הדבר קשור בשורה ארוכה של פעילויות, החל משינויים בצריכת חומרי גלם, דרך הייצור של המוצר ודרכי השיווק והשימוש בו, ועד הפיכתו לפסולת בתום מעגל חיי המוצר. כבר היום אנחנו מזהים תאגידים שמשנים את האסטרטגיה הניהולית בהתאם, ומאמצים מודלים כלכליים מתקדמים כמו "כלכלה מעגלית" החותרת לאפס פסולת, על מנת להתאים עצמם לצרכים המשתנים של הסביבה העסקית. בנוסף, יותר ויותר חברות מזהות את ההזדמנויות העסקיות שבחשיבה "ירוקה", ומציעות מגוון של פתרונות בתחום ההתייעלות והחיסכון במשאבים. יוזמות אלה זוכות לרוח גבית מצד ממשלות, בורסות וחברות השקעה הנעזרות במדדים ייעודיים לניתוח חברות בהתאם לביצועיהן הסביבתיים.

המבקר הפנימי בצל השיבושים

כשם שארגונים מתחילים להפנים ששינויים תכופים בסביבה העסקית כתוצאה ממשברי ענק הופכים להיות הכלל, כך גם עלינו כמבקרים להבין כי השגרה המוכרת תהפוך לנדירה והקיצון ייהפך לשגרה החדשה. המשמעות היא שעלינו להיערך לפעילות בצל אירועים בלתי צפויים וללמוד לנהל את הביקורת שלנו לקראתם, תוך כדי התרחשותם ולאחריהם.

אבל מה המשמעות של ביקורת בשגרה של אי ודאות? חיפוש אחר תשובה אפשרית תגיע קרוב לוודאי לנחיצות שבהגמשת עמדות הביקורת, שכן פעילות הארגון באירועי קיצון לא יכולה להימדד בערכים דומים לפעילות בשגרה. אולי יהיו כאלה שדווקא ישימו דגש על החשיבות של תוכנית ביקורת גמישה המאפשרת התאמות רבות תוך כדי תנועה. אחרים יכולים לתת משקל למרכיב אי הוודאות בתהליך קבלת ההחלטות, או לחילופין להתמקד בבחינת המידה שבה הארגון מתאים את עצמו להתמודדות בשגרת מצבי הקיצון. אך דבר אחד בטוח: **בשגרה רצופה אי ודאות, סימני שאלה עדיפים על סימני קריאה.**

2
רשתיות, קריסת המרכזים והשטחת ההיררכיות

שני תהליכים מתחוללים בו-בזמן, קשורים זה בזה ומשפיעים על ארגונים ועלינו כמבקרים פנימיים.

הראשון, תהליך הרשתיות: הרשתות החברתיות החדירו לחיינו תופעה שבה כל חברי הרשת החברתית והעסקית מחוברים לכולם בטופולוגיית חיבור מלא (כל קצה ברשת מחובר ישירות לכל קצה אחר - 'Fully Mesh'), ויכולים לשתף את כל האחרים בדעות, ברעיונות וביוזמות. במקביל כל חברי הרשת שווים במעמדם: נשיא ארה"ב והאזרח הפשוט מחוברים לרשת באותו סוג חשבון.

התהליך השני הוא התעצמות כוחו של הפרט על חשבון קריסת מרכזי הידע והכוח, מגמה שהחלה עוד לפני הקורונה אך התגברה ביתר שאת בשנה האחרונה בעקבות הגבלות הניידות שהוטלו על אזרחים. אם בעבר הלא רחוק הלקוח נאלץ להגיע פיזית למרכזי הכוח (מרכז העיר, הקניון, מרכזי השירות, קופות החולים ועוד) על מנת לקבל שירותים, כיום הלקוח הוא המרכז החדש, והשירותים יחד עם הידע והכוח מגיעים אליו הביתה ישירות. לדוגמה, לקוח שנדרש בעבר להגיע פיזית לקופת חולים כדי לבדוק מדדים, לערוך בדיקות פיזיות או לקבל טיפול פיזי או נפשי, יכול היום לקבל את אבחון הרופא והטיפול הנדרש לו דרך אפליקציה ואמצעי טכנולוגי בבית. כך גם הסטודנט והתלמיד במערכת החינוך ובאוניברסיטה - היום המרצה והמורה מגיעים אליו הביתה באמצעות הזום. דוגמה נוספת היא הלקוח שיכול לרכוש ולקבל משלוח של עגבניות שרי ישירות מהחקלאי מבלי להזדקק לכל שרשרת האספקה שבדרך.

שני התהליכים הללו משפיעים על המודל המסורתי של הארגון הבנוי על היררכיה ברורה. ארגונים שמבקשים להגיב מהר לאירועים בשטח אצל הלקוח יאמצו מבנה ארגוני וכלים טכנולוגיים שיאפשרו זאת. בשנים האחרונות אנו עדים לארגונים שממנים אִישׁ קֶשֶׁר (POC) - point of contact שנמצא בקשר ישיר עם הלקוחות בשטח ומדייק את הדרישות והצרכים שלהם מול הארגון ובכך משפיע על כל תהליך הייצור. כך גם החיבור של כל העובדים לענן בנגישות מלאה למידע הארגוני, ושיטת הניהול המטריציוני. **כל אלו הופכים את הפירמידה הארגונית ל"שטוחה" ולקיצור תהליכי קבלת החלטות והעברת מידע מהמטה לשטח.** במבנה ארגוני כזה, העובד בשטח הופך להיות שלוחה של הארגון מול הלקוח והוא מועצם בכלים ובסמכויות. העובד הוא נציג המטה והוא מרכז אצלו את כל הפונקציות הדרושות: נתונים, מערכות מידע, כלים לשיווק, פרסום, הפצה, שירות לקוחות ועוד.

התקשורת הפנים ארגונית משתנה גם כן. כל העובדים מקבלים ומוסרים ידע באותו זמן, העדכונים משותפים לכולם וכך גם יכולת התגובה ומהירותה.

המבקר הפנימי בארגון שטוח ורשתי

בארגון היררכי, המבקר נמצא במעמד גבוה ושואב את כוחו מהסמכות של היו"ר או המנכ"ל. היחלשות ההיררכיות לטובת ארגון שטוח ורשתי, והתעצמותו של העובד על חשבון החלשת המטה, מעלות שאלות על אופי פעילות המבקר ומהיכן ישאב את כוחו וסמכותו. שאלות אלו מובילות להגדרה מחודשת של מהות התפקיד והערך המוסף של המבקר הפנימי לארגון.

לכן על המבקר הפנימי לפתח מיומנות לאיסוף המידע הנדרש לעבודתו ממקורות אחסון רבים, ובהם תחנות העבודה של העובדים וכן סוגים שונים של אחסון בענן.

המבקר הפנימי ינתח את מבנה הרשת כחלופה לניתוח תהליכים. באמצעות כלי עבודה חדשים הוא יאתר צווארי בקבוק, קשרים חסרים וחוסר בהירות בהגדרת הממשקים שימקדו את הליקויים על פי המבנה הרשתי. לבסוף, הדינמיקה, חלוקת התפקידים, תחומי האחריות והסמכות של העובדים בארגון החדש, יחייבו את המבקר להיעזר בעובדי השטח באמצעות כלי איסוף נתונים של חוכמת המונים.

Paopano / Shutterstock.com

3
גלובליזציה, חדשנות ועידן של שיתופי פעולה

הגלובליזציה של המאה ה-21 מאוימת הן על ידי ממשלים המעדיפים הסתגרות לאומית על פני שיתוף פעולה בינלאומי, והן בעקבות אסונות בעלי השפעה עולמית כמו הקורונה. אולם אין לטעות, הגלובליזציה חזקה מתמיד, ומה שקורה במקום אחד בעולם משפיע ישירות על שאר העולם. כולנו מחוברים ומרושתים זה לזה בצורה משמעותית. ברמה הארגונית - ארגון כבר לא יכול להשוות את עצמו לארגון מתחרה בזירה המקומית אלא לבחון את עצמו כל הזמן אל מול הזירה העולמית. ארגונים שרוצים לשמור על רלוונטיות ועל יתרון תחרותי צריכים לאמץ את ההבנה כי הם חיים **במרחב 'גלוקאלי', שבו עליהם לבחון מה קיים ברמה הגלובאלית וליישם ברמה הלוקאלית.** עליהם להפנות משאבים רבים לחדשנות ולייצור של ידע חדש, ולעשות זאת באופן רצוף ועקבי אם רצונם לשרוד ולהישאר בקדמת השוק בתחום שבו הם עוסקים.

המבקר הפנימי בעידן הגלובלי

הכפר הגלובלי מחייב את המבקרים הפנימיים להביט לצדדים, ללמוד ולתקשר עם גורמים ממחוזות רחוקים. הדבר מתחיל במשימות פשוטות כמו קביעת בנצ'מארק לארגון, שמעתה מחייבת התייחסות לא רק למה שנעשה בארץ הפעילות, אלא למה שנעשה בעולם בכלל, וממשיך בהשתייכות לרשתות של שיתופי פעולה המתחלקות לפי תחומים מקצועיים וחלוקה למיומנויות.

מציאות זו תאפשר לארגון להתאים לעצמו את שירותי הביקורת הפנימית מתוך מבחר של נותני שירות בעלי התמחויות שונות, חלקם פנימיים לארגון וחלקם חיצוניים. טרנד הקלסיפיקציה המקצועית ישפיע על הגברת שיתופי פעולה בין מבקרים בעלי תחומי התמקצעות שונים.

4
האצה טכנולוגית - מהפכה דיגיטלית - אוטומציה

המהפכה התעשייתית הרביעית, שאנחנו נמצאים בעיצומה, מסמנת את ההתלכדות של מרחב הסייבר עם האנושות, וטשטוש הגבולות בין המרחב הפיזי לווירטואלי. תהליכי אוטומציה, מחשוב ענן, נתוני עתק (BIG DATA), ניתוח נתונים (Analytics) ובינה מלאכותית מתפתחים בקצב מהיר ומשפיעים על כל תחום בחיינו וגם על עולם העבודה. משרות רבות מתייתרות בתהליך זה, הראשונות שבהן הן משרות של "הצווארון הכחול", אך לא ירחק היום שבו כל עובד יהיה בסיכון להיות מוחלף על ידי מכונה.

טוב יעשו ארגונים אם ישכילו להפנים את ההשלכות של האצת הטכנולוגיות על העובדים שלהם, ויפעלו לשיפור הידע והמיומנות של העובדים כדי שיוכלו לשלב את הממד הטכנולוגי בפעילותם (Upskilling), ובמקרים אחרים להסב את עבודתם לתחומים אחרים הנדרשים בארגון.

המבקר הפנימי ברקע האצה טכנולוגית

ההתפתחות הטכנולוגית משפיעה על עבודת הביקורת הפנימית בשורה של היבטים.

המבקר הפנימי יצטרך לבצע ביקורות על אופן היישום של אמצעי טכנולוגיה חדשים בתהליכי העבודה בארגון ועל השפעת היישום על תהליכי העבודה והבקרות.

המבקר יצטרך להתמחות בביצוע ביקורת בעולם הסיכונים הנובעים מהשימוש בטכנולוגיות החדשות, ובכלל זה בתחומי סייבר, שמירת הפרטיות, המשכיות עסקית ואבטחת המידע. כמו כן, עליו לרכוש מיומנויות של ביקורת בפלטפורמות אחסון נתונים שונות (בשרתי הארגון, בענן הציבורי או בענן הפרטי של הארגון), ולהבין באמצעי ההגנה על נתונים בכל פלטפורמה.

בנוסף, המבקר הפנימי צריך להכניס לארסנל כלי העבודה שלו את השימוש בטכנולוגיות מתקדמות ובמערכות חכמות, כגון נתוני עתק (BIG DATA), ניתוח נתונים (Analytics) ובינה מלאכותית. כלים אלו יאפשר למבקר הפנימי להשפיע על ייעול של תהליכי עבודה ארגוניים, ניטור של תהליכים עסקיים וזיהוי מהיר של תופעות בלתי רצויות. כל אלו יאפשרו למבקר לתת לארגון ערך מוסף בהמלצות איכותיות בזמן אמת.

הקורונה שימשה זרז למודל עבודה מרחוק, שאומנם היה קיים עוד קודם לכן אך לא הגיע לכדי הטמעה. סביר להניח כי מהמצב הנוכחי אין דרך חזרה, ומיליוני בני אדם ברחבי העולם שהתנסו בעבודה מרחוק לא יחזרו במלואם למודל המסורתי.

תנאי להצלחה במודל זה הוא לדעת כיצד לנהל מרחוק. על מנהלים להתמקד בתוצאות ולא בזמני העבודה של העובד, ולשקף לעובדים באופן מלא את החזון והמשימה המשותפת. בנוסף, על הארגון למצוא זמן חפיפה שמאפשר תקשורת בו-זמנית עם כל הצוות, באמפתיה ובהבנה הדדית, ולהציב חזון ברור לפעילות הצוות.

מקום העבודה החדש - הבית - מעלה אתגרים לא פשוטים לארגונים, המאלצים אותם לנקוט מגוון דרכים כדי לסייע לעובדים להסתגל למציאות מתפתחת זו, כולל הגדלת התמיכה, קידום הפסקות בריאות הנפש במהלך יום העבודה, ועידוד העובדים לדון בגלוי באתגרי ההתמודדות.

סביר להניח כי מגמה זו תוביל להגדרה מחודשת של התנהגות מקצועית וחוקי העבודה, החל מלבוש עבודה מתאים ועד אינטראקציות עם ילדי העובדים, חבריהם ואף חיות המחמד.

5
עבודה היברידית

המבקר הפנימי במודל הגמיש

עבודת הביקורת הפנימית צריכה ללמוד כיצד להתאים עצמה למודל העבודה הגמיש. ככל שמודל זה יצמח, כך למבקר הפנימי יהיו פחות אפשרויות להגיע לשטח, לחוש את הארגון, לראות את הלך הרוח, את אופי ההתנהלות וכו'.

גם המבקר הפנימי בעצמו יעבוד חלק גדול מהזמן מהבית, ויצטרך לבנות לעצמו כלים מותאמים לאופי כזה של עבודה.

כמו כן, עלינו להבין כי **עבודה של ארגונים מהבית משנה את מערך הסיכונים בארגון,** בעיקר בהיבטים טכנולוגיים, ובפרט בסיכונים של אבטחת מידע, חדירה לפרטיות ועוד. העבודה מהבית גם מצריכה התחשבות של עבודת הביקורת בתהליכי עבודה "רכים", כמו אופן ניהול העובדים מרחוק, מידת שיתוף הפעולה, התקשורת השוטפת ועוד.

לבסוף, סביר להניח שהמודל הגמיש יביא את המבקר להשתמש בכלים שיביאו את חוכמת ההמונים, כמו סקרי עובדים תכופים, שימוש ב- CSA (Control Self Assessment טכניקה לשיתוף המבוקרים בתהליך בקרה עצמית על ביצועים) ויצירת מעורבות מודעת ולא אקראית.

לסיכום

השאלה המרכזית היא לא האם עבודת הביקורת עתידה להשתנות - היא כבר השתנתה, ועודה משתנה בקצב מהיר. את ההוכחה לכך אנחנו רואים בגישות ובדרכי העבודה של חלק מהמבקרים הפנימיים שאימצו שינויים וחדשנות בעבודתם.

אנחנו יכולים להתבונן במגמות המתחוללות ולהתכחש להן, או לנצל אותן כדי לשפר את עבודת הביקורת ולהעלות את ערכה בארגון.

עלינו לא רק להיערך לשינויים כחלק אורגני מהארגון המתאים עצמו למציאות החדשה, אלא לחפש תמיד את הצעד קדימה, את הקדמת המחר, את שינוי התפיסה. זו הדרך להזניק את המקצוע קדימה ולהפוך אותו לרלוונטי מתמיד בארגונים של המחר.

תוצאות סקר הערכת הסיכונים היום ובעתיד

ישראל VS אירופה

מאת: שרון ויטקובסקי טביב | רו"ח, CRMA, CIA, MA - שותפה, ראש מגזר ניהול סיכונים (RAS), BDO
סגנית נשיא, דירקטורית ועורכת כתב העת של לשכת המבקרים הפנימיים - IIA Israel

בעז ענר | רו"ח, CIA, MA, מרצה, יועץ, מנהל סדנאות ביקורת, לשעבר משנה למנכ"ל - משרד מבקר המדינה

במחצית הראשונה של שנת 2020 (בתקופת התפרצות מגפת הקורונה) בוצע על ידי ה-ECIIA (הקונפדרציה האירופאית למבקרים פנימיים) סקר ב-11 מדינות ברחבי אירופה - **אוסטריה | בלגיה | צרפת | גרמניה | איטליה | לוקסמבורג | הולנד | ספרד | שוודיה | אנגליה ואירלנד** (להלן: "הסקר האירופאי").

לסקר השיבו **579 נשאלים**, לצד ראיונות שבוצעו עם **42 מבקרים פנימיים ראשיים ויושבי ראש ועדות ביקורת** ו-**51 מומחים.**

הסקר פורסם בספטמבר 2020 במסגרת 'Risk in Focus' הנערך מדי שנה במהלך 5 השנים האחרונות, ומטרתו לסייע למקצוע הביקורת הפנימית לבצע את עבודת הערכת הסיכונים, את התכנון השנתי ואף את סקירת הביקורת על ידי שיתוף התובנות והלמידות מהמחקר.

במהלך חודש **ינואר 2021** ערכנו אנחנו **בישראל** סקר בקרב **מבקרים פנימיים ראשיים**. בסקר השתתפו **57 משיבים**.

מטרת הסקר הייתה לבחון את השינויים שחלו בעבודת הביקורת הפנימית ובסיכונים שאליהם חשופים הארגונים בשנים האחרונות, והשינויים שצפויים לחול בשנים הבאות. השאלון בנוי בסגנון 'TOP 5', כלומר בכל שאלה נדרשו העונים לסמן 5 תשובות בלבד, המתאימות ביותר לדעתם.

הסקר **בישראל כלל 8 שאלות** הנוגעות בעיקרן להערכת הסיכונים בארגון ולמיקוד הביקורת הפנימית בתחום הסיכונים, לפי תקופות כדלקמן:

1. הערכת סיכונים בארגונים בשנת 2020.
2. מיקוד/ השקעת הביקורת הפנימית בשנת 2020.
3. הערכת סיכונים בארגונים בשנת 2021.
4. הערכת סיכונים בארגונים בשנת 2024.
5. המשאבים להתמודד עם השינויים.

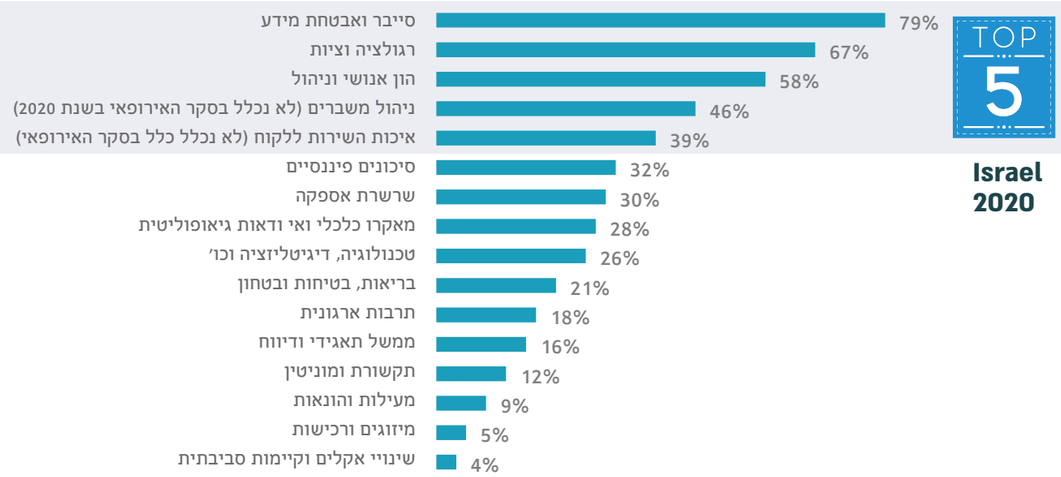
בכל אחת מהתקופות לעיל יוצגו להלן התוצאות על פי החתכים הבאים:

1. הצגת שיעורי המשיבים בכל אחד מהסיכונים.
2. השוואה בין תוצאות המשיבים בארץ בתקופה המוצגת לבין תוצאות המשיבים בארץ בתקופות אחרות רלוונטיות.
3. השוואה בין תוצאות המשיבים בארץ לתוצאות המשיבים בסקר האירופאי בגין אותה תקופה.

להלן עיקרי הנתונים והניתוחים (כאמור, במרבית השאלות הנשאלים התבקשו לסמן את 5 התשובות המתאימות ביתר, כך שהנתונים לא מצטברים ל-100%):

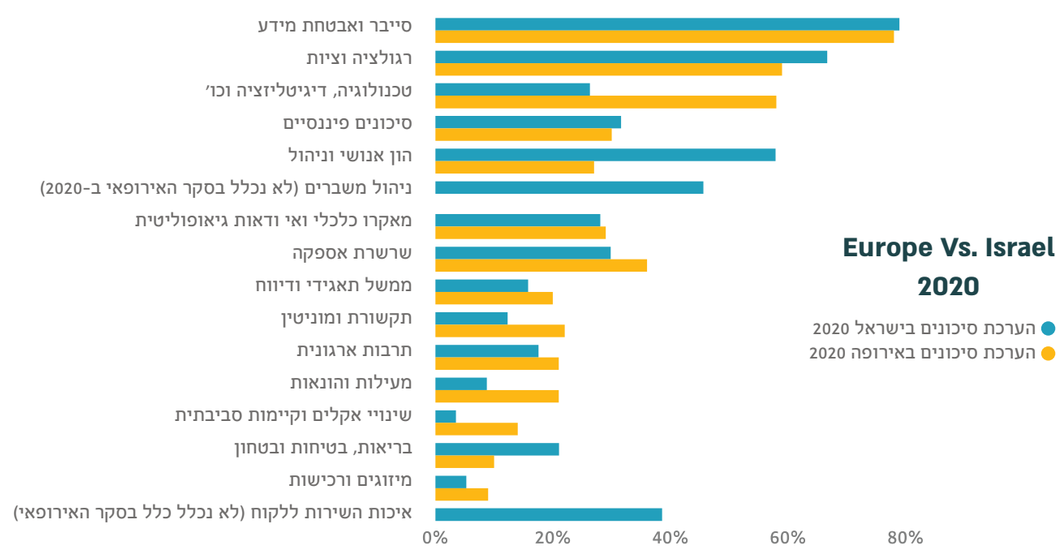
הערכת סיכונים בארגונים בשנת 2020

תרשים לתיאור התפלגות הערכת 5 הסיכונים העיקריים של הארגונים בישראל בשנת 2020:



ניתן לקשר את חמשת הסיכונים העיקריים באופן ישיר למשבר הקורונה שהיה משמעותי מאוד בשנת 2020, בין אם בהקשר של ניהול משברים (ברור כי בתקופה זו ארגונים נקלעו למשברים מסוגים שונים), ובין אם בהקשרים של סייבר ואבטחת מידע והון אנושי וניהול (לאור היבטי העבודה שהשתנו, לרבות עבודה מרחוק, שימוש באמצעי טכנולוגיה חדשים, העברת מידע באופן ממוחשב ועוד).

בהתאם, ערכנו **השוואה בין תוצאות הסקר האירופאי לתוצאות הסקר בישראל**, בדבר הסיכונים שהעריכו הארגונים אודות התפלגות הסיכונים העיקריים בשנת 2020. להלן תוצאות ההשוואה:

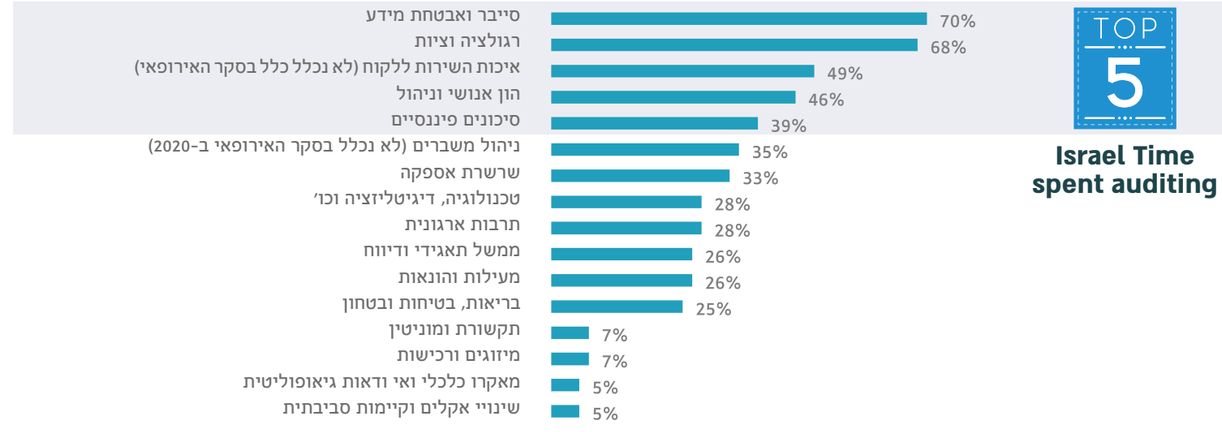


הפערים המשמעותיים בהערכת הסיכונים של הארגונים בארץ לעומת הארגונים באירופה היו בסיכוני טכנולוגיה מצד אחד (26% מהמשיבים בארץ לעומת 58% מהמשיבים באירופה), ומנגד בסיכוני הון אנושי וניהול (58% מהמשיבים בארץ לעומת 27% מהמשיבים באירופה). כמו כן, הסיכונים שלא קיבלו ביטוי בסקר האירופאי בגין שנת 2020 וסומנו על ידי המשיבים בסקר בארץ כסיכונים עיקריים ומשמעותיים: סיכוני ניהול משברים (46%) וסיכוני איכות השירות ללקוח (39%).

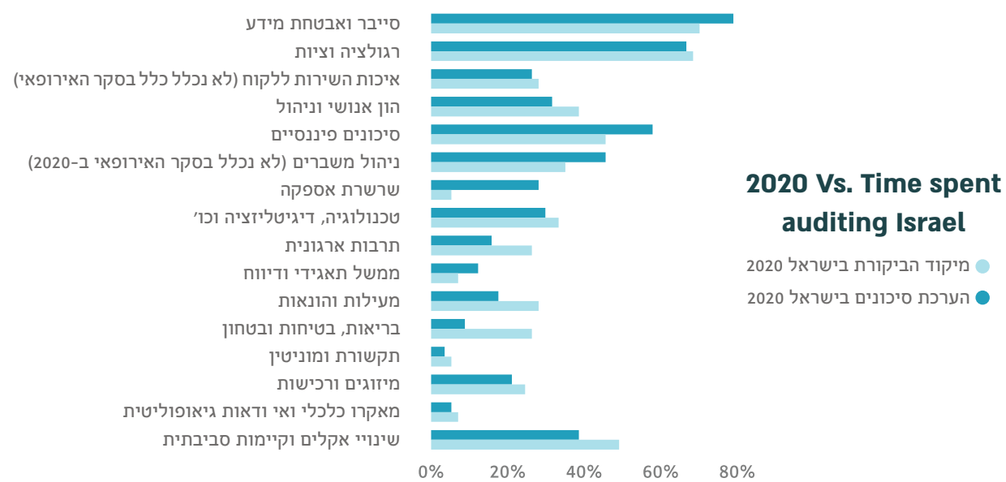
מיקוד/ השקעת משאבי הביקורת בשנת 2020

לצד הערכת הסיכונים בארגונים, בדקנו את התחומים שבהם המבקרים הפנימיים השקיעו את רוב משאבי הביקורת הפנימית, הזמן והמאמץ.

להלן תרשים לתיאור התפלגות 5 התחומים העיקריים שבהם הושקעו בישראל בשנת 2020 רוב משאבי הביקורת בארגונים שבהם ממונים המשיבים כמבקרים פנימיים:



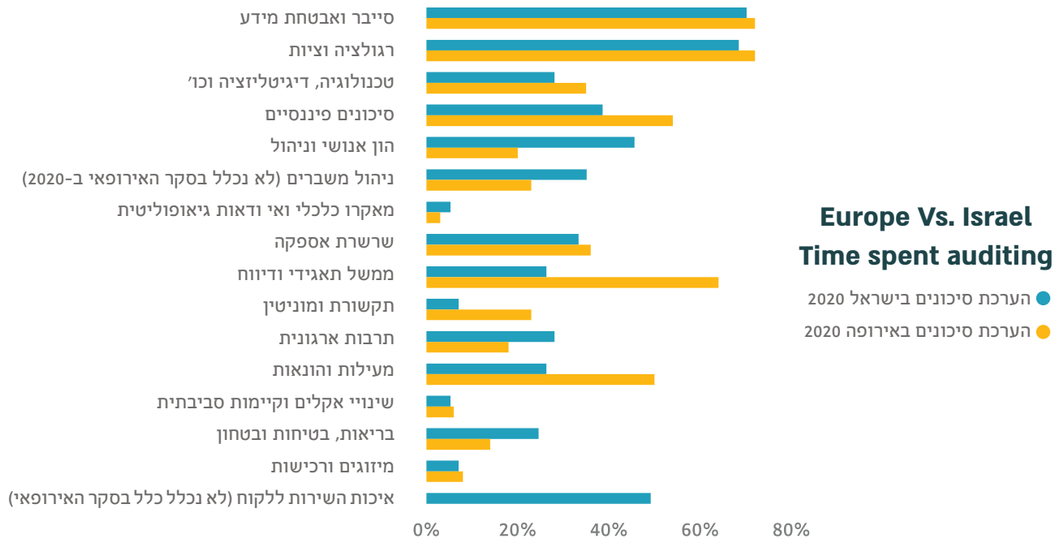
ערכנו השוואה בגין שנת 2020 בישראל בין הערכת 5 הסיכונים העיקריים של הארגונים לבין 5 התחומים העיקריים שבהם המבקרים הפנימיים השקיעו את רוב משאבי הביקורת. להלן התוצאות:



נראה כי במרבית המקרים, המבקרים הפנימיים בארץ התמקדו במסגרת הביקורת הפנימית בתחומים דומים לסיכונים המהותיים בארגונים, כדוגמת סייבר ואבטחת מידע, רגולציה וציות, שרשרת אספקה ובריאות, בטיחות וביטחון. כלומר הם השקיעו את משאביהם בהלימה לסיכונים של הארגונים. עם זאת, ישנם תחומים שהביקורת התמקדה בהם, בעוד שהערכת הסיכונים הארגוניים בתחומים אלה הייתה נמוכה יותר, כדוגמת מעילות והונאות, תרבות ארגונית, ממשל תאגידי ודיווח, ואיכות השירות ללקוח.

בתחומי ניהול משאבים והון אנושי וניהול, הערכת הסיכונים של הארגונים הייתה גבוהה ביחס למיקוד הביקורת, אולם מדובר בהפרשים שאינם עולים על 10%.

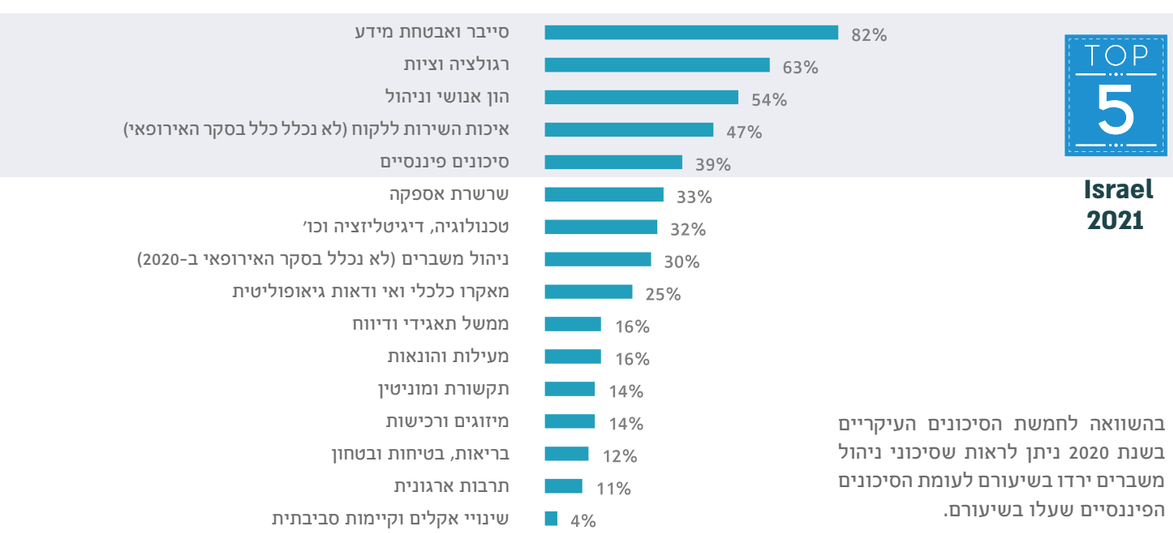
כמו כן, ערכנו **השוואה בין תוצאות הסקר האירופאי לתוצאות הסקר בישראל באשר להתפלגות התחומים שבהם הושקעו רוב משאבי הביקורת בשנת 2020.** להלן תוצאות ההשוואה:



הן המשיבים בארץ והן המשיבים באירופה התמקדו בשיעורים גבוהים ודומים של כ-70% בתחומי הסייבר ואבטחת מידע והרגולציה וציות. הפערים המשמעותיים בשנת 2020 בהערכת הסיכונים של המבקרים הפנימיים בארץ לעומת אירופה היו בסיכוני ממשל תאגידי ודיווח, מעילות והונאות וסיכונים פיננסיים. בתחומים אלה המבקרים הפנימיים באירופה התמקדו בהיקף משמעותי (למעלה מ-50% מהמשיבים), לעומת המשיבים בארץ שהתמקדו בהם בשיעורים נמוכים בהרבה (סיכוני ממשל תאגידי ודיווח וסיכומי מעילות והונאות - 26% וסיכונים פיננסיים 39%).

הערכת סיכונים בארגונים בשנת 2021

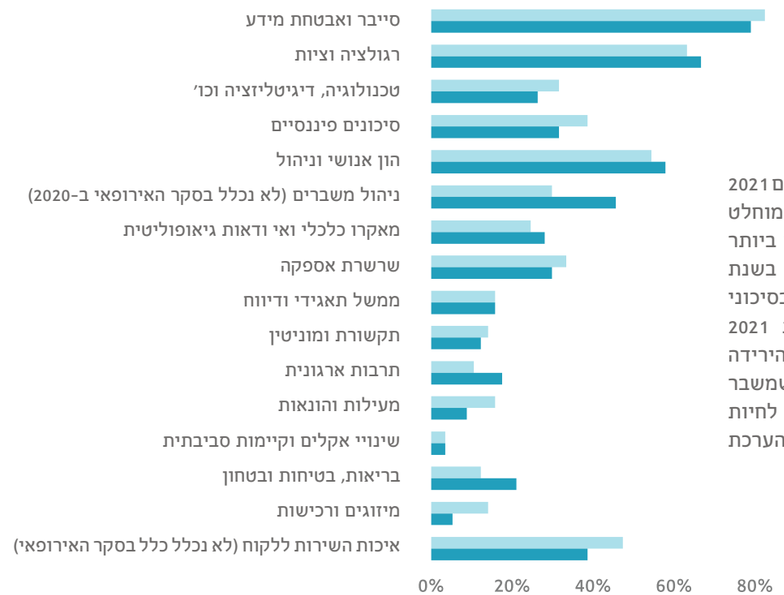
להלן תרשים לתיאור התפלגות הערכת 5 הסיכונים העיקריים של הארגונים בישראל בשנת 2021:



בהשוואה לחמשת הסיכונים העיקריים בשנת 2020 ניתן לראות שסיכוני ניהול משברים ירדו בשיעורם לעומת הסיכונים הפיננסיים שעלו בשיעורם.

ערכנו השוואה בין הערכת 5 הסיכונים העיקריים של הארגונים בישראל בשנת 2020 לעומת הערכת 5 הסיכונים העיקריים של הארגונים בישראל בשנת 2021. להלן תוצאות ההשוואה:

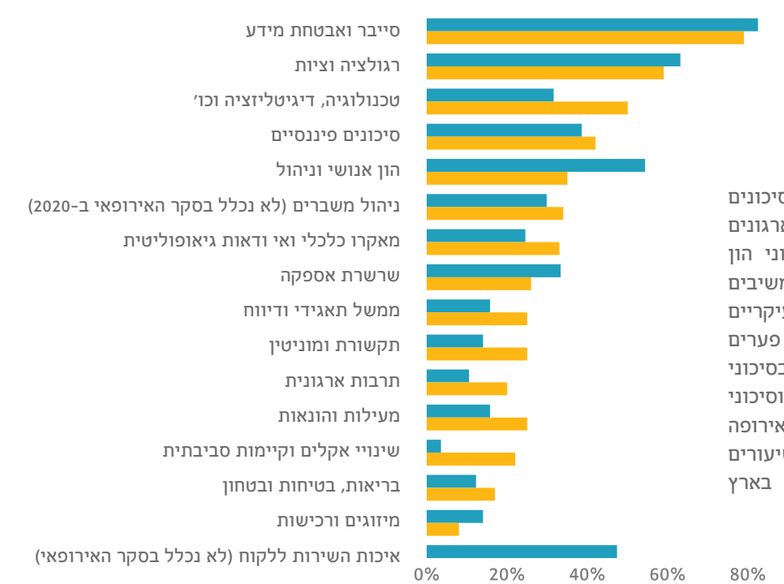
2021 Vs. 2020 Israel



על פי ההשוואה, הפערים בין השנים 2021 ו-2020 לא עלו על 10% ברוב המוחלט של הסיכונים. הפער המשמעותי ביותר בהשוואה בין הערכת הסיכונים בשנת 2021 לעומת שנת 2020 היה בסיכוני ניהול משברים (הערכתו בשנת 2021 קטנה בכ-15%). ניתן להסביר את הירידה בהערכת הסיכון לאור העובדה שמשבר הקורונה נמשך, והארגונים למדו לחיות בשגרת קורונה מסוימת, כך שהערכת הסיכון קטנה לעומת שנת 2020.

בהתאם, ערכנו גם השוואה בין תוצאות הסקר האירופאי לתוצאות הסקר בישראל, בדבר הסיכונים שהעריכו הארגונים להתפלגות הסיכונים העיקריים בשנת 2021. להלן תוצאות ההשוואה:

Europe Vs. Israel 2021

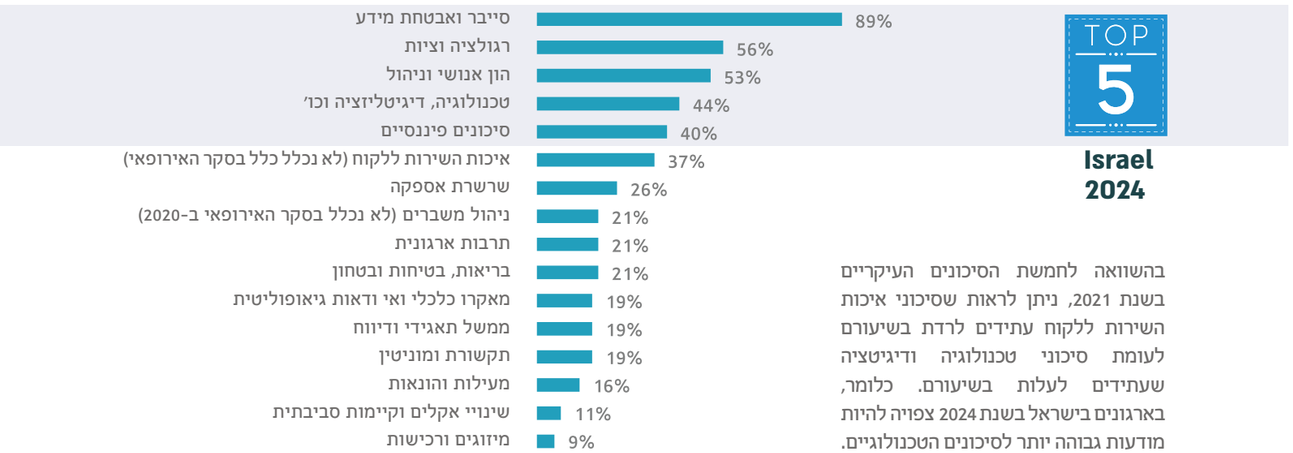


הפערים המשמעותיים בהערכת הסיכונים של הארגונים בארץ לעומת הארגונים באירופה בשנת 2021 היו בסיכוני הון אנושי וניהול, כאשר 54% מהמשיבים בארץ סימנו אותם כסיכונים עיקריים לעומת 35% מהמשיבים באירופה. פערים משמעותיים נוספים ניתן לראות בסיכוני שינויי אקלים וקיימות סביבתית וסיכוני טכנולוגיה, שאותם המשיבים באירופה סימנו כסיכונים עיקריים בשיעורים גבוהים משמעותית מהמשיבים בארץ (פערים של כ-20%).

הערכת סיכונים בארגונים בשנת 2024

להלן תרשים לתיאור התפלגות הערכת 5 הסיכונים העיקריים של הארגונים בישראל בשנת 2024:

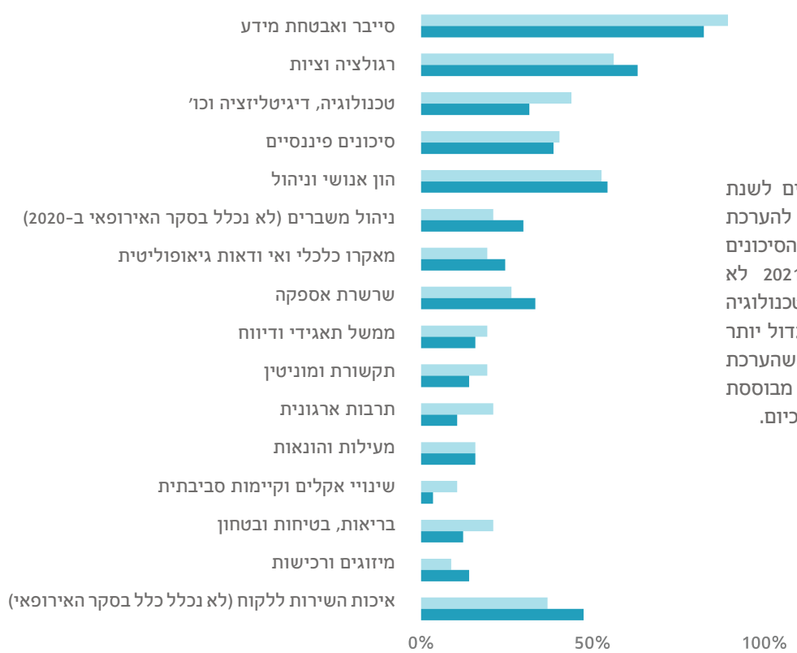
Israel 2024



בהשוואה לחמשת הסיכונים העיקריים בשנת 2021, ניתן לראות שסיכוני איכות השירות ללקוח עתידים לרדת בשיעורם לעומת סיכוני טכנולוגיה ודיגיטציה שעתידים לעלות בשיעורם. כלומר, בארגונים בישראל בשנת 2024 צפויה להיות מודעות גבוהה יותר לסיכונים הטכנולוגיים.

ערכנו השוואה נוספת של הערכת 5 הסיכונים העיקריים של הארגונים בישראל בשנת 2024 לעומת הערכת 5 הסיכונים העיקריים של הארגונים בשנת 2021. להלן תוצאות ההשוואה:

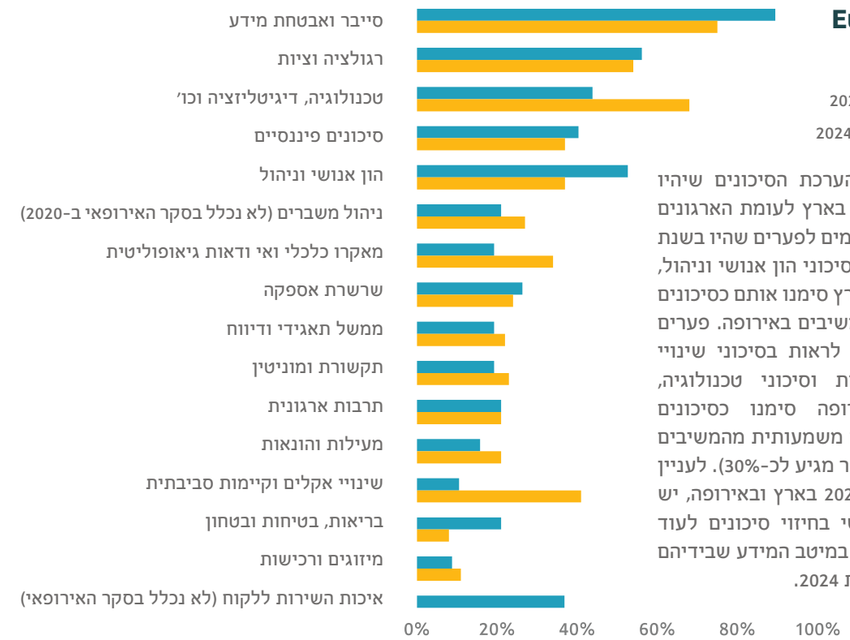
2024 Vs. 2021 Israel



ניתן לראות כי הערכת הסיכונים לשנת 2024 בישראל דומה במהותה להערכת הסיכונים בשנת 2021. בכל הסיכונים הפערים בין השנים 2024 ו-2021 לא עלו על 10%, למעט תחום הטכנולוגיה והדיגיטליזציה שבו יחול שינוי גדול יותר - גידול של 12%. המסקנה היא שהערכת הסיכונים העתידית של הארגונים מבוססת על הסיכונים כפי שמוכרים להם כיום.

כמו כן, ערכנו השוואה בין תוצאות הסקר האירופאי לתוצאות הסקר בישראל, בדבר הסיכונים שהעריכו הארגונים להתפלגות הסיכונים העיקריים הצפויים בשנת 2024. להלן תוצאות ההשוואה:

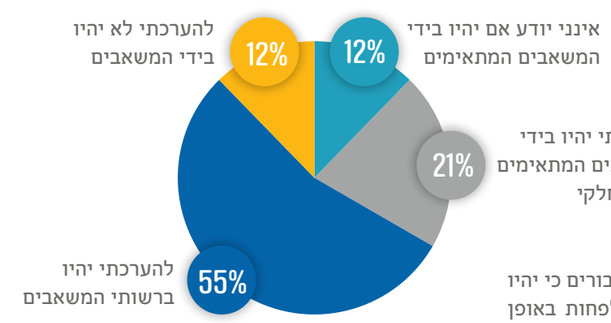
Europe Vs. Israel 2024



הפערים המשמעותיים בהערכת הסיכונים שיהיו בשנת 2024 של הארגונים בארץ לעומת הארגונים באירופה המשיכו להיות דומים לפערים שהיו בשנת 2021. עיקר הפערים היו בסיכוני הון אנושי וניהול, כאשר 53% מהמשיבים בארץ סימנו אותם כסיכונים עיקריים לעומת 37% מהמשיבים באירופה. פערים משמעותיים נוספים ניתן לראות בסיכוני שינויי אקלים וקיימות סביבתית וסיכוני טכנולוגיה, שאותם המשיבים באירופה סימנו כסיכונים עיקריים בשיעורים גבוהים משמעותית מהמשיבים בארץ (בשינויי אקלים הפער מגיע לכ-30%). לעניין ההשוואה והחיזוי לשנת 2024 בארץ ובאירופה, יש להביא בחשבון שיש קושי בחיזוי סיכונים לעוד שלוש שנים וכולם נאחזים במיטב המידע שבידיהם כיום ומשליכים ממנו לשנת 2024.

המשאבים להתמודד עם השינויים

שאלנו את המבקרים הפנימיים בארץ אם הם סבורים שיהיו להם המשאבים הנדרשים כדי להתמודד עם הסיכונים והשינויים הצפויים בשנים הבאות. להלן תרשים המתאר את התפלגות התשובות:



בראיה חיובית ניתן לראות כי מרבית העונים (76%) סבורים כי יהיו בידם המשאבים להתמודד עם השינויים הצפויים, לפחות באופן חלקי. יחד עם זאת, בראיה פסימית/ פחות חיובית ניתן לראות שחלק לא מבוטל מהמשיבים (33%) סבורים כי לא יהיו בידם המשאבים או שיהיו להם רק משאבים חלקיים להתמודד עם השינויים; ועוד 12% אינם יודעים אם יהיו בידיהם המשאבים המתאימים. הנה כי כן 45% מהמשיבים מבטאים ספקות, רבים או חלקיים, לגבי יכולתם להתמודד בעתיד עם הסיכונים והשינויים הצפויים

סיכום

ככלל, נראה כי רשימת ה-5 **TOP** של הסיכונים העיקריים בשנת 2020 נשארה במהותה דומה גם בצפי לשנים הבאות.

גם בהשוואת כלל הסיכונים בין השנים נראה כי בארץ סבורים שהערכת הסיכונים בארגונים לא תשתנה באופן מהותי לאורך השנים, אם כי באשר לשנת 2024 יהיה גידול של 12% בסיכון הטכנולוגי.

הסיכון העיקרי של הארגונים, שכ-80% ומעלה מהמשיבים סימנו לאורך השנים כחלק מרשימת ה-5 **TOP**, הוא סיכון הסייבר ואבטחת מידע, שגם בסקר האירופאי סומן על ידי מרבית המשיבים כסיכון עיקרי.

בהשוואה בין תוצאות הסקר בארץ לתוצאות הסקר האירופאי, עולה כי ישנם סיכונים שבאירופה קיבלו ביטוי משמעותי אולם בארץ נראה כי סיכונים אלה עדיין לא מהווים סיכונים עיקריים, כדוגמת סיכוני שינויי אקלים וקיימות סביבתית ושינויי טכנולוגיה. לעומת זאת, ישנם סיכונים שקיבלו ביטוי משמעותי בסקר בארץ, אולם נראה כי באירופה אינם מהווים סיכונים עיקריים, כדוגמת הון אנושי וניהול וסיכון איכות השירות ללקוח (שלא קיבל כלל ביטוי בסקר האירופאי).

את הפער באשר לסיכוני אקלים וקיימות סביבתית ניתן להסביר במונחי תרבות חברתית ופוליטית: באירופה המודעות והרגישות לסיכוני אקלים, הן של הממשלות והן של הציבור וכנגזרת מכך של הארגונים, היא גבוהה בהרבה מאשר בישראל. באשר לשינויים טכנולוגיים יש לזקוף זאת לזכות הארגונים האירופאים שמודעים יותר מאשר בישראל לגודל ועומק השינוי הטכנולוגי, וגם להשפעותיו על התעסוקה העתידית - שינוי שכבר מתרחש ומחייב התייחסות מעמיקה. בטווח הקרוב, סביר שהנושא הזה יעלה על פני השטח גם בישראל.

באשר לחיזוי סיכונים לשנת 2024, בארץ ובאירופה יש קושי בחיזוי סיכונים לעוד שלוש שנים, וכולם נאחזים במיטב המידע שבידיהם כיום ומשליכים ממנו לגבי הסיכונים בשנת 2024.

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

בפעילות הפורום משתתפים **מעל 120 מבקרים פנימיים ראשיים** ממגוון רחב של ארגונים בישראל.

*החברות בפורום מוגבלת למבקרים פנימיים ראשיים בלבד.

להרשמה למפגש שמועדו יקבע בקרוב
יש לפנות לאינה גולדרביטר
לשכת המבקרים הפנימיים בישראל
טלפון: 03-5116617 | office@theiia.org.il

"דע מאין באת ולאן אתה הולך ולפני מי אתה עתיד ליתן "דו"ח" אבות ג, א

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

אני מאמינה שבאנו לעולם כדי לשפר ולהשתפר מתוך כך להביא לתיקון העולם. דוח הביקורת הוא כלי התיקון והשיפור שלנו. בעמודות משמאל רציתי לשקף את גלגוליו של הדוח מנקודת מבטי.

דע מאין באת

מהתבוננות על השינויים בדוח מ-1995 ועד היום נראה שאפשר בהחלט לטפוח לעצמנו על השכם! השימוש במערכות המידע לניתוח אוכלוסיות והמיקוד בהעברת המסרים העצימו את ההשפעה של דוח הביקורת ככלי לשיפור.

ולאן אתה הולך

ההתפתחות הבאה עלינו לטובה הופכת את הביקורת לפעילות מוכוונת מנע. הנחת המוצא במעבר המתפתח מאדם למכונה היא צמצום של התקלות הנובעות מהגורם האנושי לצד עלייה בתקלות הנובעות מכשלי מערכות. דוח הביקורת מפנה מקומו לעשיה בזמן אמת.

המבקר בסיטואציה זו הוא אסטרטג-על חד ומיומן, המתווה כיווני ביקורת שייושמו ע"י מערכות העל של הביקורת, מתבונן בזווית ייחודית על התמונה הרחבה, מכיר לעומק את עבודת ההנהלה, שאיפות הדירקטוריון, תהליכי ותוכניות העבודה והקצאת המשאבים ובוחן: האם הארגון נמצא בדרך הנכונה למימוש היעדים והחזון?

העתיד כבר כאן. ואנחנו???

דוח
מילולי

לפני מספר ימים, בעת ההכנות לפסח, נחו עיניי על דוח ביקורת ישן ועב כרס ששכב בקצה המדף, כריכתו מלאה אבק ודפיו מצהיבים. עלעלתי בו. 72 עמודים אורכו ונוספו לכך גם 39 נספחים (!). נזכרתי שבעת פרסומו הוא עורר הדים רבים. היום הוא מעורר בי שאלה אחת: עד כמה הוא היה אפקטיבי בשינוי המצב?

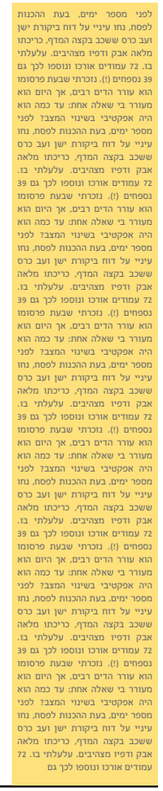
דוח
ניתוח אוכלוסיות ממוכן

המהפכה התעשייתית השלישית הביאה לעולם יכולות מתקדמות של אלקטרוניקה וטכנולוגיות ידע.

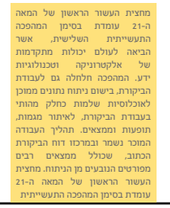
המהפכה חלחלה גם לעבודת הביקורת, ביישום ניתוח נתונים ממוכן לאוכלוסיות שלמות, המחליף בדיקה מדגמית, כחלק מהותי בעבודת הביקורת. הניתוח הממוכן משמש לאיתור מגמות, תופעות וממצאים.

תהליך העבודה המוכר נשמר ובמרכזו דוח הביקורת הכתוב, שכולל ממצאים רבים מפורטים הנובעים מן הניתוח.

מתאר מצב
10,000 מילים


לפני מספר ימים, בעת ההכנות לפסח, נחו עיניי על דוח ביקורת ישן ועב כרס ששכב בקצה המדף, כריכתו מלאה אבק ודפיו מצהיבים. עלעלתי בו. 72 עמודים אורכו ונוספו לכך גם 39 נספחים (!). נזכרתי שבעת פרסומו הוא עורר הדים רבים, אך היום הוא מעורר בי שאלה אחת: עד כמה הוא היה אפקטיבי בשינוי המצב? לפני מספר ימים, בעת ההכנות לפסח, נחו עיניי על דוח ביקורת ישן ועב כרס ששכב בקצה המדף, כריכתו מלאה אבק ודפיו מצהיבים. עלעלתי בו. 72 עמודים אורכו ונוספו לכך גם 39 נספחים (!). נזכרתי שבעת פרסומו הוא עורר הדים רבים, אך היום הוא מעורר בי שאלה אחת: עד כמה הוא היה אפקטיבי בשינוי המצב? לפני מספר ימים, בעת ההכנות לפסח, נחו עיניי על דוח ביקורת ישן ועב כרס ששכב בקצה המדף, כריכתו מלאה אבק ודפיו מצהיבים. עלעלתי בו. 72 עמודים אורכו ונוספו לכך גם 39 נספחים (!). נזכרתי שבעת פרסומו הוא עורר הדים רבים, אך היום הוא מעורר בי שאלה אחת: עד כמה הוא היה אפקטיבי בשינוי המצב? לפני מספר ימים, בעת ההכנות לפסח, נחו עיניי על דוח ביקורת ישן ועב כרס ששכב בקצה המדף, כריכתו מלאה אבק ודפיו מצהיבים. עלעלתי בו. 72 עמודים אורכו ונוספו לכך גם 39 נספחים (!). נזכרתי שבעת פרסומו הוא עורר הדים רבים, אך היום הוא מעורר בי שאלה אחת: עד כמה הוא היה אפקטיבי בשינוי המצב? לפני מספר ימים, בעת ההכנות לפסח, נחו עיניי על דוח ביקורת ישן ועב כרס ששכב בקצה המדף, כריכתו מלאה אבק ודפיו מצהיבים. עלעלתי בו. 72 עמודים אורכו ונוספו לכך גם 39 נספחים (!). נזכרתי שבעת פרסומו הוא עורר הדים רבים, אך היום הוא מעורר בי שאלה אחת: עד כמה הוא היה אפקטיבי בשינוי המצב? לפני מספר ימים, בעת ההכנות לפסח, נחו עיניי על דוח ביקורת ישן ועב כרס ששכב בקצה המדף, כריכתו מלאה אבק ודפיו מצהיבים. עלעלתי בו. 72 עמודים אורכו ונוספו לכך גם 39 נספחים (!). נזכרתי שבעת פרסומו הוא עורר הדים רבים, אך היום הוא מעורר בי שאלה אחת: עד כמה הוא היה אפקטיבי בשינוי המצב? לפני מספר ימים, בעת ההכנות לפסח, נחו עיניי על דוח ביקורת ישן ועב כרס ששכב בקצה המדף, כריכתו מלאה אבק ודפיו מצהיבים. עלעלתי בו. 72 עמודים אורכו ונוספו לכך גם 39 נספחים (!). נזכרתי שבעת פרסומו הוא עורר הדים רבים, אך היום הוא מעורר בי שאלה אחת: עד כמה הוא היה אפקטיבי בשינוי המצב? לפני מספר ימים, בעת ההכנות לפסח, נחו עיניי על דוח ביקורת ישן ועב כרס ששכב בקצה המדף, כריכתו מלאה אבק ודפיו מצהיבים. עלעלתי בו. 72 עמודים אורכו ונוספו לכך גם

מאתר תופעות
2,500 מילים


מחצית העשור הראשון של המאה ה-21 עומדת בסימן המהפכה התעשייתית השלישית, אשר הביאה לעולם יכולות מתקדמות של אלקטרוניקה וטכנולוגיות ידע. המהפכה חלחלה גם לעבודת הביקורת, ביישום ניתוח נתונים ממוכן לאוכלוסיות שלמות כחלק מהותי בעבודת הביקורת, לאיתור מגמות, תופעות וממצאים. תהליך העבודה המוכר נשמר ובמרכזו דוח הביקורת הכתוב, שכולל ממצאים רבים מפורטים הנובעים מן הניתוח. מחצית העשור הראשון של המאה ה-21 עומדת בסימן המהפכה התעשייתית

1995 | 2005

דוח
ויזואלי/רב מדיות

עשור קדימה. השינויים שהביאה המהפכה התעשייתית השלישית נותנים אותותם.

לצד היכולות המשתפרות של הביקורת הנובעות מן הניתוח הממוכן יש גם תופעות לוואי: ריבוי מידע ופירוט יתר.

בשל הצורך למיקוד נכנסים לסל הכלים של הביקורת סרטוני וידאו להמחשת ממצאים, מצגות אינפוגרפיות וכלי ויז'ואל נוספים להנגשת המסרים.

כתוצאה מכך - שינוי בתהליך הביקורת הקלאסי, ובמקום המיקוד בדוח הכתוב עולים דיונים לסיעור מוחות היוצרים מעורבות ארגונית ומחזקים את עבודת הביקורת.

דוח
אפליקטיבי

ברוכים הבאים למהפכה התעשייתית הרביעית! המהפכה הדיגיטלית המטשטשת את ההבדלים בין העולם הפיזי לעולם הדיגיטלי. בין היתר, מתפתחים הבינה המלאכותית והאינטרנט של הדברים (IoT), ומביאים לשינויים בקצב אקספוננציאלי בענפים שלמים, במערכות ייצור, בתפיסות ניהוליות ושירותיות ו.... גם בעבודת הביקורת.

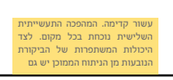
בשלבים הראשונים של השינוי אנחנו צפויים לפתח את הדוח האפליקטיבי. כלומר, כל ניתוחי הנתונים, עבודת הביקורת והתקשורת בין המבקר ליחידות המבוקרות ייערכו על גבי אפליקציה, ואת הדיונים שהתבססו בשלב הקודם יחליפו ממשקי אונליין. כך יוכל המבקר לדעת בזמן אמת היכן להתערב ולהתריע מיידית כך שהכשל יטופל בו במקום. מרבית העבודה ממוכנת, אך שיקול הדעת הוא של המבקר. הדוח כבר איננו מהווה כלי לניהול הדיון והשיח כי אם לעדכון קצר בדיעבד על הכשל וטיפולו.

דוח
דיגיטלי-אוטונומי

בשלבים מאוחרים יותר של המהפכה הרביעית, נתקדם לדוח הדיגיטלי המתבסס על מערכות machine learning, שיאפיינו את מרבית הפעילות בארגונים. דוגמה שניתן לראות כבר היום היא TRAX - מערכת לחיווי חוסרים במוצרים מתוך ניתוח צילומי מדף, אשר מתקנת אוטומטית את נתוני הזמנת הלקוח למניעת אובדן מכר. דמיינו לעצמכם כיצד יכולות אלה יתפתחו וניתן יהיה להשתמש בהן בעוד עשור.

גם הביקורת תבוצע באמצעות מערכות-על שתוכלנה לחזות מראש תקלות ולהורות באופן אוטומטי על פעולות מנע, לפני או תוך כדי היווצרות הליקוי. הן יחליפו לא רק את עבודת הניתוח והתקשורת עם המבוקרים, אלא גם את קבלת ההחלטות והפעלת שיקול הדעת האנושי של המבקר בתהליך הביקורת. אם נסיעה במכונית אוטונומית היא רק עניין של זמן, כנראה שגם יגיע זמנו של הדוח הדיגיטלי האוטונומי.

מעביר את המסר
500 מילים


עשור קדימה. המהפכה התעשייתית השלישית נוכחת בכל מקום. לצד היכולות המשתפרות של הביקורת הנובעות מן הניתוח הממוכן יש גם

אנחנו כאן

מתריע בזמן אמת
250 מילים

הנוצרות כתוצאה מהגורם האנושי. באופן טבעי, הפחתת כמות התקלות

מונע תקלות
מבעוד מועד
0 מילים

2015 | 2021 | 2025 | 2030

תוכנית עבודה רב-שנתית – האם צריך זאת בכלל?

איך לבנות תוכנית עבודה שנתית מנצחת

מאת: ניצה ויקטוריה רוגוזינסקי | רו"ח, סמנכ"לית, מבקרת ראשית ונציבת תלונות הציבור בחברת החשמל
עינב דובב | עו"ד, יחידת הביקורת הפנימית בחברת החשמל

אם נערוך סקר באוכלוסייה, סביר להניח שרוב האנשים יסכימו שנעים וחשוב לחיות בבית נקי. כדי לעשות זאת, נדרש לנקות באופן תדיר וקבוע את המטבח, השירותים, הסלון והחדרים. אם נשאל אותם האם זה חשוב כבר מעתה להכין תוכנית רב-שנתית לניקיון האזורים העיקריים בתוך החדרים, כזו המפרטת מראש באיזה חלק של האזורים יתמקד הניקיון, סביר להניח שרובם ישיבו כי הגדרת מוקדי הניקיון מראש אינה נחוצה, וכי יש להגדירם בתחילת כל ניקיון.

אם נתמקד בדוגמת המטבח, הרי שמרבית האנשים יסכימו כי אין זה נחוץ לצפות מראש ולהגדיר בתוכנית רב-שנתית באיזה חלק במטבח יתמקד הניקיון (ארונות המטבח, הרצפה, השולחן, התריסים, הכיריים, המקרר) ובאיזו שנה, אלא עדיף לעשות זאת בתחילת הניקיון ובהתאם לצורך באותה העת. אם נקשר את האמור לעולם הביקורת, הרי שהבית כולו מייצג את החברה או הארגון, המטבח מייצג את ישות הביקורת - ההליך העיקרי/ראשי הנכלל בתוכנית העבודה, וכל אחד מהאזורים במטבח שנדרש לנקות מייצג את תהליך המשנה/תת-תהליך. כפי שנציג להלן, אנו סבורות כי נכון יהיה להגדיר בתוכנית עבודה שנתית את ניקיון המטבח (התהליך הראשי - ישות הביקורת), וטרם ניקיון המטבח לערוך בדיקה מקדימה (סקר מוקדם) ולהגדיר את החלקים במטבח שיש למקד בהם את הניקיון - מקומות שהסיכון שלהם להתלכלך גבוה יותר (מוקדי סיכון), כגון הכיריים, ארונות המטבח והתנור (תהליכי המשנה/תתי-תהליכים שבהם תתמקד הביקורת).

> בעידן המודרני שבו השינוי הוא המצב הקבוע, הכנת תוכנית עבודה רב-שנתית ליחידת הביקורת הופכת פחות ופחות רלוונטית

כפי שנציג במאמר זה, אנו סבורות כי בעידן המודרני שבו השינוי הוא המצב הקבוע, הכנת תוכנית עבודה רב-שנתית ליחידת הביקורת הופכת פחות ופחות רלוונטית. יתרה מכך, מדובר באקט שאינו בהכרח מתכתב עם הצרכים האמתיים של הארגון. על כן, לדעתנו, נכון יותר לפעול בהתאם לתוכנית עבודה שנתית (ולא רב-שנתית), להגדיר בה את התהליכים העיקריים שייבדקו (ולא את תתי-התהליכים), ורק לאחר ביצוע סקר מוקדם להערכת הסיכונים בתהליך העיקרי, לקבוע את המיקוד בביקורת ואת תהליכי המשנה שייבדקו באותה שנה.

> לחוש את הדופק של הארגון הוא הרכיב הסודי שהופך את תוכנית העבודה למנצחת

האם תוכנית רב-שנתית אכן נחוצה?

הכנת תוכנית עבודה רב-שנתית אינה עניין שבשיקול דעת עבור הביקורת הפנימית של חברת החשמל, שכן הדבר מחויב מכוח הוראות הדין. עם זאת, בעולם דינמי ומשתנה כמו זה שאנו חיים בו כיום, אנו סבורות כי

אין משמעות אמיתית לתוכנית עבודה רב-שנתית, וכי מדובר באקט שנעשה בעיקר מכוח החובות החוקיות המוטלות על הביקורת, ושעלול בנסיבות מסוימות גם שלא להיטיב עם הגוף המבוקר.

נסביר: תוכנית עבודה רב-שנתית שנקבעת שנים מראש, אינה יכולה לצפות את מצב הארגון שנים קדימה ו/או את המוקדים והסיכונים שיחייבו את בדיקת הביקורת.

לכן הכנת תוכנית כאמור אינה פוטרת את יחידת הביקורת מלבחון מחדש, מדי שנה, את הנושאים שייבדקו בתוכנית העבודה השנתית. בפועל, הנושאים שייבדקו בשנה ספציפית נקבעים בזמן אמת, בהתאם למציאות ותוך חיבור לסיכונים, ליעדים ולצרכים העדכניים של הארגון. לפיכך, הלכה למעשה, לתוכנית העבודה הרב-שנתית יש משקל מופחת, ולדעתנו כך גם ראוי שיהיה.

בנוסף, התוכנית הרב-שנתית של הביקורת נסמכת לרוב על סקר סיכונים ייעודי שמפרט את התהליכים העיקריים והמשניים בכל חטיבה בגוף המבוקר.

מטבע הדברים, ביסוס התוכנית הרב-שנתית על סקר המחולק לתהליכים רבים מחייב בחירה בנושאי ביקורת ממוקדים יותר, ומאפשר פחות גמישות בהמשך. בנוסף, על מנת לכסות את כל תתי-התהליכים שהוגדרו בתוכנית הרב-שנתית בארגון גדול, אכן נדרש פרק זמן של כמה שנים.

בביקורת הפנימית בחברת החשמל, התחלנו בשנה הנוכחית (2021) להשתית את תוכנית העבודה השנתית על סקר הסיכונים הארגוני ולא על הסקר הייעודי לקביעת תוכנית עבודה של הביקורת (שכמובן התכתב עם הסקר הארגוני). בסקר הארגוני מפורטים סיכוני אב וסיכוני בסיס עיקריים בארגון, ללא חלוקה לתתי-תהליכים מרובים כמו אלו המופיעים בסקר הייעודי לביקורת. הדבר מאפשר לנו לבחור נושאי ביקורת (הליכים עיקריים/ישויות) רחבים יחסית, ונותן לנו גמישות לגבי מיקוד הבדיקה בהמשך (בעת הנעת הביקורת ולאחר עריכת הסקר המוקדם). בנוסף, הדבר מאפשר לנו כיסוי של הנושאים העיקריים כמדי שנה (ולא מדי כמה שנים), כך שלמעשה אנו משיגים מהר יותר את אחת המטרות העיקריות שעומדת בבסיס התכנון הרב-שנתי: כיסוי של תהליכי העבודה המרכזיים בארגון בתדירות של אחת לשנה (ולא אחת לשלוש שנים). לשון אחר, הבחירה בנושאי ביקורת רחבים יחסית, מובילה לכך שבמקום לכסות את כל הנושאים העיקריים מדי כמה שנים, אנו מכסים אותם מדי שנה בשנה. הדבר משול לעמידה בתוכנית הרב-שנתית כל שנה.

רציונל נוסף בבניית תוכנית עבודה רב-שנתית הוא ליצור מורא ביקורת במובן החיובי, וגם הוא מתקיים בשיטה של תוכנית עבודה שנתית והגדרת הישויות באופן רחב, שכן כל העוסקים בנושאי הליבה בארגון יודעים כי עבודתם צפויה להיות נתונה לביקורת, מבלי לדעת מה יהיה המיקוד באותה השנה, דבר המייצר דריכות.

בשולי הדברים, אך לא בשולי חשיבותם, נדגיש כי קיימת חשיבות גבוהה בהכנת תוכנית עבודה שנתית ליחידת הביקורת, ובהכללת פרטים על לוחות זמנים, תקציבים ומשאבים בתוכנית זו. תוכנית העבודה השנתית קובעת הלכה למעשה את יעדי הביקורת השנתיים ומייצרת שקיפות כלפי הארגון. יתרה מכך, התוכנית מאפשרת מדידה בזמן אמת ובדיעבד של יחידת הביקורת, ובכלל זה בדיקת עמידתה ביעדים ובתקציבים שהוגדרו. בהקשר הזה נדגיש כי הגישה של יחידת הביקורת בחברת החשמל היא שכפי שכל היחידות בארגון נבדקות ונמדדות, כך גם היחידה שלנו צריכה להיבדק ולהימדד ("נאה דורש, נאה מקיים"). עם זאת, כאמור אנו תוהות על הנחיצות בתוכנית עבודה רב-שנתית בימינו.

אם במטבח עסקינן, אז הרי לכם מתכון להכנת תוכנית עבודה שנתית מוצלחת:

מצרכים לבסיס

סקר הסיכונים של החברה
יעדי המנכ"ל/הארגון
נושאים מכוח הוראות דין
תוצרי SOX
ממצאים מדוחות קודמים
אירועי טוהר מידות
שיחות עם מנהלים
שיקול דעת מבקרת החברה

תוספות

גמישות לבדיקת נושאים דחופים ו/או בלתי מתכוננים במהלך השנה

שינויים ותוספות על פי שיקול דעת המבקר/ת

מרכיב סודי

מחוברות לארגון,
לפעילותו וליעדיו

אופן הכנה

ערבבו את כל מרכיבי הבסיס
לבניית מתודולוגיה לתוכנית העבודה.

חלקו לישויות (תהליכים עיקריים ולא תתי-תהליכים).

מזגו וחלקו לקטגוריות השונות: ביקורות מתוכננות מתוכנית העבודה, ביקורות פתע, תלונות שאינן מתחום הצרכנות, ביקורת מלווה ומעקב אחר יישום המלצות של הביקורת מדוחות קודמים (השיניים של הביקורת).

לאחר שתוכנית העבודה מוכנה, בעת פתיחת ביקורת באחת מן הקטגוריות יש לבצע סקר מוקדם להערכת סיכונים, ולקבוע את המיקוד בבדיקה ואת תהליכי המשנה שייבדקו.

הערות

המתכון איננו מחליף את הקו הראשון (המנהלים) ו/או את שומרי הסף המתמקדים בעיקר בבדיקת סיכוני רגולציה וציות, ולכן מאפשרים לביקורת (בנוסף על בדיקת סיכונים כאמור) גם להתפנות ולשים דגש רב יותר על בדיקת סיכונים מהותיים אחרים, כגון סיכוני מעילות והונאות, סיכונים פיננסיים, ואבטחת מידע, סייבר וטכנולוגיה.

לא לשכוח להקצות שעות גם לתוספות במתכון (נושאים בלתי נצפים מראש), כדי לאפשר גמישות לאורך השנה באופן שלא בא על חשבון נושאי ביקורת מתוכננים.

לתוצאה מיטבית, חשוב להשתמש במרכיב הסודי במשך כל שלבי ההכנה.

מספר נקודות בהרחבה

הבסיס

מתודולוגיה לעריכת תוכנית עבודה: המתודולוגיה בבניית תוכנית העבודה השנתית בחברת החשמל מושתת על כמה אדנים. בבניית התוכנית נלקח בחשבון סקר הסיכונים של החברה, יעדי המנכ"ל/הארגון, נושאים שחובה לכסותם מכוח הוראות דין, תוצרי SOX, ממצאים מדוחות קודמים, אירועי טוהר מידות, שיחות עם מנהלים, וכמובן שיקול דעת מבקרת החברה. כחלק מהמתודולוגיה אנו לוקחים בחשבון כי נדרשת גמישות לבדיקת נושאים דחופים ו/או בלתי מתכוננים במהלך השנה, וכי ככלל יש מקום לשינויים ולתוספות על פי שיקול דעת המבקרת.

העדפת מהות על פני רגולציה וציות

העלייה שחלה ברגולציה בשנים האחרונות גרמה למבקרים פנימיים רבים למקד את הביקורות שהם עורכים בבדיקת ציות הארגון לחוקים ותקנות, ולהקצות לכך משאבים רבים.

בהקשר הזה נציין כי הגישה של הביקורת הפנימית בחברת החשמל היא שהביקורת אינה מחליפה את קו ההגנה הראשון (המנהלים) ו/או את שומרי סף (מחלקת SOX, יחידת ניהול סיכונים, בקר מעילות והונאות, רו"ח מבקר, ממונה אתיקה, יחידה משפטית, יחידת החקירות ועוד). למעשה, בחברת החשמל תוכנית העבודה השנתית מושפעת, בין היתר, מתוכניות העבודה של שומרי הסף הנ"ל ומתוצאות בדיקותיהם (ולהיפך, גם תוכנית העבודה של הביקורת הפנימית ותוצאות בדיקותיה משפיעות על פעילותם של שומרי הסף האחרים).

לאור האמור, ובהינתן ששומרי הסף מתמקדים בין השאר בבדיקת סיכוני רגולציה וציות, גישתנו היא כי על הביקורת להתפנות ולשים דגש רב יותר על בדיקת סיכונים מהותיים, כגון מעילות והונאות, סיכונים פיננסיים, ואבטחת מידע, סייבר וטכנולוגיה. יודגש: אין משמעות הדבר כי יחידת הביקורת שלנו אינה בודקת סיכוני רגולציה וציות - להיפך, אנו בודקים סיכונים אלו כמעט בכל ביקורת, ותוכנית העבודה שלנו גם כוללת נושאים ייעודיים בתחום זה (לרוב מכוח חובות רגולטוריות). עם זאת, אנחנו לא מתמקדים רק בסיכוני ציות, אלא גם (ולעיתים בעיקר) בסיכונים אחרים.

יישום המלצות

קטגוריה זו היא אחד הביטויים ל"שיניים" של הביקורת, ובין היתר מטרתה לוודא כי יש משמעות וערך מוסף לעבודת הביקורת ולהמלצותיה, באופן שהיא מובילה לשינויים רצויים בארגון. מדובר בפעילות שאנו בחברת החשמל שמים עליה דגש וקשב רב.

נושאים בלתי נצפים מראש

נקודת המוצא שלנו היא שאת תוכנית העבודה חובה ליישם, ולא מדובר בהמלצה. לכן בתוכנית העבודה השנתית נדרש להקצות שעות גם לנושאים לא מתוכננים, דבר המאפשר גמישות לאורך השנה באופן שלא בא על חשבון נושאי ביקורת מתוכננים. מכיוון שהביקורת בחברת החשמל היא פרואקטיבית ומעורבת בנעשה בארגון, היא חייבת להיות גמישה, ותוכנית העבודה שלנו מאפשרת תגובה ובדיקה בזמן אמת של סיכונים שעומדים להתממש ו/או התממשו.

סוף דבר – וגם הרכיב הסודי להכנת תוכנית עבודה (שבדרך כלל לא מגלים במתכון)

גילוי נאות, אני רו"ח ומבקרת פנימית ראשית לא מעט שנים, אך אני לא אוהבת אקסלים, ובטח לא ארוכים ומייגעים כגון האקסל של סקר הסיכונים הייעודי לקביעת תוכנית העבודה הרב-שנתית של הביקורת. כפי שציינו לעיל, בקביעת תוכנית העבודה של שנת 2021 לא נסמכנו עליו, כי אם על סקר הסיכונים הארגוני.

אחרי ימים של נבירה באקסל של סקר הסיכונים הייעודי בניסיון לבחור את הנושאים שייבדקו על ידי הביקורת, החלטנו לזנוח אותו ולהכין רשימת נושאים לבדיקה מתוך היכרותי העמוקה את חברת החשמל. ברגע של השראה נכתבה הרשימה, ומאוחר יותר תיקפנו את הנושאים שבה אל מול סקר הסיכונים הארגוני. במקרה או שלא במקרה, נוכחנו כי מרבית הנושאים שנכללו ברשימה שלנו מדורגים בסקר הנ"ל ברמת סיכון גבוהה או גבוהה מאוד.

הסיבה שאנו מספרות לכם את זה היא שאומנם כל הפרמטרים שצוינו לעיל כבסיס לבניית תוכנית עבודה שנתית מוצלחת הם חשובים, אך ישנו פרמטר נוסף ומהותי לבניית תוכנית איכותית - פרמטר שנוגע להיכרות עם הארגון וחיבור לפעילותו. כמובן שניתן להכין תוכנית עבודה מוצלחת גם ללא פרמטר זה, אך לדעתנו לחוש את הדופק של הארגון הוא הרכיב הסודי שהופך את תוכנית העבודה למנצחת.

הגישה שלנו היא כי הביקורת היא חלק אורגני מהארגון, ומטרתה לשפר ולייעל אותו. לדעתנו אחד מתפקידי הביקורת הוא לחיות את ההווה ולצפות את העתיד, במובן של איתור סיכונים וחשיפות עוד לפני שהם מתממשים, לא כל שכן לפני שהם מגיעים לבחינה של גורמי חוץ ובהם רגולטורים ו/או בתי המשפט.

על מנת להגשים תכליות אלו, נדרש לדעתנו הפרמטר הנוסף, החיבור האמיתי לארגון, לפעילותו וליעדיו, וזהו הסוד האמיתי של ביקורת פנימית שמממשת את מטרתה.

אנו מקוות כי הארנו את עיניכם ולו במעט, ומאחלות לכולם הצלחה בהכנת תוכנית העבודה הבאה של ארגונכם.

האם הארגון שלנו התקדם לעידן המהפכה הרביעית?

שאלות שכדאי למבקר לדעת לשאול

מאת: ד"ר דן אשר | יועץ לניהול ידע ולמידה ארגונית
מרגלית שפרבר | רו"ח, CIA, MBA, מבקרת פנימית ראשית, תנובה

אנו בעידן המהפכה הרביעית, שעיקרה מעבר לבינה מלאכותית, שילוב הסייבר בסביבה הפיזית ובאינטרנט של הדברים (IOT), תהליכים שמובילים במהירות לאוטומציה, למידת מכונה ושילוב טכנולוגיה אפילו במקצועות הכי פחות צפויים (רפתן שעוסק בבינה מלאכותית לשדרוג ואוטומציה של תהליך החליבה, ופועלי תברואה שמפעילים מערכות לניטור אוטומטי של מאגרי הזבל לתכנון מסלולי הפינוי).

ההשלכות על עולם העבודה מרחיקות לכת. הילדים שלומדים היום בכיתה א' עתידים לעבוד במקצועות שטרם הומצאו. בהתאמה, ארגונים צריכים לערוך שינוי כמעט בכל מרכיב הכרוך בעובדים שלהם.

כיצד משפיעים השינויים הדרמטיים על ניהול המשאב האנושי, ניהול הקריירה, ניהול הלמידה וניהול הידע? והכי חשוב - איך אנחנו כמבקרים יכולים להביא ערך בסיטואציה הזו?

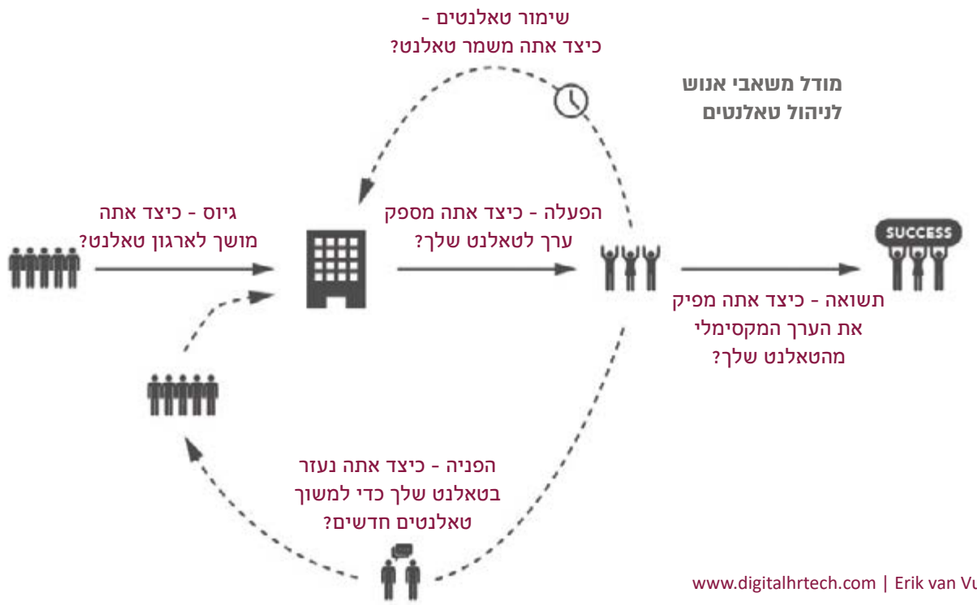
> "הילדים שלומדים היום בכיתה א' עתידים לעבוד במקצועות שטרם הומצאו"

משרות חדשות. משרות נעלמות

אלפי חברות בשוק העולמי נמצאות בשיאו של תהליך טרנספורמציה דיגיטלית שדורש מהן לשנות את הפעילות שלהן.

הארגונים זקוקים לעובדים שמוכנים לעשות עבודות מסוג שונה, לאייש תפקידים שזה עתה נוצרים, ולסגל עובדים במקצועות קיימים לשילוב אוטומציה ושימוש במידע. ההערכה היא שעד שנת 2030, כ-375 מיליון עובדים ברחבי העולם ייאלצו לשנות את מערך הכישורים שלהם.

ארגונים נאלצים להתחיל ולהתייחס לכל עובד כאל טאלנט עם כישורים שניתן להסב למקצוע אחר (Reskill) או לשפר (Up skill). נסו לדמיין מה בכוונת רשתות המזון לעשות עם אלפי הקופאים המוחלפים אט אט על ידי אוטומציה בתהליך הרכישה? האם ניתן להסב אותם (או את חלקם) לתחומים אחרים בתוך הרשתות?



www.digitalhrtech.com | Erik van Vulpen

גיוס עובדים חדשים? תחשבו שוב!

הרבה פעמים מנהלים בוחרים לפטר עובדים ולגייס עובדים חדשים, מאחר שהם לא מצליחים לזהות מה בדיוק הכישורים של העובדים שלהם. לכן הסבתם דרך תהליכים אלה נתפסת כקשה עד בלתי אפשרית לביצוע.

עוד טרם הופעת מגפת הקורונה, ניתן היה לראות כי **היצע השוק לעובדים מוכשרים לא עומד בקנה מידה אחד עם צורכי הארגונים בעולם, שנאלצים להשקיע יותר ויותר בתהליכי פיתוח של העובדים שלהם.**

האסטרטגיה של 'רכישת כישרונות' במקום בניית כישרונות כבר לא עומדת בקצב השינויים.

איתור הטאלנט המתאים הוא רק חלק אחד בסיפור. להפוך אותו ליצרני ומחובר לארגון - זהו סיפור אחר לגמרי.

קליטת עובד חדש - צעדים ראשונים משפיעים על החיבור של העובד לארגון

תהליך הקליטה של עובד חדש הופך מתהליך תפעולי לתהליך חווייתי בעל השפעה משמעותית על היכולת ליצור מחוברות ארגונית בטווח זמן קצר יחסית.

יצירת קשר מתמשך עם המועמד כבר בתחילת הדרך, חשיפתו לסביבה, ושימוש במנטורינג בתהליכי ON BOARDING, הם חלק מהמאמצים הנדרשים כיום ממנהלים וממחלקות משאבי אנוש בארגון.

תהליכי למידה
לא מה שחשבתם

בעבר מחלקות למידה שמו דגש על תוכניות למידה, אך אלה הולכות ומתגלות כלא יעילות דין.

ארגונים מוצאים את עצמם מתמודדים עם מצבים לא צפויים שאין להם פתרון במסגרת הידע המתועד.

כעת מחלקות למידה נדרשות למצוא דרכים לשמור את קצב ההסתגלות של העובדים בהלימה עם השינויים הטכנולוגיים והסביבתיים המתחוללים בארגון.

השינויים בתחום האוטומציה והבינה המלאכותית צפויים לגרום לתכנון ועיצוב מחדש של כמעט כל תפקיד בארגון.

לכן העובדים נדרשים ליצור גישות חדשות ושיטות פעולה תוך כדי התנסות. היעילות נוצרת תוך כדי התהליך, מה שמתואר פעמים רבות כתהליכים אג'יליים.

לאור קצב השינויים והלחץ המתמיד להסתגל, ישנה הסכמה כי עיקר ההשקעה היא להקנות לעובדים יכולות במקום מיומנויות. היכולות מתמקדות ביצירתיות וחדשנות, חשיבה ביקורתית, יכולות תקשורת ושיתוף.

מצידו של העובד, 68% מהעובדים הצהירו כי הם מעדיפים ללמוד במקום העבודה. בהתאמה, ישנה עלייה גוברת בהשקעה של ארגונים בלמידה. האחריות על הלמידה עוברת לעובד ומצופה ממנו להניע את עצמו, להיות גמיש, סקרן, בעל דמיון, אחראי ושולט בכישורים חברתיים ובין-תרבותיים.

כיוון הפעולה הזה מתיישב היטב עם אתגרי דור המילניום שמצפים לאוזן קשבת ולמשמעות ואתגר בעשייה שלהם. 94% מהעובדים בסקר גלובלי עדכני הצהירו כי יישארו יותר זמן במקום העבודה אם הארגון יאפשר ויסייע להם ללמוד.

מגמות 2020 בתחום הלמידה כוללות השקעה וקשב ניהולי גבוה יותר לאתגרי הלמידה, השקעה בחוויית משתמש גבוהה (בדגש על מערכות טכנולוגיות לתמיכה בלמידה), ולמידה מתמדת מתוך הבנה שבכל עת קיים פער שצריך להתגבר עליו אל מול ההתפתחות המהירה של הידע.

> השינויים בתחום האוטומציה והבינה המלאכותית צפויים לגרום לתכנון ועיצוב מחדש של כמעט כל תפקיד בארגון

> ידע סמוי הוא ידע המצוי בראשם של העובדים. זהו ידע אישי, קשה לביטוי, תהליכי (עוסק באיך לעשות דברים) ומבוסס על ניסיון.

ניהול הידע
(ידע סמוי, מכירים?)

ניהול ידע מוכר בעולם הארגוני מזה כ-25 שנים, ועוסק בתהליכים לייצור ידע, שימורו, הנגשתו ושיתופו באמצעות שורה של תהליכים, טכנולוגיות מותאמות, ואנשים בארגון העוסקים בכל התהליכים האלה. אחד התחומים המשמעותיים לאיכות הידע שארגון מצליח לנהל הוא הידע הסמוי.

ידע סמוי הוא ידע המצוי בראשם של העובדים. זהו ידע אישי, קשה לביטוי, תהליכי (עוסק באיך לעשות דברים) ומבוסס על ניסיון.

לצורך הדוגמה, רכיבה על אופניים כוללת ידע סמוי רב. הרוכב מתמקד בדרך אך הוא גם מפעיל מודעות צדדית שבה יש ידע סמוי רב. הוא יכול להדגים בקלות את הרכיבה אך מתקשה להסביר כיצד הוא עושה זאת.

בעידן המהפכה הרביעית, ארגונים מעומתים יותר ויותר עם מצבים חדשים, נדרשים לאלתר להציע פתרונות חדשים שלא נוסו לפני כן. בתהליך הזה הארגון מייצר ידע חדש כל הזמן. הידע מיוצר על ידי העובדים ולרוב נותר רק בראשם. יש מי שיטען שבעתיד ארגונים יעסקו בעיקר בייצור ידע סמוי מתוך הבנה שזוהי הדרך לחדשנות ושמירה על יתרון תחרותי. כלומר הכול נסוב סביב יצירת ערך. כיום 82% מהארגונים הגדולים בעולם מצהירים כי יש להם קושי לחבר ידע ארגוני לפעילות.

ארגונים שירצו לעמוד באתגר הזה יצטרכו להכיר בחשיבות הידע הסמוי, חילוצו, המשגתו ואף הסבתו לתחומי פעילות חדשים בארגון כדי ליצור חדשנות. ארגונים יצטרכו לפעול למימוש אסטרטגיה ניהולית של ניהול ידע. כלומר המיקוד עובר לשיפור ביצועים.

ניהול קריירה.
זה שם המשחק

אנו בעידן של ניהול קריירה מרובת שינויים. ההערכה היא כי עובד ממוצע יחליף לאורך חייו כ-17 משרות בחמישה מקצועות שונים. הדבר יקרה (בין היתר) בשל שינויים כלכליים, עלייה בתוחלת החיים, והכרה בחשיבות של חיים מלאי משמעות גם בגיל מבוגר.

אבל איך זה מתבטא בפועל? משאבי אנוש בארגונים מתחילים לנוע מהצד המסורתי (שמתבטא בעיקר בפן התפעולי של הנגשת מידע ופעילויות רווחה) אל תהליך של ניהול קריירה, שקיפות לעובד, והשקעה בפיתוחו באופן שיעודד אותו להישאר בארגון לאורך זמן.

מגמה נוספת היא העברת האחריות על ניהול הקריירה, כמו גם על הלמידה, אל העובד. העובד מסמן לעצמו מה הוא רוצה לעשות בתפקיד הבא, מציף את פערי הידע שלו ויוזם למידה אל מול הפערים. התפקיד המרכזי של מחלקת הדרכה הופך להיות הנגשת ידע, אוצרות דיגיטלית ופיתוח פלטפורמות שיאפשרו למידה כתהליך רציף ובחוויית משתמש גבוהה. מעבר ממחלקת הדרכה למחלקת למידה.

ומהו תפקידנו בכוח?
כמבקרים יש לנו בהחלט מה לעשות

למעשה, זיהוי המודל המסורתי הוא עניין פשוט, ועל המבקר לשאול מספר מועט של שאלות כדי לקבל תשובות למוכנות הארגון למהפכה הרביעית ולהבין אם הארגון צועד קדימה או נותר מאחור.

בתחום משאבי האנוש: יש לשאול את השאלות הבאות: האם בכלל קיימים תהליכים של ON BOARDING ומהם למעשה תהליכי הליווי של עובד חדש? מה מידת העיסוק של הארגון בפיתוח עובדיו? האם ישנו תהליך משותף עם העובד לניהול הקריירה שלו והצעת הזדמנויות לפיתוח עצמי בהתאמה? האם משאבי אנוש רואים עצמם אחראים רק לתפעול המשכורות ואירועי רווחה או שמא רואים עצמם אחראים על העובד משלב גיוסו ועד פרישתו באופן ששומר על חיבור שלו לארגון? כמו כן, יש לבחון את האג'נדה הניהולית הרווחת: האם מנהלים תופסים את עצמם אחראים על פיתוחו של העובד או שמא הם אחראים רק למדוד את התפוקות של העובד ולמקסם אותן?

בנושא מודל הלמידה: האם מדובר בלמידה מסורתית הבנויה על זיהוי צורכי למידה ובנייתם בשיטה של קורס והכשרה בכיתות, או שמא יש מודל מתקדם יותר שמאפשר ומעודד למידה רציפה בסביבת העבודה? דוגמה למודל מתקדם היא מודל 70:20:10 (70% למידה מהתנסות אישית, 20% למידה מעמיתים תוך כדי תנועה, 10% למידה פרונטלית בכיתה). כמו כן, האם ישנו שימוש בכלים של "מיקרו למידה" שמאפשרים את הנגשת הידע במנות קטנות בזמן שהעובד זקוק לידע הזה?

בנושא טכנולוגיות הלמידה: חשוב לבחון מהן הטכנולוגיות העומדות לרשות הארגון בתחום הלמידה ואם הן מאפשרות מעקב אחר תהליכי למידה ויצירת קשר מתמשך עם הלומד. עוד יש לבחון מהם תהליכי מדידת האפקטיביות שמונהגים בארגון.

בתחום ניהול הידע: יש לבחון אם מתקיימים תהליכים לשימור, שיתוף ייצור והנגשת ידע, לצד קהילת עובדים שעוסקות בניהול ידע וטכנולוגיה שמאפשרת את שיתוף הידע ולכידתו בתהליכי העבודה. כמו כן יש לבחון האם ישנם תהליכים שמאפשרים חילוץ הידע ולכידתו בשגרת חיי הארגון. כאן מומלץ להיעזר ביועץ ניהול המתמחה גם בתחום הלמידה, על מנת שיבחן את החיבור של תהליכי ניהול הידע הן לתהליכי העבודה והן לתהליכי למידה.

סיכום

פעמים רבות מתגלה מעגל קסמים שבו הבעיות קשורות זו בזו: עובדים לא מחוברים לארגון (האם נטשו אותו מנטלית בתהליך הקליטה המנוכר שלא תומך ושלא מייצר אתגר?), ניהול היררכי נוקשה שאינו מתאים לדורות המילניום, ואפילו תחושה שהארגון לא דואג לעובד.

בדרך כלל נגלה שארגונים כאלה לא עושים מספיק כדי לעודד למידה ולא עוסקים בניהול הידע, תחומים שבהגדרה מובילים לפיתוח העובדים ולשיפור ביצועים.

מדוע השינוי אינו ספונטני? מדוע ארגונים כה רבים נשארים במודל המסורתי למרות המחירים הכבדים של עזיבת עובדים ואובדן ידע? השינוי כופה על הארגונים מציאות שבה אנשים שהיו מצוינים בתפקידם עלולים לאבד את הסטטוס שלהם ולגלות שיש טובים ומתאימים מהם לצורת הפעילות החדשה. לכן קשה לרתום מנהלים, בעיקר ותיקים, לתהליכי השינוי. דווקא המבקר הוא זה שיכול לשאול בצורה חופשית וענייינית את השאלות הנכונות ולהציף את הפערים. ביקורת המגובה בנתונים על דרכי הפעולה שכבר אינן מתאימות למציאות החדשה, אל מול התהליכים והשינויים החדשים שמתפתחים בחוץ, יכולה להציף את הפער ולהניע תחילתו של תהליך שינוי.

קצת תרבות גבירותיי ורבותיי: כיצד עורכים ביקורת תרבות ארגונית?

על הספר: **"מסע לתוך ביקורת תרבות"**
מאת: **סוזאן ג'קס ואדי ג'. בסט, גרנט ת'ורנטון בריטניה**
בהוצאת: **IIA Foundation (2019) נצלני**

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

זהירות, תרבות רעה!

הסקנדלים נחתו על חברת אובר (Uber) במפתיע. זה החל בשנת 2017, כאשר אובר, שעד אז נחשבה חברה גלובלית מצליחה לשיתוף היסעים, השווה עשרות מיליארדי דולרים, הואשמה בבלוג שפרסמה עובדת בהתנהלות סקסיסטית פרועה ובאפליה. בהמשך, תחקיר הניו יורק טיימס חשף כי עשרות עובדות נוספות באובר חוו הטרדה מינית וזכו להתעלמות ההנהלה מתלונותיהן. הדירקטוריון פתח בחקירה עצמאית שבמסגרתה נפתח "קו חם", שעד מהרה הוצף בדיווחי עובדים על הטרדות מיניות, בריונות, חשש מאלימות, נקמנות מצד מנהלים ואפליה.

החקירה פתחה תיבת פנדורה של התנהלות תאגידית חסרת מעצורים במגוון תחומים: עבירות על חוקי תעבורה, פגיעה בזכויות עובדים ובקניין רוחני, מהלכים נצלניים כגון העלאת מחירים בזמן פיגועים ומתקפות טרור, ופעולה יזומה נגד עיתונאים. רצף הפרסומים פגע קשות בתדמית החברה ובעקבותיהם היא נאלצה לשלם מיליוני דולרים פיצויים לנפגעים. כחלק מתהליך השיקום, בשנת 2018 נאלצו המנכ"ל והצוות הבכיר של החברה לפרוש בזה אחר זה.

ביקורת מאתגרת מאוד

המקרה של אובר העלה את המודעות לסיכוני התרבות הארגונית. במקביל, מחקרים שפורסמו לאחרונה מצאו כי תרבות ארגונית חזקה מגבירה אפקטיביות והצלחה עסקית. כתוצאה מכך בקהילה העסקית עלה העניין בתרבות הארגונית וגברה ההכרה בחשיבותה. "התרבות אוכלת את האסטרטגיה לארוחת בוקר", קבע היועץ העסקי האגדי פיטר דרוקר.

גם הביקורת הפנימית החלה להבין שיש כאן תחום חדש ובעל ערך אסטרטגי, אך מאתגר ולא פשוט.

תרבות ארגונית היא מכלול של התנהגויות אנושיות, ובניגוד לתחומי הביקורת המסורתיים היא פחות מוגדרת ומוחשית, ונעדרת מדדים כמותיים להערכה. איך למשל ניתן לבקר אווירה, אמונות וערכים? כדי לעמוד באתגר, הביקורת הפנימית נדרשת להרחיב את סט המתודולוגיות והכלים שלה. הספר "מסע לתוך ביקורת תרבות" הוא אחד המסמכים המקיפים הראשונים שנכתב בתחום. המחברים, סו ג'קס ואדי בסט, בכירים בניהול סיכונים וניהול משאבי אנוש מפירמת גרנט ת'ורנטון בריטניה, מציעים בו מתודולוגיה ופרקטיקה המבוססות על לקחים מהניסיון החלוצי שצברו בשטח.

המפתח לביקורת שיטתית: מניעי תרבות

אחת ההגדרות המקובלות של תרבות ארגונית היא **"שילוב של ערכים, גישות והתנהגויות שהחברה מקיימת בפעילותה וביחסיה עם אלה המושפעים מהתנהלותה, כגון עובדים, לקוחות, ספקים והקהילה".**

"תרבות צריכה להיות מנוהלת ומפוקחת", מדגישים המחברים, "ולא רק תאונה של ההיסטוריה או של מי שבמקרה יוצא לו לעבוד בארגון. אין תרבות נכונה או שגויה - אבל יש תרבות נכונה או לא נכונה לאסטרטגיה של הארגון". תפקיד ההנהלה הוא לתכנן ולערוך תוכנית שינוי שתנחיל תרבות נכונה ותואמת למטרות העסקיות שקבעה. כדי לעשות זאת, להנהלה יש כמה דרכים להתערבות הנקראות מניעי תרבות ("drivers of culture").

אז מהם אותם מניעי תרבות שבשימוש ההנהלה? אסטרטגיה היא מניע מרכזי המהווה נקודת מוצא קריטית שרותמת את התרבות בתפקיד מפתח להשגת המטרות העסקיות. מנהיגות גם היא מניע מרכזי. מנהיגים בארגון ברמות שונות של הנהגה, נדרשים לעסוק באופן פעיל בתרבות הארגונית, בין היתר על ידי מתן דוגמה אישית (אבל לא רק). ניהול אנשים מהווה מניע נוסף המשפיע על העובדים ומקדם ומעודד את ההתנהגויות הנכונות ברחבי הארגון. מניעי תרבות נוספים הם ניהול משאבים שונים, כמו שרשרת האספקה, נוכחות באינטרנט, מוניטין ותקשורת, וכן אחריות חברתית וסביבתית.

המתודולוגיה המוצעת לביקורת הפנימית היא התייחסות שיטתית לכל אחד ממניעי התרבות, תוך בחינה והערכה של שני שלבים: הראשון - תכנון ועיצוב התרבות הארגונית, והשני - האפקטיביות התפעולית שלה. גישה זו מאפשרת זיהוי של היעדר תיאום ושל חוסר עקביות, וכפועל יוצא גם זיהוי של נושאים שאינם מוטמעים בתרבות הכוללת ופוגעים ביכולת הארגון להשיג את המטרות העסקיות שלו. אומנם כל מניע תרבות לכשעצמו מהווה גם יעד לביקורת מסורתית, אולם ביקורת התרבות שונה מזו המסורתית בהתמקדות שלה: לא בוחנים את הממשל התאגידי ואת הבקרות, אלא את האפקטיביות של התרבות המוטמעת.

סיפור, הנחיות ורשימת תיוג

בשונה מהספרות המקצועית המקובלת שהיא עיונית באופייה, הספר מספר סיפור עלילתי. הגיבור הוא אלכס, מנהל הביקורת הפנימית בחברת "שייפרס". אלכס מקבל מסאם, ה CEO- של החברה, בסיכום עם יו"ר ועדת הביקורת, מטלה לעריכת ביקורת על התרבות הארגונית, כאשר בתחילת הדרך אין לו מושג כיצד לערוך אותה. הספר מלווה את אלכס במסע הביקורת שהוא עורך, בדילוגיו בין הסניפים של החברה בבריטניה והעולם ובפגישותיו עם עובדי החברה. הקורא מתוודע להתלבטויות, להחלטות, לפעולות ולתובנות של אלכס בשלבי הביקורת השונים עד (זהירות "ספוילר") לסיומה המוצלח.

בין שלב לשלב, הספר מניח לעלילה ועובר להדרכה מעשית בסוגיה ספציפית שבה אלכס מתלבט. לדוגמה, בפרק העוסק במנהיגות נמצא הנחיות כגון "מנהיגים צריכים לא רק לעצב תרבות שפועלת כמאפשרת של מטרות עסקיות, הם צריכים למקד את תשומת ליבם בהטמעתה. אלכס היה מודע לכך מההתבוננות שלו בהתנהגות המנהיגות הבכירה... במהלך הביקורת אנו מצפים ממנהיגים להיות מסוגלים לדבר על ההשקעה האישית שלהם בזמן,

על הדוגמה האישית שלהם, ומה הם עושים עם הצוותים שלהם במונחים של הכרה בתרומות התנהגותיות חיוביות מאחרים שמסייעים בהטיית התרבות, כמו גם על האופן שבו הם מעוררים השראה בהתנהגות זו באחרים".

גם רשימת התיוג המוכרת ("צ'ק ליסט") אינה נעדרת מהספר. כל פרק נחתם ברשימת גורמי הצלחה מרכזיים וברשימת שאלות חשובות שעל המבקר לשאול לגבי נושא הפרק. רשימות אלה מספקות לחסרי ניסיון בביקורת תרבות נקודות התחלה מועילות ביותר לתכנון הבדיקה.

להמחשה, הפרק העוסק באסטרטגיה מציג שאלות כאלו:

- האם יש אסטרטגיה עסקית כתובה? אם כן, האם היא מכסה הן את המטרות העסקיות והן את התרבות?
- האם הארגון שלך מייחס חשיבות רבה לעובדים כפי שהוא חשוב ללקוחות ובעלי המניות?
- האם הערכים, ההתנהגויות, האתיקה ודרישות ההתנהגות מועברים בבירור לכל העובדים?

ביקור חשוב במטבחון

נושא ביקורת מיוחד דורש גם כלים ושיטות ביקורת מיוחדות. בספר מוצגות מספר שיטות אפקטיביות לביקורת בנושא "רך" כמו תרבות. אחת מהן היא ניתוח סנטימנטים, כלי המשתמש בבלשנות חישובית לבחינת שפה וטקסט במטרה לזהות עמדות ודעות משתנות בארגון. הוא מיושם בדרך כלל לניתוח עמדות הלקוח במשובים וסקירות מוצר במדיה החברתית בתחומים שונים, החל משיווק, דרך שירות לקוחות ועד רפואה קלינית, אבל אין שום סיבה לא להשתמש בו גם במסגרת ביקורת תרבות. למשל, במסגרת ביקורת על המנהיגות, ניתן לנתח את אוסף המסרים שמעבירים המנהלים לעובדים בערוצי התקשורת האלקטרונית השונים בתקופות מסוימות, ולזהות שם התייחסויות לתרבות, לערכים ולהתנהגות. ניתוח כזה יספק מגמות ונתונים שיכולים לשמש את המבקר בביסוס מסקנותיו.

שיטה מעניינת אחרת, פשוטה יותר, מוצעת לביקורת ניהול המשאבים - סקירת סביבת המשרדים והמטבחון... להתבונן איך מעוצב החלל, ובמיוחד מה מוצג בלוחות המודעות. לדוגמה, המחברים נזכרים כי "באחד הארגונים המבוקרים המשרד הראשי היה נוצץ, נקי ומסביר פנים, אבל המשרד האחורי היה מלא בארגזים, קישוטי חג מולד, ספלי קפה מוכתמים, ובלאגן אחר. איזה מסר תרבותי העובדים מקבלים מכך? הלקוחות חשובים, ואנחנו לא!"

מדריך פרקטי למתחילים

הספר שומר לכל אורכו על טון של מדריך פרקטי וטכני לעריכת ביקורת. לא נמצא כאן דיונים בתפיסות ניהוליות ובביקורת. זה לא מפתיע מפני שהספר הוא למעשה ספרון בן פחות מ-80 עמודים ומחציתו מוקדש לעלילה הפיקטיבית, לכן ברור כי אינו יכול להיות ספר עיון מעמיק.

שילוב עלילותיו של המבקר הפנימי אלכס בספר הוא חידוש מרענן העוזר היטב להמחיש את המתודולוגיות המוצעות בספר. אליה וקוץ בה. בסיפור משולבים יותר מדי קטעי "צבע" שכנראה נועדו להחיות את הדמויות בסיפור אך הם חסרי ערך מוסף מקצועי. לדוגמה: "מחר, ביום שבת, הוא תכנן יום חופשי. לא היו לו תוכניות מלבד להירגע ולאחר מכן לארוז את תיק הטיולים שלו לנסיעה להולנד ביום ראשון ולניו יורק כמה ימים לאחר מכן. זו באמת הייתה תקופה ממלאת עבורו, אבל הוא היה צריך להמשיך, להתקדם עם משימת חקר התרבות".

בנוסף, לפי הספר הביקורת מתבוננת במניעי התרבות ובוחנת את התיאום בינם ובין מטרות הארגון, אולם היא פחות מתייחסת לממשל של התרבות הארגונית, האחראי לתפעול מניעים אלה - ובכלל זה בעלי התפקידים, השיטות והתהליכים והבקרות, כמקובל בביקורת פנימית מודרנית. על אף כל זאת, זהו מסמך עדכני, חשוב ומעניין מאוד בתחום חדש ומרתק זה, והוא יכול לשמש לעזר רב למבקרים פנימיים בצעדיהם הראשונים בתחום ביקורת התרבות הארגונית.

2021

השתלמויות וכנסים מקצועיים

COMMING SOON

- קורס לימודי תעודה בביקורת פנימית
- קורס ניתוח דוחות כספיים
- קורס אבטחת מידע
- קורס ניהול סיכונים
- קורס ניהול סיכונים מתקדם
- סדנת תקנים מקצועיים
- סדנת ביקורת חקירתית, הונאה ותשאול
- סדנה בנושא AGILE
- סדנה בנושא אסטרטגיה
- ערב עיון בנושא אתיקה
- ערב עיון בנושא דיני עבודה ורשתות חברתיות

מה כבר עשינו
ברבעון הראשון של
2021

הכנס המקצועי השנתי
שנערך השנה בזום

ערב
Talk Audit

סדנת
Storytelling

ערב על ה
ZoomBar

ווביינר בנושא קיימות,
בטיחות וחדשנות

כישורי המבקר הפנימי בעולם המשתנה

מאת: **מלכה דרור** | CIA, CISA, CRISC ניהול סיכונים, לשעבר מבקרת עיריית ירושלים ומבקרת חברת בזק

שנת 2021. העולם בהפרעה, ואנו חיים ועובדים בעידן של אי ודאות ושיבושים (Disruption) שתהיה להם השפעה מהותית על התנהלות של ארגונים, ובכלל זה על המבנה הארגוני, שיטות הניהול ואסטרטגיות הפעולה, וכן על עולם העבודה בעתיד הקרוב.

לשינויים אלו תהיה השפעה גם על מקומו ותפקידו של המבקר הפנימי בארגון, וגם על תפקידו כעובד הארגון או יועץ חיצוני. לכן רצוי כבר כעת לנקוט צעדים שיתאימו את הכישורים והכלים שיידרשו למבקר כדי להצליח בתפקידו גם בעולם המשתנה.

העיסוק בעתיד והיערכות למה שהוא צופן אינו עוד פריבילגיה של בודדים, אלא הכרח המציאות עבור כלל הארגונים והעובדים, ומגפת הקורונה חידדה הבנה זו.

על פי סקר שערך פורום הכלכלה העולמי WEF בספטמבר 2020, נמצא כי בצל הקורונה, חברות רבות מאיצות תהליכי אוטומציה שיגרמו להיעלמותן של כ-85 מיליון משרות בחמש השנים הבאות. מדובר במשרות שחלקן ייעלמו לגמרי, או כאלו שהערך שלהן ירד לאט עד שלא יהיה בהן צורך בשל הטכנולוגיות החדשות שיחליפו אותן. לפי המחקר, גם בקרב עובדים שיצליחו לשמור על המשרות שלהם, כמעט מחציתם יצטרכו **ללמוד כישורים חדשים.**

> לא החזק ביותר, או האינטליגנטי ביותר הוא ששורד, אלא זה המגיב בדרך הטובה ביותר לשינוי
>
> (צ'ארלס דרווין)

בעולם שבו הדבר הקבוע היחיד הוא השינוי, על המבקר להיערך לשני סוגי שינויים שישפיעו על עולמו:

שינויים בעולם הארגוני ידרשו מהמבקר להתאים את תפקיד הביקורת לארגון המשתנה.

שינויים בעולם העבודה ידרשו מהמבקר, כמו מכל עובד אחר, לבחון באופן מתמיד מהי זהותו המקצועית ותפיסתו העצמית, באיזה אופן הוא נוהג להתפתח מקצועית, ואילו גישות הוא מאמץ על מנת לקדם את עצמו.

המאמר סוקר את שלוש המגמות העיקריות שישפיעו על העולם הארגוני העתידי בטווח הקרוב, וכן את הכישורים החדשים הנדרשים לעובד בעולם העבודה בהתאם ל"מודל כישורים לעולם עבודה משתנה I PRO SKILLS" שפותח על ידי ג'וינט ישראל-תבת בשנת 2017, כישורים שרלוונטיים לעולם הביקורת.

שלושת המגמות הן:

עבודה ושירותים מרחוק (Remote) לאחר שמגפת הקורונה תחלוף והמשק יחזור לפעילות 'נורמלית', ההערכה היא שנמשיך לצרוך חלק גדול של שירותים מרחוק והמודל העסקי של ספקים יותאם לכך. המשבר הכלכלי, המיתון העולמי שהתפתח בצל הקורונה, והעלויות הגבוהות בתוך הערים, יגרמו לאנשים להתרחק ממרכזי העיר. העבודה מרחוק תימשך, ויהיה צורך להתאים לכך את אופי העבודה שיישאר במשרדים.

> שינויים בעולם העבודה ידרשו מהמבקר, לבחון באופן מתמיד מהי זהותו המקצועית ותפיסתו העצמית

מבנה ארגוני - שטוח רשתי כדי להתמודד עם מהירות התגובה הנדרשת בעולם העסקי החדש, יהיה צורך להעצים את עובדי השטח על ידי האצלת סמכויות לקבלת החלטות, ומתן גישה טובה למידע הארגוני לצורך הביצוע. כל אלו יובילו לשינוי המבנה הארגוני למבנה שטוח ורשתי.

העובד החדש - מועצם ועצמאי

העובד החדש הוא עובד שרוצה שיגידו לו לאן ללכת ולא מה לעשות. הוא דורש אוטונומיה, אחריות והעצמה.

"תן לי גישה למידע ואחריות ותן לי לרוץ". ההערכה היא שכ-50% מהעובדים בארגונים יעבדו כפרילנסרים. עובדים כאלו ייתנו שירותים לכמה ארגונים בתחום המומחיות הייחודי שלהם. בנוסף, מדידת ביצועים של העובד תהיה לפי תפוקות. כבר לא יהיה צורך בשעון נוכחות.

המגמות הללו ישפיעו על המבנה הארגוני ועל אסטרטגיות הפעולה של ארגונים, ומתוך כך גם על תפקיד הביקורת והמבקר הפנימי ומקומם בארגון החדש.

בנוסף, המגמות האלה ישפיעו על עולם העבודה, וידרשו מכל עובד, וגם מהמבקר הפנימי, להיות יותר עצמאי, בעל יכולת הנעה עצמית, יכולת לדבר בשפה של העולם החדש, ולעשות שימוש בכלים רלוונטיים לעולם זה. המבקר נדרש ביתר שאת ללמידה מתמדת וגם ליכולת לקדם את עצמו כעצמאי.

רוצים לתרום ולהשפיע על כתב העת הבא?

רוצים להיות חלק מהמערכת הדינמית והמקצוענית של כתב העת?

חושבים שאתם מתאימים לאתגר?

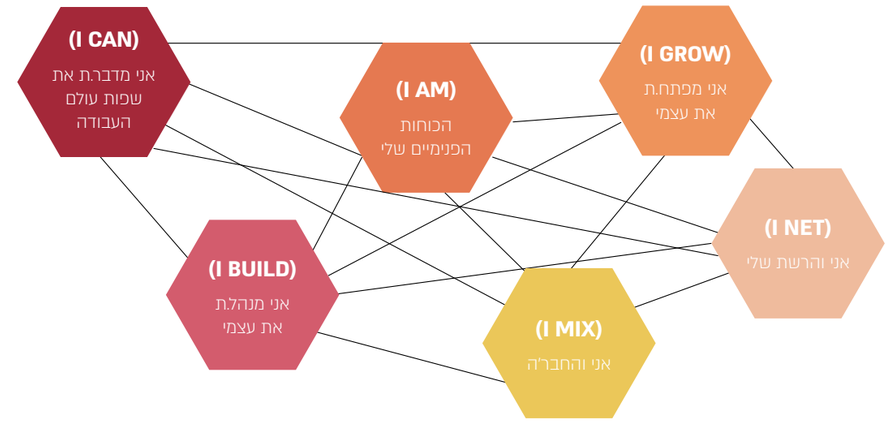
מוזמנים לפנות ולהגיש מועמדות

office@theiia.org.il

מודל I-Pro

מודל I-PRO מורכב משישה אשכולות, המכילים בתוכם את עיקר הכישורים והמיומנויות הנדרשים מהעובד בעולם העבודה המשתנה: חמישה אשכולות של כישורים, ואשכול נוסף של מניעים פנימיים לשיפור המסוגלות התעסוקתית. המבנה הרשתי של המודל מייצג את הקשר הדינמי בין רכיבי האשכולות השונים הנדרשים מהיחיד בעולם עבודה משתנה, ולכן ההתייחסות המומלצת לכישורים הנדרשים היא מודולרית.

אסקור את המודל בדגש על הרלוונטיות שלו לתפקיד המבקר הפנימי.



I-AM

הכוחות הפנימיים שלי

בליבת המודל נמצא אשכול 'המניעים הפנימיים' לשיפור המסוגלות התעסוקתית. האשכול הזה מכיל את הכלים האישיים החיוניים כדי לאפשר את הכישורים באשכולות האחרים, כלים הנוגעים לעולם הרגשי ולחוסן הפנימי של המבקר, ובכלל זה:

מוטיבציה, תחושת מסוגלות עצמית וגישה חיובית ופרואקטיבית.

מוטיבציה - הדחף של המבקר לפעול, והצורך שלו במציאת משמעות והשארת חותם בארגון, ישפיעו על המידה שבה הוא יהיה מוכן להשקיע בלמידה והתפתחות מתמדת גם כשהדבר כרוך בקשיים או באי הצלחות.

מסוגלות עצמית - היכולת להתמודד בהצלחה עם דרישות הסביבה נוצרת מהתנסויות קודמות ומהאופן שבו מתמודדים עם הצלחות ועם כישלונות.

גישה חיובית פרואקטיבית - נדרש להיות סקרן, להתנסות, לסמוך על עצמך, לאמץ רעיונות חדשים, לקחת אחריות, ללמוד 'בזמן אמת', ולשמור על אופטימיות גם מול אי הצלחות.

I-CAN

אני מדבר.ת את שפת עולם העבודה

אשכול זה מתמקד בכישורי השפה של המבקר הפנימי: המבקר נדרש ללמידה מתמדת ועדכנית של שפת עולם העבודה הכוללת שליטה בשפות השונות:

השפה הכתובה שפת הנתונים, לצורך קבלת החלטות מבוססות נתונים, והשפה הדיגיטלית - לשם ביצוע משימות וניהול בכלים דיגיטליים.

כישורי השליטה בשפה הכתובה מתייחסים ליכולת של המבקר להתבטא בעל פה ובכתב באופן ברור, וכן ליכולת לכתוב טקסטים, להציגם באופן ויזואלי ולהשתמש בהם בהקשרים שונים ובהתאמה למדיות השונות.

שפת הנתונים מתייחסת ליכולת של המבקר לגשת למידע ולנתונים הכמותיים הרלוונטיים, לנתח ולעבד אותם, ולהפיק מהם תובנות שישמשו כבסיס לקבלת החלטות.

ההתנהלות בעולם העבודה המשתנה, כאשר חלק ניכר ממנו יהיה מרחוק, מתבצעת כבר היום בשפה ובכלים דיגיטליים. חשוב שהמבקר הפנימי ידע לצרוך שירותים וכלים אלה באופן מיטבי. מאחר שעולם הכלים הדיגיטליים מתעדכן במהירות, יש צורך להתעדכן ולהתנסות באופן מתמיד בהתפתחויות ובחידושים בתחום זה.

I-BUILD

אני מנהל.ת את עצמי

המבקר הפנימי, שייתכן שיעבוד כעצמאי מול כמה ארגונים, יידרש לדעת לנהל את עצמו הן בהיבטים של ניהול זמן ותיעדוף משימות, הן ביכולת לאזן בין עבודתו לתחומי החיים הנוספים, והן ביכולת להתנהל במצבי שינוי ועמימות.

ריבוי משימות וערוצי עבודה שונים הצפויים למבקר הפנימי בעולם הארגוני החדש, מחייבים תעדוף מתמיד והפעלת שיקול דעת. על המבקר הפנימי לנוע בגמישות בין המשימות השונות ולהשתמש בזמן העומד לרשותו באופן מושכל.

סביבת עבודה דינמית, הכוללת ציפייה לזמינות מתמדת ולמענה מהיר, דורשת מהמבקר הפנימי מיומנות בניהול זמן ומציאת האיזון בתחומי החיים השונים (המתקיימים יותר ויותר במקביל ללא הפרדות ברורות של זמן ומקום).

בעולם עבודה משתנה שבו השינוי הוא דבר קבוע, ישנם מצבים עמומים שבהם המבקר נדרש לפעול באופן מקורי ויצירתי. יכולת הסתגלות, חשיבה יצירתית וחוסן נפשי בהתמודדות עם מצבים אלה חיוניים לתפקודו היעיל.

I-GROW

אני מפתח.ת את עצמי

מבקר פנימי אחראי לכך שיישאר רלוונטי לארגון ורלוונטי לעולם העבודה המשתנה: עליו לדאוג להכשרה מקצועית עצמית עדכנית, ללמידה עצמית מתוך ניסיון והתמודדות, לבנות את תמונת העתיד של הארגון ושל עולם העבודה, ולייצר "מפת דרכים" תעסוקתית גמישה ופתוחה לשינויים.

קצב השינויים והמעברים התכופים הצפויים בעולם העבודה מחייבים את המבקר הפנימי לקחת אחריות להתעדכנות וללמידה מתמדת. מקורות מידע וערוצי לימוד מקוונים הופכים משימה זו לנגישה וזמינה, אך דורשים מהמבקר יכולות סינון ותיעדוף אל מול שפע האפשרויות.

בנוסף, נדרשת למידה עצמית עקבית ומתמשכת מתוך הניסיון של המבקר בהתמודדות עם מצבים בלתי צפויים, כדי להתמודד עם אירועים דומים בעתיד.

עולם העבודה המשתנה מציב בפני המבקר אתגרים בתחום התעסוקה האישית שלו, והוא נדרש להיות קשוב ופתוח לאפשרויות תעסוקה גמישות.

I-NET

אני והרשת שלי

מבקר פנימי כשמו כן הוא - 'פנימי', ולכן תמיד יעדיף לא לייצר בולטות ברשתות חברתיות ממניעים של מקצועיות, דיסקרטיות ואתיקה. עם זאת, בעולם העבודה המשתנה הרשתות מהוות מקור מוביל להזדמנויות ולמידע מקצועי עדכני. המבקר הפנימי צריך ללמוד לפעול ולתקשר ברשתות חברתיות ובקהילות דיגיטליות וגם למתג ולשווק את עצמו דרכן.

בולטות מקצועית - בעולם זה על המבקר ללמוד ליצור קשרים במדיות שונות, להציג את עצמו ואת החוזקות שלו, ולדאוג לעדכון מתמיד של המידע עליו.

שיווק עצמי - לצד הצורך לשמור על פרופיל נמוך, נוכחות המבקר הפנימי במרחב הדיגיטלי חיונית לקידום מטרות מקצועיות ותעסוקתיות. לכן המבקר צריך להקפיד על נוכחות במרחב זה תוך בחינת הרלוונטיות שלו להתפתחותו המקצועית והאישית.

I-MIX

אני והחבר'ה

עולם העבודה המשתנה מתאפיין בסביבה רב תרבותית ורב תחומית ובמגוון מצבים בין-אישיים. המבקר הפנימי צריך ללמוד לזהות את המורכבות של הסביבה ולדעת להתנהל בה באופן אופטימלי.

עבודה מרחוק עם אנשים מרקע תרבותי שונה - המבקר הפנימי נדרש לפתח כישורים רגשיים להבנת שפות מקצועיות ותרבותיות שונות במטרה לגשר על פערים ולתקשר עם בעלי התפקידים השונים.

כישורים בין-אישיים ותקשורתיים - המבקר נדרש להיות קשוב ואמפתי ובעל יכולת לתקשר במצבי אי הבנה או אי הסכמה, לפעול באופן אפקטיבי במגוון מצבים, לזהות מצבים בין-אישיים מגוונים (יחסי ספק-לקוח, עבודת צוות, ניהול, שיתופי פעולה) ולבחור דרכי פעולה מתאימות.

לסיכום

ועדת אסטרטגיה של לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל בוחנת בימים אלו את ההשפעות שיהיו למגמות אלו על העולם הארגוני ועל תפקידו של המבקר אל מול שינוים אלו. עד שיהיו לנו תובנות על השפעת השינויים בתחום הארגוני, טוב יעשה המבקר הפנימי אם יבחן את עצמו ואת כישוריו מול מודל I-PRO Skills שהוצג במאמר זה (ניתן לעשות בחינה עצמית מול המודל באמצעות קורס ייעודי בפלטפורמת 'קמפוס IL'), יאבחן את הכישורים הדורשים שיפור, ויבנה לעצמו תוכנית אישית לשיפור מתמיד של כישוריו, כך שיישאר רלוונטי בעולם המשתנה.

מנהיגות בימי קורונה: המדריך למסע כומתה בהמשכים

מנהיגות אנושית אותנטית, אג'ילית, יציבה ומחוברת תוכל לצלוח כל 'מסע כומתה', גם אם קוראים לו קורונה

מאת: **ניצה ויקטוריה רוגוזינסקי** | רו"ח, סמנכ"לית, מבקרת ראשית ונציבת תלונות הציבור בחברת החשמל

כשהבן שלי, לוחם בצה"ל, סיים מסע כומתה באורך כ-40 ק"מ, הלב שלי התפוצץ פעמיים: פעם ראשונה מגאווה, ופעם שנייה מפליאה. לא הצלחתי להבין איך הוא וחבריו סיימו את המסע כנגד כל הסיכויים ובאפיסת כוחות מצטברת, אחרי חודשים מתישים של תרגילי מלחמה בשטח סביב השעון.

"אמא, זה פשוט מאוד", הוא הסביר לי, "האימונים המפרכים, פעולות הגיבוש, שיחות המוטיבציה עם המפקדים והאכפתיות שלהם הכינו אותנו בדיוק לרגע הזה. הם היו הבסיס שלנו להצלחה".

כך גם בעולם "עבודה בהפרעה" מאז מרץ 2020: מנהיגות אנושית יציבה ומחוברת, שערוכה למגוון תרחישי קיצון ופתרונות אג'יליים בימים של שגרה, תוכל לצלוח כל מסע כומתה, גם אם קוראים לו קורונה. אני מזמינה אתכם לצלול איתי פנימה למסע הכומתה הפרטי שלי כמנהלת בימי קורונה, לאתגרים שפגשתי בדרך ולפתרונות שגיבשתי תוך כדי תנועה.

יולן נסו

העבודה מרחוק והשלכותיה

עם היציאה מהסגר הראשון, העבודה מהבית נתפסה על ידי חלק גדול מהעובדים שלי כיתרון. מבחינתם הפורמט החדש התכתב עם ערכי החדשנות והגמישות שתמיד פעלנו לאורם והם היו נלהבים לנסות את ה"דבר החם הבא". אך כשהעבודה מרחוק הפכה לשגרה החדשה וטשטשה את הגבולות בין הבית לעבודה, הם שיתפו אותי בתחושות של חוסר איזון וקושי להתרכז בעבודה כאשר שאר בני הבית נוכחים, בייחוד במשפחות עם ילדים. תחושות אלה מצאו תיקוף בסקר של מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל מחודש יוני 2020 שבו כ-70% מהנשאלים - הורים לילדים בני 18 ומטה - דיווחו על קושי לעבוד מהבית. סקר נוסף של המכון הישראלי לדמוקרטיה מתקופת הסגר הראשון מצא ש-43% מהנשאלים העובדים מהבית סובלים מירידה ביעילותם בהשוואה לעבודה במשרד.

מילים, מוטיבציה ומחוברות ארגונית

ביטוי לקשר בין מוטיבציה ומחוברות ארגונית ניכר אצלנו כבר בסגר הראשון כשהוצאנו לחל"ת עובדים שהוגדרו כלא חיוניים. למילים יש כוח, ומתברר שעצם השימוש בביטוי "עובד לא חיוני" פגע בתחושת הערך של העובדים, במוטיבציה שלהם ובתחושת הביטחון התעסוקתי והאישי. תחושות אלה עולות בקנה אחד עם המחקר מיוני 2020 המוזכר לעיל, שמצא כי רמת המחוברות לארגון של עובדים שהוצאו לחל"ת היתה נמוכה ב-24% בהשוואה לתקופה מקבילה בשנה הקודמת.

האתגר שעמד על הפרק היה איך לגרום לעובד שהוגדר כלא חיוני להרגיש חיוני בתקופת הסגר וביום שאחרי.

> **43%**
> **מהנשאלים**
> העובדים מהבית
> סובלים מירידה
> ביעילותם
> בהשוואה
> לעבודה במשרד

ריחוק חברתי ובדידות

לא טוב היות האדם לבדו, ולא טוב היות העובדים שלי לבדם: מאז ומתמיד היינו צוות מגובש, והקורונה טרפה את הקלפים והעמידה את החוסן החברתי שלנו במבחן. העבודה מהבית ללא מפגשים פיזיים בישיבות, בקבוצות עבודה, בחדר האוכל ובפינת הקפה העלה אצל כולנו את מפלס הבדידות והגעגועים.

רבות נכתב בעולם על מחלת הבדידות והשלכותיה, ולכן הבנתי שיהיה עליי למצוא דרכים חדשות שיבטיחו זיקה ושייכות גם מרחוק.

ONE SIZE DOESN'T FIT ALL

בשיחות שקיימתי עם עובדיי מצאתי שונות ביניהם בתפיסת חוויית העבודה ובצרכים המקצועיים והאישיים במתכונת קורונה. ככל שחקרתי את השונות, גיליתי שהיא מושפעת הן מסוג העבודה - למשל תפקיד אסטרטגי לעומת אנליטי, והן ממצב משפחתי ומגדר: נשים מול גברים, אימהות מול אבות, צעירים מול בוגרים, נשואים מול רווקים, הורים לפעוטות מול הורים לבוגרים ועוד.

היה עליי להוציא את מכונת התפירה ולתפור לכל אחד חליפה בהתאמה אישית.

פעילות הביקורת הפנימית

נוכח מציאות העבודה החדשה והנחיות התו הסגול, שאלנו את עצמנו: איך נעצים את שיתוף הפעולה עם היחידות המבוקרות דווקא בתקופה שכופה עלינו ריחוק?

התשובה היא: רלוונטיות!

המלצות קריאה נוספות:

א. שורץ, נ. קשת, א. בן-מאיר וס. סומך, **דפוסי עבודה בתקופת התפרצות מגפת הקורונה ולאחריה ממצאים ראשוניים** (2020)

ד. אבירם-ניצן, **משבר הקורונה: עבודה מהבית** (2020.4)

ד"ר י. קריל, להב פיתוח מנהלים, הפקולטה לניהול אוניברסיטת ת"א, **ניהול בקורונה - מכוננות ספיגה למנהיגות פרואקטיבית,** (2020)

ע. דיבון, **מדריך מעשי למנהלים להתמודדות יעילה עם משברים בימי הקורונה, מצבים: פתרונות מתקדמים לניהול משברים בארגונים** (2020)

J. Emmett, G. Schrah, M. Schrimper, and A.Wood, **COVID-19 and the employee experience: How leaders can seize the moment** (2020)

JJL, **5 tips for managing workplace disruption during the coronavirus pandemic**

כך תצאו למסע כומתה ארגוני משמעותי ומוצלח:

ההמלצות והפתרונות הבאים מתבססים על ניסיוני כמנהלת ומותאמים לתרבות הארגונית בחברת החשמל - הבית המקצועי שלי. הם אומנם נתמכים גם על ידי מחקרים, אך חשוב לזכור שארגונים שונים זה מזה במטרות, בתרבות ובערכים. אני מזמינה אתכם לאמץ פתרונות שמתאימים לארגונכם, ובמקביל להמשיך לבנות פתרונות משלכם שיעזרו לכם לצלוח את מערבולת ההפרעה הנוכחית וגם את הבאה:

חזקו את הבסיס

אף פעם לא מאוחר מדי לחזק עמדות בתהליכי עבודה, ביחסי עבודה ובערכים. שבו עם הצוותים שלכם, עשו בדק בית, זַהו מה עובד טוב ומה דורש התאמה, והיו מספיק גמישים ואמיצים כדי להטמיע שינויים דרמטיים. גם אם בהתחלה תרגישו שהשינוי מאולץ מכורח הנסיבות, אתם תרוויחו בענק מהתהליך ותהיו מוכנים לקראת המשבר הבא שיבוא. להסרת ספק: הוא יבוא.

אמצו ניהול בהתאמה אישית

זכרו שפתרונות 'העתק-הדבק' לא יעילים בשל העובדה שבני אדם שונים זה מזה. חלקו את המשימות החדשות שעל הפרק בין העובדים שלכם לפי תחומי העניין, הרצונות והחוזקות של כל אחת ואחד מהם. במשימות קבוצתיות, הקפידו על ציוות הוליסטי שיבטיח הפריה הדדית ותוצאות טובות. היו זמינים לעובדים שזקוקים לליווי ניהולי צמוד יותר שלכם, ותנו חירות נוספת לעובדים שמעדיפים לרוץ בקצב מהיר. אם עובדים זקוקים לגוון את סביבת העבודה ומקום העבודה מאפשר זאת, עברו למתכונת היברידית שמשלבת עבודה מהבית יחד עם עבודה במשרד. חשוב מאוד לאפשר לעובדים מהבית לחלק את עבודתם על פני שעות היממה הנוחות להם ובהתאמה לאילוצי חייהם, סמכו עליהם שיסיימו את המשימות בהצלחה (כמובן שהדבר מתאפשר גם כשמתקיימת מדידת תפוקות הדוקה ורציפה שמתקיימת בשוטף, עוד ללא קשר לקורונה).

צרו עוגנים של יציבות וביטחון

היום יותר מתמיד, חשוב לזמן לעובדים איים של יציבות וביטחון ככל האפשר. עדכנו אותם בשקיפות וללא דיחוי על שינויים ארגוניים וצרפו לשיח גורמים מקצועיים רלוונטיים לפי הצורך. שמרו על אותנטיות והציפו אתגרים שעל הפרק, צורך בתיאום ציפיות מחדש ועוד. חשוב מכול, אם נאלצתם להיפרד מעובד בתקופה זו, עשו זאת ברגישות המתבקשת ועזרו לו ככל שתוכלו למצוא מחדש את מקומו במעגל העבודה.

צרו קוד של כבוד

היטשטשות הגבולות בין הבית והעבודה משוועים לכללי יסוד בריאים שישמרו על מסגרת עבודה מכבדת מרחוק, במיוחד בישיבות זום, כמו לבוש הולם, מצלמות פתוחות, הקשבה פעילה עם מיקרופון סגור וכתיבת פרוטוקול מסכם. לכאורה מדובר בסממנים חיצוניים, אך מניסיוני הם מהלכים קסם על תיאום הציפיות, טיב השיח והתרבות הארגונית.

תקשורת ישירה כמנוף להנעת תהליכי ביקורת

כדי להבטיח עבודת ביקורת החיונית דווקא בימי משבר, עלינו לעשות הכול כדי למנוע אנטגוניזם וריחוק. הימנעו ככל האפשר מתקשורת מייל לקונית ודברו ישירות אל הגורמים הרלוונטיים. זכרו שמייל אינו מסוגל להסתכל בעיניים, ואגף ביקורת שעוסק בתהליכים, נתונים ומספרים חסרי פשרות צריך לשדר גם הקשבה ופתיחות כבסיס לשיתוף פעולה.

שמרו על קשר אישי ואמיתי

צאו מהזום והסתכלו לעובדים שלכם בעיניים. לא תאמינו כמה הם ישמחו ויכירו לכם תודה אם תבקרו אותם בסביבת הבית, תתעניינו בשלומם ותגישו להם שי קטן לתשומת לב או משהו המעיד על הוקרה. גם פרגון ו"רק מילה טובה" עושים את ההבדל. נצלו את הזום לא רק לפגישות עבודה אלא גם לציון אירועים חברתיים כמו הרמת כוסית או ציון יום הולדת. השקיעו במפגשי תוכן עשירים ואיכותיים - לא רק בעניינים מקצועיים אלא גם מעולמות האמנות, המדע והרוח. אם תדברו איתם בגובה העיניים בתדירות גבוהה, תדרשו בשלומם, תהיו קשובים לסימני מצוקה ותהיו שם בשבילם - הם יגמלו לכם במחויבות, מחוברות ושמחה.

מאחלת לכם המשך מסע מרתק עם הנעה פנימית חזקה, או כמו שהחייל הפרטי שלי אומר: בהשקט ובבטחה.

למעוניינות להצטרף

אנא צרו קשר

דנה גוטסמן ארליך - danag@bdo.co.il

בין ביקורת לטיפול

מאת: **הילה בר-הויזמן** | רו"ח CIA, CISA CRISC, CRMA - שותפה בקבוצת ניהול הסיכונים, Deloitte
הגר יוסופוב | B.Sc - מנהלת בכירה בקבוצת ניהול הסיכונים, Deloitte

לאופן שבו המבקר מנהל את השיח עם המבוקר, ישנה חשיבות רבה הן בהשגת המידע הרלוונטי לתהליך הביקורת והן בחיזוק תדמיתו של המבקר בארגון כמשיא ערך.

במרבית הביקורות, המבוקר מכיר את התהליכים המבוקרים טוב בהרבה מהמבקר, ולכן למידע המתקבל ממבוקר ישנה חשיבות רבה. המידע הזה מאפשר למבקר להכיר את התהליך ולזהות את מוקדי הסיכון. האמצעים הישירים להשגת המידע מהמבוקר הם תשאול, ראיונות ושיחות.

מעבר לצורך באיסוף המידע לצורך זיהוי הסיכונים, לשיח עם המבוקר יש תפקיד גם בבניית התדמית של המבקר בארגון. התנהלות המבקר בשיח תשפיע רבות על האופן שבו הוא ייתפס כמשיא ערך לארגון ולמבוקרים, והאם הוא קשוב, מאפשר שיח פתוח ולא שיפוטי, מאפשר שיח דיסקרטי במידת הצורך, רגיש, ומסוגל לשים לב לנאמר בין השורות.

כשבוחנים את התכונות של המבקר או כיצד הוא היה רוצה להיתפס על ידי הארגון, ניתן בקלות לזהות קווי דמיון בינו לבין מטפל. לא אחת אנחנו מרגישים שאנחנו משמשים "פסיכולוגים" למבוקרים, ולא פעם הם משתפים בקשיים ובתחושות שלהם לגבי הנושא המבוקר, הממשק עם אורגנים שונים בארגון, וההתנהלות הפנים-ארגונית באופן חופשי ומרחיב. לא בְכדי קיים דמיון רב בין תכונותיו של המבקר לתכונותיו של מטפל. מאמר זה בא לבחון כיצד שימוש בעקרונות מתחום הטיפול עשויים להוביל לשיתוף פעולה טוב יותר של מבוקרים ולסייע בבניית תדמיתו של המבקר בארגון.

אמון

אמון הוא אבן יסוד בכל מערכת יחסים, על אחת כמה וכמה במערכת היחסים בין מבקר למבוקר. ככל שייווצר אמון רב יותר, כך המבוקר ירגיש בנוח לשתף את המבקר באירועים וברעיונות, וכן במידע רגיש ובעל חשיבות רבה הן לתהליך המבוקר והן לעבודת המבקר בארגון באופן כללי. מערכת יחסים שמבוססת על אמון בונה אמפתיה המאפשרת לכל צד להבין את המקום שבו נמצא הצד האחר. במערכת יחסים מבוססת אמון, אפשר ביחד לייצר את השיח שיאפשר למבקר לתהות ולהעיר לגבי פעולות, בחירות והעדפות ביתר קלות, שכן שני הצדדים מבינים שמהות התהליך הוא שיפור המצב הקיים ולא חיפוש פגמים. כאשר הסביבה היא סביבת אמון, המבוקר מסוגל להיפתח לרעיונות חדשים ולחלוק עם המבקר נושאים נוספים שלא הובנו במהלך התשאול או הדיון בצורה חופשית.

שיתוף, פתיחות ושקיפות

כאשר המבוקר ירגיש כי לא מסתירים ממנו דבר, ויבין שהמטרה משותפת ושתהליך העבודה הוא משותף ויש בו מקום להחלפת דעות ולדיון, השיח מול המבקר יהפוך למקום בטוח שבו ניתן לחקור ולנסות להבין.

זה לא יקרה במקום שבו המבוקר חש צורך להתגונן, להצטדק ולעמוד על שלו. לא פשוט לייצר אווירה של פתיחות. בראש ובראשונה פתיחות דורשת אמון. אך אמון לא מספיק כשלעצמו, המבוקר חייב להרגיש כי יש שקיפות בתהליך ובמטרות הביקורת, וכי במידת הצורך הליקויים שיימצאו יובאו לשולחנו לדיון וחשיבה. המבקר חייב להיות פתוח לשמוע דעה אחרת ולבחון בעצמו אם היא נכונה ומתאימה יותר. לעיתים בתהליך הביקורת ישנן התנגדויות מצד המבוקר. על המבקר מוטלת החובה להבין את מקור ההתנגדות ולנסות לפעול לשכך את ההתנגדות. אמת, לעיתים מחלוקות נותרות בעינן, אולם הניסיון מלמד כי הסכמה על כך שיש מחלוקת מאפשרת לשמור על האמון בין שני הצדדים גם במצב מורכב זה.

> "על המבקר למצוא זמן לשקט"

שיקוף

כאמור, נדרשת אמפתיה בין המבקר למבוקר ולהיפך. אמפתיה אך לא הזדהות, על מנת שהמבקר יוכל לשמור על אי תלות.

מידה נכונה של אמפתיה מאפשרת למבקר לספק למבוקר שיקוף של תהליכי העבודה, הסיכונים והבקרות, ויחד איתו לחשוף את הכשלים בתהליך.

תהליך השיקוף נועד להשיג שתי מטרות עיקריות: הראשונה היא לאפשר למבקר לוודא כי התהליך הובן כמו שהוא; והשנייה היא לאפשר למבוקר להרהר פעם נוספת בתהליך ולהגיע לתובנות ולהבנה עצמאית כי נדרש שינוי בתהליך המבוקר. לפיכך, חשוב לספק למבוקרים את תמונת המצב העולה מן הביקורת, בין אם במיילים ובין אם באופן ויזואלי. במקרים שבהם מבוקר מבין את פעולת הביקורת, יש בידי הביקורת הזדמנות להשאיר אחריה כלים ותרבות של ניתוח תהליכים וסיכונים ולעודד את המבוקרים לבצע בחינה עצמית ועצמאית באופן מעמיק שייטיב עם הארגון ואיתם. בדיוק כמו שהמטפל נותן למטופל כלים לניתוח והתמודדות עם מצבים באופן עצמאי.

שאלות

השיח עם המבוקר מבוסס על שאילת שאלות. אופי השאלות, סגנונן, הקצב שלהן ואף הטון שבו הן נשאלות מכתיבים את אופי השיחה ואת התשובות והתגובות של המבוקר.

ככל שהשאלות סגורות יותר, כך המבקר הוא זה ששולט בשיח ומכוון אותו, וההיפך, ככל שהשאלות פתוחות יותר, כך הן מעוררות את המחשבה של המבוקר ומותירות לו את המרחב לחשיבה ולמענה. שאלות בכלל ושאלות סגורות בפרט, מעניקות את התחושה כי נמצאים בחקירה או ב"חידון" שבו מצופה מהנשאל לענות את התשובה הנכונה. כישלון במתן מענה כאמור עשוי להוביל לתסכול של הנשאל ולפגוע במערכת היחסים הנבנית. שאלות צריכות להישאל ביחס למטרות של השיחה, כפי שהוגדרה בתחילת השיח, כך שברור למבוקר מדוע השאלה נשאלת. אם יש צורך, רצוי ואפשר להסביר מדוע נשאלת שאלה מסוימת. עוד חשוב להשאיר מקום לשאלות של דעה - "מה דעתך על?", "איך אתה חושב שהתהליך צריך להיות?". שאלות אלו מעניקות לנשאל תחושה של חשיבות ויכולות לצמצם את תחושת החקירה אם נוצרה כזו.

שתיקה

אם קיימים אמון, פתיחות ושקיפות, המבוקר יוכל להתבטא בחופשיות, אך זו אחריותנו לתת לו את המקום להביע את עצמו. לפיכך על המבקר למצוא זמן לשקט, שיאפשר למבוקר לעכל את הנעשה, לסדר את מחשבותיו, להבין את השאלות שנשאלו ולתכנן את המענה שלו. כאשר המבקר מקצה זמן למבוקר לדבר בחופשיות, המבוקר עשוי לשתף אותו בנושאים שהמבקר לא היה מגיע אליהם ברצף שאלות מתוכנן מראש. שיתוף כזה יכול לאפשר למבקר להיחשף למידע חיוני הרבה יותר מהמידע שהיה מקבל אילו היה נצמד לשאלות שתוכננו מראש. עלינו לזכור שהקשבה היא פעולה אקטיבית, שבה כל תשומת הלב מופנית למי שבחר לדבר ובכך מראה את פתיחותו של המבקר לשמוע את דעתו של המבוקר.

סבלנות

ביקורת היא תהליך, וכך גם בניית מערכת יחסים בין מבקר למבוקר. לכל אלו דרושה מידה רבה של סבלנות. סבלנות להקשיב, וסבלנות לשמוע דעות אחרות. סבלנות מעידה בראש ובראשונה על כבוד, כבוד שלנו לאחר, לנאמר על ידו ולמחשבותיו. העולם שלנו מתאפיין ברצון להשיג הישגים ומהר - "לתקתק" עבודה ולעבור למשימה הבאה. תהליך בניית מערכת היחסים עם המבוקר חשוב ודורש הרבה סבלנות. שווה להיות סבלניים גם במחיר של עיכוב קל ודחייה של משימות בתחילת התהליך, מכיוון שמערכת יחסים טובה עם המבוקר בטווח הארוך תקצר את תהליך הביקורת, תייצר שיתוף פעולה טוב יותר מצד המבוקר, ותקל על עבודת המבקר בצורה משמעותית.

סביבה ושפת גוף

הצד השני חייב להאמין שאתם איתו כל העת. לא מספיק רק לשתוק ולהקשיב, חשוב כי גם הסביבה תהיה נכונה ושפת הגוף שלכם תשדר את אותו המסר. בחרו סביבה שקטה: חשבו מהו המקום הנכון לאופי השיח לבצע את השיחה - משרדכם, משרד המבוקר, חדר ישיבות, בית קפה, ובימים אלו למדנו להעריך גם את המרחב הציבורי. לכל סביבה האופי והמסר שלה. קשר עין מאפשר העברת מסרים, ובה בעת מאפשר להתבונן בצד השני, בשפת הגוף שלו ובתגובותיו. הימנעו מלקפוץ ולהעיר את הערותיכם (הנבונות) באמצע השיח, אך הוסיפו מילים מעודדות כמו "תמשיך..." "אהמ...", "ו...". אל תתעסקו במשהו אחר תוך כדי שיחה, ואם בחרתם לכתוב רשימות, מְצאו את הזמן להישיר מבט אל המדבר. לא לשכוח לכבות את הטלפון, ואם אתם ממתינים לשיחה שעשויה להפריע, הציגו זאת כבר בתחילת השיחה.

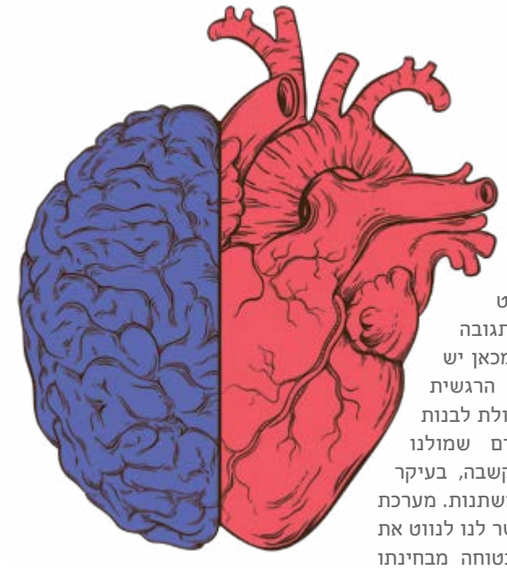
לסיכום

ניהול שיח זו אומנות שיש להמשיך ולשכלל כל העת. שיח נכון עשוי להועיל לשני הצדדים, ובוודאי מקדם את המטרות של המבקר. מבוקר שיוצא משיח בהרגשה טובה, ובעיקר בהרגשה שהשיחה העניקה לו תובנות, יגיע לפגישות ולשיחות הבאות עם נכונות לשיתוף פעולה רב יותר, ואף יבחר לשתף מיוזמתו את המבקר בנושאים ובמידע בהמשך. כך תדמיתו של המבקר בארגון תעלה, וערך הביקורת הפנימית בארגון יעלה אף הוא.

לתשומת ליבכם!

אומנות התשאול ואינטליגנציה רגשית בביקורת פנימית של עולם העבודה החדש

מאת: **דניאל אטיאס** | חוקר פשיעה ומדריך בכיר לשעבר במשטרת ישראל, בעלים של DNA CODE - יעוץ ותשאול עסק



עולם העבודה משנה את פניו בקצב מהיר בעקבות המהפכה הטכנולוגית, הדיגיטציה והאוטומציה, ומחייב אנשי מקצוע בתפקידי שכנוע לעבור תהליכים אדפטיביים בין-אישיים חשובים לבניית מערכות יחסים בארגון. פיתוח יכולות בין-אישיות יכול למקסם הצלחות בביצוע משימות בשגרת העבודה ובקבלת החלטות טובות ומהירות המשרתות את מטרות הארגון ומקדמות את מעמד איש המקצוע.

הצורך בתשומת לב רגשית הולך לתפוס מקום הרבה יותר משמעותי בעולם העבודה החדש. ההנחה היא שככל שתהליכי האוטומציה יתגברו, כך נגיב פחות בטבעיות בפן הרגשי. לכן בשנים הבאות האינטליגנציה הרגשית תהווה אחת מעשר המיומנויות הקובעות בהתאמה לעולם העבודה החדש בכלל, ולאינטראקציות ולמפגשים בין-אישיים במסגרת תפקיד בפרט.

הבינה המלאכותית (AI) מיושמת ביותר ויותר תחומי חיים ומנגישה פתרונות מעשיים בחיי היום-יום ובעולם העבודה. החוקרים מייגן בק וברי ליברט מבית הספר וורטון למינהל עסקים טוענים כי התפתחות הבינה המלאכותית תביא לשינוי דפוסי חשיבה לגבי האופן שבו אנו תופסים עבודה, ובעיקר אינטראקציות הקשורות במערכות יחסים בעבודה. על פי בק וליברט, השלבים החיוניים ברוב משימות העבודה הם איסוף מידע, ניתוח, פירוש ממצאים והתוויית דרך פעולה להטמעתם. הבינה המלאכותית עשויה לתת מענה טוב לשני השלבים הראשונים, בעוד חובת ההוכחה שתישאר בידינו היא השלב השלישי - המיומנות הבין-אישית.

הבינה המלאכותית לא מסוגלת להחליף ניהול רגשות, לשלוט בהם ולהביע אותם כתגובה לחשיפתם אצל האחר. מכאן יש להניח שהאינטליגנציה הרגשית תישאר מרכיב חיוני ביכולת לבנות יחסי אמון מול האדם שמולנו תוך גילוי אמפתיה והקשבה, בעיקר לתחושותיו הרגעיות המשתנות. מערכת יחסים חיובית כזו תאפשר לנו לנווט את האדם שמולנו בדרך בטוחה מבחינתו מצד אחד, ובהתאמה למטרה וליעד שלנו מצד אחר.

רוב שלבי הפגישה עם המבוקר נשענים על מיומנויות בין-אישיות של הקשבה אקטיבית, יכולת הכלה, אמפתיה, אסרטיביות בהעברת מסר, גמישות מחשבתית ואותנטיות אישיותית. כל אלה, בנוסף על תכונות אישיות כגון כריזמה, סמכותיות ומנהיגות - יש בהן כדי להשפיע על אנשים, לשנות את עמדתם ולרתום אותם לשיתוף פעולה. בניגוד לדעה הרווחת, מסוגלות בין-אישית וחברתית זו היא תכונה נרכשת ולא מולדת, והתמקצעות בה תוביל לשיפור יכולת הפקת המידע וקבלת החלטות טובה יותר גם בעידן החדש (ובמיוחד בו).

> הצורך בתשומת לב רגשית הולך לתפוס מקום הרבה יותר משמעותי בעולם העבודה החדש

המפגש בין המבקר הפנימי למבוקר טומן בחובו אתגרים המחייבים את המבקר לפתח יכולות בין-אישיות המהוות גורם קריטי להצלחתו.

מיומנויות אלה ימשיכו להיות גורמי מפתח להפקת מידע ושכנוע בארגז הכלים של המבקר גם בעולם העבודה העתידי.

להלן מיומנויות אינטליגנציה רגשית הנדרשות מהמבקר הפנימי בעולם העבודה החדש:

השפעה והנעה לפעולה שלא מכוח סמכות

הדעה הרווחת היא שהמבקר חייב לפעול תמיד מתוך עמדת כוח וסמכות היררכית למטרות שכנוע והשפעה. ההנחה היא שעל מנת לשלוט ולנצח יש להפעיל עורמה, מניפולציות וטקטיקות בדרך להשגת שיתוף פעולה מקדם. הנחה זו היא מוטעית מיסודה. כחוקר פשיעה וכמדריך דאגתי לשנות את התפיסה שלפיה בחדר החקירות צריך לנצח. אימוץ התפיסה של משחק סכום אפס, שלפיה אני מנצח בתנאי שהצד השני מפסיד, לא משרת את המטרה הסופית של שינוי עמדה ונידוב מידע מרצון.

אחת התכונות החשובות הנדרשות כתנאי בסיסי למבקר הפנימי של העולם העתידי הוא אגו מנוהל. מבקר שיהיה משועבד לאגו העצמי שלו, ייצור עכבות מיותרות, יחטיא את התוצאה המיוחלת של הפקת מידע רב ואמין מהמבוקר, ויפגום בתהליך קבלת ההחלטות.

המטרה היא להצליח ולא לנצח!

הצלחה באה על ידי חבירה אנושית לצד המבוקר תוך צמצום הפער ההיררכי-ביקורתי הטבעי המאפיין מפגש מסוג זה. פתיחת ערוץ תקשורת חיובית, הכלה ויצירת אווירה נינוחה ומרווחת באמצעות שפת גוף, לפחות בתחילת המפגש, תורמות להעברת מסר של אובייקטיביות. מסר כזה, שמתאפיין בחוסר שיפוטיות, מעורר אצל המבוקר תחושה של פניות להקשבה והזמנה לשיח פתוח שמקדם שיתוף פעולה והסכמות מרצון.

> בניגוד לדעה הרווחת, מסוגלות בין-אישית וחברתית זו היא תכונה נרכשת ולא מולדת

איתור צרכים ומניעים לשיתוף פעולה

במהלך הביקורת ישנה חשיבות רבה מצד המבקר לאיתור צרכים ומניעים אצל המבוקר, שישמשו אותו בהמשך הביקורת לצורך הפקת מידע, נטרול ההתנגדות ושינוי עמדה בשלב השכנוע.

לשם כך על המבקר להקשיב להתבטאות המילולית של המבוקר כדרך לביטוי תבניתי של דפוסי החשיבה שלו. ככל שהמניעים שייחשפו יהיו בעלי משמעות רגשית ואף סמויה, כך יצליח המבקר להניע את המבוקר לכיוון הרצוי של הסכמה מרצון לשיתוף פעולה.

תחרותיות, רגשנות, גינוני כבוד, חששות, מטען רגשי מחוויה שלילית בעבר, התנשאות או הישגיות - אלה הם מניעים רגשיים, סמויים לעיתים, שמניעים בני אדם לפעולה ולהתנהגות מסוימת. מבקר שיאתר במהלך הביקורת מניע רגשי מסוג זה, יוכל לבסס את טיעוניו בהמשך מתוך נקודת ההתייחסות הרגשית הספציפית למניע שנחשף. זהו כפתור הפעלה רגשי שמאפשר למבקר לפענח את קוד תדר החשיבה של המבוקר ולהצליח לשכנע אותו בשפתו שלו - זו המנטלית-רגשית.

בנוסף, שימת דגש מצד המבקר על הייצוגיות המחשבתית של המבוקר תוך הקשבה להתבטאותו המילולית, עשויה לעזור למבקר לחבור לאישיות המנטלית של המבוקר וכך לרתום אותו לשיתוף פעולה.

מבוקר שהוא ויזואלי

בתפיסתו המחשבתית, ישתף הרבה יותר פעולה עם הצגת תוכן שיש בו תיאורים, ציורים גרפיים, טבלאות ומילים בעלות תוכן ויזואלי. לדוגמה: "אני רואה שאתה מבחין בקושי של...", "אתה ואני רואים עין בעין את ה..."

מבוקר שהוא אאודיטורי (שמיעתי)

בתפיסתו המחשבתית, ירגיש נוח בתת-המודע שלו להפיק מידע למבקר בעקבות התייחסויות לקולות, לצלילים ולמצבי רעש ושקט: "לפי טון הדיבור שלך אני מבין ש...", "אם נתעלם לרגע מרעשי הרקע שבראש שלנו נוכל לראות ש...".

מבוקר שהוא קינסטטי (תחושתי)

באופן חשיבתו, יבטא את עצמו הרבה יותר טוב בשיחה שיש בה התייחסויות רגשיות המעוררות תחושות: "האם אתה יכול לפרט מאיפה נובע הקושי שלך ל..?", "תאר לי מה הרגשת כשנתבקשת לבצע את הפעולה הזו..."

התמודדות עם קונפליקטים

יכולת ההתמודדות עם מצבי קונפליקט במהלך ביקורת מהווה גורם מכריע בהוצאת הצד השני מאזור ההתנגדות, ועל ידי שינוי עמדתו להביאו אל מרחב שיתוף הפעולה.

ניסיוני המקצועי לימד אותי שפנייה לעובדות הנמצאות בקונפליקט כבר בתחילת המפגש מייצרת עימות. מבקר שבוחר להציג כבר בתחילת הביקורת נתונים המוכיחים את טעותו של המבוקר, לא יצליח לשנות את עמדותיו ואף יצטרך להתמודד עם הקצנת עמדתו הראשונית.

עימות - לא פותחים בו,
מבטלים אותו!

הקשבה לצורך הכלה היא הפעולה הראשונה שרצוי למבקר לנקוט בה במצבי קונפליקט כבסיס לפריקת לחצים של הצד השני. במקביל עליו לנצל את יתרונות ההקשבה על מנת לעודד את המבוקר לדבר, לזהות את סגנון האמת בשפת הגוף שלו, ובעיקר לחשוף צרכים ומניעים רגשיים וסמויים ככל האפשר.

במצבי התנגדות בעלי עצימות גבוהה, על המבקר לאמץ את הגישה האסרטיבית.

פסיביות היא צד קיצוני אחד של תגובה לא רצויה מצד המבקר, והיא מעניקה למבוקר לגיטימציה להרחיב את גבולות ההתנגדות. הצד הקיצוני השני הלא רצוי הוא גישה אגרסיבית שעשויה רק ללבות יצרים ולהגביר התנגדות מצד המבוקר.

אסרטיביות, לעומת זאת, היא הדרך המאוזנת ביותר לבטא נחישות בהעברת המסר במקביל להפגנת רגישות. הימנעות מהשתלחות מילולית, במקביל לטיפוח שפת גוף פתוחה המשדרת ביטחון ומגובה בטון דיבור מאוזן - יש בהם כדי להעביר מסר תוך בניית מעמדו של המבקר כאישיות אסרטיבית, כריזמטית וסמכותית.

עימות הוא בסך הכול הדרך הזמינה ביותר שעומדת לרשותנו כדי לחמוק מהתמודדות.

שפת הגוף

שפת הגוף היא שפת הרגשות, והיא מאפשרת לנו להעניק פרשנות מודעת ובלתי מודעת לזליגות של תנועות מגופו של האדם שמולנו ומהבעות פניו.

המודעות האישית של המבקר לשפת גופו במהלך ביקורת עשויה להשפיע על תדמיתו הכריזמטית והמנהיגותית כפי שיתפוס אותה המבוקר.

במהלך הביקורת על המבקר לאמץ מחוות גוף שיש בהן העברת מסר של ביטחון עצמי, אמון ועמידה מאחורי הדברים.

בעיקר עליו לוודא שיש התאמה בין השפה המילולית שלו לשפה הבלתי מילולית.

שפת הגוף, ובעיקר הפרשנות הניתנת לה, צריכות להיות קשורות לרקע ולנסיבות של כל מפגש בין-אישי.

המבקר צריך להקצות בתחילת הביקורת פרק זמן מסוים לשיחה שאינה נמצאת בטריטוריה מאיימת מבחינתו של המבוקר וכזו שלא פונה עדיין לעובדות. כל זאת במטרה לאתר מהו סגנון האמת של המבוקר בשפת גופו, כלומר מהן התנועות הנורמטיביות של המבוקר שטבועות בו מלידתו ומנסיבות רקע מעברו, וגם כאלה שנובעות מתוקף הסיטואציה הנוכחית של הפגישה.

לאחר שלב האיתור של סגנון האמת בתחילת הפגישה, על המבקר להשתמש בו כנקודת ייחוס לתנועות הגוף של המבוקר בהמשך הביקורת - בשלבי הטיפול בהתנגדויות והשכנוע. כל חריגה של המבוקר מתנועותיו שהוגדרו כסגנון האמת בשפת גופו בתחילת הביקורת, אמורה להדליק נורה אדומה אצל המבקר לגבי הקשיים, המחסומים הרגשיים ורמת אמינות דבריו של המבוקר.

לדוגמה: בתחילת הביקורת, כאשר השיחה נינוחה ונעימה, כזו שלא פונה עדיין לנושא הביקורת, המבוקר לרוב נשען עם ראשו על כף ידו שמונחת על הסנטר. זוהי תנוחה המצביעה על נינוחות, תשומת לב לדובר והקשבה לצורך חשיבה (אם כי לעיתים ביקורתית).

בהמשך הביקורת, כשהמבקר מציג עובדה סותרת, המבוקר, מבלי שירגיש בכך, משעין את ראשו על כף ידו שכעת נמצאת במלואה על הלחי. זוהי תנוחה המצביעה על קושי שיכול לנבוע מתוך היסוס בבחירת התגובה.

בשלב הבא, כשהמבקר מציג בפני המבוקר ממצא שחושף שקר שלו, המבוקר תומך את ראשו בכף ידו כשהפעם היא מונחת על הרכה או על המצח. זוהי חריגה בוטה מסגנון האמת בשפת גופו של המבוקר. לכן על המבקר לייחס חשיבות רבה לשינוי זה, המצביע על עוררות רגשית של המבוקר מתוך קושי אמיתי, חרדה או מצוקה נפשית. בהתאם לכך, על המבקר לנתב את שיחת הביקורת לכיוון הרצוי ביותר.

לסיכום

הפיתוחים הטכנולוגיים שעומדים בפתחו של עולם העבודה החדש עשויים לתרום לעבודתו של המבקר הפנימי בעיקר בשלבי ההכנה ואיסוף המידע. אולם ככל שהביקורת תישאר במהותה מפגש בין מבקר ומבוקר כשני בני אנוש ולא כרובוטים, היכולות הבין-אישיות ופיתוח האינטליגנציה הרגשית (שעיקרה ניהול רגשות ושליטה בהם) הם אלה שימשיכו להוות גורם מכריע להצלחה בתהליכי שכנוע והשפעה, ובכלל זה בביקורת פנימית בעולם העבודה העתידי.

TALK AUDIT

אני גאה שהשנה היתה לי הזכות להפוך חלום למעשים, להפוך רעיון שעלה לפני שלוש שנים לערב ה- TALKAUDIT הראשון שהוא TED לנושאי ביקורת פנימית, ניהול סיכונים ובקרה.

רציתי להודות לכל מי שהיה חלק מהמסע, לכל מי שעזר להפוך את החלום למעשים.

ותודה לשבעת האמיצים שהציגו ללמעלה מ- 200 משתתפים:

שטערני מעטוף	**רחלי בן משה**	**הילה בר הויזמן**
שהציגה את סוגית העובדים השקופים ממבט המבקר	שהציגה תוכנית אקטיבית לצמצום מעילות	שהציגה את המבקר האילם – כוחה של שתיקה להניע תהליכים

דרור בר משה	**יובל שגב**	**שלומי קוט**	**שלום גנצר**
שהציג כיצד אפשר להתחיל ביקורת מהסוף	שהציג שבקרה רציפה בשנת 2021 איננה פריבילגיה	שנתן לנו הצצה לעתיד עם EZITOR המבקר הווירטואלי	שהציג איך לייצר שינוי אמיתי, מינוף והוספת ערך לממצאי ביקורת

תודה מיוחדת למשפחת מזרחי שהסכימה שנקדיש את הערב לזכרו של ניסים מזרחי שהיה ויהיה אחד מאושיות הביקורת הפנימית בישראל, כי לא משנה עד כמה נסתכל קדימה ונרצה להתקדם, נזכור תמיד שבלי העבר אין לנו עתיד.

להתראות ב- TALK AUDIT הבא

גיל בֶּר

ניתן לשלוח רעיונות למייל gilber.cpa.cia@gmail.com

יותר מחובר, יותר דינמי, יותר ממוקד

חוויות מביקורת אג'ילית חלוצית בתקופת קורונה מאתגרת

מאת: נאוה חלמיש | ראש ענף רגולציה ותהליכים - חטיבת הביקורת הפנימית בנק לאומי.
בר וייס-סלהוב | ראש ענף ביקורת תשתיות, תהליכי IT ודיגיטל - חטיבת הביקורת הפנימית בנק לאומי.

תהליך הביקורת בגישת האג'ילית מחולק לצוות המקיים שיחות יומיומיות על התוכניות וביצוען; ועל ספרינטים - בדיקות ממוקדות של שבוע-שבועיים תוך סיכום הממצאים עם הגורמים המבוקרים והמשך למשימות הבאות. כלומר הבסיס הוא מספר סבבים קצרים המאפשרים לייצר במהירות יחסית מספר תוצרים ו\או הצלחות, תוך עדכון שוטף בדבר היקף הדוח וכיווניו בהתאם לממצאים ולצרכים נוספים של הארגון. במילים אחרות, השיטה מבוססת על גישת ה"פירוק" (פירוק הצוות, פירוק הדוח ופירוק ציר הזמן) ותעדוף המשימות בהתאם לערך שלהן. התפיסה גם משקפת שלושה עקרונות יסוד: העצמת הצוות, הבאת ערך מהירה, ושיפור מתמיד.

המעבר משיטת הביקורת המסורתית לשיטה האג'ילית מתבטא, בין היתר, בתקשורת שוטפת עם המבוקרים בנקודות זמן קבועות וידועות מראש ולא רק בסיום הבדיקות, בתוכנית ביקורת איטרטיבית שלא כולה מתוכננת מראש לפרטי פרטים, וכן בתעדוף שוטף של משימות - הוספה וגריעה המאפשרות דינמיות וגמישות, ולבסוף מוצגות רק המשימות המשמעותיות ביותר - TOP 5.

מי מאיתנו לא רוצה כל הזמן להמציא את עצמו מחדש?

כולנו רוצים להיות חדשניים יותר, רלוונטיים יותר, משפיעים יותר, אפקטיביים יותר, קשובים יותר, מחוברים יותר. בקיצור, יותר! אחת הדרכים שאנחנו מנסות ליישם, וכבר אפשר להתחיל להרגיש את ההשפעה שלה על הביקורת שלנו, היא הגישה האג'ילית (בעברית הזמישה). ולא תאמינו, גם לקורונה יש חלק בהצלחה...

תזכורת קצרה, המתבססת גם על מאמר בנושא תפיסת AGILE מאת ד"ר דרור צ'רניק ואמיר שמרלינג שפורסם בגיליון 11 של כתב העת.

שלב ראשון
במסע האג'ילי (או: למה צריך את זה בכלל)?

רובנו מתמודדים עם אותם אתגרים בעולם הביקורת, כשהסביבה העסקית המשתנה במהירות רק מעצימה אותם: הצורך להיות רלוונטיים, להתמקד בדברים החשובים, לזהות את הסיכונים הבאים, לנהל נכון את הממשקים שלנו מול המבוקרים, להיחשב טכנולוגיים ומתקדמים, לשמור על דיוק ואיכות, ליצור השפעה בארגון ולהיות יעילים ואפקטיביים בעבודה שלנו. אנחנו מנסים כל הזמן דרכים חדשות כדי להתמודד עם האתגרים האלה, ואחת הדרכים שבה החלטנו ללכת לפני שנה היא הדרך האג'ילית.

כדי להוביל שינוי צריך כמה מרכיבים שיעבדו יחד: מטרות ברורות, אמונה בערך שיביא השינוי, נכונות להשקיע, יועצים מומחים שיתוו את הדרך, שותפים שיסכימו לנסות (וגם לטעות לפעמים...), וכמובן - גיבוי מההנהלה.

קראנו המון מחקרים וחומרים מקצועיים מהעולם על הטמעת אג'ייל בביקורת, למדנו על התועלות הפוטנציאליות של השיטה (יצירת שקיפות, מיקוד בערך, שיפור הקשר עם המבוקרים, דינמיות וגמישות) שהשתלבו לנו בצורה טבעית כמענה לאתגרים, שוחחנו עם עמיתים מיחידת הביקורת בבנק מוביל בקנדה שיישם את השיטה בהצלחה, וקיבלנו את ברכת הנהלת הביקורת לפיילוט אג'ילי.

שלב שני - יוצאים לדרך

לקחנו איתנו יועצים מומחים בנושא האג'ייל, שהביאו איתם ניסיון ממגוון עולמות תוכן אך לא מעולם הביקורת, וכולנו יחד - מנהלים, מבקרים ויועצים - תפרנו חליפה, או במילים אחרות: למדנו להתאים את השיטה לעולם שלנו.

התחלנו באנליזה, בחינה עצמית מקיפה ואמיצה של התהליכים שלנו, שהציפה נושאים לשימור ולשיפור.

הגדרנו את מטרות השינוי: מתוך תוצרי האנליזה, בחרנו במיקודים שהיו הכי משמעותיים עבורנו: קיצור משך זמן ביצוע ביקורת ומיקוד באזורים בעלי הערך המשמעותי ביותר לארגון, שיפור הממשקים עם המבוקרים ויצירת שקיפות מרבית בתהליך, וכן ניהול טוב יותר של אילוצים - בלת"מים.

בחרנו צוות פיילוט: כמוביל השינוי, בחרנו בצוות ביקורת טכנולוגיות.

הצטיידנו בהרבה סבלנות ונחישות, כי אג'ייל זה מסע, אפילו סוג של מרתון, למרות שאנחנו רצים בספרינטים.

שלב שלישי
ואז הגיעה הקורונה...

כן, עוד לפני שממש התחלנו, הגיעה הקורונה ושיבשה את התוכניות. העבודה מרחוק בתקופת הסגר הראשון הזמינה אתגרים תפעוליים, ניהוליים ומחשבתיים חדשים שהצריכו חשיבה קצת אחרת. ודווקא אז הרגשנו שזה הזמן להתחיל... ומה עשינו?

גיבשנו סט כלים זמישים-אג'יליים שיעזרו לנו בניהול העבודה בתקופת הסגר והריחוק, שכללו בין היתר הגדרת משימות לעובדים ברמה דו שבועית. תעדפנו את המשימות כל הזמן ועקבנו אחריהן, ויישמנו שגרות התעדכנות יומיות מול העובדים.

יישום השגרות האג'יליות סייע לנו, למרות הריחוק, להסתכל על "התמונה הגדולה", להתמקד במשימות החשובות, לנהל תהליכי מעקב אפקטיביים ולחבר את העובדים.

לצד זה התחלנו לעורר שיח בחטיבת הביקורת במטרה לרתום את שאר הצוותים ולהתחיל לייצר שפה חדשה ומשותפת - שפת האג'ייל.

שלב רביעי
חזרה ל"שגרת קורונה" וביצוע ביקורת פיילוט אג'ילית

עם החזרה מהסגר, בחרנו את ישות הביקורת שתהיה ביקורת הפיילוט הראשונה. בחרנו את הביקורת על בסיס שלושה פרמטרים: עולם תוכן מבוקר שאינו חדש לנו, מבוקרים שיסכימו לקבל שינוי, ומבקרים עם ראש פתוח.

> "אג'ייל זה מסע, אפילו סוג של מרתון, למרות שאנחנו רצים בספרינטים"

מרגע זה, ניהול השינוי התבצע בשני מישורים שרצים במקביל: שינויים פנימיים בצוות הביקורת, ושינויים בממשק עם המבוקרים. כל אחד מהם מחולק לשינויים תהליכיים בשיטת עבודת הביקורת ולשינויי תפיסה אל מול הביקורת המסורתית הדורשת תכנון מפורט מראש של כל מהלכי הביקורת והממשקים, הן ברמת התנהלות הצוות והן ברמת תהליך הביצוע של כל ביקורת, כמפורט להלן:

שינוי תהליכי עבודה פנימיים

שינויים תהליכיים - דייקנו והתאמנו את השגרות האג'יליות שבחרנו ליישם ברמת הצוות, תוך הקשבה שוטפת לצורכי חברי הצוות ולקשיים המתעוררים בתהליך השינוי, והתחלנו לנהל בפועל את השגרות לפי שיטת הביקורת האג'ילית: פגישות בוקר ("דיילי"), תכנון דו-שבועי ("ספרינט"), ניהול רשימה ותכולת המשימות שמשתנה ("בקלוג"), שיקוף תמונת הממצאים - החשיפות למבוקר ("דמו"), והפקת לקחים לשיפור בסיום ספרינט ("רטרו"). את השגרות הללו יישמנו ברמה מעמיקה יותר בביקורת הפיילוט. נתקלנו בלא מעט אתגרים ולגבי רבים מהם אנחנו עדיין בשלבי פיצוח. חלקם עסקו בהגדרת המשימות והתעדוף ביניהן, ואחרים עסקו בניהול התהליך והשגרות.

שינוי תפיסה - כצפוי, **נוכחנו לראות שקל יותר לשנות תהליך מאשר לשנות תפיסה בדבר עבודת הביקורת**

המקובלת. זהו שינוי תרבותי עמוק שמערער מהיסוד הרבה תפיסות שמושרשות אצלנו כבר שנים, ויש צורך במנהיגות, גמישות מחשבתית ואומץ ניהולי כדי לתעדף ו"לשחרר": למחוק משימות ולהעלות משימות חדשות. גם מצד הצוות שמבצע את הביקורת נדרשת פתיחות רבה ללמידה בדרך של ניסוי, טעייה ושיפור תוך כדי תנועה, במקום הוודאות והנוחיות שבשיטת הביקורת הידועה והמוכרת להם. הנה כמה דוגמאות לאתגרים ולשאלות שנתקלנו בהם: למה כל מבקר (כל חבר צוות) צריך לדעת מה המשימות של האחרים? איך אפשר "לפרק" ישות (נושא ביקורת) למשימות באופן שיאפשר לקבל מהר יותר תוצר גולמי בעל ערך? איך אפשר לגרום לנו ולמבקרים שלנו לתעדף משימות, ולא לבדוק את כל היבטים שהיינו רוצים או רגילים לעשות?

שינויים בממשקים עם המבוקרים

כאן נתקלנו באתגרים כלפי חוץ: איך רותמים מבוקרים לתהליך חדש? איך מיישמים את השגרות האג'יליות מול המבוקרים בלי להעמיס עליהם יותר פגישות/אינטראקציות מאשר ישנן כיום? עם אילו היררכיות מצד המבוקר צריך ליישם את השגרות? וכל זה, בתקופת הקורונה, תקופה שגם ככה מאתגרת עבור כולם....

החוויות של המבוקרים מהתהליך היו מגוונות. היו כאלה שנרתמו והבינו את התועלת ואת ה WIN WIN - ככל שמשתפים אותם יותר, הם יכולים מוקדם יותר להתחיל לטפל בחשיפות, כך שבדוח הסופי הציון אומנם ניתן לפי החשיפות שזוהו, אך לצד זה הצגנו בדוח את השיפור בסביבת הבקרה תוך כדי הביקורת. כמובן שאת השיפור בחרנו למנף ולשקף בדוח כהצלחה של המבוקרים. לעומת זאת, היו כאלה שהרגישו עומס, אינטנסיביות ויותר מדי אינטראקציות. במקרים האלה בחרנו לשחרר מעט.

מה למדנו בינתיים?

שאין אמת אחת, אין דרך אחת שמתאימה לכל המצבים, לכל המבקרים ולכל סוגי הביקורות. חשוב שנבין מהם העקרונות שיכולים לשרת אותנו הכי טוב כבסיס, ועליהם לבנות תשתית גמישה, אך מנוהלת, ליישום. אנחנו כעת באמצע המסע, הרחבנו את הפיילוט לצוותים נוספים ולביקורות נוספות. אנחנו מתחילים לראות תועלות וממשיכים לשפר באזורים שבהם זיהינו אתגרים, ויש לנו כבר כמה תובנות משמעותיות:

מדובר בצעד גדול קדימה מבחינת אפקטיביות תהליכי הביקורת ותהליכי הניהול. לדוגמה, הצלחנו לקצר את משך הביקורת, בין היתר גם על ידי ויתור על משימות פחות חשובות ומתן דגש למשימות החשובות ביותר.

זהו שינוי משמעותי בתפיסת הביקורת ולכן נדרשות סבלנות והתמדה. המיקוד בערך ובהבאת ערך מהירה, דיוק התהליכים, בניית הדינמיות ביישום והטמעת השינוי אצל המבקרים והמבוקרים, כל אלה ייקחו זמן.

נדרש דגש מהותי על תיאום ציפיות עם המבוקרים ותקשור שוטף, כולל שיחות א-פורמליות כדי לזהות מוקדם התנגדויות ולפצח אותן ועל מנת להתאים את התהליך לצורכי המבוקרים.

התהליך מעצים את הצוות. בזכות שגרות השיתוף וההתייעצויות הפנימיות ברמת הצוות, ניתן להגיע לפתרונות הטובים ביותר. תהליכי השיתוף האג'יילים מייצרים מוטיבציה אצל עובדים - מחזקים את החלשים יותר ומוקירים את החזקים.

התהליך משתלב בעשייה היומיומית, מציף על פני השטח אתגרים שהיו קיימים, ומאפשר הבנת גורמי השורש שלהם ומתן מענה לאתגרים אלו. לדוגמה, בעקבות הפקת לקחים בסיום ספרינט שעשינו מול מבוקר, החלטנו לבצע ביקורת אחת רוחבית על נושא משמעותי שנבדק בעבר מול אותו מבוקר במגוון רחב של ביקורות, כדי להקל על העומס מולו.

התהליך מסייע לנו ליישם תרבות של למידה אותנטית המאפשרת שיפור מתמיד תוך כדי העצמה. לדוגמה, בעקבות ישיבות הצוות היומיות הגיעו יוזמות מצד המבקרים לסייע בקידום משימות אחרות שלא הוגדרו מלכתחילה תחת אחריותם.

התהליך ממצב את פונקציית הביקורת כיחידה חדשנית ומתקדמת.

התהליך משפר את הקשר ללקוח (למבוקר) - "ביקורת עם הפנים ללקוח".

לסיכום,

עצם השינוי שביישום תפיסת האג'ייל מזרים דם חדש לעבודת הביקורת, משחרר קיבעונות, חושף חולשות באופן העבודה שלנו ומכריח אותנו להתמודד איתן. חודשים בודדים לאחר שיצאנו לדרך אנחנו כבר רואות באג'ייל את המנוע לביקורת ממוקדת, חדשנית ומכוונת ערך. כזו שמאפשרת למידה ושיפור מתמיד. כמו כל שינוי, גם השינוי הזה דורש גמישות מחשבתית, סבלנות והשקעה, אך התחושה שלנו היא שהאג'ייל יאפשר לביקורת להיות משפיעה ומשמעותית יותר בארגון.

השנה נערכה לראשונה תחרות לבחירת מבקרים צעירים פורצי דרך!!!!

אנו בתחילתה של מסורת לעידוד מעורבותם של מבקרים פנימיים צעירים ומתן במה למצוינות ויצירתיות בעבודת הביקורת

הקריטריונים שצוות השופטים הגדיר במטרה לבחור את המבקרים פורצי הדרך:

הפגנת חדשנות ויצירתיות בעבודת הביקורת

הנעה לשינוי משמעותי בתפיסת הביקורת הפנימית

מעורבות ותרומה משמעותית קידום המקצוע והעוסקים בו

כישרון מעוף ותשוקה למקצוע

// המבקרים פורצי הדרך שנבחרו לשנת 2020 //

מוריה צבעוני רו"ח, CISA, רוזנבלום הולצמן ושות'

מוריה הרשימה את השופטים כמבקרת צעירה שחותרת לשיפור תהליכי העבודה וחשיבה "מחוץ לקופסה", הציגה תובנות לגבי ההתאמות הנדרשות שביצעה לצורך ביצוע ביקורת על תהליכים תפעוליים חדשניים.

תמיר אניג'ר רו"ח, פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ

תמיר הרשים את השופטים כמבקר פנימי בעל חשיבה יצירתית, שהטמיע דרך חדשנית להעברת מסרים של הביקורת.

// **ברכות לזוכים** //

חושבים שגם לכם יש את מה שצריך כדי להיות המבקר צעיר פורץ דרך הבא?

אנחנו מזמינים אתכם לתרום למקצוע, להשפיע, לקחת חלק בפעילויות הלשכה,
ואולי גם לזכות בתואר של מבקר פורץ דרך לשנת 2021

מי הדיז את הדוח שלי?

אוטומציה של תהליכי רובוטיקה בביקורת הפנימית

מאת: שלומי קוט | רו"ח, MBA, CISA, CRISC, CIA מנכל ובעלים של חברת EZ-ROI
אורי חננאל אהרון | רוח, MBA מנהל כספים של חברת EZ-ROI

יום א', 14.11.2028, בנק המזרח התיכון וישראל, השדרה החמישית רוטשילד, תל אביב, המזרח התיכון המאוחד

דוחות הביקורת נחתו על שולחנו של איזי, המבקר הפנימי, בקצב מהיר של דוח בכל מספר שעות. דרישות ההנהלה והמבוקרים לדוחות איכותיים, תמציתיים ופרקטיים רבים ככל האפשר, הפתיעו אותו בכל פעם מחדש. הביקורת הייתה זכאית לבקר הכול, אך זאת השנה השלישית בלבד שבה היא מצליחה לבקר את כל הפעילות במאות הישויות (פעם קראו להם סניפים) של הבנק בכלל המדינות שבהן הוא פועל ועל כלל הטרנזקציות.

אף שלא בוצעה תרמית בבנק מזה מספר שנים, מחלקות הביקורת בכלל, ובבנק בפרט, זכו לעדנה בשנים האחרונות. **היכולת המוכחת של הביקורת לזהות באמצעות טכנולוגיה כל חריגה תוך שעות או ימים ספורים מביצועה ולתקנה באופן מיידי, גרמו לכלל המנהלים להילחם על משאבי הביקורת שיושקעו במחלקותיהם.**

כדי להבין איך הגענו למצב הזה, כדאי לחזור כמה שנים אחורה.

שנת 2020 היתה שנה ייחודית בעולם. וירוס הקורונה שפשט בעולם הפיל כ-4 מיליון חללים ויותר מ-200 מיליון נדבקים, והשבית את כלכלת ישראל עם מספר סבבי סגר ועם יותר ממיליון מובטלים. במקביל, בשנה זו חתמה ישראל על כמה הסכמי שלום, כאשר המשפיעים בהם מבחינה כלכלית היו הסכמי השלום עם איחוד האמירויות, בחריין ובהמשך ערב הסעודית. הדבר יצר קשרי סחר ענפים, והשילוב של הכסף הקטארי-אמירתי-סעודי עם הטכנולוגיה הישראלית יצר את הבנק הגדול ביותר במזרח התיכון, הנפרש על כ-15 מדינות ומשרת מעל מאה מיליון לקוחות.

עם הקמתו של הבנק הציג המבקר הפנימי איזי את תפיסתו: "בעולם הקדום ימאים השתמשו בו כדי למצוא את דרכם באוקיינוסים ולנווט בדרכם לגילוי יבשות, נתיבי סחר נפתחו בזכותו - כוכב הצפון (פולאריס) היה נקודת העזר החשובה ביותר להתמצאות וניווט לילי בים. אך אם אנחנו נחפש את פולאריס בשמיים, נדגום כוכב כוכב ונחפש, נגלה שמדובר בסך הכול בעוד כוכב כמו אלפי כוכבים אחרים בשמיים. העולם הקדום הבין שיש לראות את התמונה הכוללת, לראות את הסיפור בכללותו, יש לדגום מערכת של כוכבים ולא כוכב בודד. רק כך נוכל למצוא את הסיפור האמיתי במערכת.

הבנק שלנו נועד לשמש לקוחות מהרבה מדינות, במגוון שפות ותחת ריבוי רגולציות, והוא לא יוכל להמשיך ולפעול תחת השיטות שבוצעו בעבר. אם לא נתקדם, לא תהיה לנו זכות קיום".

קצת היסטוריה

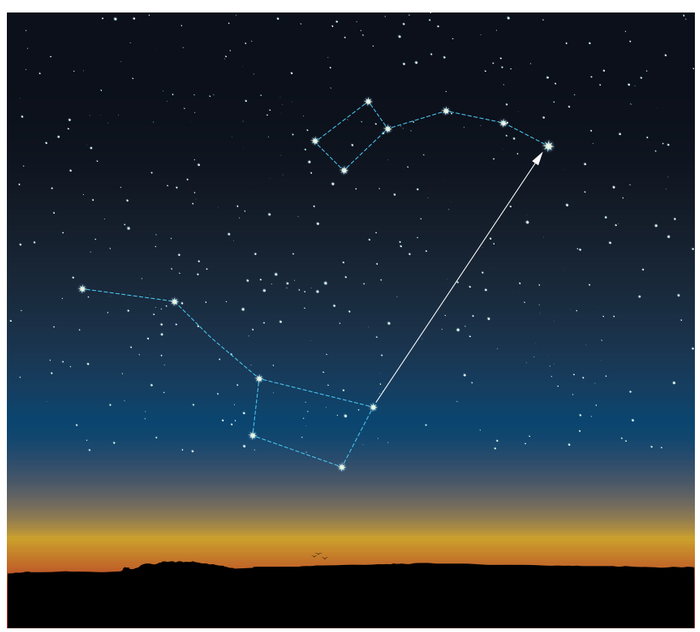
בעולם הביקורת הפנימית של תחילת המאה ה-21, ניתן בקלות ללכת לאיבוד בין כמות המידע האדיר שנוצר על ידי מערכות המידע. היכולת של המבקר הפנימי לדגום בצורה יעילה תוך התמודדות נאותה עם הסיכון, לנתח את הנתונים, להבין את הסיכונים, לתחקר את המבוקר ולהגיש זאת בדוח בלוחות זמנים רלוונטיים ובמסגרת מגבלות המשאבים, היא סיפור גבורה היאה לסיפורי המיתולוגיה. במסגרת הניסיון להתמודד עם קשיים אלו, נאלצו המבקרים לתכנן תוכניות ביקורת שהגדירו סדרי עדיפויות ולבצע את הביקורות לאור מגבלות תקציב. לכן נושאים מסוימים נדחקו לביקורת עיתית, אם בכלל, ונושאים חשובים לביקורת נבדקו אחת למספר שנים במקרה הטוב. לעיתים תהליכי הביקורת הארוכים גרמו לכך שדוחות טופלו רק חודשים רבים לאחר עבודת השטח, בשלב שהם כבר לא היו רלוונטיים. במיוחד היה מורכב מצבם של המבקרים בגופים הריאליים, שסבלו ממחסור תמידי של משאבים בהשוואה למבקרים בגופים הפיננסיים.

וחזרה להיום (שנת 2028)

דמיינו שבמקום לדגום כוכב אחר כוכב בשמיים ולבדוק אם זה פולאריס, או להתקדם ולחפש קבוצות של חמישה כוכבים ולנסות להבין אם זו הקסיופיאה המרמזת על מיקומו, יהיה רובוט שיעשה סדר ויבצע ביקורת מלאה של כלל הכוכבים הנראים ויחזור עם מענה ברור - מציאת כוכב הצפון.

בעולם החדש של המבקר הפנימי לא נסתפק בבדיקת נתונים, תהליכים, מערכת או בדיקות אפליקטיביות, אלא עלינו להשתמש ברובוט שיבדוק את כלל הטרנזקציות. זה לכשלעצמו עדיין לא יהיה השינוי המשמעותי. אותו רובוט יֵדע גם להכין את הדוחות ולנהל את תהליך הביקורת (כולל תגובת המבוקר והמלצה על ההמלצות). זה "GAME CHANGER" אמיתי - אך האם הוא אפשרי?

יכולת זו שפרצה לחיינו בעשור הקודם נקראת אוטומציה רובוטית של תהליכים "RPA - Robotic Process Automation". שימוש נכון בה צופן בחובו לא רק אתגר, אלא גם הזדמנות למצוא את הצפון.



> ניצול נכון של הרובוט יאפשר למבקר הפנימי להתמקד בשירותים ובעבודת ניתוח שבהם הוא ממקסם את הערך המוסף.

הזדמנויות RPA למבקר הפנימי

כאשר אנו בוחנים את מעגל הביקורת, אנו יכולים לראות שישנן משימות שחוזרות על עצמן פעמים רבות. את המשימות הללו הרובוט יכול לבצע ובכך לשחרר כוח אדם מקצועי.

ניצול נכון של הרובוט יאפשר למבקר הפנימי להתמקד בשירותים ובעבודת ניתוח שבהם הוא ממקסם את הערך המוסף.

אוטומציה של תהליכי רובוטיקה כוללת שימוש בתוכנה (בוט או יישום תוכנה) שניתן לתכנת לבצע משימות אנושיות בסיסיות (בדרך כלל משימות חוזרות ומרובות פעולות). היתרון העיקרי של הטמעת בוטים בכל סביבת עבודה הוא בכך שבוט יכול לבצע משימות ידניות חוזרות גם בתהליכים מורכבים וגם כאלו הכוללות טיפול בעצי החלטות מורכבים, ולפנות לעובדים זמן לביצוע פעילויות נוספות (אישור הדוחות, קבלת ההמלצות ואינטראקציה אנושית) עם ערך מוסף.

בבחינה של ההזדמנויות יש להתייחס לשלבים השונים של תהליך הביקורת הפנימית, כגון סקר הסיכונים, תכנון הביקורת, דגימה, דיווח ועוד. שימוש נכון ביישום RPA מאפשר למבקר הפנימי את היכולת לעשות יותר מאותו דבר, תוך שיפור איכות ועקביות תהליכי הבקרה. אם נגדיר כי 20%-10% מזמן הביקורת הוא האינטראקציה האיכותית, הרי שבאותם משאבים ניתן להכפיל לפחות פי חמישה את הביקורת - הן בהיבט התפוקות והן בהיבט האיכות.

מה חדש
באתר שלנו
WWW.THEIIA.ORG.IL

NEW
עמוד מידע מקצועי התחדש במנוע חיפוש המאפשר איתור מידע לפי נושא, לפי גיליון כתב עת, לפי מילות מפתח ועוד

NEW
רשימת הבלוגים הורחבה וכוללת מדור חדשנות - מזיזים את הגבינה, מדור מחקרים, מדור ביקורת על ספרים ועוד

NEW
הייתם בכנס או בהשתלמות ורוצים את המצגת? בעמוד אירועי וכנסי העבר תוכלו למצוא את כל המצגות

מהיום אפשר להוריד את כתבי העת גם כקבצי PDF לקריאה נוחה במחשב ובטלפון

לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל (חל"צ)
IIA ISRAEL-INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS

סוף דבר

בכנס הביקורת הפנימית השנתי הוא סיכם כך:
למזלנו, החלטנו להיכנס לשימושים טכנולוגיים מוקדם ככל האפשר. המלחמה על משאבי הרובוטיקה הארגוניים הוכיחה את עצמה, וכיום, אנו יודעים באמצעות הטכנולוגיה לספק ביקורת זמינה, אפקטיבית ויעילה בעבודה משותפת עם המבוקר, כזאת שהמבוקר מבין את הערך שלה ומבקש את התממשותה.

היתרונות של השימוש ברובוטים בביקורת הפנימית אצלנו היו:

הספקים | בוטים עובדים 24/7 ויכולים לעבוד גם כשהעובדים הולכים הביתה.

איכות | הרובוטים לא עושים טעויות - מה שמביא לשיפור יעילות התהליך הכללית ואיכותם לעומת בני האדם.

עלות |

בוטים יכולים לבצע את אותן המשימות שבני אדם מבצעים או **90%-60%** מהן.

העלות הממוצעת של בוט היא **5%** בתהליך תפעולי שחוזר על עצמו,

העלות הממוצעת של בוט היא עד **35%** בתהליכים היברידיים פחות חזרתיים ועם התערבות אנושית.

הבסיס להחלטה היה סקר של Protiviti משנת 2019, שציין כי 70% מהמבקרים הפנימיים בחנו או משתמשים בטכנולוגיות RPA לטובת ייעול פעילות הביקורת. עם זאת, באותה שנה רק לשליש מהמבקרים הייתה הבנה בטכנולוגיה וכי הטכנולוגיה נדרשת. מזלנו שאנו, בבנק המזרח התיכון וישראל, הגדרנו את ההבנה בטכנולוגיה כדרישת הסף לקבלה אצלנו בעבודה.

אז איך זה קורה אצלנו בבנק?

הרובוט שלנו שולף שאלונים מספרייה מוגדרת ובתאריך הרלוונטי, שולח למבוקרים ולגורמים מוגדרים לשם ביצוע ריאיון, קולט חזרה את התשובות, ובהמשך מנתח את הנתונים. יישום ה-RPA יבצע השוואות תקופתיות, כולל "גזירת נתונים" ממערכות שונות וביצוע בדיקות חריגים.

ניתוח נתונים מריבוי מערכות, מבני נתונים ובסיסי נתונים שונים, משיכתם עם הרשאות שונות, השוואתם, מציאת חריגים אל מול הנורמה או מה שנחזה כנורמה והצפתם, הוא הליך ביקורת שגרתי, טכני ומורכב. רובוט הוא המכונה המושלמת לבצעו.

אם בעבר, בשל כמות גדולה של שאלונים, היה קושי בניהול המשאבים להשלמת השלבים השונים הכוללים שליחה, מעקב, קבלה, ניתוח, מענה ותיעוד, כיום שימוש נכון ברובוט יסייע למבקר בכל השלבים ויאפשר לו לקבל את הנתונים הנדרשים בזמן ולהתמקד בניתוח הסיכון ומתן מענה ראוי. חשוב לציין שכל פעולה של הרובוט מתועדת, וביצוע הפעולות לא בא על חשבון התיעוד או להיפך.

כמובן שבדיקת המענה מול הנתונים מבוצעת באופן אוטומטי ומיידי על ידי הרובוט אל מול "בנק הסיכונים" הארגוני המוכר (והמתעדכן), ו"מחליקה" את העומסים הנוצרים עקב תזמון מענה המבוקר מחד והעומסים של המבקר מאידך.

יישום ה-RPA ישפר את יעילות התכנון, הבדיקות ופעילויות הדיווח, ובכך יאפשר למבקר לקיים פעילויות קריטיות הדורשות חשיבה בזמן נאות.

הגדלת כיסוי ותדירות הביקורת

בגלל מחסור במשאבים ועם המעבר לגישת ביקורת מבוססת סיכונים Risk-Based-Approach, צומצמו בצורה משמעותית תדירויות הביקורת בתחומים מסוימים. ביקורות מסוימות מבוצעות אחת למספר שנים, דבר המאפשר לסיכון להימשך זמן רב.

שימוש ב"עובדים וירטואליים" ביישום ה-RPA לביצוע משימות ביקורת בקצב מואץ ומסביב לשעון, מאפשר לביקורת כיסוי גדול יותר (יותר נתונים, יותר טרנזקציות, יותר סיכונים ויותר ישויות עסקיות), לחזור על ביצוע ביקורת בפרקי זמן קצרים יותר, להגדיל את היקף הביקורת ולהביא לצמצום הסיכונים תוך שיפור ביעילות וחיסכון. כיסוי מלא של האוכלוסייה מצמצם כמובן את הסיכון של "מזל" - הסיכוי שהסיכון לא יתגלה בגין בחירת המדגם. למעשה, הגדלת הכיסוי והתדירות משרתת את תפיסת הביקורת המתמשכת והופכת אותה לקלה ליישום, כמעט קלה יותר מביקורת קלאסית של המאה הקודמת.

מעבר מ- CX ל- AX

או ניהול רגשות בתהליך הביקורת

מאת: **גיל בֶּר** | רו"ח, CIA, CRISC ,QAR ,MA, דירקטור, יו"ר פורום מבקרים פנימיים ראשיים
בלשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל, מבקר פנימי ראשי,
סמנכ"ל אל על נתיבי אוויר לישראל בע"מ

אל המושג Customer Experience (CX) (או בעברית "מסע לקוח"), התוודעתי לאחר שוועדת הביקורת ביקשה ממני לערוך ביקורת על "מסע הלקוח". ניתן לתמצת את ההגדרה של מסע הלקוח כחוויה הפרסונלית-רגשית שעובר הלקוח במכלול נקודות המגע שיש לו עם המותג (או עם המוצר או השירות).

CX מסע לקוח
CUSTOMER EXPERIENCE
חוויה הפרסונלית-רגשית שעובר
הלקוח במכלול נקודות המגע

התגובה הראשונית לבקשת ועדת הביקורת הייתה שאנחנו יכולים לבקר את התהליך, אבל לבקר חוויה, לבקר רגשות, "זה לא מתאים". חברי ועדת הביקורת שמעו את הטיעונים שלי וסיכמו "סומכים עליכם, דווקא קצת רגש יועיל לכם, שיהיה בהצלחה".

מאותו רגע החוויה הפכה להיות שלנו. נכנסנו לעולם חדש שבו אנחנו צריכים לבקר, להעריך ולהתבסס על חוויות, על תחושות ורגשות, אלמנטים רחוקים מאוד מעולמות הביקורת המוכרים. לשם כך למדנו מתודולוגיות, תיאוריות וטכניקות מעולמות תוכן שונים מאוד מעבודת הביקורת הפנימית השוטפת והתאמנו אותן לביקורת שלנו.

התוצר, כמו גם תהליך הביקורת והממשק עם המבוקרים, היה מדהים (גם אם אני לא אובייקטיבי).

בסוף הביקורת נפל לי האסימון, אם יש CX שנועד לשפר את שביעות הרצון של הלקוח באמצעות מיקוד בחוויה הפרסונלית-רגשית שלו לאורך מכלול נקודות המגע, אזי צריך להיות מושג Auditee Experience (AX): חוויה פרסונלית-רגשית שעובר המבוקר במכלול נקודות המגע שיש לו עם הביקורת.

AX מסע המבוקר
AUDITEE EXPERIENCE
חוויה פרסונלית-רגשית שעובר המבוקר
במכלול נקודות המגע שיש לו עם הביקורת

על פניו זה נראה ברור מאליו, אבל זה לא. עד היום חלק לא קטן של אנשי הביקורת לא רואה חשיבות באיך המבוקרים מרגישים, איך הם תופסים את הביקורת (חלקם אף אמר - "אף אחד לא אוהב ביקורת - אז מה זה משנה"), ואלו שכן רוצים לדעת מתמקדים בשאלות כלליות הנוגעות לתהליך ולערך המוסף שהופק מהביקורת.

החידוש ב-AX הוא בשני ממדים עיקרים

רגש - הבנה כי מדובר בחוויה רגשית אישית (יכול להיות שהביקורת תייצר ערך מוסף אבל החוויה של המבוקר בתהליך תהיה שלילית).

מכלול נקודות - הבנה כי מדובר במספר נקודות מגע לאורך הביקורת. עמדת המבוקר כלפי הביקורת נקבעת על בסיס מכלול החוויות ולא על סמך חוויה אחת. מספיק שהמבוקר חווה נקודה אחת שלילית מתוך מכלול נקודות המגע, כדי שכל החוויה שלו מהביקורת תהיה שלילית.

לאחר שהבנו את הרעיון מאחור ה- AX ניתן להפוך אותו לכלי לחיזוק ממשקי העבודה עם המבוקרים ולשיפור עבודת הביקורת באמצעות הפעולות הבאות:

- מיפוי כל נקודות המגע של הביקורת עם המבוקרים.
- הגדרת פרופילים למבוקרים ולגורמים המעורבים בתהליך הביקורת (לדוגמה, עובד, מנהל ביניים, מנהל בכיר, וועדת ביקורת, דירקטור, אחר).
- איסוף מידע לגבי החוויה של המבוקרים השונים בנקודות המגע השונות (שימוש בטכניקות ומתודולוגיות מחוץ לעולם הביקורת).
- ניתוח התוצאות (איכותי/רגשי וכמותי).
- גיבוש תוכנית פעולה לשימור החוויה החיובית ולשיפור החוויות השליליות.

בתרשים ניתן לראות דוגמה חלקית למיפוי של מסע המבוקר. הדוגמה ממחישה את חוויות המבוקרים לאורך המסע כפי שהם חשים אותה (ירוק - חוויה חיובית, צהוב - חוויה חיובית אבל אפשר לשפר, אדום - חוויה שלילית). מדובר בדוגמה כללית המבוססת על עבודה משותפת של הביקורת עם המבוקרים שבסופה תוצרים רבים ומגוונים שמסתכמים לתוכנית פעולה אופרטיבית. התרשים הוא רק תוצר אחד מתוך רבים, אך כבר אפשר לראות שיש נקודות מגע שכדאי להתמקד בהן. לדוגמה, המבוקרים מתארים את הדיונים הנערכים עם המנכ"ל על דוחות הביקורת כחוויה שלילית. הם מרגישים שהמנכ"ל משפיל אותם. אז אומנם זו לא התנהגות הביקורת אך המבוקרים מקשרים אותה לביקורת ולכן חשוב שאנחנו נפעל על מנת לייצור שינוי, ויש דרכים להשיג את זה.

לסיכום,

חלקכם בטח חושב שזה מוזר. יש השואלים את עצמם האם המבקרים הפכו לפסיכולוגים?

אחרים אומרים, עזוב אותנו, בואו נמשיך לעשות את מה שלמדנו ואנחנו רגילים לעשות.

אז לכל אלו אגיד: אתם בוודאי יודעים (מתחומים אחרים) שלרגש יש כוח עצום - הוא יכול להרוס והוא יכול לקדם. בואו ננצל אותו לטובת הביקורת ולטובת הארגונים שלנו.

לכל אלו שטרם השתכנעו, אני מציע לנסות. לא חייבים ליישם את כל התהליך בבת אחת, אפשר להתחיל בקטן ולאחר מכן להמשיך.

> "לרגש יש כוח עצום – הוא יכול להרוס והוא יכול לקדם. בואו ננצל אותו לטובת הביקורת ולטובת הארגונים שלנו"

ביקורת עסקית – יש דבר כזה בכלל?

מאת: **דקל אלקלעי** | רו"ח, Data scientist, ומנהל מחלקת ביקורת משימות עסקיות באגף הביקורת הפנימית של קבוצת כלל ביטוח.

כלל ידוע הוא שהביקורת הפנימית אינה יכולה להשתתף בתהליך קבלת ההחלטות, ושלכל חברה יש צוות הנהלה שמוביל את התהליכים העסקיים ואת ההחלטות הקשורות בהם על סמך ידע עסקי, ניסיון ומומחיות רלוונטיים. עם זאת, במשך השנים מתחדדת השאלה האם הביקורת הפנימית צריכה להתייחס להיבטים עסקיים בעבודתה, והיכן עובר הגבול בין ביקורת סטנדרטית (Assurance) לבין ביקורת מסוג עצה (Advice). אם כך, מדוע בכלל להיכנס לזה?

בשנים האחרונות חלו שינוים משמעותיים בתהליכי קבלת ההחלטות הן של הלקוחות והן של החברות. הפיתוחים הטכנולוגיים והדיגיטציה, הסביבה הדינמית שבה מתנהל השוק, והתחרות הגוברת על גיוס ושימור לקוחות, מחייבים את החברות לבחון את דרכי הפעולה שלהן באופן מושכל ומבוסס נתונים כדי להבטיח רווחיות נאותה.

לפיכך הביקורת הפנימית אינה יכולה להישאר מאחור ולבחון רק את התהליכים התפעוליים הקשורים בתהליך קבלת ההחלטות, אלא גם נדרשת להיות גורם שתורם להנהלת החברה, לוועדת הביקורת ולדירקטוריון בכל הנוגע לגיבוש המידע שמובא בפני מקבלי ההחלטות. על הביקורת הפנימית גם לאתגר את דרכי הפעולה ליישום של ההחלטות העסקיות שהתקבלו.

> "על הביקורת הפנימית לאתגר את דרכי הפעולה והתשתית לקבלת החלטות עסקיות"

ברור לכל שהמבקר הפנימי אינו יכול להימצא בכל צומתי קבלת ההחלטות וכי הוא לעולם לא יוכל להגיע לרמת המומחיות והבנת העסק של הנהלת החברה שמניעה את הפעולות העסקיות על בסיס יומיומי. עם זאת, להבדיל ממנהל יחידה עסקית מסוימת בארגון, למבקר הפנימי יש היכרות רבה עם כל אחד מהתהליכים בארגון באופן שמאפשר לו לגבש מידע רחב לגבי הפעילות העסקית הכוללת של החברה, ומכיוון שהוא אינו נמצא בתוך הפעילות העסקית השוטפת של היחידה, יש לו אפשרות לבחון את הפעילות מנקודת מבט אחרת.

לעיתים קרובות ביקורת עסקית על תהליך קבלת החלטות עלולה לגרום לחיכוכים בין הנהלת החברה לבין המבקר הפנימי. לכן חשוב מאוד שוועדת הביקורת של החברה היא זו שתתווה את הצורך בביצוע ביקורת על היבטים עסקיים בפעילויות המבוקרות. כמו כן, צריכה להתקיים הבנה בארגון שלפיה הביקורת הפנימית אינה באה להטיל דופי בהתנהלות העסקית ואינה באה לטעון כנגד נכונות החלטות עסקיות, אלא היא נועדה לאתגר את תהליך קבלת ההחלטות ולסייע לארגון להבין מהם השיפורים הנדרשים בתהליכי העבודה ובתשתית המשמשת לצורך קבלת החלטות עסקיות עתידיות שיתמכו בהשגת יעדיה העסקיים של החברה.

אז איך עושים זאת?

המבקר הפנימי צריך לשאול את עצמו מספר שאלות מקדימות:

1. אילו אני הייתי מנהל את הפעילות, **מהם הסיכונים, ההזדמנויות והתהליכים המרכזיים שהייתי רואה לנגד עיניי** ככאלה המרכיבים את הפעילות העסקית?
2. **מה הייתי רוצה לדעת על הפעילות ואילו דוחות ונתונים ניהוליים וכלכליים הייתי רוצה לקבל** באופן שיתמוך בי בניהול אפקטיבי של הפעילות?
3. **מהם הגורמים המשפיעים על יעדי היחידה שאני מנהל,** לרבות רווחיות הפעילות?
4. **האם הפעולות המבוצעות כיום ביחידה תומכות באופן אופטימלי בהשגת היעדים** האלה?
5. **האם המידע שאני מקבל על הפעילות הוא מידע שלם ומדויק** והאם ניתן לקבלו בזמן רלוונטי?

עצם הצגתן מראש של השאלות המקדימות הללו תשפיע באופן משמעותי על נקודת המבט של המבקר בביצוע הביקורת, ותהפוך אותו מגורם שבוחן רק את ההיבטים הפרוצדורליים בתהליך קבלת ההחלטות לגורם שבוחן גם את נאותות גיבוש המידע ששימש לצורך קבלת ההחלטות.

השאלות ושינוי התפיסה אינם תנאים מספקים לצורך ביצוע ביקורת עסקית נאותה. כמו בכל ביקורת, המבקר הפנימי נדרש לבסס את האמירות שלו בדוח הביקורת באמצעות "ראיות ביקורת". לפיכך, לצורך אתגור הפעילות העסקית והצגת דרכי פעולה אפשריות נוספות על אלו המבוצעות בפועל, המבקר הפנימי נדרש לבצע ניתוח (לעיתים מורכב) של נתונים עסקיים, תוך שימוש בכלי ביקורת מתאימים. כפי שבביקורת טכנולוגית מידע (IT) לא תבוצע בדיקה מדגמית כדי לאתגר חישוב של מערכת, ובמקום זאת תבוצע שליפת נתונים עצמאית ובלתי תלויה ותבוצע סימולציה מקבילה של חישוב המערכת, כך גם בביקורת עסקית יידרש המבקר הפנימי לבצע ניתוח אלטרנטיבי של המידע שעומד בפני מקבלי ההחלטות לצורך גיבוש מסקנה בדבר שינוי אפשרי בתפיסה ובתהליך קבלת ההחלטה.

> "המבקר הפנימי נדרש לבצע ניתוח (לעיתים מורכב) של נתונים עסקיים, תוך שימוש בכלי ביקורת מתאימים"

לצורך המחשה, ניקח לדוגמה ביקורת עסקית אפשרית על פעילות סופרמרקטים. ההנחה בדוגמה זו היא שהיעד המרכזי של הפעילות הוא הגדלת היקף המכירות בסניפים.

להלן דוגמאות לניתוחים אלטרנטיביים במספר רמות עומק, התומכים באופן ביצוע הביקורת העסקית:

ניתוח בסיסי של הפעילות תוך שימוש בנתונים הקיימים באותה יחידה עסקית בלבד:

באלטרנטיבה זו, הביקורת הפנימית בוחנת האם ניתוח הנתונים הקיימים ביחידה העסקית שמבוצע על ידי היחידה עצמה, אכן תומך בתהליך קבלת ההחלטה הנדרשת מהיחידה להשגת יעדיה העסקיים.

לדוגמה, ייתכן שמנהל פעילות הסניפים נדרש לבחון את היקפי המכירות של הסניפים, ולשם כך הוא מקבל בכל חודש רשימה של סניפים שאינם עומדים בהיקף המכירות הנדרש. על פי תפיסה כזו, מנהל הסניפים עלול להתייחס רק לסניפים שאינם עומדים בהיקף המכירות הנדרש, בעוד שהביקורת הפנימית עשויה להאיר את עיני מקבלי ההחלטות לכך שניתן לנתח את הנתונים בדרכים נוספות. לדוגמה, לאבחן מגמה של קיטון במכירות גם בסניפים אחרים שבאותה נקודת זמן דווקא עומדים בהיקף המכירות הנדרש.

שינוי התפיסה ונקודת המבט יכול להוביל לשיפור בתהליך קבלת ההחלטות, ולגרום לא רק לטיפול נקודתי בסניפים שאינם עומדים ביעד, אלא גם במניעה של הידרדרות סניפים שפעילותם מצויה במגמה עסקית שלילית.

ניתוח הפעילות תוך שילוב מידע ממקורות שונים בחברה:

גם באלטרנטיבה זו, הביקורת הפנימית בוחנת האם ניתוח של הנתונים הקיימים ביחידה תומך בתהליך קבלת ההחלטה, אך מוסיפה ומשלבת באותו ניתוח גם מידע אחר שקיים בחברה אך אינו ידוע למנהל היחידה.

לדוגמה, באותה חברת סופרמרקטים קיימת גם מחלקת רכש מרכזי. לפי המידע שהביקורת ביקשה לקבל ממחלקת הרכש עולה כי הסניפים שאינם עומדים ביעדי המכירות הם אותם הסניפים שמבצעים באיחור את ההזמנות לקבלת סחורה, כך שבסניפים הללו יש באופן קבוע מחסור במוצרים על המדפים.

באמצעות ניתוח זה, הביקורת יכולה להצביע על כך שכל פעולה שיווקית שתבוצע על ידי מנהל הסניפים (כגון הגדלת תקציב פרסום) לא תסייע לשיפור המכירות מכיוון שהלקוחות המאוכזבים לא ימשיכו להגיע לסניפים הללו.

שימוש במודלים סטטיסטיים בסיסיים (לדוגמה מודל שכיחויות):

באלטרנטיבה זו, הביקורת הפנימית בוחנת האם ניתן לנתח בדרכים סטטיסטיות (בסיסיות) את המידע הקיים בידי היחידה העסקית, כדי ללמוד על משתנים מסבירים נוספים שעשויים לשפר את המידע העסקי המשמש לקבלת החלטות.

לדוגמה, נניח שמחלקת השיווק הארצית בחברת הסופרמרקטים מסייעת בקידום המכירות של הסניפים באמצעות השקת מבצעי שיווק ארציים ומדידת השפעתם בהתאם להיקף המכירות המצטבר של הסניפים לפי מרחבים (מיקום גאוגרפי). לעניין זה, הביקורת יכולה לבצע ניתוחים סטטיסטיים של המידע, תוך הוספת משתנים מסבירים נוספים המשפיעים על היקף המכירות, כדוגמת סוג הסניף (גודל הסניף, מיקום הסניף וכדומה).

באמצעות ניתוח כזה, הביקורת עשויה להצביע על כך שהוספת המשתנים המסבירים תשפר את המידע הניהולי כך שיסביר בצורה טובה יותר את השפעת המבצעים על היקף המכירות בסניפים. למשל, הביקורת תראה שבסניפים שמחוץ לעיר השפעת המבצע המסוים על המכירות גבוהה יותר, ולהיפך.

שימוש במודלים סטטיסטיים מתקדמים מבוססי MACHINE LEARNING:

באלטרנטיבה זו, ובהמשך לדוגמה הקודמת, כדי לאתגר עוד יותר את תהליך קבלת ההחלטות של מחלקת השיווק הארצית לעניין נקיטת פעולות להגדלת היקף המכירות, הביקורת תשתמש במודלים סטטיסטיים מתקדמים.

לדוגמה, על בסיס מידע שקיים בחברה על הרגלי הקנייה של הלקוח לפי פעולותיו בכרטיס המועדון, הביקורת יכולה להפעיל מודלים סטטיסטיים מתקדמים מבוססי Machine learning ולבצע חיזוי של השפעת מבצעי השיווק על הרגלי הקנייה של חברי המועדון. כך אפשר לאתר קבוצות של לקוחות (לפי מאפייניהם) שכדאי להפנות אליהם מבצעי שיווק ספציפיים רלוונטיים.

חשוב להבהיר:

ממצאי הביקורת העסקית והמלצותיה לא יכוונו את מנהל היחידה העסקית לנקוט דרך מסוימת או לקבל דווקא החלטה מסוימת, אלא יכוונו את המנהל לביצוע חשיבה בדבר הוספת מידע רלוונטי לצורך שיפור תהליך קבלת ההחלטות. לדוגמה, הביקורת לא תקבע המלצה ספציפית לעשות שימוש במשתנה המסביר המסוים הנוסף שהיא איתרה או במודל הסטטיסטי המתקדם המסוים שבו עשתה שימוש, אלא תמליץ למנהל היחידה העסקית לשפר את תהליך קבלת ההחלטות בדרך של הטמעת כלים סטטיסטיים מסוגים שונים, לרבות כלים סטטיסטיים מתקדמים לחיזוי מגמות.

פורום מבקרים פנימיים צעירים
לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל (חל"צ)
IIA ISRAEL - INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS

פורום מבקרים
צעירים

מרגישים צעירים? רוצים להיות חלק מהשינוי ולהשפיע על עתיד המקצוע? הצטרפו אלינו!

פורום מבקרים פנימיים צעירים שם לעצמו מטרה להוות כלי להנגשה וקידום מקצוע הביקורת הפנימית לעוסקים צעירים בתחום, ובנוסף להוות קהילה צעירה, מקום העשרה ומסגרת ארגונית ייעודית, בלשכת המבקרים הפנימיים.

הפעילויות המתוכננות לשנת 2021

תחרות מבקרים פורצי דרך!

מפגשים קבוצתיים של מבקרות ומבקרים צעירים

וובנרים וערבי עיון

פעילות התנדבותית

קבוצת טלגרם פעילה, בה חברים מבקרות ומבקרים צעירים לצד מבקרות ומבקרים ראשיים, לצורך החלפת ידע מקצועי ונטוורקינג.

לפרטים נוספים ועדכונים שוטפים הצטרפו אלינו ע"י סריקת קוד ה-QR

או פנו לחן הרייתי, יו"ר פורום צעירים
chen.Haryati@gmail.com | 054-576-8428

חבל על הזמן

ביקורת סייבר במציאות משתנה

מאת: **יובל שגב** | MBA, Bsc, ראש מרכז טכנולוגיות מתקדמות, מערך הסייבר הלאומי

האם הייתם מסתפקים בקבלת תעודה על הישגי ילדיכם במערכת החינוך בסוף כיתה א' ובסוף כיתה י"ב בלבד? האם יש משמעות לתהליך שעבר הילד בשנים שבאמצע?

הביקורת הפנימית מיועדת להוסיף ערך ולשפר את פעולות הארגון, ובהתאם לתקנים היא עושה זאת באמצעות גישה שיטתית וממוסדת.

כיצד מתבצעת ביקורת טיפוסית?

לביקורת טיפוסית ישנו מחזור חיים אופייני הכולל מספר שלבים מרכזיים:

למעשה, מדובר על הליך שמתבצע בארגון באופן מחזורי, כאשר בהתאם לעיקרון של פארטו, פרק הזמן המוקדש ללימוד הנושא ולתכנון הביקורת הוא 20% מסך הזמן המוקדש לנושא, וכ-80% מוקדשים לביצוע, להפקת טיוטה, לקבלת התייחסויות ועד להפקת דוח.

בקצב דיבור סביר של כ-150 מילים בדקה, ייקח לכם כשבע דקות לקרוא מאמר זה. על פי נתוני ESET, בפרק הזמן הזה ידלפו עוד כ-200,000 רשומות לאינטרנט.

בתקופה זו נשאלת יותר מתמיד השאלה: לאור האופן שבו מתבצעות הביקורות כיום, ולאור קצב איתור הפגיעויות והחולשות במוצרים, האם רמת ההגנה בסייבר בארגון עצמו ואצל ספקיו עדיין רלוונטית?!

למעשה, הפקת דוח ביקורת לאחר מספר חודשים של תהליך במתכונת זו, שקול למתן תעודת סיום כיתה א' לאחר שהילד הגיע לכיתה י"ב. ייתכן מאוד שהמידע הכתוב בדוח נכון ומדויק, אך הוא איננו מועיל ואיננו אפקטיבי.

האם גם לקוחות דוח הביקורת שותפים לתחושה זו?

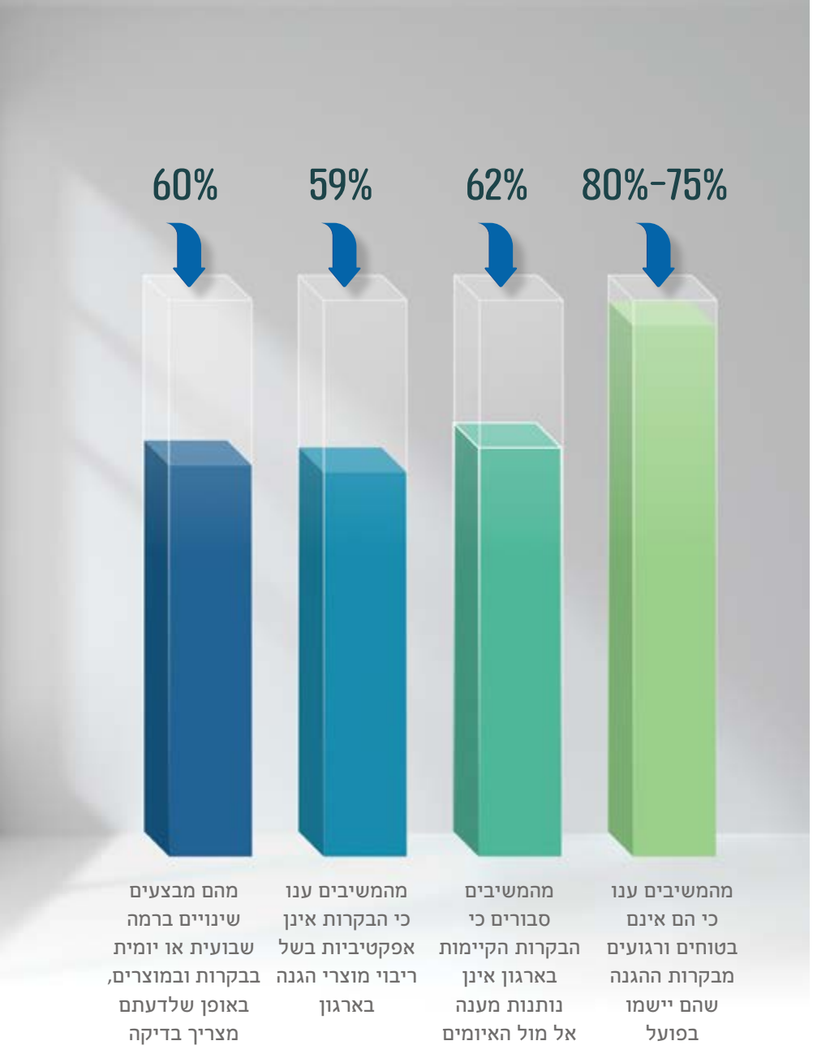
לעיתים בהרצאות בפני מנכ"לים ודירקטורים, אני מציג בפניהם אמצעי זיכרון (Disk On Key) ובו מותקן וירוס. לאחר שיחה קצרה אני מציג בפניהם את השאלה הבאה:

אתם מודעים לנושא הסייבר ולכן גם הגעתם למפגש זה. אתם ודאי משקיעים רבות בתחום ההגנה, והגדרתם בעלי תפקיד ומערכות להתמודדות עם נוזקה שעלולה להיכנס לארגון באמצעות חיבור התקן כגון זה לרשת המחשבים שלכם.

האם אתם מוכנים לחבר התקן זה למחשב במשרדכם?

הרוב המוחלט איננו מוכן לבצע ניסוי (תרגול) מסוג זה. על פי רוב, בעולם ההגנה ארגונים רבים מודדים את התשומות, כלומר את המשאבים שהושקעו בתחום ההגנה, אבל לא בוחנים את התפוקות. השאלה היא האם המאמץ מושקע במקום הנכון? עד כמה הארגון מוכן כנגד איום כופרה? מה יקרה אם יפרצו לאחד הספקים המהותיים שלכם? האם ניתן להוציא מידע מארגונכם באמצעות שימוש באתרי שיתוף קבצים? באמצעות שימוש במייל פרטי?

למעשה, החשש הזה איננו ייחודי רק להנהלות הארגונים. גם הגורמים המבוקרים שותפים לתחושה זו. בסקר שנערך על ידי מכון המחקר Ponemon בנובמבר האחרון עלו הממצאים הבאים:



האם לא חשבו על זה כבר בעבר?

במאמרים מקצועיים מעולם הביקורת נכתב הרבה על חשיבות ביצוע ביקורת ובקרה בצורה רציפה. עם זאת, היישום של תפיסה זו בפועל עדיין אינו נפוץ במיוחד.

ממחקר שנערך על ידי ADR (Audit Director Roundtable) בנושא, עלה כי ב-70% ממחלקות הביקורת הפנימיות לא יישמו ביקורת מתמשכת בארגונם.

אז מה ניתן לעשות?

כדי לתת חוות דעת על מצבו הבריאותי של גוף האדם, נדרש לבדוק את תפקוד כלל האיברים כל הזמן. לא מספיק לומר שהרגליים, הלב והמוח עובדים מצוין. כך גם בארגון: אמירה אודות רמת ההגנה של הארגון בהתבסס על ביצוע מבדק חדירה לאתר האינטרנט ולרשת הארגונית, או בחינה של רמת ההגנה על הטלפונים הניידים, איננה מספקת את האינדיקציה הנדרשת לטובת השגת תכלית הביקורת הפנימית.

למעשה, תהליך הביקורת נדרש לעבור לתהליך זריז, בדומה לתהליך שעבר עולם פיתוח התוכנה בראשית שנות האלפיים.

מהו פיתוח תוכנה זריז? (Agile Software Development) בהתאם להגדרה המקובלת, זוהי גישה בהנדסת תוכנה המניחה שפיתוח תוכנה הוא בעיה אמפירית, ולא ניתן לפתור אותה בשיטות המתבססות על חיזוי או תכנון. באנגלית, המונח Agile פירושו "זריז, קל רגליים, נע במהירות ובחן", ותרגומו לעברית הוא "זמיש" (הלחם של זריז וגמיש). הגישה קובעת שפיתוח תוכנה הוא פיתוח מוצר חדש ומתייחסת אליו כמשחק של שיתוף פעולה מוכוון־מטרה. הגישה הזריזה לפיתוח תוכנה מניחה שלא ניתן להגדיר במלואה תוכנה מסוימת קודם לפיתוחה בפועל, ובמקום זה מתמקדת בשיפור יכולתו של הצוות לספק תוצרים במהירות ולהגיב לדרישות העולות תוך כדי הפיתוח.

לצורך ביצוע ביקורת פנימית יעילה על תחום הסייבר, יש להטמיע שיטות עבודה שמשלבות את תפיסת ה"בר"מ" - בקרה רציפה ומתמשכת.

תפיסה זו מסייעת למבקר להשיג בין היתר את התועלות הבאות:

- קיצור משמעותי של משך הזמן מרגע ההחלטה על בדיקה של רכיב/מערכת ועד לתחילת ביצוע הביקורת.
- קיצור משמעותי של משך ביצוע הביקורת (איסוף הראיות, ניתוחם, הסקת מסקנות, תיקוף מול המבוקר ועוד).
- הפחתת התלות בזמינות הגוף המבוקר.
- הגדלת היקף המערכות והתהליכים הנבדקים.
- יכולת ניתוח והפקת תובנות מצטברות לאורך זמן.
- יכולת התאמת הביקורת בזמן אמת לאיומי הסייבר העדכניים ביותר, בהתבסס על מודיעין עדכני ועל התקיפות האחרונות בארץ ובעולם.
- יכולת ניהול תהליך מעקב יישום ההמלצות באמצעים ממוכנים ויעילים.

בשל הדינמיות של תחום הטכנולוגיה בכלל, ומרוץ החימוש שבין התוקפים מחד, ליצרנים ולצד המגן מאידך, קמו בשנים האחרונות מספר פתרונות המספקים לארגון את היכולת לבצע ביקורת רציפה, מתמשכת וכוללת. פתרונות אלו עשויים לשלב לדוגמה את עולמות התוכן הבאים:

- מערכת לניהול סיכוני סייבר בשרשרת האספקה (VRM – Vendor Risk Management).
- מערכת לאיסוף מודיעין סייבר (TIP) ולניהול ההגנה על נכסים דיגיטליים כגון חשבונות משתמש ברשתות חברתיות (DRP – Digital Risk Protection).
- מערכת למיפוי משטח החשיפה של הארגון (ASM – Attack Surface Management).
- מערכת לבחינת סימולציות תקיפה (BAS – Breach Attack Simulator).

מימוש יעיל של תוכנית זו יְיצר למבקר תמונת מראה שלמה מנקודת מבטו של התוקף, ותאפשר להציג להנהלה את רמת הבשלות והמוכנות של הארגון בעולמות התוכן השונים.

להלן תרשים המשווה בין הגישה המסורתית לגישה החדשנית בנושא ביקורת סייבר:

גישה מסורתית		גישה חדשנית
בְּדִיקַת נְאוֹתוּת (Due Diligence) אודות רמת החוסן של הארגון מפני מתקפות סייבר, לרבות יכולת איתור, מניע, הכלה והתאוששות		
סטטי יחסית	**פרופיל הסיכונים**	מתעדכן תדיר
שבועות - חודשים	**זמן בדיקה**	דקות ספורות - שעות בודדות
תהליכית בעיקרה	**שיטת הבקרה**	תוצאתית בעיקרה
נמוכה	**אפקטיביות להגנה בסייבר**	גבוהה
לרוב ציות או ניהול סיכונים המבוסס על תשאול	**הבסיס שעליו נשענת הביקורת**	לרוב על איומים עדכניים רלוונטיים המשתקפים מהרצת כלים ייעודיים

כיצד להתחיל?

לטובת בנייה של תוכנית ביקורת על בסיס תפיסה זו, יש להגדיר כמו בכל פרויקט את תכלית הפרויקט, המשאבים הנדרשים והקיימים, בעלי העניין ועוד. רתימת גורמי הגנת הסייבר למהלך עשויה לספק למבקר כלים שנמצאים ברשות הארגון וחיבור הביקורת לאיום הייחוס הרלוונטי לארגון. בנוסף, ניתן להיעזר בשירותי הגנת סייבר מנוהלים (MSSP) שיכולים לתת מענה לארגונים שבהם אין יכולות ומשאבים זמינים מסוג זה.

במהלך חודש נובמבר 2020, פרסם לראשונה מערך הסייבר הלאומי את טיוטת הגרסה הבאה של תורת ההגנה בסייבר לארגון. מסמך זה מספק כלים, שיטות, רשימת תרחישי תקיפה, רשימת בקרות תוצאתיות וקווים מנחים יישומיים להטמעה של תפיסת בר"מ בארגון.

התרשים הבא מתאר תהליך של הטמעת בר"מ בארגון:

הגדרת תרחישים לייחוס

לדוגמה, השבתת הפעילות העסקית כתוצאה מאירוע כופרה שיחדור לרשת הארגון באמצעות ניצול ממשקים פתוחים (דוגמת RDP, SSH, FTP).

הגדרת אינדיקטורים לסיכון/איום

התראה במערכת ה-SIEM (Security Information and Event Management) אודות ניסיונות סריקה או ניסיונות התחברות כושלים לממשקי הגישה החיצוניים.

הגדרת ערכי סף/יעדים

אפס ממשקים לא מוכרים/מאושרים ואפס ממשקים מאושרים שחשופים בצורה לא בטוחה (כגון ללא מימוש MFA multi factor authentication).

הטמעת מנגנון לביצוע המדידה

הטמעת כלי לסריקת משטח החשיפה והתקיפה של הארגון מבחוץ (דוגמת כלי ASM attack surface management port scan, מנועי חיפוש דוגמת שודן ועוד).

ניתוח ותחקור תוצאות המדדים

טיוב חוקי ה-SIEM למזעור התראות שווא ולניהול הטיפול באירוע בצורה אוטומטית.

אתגור אפקטיביות הבקרות עם כלי תקיפה רציפים

בחנו את קיומם של כלים אוטומטיים שמנסים להתחבר בצורה עצמאית לממשקים פתוחים, לסרוק את הארגון, לזהות ממשק חדש ולדמות את פעולת התוקף. בצעו שימוש מבוקר בכלי סימולציית תקיפה לבחינת יעילות מערך האיתור ומערך התגובה בנושא (משך הזמן מרגע פתיחת פורט/ממשק ועד לתחקורו, יכולת זיהוי ותגובה לשינוי בהגדרות גישה מרחוק, ניסיונות ניחוש סיסמאות לממשקים פתוחים ועוד).

לסיכום

במקום להתמקד בקיומן או אי קיומן של הבקרות, בחנו את סביבת הבקרה באופן תדיר באמצעות אתגור הבקרות באופן שמדמה את פעילות התוקף ובצורה אוטומטית.

מדדי ההצלחה יכולים להיות:

כמה זמן נמשכת ביקורת סייבר בארגונך? החליפו שיטת עבודה של ביקורות ארוכות שביצוען נמשך על פני שבועות ואף חודשים, מעבר למיקרו-ביקורות שמתבססות על תרחישי תקיפה עדכניים.

ביקורת על תפוקות ולא תשומות - עברו לביקורות שבוחנות את מבחן התוצאה בראי האיומים, במקום מבחן המאמצים והתשומות בראי המגן.

במציאות הנוכחית, שבה משטח התקיפה וכמות האיומים על ארגונים רבים גדלים, ומשאבי הביקורת לעיתים פוחתים, יש לנו הזדמנות לבצע ביקורת מדויקת יותר, יעילה יותר, ומקיפה יותר - בפחות משאבים.

או כפי שאמר פיטר דרוקר:

-DO-WHAT-YOU-DO-BEST AND-OUTSOURCE-THE-REST

תנו למחשב לאסוף נתונים ולאתר חשיפות במשטח התקיפה ובמודיעין, ותוכלו להשקיע את הזמן שנחסך בניתוח ובחינת הסיבות וההשלכות של הפגיעות והאיומים שזוהו על סביבת הבקרה.

שימוש בבינה מלאכותית בביקורת הפנימית

בעזרת תכנון ותהליכים, בכוחה של בינה מלאכותית לגרום למהפכה בעבודת הביקורת הפנימית ובערכה

מאת: **קיטי קיי צ'אן** | PHD, היא פרופסורית של פרקטיקה מקצועית באנליטיקה יישומית ומנהלת אקדמית של תואר MS באנליטיקה יישומית באוניברסיטת קולומביה במדינת ניו-יורק.
טינה קים | CIA, CRMA, CISA, CPA, היא סגנית מבקר בתחום אחריות דיווח בממשלת המדינה, לשכת מבקר מדינת ניו-יורק בעיר אלבני.

מאמר מתורגם*

במקום לבזבז שעות בפענוח כתב יד של יומני עבודה בזה אחר זה, תדמיינו מצב שבו מבקרים פנימיים יכולים להמיר אלפי פתקים מקושקשים לטקסט, לנתח אותם, ולבצע התאמה לגיליונות שעות אלקטרוניים, והכול באופן אוטומטי. זאת דוגמה אחת של השימוש בעיבודי שפה טבעית (natural language processing – NLP) ושל ניתוחי טקסט המיועדים לאימות תקפותם של החזרי הוצאות.

טכניקות AI (Artificial Intelligence) כאלו משנות באופן דרמטי את הנוף העסקי. AI מתייחסת למערכות לניהול וניתוח מידע תוך שימוש באמצעים שמחקים בינה אנושית. אם ניקח כדוגמה שירות משלוחים, מפות חכמות משתמשות ב-AI כדי לאתר את המסלול הקצר ביותר ולמזער עלויות משלוח. נוסף על כך, בשנים האחרונות צמחו מגזרים עסקיים חדשים הנשענים על AI כמעט לחלוטין, כמו המדיה החברתית ושירותי נסיעות שיתופיות.

כעת הגיע תורה של הביקורת הפנימית לנצל את היתרונות של AI כדי לשנות את עבודת הביקורת. השימוש ב-AI יאפשר למבקרים פנימיים לעבד היקפי נתונים גדולים יותר ולנתח טווח רחב יותר של תסדירי נתונים. יתרה מזאת, השימוש ב-AI יאפשר למבקרים לבצע משימות כאלה מהר יותר מאי פעם. כתוצאה מכך מבקרים יוכלו לספק ללקוחותיהם תובנות רבות יותר ולהגדיל לבעלי העניין את ההחזר על השקעותיהם בשירותי ביקורת פנימית.

> לרגש יש כוח עצום – הוא יכול להרוס והוא יכול לקדם. בואו ננצל אותו לטובת הביקורת ולטובת הארגונים שלנו

*This article was reprinted with permission from the August 2020 issue of Internal Auditor magazine, published by The Institute of Internal Auditors, Inc., and has been translated from English to Hebrew.

יישומי AI בביקורת פנימית

על אף הבדלי גודל, היקף, מטרות ארגוניות ודרישות רגולטוריות שבפונקציות הביקורת, כל הפונקציות הנ"ל תורמות לשיפורים בממשל התאגידי, בניהול סיכונים ובתהליכי הבקרה בארגוניהן. במסגרת עבודתם, מבקרים פנימיים מנתחים ומעריכים מידע ממקורות רבים כדי להסיק מסקנות ולהגיש המלצות. ההתפתחויות האחרונות בטכנולוגיית AI כוללות שִכלולים בניתוח היקפים גדולים של נתונים, ומבקרים יכולים לרתום אותן במספר דרכים:

ראייה ממוחשבת (computer vision)

מבקרים פנימיים יכולים להשתמש בטכנולוגיית ראייה ממוחשבת כדי לאמת את הדיוק והאמינות של מידע תפעולי ופיננסי על ידי פענוח וניתוח של תמונות דיגיטליות. לעיתים קרובות, מבקרים מאמתים נכסים כחלק מעבודתם באמצעות בדיקות מדגמיות - משימה שצורכת זמן רב. ראייה ממוחשבת יכולה לשפר את איכותו ויעילותו של תהליך זה, ובנוסף ראייה ממוחשבת יכולה לתת גישה למידע שהיה בלתי ניתן להגיע אליו קודם לכן. לדוגמה: השימוש ברחפנים כדי למדוד אוכלוסיות שלמות של נכסים, כגון מספר המשאיות במפעל לייצור רכבים או רמת מלאי הפחם בתחנת כוח.

עיבודי שפה טבעית

מבקרים פנימיים יכולים להשתמש בעיבודי שפה טבעית כדי לנתח מסמכי טקסט באופן יעיל יותר. באמצעות שילוב של עיבודי שפה טבעית וטכניקות של למידת מכונה, מבקרים יכולים לסרוק כמויות אדירות של טקסט, כמו מיילים, חוזים ופוסטים במדיה החברתית במהירות חסרת תקדים כדי לאתר אי התאמות ולגלות פרטים חשובים. כתוצאה מכך מבקרים יכולים לבצע בדיקות מקיפות יותר, כגון סריקת מסמכי בנק כדי לבדוק ציות משפטי.

> מבקרים כבר משתמשים בטכנולוגיית למידת מכונה כדי לאתר עסקאות פיננסיות חריגות ולזהות דפוסים של הונאה ברמת הנהלה

למידת מכונה

טכנולוגיית למידת מכונה מפיקה תובנות מתוך נתונים באמצעות אלגוריתמים המאפשרים למכונות ללמוד ולהשתפר באופן אוטומטי ואוטונומי. השימוש בלמידת מכונה נעשה בתחומים רבים, למשל כדי להציע ספרים לקונים באינטרנט, וכדי לגלות אם דוא"ל מסוים הוא אמיתי או ספאם. מבקרים פנימיים יכולים להשתמש בלמידת מכונה כדי לאתר חריגים ולזהות סיכונים מתהווים. לדוגמה, מבקרים כבר משתמשים בטכנולוגיה הזו כדי לאתר עסקאות פיננסיות חריגות ולזהות דפוסים של הונאה ברמת הנהלה. כמו כן, מבקרים יכולים להשתמש בלמידת מכונה כדי לבצע בדיקה של כל העסקאות וכל התצפיות, במקום סקירה של תת-קבוצה של נתונים בלבד. בשלב של תכנון והערכת סיכונים, המבקרים קובעים את התחומים המהווים סיכון גבוה על בסיס סקירה של טווח רחב והיקף גדול של מידע, כגון אירועים ספציפיים לארגון, דרישות משפטיות משתנות ומגמות בתעשייה. כחלק מהתהליך הזה, המבקרים צריכים לאזן בין המשאבים הזמינים לבין ההיקף של כל ביקורת. הפעלת למידת מכונה בקנה מידה גדול - המתמקדת בבניית אלגוריתמים כדי לעבד קבוצות נתונים גדולות - מאפשרת למבקרים לעבד מידע רב יותר במהירות גדולה יותר, תוך התייחסות למידע בפירוט רב יותר.

AI בעבודה

בנייה מחדש של פונקציית הביקורת המסורתית כדי לשלב בה שימוש ב-AI דורשת מיומנויות, תשתיות, תהליכים והסתגלות תרבותית. אומנם אין עיצוב אחד שהוא הטוב ביותר, אבל כן יש רכיבים שחשוב לכלול כדי לשלב AI בפונקציית הביקורת בצורה מוצלחת:

אסטרטגיית AI שמתיישבת עם סדרי עדיפויות עסקיים ומתחברת לביצועים הניתנים למדידה.

ההחלטה לשלב AI בפונקציית ביקורת היא החלטה עסקית נכונה אם היא עוזרת לארגון להשיג את יעדיו ומטרותיו. לכן גיבוש אסטרטגיית ה-AI חייב להתאים לסדרי העדיפויות של הארגון. האסטרטגיה צריכה להוסיף ערך לפחות באחד מתחומי המטרה העיקריים ולסייע בזיהוי סיכונים חדשים ומתהווים.

על אף המטרות העסקיות המשותפות לפונקציות ביקורת, כל מחלקה עשויה לקבוע סדרי עדיפויות שונים בטווח המיידי, כמו למשל מועד תחילת השנה הכספית או שינויים עונתיים בעסקים של ארגוניהם. על הביקורת הפנימית לבנות את אסטרטגיית ה-AI שלה כדי להתאים אותה להתפתחות סדרי העדיפויות העסקיים בטווח הקצר, הבינוני והארוך, ובכך להקצות את המשאבים ליישום האסטרטגיה באופן אופטימלי.

במידת האפשר, על הביקורת הפנימית לכמת את היתרונות הצפויים לנבוע מאסטרטגיית ה-AI, לרבות חיסכון בעלויות, גידול בהכנסות, ושיפור בהתייעלות בכוח אדם. כמו כן, כדאי לראשי ארגון הביקורת הפנימית להוסיף פירוט לגבי היתרונות הבלתי מוחשיים, כמו הגברת האמון העסקי בקרב בעלי העניין כתוצאה ממתן תובנות מדויקות יותר. נוסף על כך, חשוב מאוד לחשב את עלויות הזמן והמשאבים כדי לממש את היתרונות.

תשתית AI הניתנת להתאמה

מכיוון שיכולות אנליטיות מתפתחות באופן הדרגתי לאורך זמן, חשוב לבנות את תשתית ה-AI על בסיס איתן המאפשר הגדלת התפוקה והמורכבות. בעת בחירת החומרה והתוכנה בתשתית ה-AI המיועדות לשילוב בתהליך הביקורת, על הביקורת הפנימית להתחשב בצרכים העסקיים והמידה שבה הטכנולוגיות משתלבות היטב עם המערכות הקיימות בארגון.

חלק משמעותי מתהליך הביקורת כרוך ברישום, שיתוף ודיווח של מידע. לכן תשתית כוללנית צריכה לשלב כלים לניהול וניתוח נתונים שכוללים לא רק ניהול רישומים, שיתוף קבצים ודיווחים מסורתיים, אלא גם תהליכי אוטומציה ומחשוב ענן (cloud computing). בעת בחירת כלים כאמור, כדאי לשקול:

- האם מבנה המערכת הוא מודולרי ומאפשר התאמה אישית ואינטגרציה מחדש לפי הצורך.
- רמת התמיכה הזמינה מצד נותני השירותים.
- דרישות ההכשרה של חברי הצוות בעלי רקע טכני שונה.
- סכום העלויות הכולל, לרבות עלויות מראש והוצאות שוטפות עבור תחזוקה ושדרוג המערכת.

איך מדינת ניו יורק משתמשת ב-AI בנושא סיכון ספקים?

ככל שמתגבר השימוש במיקור חוץ בתחומי השירותים והפרויקטים, כך מתגבר הצורך בקרב המבקרים הפנימיים לבחון את הסיכונים הכרוכים בעבודה עם ספקים. בעבר, מבקרים קיבלו סיוע בהערכת גורמי סיכון היסטוריים מניתוחים שהתבססו על ניסיון וידע שהופק מעבודות של אחרים כדי לקבל סיוע בהערכת סיכוני ספקים. לעיתים עבודה זו כוללת ניתוח יחסים (השוואה בין אחוזים מסה"כ התשלומים במסגרת קטגוריה מסוימת), הערכת מגמות לאורך זמן ובחינת תוצאות ביקורת קודמות.

כדי לטפל בסיכון ספקים, המבקרים הפנימיים של מדינת ניו-יורק פיתחו מודל חיזוי תוך שימוש בטכניקות של למידת מכונה. המודל מדרג ספקים על בסיס הסיכונים ומאתרת את העסקאות שהמבקרים צריכים להתמקד בהן במהלך עבודת הביקורת. כחלק מתהליך זה, מדינת ניו-יורק השתמשה ב-AI ובלמידת מכונה כדי להפוך תהליכים שהיו ידניים בעבר לתהליכים אוטומטיים לבחינת גורמי סיכון פרטניים, כגון מידע על תשלומים באיחור או שלא שולמו בכלל.

בנוסף, המבקרים בנו מודלים כדי להבין טוב יותר איך גורמים מסוימים תורמים לסיכון של טעויות בסכום התשלום וכדי לקחת בחשבון יחסי גומלין מורכבים בין גורמי הסיכון השונים. מודלים אלה יכולים לכלול גורמים כמותיים ואיכותיים. כתוצאה מכך מודל אחד יכול לבחון תוצאות של ניתוח יחסים, וכן מידע מתוך הביאורים לדוחות כספיים מבוקרים שעשויים לאתר סימני אזהרה, כגון מספר רב של עסקאות עם צדדים קשורים.

המודלים נותנים ציון אחד עבור סיכון תשלום שגוי עבור כל ספק וספק, ומעניקים למבקרים הפנימיים דרך להעריך סיכון בצורה קלה להבנה ולכימות. מבקרים יכולים לקבץ ספקים בעלי סיכון גבוה בקבוצות ולבצע ניתוח סטטיסטי של הוצאותיהם על מנת לזהות התנהלות חריגה. כל זה מאפשר לעבודת הביקורת להפוך לממוקדת יותר, להגדיל את ההחזר על השקעה, ולקצר את תהליך העבודה.

תהליכי ניהול אסטרטגיית ה-AI ברורים וסדורים

כדי להשיג את רמת ההשפעה והיעילות הרצויה מאסטרטגיית ה-AI, יש לבנות תהליכים שינהלו את גיבושה ויישומה. בדרך כלל מבקרים פנימיים בעלי מיומנויות וידע רלוונטיים מיישמים AI לאורך כל השלבים במחזור החיים של הביקורת ובהתאם לדרישות העסקיות השונות של פונקציית הביקורת.

בניית מבנה במטרה לתאם ולסנכרן עבודה זו היא חיונית על מנת לקבל תוצאות בעלות ערך גבוה. המלצות לבחינה בעת בניית תהליך AI ראשוני כוללות:

- עריכת פרוטוקולים לניהול וניתוח נתונים עבור כל שלב בתהליך הביקורת.
- קביעת רוטציה במשימות או בתהליכים אחרים כדי לעודד שיתוף פעולה בין צוותים.
- קביעה ותיעוד של נוהלי אנליטיקה ככל האפשר. כך ניתן להגביר את השקיפות, העקביות, האיכות וההדירות של הניתוחים.
- הוספת תוכנית לניהול שינויים.

מחויבות לטיפוח בקיאות ב-AI

הביקורת הפנימית זקוקה לאנשים בעלי מיומנויות רלוונטיות כדי להשיג תוצאות מיטביות בעזרת AI. לכן ראשי הביקורת הפנימית צריכים להיות מסוגלים למשוך אנשים מוכשרים, ולפתח, לנהל ולשמר אותם. מבנה הצוות צריך להשלים את המבנה והתרבות הקיימים של פונקציית הביקורת. כל חבר בצוות צריך לקבל תפקידים ותחומי אחריות מוגדרים.

ייתכן שיהיה צורך לספק הכשרה ותמריצים לפיתוח מיומנויות ודפוסי חשיבה ב-AI. קורסים אקדמיים ורוטציות בהכשרה תוך כדי העבודה יכולים להעניק לעובדים מיומנויות בניתוח נתונים. בנוסף, בהתחשב בעובדה שתחום ה-AI יהיה חדש עבור חלק מאנשי הצוות, כדאי לביקורת הפנימית לייצר סביבת לימוד שבה מבקרים יכולים לשאול שאלות ולהתנסות בהתגברות על אתגרים.

תוכנית תקשור כדי לזכות בתמיכת בעלי עניין

שיתוף פעולה עם מחלקות שונות בארגון הוא עניין חיוני כדי לוודא שאסטרטגיית ה-AI מתיישבת עם הצרכים העסקיים. מאמצי הסברה בכל הרמות העסקיות יכולים להוביל לתמיכה עבור שילוב AI בפונקציית הביקורת. כמו כן, תוכנית הסברה המנוסחת היטב יכולה לסייע לביקורת הפנימית בפעולותיה כדי לוודא שאסטרטגיית ה-AI אכן תומכת בצרכים העסקיים ומפגינה הצלחה כדי להגביר את התמיכה.

תוכנית התקשור צריכה לזהות בעלי עניין, לבחור ערוצים ולגבש מסרים מותאמים עבור קבוצות שונות (בהתאם להמלצות של שרה לבל וג'ניפר ולדק בספרן Strategic Communication for Organizations). כדאי גם לכלול בתוכנית הוראות לניטור ולהעריך את האפקטיביות שלה. המלצות לבניית התוכנית:

לפרט את הסיבות ליישום יוזמת ה-AI כדי לעודד השתתפות.

לנסח מסרים קצרים, ברורים, עקביים ומותאמים אישית כדי לבנות אמון.

להוסיף מדדי ביצוע עיקריים (KPIS) כדי להעריך אפקטיביות ולוודא שאסטרטגיית ה-AI מתיישבת עם סדרי העדיפויות העסקיים.

אופטימיזציה של AI

ניצול הכוח שב-AI יכול לעזור למבקרים פנימיים לבנות אמון בקרב בעלי עניין בפעילות ארגוניהם ולספק החזר גבוה יותר על השקעותיהם בשירותי ביקורת. על מנת להשיג את המטרות האלה, מחלקת הביקורת הפנימית חייבת לעודד פיתוח נתונים, תשתיות, אנשים ותהליכים. יותר מהכול, נדרש תכנון טוב.

על מובילי הביקורת הפנימית להבין את המצב הנוכחי בניהול נתונים וביכולות אנליטיות כדי שיוכלו למקסם את הערך ש-AI יכולה להביא לארגון. זאת אחריות גדולה, אך שילוב AI בתוך תהליכי ביקורת יכול לאפשר למבקרים לספק ייעוץ קריטי וביטחון בעידן הדיגיטלי.

לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל מרכינה ראשה

לזכרו של **ניסים מזרחי** שהלך לעולמו.

ניסים כתב מאמרים וספרים בתחום חקר הביקורת הפנימית.
יש לציין במיוחד את חיבורו המעמיק והמקיף לתורת הביקורת הפנימית.

ניסים היה חונך, מדריך, איש אצילי ונעים הליכות
ששימש כמאגר ידע במקצוע הביקורת הפנימית.

נזכור אותך לעד

President's Note

Doron Ronen, CPA, CIA, CRMA
President of IIA Israel – Institute of Internal Auditors

The year 2021 began with great fanfare – IIA Israel's annual two-day professional conference. The Conference entitled "Age of Disruptions" was attended by hundreds of auditors from all sectors. We celebrated **IIA Israel's 60th anniversary** during the conference with colleagues from all over the world, with our State Comptroller- CPA **Matanyahu Englman**, the President of the Institute of Certified Public Accountants- CPA **Iris Stark**, and General **Roni Numa**, who attended as speakers during the conference. We heard fascinating lectures and panel discussions on a spectrum of topics, including an innovative and unique event – "Talk Audit" – the fruits of **Gil Ber's** vision. We recognized young auditors who made a breakthrough and, most importantly, we are overcoming the coronavirus!

I wish to thank the members of the conference committee, headed by **Doron Rosenblum** and **Miri Grossman**, and all of the other good people who worked day and night and contributed to the success of the conference.

I would also like to take this opportunity to briefly summarize some of our achievements in 2020 – the year of the coronavirus: we published and translated several professional Implementation Guidance and Guidelines; our excellent magazine is continuing to receive compliments in Israel and internationally; IIA Israel organized 30 courses and continuing education seminars, as well as webinars and round-table discussions; two academic programs specializing in internal audit are underway; we defended members who needed our assistance and we provided responses to professional questions asked by Internal auditors; we augmented IIA Israel's digital presence on the social networks; numerous forums are operating continuously, such as the CAEs forum, the auditors' forum in government ministries, the auditors' forum in governmental companies, the young professionals' forum, and more.

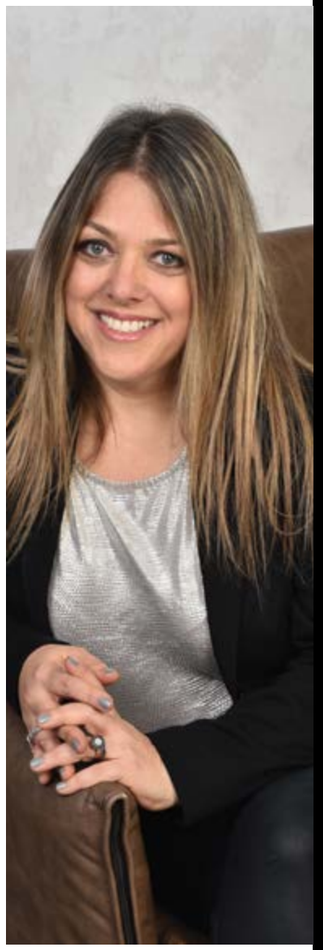
2020 was a very challenging year for the entire economy, and also for us – the internal auditors. We learned to work remotely, to focus on current risks and to redefine and refocus some of our work so that it would provide real added value to organizations: observations on crisis management and on organizational conduct, the uptrend in exposures to risks of fraud and embezzlement, adapting controls to changes in work processes, observations regarding negligence in the performance of key controls, IT-security and cyber-security risks, deterioration in employee-manager bilateral communication, Interference with external data storage, supply chain disruptions, employees who defy quarantine orders, negative image risks due to deficient functioning during a crisis, the organization's preparations for the day after, and lessons-learning in real time and retrospectively. **It is advisable to increase internal audit budgets, especially during this period, so that auditors can analyze possibilities for processes' efficiency and improving controls**; as stated: "There must be audit" (Leviticus S, 20)

In 2021, we intend to continue taking action at full steam, including in relation to strategic topics, such as addressing the future role of the internal auditor.

IIA Israel is your home! Any member who wants to promote a topic at the IIA is invited to do so; **we will succeed in advancing our profession and our members only by working together!**

Best wishes for a happy Passover,
health and resilience and a speedy return to normalcy,
Yours faithfully,
Doron Ronen

Editor's Note



Sharon Witkowski Tabib, CPA, CIA, CRMA
Vice President of IIA Israel - Institute of Internal Auditors

We are currently witnessing one of the most turbulent times since the rthe dawn of history. We have never been more technological, more developed and more scientific, and yet, we are miniscule in the face of the forces of nature, pandemics and climate changes. Against the backdrop of our confrontation with today's personal, social and economic challenges, we decided in this edition to lift our chins high and, drawing on our imagination, to look to the future.

The idea of focusing this edition on the nature of internal audit work in the coming decades arose out of the understanding that the sheer pace of the changes occurring today do not allow us to cruise along on 'auto-pilot.'

The futurist Ray Kurzweil asserted that "human knowledge is doubling every 14 months in every discipline, including technology, art, literature and music", and we add: also in organizations and in internal audit work. The purpose of this edition is not to outline a strategy for internal audit work, but rather to think a few steps beyond that, towards the unknown. And since planning begins with the question: "What is our ultimate objective?" and proceeds to forming an action plan for reaching the intended goal, this should be our mindset when reading the articles in this edition – as trends and indicators that will enable us to move forward confidently, to prepare ourselves for the anticipated changes and to plan our work in light of them.

The temptation to get lost in our ruminations about the future is huge, and therefore, we decided to focus this edition on four main themes:

Ponderings - updates about what is happening in Israel and internationally (and with this, we discharged our important duty to the present), extensive discussions of trends and a risk assessment survey that compares the situation in Israel to that in Europe.

Trends - where we focus on several issues pertaining to our future work processes – What will be the future of the multi-year work plan? Have we made any progress at all towards a fourth industrial revolution – a revolution that melds the physical realm with the digital realm? What will an audit of organizational culture look like?

Capabilities - our personal and professional qualifications in a changing reality are the focus of this section, where we address, inter alia, leadership (especially during extreme periods like the one we are currently living through), how we handle findings, and our querying capabilities.

Methods - we analyze methods and various components of our work in the present and in the future and the extent to which they are capable of coping with the future challenges that internal auditors will face in organizations. Components such as agile auditing, automation and robotics, cyber, artificial intelligence, sensitivity and other aspects came under the magnifying glass of the auditors contributing to this edition.

What does the future hold for us? I have no single answer to this question. The brave auditors who contributed to this edition proposed various ways deal with uncertainty. In the process, different approaches and outlooks were revealed. I believe this contributed to enhancing and sharpening the discourse on the dilemmas we face as auditors and thank them for sharing some of their theoretical acumen with us.

I wish all of us enjoyable and fruitful reading,
a swift return to routine life and robust good health.
Happy Passover,
Sharon Witkowski Tabib

חג פסח שמח,
בריאות איתנה