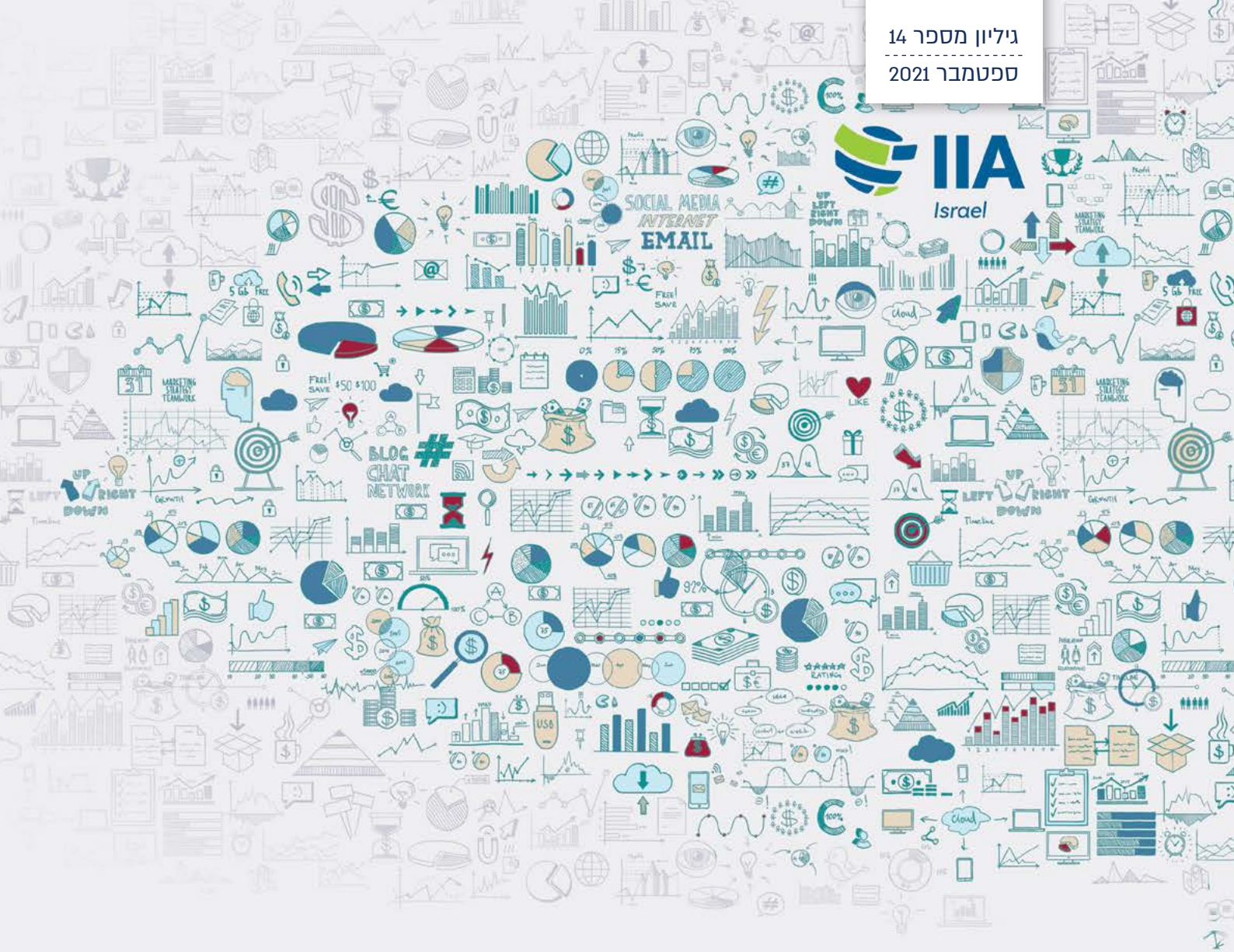
גיליון מספר 14
ספטמבר 2021



בכירות בימים של עדף

26 **LESS IS MORE**
המשמעות המעשית של עודף בקרות והאומץ הנדרש מהמבקר הפנימי

30 **לבעוט מהקרן ולרוץ לנגוח לשער**
מחקרי בנצ'מרק בשירות הביקורת הפנימית

38 **תמונה אחת שווה אלף מילים**
טיפים מנצחים להצגה ויזואלית ואפקטיבית של ממצאי הביקורת

56 **ביקורת מוכוונת נתונים**
מנהיגות אנושית אותנטית, אג'ילית, יציבה ומחוברת תוכל לצלוח כל 'מסע כומתה'

תוכן עניינים

דברים

2 דבר הנשיא

3 דבר העורכת

חדשות ומגמות

4-5 מהנעשה בעולם

6 משולחן IIA ISRAEL
חדשות, ועדות ועדכונים

8-20 ביקורת פנימית - הדור הבא

22-25 מדור מחקר

כלים ושיטות

26-29 LESS IS MORE
המשמעות המעשית של
עודף בקרות והאומץ הנדרש
מהמבקר הפנימי

30-33 לבעוט מהקרן ולרוץ לנגוח לשער
מחקרי בנצ'מרק בשירות
הביקורת הפנימית

34-36 התגוננות מהטיה קוגניטיבית

38-43 תמונה אחת שווה אלף מילים
טיפים מנצחים להצגה ויזואלית
ואפקטיבית של ממצאי הביקורת

44-47 הכל זה א.נשים
המלצות מעשיות לגיוס ואיתור
העובדים המתאימים והנכונים

48-50 ארגון יעיל של הביקורת הפנימית

עולמות תוכן

52-55 על קוצו של י'
הערכת מהימנות נתונים

56-58 ביקורת מוכוונת נתונים
מנהיגות אנושית אותנטית, אג'ילית,
יציבה ומחוברת תוכל לצלוח כל "מסע
כומתה" גם אם קוראים לו קורונה

60-63 שומרי החומות
תפקידה של הביקורת
הפנימית בהגנת הפרטיות

64-66 שאלה של אמון
השפעת ממשל תאגידי על הישגי הארגון

68-73 גזירה משמיים או סיכון בר ניהול?
ביקורת פנימית בייזום פרויקטי בינוי

74-77 בתחבולות תעשה מלחמה
המאבק בהלבנת הון וממון
טרור מחייב מהפכה דיגיטלית
בעבודת הביקורת הפנימית

78-81 מעלים הילון
משבר הקורונה - כיצד
להתכונן לעלייה הצפויה של
אירועי מעילות והונאות

82-84 לא ליפול בין הכיסאות
דגשים לביקורת הממשקים
במערכות המידע הארגוניות

NOTES 86 Editor's Note | 87 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

נגסי זכאכ אבו אלנסר, רו"ח, MA, QAR

נאוה חלמיש, רו"ח, MA

חן כץ, רו"ח, EMBA, CIA

ד"ר יוסי נטוביץ, רו"ח

ליאור סגל, עו"ד, רו"ח, CRMA, CIA, MBA, CDPSE, CRISC, EQA

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

לשכת המבקרים הפנימיים **אינה גולדרביטר ומיטל אבוטבול**

עיצוב ועריכה גרפית **סטודיו דגה**

עריכה לשונית והגהה **מיכל אורבך**

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, CRMA, CIA
נשיא לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל

בחודשים האחרונים אנו בעידן של חזרה הדרגתית וזהירה לשגרה. ביצוע חלק מהביקורת מרחוק הולך והופך ל- "New-Normal".

בתקופת הקורונה, הלשכה המשיכה לפעול בפֶרֶץ, בעיקר בתחום שיפור הרמה המקצועית של חבריה, הגנת חברים וקשר עם הרגולטורים. התקיימו ומתקיימים קורסים והשתלמויות בנושאים חשובים, מרתקים וחדשניים, כגון- ביקורת רשתות חברתיות, ביקורת פנימית אג'ילית, ביקורת חקירתית, אבטחת מידע וסייבר, טרנדולוגיה, תרבות ארגונית ו- Soft Audit, תחקור נתונים, ניהול סיכוני מודלים, אלכ"רים ועוד. זאת, לצד הפעילות בנושאי אסטרטגיה צופה פני עתיד המקצוע, כגון התייחסות לדמותו של המבקר הפנימי בעתיד.

שנת הלימודים הראשונה בלימודי התואר השני במשפטים עם התמחות בביקורת פנימית במכללה למינהל עומדת בפני סיום עם משובים מצוינים מצד הסטודנטים והמכללה, וזאת במקביל לתכניות הממשיכות באוניברסיטת אריאל והמי"ל.

ב-IIA העולמית, מונה נשיא ומנכ"ל חדש Anthony Pugliese, אשר החליף את ריצ'רד צ'יימברס. אנו מאחלים בהצלחה לאנתוני ול-IIA.

הקורונה והזום הביאו עמם הזדמנויות לפעילויות חדשות. כך קיימה הלשכה כנס בינלאומי משותף שאורגן בצוותא עם **IIA** יוון, בו נטלו חלק מיטב המומחים מיוון, ישראל וארה"ב בשיח לגבי הביקורת הפנימית בעידן שלאחר הקורונה.

לראשונה, מבקרים פנימיים ישראליים - גיל בר וליאור סגל - הוזמנו להרצות בכנסים בינלאומיים של לשכת המבקרים הפנימיים העולמית ושל IIA הונגריה, קניה, סלובניה, פולין, קרואטיה וארמניה. זאת, במקביל להשתתפות דורון רונן כחבר הוועדה הבינלאומית לתקנים מקצועיים IIASB.

פעילויות מסוג זה ממצבות את לשכת המבקרים הישראלית כאחת הלשכות המובילות בעולם.

שיתופי הפעולה התגברו גם עם גורמים שונים במשק, הנוגעים בעבודת המבקרים הפנימיים; מבקר המדינה, מערך הסייבר הלאומי, רשמת העמותות וההקדשות ברשות התאגידים, ברית קופות הגמל ועוד. כל זאת לצד המשך שיתופי הפעולה עם הלשכות האחיות - לשכת רו"ח, ISACA ישראל, איגוד מבקרי רשויות מקומיות ואיגוד הדירקטורים.

לקראת החגים הבאים עלינו לטובה, אאחל לכולנו כי נתגבר במהירות על התפרצות הקורונה, שהפכה להיות אג'ילית, ובמינימום השפעה.

שנה טובה, בריאות, חוסן, עשייה וצמיחה
שלכם ובשבילכם,
דורון רונן

דבר העורכת



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

כמה פעמים בזמן האחרון ה-waze הקפיץ לכם הודעה: "5 דקות עיכוב", ולאחר מספר דקות עוד "8 דקות עיכוב", ולאט-לאט מחלחלת לכם ההבנה שהעומס מרחיק אתכם מהתוכנית שלכם...

אני מניחה שרבים ורבות מכם יתחברו יותר מתמיד להרגשה שאנו מצויים בעידן של עומס. עומס במכוניות על הכביש, עודף בנתונים ובמידע, עומס בבקרות ואף עודף בגורמים מבקרים.

סיבות שונות חברו ליצירת התופעה. בחלקן מדובר בסיבות הקשורות בקדמה הטכנולוגית שמביאה עימה הצפה במידע, ובחלקן האחר, מדובר בסיבות הקשורות באופן ייחודי למקצוע שלנו, אשר מתאפיין בבקרות הולכות וגוברות בעקבות תהליכי למידה ויישום לקחים מאירועי עבר.

השפעת העומס ניכרת בשני מישורים: האחד, עומסים המייצרים חסימות. ממש כמו בדוגמה שלעיל בעומס המכוניות על הכביש המפריע לתנועה רציפה, כך גם ריבוי המלצות בדוח מקשה על יישומן. והשני, ההצפה שמקשה עלינו להפריד בין עיקר לטפל ולהתמקד בעיקר, ובסופו של דבר הקצאת משאבי הביקורת מנותבת למקומות שלא בהכרח מביאים לתועלת.

בימים אלה, של חסימות והצפות, נוכל להתמודד עם העודפים והעומסים תוך התבוננות מחודשת ומימוש הייעוד (Mission) והמטרות של הביקורת הפנימית בעינינו ובעיני הלקוח. רבים מהמאמרים בגיליון הנוכחי עוסקים בסוגיה זו ובדרכי ההתמודדות שעימה. ארגנו אותם סביב שלושה מוקדים:

חדשות ומגמות עדכונים בהתפתחויות חשובות בעבודת הביקורת בארץ ובעולם, ועיסוק בבשלות הדור הבא של המבקרים הפנימיים.

כלים ושיטות על הצורך להימנע מעודף בקרות, מחקרי בנצ'מרק בשירות המבקר הפנימי, התגוננות מהטיות קוגניטיביות, טיפים מנצחים להצגה ויזואלית ואפקטיבית של ממצאי הביקורת, המלצות מעשיות לגיוס ולאיתור העובדים המתאימים והנכונים, וארגון יעיל של המבקרים הפנימיים.

עולמות תוכן הערכת מהימנות נתונים, שימוש בכלי BI ככלי ביקורת, השפעת ממשל תאגידי על הישגי הארגון, ביקורת פנימית בייזום פרויקטים של בינוי, הצורך במהפכה דיגיטלית במסגרת המאבק בהלבנת הון ומימון טרור, מעילות והונאות בתקופת הקורונה ודגשים לביקורת הממשקים במערכות המידע הארגוניות.

בשנת 1940, במהלכה של מלחמת העולם השנייה, ראש ממשלת בריטניה דאז וינסטון צ'רצ'יל, מצא את הצורך לשלוח מכתב לכל חברי קבינט המלחמה ואנשי המטה שלהם, ובו שטח כללים מרכזיים שיובילו למזכרים קצרים וברורים. את המכתב חתם במילים: *"החיסכון בזמן יהיה גדול, בעוד ההקפדה לפרוס את הנקודות החשובות במדויק תוכיח את עצמה כעוד לחשיבה בהירה יותר"*, אמירה זו של צ'רצ'יל בהחלט יכולה להיות תקפה גם בעבודתנו.

קריאה נעימה ומועילה
חג שמח ובריאות איתנה לכולם,
שרון ויטקובסקי טביב

מהנעשה בעולם



לביקורת הפנימית יש "דופק חזק"

מאת:
I. Wamsley

נגיף הקורונה ממשיך להתפשט, אך ראשי הביקורת הפנימית רואים גם סממנים מעודדים, כך מצא הדוח האחרון של IIA צפון אמריקה - North American Pulse of Internal Audit, מדווח כי המקצוע מתקדם בצורה טובה יותר ממה שחשבו ראשי ביקורת רבים בצל מגפת הקורונה.

לפי הסקר שבוצע בקרב 588 ראשי ביקורת, עולה כי על אף השפעתה החמורה של המגפה על ארגונים, השפעתה על הביקורת הפנימית נשארת יציבה על פי רוב.

לדוגמה:

80% מהמשיבים מתעשיית הבריאות מדרגים את השפעתה של המגפה על ארגוניהם כנרחבת

אך רק **37%** מהם אמרו שהשפעת המגפה על הביקורת הפנימית הייתה נרחבת.

פחות מ-**20%** מראשי הביקורת בארגונים פיננסיים וביטוחיים מדרגים את השפעת המגפה על ארגוניהם כמינימלית

אך **41%** מהם כן מדרגים את השפעת הקורונה כמינימלית על הביקורת הפנימית.

זה לא אומר כי לא הייתה שום השפעה על פונקציית הביקורת. תקציבי הנסיעות קוצצו בתעשיות רבות, אך למרות קיצוצים כאלה, משתנים רבים אחרים החשובים לקביעת מצב הבריאות של הביקורת הפנימית נשארים יציבים באופן יחסי.

לדוגמה:

רק **17%** מהמשיבים מדווחים על קיצוצים בתקציבי כוח אדם במחלקות הביקורת הפנימית

ורק **26%** מדווחים על הפחתות בתקציבים ממקורות חיצוניים. לגבי תקציבי פיתוח מקצועי

69% מהמשיבים מדווחים כי תקציבים אלה נשארו באותה רמה או הוגדלו.

באופן כללי **44%** אומרים שתקציביהם נשארו בערך אותו דבר. איוש המשרות בביקורת הפנימית היה יציב יותר

ו-**64%** מדווחים כי מצבת כוח האדם נשארה ללא שינוי.

אמנם, מבקרים פנימיים עדיין מתמודדים עם אתגרים בעקבות מגפת הקורונה, אולם עולים גם סממנים מעודדים ככל שהכלכלה מתאוששת. "בעוד המגפה ממשיכה לגבות מחיר כבד וארגונים מתמודדים עם המשבר, הצליחו מחלקות ביקורת פנימית רבות לבצע התאמות וחידושים ולהתגבר על האתגרים", אומר ג'ים פלטייר, סגן הנשיא, תקנים מקצועיים וידע ב- IIA.

לוחמת סייבר בקו החזית

לדברי חברת ביטוח בינלאומית, סביבת האיום ה-IT מתעצמת נגיף הקורונה ממשיך להתפשט, אך ראשי הביקורת הפנימית רואים גם סממנים מעודדים, כך מצא הדוח:

43%
מהחברות מדווחות על מתקפות סייבר

21%
מתקציב ה-IT הוצא על אבטחת סייבר

16%
מהחברות נאלצו להתמודד עם דרישת כופר

28%
מהחברות הותקפו בידי האקרים יותר מחמש פעמים בשנת 2020

20%
מחברות המדווחות על מתקפות סייבר מחזקות אמצעי אבטחת סייבר ומעלות את דרישות הביקורת

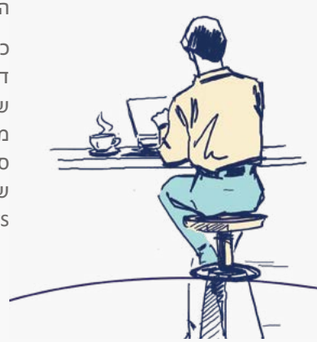
מקור: Hiscox Ltd. ,Cyber Readiness Report 2021

מנוע ההצלחה העיקרי הוא ESG

מאת:
L. Nelson

משקיעים קושרים השפעה סביבתית וחברתית לערך

על פי EY Center for Board Matters' 2021 Proxy Season Preview, כמעט 50% מהמשקיעים המוסדיים רואים את השילוב של פעילויות בנושאי סביבה, חברה וממשל באסטרטגיה כמנוע ההצלחה העיקרי. מתוך יותר מ-60 המשקיעים המוסדיים שהשתתפו בסקר, 42% דירגו גיוון בדירקטוריון, בהנהלה ובכוח האדם כמנוע הצלחה ראשי.



סביבת עבודה גמישה יכולה ליצור הזדמנויות אסטרטגיות, אומר ג'ון רודי, העומד בראש KPMG Board Leadership Center.

עכשיו, כשמקומות עבודה מתחילים להיפתח מחדש, מהם השיקולים שארגונים צריכים לקחת בחשבון בבואם לפתוח מחדש ומה סביבת עבודה נדרשת? מגפת הקורונה האיצה באופן דרסטי את המעבר להסדרי עבודה גמישים. כעת, ככל שסיכוני הבריאות מתחילים להיעלם, דירקטורים נדרשים להבין כיצד ההנהלה יכולה להפיק תועלת מהחדשנות הדיגיטלית שהעצימה עבודה וירטואלית. עקב העובדה שרק כשליש מהעבודות בארצות הברית ניתנות לביצוע מרחוק באופן מלא, יהיה שוני גדול באסטרטגיות בעניין זה בהתאם לתעשייה ולעסק.

על ארגונים לחשוב על הסדרי עבודה גמישים כהזדמנות אסטרטגית ולקבוע באיזה מקום העובד מבצע את עבודתו בצורה הטוב ביותר. אנחנו צריכים להוריד מהלקסיקון שלנו את המונחים "עבודה מהבית" ו"עבודה מרחוק". העבודה היא מה שיש לעשות ולא היכן מבצעים אותה. התמקדות ב- "גמישות אסטרטגית לגבי עבודה" - הכולל מקום וזמן - תאפשר להנהלה, לדירקטוריון ולבעלי מקצוע לחשוב מחדש על עתידה של עבודה, שתהיה מבוססת על דפוס חשיבה חדש ותתבצע באמצעות טכנולוגיה וירטואלית. התמקדות זו תאפשר לארגונים להפיק תועלת מהחדשנות הדיגיטלית שהעצימה עבודה גמישה במהלך המגפה העולמית. כדי שהאסטרטגיות שלהם יצליחו, על ארגונים לשים לב הן לתרבות ולסגנון שלהם, המחלחלים מלמעלה, והן להזדמנויות לפיתוח כישרונות.

מקום העבודה בתקופת פוסט-קורונה

היוזמות להקמת מכלול של סטנדרטים גלובליים אחידים היא "Stakeholder Capitalism Metrics" שפורסמה על ידי ה- World Economic Forum International Business Council.

הדוח מציע שש דרכים כדי לסייע לחברות לשפר את דוחות ה-ESG שלהן, החל מהתמקדות בנושאים המצטלבים עם העסקים והאסטרטגיות שלהן. הדוח מציין כי "משקיעים רוצים שהדירקטוריון יפעל כדי להתאים את אסטרטגיות החברה לעתיד, שבו הגורמים הקריטיים לבניית חוסן וערך לטווח הארוך יכללו תעדוף בעלי העניין ובחינות של השפעות סביבתיות וחברתיות".

כל עוד אין חובה כלל-עולמית להגיש דיווחי ESG, מנגנוני דירוג ביצועי ה-ESG שהוקמו אינם מתואמים ביניהם בצורה מועילה, כך עולה מנייר העבודה של בית ספר לניהול ע"ש סלון באוניברסיטת MIT, שכותרתו: "The Aggregate Confusion: Divergence of ESG Ratings." אחת

משולחן IIA ישראל

ועדת כנסים לימודים והשתלמויות פרסמה תוכנית מעודכנת לקורס **"ניהול סיכונים"** שייפתח מיד לאחר החגים, והיא שוקדת על קורס הדגל של הלשכה שייפתח לקראת נובמבר 2021 - **"השתלמות תעודה בביקורת פנימית"**

הוועדה הבינלאומית לתקנים מקצועיים IIASB צפויה לעדכן את התקנים המקצועיים הבינלאומיים, לאחר סקר מקיף שנערך בין חברי ה- IIA.

הוועדה המקצועית שלנו
תרגמה את מילון המונחים של ה-IIA

בתאריך 27/7/21 התקיים המפגש הראשון של

פורום מעגל נשים מבקרות פנימיות

ובו השתתפו 28 מבקרות

במהלך המפגש הוגדרו ואושרו החזון, המטרות והמשימות של הפורום, ובסיומו התקיימה הרצאה של הגב' מיכל גרא מרגליות, לשעבר מנכ"לית שדולת הנשים, בנושא: 'שוק תעסוקה פמיניסטי - מצבן של נשים בישראל 2021'.

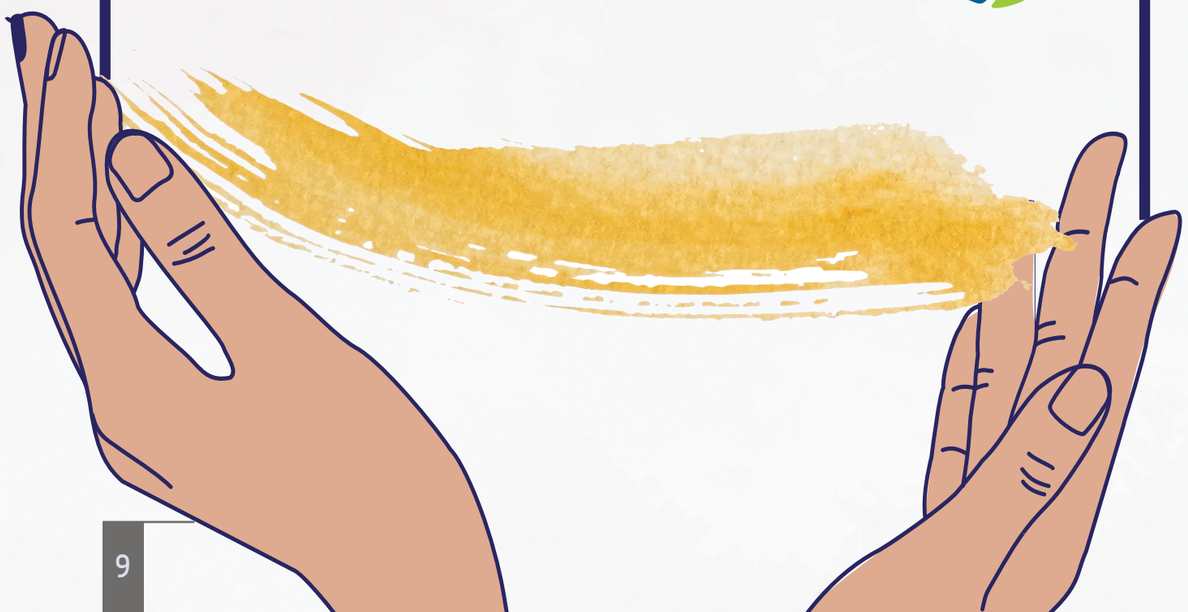


הנה זה הגיע!

לאחר עבודה ממושכת ולאחר תהליך מיתוג מחדש על-ידי הלשכה העולמית IIA, אנו שמחים להציג בפניכם את הלוגו החדש של לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל.

הלוגו משקף את רוח העשייה, החדשנות וההתקדמות המקצועית.

לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל (חל"צ)
IIA Israel - Institute of Internal Auditors



ביקורת פנימית – הדור הבא

שאלון לדירוג בשלות דיגיטלית, יזמות וחדשנות

מאת:
שרון ויטקובסקי טביב | רו"ח, MA, CIA, CRMA - שותפה, ראש חטיבת ממשל תאגידי ורגולציה, BDO.
סגנית נשיא, דירקטורית ועורכת כתב העת של לשכת המבקרים הפנימיים - IIA Israel
בעז ענר | רו"ח, AM, AIC, מרצה, יועץ, מנהל סדנאות ביקורת, לשעבר משנה למנכ"ל - משרד מבקר המדינה
מיכל לוי | רו"ח, מנהלת בחטיבת ממשל תאגידי ורגולציה, BDO



בשנים האחרונות הארגונים לסוגיהם מתמודדים עם "שיבושיות" - שינויים כבדי משקל המחייבים חדשנות ארגונית ניהולית נמשכת ומואצת. גם הביקורת הפנימית בארגונים מתמודדת ותמשיך להתמודד עם השינויים הרבים והמשתנים. שינויים והתפתחויות אלה הגבירו את הצורך של הביקורת הפנימית לאמץ שיטות ביקורת מ"הדור הבא" (כדוגמת גמישות ויכולות טכנולוגיות, יחד עם שיטות ביקורת חדשניות) ולרכוש מיומנויות בתחומים האלה.

ככל שהביקורת הפנימית תלך בדרך ההתחדשות יהיה בכך לבסס את מעמד הביקורת הפנימית כמערכת התורמת לארגון.

כדי לבחון את אופן ההתמודדות ואת מידת ההתאמה **של הארגונים** בישראל לשינויים, ובהתאמה, גם **של יחידות הביקורת הפנימית**, ערכנו בקרב מבקרים פנימיים ראשיים בארץ שאלון לדירוג הבשלות הדיגיטלית ושל ההתפתחות בהיבטי היזמות והחדשנות של הארגונים ובהתאמה גם של יחידות הביקורת.

השאלון נעשה בהלימה לשאלון בינלאומי שבוצע בתקופה דצמבר 2020 - פברואר 2021 על ידי חברת הייעוץ הבינלאומית protiviti שהקיף 870 מבקרים ראשיים ובעלי תפקידים מקבילים ואחרים בתחום הביקורת הפנימית.

ניתוח תוצאות השאלון, כפי שיובא להלן, בוצע תוך השוואה בין התוצאות השאלון בארץ לתוצאות השאלון הבינלאומי בחו"ל.

מתודולוגיית השאלון

כדי להבין את תוצאות השאלון, יש להבין ראשית מהי בשלות דיגיטלית וניהולית וכיצד היא מקבלת ביטוי בארגונים.

בשלות דיגיטלית וניהולית

משמעותן שינוי הדרך שבה הארגונים ובמיוחד יחידות הביקורת הפנימית מתכננים ופועלים בכל פעולה שהם מבצעים, כדי להתמודד טוב יותר מול המציאות המשתנה ומול מתחרים (ארגונים מובילים ויחידות ביקורת פנימית מובילות) מבחינה דיגיטלית וניהולית. תהליכים אלה כוללים גידול בשימוש במידע ובטכנולוגיה מתקדמת וחדשנית כדי לשפר את מערך הקשרים עם הלקוחות, דיגיטציה של שירותים ומוצרים, תהליך טוב יותר של קבלת החלטות, שיפור הביצועים התפעוליים, בחינה ושינוי של האסטרטגיה, הטמעת שיטות בדיקה חדשות, הכשרה ושינויי כוח אדם נדרשים וכדומה.

השאלון כלל שני חלקים עיקריים:

- דירוג הבשלות הדיגיטלית בארגון בכללותו לצד דירוג הבשלות הדיגיטלית והניהולית ביכולות שונות של יחידת הביקורת הפנימית בארגון.
- היבטים שונים ביחידת הביקורת הפנימית בארגון הנוגעים ביזמות לשינוי ולחדשנות.

לצורך דירוג הבשלות הדיגיטלית והניהולית, הוגדרו 10 דרגות בשלות דיגיטלית:

1

ספקנות דיגיטלית שמשמעותה התנגדות לשינוי: אין תוכנית דיגיטלית פורמלית והחידושים מנוהלים "אד הוק" או בדרך של תגובה נקודתית.

2

ספקנות דיגיטלית (+) עדיין קיימת התנגדות לשינוי אך כבר עם נטייה לאימוץ השינוי.

3

התחלה דיגיטלית של אימוץ השינוי: התוכנית הדיגיטלית עדיין לא מפותחת באופן מלא, למרות שיש כבר יוזמות דיגיטליות בעיצומן והמטרות של יוזמות אלה ידועות.

4

התחלה דיגיטלית (+) אימוץ השינוי כולל נטייה לפיתוח אסטרטגיית פעולה.

5

המשכיות דיגיטלית - פיתוח אסטרטגיית פעולה וגמישות: הארגון פיתח אסטרטגיה דיגיטלית ואישר אבני דרך של ביצוע יוזמות דיגיטליות. החדשנות הדיגיטלית מתמקדת בעיקר באספקטים של סודיות והגנת הפרטיות של הלקוחות.

6

המשכיות דיגיטלית (+) פיתוח אסטרטגיית פעולה וגמישות מתקדמות עם נטייה ליישום האסטרטגיות.

7

מומחיות דיגיטלית יישום אסטרטגיה דיגיטלית: היבטים טכנולוגיים נלקחים בחשבון בניהול בארגון בכללותו. הושגה רמה גבוהה של תהליכים אוטומטיים. הארגון אישר אבני דרך תוך אימוץ טכנולוגיות מתפתחות.

8

מומחיות דיגיטלית (+) יישום אסטרטגיה דיגיטלית מתקדמת עם נטייה ושאיפה לחדשנות.

9

עליונות דיגיטלית חדשנות ו"שיבוש"- יציאה ממודלים מסורתיים: הארגון אישר אבני דרך של יציאה מהמודלים העסקיים המסורתיים. היבטים טכנולוגים בתוכנית האסטרטגית ממשיכים להשתפר ומיושמים בכל הארגון בהתבסס על ניסיון שנלמד ועל מדדי ניבוי.

10

עליונות דיגיטלית (+) הארגון כבר מוכיח ומיישם, באופן משמעותי ולאורך זמן, תרבות ארגונית של יציאה ממודלים מסורתיים תוך חדשנות מתקדמת, יזמות לשינויים, שימוש במחקרים ומדדי ניבוי, שבירת המוסכמות ויציאה מהקופסה.

בנוסף חילקנו את הנשאלים לפי דירוג הארגון בכללותו כדלקמן:

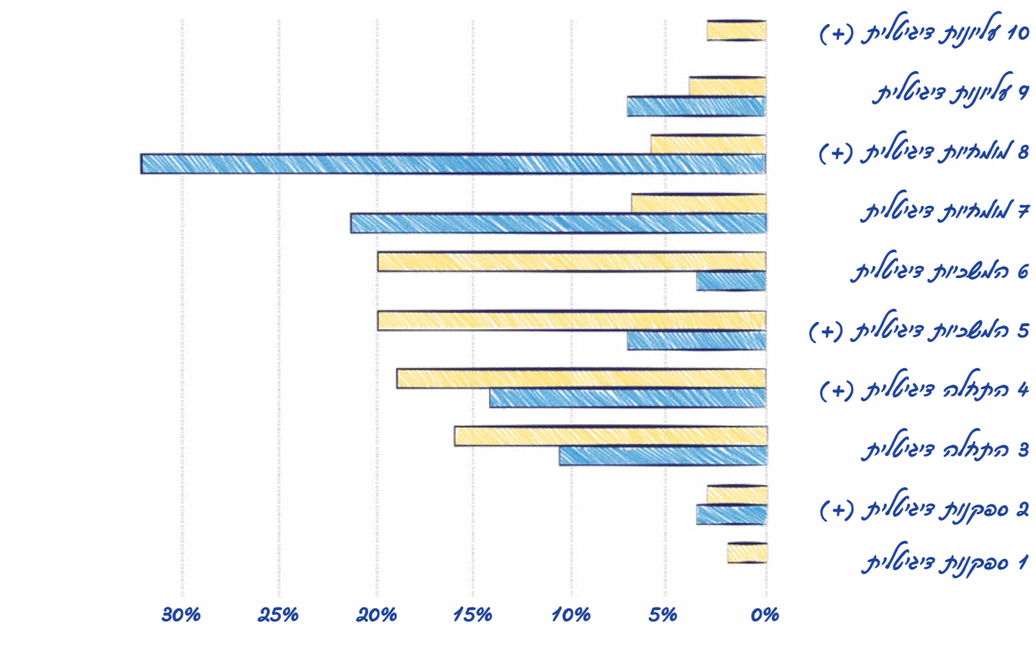
ארגונים מובילים דיגיטלית - ארגונים שדורגו בכללותם בדירוג בשלות דיגיטלית של 7 ומעלה (מומחיות דיגיטלית ועליונות דיגיטלית)

ארגונים אחרים (שאינם מובילים דיגיטלית) ארגונים שדורגו בכללותם בדירוג בשלות דיגיטלית של 6 ומטה.

ניתוח הבשלות הדיגיטלית בארגון בכללותו

להלן התפלגות דירוג הבשלות הדיגיטלית בארגונים בארץ בהשוואה לדירוג הבשלות הדיגיטלית בארגונים בחו"ל על פי שיעור המשיבים:

תרשים 1 - בשלות דיגיטלית בארגונים על פי המשיבים



ניתן לראות כי בעוד 70% מהמבקרים הראשיים בחו"ל דירגו את ארגונם ברמות בשלות דיגיטליות שעד דרגה 6 - בין התחלה דיגיטלית להמשכיות דיגיטלית, הרי ש-70% מהמבקרים הפנימיים בארץ דירגו את ארגונם ברמות בשלות דיגיטליות גבוהות יותר -דרגות 7 ומעלה שנעות בין מומחיות דיגיטלית לעליונות דיגיטלית.

53% מהמשיבים בארץ דירגו את הארגון בציונים 8-7 - מומחיות דיגיטלית, לעומת **13%** מהמשיבים בחו"ל באותן קטגוריות.

אפשר שהפערים נובעים מהיותה של ישראל "START-UP NATION", או לחלופין שיש כאן הערכת־יתר של המבקרים הראשיים בישראל באשר לבשלות הדיגיטלית של הארגונים שלהם.

ניתוח הבשלות הדיגיטלית והניהולית־ארגונית של הביקורת הפנימית

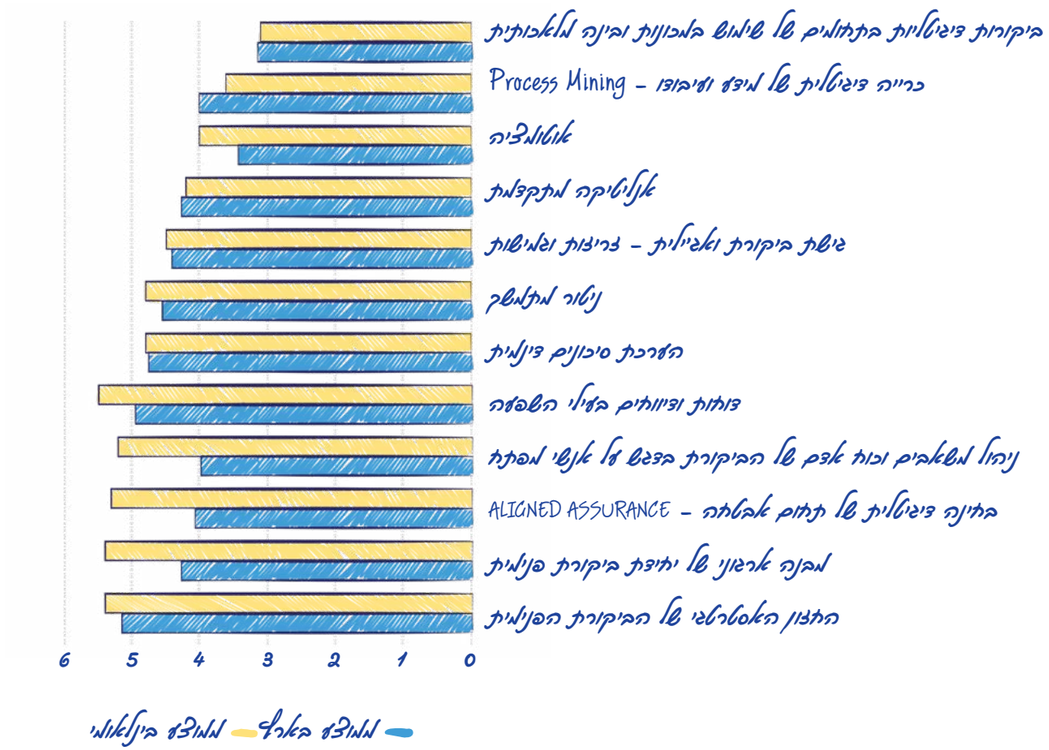
המבקרים הפנימיים הראשיים נתבקשו לדרג כל אחת מתוך 12 יכולות של הביקורת הפנימית בדירוג הבשלות הדיגיטלית מ־1 עד 10.

לצורך ניתוח הנתונים, בכל אחת מיכולות הביקורת ערכנו ממוצע של הדירוג של כלל הנשאלים.

יכולות הביקורת הפנימית - הבשלות הדיגיטלית והארגונית־ניהולית - כלל המשיבים:

להלן התפלגות הציון הממוצע של דירוג הבשלות הדיגיטלית של כלל הארגונים בארץ בהשוואה לדירוג הציון הממוצע של הבשלות הדיגיטלית בארגונים בחו"ל:

תרשים 2 - הבשלות הדיגיטלית של הביקורת הפנימית בכלל הארגונים בארץ ובחו"ל



ניתן לראות שממוצע דירוג יכולות הביקורת הפנימית דומה במרבית היכולות בארץ ובחו"ל. יחד עם זאת, נראה כי ביכולות "רכות" יותר, כדוגמת בניית חזון אסטרטגי, שינויים במבנה הארגוני של יחידות הביקורת, ניהול המשאבים וכוח האדם בדגש על איתור, גיוס והכשרת "טאלנטים", תחום ההבטחה - ASSURANCE ועוד, הדירוג הממוצע של הבשלות הדיגיטלית בארגונים בחו"ל גבוה יותר מאשר בארץ. יחד עם זאת יש להביא בחשבון כי הציונים בארץ ובחו"ל הם הערכות סובייקטיביות של העונים לשאלון.

כך או כך, ממוצע כלל הציונים נמוך מציון 6 וקרוב יותר לציון 5 ומטה. כלומר, בממוצע יש עוד דרך ארוכה בפני המבקרים הראשיים בארץ ובחו"ל, לשאוף לשיפור ניכר בכל המרכיבים לעיל ולשאוף לציונים של 7 ומעלה.

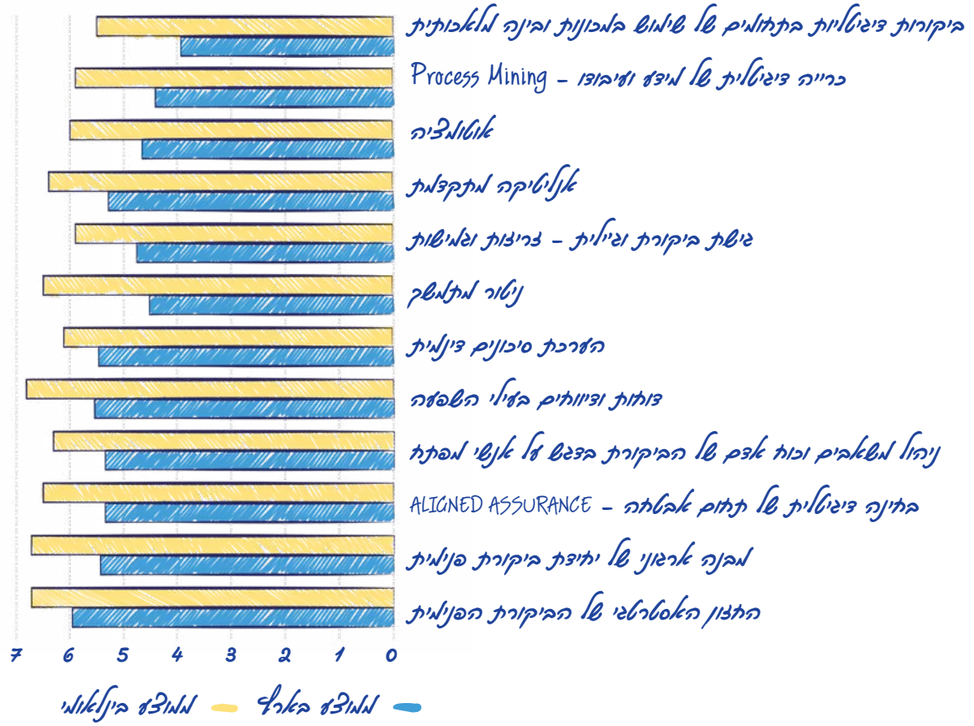
הצורך בשיפור הנתונים בישראל נכון שבעתיים מול הבשלות הדיגיטלית הגבוהה של הארגונים בישראל, כפי שהוצגה בתרשים 1 לעיל וכפי שתוצג גם בהמשך.

להלן נבחן את הבשלות הדיגיטלית והניהולית של יחידות הביקורת הפנימית יחסית למדד הבשלות של ארגונים מובילים דיגיטלית (ציון 7 ומעלה) לבין הארגונים האחרים (ציון 6 ומטה):

ארגונים מובילים דיגיטלית - יכולות הביקורת הפנימית - (ארגונים בדירוג כולל של בשלות דיגיטלית 7 ומעלה):

להלן התפלגות הציון הממוצע של דירוג הבשלות הדיגיטלית של יכולות יחידות הביקורת בארץ בארגונים מובילים דיגיטלית בהשוואה לדירוג הציון הממוצע של הבשלות הדיגיטלית של יכולות יחידות הביקורת בחו"ל:

תרשים 3 - הבשלות הדיגיטלית של הביקורת הפנימית בארגונים מובילים דיגיטלית בארץ ובחו"ל



ניתן לראות כי בארגונים מובילים דיגיטלית **בחו"ל** ממוצע הבשלות של הביקורת הפנימית גבוה מממוצע דירוג הבשלות הדיגיטלית של הביקורת הפנימית בארגונים מובילים דיגיטלית **בארץ**. ההפרשים נעים בין חצי ציון לציון וחצי.

יתר על כן, **ממוצע הבשלות הדיגיטלית של יכולות הביקורת בארץ נמוך אף מציון 6 ובדרך כלל הוא בדרגות של 5.5 4.5- - דרוג נמוך מבחינה אובייקטיבית. לעומת זאת, ממוצע הבשלות של הביקורת הפנימית בחו"ל הוא בדרגות 7 עד 6.5.**

בניתוח מעמיק של הנתונים עולה כי **43%** מהמשיבים לשאלון בארץ דיווחו שהארגון שלהם מוביל דיגיטלית (7 ומעלה) אבל ממוצע יכולות יחידת הביקורת אינו עומד בקטגורית מוביל דיגיטלית (6 ומטה), לעומת **8%** בלבד בחו"ל.

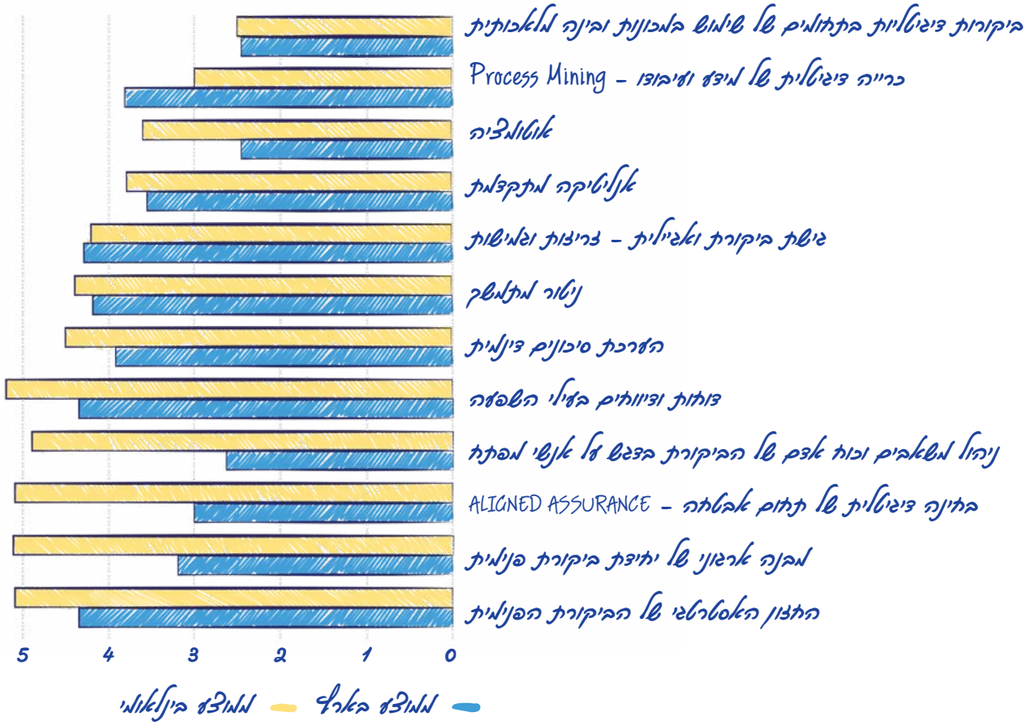
כלומר, **הביקורת הפנימית בישראל, בדגש על הביקורת בארגונים מובילים דיגיטלית, צריכה להיערך להשתנות מהותית בכל ממדי הבשלות.**

יודגש כי ההערה היא על רקע התוצאה הממוצעת ובכל ממוצע ישנן יחידות ביקורת פנימית בדרגת בשלות דיגיטלית וניהולית גבוהה ותואמת את צרכי הארגון וישנן גם יחידות ביקורת שנמצאות בפער ניכר מול הבשלות הדיגיטלית של הארגונים.

ארגונים שאינם מובילים דיגיטלית - יכולות הביקורת הפנימית - (ארגונים בדירוג כולל של בשלות דיגיטלית של 6 ומטה):

להלן התפלגות הציון הממוצע של דירוג הבשלות הדיגיטלית של יכולות יחידות הביקורת הפנימית בארגונים שאינם מובילים דיגיטלית בארץ, בהשוואה לדירוג הציון הממוצע של הבשלות הדיגיטלית של יכולות יחידות ביקורת פנימית בארגונים שאינם מובילים דיגיטלית בחו"ל:

תרשים 4 - הבשלות הדיגיטלית של הביקורת הפנימית בארגונים שאינם מובילים דיגיטלית בארץ ובחו"ל



ככלל, ניתן לראות מהטבלה שבארגונים שאינם מובילים דיגיטלית בחו"ל, גם היכולת של יחידות הביקורת נמוכה, פעמים עד מאוד, והיא נעה מציון 2.5 עד ציון 5, לעומת ציון של כ-2.5 עד ציון 4.5 בישראל. יתר על כן, בכל יכולות הביקורת (למעט שתיים), הבשלות בישראל נמוכה יותר מאשר בחו"ל ובשיעור ניכר.

בניתוח מעמיק של הנתונים עולה כי **39%** מהמשיבים לשאלון בארץ דיווחו גם שהארגון שלהם אינו מוביל דיגיטלית (6 ומטה) וגם שממוצע יכולות יחידת הביקורת שלהם אינו עומד בקטגורית מוביל דיגיטלית (6 ומטה), לעומת **78%** בחו"ל.

ובהרחבה, **יש יכולות ביקורת שבהן ממוצע הבשלות הדיגיטלית של יחידות הביקורת בארגונים שאינם מובילים דיגיטלית בארץ ובחו"ל דומה (בעיקר ביכולות טכניות הנוגעות לשיטות העבודה כדוגמת ניטור מתמשך, ביקורת אג'ילית ואנליטיקה מתקדמת) הרי שביכולות הנוגעות לניהול המשאבים וכוח האדם, תחום האבטחה, הראיה האסטרטגית והמבנה הארגוני, הבשלות הדיגיטלית של יכולות הביקורת בארגונים בחו"ל גבוהה בממוצע עד כדי כ-2 ציונים מהבשלות של יכולות הביקורת בארץ.**

בשורה התחתונה, בארגונים שאינם בשלים דיגיטלית, גם ממוצע יכולות יחידות הביקורת הפנימית בארץ ובחו"ל נמצא הבשלות דיגיטלית-ניהולית נמוכה עד נמוכה מאוד. ובדרך כלל, בשלות בישראל אף נמוכה מאשר בחו"ל.

בארץ - תמונת מצב כוללת

בשלות דיגיטלית של הארגונים בישראל מול הבשלות של יחידות הביקורת באותם ארגונים

לפי הערכת המבקרים הראשיים ממוצע הבשלות הדיגיטלית של **הארגונים בארץ** עומד על **6.3**, בעוד שממוצע הבשלות הדיגיטלית של **יחידות הביקורת** באותם ארגונים בארץ עומד על **4.4** בלבד.

ובאחוזים: על פי דיווחי המבקרים הפנימיים הראשיים בארץ, **61%** מהארגונים הינם מובילים דיגיטלית (בדירוג של 7 ומעלה), בעוד שרק **18%** מיחידות הביקורת הן מובילות דיגיטליות (ממוצע יכולות הביקורת).

קרי, **קיים פער משמעותי בדיווחי הנשאלים בארץ בין הבשלות הדיגיטלית של הארגונים בכללותם לבין הבשלות הדיגיטלית של יכולות הביקורת.**

גודל יחידות הביקורת

ערכנו ניתוח ייחודי רק לישראל לבחינת ההשפעה של גודל יחידות הביקורת על ממוצע הבשלות הדיגיטלית של יחידות הביקורת הפנימית ולהלן תוצאותיו:

היקף העובדים ביחידת הביקורת	שיעור הארגונים מתוך כלל המשיבים	ממוצע הבשלות הדיגיטלית של יכולות הביקורת
מעובד אחד עד 20 עובדים	79%	4.1
מעל 20 עובדים	1%	5.6

הערה: ב-71% מיחידות הביקורת בקבוצה הראשונה, שנעה בין עובד אחד ל-20 עובדים, ישנם עד 10 עובדים.

מהנתונים בטבלה ניתן ללמוד כי ממוצע הבשלות הדיגיטלית של יכולות הביקורת בארגונים שבהם יחידת הביקורת מונה עד 20 עובדים הוא **4.1** - ממוצע הנמוך באופן משמעותי ממוצע הבשלות הדיגיטלית של יכולות הביקורת בארגונים שבהם יחידת הביקורת מונה מעל 20 עובדים - **5.6**.

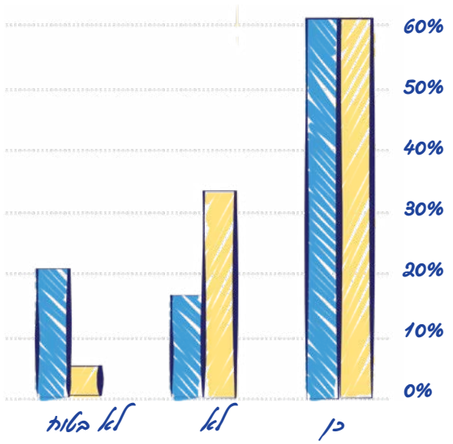
מכאן ניתן לומר (בזהירות הראויה לנוכח היקף המשיבים לשאלון בארץ) כי בשאלת הבשלות הדיגיטלית והניהולית של יכולות הביקורת הפנימית, יש יתרון לגודל ולמספר עובדי הביקורת ביחידת הביקורת.

היבטים שונים הנוגעים ליזמות באשר לשינוי ולחדשנות ביחידת הביקורת הפנימית

במסגרת השאלון נשאלו המבקרים הפנימיים הראשיים שאלות נוספות הנוגעות ליזמות לשינוי ולחדשנות בעבודת הביקורת הפנימית.

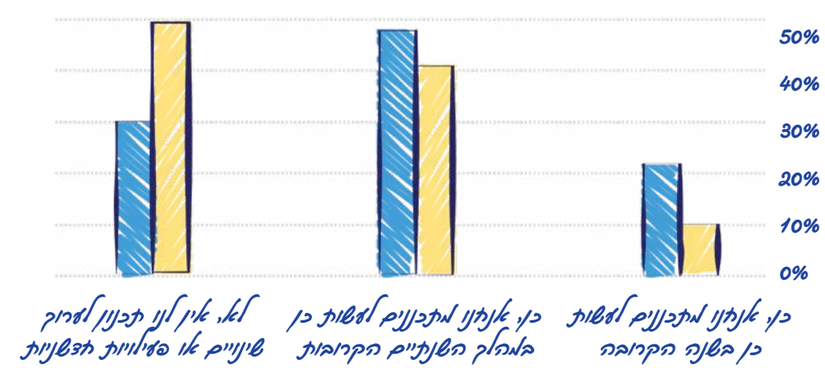
להלן יפורטו השאלות וניתוח המענה (התפלגות התשובות) של המבקרים הראשיים בארץ תוך השוואה למענה של המשיבים בחו"ל:

תרשים 5 - האם הביקורת הפנימית כבר השלימה עריכת שינוי או יוזמת חדשנות או לקחה על עצמה לערוך שינוי או ליזום חדשנות?



ניתן לראות כי גם בארץ וגם בחו"ל שיעור הארגונים שבהם הביקורת הפנימית לקחה על עצמה לערוך שינוי או ליזום חדשנות הוא גבוה ועומד על **61%**. לעומת זאת, בעוד ש-**33%** מהמשיבים בחו"ל דיווחו שהביקורת הפנימית לא לקחה על עצמה לערוך שינוי, כאמור, רק **18%** מהמשיבים בארץ השיבו לשאלה זו בשלילה.

תרשים 6 - האם ליחידת הביקורת הפנימית יש כעת תכנון/ תוכנית לעשות שינוי או ליזום חדשנות?



בשאלה זו נתבקשו לענות כל המבקרים הפנימיים שעדיין לא עשו שינויים כלשהם כולל יזמות וחדשנות באשר לתוכניותיהם לערוך שינויים בהווה הקרוב ובעתיד.

ניתן לראות שבעוד שבחו"ל **49%** לא מתכננים לעשות שינויים או פעולות חדשניות בשנים הקרובות, בארץ נתון זה עומד על **30%** בלבד.

שיעור המשיבים בחו"ל — שיעור המשיבים בארץ

> **70%** מהמבקרים הראשיים בחו"ל דירגו את ארגונם ברמות בשלות דיגיטליות של מתחת לדרגה **6**,
>
> בעוד ש- **70%** מהמבקרים הפנימיים בארץ דירגו את ארגונם ברמות בשלות דיגיטליות של מעל לדרגה **7**

תרשים 7 - איזו מהאמירות הבאות מגדירה הכי טוב את מידת הבשלות של יחידת הביקורת הפנימית לשינויים או לחדשנות?

על אף שקיימת שונות בהתפלגות בין התשובות בארץ לתשובות בחו"ל, נראה שמרבית יחידות הביקורת הפנימית מכירות בחשיבות של החדשנות והחשיבה היצירתית ומעלות רעיונות ופתרונות חדשניים. כן ניתן לראות כי הן בארץ והן בחו"ל שיעור הארגונים שבהם אין לביקורת הפנימית תוכנית לעורר חשיבה חדשנית הוא נמוך בצורה משמעותית.

תרשים 8 - בהשוואה לשנה שעברה, איך השתנה המיקוד של יחידת הביקורת אודות חדשנות ויזמות לשינויים?

ניתן לראות שהתפלגות התשובות בארץ ובחו"ל דומה במהותה וכי כמעט לא הייתה ירידה בהשוואה לשנה שעברה בפוקוס של יחידות הביקורת בארגונים באשר לחדשנות ויזמות לשינויים.

תרשים 9 - איך תדרג את ההחזר על ההשקעה (return on investment - ROI) ואת התרומה לארגון ולמעמד יחידת הביקורת עקב פעולות החדשנות והיזמות לשינוי של יחידת הביקורת בארגונך?

ניתן לראות כי עיקר המשיבים בארץ **(54%)** ובחו"ל **(40%)** השיבו כי לדעתם פעולות החדשנות והיזמות של יחידת הביקורת יביאו לתרומה בינונית לארגון. עם זאת, בארץ **30%** מהמשיבים סבורים כי התרומה תהיה רבה, לעומת רק **15%** מהמשיבים בחו"ל.

בכל מה שנוגע לאימוץ חדשנות ויזמות לשינוי, איך אתה רואה, באופן יחסי, את יחידת הביקורת בארגונך כיום ובעוד שנתיים בהשוואה ליחידות ביקורת פנימית בארגונים אחרים דומים באותו ענף/ תעשייה?

להלן שיעורי התפלגות התשובות בשאלון בארץ לעומת השאלון הבינלאומי בחו"ל:

	משיבים בארץ		משיבים בחו"ל	
	היום	בעוד שנתיים	היום	בעוד שנתיים
הרבה לפני רוב המתחרים / יחידות הביקורת בארגונים אחרים	29%	29%	4%	11%
מעט לפני רוב המתחרים / יחידות הביקורת בארגונים אחרים	50%	39%	20%	29%
פחות או יותר כמו רוב המתחרים / יחידות הביקורת בארגונים אחרים	14%	29%	38%	33%
מעט אחרי רוב המתחרים / יחידות הביקורת בארגונים אחרים	7%	4%	23%	16%
הרבה אחרי רוב המתחרים / יחידות הביקורת בארגונים אחרים	0%	0%	11%	5%

ניתן לראות שקיים שוני משמעותי בין שיעורי המשיבים בחו"ל לעומת שיעורי המשיבים בארץ. בעוד ששיעור המשיבים בחו"ל שהעידו על עצמם כי הם הרבה לפני רוב המתחרים עמד על **4%-11%** כיום ובעוד שנתיים, שיעור המשיבים בארץ שהעידו על עצמם כי הם הרבה לפני רוב המתחרים עמד על **29%**. מנגד, **5%-11%** מהמשיבים בחו"ל העידו כי כיום ובעוד שנתיים הם הרבה אחרי רוב המתחרים ולעומת זאת בארץ אף משיב לא העיד כי הוא נמצא הרבה אחרי המתחרים.

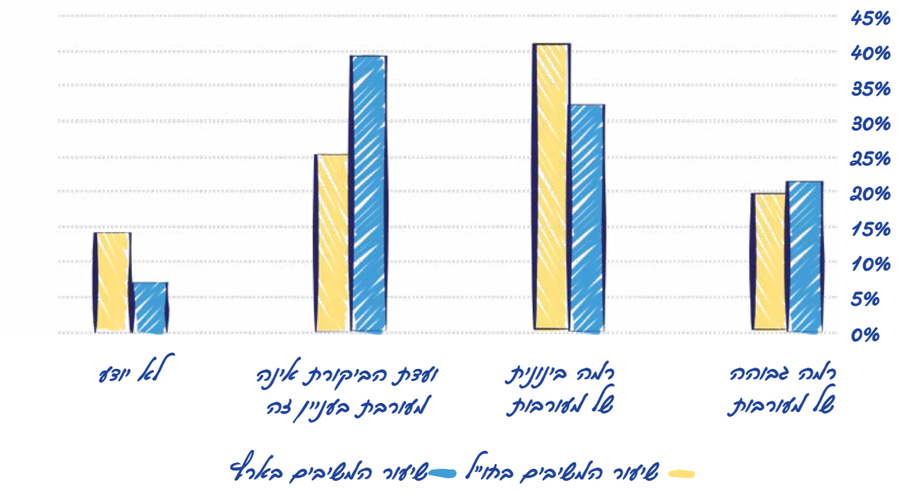
סביר שהתפלגות התשובות באשר למצב כיום תהא התפלגות נורמלית. ואכן התפלגות התשובות בחו"ל באשר למצב כיום קרובות להתפלגות נורמלית: 24% לפני רוב המתחרים, 38% כמו יתר המתחרים והיתר - 34% באיחור לעומת המתחרים.

לעומת זאת, בישראל יש הערכת־יתר של יכולות יחידות הביקורת הפנימית לעומת המתחרים באותו ענף: 79% מיחידות הביקורת סוברות שהן מקדימות יחידות מתחרות באותו ענף וכאמור, נתון זה מהיבט של התפלגות נורמלית (התפלגות פעמון) מעורר שאלות.

> להערכת המבקרים הפנימיים בארץ ממוצע הבשלות הדיגיטלית של הארגונים עומד על 6.3, בעוד שממוצע הבשלות של יחידות הביקורת עומד על 4.4 בלבד



תרשים 10 - באיזו רמה ועדת הביקורת בארגונך מעורבת ומקבלת מידע אודות תוכנית היזמות לשינוי והחדשנות שיחידת הביקורת לקחה על עצמה?



ניתן לראות שבארץ כ-**40%** מהמשיבים סבורים כי ועדת הביקורת בארגונם אינה מעורבת בתכנית היזמות והחדשנות של הביקורת הפנימית, לעומת **25%** בחו"ל. מנגד, כ-**40%** מהמשיבים בחו"ל סבורים כי ועדת הביקורת מעורבת בתוכנית היזמות והחדשנות של הביקורת בצורה בינונית, בעוד שבארץ כ-**30%** מהמשיבים סבורים כך.

כן ניתן לראות כי גם בארץ וגם בחו"ל כ־20% מהמשיבים סבורים שוועדת הביקורת מעורבת ברמה גבוהה בתוכנית היזמות והחדשנות של הביקורת הפנימית.

נדגיש כי המצב הראוי הוא שוועדות הביקורת אכן יהיו מעורבות ביזמות של יחידות הביקורת, אלא שכאן מתחייבים עוד ניתוחים (שלא נעשה אותם כאן ועכשיו). כמו כן, קיימות הגדרות משפטיות חוקיות שונות לתפקידי ועדות הביקורת, שיש להביאן בחשבון בארץ, ואין דין ועדת ביקורת בחברות ציבוריות לדין ועדות ביקורת במגזר הממשלתי, בשלטון המקומי ובארגונים ציבוריים אחרים ו/או מלכ"רים.



סיכום
תמונת המצב באשר לביקורת הפנימית בישראל

המבקרים הפנימיים הראשיים בישראל מעריכים כי הבשלות הדיגיטלית של הארגונים שלהם היא גבוהה ואף גבוהה יותר מאשר עולה בשאלון הבינלאומי.

אפשר שהפערים נובעים מהיותה של ישראל Start-up Nation גם אפשר שיש כאן הערכת־יתר של המבקרים הראשיים בישראל באשר לבשלות הדיגיטלית של הארגונים שלהם.

פער מהותי קיים בין הבשלות הדיגיטלית של הארגונים בארץ לבין הבשלות הדיגיטלית והניהולית של יחידות הביקורת בארץ: ממוצע הבשלות הדיגיטלית של הארגונים בארץ עומד על 6.3 בסקלה של 1–10, בעוד שממוצע הבשלות של יחידות הביקורת בארץ עומד על 4.4 בלבד באותה סקלה.

כך: על פי דיווחי המבקרים הפנימיים הראשיים בארץ, 61% מהארגונים הם ארגונים מובילים דיגיטלית (בדירוג של 7 ומעלה), בעוד שרק 18% מיחידות הביקורת הן מובילות דיגיטליות וניהולית.

ממוצע הבשלות הדיגיטלית והניהולית של הביקורת הפנימית בארץ דומה למרבית תוצאות הבשלות של יחידות הביקורת הפנימית בחו"ל.

יחד עם זאת, נראה ביכולות "רכות" יותר, כדוגמת בניית חזון אסטרטגי, שינויים במבנה הארגוני של יחידות הביקורת, ניהול המשאבים וכוח האדם ועוד, הדירוג הממוצע של הבשלות הדיגיטלית והניהולית של המבקרים הפנימיים בחו"ל גבוה יותר מאשר בארץ.

זהו סימן קריאה וגם מפת דרכים לקידום יחידות הביקורת בארץ: הדרך עוד ארוכה בפני המבקרים הראשיים בארץ, לשאוף להשתפרות ניכרת ולו רק במרכיבים דלעיל.

השוואה ייחודית שערכנו רק בישראל נוגעת למידת הבשלות הדיגיטלית והניהולית ביחידות הביקורת הפנימית בארץ בהתייחס למספר עובדי הביקורת בכל יחידה.

הממוצע המשוקלל של הקבוצה שכללה עד 20 עובדים מהווה כ־79% מכלל העונים לשאלון בארץ וממוצע הבשלות של אותה קבוצה עמד על 4.1. בקבוצה שכללה 20 עובדים ומעלה ממוצע הבשלות עמד על 5.6, ממוצע הגבוה ב־30% מהקבוצה הראשונה.

זאת תוצאה מעניינת וגם סבירה. נראה סביר כי באשר לשאלת הבשלות הדיגיטלית יש יתרון לגודל בהתייחס למספר עובדי הביקורת שביחידה.

נקודת אור עולה באשר לשאלה האם ליחידות הביקורת הפנימית בארץ שנמצאות בפער בתחום החדשנות יש תכנון/תוכנית לעשות שינוי או ליזום חדשנות כבר כעת. התשובות בישראל העלו אופטימיות: 49% מהן הביעו נכונות לפעולה כבר כיום.

אופטימיות מרובה עולה בישראל גם באשר להערכת המצב היחסי כיום, באשר לאימוץ חדשנות ויזמות לשינוי של יחידת הביקורת בהשוואה ליחידות ביקורת פנימית שבארגונים אחרים דומים בישראל באותו ענף/תעשייה.

בעוד שיעור המשיבים בחו"ל שהעידו על עצמם כי כיום הם הרבה או מעט לפני רוב המתחרים, עמד רק על 24%, שיעור המשיבים בארץ שהעידו על עצמם כי הם הרבה או מעט לפני רוב המתחרים עמד על 79%.

בארץ אף מבקר פנימי ראשי לא העיד כי יחידתו נמצאת כיום באיחור ניכר אחרי המתחרים, לעומת 11% בשאלון הבינלאומי.

בשורה התחתונה: נראה שבישראל יש הערכת־יתר של יכולות יחידות הביקורת הפנימית לעומת יחידות ביקורת מתחרות באותו ענף. מנגד, הנתון אינו סביר במונחים של התפלגות נורמלית-"התפלגות פעמון".

הבהרה על חובת הזהירות:

התוצאות לעיל מתבססות על ממוצעים של יחידות ביקורת מתחומים שונים מאוד ובהם: פיננסים, תעשייה כולל הייטק, משרדי ממשלה ורשויות מקומיות שיש ביניהן שונות רבה.

יש שונות רבה גם באשר למספר עובדי ביקורת בכל יחידת ביקורת: שונות שנעה בין עובד אחד לחמישה במספר רב של יחידות ביקורת פנימית לעומת 20–30 עובדי ביקורת ומעלה, ביחידות אחרות

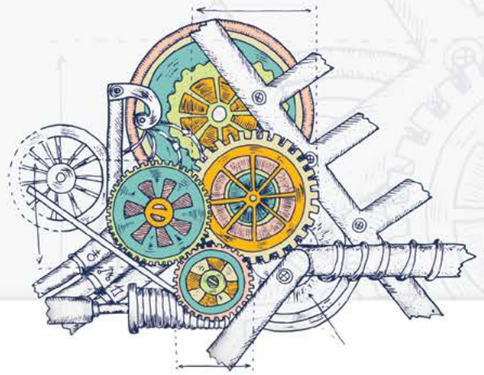
ייתכן שקיימות גם הטיות בתשובות עקב מורכבות השאלונים.

יחד עם זאת, במכלול הניתוחים לעיל מספר הדגשים המחייבים תשומת לב המבקרים הפנימיים הראשיים בארץ: בראייה צופה פני עתיד, יש להמשיך ואף להאיץ את כיווני החדשנות הדיגיטלית והניהולית בכל יחידות הביקורת הפנימית, כי העתיד וגם כבר ההווה מחייבים זאת.

מדור מחקר

שיטות וכלים מעשיים המשמשים את הביקורת הפנימית

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



במקביל להתפתחות המהירה והעצומה שחלה בדרכי עבודתו של המבקר הפנימי (שימוש בטכנולוגית המידע וטכנולוגיות נוספות שמקורן במהפכה הדיגיטלית) קיים צורך בשיטות, טכניקות וכלים מעשיים על מנת לאפשר למבקר הפנימי לבצע עבודה אפקטיבית ומתן ערך מוסף לארגון. מתוך סקירה של המחקר האקדמי עולה שאמצעים פרקטיים שבהם יכול להיעזר המבקר הפנימי משפיעים באופן מובהק על אפקטיביות עבודת הביקורת.

המחקר **הראשון**

מספק ניתוח של התפתחות תפקיד המבקר הפנימי תוך אבחנה בין הגישה המסורתית לגישה המתקדמת ומרכיביה השונים.

המחקר **השני**

המחקר מציג ניתוח של נתונים אמפיריים על השימוש בכלים ובשיטות בהם עשו שימוש מבקרים פנימיים בדרום אפריקה ועורך השוואה ביחס למדינות מפותחות.

מחקר **שלישי**

מטרת המחקר לזהות את הגורמים העומדים מאחורי האימוץ המוצלח של השימוש ב-CAATTs. זאת, כדי לסייע בהטמעת טכנולוגיות אלה בפונקציית הביקורת הפנימית.

מחקר ראשון:

Shiradi W. Zarkasyi.2006. Internal Audit Techniques - Traditional versu Progressive approach. Economi Dan Bisnis Terapan, 2(1): 1-10

המחקר מתייחס להתפתחות של תפקיד המבקר הפנימי תוך אבחנה בין הגישה המסורתית לגישה המתקדמת. כמו כן, המחקר מביא ניתוח של עבודת הביקורת תוך הסתכלות מחד על הניהול המסורתי של הסיכונים ומאידך על הניהול המודרני של הסיכונים ERM. המחבר ממליץ למבקר הפנימי לבחור בכלים ובטכניקות של הגישה המתקדמת בעבודתו השוטפת ובניהול המודרני של הסיכונים בארגון. יחד עם זאת המחבר ממליץ שלא לוותר לחלוטין על הגישה המסורתית אלא לעשות גם בה שימוש - כתורמת לביקורת הפנימית.

עיקרי הממצאים והשוני בגישות רוכזו בטבלאות המוצגות להלן:

התפתחות תפקיד המבקר הפנימי

גישה מסורתית	גישה מתקדמת
מיקוד על הביקורת	מיקוד על העסק
מבוססת עסקאות	מבוססת תהליכים
מיקוד ברמה הפיננסית	מיקוד ברמה הניהולית
הציות כמטרה - COMPLIANCE	המטרה - זיהוי סיכונים ושיפור תהליכים
מיקוד על נהלים ופרוצדורות	מיקוד על ניהול הסיכונים
כיסוי פעילויות במהלך השנים	כיסוי מתמיד של הסיכונים והערכתם
התאמה למדיניות	מאפשרת שינוי במדיניות
הביקורת כקריירה	הזדמנויות לתפקידים אחרים
מתודולוגיה: ממוקדת מדיניות, עסקאות וציות	מתודולוגיה: ממוקדת מטרות, אסטרטגיות וניהול סיכונים

התפתחות הגישה לסיכון

ניהול מסורתי של הסיכון	ניהול מתקדם של הסיכון
סיכון כאירוע מקרי	סיכון במסגרת אסטרטגיה עסקית
זיהוי והערכת הסיכון	פיתוח והערכה של תיק סיכונים
מיקוד על סיכונים נבדלים	מיקוד על סיכונים קריטיים
צמצום הסיכון	אופטימיזציה של הסיכון
גבולות הסיכון	אסטרטגיה ביחס לסיכון
אי־שיוך הסיכון	הגדרת האחריות לסיכון -"בעל הסיכון"
כימות באופן אקראי של הסיכון	ניטור ומדידה של הסיכון
"הסיכון אינו באחריותי"	"הסיכון הוא באחריות של כל אחד"

מדור מחקר

מחקר שני:

Kgobalale Nebbel & al. 2015. Audit Tools and Techniques: Crucial Dimensions of Internal Audit Engagements in South Africa. Journal of Economics, 6 (3): 269-279

ממצאי המחקר מובאים בטבלה הבאה:

שימוש בכלים וטכניקות בסקטור הציבורי ובחברות נסחרות בדרום אפריקה

	סקטור ציבורי %	חברות %
תכנון עבודה מבוסס סיכונים	90.7	91.3
ניירות עבודה אלקטרוניים	89.5	86.4
סקירה אנליטית	77.7	74.4
טכניקות ביקורת מבוססות מחשב	59.3	71.6
הערכת עצמית של הבקרה בארגון	37.2	49.4
הערכת איכות כלי הביקורת	67.4	37.1
ביקורת מתמשכת	33.7	39.3
כריית מידע Data Mining	39.3	55.6
עריכת השוואות Benchmarking	59.3	46.9
דגימה סטטיסטית	63.9	58.1
תרשימי זרימה	38.4	48.2
מיפוי תהליכים	16.2	14.8
תיעוד וניהול מעקב	37.2	32.1

שתי המסקנות העיקריות ממחקר זה:

המבקרים הפנימיים משתמשים בתכנון עבודתם על סמך סקר סיכונים ותקשורת ממוחשבת (כמו דואר אלקטרוני ואמצעי מחשוב אחרים) כדי להגביר את היעילות של תהליך הביקורת ואיכות דוחות הביקורת.

תכנון שוטף של מטלה מבוסס סיכונים, שימוש בתוכנות ובאמצעים ממוחשבים, סקירה אנליטית, ניירות עבודה אלקטרוניים, עבודה מבוססת מחשב CAATs הם הכלים והטכניקות השכיחים ביותר בעבודתם של המבקרים הפנימיים בדרום אפריקה.

מחקר שלישי:

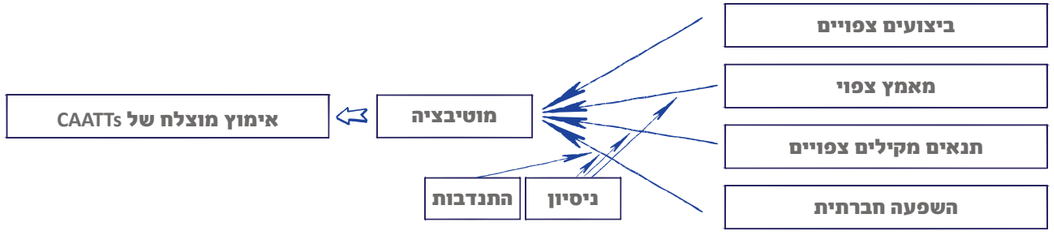
Nurmazilah M., & Andry L. 2014 Examining the adoption of computer-assisted audit tools and techniques Cases of generalized audit software use by internal auditors. Managerial Auditing Journal, 29(4) 327-349

המחקר סורק נתונים וקובע שטכניקות ביקורת מבוססות מחשב (CAATTs Computer Assisted Audit Tools and Techniques) הן כלי עזר חשוב המשמש את המבקרים הפנימיים. כלי זה מאפשר איתור סטיות וחריגות קיימות בבסיס נתונים ולקבל תוצאות משמעותיות בעת ניתוח נתונים.

היתרונות של תוכניות ביקורת מבוססות מחשב CAATTs, הן: שיפור יעילות העבודה באמצעות אוטומציה של בדיקת נהלים; צמצום הסיכון על ידי בדיקת אוכלוסייה שלמה במקום להסתמך על מדגם סטטיסטי; ערך מוסף שמקורו בתובנות הנובעות מבסיס הנתונים או מתוך רשומות שנבדקו; גידול באפשרויות ובהיקף הבדיקות העומדות בפני המבקר הפנימי.

השימוש בכלים ובטכניקות מבוססי מחשב (CAATTs) הוא חלק מתוך הפרוצדורות המומלצות ברמה המקצועית. מחקר זה מתמקד בתוכנות ביקורת הקיימות במסגרת CAATTs הזמינות למבקרים הפנימיים; המטרה היא: לזהות את הגורמים העומדים מאחורי האימוץ המוצלח של השימוש ב- CAATTs; ובכך לסייע ולעודד הטמעת טכנולוגיות אלה בפונקציית הביקורת הפנימית.

שורשי המתודולוגיה בעבודה זו קשורים ל"תיאוריה המאוחדת של הקבלה והשימוש בטכנולוגיה". בתיאוריה זו נעשה שימוש בחקר הגורמים המסבירים אימוץ מוצלח של טכנולוגיות המידע.



במודל זה המשתנה התלוי הוא כמובן מידת ההצלחה של אימוץ CAATTs על ידי הביקורת הפנימית.

המשתנים הבלתי תלויים כוללים:

ביצועים צפויים (Performance Expectation) המייצגים את המידה בה קיימת ציפייה/אמונה לשיפור הביצועים כתוצאה משימוש בטכנולוגיה;

מאמץ צפוי (Effort Expectancy) הנותן ביטוי למידת המאמץ הצפוי בלימוד ובשימוש בטכנולוגיה;

תנאים מקלים (Facilitating Conditions) המייצגים את לימוד המידע בהקשר לטכנולוגיה ומידת התמיכה של ההנהלה בהכנסת הטכנולוגיה;

השפעה חברתית (Social Influence) או המידה שבה אימוץ הטכנולוגיה תלוי בסביבה החברתית, כמו תפיסת הטכנולוגיה על ידי המבקר הפנימי הראשי והקולגות שלו וגם גורמים מקצועיים שאיתם הוא מקיים קשרים.

ארבעת המשתנים הבלתי תלויים הנ"ל משפיעים כל אחד לחוד ובאופן ישיר על משתנה המוטיבציה/הנעה להכנסת השימוש ב- CAATTs. התוצאה מכך היא מידת ההצלחה באימוץ השימוש בתכנות ביקורת ככלי בעבודת הביקורת הפנימית.

יש לציין שהמודל מציג שני גורמים מתווכים: (Moderator Variables): ניסיון המבקר הפנימי ומידת הפתיחות/הנכונות הקיימת באימוץ טכנולוגיות חדשות. משתנה מתווך מוגדר כמשתנה הנמצא בין המשתנים הבלתי-תלויים למשתנה התלוי, מושפע מהבלתי-תלוי ומשפיע על התלוי. באופן כללי משתנה זה ייחשב כמשתנה מתווך אם בעקבות הצבתו, הקשר הישיר בין המשתנה הבלתי-תלוי לתלוי ירד ואף עשוי להתבטל.

סוף דבר המסקנה העיקרית של עבודה זו היא שאימוץ מוצלח של תוכנות ביקורת במסגרת השימוש ב- CAATTs תלוי באופן משמעותי בשני גורמים: הציפייה לשיפור הביצועים של הביקורת הפנימית (Performance Expectation) והתנאים המקילים (Facilitating Conditions).

LESS IS MORE

על המשמעות המעשית של עודף בקרות והאומץ הנדרש מהמבקר הפנימי

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

כמה פעמים כמבקרים פנימיים המלצתם להפחית בקרות, אם בכלל?

> עודף בקרות עלול להביא **להתפתחות תרבות ה"סמוך"**

ב-13 במרץ 1964 נדקרה קיטי ג'נובזה למוות ליד ביתה בשכונת קווינס, בניו יורק. שכנים רבים היו עדים לרצח, אך לא טרחו להזעיק משטרה או להתערב בנעשה. המקרה הוביל למחקרים בפסיכולוגיה חברתית של "אפקט הצופה מהצד" ו"אפקט דילול האחריות". מחקרים אלו הראו כי

בניגוד לציפייה המקובלת, כמות גדולה של "צופים מהצד" מפחיתה את הסיכוי שמישהו מהם ינסה לסייע לאדם במצוקה.

הסיבה העיקרית לכך היא שכל אחד מהצופים מניח שהאחר ייקח אחריות וינקוט פעולה, ולכן הוא מסיר מעצמו את נטל האחריות לפעולה, ואינו פועל בעצמו.

איך כל זה קשור לבקרות? ובכן, באותו האופן שבו ריבוי "צופים מהצד" באירוע גורם לתחושה של הסרת אחריות מהפרט הבודד ומקטין את הסיכוי לפעולה, כך גם

עודף בקרות עלול לייצר תחושה מוטעית של ביטחון בתהליך ושאננות, ולהוביל להסרת האחריות האישית מתוך אמונה שהאחר יפעל.

כאשר מבקר פנימי נתקל בליקוי, הדבר שנתפס הכי טריוויאלי ונכון הוא להמליץ על הוספת בקרות בתהליכי העבודה. אלא שכפי שנציג להלן, עודף בקרות עלול להביא בדיוק לתוצאה ההפוכה, ובין היתר להתפתחות תרבות ה"סמוך" ("יהיה בסדר", "מישהו כבר יטפל בזה"), להסרת אחריות אישית ולהיווצרות חסמים. על כן, הארגון בכללותו, לרבות המבקר הפנימי, נדרשים להיות ערים לכך שלעיתים ליקוי אינו מעיד על בקרות בלתי מספקות בתהליכי העבודה, אלא אולי דווקא על אי יישום אפקטיבי של הבקרות הקיימות, ואפילו על עודף בקרות (כן - לדעתנו יש דבר כזה!). במקרה האחרון, לדעתנו, מבקר טוב יהיה מקצועי דיו כדי לזהות זאת, ולא פחות חשוב מכך - אמיץ דיו כדי להעיר על כך.

"אפקט הצופה מהצד"

מושג בפסיכולוגיה חברתית המתייחס לתופעה שבה היחיד רואה את נטל האחריות לפעולה כמוסר ממנו, ככל שקבוצת האנשים שנוכחים באירוע גדול יותר. התופעה באה לביטוי בעיקר כאשר אדם מצוי במצוקה, והאנשים שסביבו אינם מגישים לו עזרה מתוך הנחה שאדם אחר יגיש את העזרה הנדרשת.

"אפקט דילול האחריות"

תופעה סוציו־פסיכולוגית לפיה פחות סביר כי אדם ייקח אחריות על פעולה או אי פעולה כאשר אנשים אחרים נוכחים, באשר הוא מניח כי אחרים אחראים לנקוט בפעולה או כבר נקטו בפעולה.



הסיכונים בעודף בקרות

עודף בקרות הוא מצב שבו בתהליכי העבודה מעוגנים שריונים רבים מדי (כגון שרשרת חתימות ואישורים ארוכה ומלאה, הפרדת תפקידים מופרזת ועוד). כלומר שגם אם נסיר חלק מהם, לא זו בלבד שהדבר לא יפגע בתהליך העבודה ולא ישפיע מהותית על מזעור הסיכונים, אלא שנגלה כי ההפחתה אף תועיל לתהליך העבודה בהרבה מובנים.

מצב של עודף בקרות בארגון אינו רצוי, וחשוב להכיר את הסיכונים שבו. נמנה להלן את המרכזיים שבהם:

> המלצה על צמצום בקרות כשלעצמה טומנת בחובה סיכונים, **ובשל כך – היא מצריכה אותנו למידה לא מבוטלת של אומץ**

1 הסרת אחריות אישית והסתמכות על גורמי בקרה אחרים בתהליך

חלקנו ודאי מכיר תהליכי עבודה שבהם קיימים מספר גורמים בשרשרת הבקרה ("חתימה שנייה"). בתהליכים אלו החשש הוא שככל שתתקדם שרשרת הבקרות, המאשר יסתמך על הבקרה/ות שביצע קודמו, בלי לערוך בקרה אפקטיבית עצמאית, כך שבפועל אישורו ישמש "חותמת גומי" בלבד. הסיבה היא כי כך בדיוק פועלות בקרות עודפות בארגון: הן עלולות לייצר מראית עין כי התהליכים מתנהלים באופן תקין ותחת פיקוח ובקרה מספקים. כפועל יוצא, הן מובילות ליצירת אשליה של ביטחון, ולהשגת תוצאה הפוכה של אי הקפדה עליהן ושל הסרת אחריות אישית.

2 בירוקרטיות ארוכות, סרבול והאטה של תהליכים, אפילו עד אובדן רלוונטיות בקרות מטבען דורשות השקעה של זמן ומשאבים, וגורמות להאטה של תהליכים ולהפיכתם למורכבים יותר. במקרי קיצון של עודף בקרות, החשש הוא כי היקף ההשקעה בבקרות עלול בסופו של דבר שלא להשתלם, ואף להפוך את התהליך כולו לבלתי רלוונטי. עצם קיומם של גורמים מאשרים רבים מדי והתיאום ביניהם עלול להיות כה מסורבל וכה ממושך, עד שיגרום לגלגלי הארגון להסתובב לאט מדי ומאוחר מדי.

3 צמצום עד ביטול של שיקול הדעת והגמישות עודף בקרות יכול להתבטא גם בריבוי נהלים ואסדרה מוגזמת, לפרטי פרטים, של אופן הפיקוח על ביצוע תהליכים. המשמעות המעשית של האמור היא צמצום למינימום של שיקול הדעת מצד מבצעי הפעולות, לעיתים עד כדי ביטולו. במרבית המקרים, נרצה להותיר מקום לשיקול דעת וגמישות ולעודד תרבות של מנהלים ועובדים שחושבים ושאינם טכנוקרטיים.



CAN YOU READ ME

דגשים לארגון בהקשר של עודף בקרות

מה יכול ארגון לעשות כדי לזהות מצב של בקרות עודפות ולהתמודד איתו, וכיצד משתלב בכך המבקר הפנימי? לעניין זה, להלן מספר הצעות:

1 בדיקת אופן יישום הבקרות הקיימות וניתוח סיבות שורש, לפני המלצה/החלטה על הוספת בקרות. עצם קיומן של בקרות רבות בתהליכי העבודה עלול לייצר מצג מוטעה ומראית עין של ביטחון בקרב כל הגורמים בארגון - החל מהדירקטוריון, המנכ"ל, חברי ההנהלה, שומרי הסף (לרבות המבקר הפנימי) ועד המנהלים בשטח, באופן שיטשטש את ערנותם לאפקטיביות היישום של הבקרות בפועל. לכן, אין זה נכון להסתפק בעצם הגדרת הבקרות בתהליך ו/או קיום האסמכתא להן, אלא הכרחי להתייחס גם לאופן היישום שלהן בפועל ולאפקטיביות שלהן, לפני שיוסיפו בקרות חדשות.

2 עלות מול תועלת, בדגש מיוחד לגבי הוספת בקרות טכנולוגיות. בקרות עולות כסף, ועל כן חשוב כי הארגון יוודא שלא מופר האיזון שבין עלותן לתועלת שלהן, וזאת כמובן מבלי לפגוע בחשיבות עיקרון הפרדת התפקידים.

בהקשר זה נזכיר את השימוש ההולך וגובר במערכות מידע ממוחשבות למטרות פיקוח ובקרה. חשוב לוודא כי אותן מערכות אינן הופכות למטרה בפני עצמה. במילים פשוטות, עלול להיווצר מצב שבו אנו עובדים עבור המערכת, ולא להפך ("הזנב מכשכש בכלב"). לעיתים, נכון להיוותר עם אמצעי הבקרה הפשוט והיעיל "של פעם", בלי לחשוש להיתפס כפרימיטיביים - פשוט לעשות ולעשות פשוט.

3 לא לפחד להגיע עמוק יותר לתחום התרבות הארגונית לעיתים, עודף בקרות בתהליך אינו מקומי ונקודתי, אלא מבטא את הדנ"א הארגוני ומשמש סימפטום לתרבות שמתחת לפני השטח. הוא עשוי, למשל, ללמד על ארגון "מתגונן", ארגון שאינו סומך על אנשיו או שלא ניתן לסמוך על אנשיו, ארגון שמתעסק בפרוצדורות ולא במהות, ועוד. על כן, חשוב לבחון האם יש משמעויות ורבדים עמוקים יותר לקיומן של הבקרות העודפות, והאם נדרש לפעול במישורים בסיסיים אלה של תרבות ארגונית.

סוף דבר

אם כל אחד מאיתנו יישיר מבט למראה וישאל את עצמו בכנות "האם ומתי כמבקר המלצתי על הפחתת בקרות?" - כמה מאיתנו יוכלו באמת להשיב בחיוב? יתר על כן, כמה מאיתנו אי פעם בכלל זיהו מצב של עודף בקרות? ניתן להניח כי התשובות לשאלות תהיינה בטווח שבין "אף פעם" לבין "פעמים בודדות".

על כן, הצעד הראשון הוא הגברת המודעות לקיום אפשרות של בקרות עודפות והסיכונים בכך. השלב הבא, - והוא לדעתנו האתגר הגדול והחשוב יותר עבור כל אחד בארגון, כולל המבקר הפנימי - הוא שהמלצה על צמצום בקרות כשלעצמה טומנת בחובה סיכונים, ובשל כך - היא מצריכה אותנו למידה לא מבוטלת של אומץ.

כאשר אנו כמבקרים איננו נותנים את הדעת גם לנושא של עודף בקרות, או לחלופין איננו מספיק אמיצים להעיר על כך, אנו מחמיצים חלק גדול מייעודנו ומוותרים מראש על תרומה ממשית ועל ערך מוסף שנוכל לקבל בנושא, לאור היכרותנו העמוקה את הארגון והתהליכים שבו.

על כן, בטרם מתן המלצות על הוספת בקרות באופן אוטומטי, שנתפס אולי כ"טבעי", כדאי למבקר הפנימי לבחון שורשית מה הביא להתרחשות הפער. אם סבור המבקר כי בתהליך הנבדק קיים עודף בקרות, נדרש מהמבקר לאזור את האומץ להעיר לארגון על כך, ואף להמליץ על הסרת בקרות. כמה ואיך? כאמור, כל מקרה לגופו ולנסיבותיו, אך כמו במרבית מישורי חיינו, איזון היא מילת המפתח.

פורום מבקרים פנימיים ראשיים
12/9/21

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 לפורום יש לפנות לאינה גולדרביטר
לשכת המבקרים הפנימיים בישראל
טלפון: 03-5116617 | office@theiia.org.il

לבעוט מהקרן ולרוץ לנגוח לשער

מחקרי בנצ'מרק בשירות הביקורת הפנימית

מאת:
דנה גוטסמן-ארליך | רו"ח, MA, CIA, CRMA
שותפה בחטיבת ממשל תאגידי ורגולציה, BDO
ד"ר עופר גוטרמן | ראש קבוצת מודיעין עסקי
חטיבת ממשל תאגידי ורגולציה, BDO



המבקר הפנימי נדרש לא פעם להיות "נושא הבשורות הרעות" מול הנהלת הארגון, זה שאמון על חשיפת כשלים בעשייה הארגונית, עמידה על פערי עמידה ברגולציה ובנהלים מחייבים, והצבעה על בקרות שנקבעו אך אינן מיושמות. במילים אחרות, המבקר הפנימי ניצב, ונתפס בראי ההנהלה, בעמדה של מי שתפקידו לחשוף בעיות.

במאמר הנוכחי אנו מבקשים להעלות למודעות את היכולת לעשות שימוש חדש בכלי ותיק - מחקרי בנצ'מרק - כדי לספק ערך מוסף לארגון, ולחזק את תפקידם של המבקרים הפנימיים לא רק כ"חושפי בעיות", אלא גם כ"ספקי פתרונות".

מהו בנצ'מרק?

בנצ'מרק (Benchmark) הוא מדד, תקן או סדרה של תקנים המשמשים **נקודת התייחסות להערכת ביצועים ורמות איכות**. המונח משמש במשמעות זו במגוון תחומים, הגם שכל תחום משתמש בו בהקשר שלו.

השימוש במונח נפוץ במיוחד בעולם העסקים כתיאור **מדדי ביצועים** שונים הכרוכים בפעילות העסקית (שיווק, מכירה, ייצור, תפעול, ניהול ועוד). בכלל זה, הבנצ'מרק משמש **כמדד להערכת פעילות קיימת, לבחינת פתרונות חדשים ואף להגדרת יעדים,** קביעת או מדידת בנצ'מרק יכולה להיעשות באמצעות **מחקר וניתוח של מגמות שוק וניסיונם של אחרים**; על בסיס ניסיון קודם של החברה עצמה (למשל, מדידת כמות המכירות בשנים קודמות כדי להעריך את ביצועי המכירות בשנה הנוכחית); או על בסיס דרישות משפטיות.

בהקשר לשימוש בבנצ'מרק בביקורת הפנימית, אנו ממליצים **להתייחס לבנצ'מרק ככלי ללמידת הפרקטיקות המיטביות** (Best Practices) **הנהוגות בתחום מסוים, כדי לאפשר לארגון המבוקר לאמץ ולהטמיע פרקטיקות אלו** (כמובן עם ההתאמות הנדרשות במקרה הפרטי שלו).

מחקרי בנצ'מרק יכולים להיעשות במנעד רחב, החל מניתוחים נקודתיים ומקומיים, באמצעות התייעצות עם קולגות או מומחי תוכן, ועד מחקרי בנצ'מרק ייעודיים ומעמיקים שניתן לבצע בסיוע חוקרים ואנליסטים המתמחים באיסוף מידע וניתוחו.

אנו מבקשים לטעון כי מחקרי בנצ'מרק רלוונטיים מאוד לעבודת הביקורת הפנימית, ויכולים לספק כר בלתי נדלה של המלצות ופתרונות לארגון המבוקר, ובכך להעשיר את הארגון ומנהליו.

> "מבקרים פנימיים שישכילו לראות בבנצ'מרק כלי חשוב בקידום עבודת הארגון ותהליכיו **ייתפסו כגורם התורם לניהול הארגון ולתפעולו השוטף**"

יתרה מזו, להערכתנו מבקרים פנימיים שישכילו לראות בבנצ'מרק כלי חשוב בקידום עבודת הארגון ותהליכיו ייתפסו כגורם התורם לניהול הארגון ולתפעולו השוטף. להלן כמה דוגמאות להמחשה:

- מבקר פנימי במוסד אקדמי המאבחן פער באופן רישום ההכנסות הנגרם מתהליך שאינו סגור עקב הגבלה במערכות המידע, יכול להביא **בנצ'מרק ממוסדות אקדמיים מובילים בארץ ובעולם** ולהצביע על אופן התנהלותם בתהליך זה.
- מבקר פנימי במשרד ממשלתי המצביע על חוסר יעילות בפעילות מוקד שירות לקוחות המתופעל על ידי גורם חיצוני, יכול **לברר עם גופי ממשלה אחרים כיצד הם מתנהלים** מול מוקדי שירות לקוחות חיצוניים, ואולי אף להביא מידע מגופים ממשלתיים במדינות אחרות.
- מבקר פנימי בחברה ציבורית המאתר פערים במסגרת ביקורת אבטחת מידע וסייבר ישכיל לתת פתרונות ישימים מחברות אחרות על אופן יישום פתרונות אבטחה באמצעות **שימוש במומחה תוכן חיצוני** שיסייע בהבנת תהליכי העבודה בנושא, אמצעי ההגנה שבהם משתמשת החברה, אמצעי הגנה קיימים בשוק, ואף יסביר על מגמות רווחות בעולם מהן ניתן לגזור החלטות על הטיפול בנושא לשנים הקרובות.
- מבקר פנימי בחברת טכנולוגיה הבוחן את מפת הדרכים של החברה לשנים הקרובות, ומזהה חשש להתיישנות של הטכנולוגיות שנמצאות בפיתוח על ידי החברה והפיכתן ללא רלוונטיות, יכול להזמין **מחקר שיסרוק את הטכנולוגיות העדכניות** שבהן נעשה שימוש בחברות דומות, ואף להצביע על כיווני פיתוח חדשים לעתיד.
- מבקר פנימי שבוחן תהליכים אסטרטגיים ארוכי טווח בארגון יכול להזמין מחקר בנצ'מרק שיבחן את היתכנות התוכניות הללו לאור המגמות הידועות והרווחות באורגנים אחרים בעלי קווי דמיון לארגון המבוקר.

אם כן, מחקרי הבנ'צמרק **רלוונטיים לכל ארגון מבוקר, וכמעט לכל היבט שעומד לבחינה במסגרת הביקורת הפנימית** - נהלים, תהליכים, תשתיות, מערכות, טכנולוגיות, הון אנושי, אסטרטגיות.

מחקרי הבנצ'מרק גם **כדאיים מאוד לארגון בהיבטי עלות-תועלת.** תחת ההנחה כי בוצעו כהלכה, מחקרים אלו מנגישים לארגון את הידע והפרקטיקות הטובות ביותר בתחום המעניין אותו, וכל זאת תוך השקעה נמוכה של משאבי זמן, כוח אדם וקשב ארגוני, ודאי בהשוואה לעלויות שכרוכות בניסיון של הארגון לפתח לבד את הפתרון לכל בעיה.

הלכה למעשה - כיצד נבצע מחקרי בנצ'מרק?

היופי שבשיטה הוא הקלות והפשטות היחסיים של ביצועה:

ראשית, עלינו לאתר ארגונים דומים לארגון המבוקר ומובילים בשוק ("דומים-מובילים")

שנית, נבחן את הפרקטיקות הנהוגות בכל אחד מהם, בתחום שאנו מעוניינים לבדוק

לאחר מכן, נבצע ניתוח השוואתי של השונה והדומה ביניהם

באמצעות הניתוח ההשוואתי נגבש הכללה של הפרקטיקות המיטביות המשותפות לכל הארגונים שנבחנו, לצד ניואנסים ראויים לציון של כל אחד מהם

ולבסוף, נציג את המסקנות, ובמידת האפשר נעשה זאת בליווי המלצות ליישום בארגון המבוקר, המתחשבות בהתאמות הנדרשות ליישום במקרה הייחודי שלו.

> הבנצ'מרק מאפשר לארגון המבוקר יכולת **למנף את הביקורת לתהליכי התייעלות, לשפר ביצועים, ואף לקדם תהליכי חדשנות**

ככל שהסוגיה העומדת לבחינה פשוטה ומצומצמת, כך המבקר הפנימי יכול לבצע את הבנצ'מרק לבדו, באמצעות מחקר זריז שיכול להתבסס על מידע נגיש באינטרנט, ועל התקשרות עם קולגות או מומחי תוכן בעלי גישה לנעשה בארגונים אחרים הדומים באופיים ובמבנה שלהם לפעילות הארגון הנבחן.

אולם, לפעמים **נכון ללמוד את הבנצ'מרק באמצעות מחקר מקיף ומעמיק, אשר יעמוד בסטנדרטים גבוהים, הן מבחינת שלמות המידע ומהימנותו, והן מבחינת איכות הניתוח וההצגה שלו.** הפנייה למחקר שכזה רלוונטית יותר ככל שהסוגיה המבוקרת אסטרטגית יותר ונושאת משמעויות כבדות משקל עבור הארגון, בהיבטי רגישות ארגונית, עלויות כספיות, מגע עם הלקוחות, מוניטין וכדומה, שהרי מחיר הטעות בניתוח הבנצ'מרק יהיה גדול יותר.

כך או כך, קיימים כמה **כללי ברזל** שעליהם ראוי להקפיד אם ברצוננו לשמור על רמתו המקצועית של מחקר הבנצ'מרק, ולהימנע מכשלים שיפגעו באיכותו או בסיכוי שהמלצותיו יתקבלו וייושמו:

- להקפיד על ניתוח "דומים-מובילים" - על מנת שהמחקר יהיה תקף, רלוונטי וישים עבור הארגון המבוקר, עליו להתבסס על ניתוח ארגונים דומים לו ומובילים בשוק המקומי, ולעיתים גם בשווקים דומים בחו"ל (אם אין בנמצא ארגונים רלוונטיים בשוק המקומי או אם הוא סובל מפערים משמעותיים לעומת שווקים מובילים בחו"ל. שיקול נוסף הוא מידת היכולת להשקיע משאבים במחקר מקיף שיתבונן גם בנעשה בחו"ל).

- לא למהר להסתפק בחיפוש באינטרנט- אומנם רשת האינטרנט כוללת היקפי מידע עצומים, אך לא הכול נמצא בה. לכל מחקר יש לגשת בגישת Data-agnostic, כלומר לא לצמצם מראש את מאגר מקורות המידע העומדים לרשותנו, אלא לחשוב באופן יצירתי באילו מקומות עשוי להימצא מידע רלוונטי, למשל ראיונות עומק עם מומחים, או מידע שכבר קיים בנושא בתוך הארגון המבוקר.

- כשמחפשים באינטרנט, לא להסתפק ב"דוקטור גוגל" - מנועי חיפוש שונים יניבו תוצאות שונות, חיפושים ממוקדים במאגרי מידע רלוונטיים יכולים לספק מידע ייחודי ובעל ערך רב, חיפושים מתקדמים יכולים לאתר תשובות שלא נמצא באמצעות חיפוש פשוט של מילת מפתח. אם בוחרים להיעזר באנשי מקצוע בתחום מידענות הרשת (WEBINT - Web Intelligence) אפשר להגיע ביתר קלות אל המידע החשוב שנמצא ברשת ולמצות אותו.



- ניתוח הממצאים והסקת המסקנות בלי לאבד "קשר עין" עם צורכי ומאפייני הארגון המבוקר - הוספת ממצאים ומסקנות, מעניינים ובעלי ערך כשלעצמם אך לא בהלימה לשאלת המחקר או למאפייני הארגון המבוקר, רק תסרבל את העבודה ותקהה את חדות המסרים שלה. עומס המידע יגרום לפגיעה ביכולת של המחקר לזכות בקשב מצד מנהלי הארגון המבוקר, ולפגיעה בסיכוי להוביל להטמעת ההמלצות שיעלו מהמחקר.

- הצגת הממצאים והמסקנות באופן תמציתי ומושך - אומרים שלעיתים תמונה אחת שווה אלף מילים. אכן, שימוש בגרפים, תמונות, ויזואליזציות ואינפוגרפיקה יכולים להמחיש את המסרים בצורה קלה להבנה, בנוסף למלל, ולעיתים אף במקומו. עם זאת, יש להקפיד שההמחשות הוויזואליות לא יהפכו מנכס לנטל, ומאמצעי עזר להמחשת המסרים יהפכו לעניין עצמו, על חשבון חדות הממצאים ומסקנות העבודה.

האתגר המרכזי ליישום של המלצות מחקרי הבנצ'מרק הוא בנטייה שמגלים לעיתים ארגונים לדחות את גישת ה־Best Practices שהבנצ'מרק מגלם, בשל הנטייה לדבוק בדפוסי החשיבה וההתנהלות הקיימים, ולהקל ראש ביכולת ללמוד מאחרים (גישה שמגולמת בביטוי "Not invented here"). גישה זו סותרת את עקרונות הארגון הלומד ובולמת תהליכי שינוי והתחדשות חיוניים עבור כל ארגון באשר הוא. ייתכן שדווקא למבקר הפנימי, עם הפוזיציה הייחודית שלו ביחס לארגון, יש יכולת לסייע להתגבר על מכשול ה- NIE ולהביא להטמעה של ההמלצות העולות ממחקרי הבנצ'מרק שסיפק.

> שימוש תכוף במחקרים **יכול לסייע במיצובו של המבקר הפנימי כמי שאינו חי רק ב"עולם הבעיה", אלא גם ב"עולם הפתרונות**

לסיכום, הבנצ'מרק מעניק לארגון המבוקר את האפשרות להיעזר בביקורת הפנימית לא רק כדי לסגור פרצות ולתקן ליקויים, אלא למנף את הביקורת לתהליכי התייעלות, לשפר ביצועים, להעלות את רמת המשילות התאגידית שלו ואף לקדם תהליכי חדשנות. כל זאת, באמצעות "התגלחות על זקנם של אחרים", לעיתים אף מתחרים.

עבור המבקר הפנימי, שימוש במחקרי בנצ'מרק מרחיב את "סל השירותים" לארגון. אולם יתרה מכך, שימוש תכוף במחקרים אלו יכול לסייע במיצובו של המבקר הפנימי מול הנהלת הארגון המבוקר, כמי שאינו חי רק ב"עולם הבעיה", אלא גם ב"עולם הפתרונות" (או בפרפרזה מעולם הכדורגל, "בועט מהקרן ורץ לנגוח לשער"). מבקר פנימי שיקפיד להציג להנהלה המלצות מקצועיות, מעמיקות ומנומקות באופן שיסייע לה ליישר קו עם המובילים בשוק, יגדיל באופן מהותי את הצעת הערך שלו לארגון.

התגוננות מהטיה קוגניטיבית

סוגים רבים של הטיה עלולים לגרום למבקרים פנימיים להסיק מסקנות לא נכונות בעת ביצוע הערכות סיכונים

מאת:
ריק רייט | מנהל הביקורת הפנימית
ב- Yellow Corp קנוס בארה"ב

*מאמר מתורגם



מהי הטיה קוגניטיבית?

הטיה קוגניטיבית היא קיצור דרך שמוחנו עושה בו שימוש כדי להגיע להחלטות באופן יעיל יותר. הבעיה היא שלקיצור הדרך המנטלי יש נטייה להסתמך על מידע חלקי או על מידע קל להשגה כדי לחסוך זמן על חשבון הדייקנות. חמור מזה, בדרך כלל אנשים אינם מודעים להטיות הקוגניטיביות שלהם עד שמסיבים את תשומת ליבם לכך.

מעצם טבען, הערכות סיכונים לצורכי תכנון ביקורת הן מטלות סובייקטיביות התלויות בהפעלת מידה רבה של שיקול דעת, כשגם ככה הוא מושפע מהשערות לא מדויקות. כשהטיה קוגניטיבית נכנסת למשוואה, מידת הדיוק של התהליך עשויה לרדת אף יותר. זהו היבט העלול לגרום לחוסר מהימנות בתוצאות הערכת הסיכונים. מנהלי ביקורת פנימית יכולים למזער את השפעתה של הטיה קוגניטיבית באמצעות פעולות להגברת המודעות לתופעה בעזרת יישום פרקטיקות מובילות.

> "מבקרים פנימיים יכולים למזער את השפעתה של הטיה קוגניטיבית באמצעות פעולות להגברת המודעות לתופעה"

אחת הפעילויות המבוצעות לעיתים קרובות על ידי מבקרים פנימיים היא הערכת סיכונים, הן כדי להגיע לחלוקת משאבים דלילים בצורה היעילה ביותר והן כדי לזהות סיכונים לארגון הקשורים למטלות הביקורת. אופן הביצוע של הערכות סיכונים בארגונים נתון לשיקול דעתם של מנהלי הביקורת הפנימית. שיטות ביצוע הערכות סיכונים הן מגוונות כמו המבקרים הפנימיים המיישמים אותן, אך יש דבר אחד קבוע: כל מבקר מושפע מתופעת ההטיה הקוגניטיבית, ללא קשר לאופן ביצוען של הערכות סיכונים.

מבקרים פנימיים מתגאים באובייקטיביות שלהם בעת ביצוע מטלותיהם המקצועיות ואינם מרשים לאמונותיהם ולחוויותיהם האישיות להשפיע באופן מוטה על שיקול דעתם בכוונה. אף על פי כן, הטיה קוגניטיבית היא "חיה אחרת" שבכוחה להוביל למסקנות לא נכונות אפילו בקרב המבקרים הפנימיים הזהירים ביותר.

סוגי הטיה רבים

השלב הראשון הנדרש לפתרון בעיה כלשהי הוא זיהוי הבעיה והכרה בקיומה. חיפוש זריז באינטרנט מעלה סוגים שונים של הטיה קוגניטיבית. על אף שאין רשימה מקיפה של הטיות קוגניטיביות, מומחים ופסיכולוגים שונים זיהו יותר ממאה כאלה.

ללא קשר למספרם, הטיות מסוימות רלוונטיות יותר לתהליך הערכת סיכונים מאשר אחרות. על מבקרים פנימיים ללמוד את הנושא ולהכיר בהטיות מסוימות העלולות להשפיע לרעה על תוצאות הערכות סיכונים.



הטיה הנובעת מזיכרון טרי

תופעה שלפיה אדם זוכר אירוע שקרה לאחרונה טוב יותר מאשר אירוע שקרה מזמן. לדוגמה: כשל חמור בשרשרת האספקה שהתרחש אצל מתחרה בחודש האחרון עלול לגרום להקפצת נושא סיכוני שרשרת האספקה לראש רשימת הסיכונים להערכה. זה עלול לקרות גם אם לא היה שום שינוי בתנאי הסיכון או בנסיבות המשפיעות על המצב אצל המתחרה.



הטיה פסימית

העדפת העבר על מהלך העניינים היום. לדוגמה: שקלול סיכונים הקשורים לחששות בקשר למגפת הקורונה באופן לא פרופורציונלי על אף הראיות המצביעות על התגברות מוצלחת על המגפה כתוצאה מקמפיין החיסונים ומפעולות אחרות למזעור סיכונים.

אפקט פורר

רואים הטיה זו לעיתים קרובות במבחני אישיות, אך הטיה זו מתייחסת גם לדרך שבה אנשים נוטים למלא את החסר בהבנתם עם נימוקים שהם רואים כהגיוניים. זאת הטיה מסוכנת עבור מבקרים פנימיים כשבאים להעריך סיכונים בתחומים חדשים או בתחומים שבהם הידע שלהם מוגבל. לדוגמה: מבקרים המניחים כי איומי סייבר בעסק אינם מהותיים כי העסק אינו מקבל תשלומים באמצעות כרטיסי אשראי או אינו שומר מידע אישי רגיש על אנשים הכפוף לחקיקה בנושא הגנת הפרטיות - בעוד הם אינם מבינים או לוקחים בחשבון סוגים אחרים של איומי סייבר, כמו כופרה (ransomware).



אפקט התיקוף העצמי

הנטייה של אנשים לחשוב שמשהו נכון אם יש לו משמעות עבורם באופן אישי. לדוגמה: מבקר המקבל כאמת טענה שלילית שמשמיע אדם שהוא מראיין בקשר למבוקר לשעבר שלו שהיה קושי לעבוד מולו.



הטיית קבוצת הייחוס האישית

הנטייה להעדיף באופן לא הוגן חברים מקבוצת הייחוס שאליה אנו משתייכים. הטיה זו רלוונטית, למשל, כשמעריכים סיכונים בתחום אשר בניהולו של עמית לשעבר מהביקורת הפנימית.



אפקט ההילה

הנטייה להרשות להתרשמויות חיוביות להשפיע על שיקול דעתנו. לדוגמה: כאשר נותנים משקל רב יותר להתרשמותנו מהמרואיין במהלך הערכת סיכונים מאשר לעובדות העולות במהלכה. הטיה זו יכולה לקרות כאשר המרואיין ידידותי, מביע את עצמו באופן רהוט ועושה רושם שיש לו יותר מומחיות בתחום מאשר למבקר.



אפקט דאנינג־קרוגר

מצב שבו אדם בעל ידע מועט בתחום מסוים מאמין בטעות שרמת הידע שלו היא גבוהה מרמתה האמיתית. כמו אפקט פורר, מדובר במקרה קלאסי של הערכת יתר באשר ליכולות החשיבה שלנו.

דרך טובה להגביר את המודעות להטיות קוגניטיביות אלה ואחרות היא הקמת פעילות לימוד משותפת עבור צוותי הביקורת הפנימית. לדוגמה: פעם בחודש חבר אחר בצוות מעלה סוג אחד של הטיה קוגניטיבית לדיון של הצוות בפעילות המשלבת ארוחת צהריים וקבוצת דיון.

זיהוי הטיה פוטנציאלית

יש להקשיח שיטות ותהליכי הערכות סיכונים כדי לזהות את ההשפעה הפוטנציאלית של הטיה קוגניטיבית ולהפחית אותה. להלן כמה "מעקות ביטחון" העשויים לסייע למבקרים פנימיים להבטיח שהחלטותיהם לגבי הערכות סיכונים יישארו אובייקטיביות ככל האפשר:

- **מבחני לחץ** - יש לזהות הטיות קוגניטיביות נפוצות בקרב מבקרים ולבקש מצד שלישי לפתוח דיון כדי לבדוק האם תוצאות של הערכות סיכונים אכן הושפעו מהטיות.
- **אסור להחליט החלטות בוואקום** - יש למנף מספר נקודות נתונים ומספר מקורות ראיה. בנוסף, יש לכלול את נקודת המבט של אחרים בתהליכי הערכת הסיכונים, אך להיות מודע לאפשרות שהטיות עלולות להופיע גם ברמת הקבוצה.
- **יש למנף מקורות מידע אובייקטיביים** - עקב העובדה שהטיות קוגניטיביות מטבען מתעלמות מנתונים אמפיריים או מפספסות אותם, ההגנה הטבעית מפני סיכון זה היא לשלב אלמנטים מבוססי נתונים כדי לבצע תיקוף של תוצאות הערכות סיכונים ככל שאפשר.
- **יש להשתמש בתוכניות ובמטרות אסטרטגיות בתור "כוכב הצפון" שלכם** - על תוכניות הביקורת לשקף את הכוונות האסטרטגיות ואת המטרות העסקיות של הארגון. במצב שבו תוצאות הערכת הסיכונים אינן מתיישבות עם האסטרטגיות והמטרות, זהו סימן שהמבקרים צריכים לבדוק האם התוצאות הושפעו מהטיה קוגניטיבית.

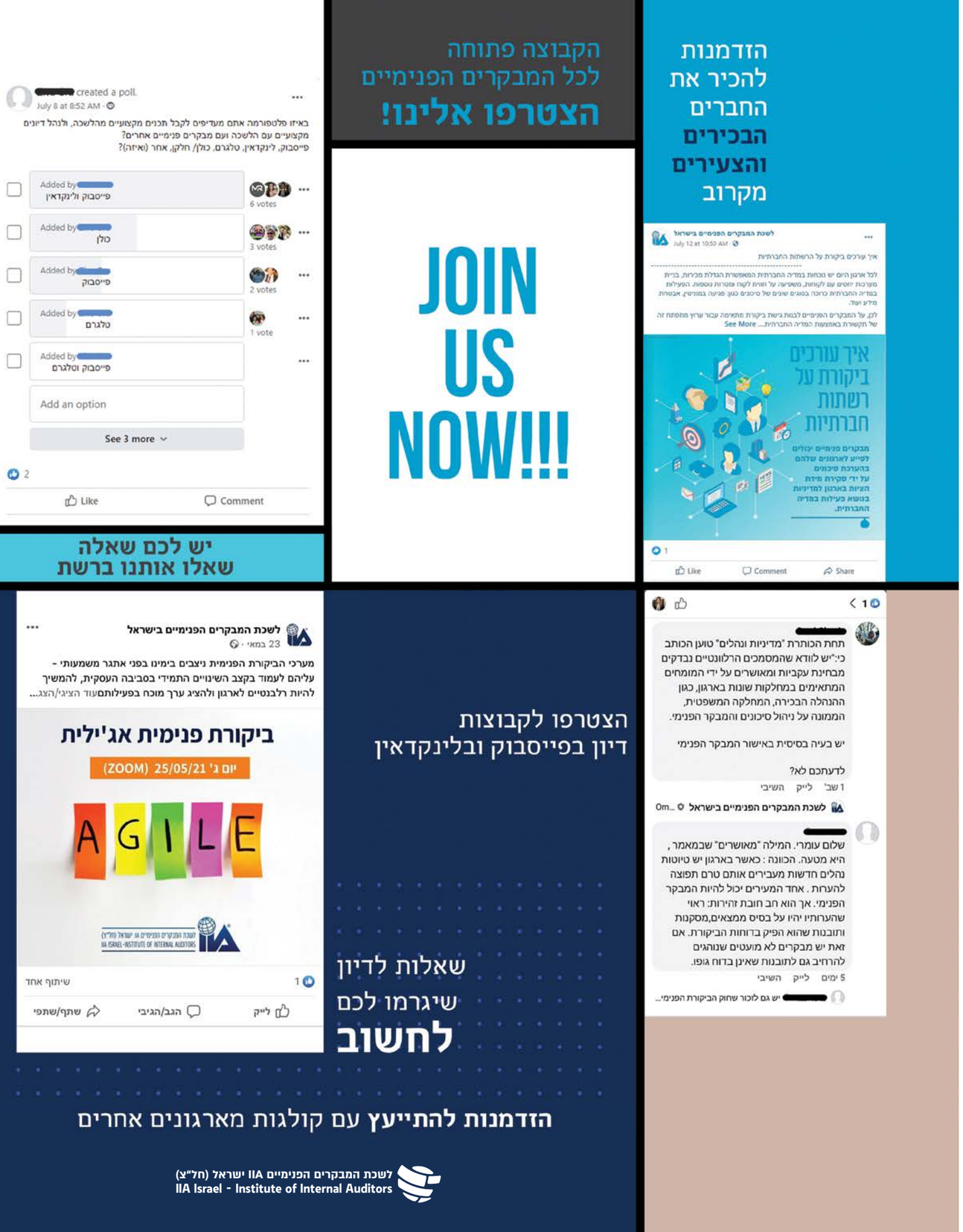
מיסוד תהליך להחלטות אובייקטיביות

כשמדובר בשיטות הערכות סיכונים, על הביקורת ליצור תהליך לבחינת מקרי הטיה בעת קבלת החלטות. מבקרים רבים משתמשים בשיטות מקובלות כמו השפעה והסתברות ככלי לסייע להם בתיעדוף תחומי ביקורת ספציפיים במהלך תהליך הערכת הסיכונים ונוהגים להשתמש במטריצות דירוג כדי להעריך את עוצמת הסיכון היחסית על פי מכפלה של ערך הסתברות האירוע בעוצמת השפעתו.

ככל הניתן, יש להשתמש במטריצות דירוג ביחד עם קווים מנחים כמותיים כדי לוודא שיש בסיס לתוצאות הדירוג בערכים הניתנים למדידה, ולא על בסיס אינטואיציה סובייקטיבית בלבד. כמן כן, השימוש בנוסחאות כמו סדרת הפיבונאצ'י (Fibonacci Sequence) יכול לסייע בפיזור התוצאות הנומריות כדי שציוני הסיכון המחושב לא יתקבצו סביב טווח קטן מאוד. לדוגמה: במדד דירוג מ־1 עד 5, ערכי ציון הסיכון נוטים להתקבץ סביב הערך 3.

שיקול דעת - עדיין חשוב

הטיה קוגניטיבית היא אכן תופעה שעל מבקרים פנימיים להיות מודעים לה ולפעול נגדה כדי למזער את השפעתה על התוצאות של הערכות סיכונים, אך לא בהגזמה. שיקול הדעת תמיד יהיה גורם בתוצאות הערכות סיכונים ויש ערך רב בשיקול דעתם המקצועי של מבקרים. לפעמים התחושות והאינסטינקטים של המבקר אכן נכונים ויש לקחת אותם בחשבון בנסיבות המתאימות.

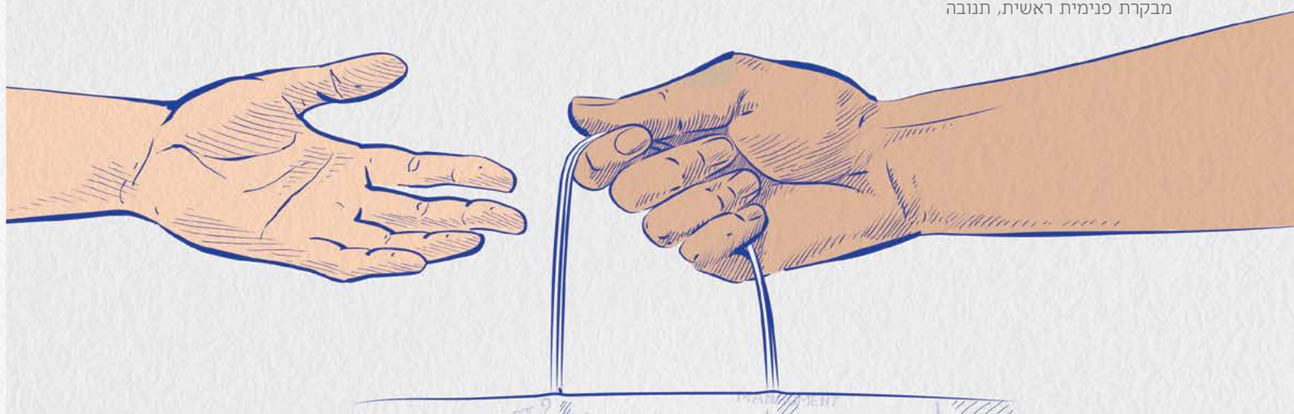


* המאמר תורגם מגיליון אפריל 2021 של כתב העת INTERNAL AUDITOR

תמונה אחת שווה 1000 מילים

טיפים מנצחים להצגה ויזואלית ואפקטיבית של ממצאי הביקורת

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



בעולם שבו יש עודפי מילים, תיאור ארוך מידיי של ממצא עלול להסתיים באיבוד הקורא.
זה הזמן לאמץ כלים חדשים!

האפשרויות הן כמעט בלתי מוגבלות: צבעוניות אוניברסלית רעננה, Flow חזותי או סמלילים.

65% מהאנשים הם לומדים חזותיים וחבל לפספס יתרון כזה.

זהירות, לא להגזים!
אם בחרתם מוטיב חזותי אחד- כדאי שהוא יהיה כזה המשרת את המסר המרכזי ורץ לאורך הדוח. כך גם לגבי פלטת הצבעים הנבחרת.

ליקטתי כאן עבורכם שמונה עקרונות עבודה בסיסיים, עם דוגמאות מפורטות.

תנסו את זה בבית?
בהצלחה!
ו.... אל תשכחו לשתף אחרים בחוויה.

1 שימו לב לסוג הגרף! האם הוא מתאים למטרה?

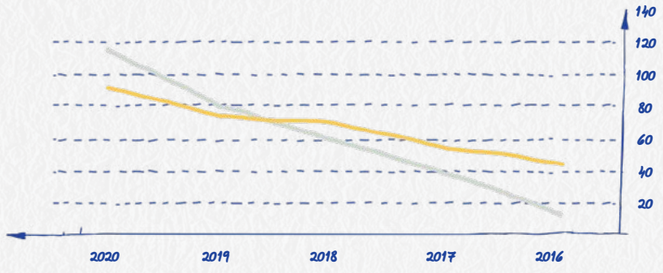
כ-72% מהמשתמשים בוחרים את הברים או הפאי מתוך הרגל. זאת למרות שישנם כ-20 סוגי גרפים המיועדים למטרות שונות בהן: הצגת מידע השוואתי, הצגת קומפוזיציה או תיאור על פני זמן.

ובדוגמה שלנו- הנתונים בשני הגרפים זהים, אבל כל אחד מהם מעביר מסר שונה.

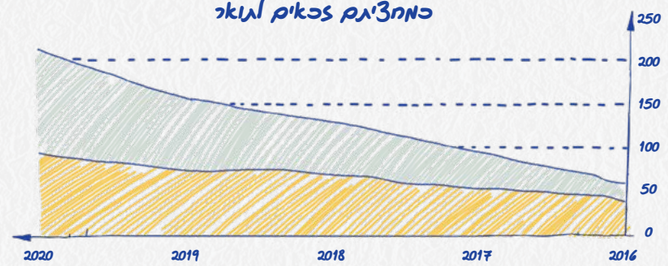
בעוד הגרף העליון מבליט את נקודת המפנה הגרף התחתון מבליט את ההתרחבות במקביל בשתי הקטגוריות.

שימוש בגרף המתאים או במערכת גרפים מתוחכמת- מאפשר לנו לדייק ולהדגיש את המסר שנרצה להעביר

עליה בכמות הסטודנטים העשרים מהחוץ לצאולוניה.
במהלך 2018 עלה מספר העשרים על הבכאים לצאר



עליה מתמשכת במספר הסטודנטים לצאולוניה.
כמחציות בכאים לצאר



סטודנטים שלא השלימו את לימודי הצאולוניה ● סטודנטים הבכאים לצאר בצאולוניה

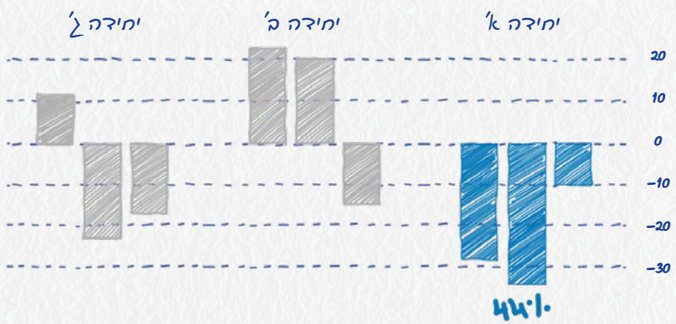


2 הקפידו על יישום מדויק של צבעוניות

השימוש בצבעוניות הוא אחד האתגרים בביקורת החזותית. אין המדובר (רק) באסתטיקה! לעיתים קרובות זה ההבדל שבין צל"ש לטר"ש!

באופן כללי, עדיף שימוש בצבעוניות מתונה או מונוכרומטית ויישום פלטת צבעים אחידה לאורך הדוח, תוך הדגשה המשרתת את המסר.

בדוגמה בחרתי להדגיש באמצעות צבע כהה יחסית, את שלוש הסדרות של היחידה שבה בחרתי להתמקד. ברירת המחדל היא שכל סדרה בצבע אחר- אך היא מסיטה את תשומת הלב מהמסר.



מאגרם הביקורת עולה כי יחידה א' (המהווה 44% מהאוכלוסיה)
מאז כל שלושת הפרמטרים שנבדקו בעבר הציגים שלילים

3 אתגר שפה חזותית אוניברסלית

בעבודה משותפת עם אירית מבקרת של חברה תעשיתית בינלאומית, השתמשנו במפת העולם על מנת לשקף תמונת מצב לפי מדינות או אזורים גאוגרפיים. השתמשנו בצבעוניות אוניברסלית כדי להצביע על היקף החריגות.

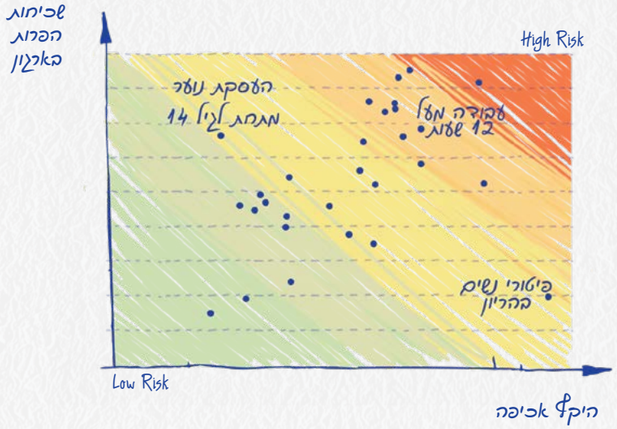


היפכו ממצאים מילוליים לממצאים חזותיים

בעבודה משותפת עם מבקרת רשות מקומית הפכנו דוח ציות מילולי (52 עמודים) לדוח חזותי (15 שקפים).

"הדוח החזותי מצמצם את המלל ומאפשר לי להנגיש את הממצאים לתושבי העיר, בדרך שמושכת אותם לקרוא"

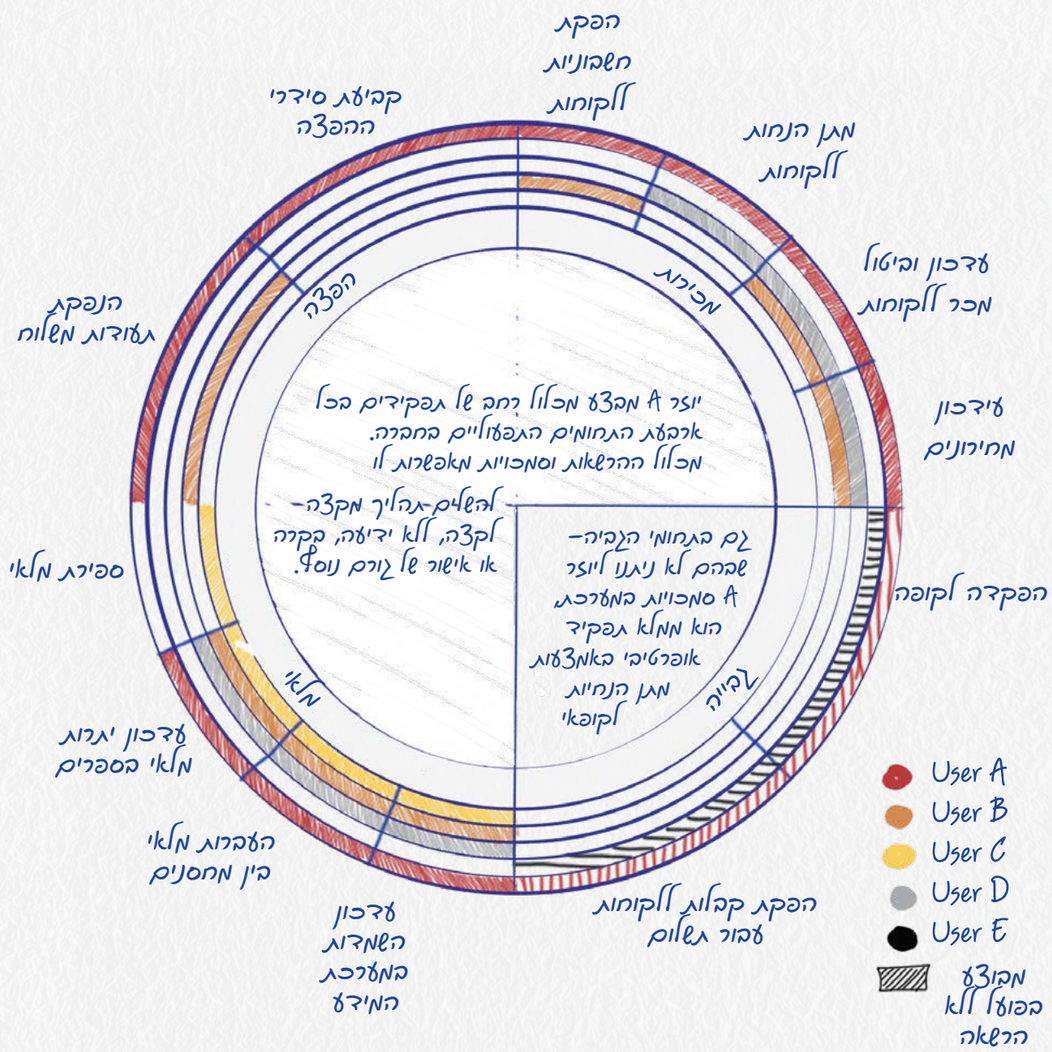
משמאל דוגמה של שקף המנגיש מידע מילולי רב בדרך חזותית אינטואיטיבית.



5 דרו תמונות בבפיות מותאמות לממצאים מוצרים

התבנית מטה משמשת באופן תדיר לתיאור ממצאים של הפרדת תפקידים. שימוש בתבנית אינפוגרפית חוזרת לתיאור ממצאים ארגוניים שכיחים מסייעת:

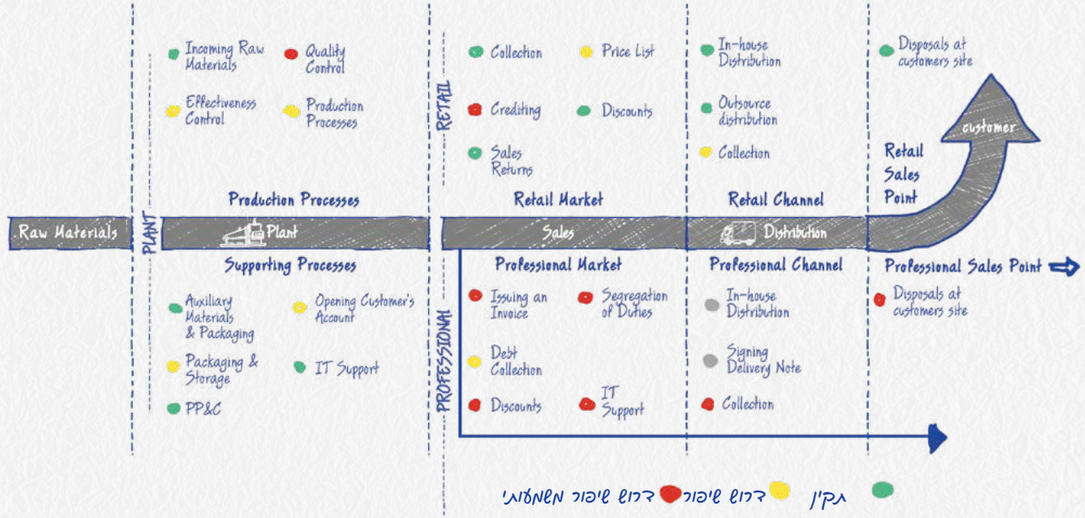
- בקיצור זמן הלמידה, הכתיבה ובקרת האיכות
- בהצפה והעלאת המודעות לשכיחות הבעיה



6 השתמשו ב- Flow מצגי לאבחון הממצאים בתמונת מצב

במקרה שלפנינו בדיקתנו כללה נושאים רבים המרכיבים תהליך יצורי שלם end to end.

רצינו להציג את הנושאים המנוהלים כראוי, לצד אלה שלא, בקליפת אגוז. השתמשנו בצבעוניות אוניברסלית, כדי לשקף תמונת מצב כוללת, ולהמחיש את ריכוז הבעיות בשוק המקצועי.





7 באילו סיטואציות השימוש בכלים מצגיים מתאים פחות?

כמו תמיד, גם כאן יש מקרים שבהם היה כדאי לצמצם שימוש בכלים חזותיים:

- ☒ חשש לאי סדרים
- ☒ נושאי ציות, דרישות רגולציה וחששות להפרות רגולציה ואכיפה (עורכי דין, ביטוח ורשויות החוק יעדיפו דוח מלא בכתב)
- ☒ נושאי נישה מקצועיים ומורכבים
- ☒ מערכות יחסים מורכבות קודמות עם המבוקרים (פתיחות לשינויים נמוכה)

במקרים כאלה, מומלץ בחום להישאר בתצורת הביקורת הקלאסית.
דוח מילולי לרבות חילופי טיוטות, במתכונת המקובלת.

8 הגמילו בקטנה!

לא חייבים להתחיל בגרפים מסובכים.
אפשר להשתמש בסמלילים



ישנו מגוון רחב של אפשרויות ביניים- המשלבות בדוח הביקורת מינונים שונים של מילולי וחזותי בהעברת המסרים.

לא צריך להיות מעצב/ת. אפשר להוריד תמונות, סמלילים והמחשות חזותיות מהאינטרנט, או להשתמש בטמפלייטים חזותיים מוכנים מה- slide forest

ככל שמשתמשים בהמחשות ממקורות שונים, חשוב לא להגזים בהמחשות, ולשמור על פלטת צבעים אחידה ומונוכרומטית ככל שאפשר, **Less is more**.

בחן את עצמך

האם מיישמים בקשורת מצוגית במעלך הביקורת?

1. אנחנו עוד לא שם. דוחות הביקורת הם בשיטה הקלאסית, מידי פעם משתמשים בכלים חזותיים
2. תקשורת חזותית הוגדרה כרכיב באסטרטגיה של הביקורת ויש לנו תוכנית עבודה להטמעתה
3. תקשורת חזותית היא אחד הכלים בהם אנו משתמשים באופן שוטף

האם הוגדרו כללים ליישום של השפה החצוגית?

1. Free style לא הוגדרה שפה חזותית אחידה וכל אחד משתמש כרצונו
2. אנו מארגנים שפה חזותית ייחודית לביקורת הפנימית, תוך כדי תנועה
3. הטמענו את שפה החזותית שהוגדרה בארגון וערכנו טמפלייטים מותאמי- ביקורת

השימוש בכלים חצוגיים בימידע הביקורת הוא:

1. ככלי דיווח
2. ככלי להנעת דיונים, קידום השיח ושכנוע
3. ככלי למיקוד צוות הביקורת
4. כל התשובות נכונות

האם יש סיכונים בשימוש בתקשורת חצוגית?

1. אין סיכונים, יש רק תועלות
2. כאשר למבקר שעוסק בעיצוב ובשפה חזותית יש טעם רע זה סיכון מהותי...
3. בעיקר בזבוז זמן בעיצובים במקום בבדיקה עצמה
4. יש סיכונים מהותיים שכדאי להיות מודעים להם ולנהל אותם



יאה טוב יאסוך יאוצגים אוכבם יאת
יאה טוב יאסוך יאוצגים סוכסך נכם

הכול זה א.נשים

המלצות מעשיות לגיוס ואיתור העובדים המתאימים והנכונים

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



אומרים שאהבה היא לא מדע מדויק, וכך זה גם כשמדובר בגיוס עובדים. מטבע הדברים, מועמדים שמתאימים למבקר וליחידת ביקורת אחת, לאו דווקא יתאימו למבקר וליחידת ביקורת אחרת. עם זאת, ולמרות שאין חוקים - לא לאהבה ולא לבחירת עובדים, להלן מספר המלצות בתחום, שנצברו במהלך שנים של ניסיון בגיוס עובדים חדשים. וכמו שמקובל לרשום במודעת גיוס: מטעמי נוחות השימוש בלשון זכר, אך העצות מתייחסות לכל המועמדים.ות באשר הם.ן.

המלצה **ראשונה**

להגדיר לעצמנו מי המועמדים שאנו מחפשים ברמה האישיותית והערכית

מקובל לחשוב כי מה שהכי חשוב בבחינת התאמה של מועמד לתפקיד הם ההשכלה והניסיון המקצועי. אלו נתפסים כ־Must וכמסננת המרכזית, בעוד הכישורים האישיותיים נתפסים כ־Nice to have. אלא שעל פי סקרים שונים שנערכו, מנהלים בכירים מייחסים חשיבות רבה יותר לכישורים רכים על פני כישורים קשים. הכישורים האישיותיים הם הבסיס לכול, וקודמים לפן המקצועי. בהתאם, נקודת המוצא של כל הליך גיוס צריכה להיות בראש ובראשונה הגדרת התכונות האישיות שאנו מחפשים במועמדים, למשל אנשים שהם לפני הכול טובים ערכית, פתוחים לקבלת ביקורת ושואפים ללימוד ושיפור מתמיד, בעלי ראש גדול ומלאי להט ותשוקה.

המלצה **שנייה**

ליצור מודעת דרושים שתמשוך את האנשים שאנו מחפשים

ד"ר ג'ון סליבאן, אחד ממומחי הגיוס הידועים בארה"ב, כתב שכפי שלא ניתן לדוג את הדגים הטובים ביותר בעזרת פיתיון לא טוב, כך לא ניתן למשוך מועמדים מובילים באמצעות תיאור משרה משעמם. מחפשים מועמדים מיוחדים ופורצי דרך? צרו מודעה שתהיה כזו בפני עצמה!

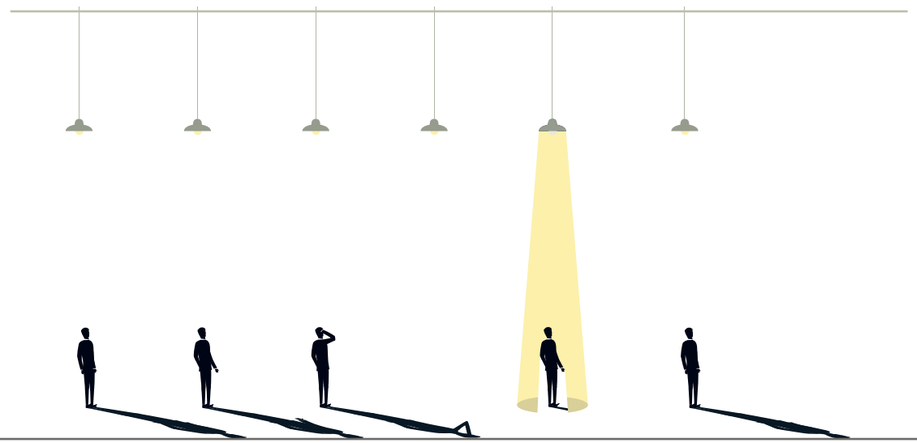
> "מנהלים בכירים מייחסים חשיבות רבה יותר **לכישורים רכים על פני כישורים קשים**"

המלצה **שלישית**

לא לחשוש מגיוון ומהטרוגניות אלא להפך – להעדיף אותם!

מנהלים רבים מחפשים "שיבוטים" - עובדים שדומים לעובדים הקיימים, המוכרים והטובים שלהם. לדעתנו, דווקא גיוון בכלל, לרבות בהשכלת העובדים ובניסיון שלהם הוא שמוביל לסיעור מוחות מפרה, נקודות ראייה שונות ולערך מוסף גבוה יותר

(וזאת, ללא קשר למדיניות העסקה רבגונית המקבלת נפח רחב בתקופה הנוכחית) על כן, נכון לאפשר הגשת מועמדות לכל בעל תואר ראשון, בלי להגביל לתחום ספציפי. יחידת ביקורת טובה היא דווקא זו שבה קיים מנעד מקצועי רחב (חשבונאות - כלכלה, הנדסה, משפטים, שיווק, תקשורת, משאבי אנוש, מנהל עסקים ואפילו ביולוגיה וכו'). בהקשר זה נזכיר כי דרישות ההשכלה בחוק הביקורת הפנימית (בעל תואר אקדמי או עו"ד או רו"ח) מתייחסות למבקר הפנימי הראשי, בעוד שלגבי העובדים מוצע לשמור על ראש פתוח ולהעדיף דווקא את ההטרוגניות.



המלצה **רביעית**

שימוש נכון בטכניקות לאיתור מועמדים

לרוב, מקומות עבודה יבחרו מועמדים בתהליך מיון סטנדרטי: עיון בקורות חיים, ריאיון עבודה, מבחני התאמה, בחינת המלצות וכו'. אך גם באשר לכל אחד משלבים אלה אפשר לתת טיפים וזוויות ראייה נוספות:

קורות החיים

בקורות החיים חשוב לשים לב לא רק למה שנרשם, אלא גם לאיך נרשם, מה המועמד מצא לנכון להדגיש, וגם מה לא נרשם או נרשם באופן עמום. לכל אלה יש לתת מענה במסגרת השלבים הבאים, אם יוחלט להמשיך בהליך המיון.

ריאיון עבודה

ריאיון עבודה הוא כלי חשוב, אבל מראיינים רבים אינם ממצים את מלוא הפוטנציאל הגלום בו. אפשר וכדאי לעשות שימוש שמעבר למקובל על מנת למנף אותו לקבלת התמונה המדויקת ביותר לגבי המועמד. להלן מספר הדגשים:

- **איפה מתחיל ריאיון העבודה?** חשוב לזכור כי הריאיון מתחיל הרבה לפני המפגש עצמו, ולמעשה הוא מתחיל כבר באינטראקציה הראשונה עם המועמד בעת תיאום המועד, וכן בעת הגעתו לריאיון. האם היה מנומס ודיבר בכבוד כלפי כל מי שהיה עמו באינטראקציה? האם הפגין זמינות וגמישות? האם גילה ביטחון? התבוננות זו נותנת אינדיקציה חשובה ביותר לגבי אישיות המועמד, שהיא עם פחות הטיות ומסכות, ופחות התנהלות סינתטית ומחושבת, כפי שלרוב מתקיימת בראיון עצמו.
- **אופן עריכת הריאיון** מאגר השאלות בריאיון אינו בלתי נדלה, ואף שניתן להפוך את חלקן לשגונות יותר, בסופו של דבר למרביתן יש להניח שהמועמד התכונן. על כן, הסוד טמון בפיתוח דו שיח עם המועמד, שאותו לרוב קשה לו לצפות מראש. לדוגמה, תוך כדי הריאיון מוצע לשקף למרואיינים דעות והסתייגויות ביחס לתשובות שניתנו. רוב המרואיינים מופתעים ממידת הישירות והכנות, ומתגובתם ניתן ללמוד בצורה מהימנה יותר, בין היתר, על פתיחותם לדעות אחרות, סף הרגישות, אופן קבלת ביקורת והתמודדות עם התנגדויות (האם הגיבו באופן תוקפני או נעים? האם עמדו על שלהם או נסוגו?) ועוד. חשוב להדגיש כי התמודדויות כאמור חשובות בתפקידים רבים, אך ביתר שאת לגבי תפקיד מבקר, שכרוך מעצם טיבו וטבעו בקונפליקטים והתנגדויות מובנים. כמובן, זאת מעבר לכך שהדבר גם נותן הזדמנות למרואיינים להשלים מידע או להבהיר דבר שנאמר, ככל שתשובתם הייתה חלקית או לא מספיק ברורה.

באשר לשאלות שנשאל בריאיון קצרה היריעה, אך נציע שתי חלופות פחות שגרתיות:

"ספר לי קצת"

שאלה בנאלית אך מתבקשת, ולכן ניתן להכניס לה "טוויסט": בתחילה להקצות למועמד דקה לספר על עצמו, ובחלוף הדקה (כן - ממש מול שעון) לבקש שישוב ויספר על עצמו, אך הפעם ללא הגבלת זמן. הפער מספק למראיין "הצצה" אחרת על המועמד ועל מה שחשוב בעיניו לציין ביחס למה שפחות.

"ספר לי דווח טוב ובחות טוב טעריכת ואדוק"

שאלה חשובה שנותנת אינדיקציה לסטנדרטים של המועמד, מה הוא מגדיר כטוב וכהצלחה ולהפך, וכן מלמדת על המקצועיות שלו. אם מדובר במועמד חסר ניסיון, כמובן ניתן להמיר לשאלה שמתמקדת בפרויקט/משימה.

- **סיום הריאיון** אם ברור שהמועמדים אינם מתאימים, מוצע לשקף זאת בגלוי ובאומץ כבר בתום הריאיון, תוך מתן הסבר מדוע. אגב, הניסיון מלמד שמועמדים בירכו על כך והעריכו זאת, ואף הכירו תודה וציינו שלמדו מזה הרבה. בנוסף, לגבי מועמדים מתאימים, חשוב לשקף כבר בשלב זה כי מדובר ביחידה שעומס העבודה והלחצים בה הם ב"וליום גבוה", לשם תיאום ציפיות ועל מנת לאפשר למועמד לבחור האם מעוניין להמשיך בהליך.
- **מבחני מיון - כן או לא?** מעסיקים רבים נוהגים לשלוח מועמדים למבחן מיון במכון חיצוני. הקושי המרכזי במבחנים אלה טמון בכך שלפחות חלקם של המועמדים מתכוננים אליהם, ובכך הם מאבדים מהדיוק והופכים לכלי מלאכותי שלאו דווקא משקף ומנבא את התאמת המועמד. לפיכך, כדאי לשקול בחינת חלופה של מבחן מעשי למועמדים. לדוגמה, באמצעות הצגת נושא ובקשה לכתיבת תוכנית ביקורת, או לקבל התייחסות לטיוטת דוח ביקורת שמנוסחת במכוון באופן בעייתי, כגון: סתירות עובדתיות, חוסר בפרטים מהותיים, בדיקות לא מספקות, מסקנות לא נכונות וכיוצא בזה. יצוין כי מעבר לכך שכלי זה מאפשר ללמוד על היכולות המקצועיות של המועמדים (לרבות האנליטיות וכן כושר ההבנה, הניסוח וההבעה), הוא גם משמש התנסות אמיתית עבור המועמד. יצוין שכלי זה מתאים גם למועמדים חסרי ניסיון, ובהתאם נתייחס לתוצאות שלהם.

המלצות

יש לא מעט מנהלים שמדלגים על שלב ההמלצות, בין אם משום שהם סומכים על האינטואיציות שלהם ולא רואים את התועלת שבו, ובין אם משום שהוא מגיע בשלבים הסופיים, כשהם חווים עייפות מהליך הגיוס הארוך והמייגע. מדובר בשלב שלא נכון בשום אופן לדלג עליו, ועל מנת למקסם את הפוטנציאל הטמון בו, מוצע להקפיד על מספר כללים:

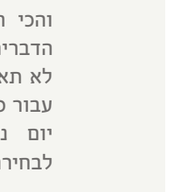
- לשוחח עם הממליצים טלפונית. להמלצות בכתב יש מגבלות רבות, והן אינן מספרות את הסיפור המלא והשלם.
- להעדיף המלצות ממספר מעסיקים ולא ממעסיק בודד, ולוודא כי מדובר במעסיקים אחרונים.
- לבדוק מה תכולת התפקיד שביצע המועמד בארגון הקודם, להשוות למה שכתב בקורות החיים שלו ולמה שסיפר על עצמו בריאיון. בדרך זו נוכל גם ללמוד על היושרה והמהימנות של המועמד, כמו גם על המודעות והתפיסה עצמית שלו.
- להקשיב לבחירת המילים של הממליץ - לא רק מה הוא אומר על המועמד אלא גם מה אינו אומר, וכן להתייחס לטון ולמידת ההתלהבות שהוא מפגין ביחס למועמד. למשל, לאחרונה נתקלתי בממליץ שסיפר על מועמדת כי היא חרוצה, מחויבת, מסורה ונאמנה, אך מדבריו בלטו בהיעדרם כישורים כגון מקצועיות, עצמאות ו"תקתקנות". אגב, כאשר נשאל באופן ישיר, הממליץ צחק ואישש את החשש לגבי חסרונות המועמדת.
- לשאול שאלות קונקרטיות ולבקש דוגמאות, גם על החולשות: משימות שהתקשה בהן, אינטראקציות בעייתיות עם מבוקרים, מנהלים וקולגות ועוד.

המלצה **חמישית** ואחרונה

אינטואיציה

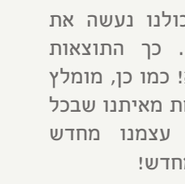
אותה "תחושת בטן", הרגשה של "בינגו", "זה זה".

אלברט איינשטיין טען בנחרצות כי



"הדבר היחיד שחשוב לאיש מדע הוא האינטואיציה שלו".

גם סטיב ג'ובס נתן לה מקום של כבוד באומרו



"הכי חשוב שיהיה לכם אומץ ללכת בעקבות הלב והאינטואיציה שלכם".

הניסיון שלנו מלמד שצריך גם, ככלי עזר, להקשיב לבטן, אך בו בזמן להיות מודעים למגבלות האינטואיציה וליכולת שלה לתעתע. ההמלצה שלנו בהקשר זה היא לשלב בהליך הגיוס (כמו בעצם בהרבה מישורים בחיים) בין הרציונל ובין האינטואיציה, ובמקרים חריגים שהיא זועקת לנו - לא!!!, לא להתעלם ממנה.

אנו מאחלות בהצלחה לכולם - לנו המבקרים בבחירת מועמדים נכונים עבורנו, ולכם המועמדים במציאת מקום עבודה מתאים עבורכם!

והכי חשוב - שכולנו נעשה את הדברים בהנאה... כך התוצאות לא תאחרנה לבוא! כמו כן, מומלץ עבור כל אחד ואחת מאיתנו שבכל יום נעמיד את עצמנו מחדש לבחירה, וניבחר מחדש!

Naci Yavuz / Shutterstock.com
BlackAkaliko / Shutterstock.com

ארגון יעיל של ביקורת פנימית

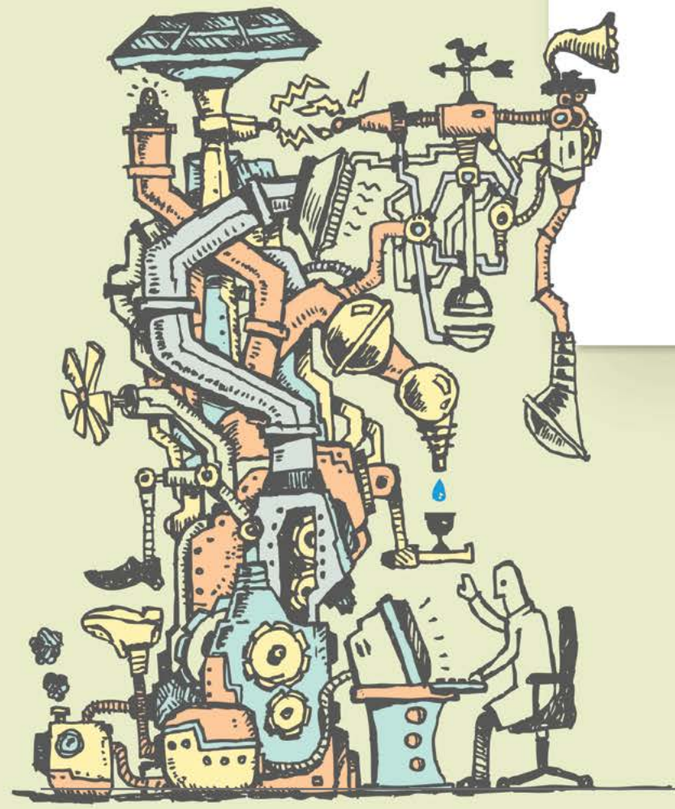
באמצעות מדידת יעילותה, בכוחה של הביקורת הפנימית להכניס שיפורים לעבודתה ובכך להשפיע יותר על תפקוד הארגון

מאת:
מז'ה מילוסבלז'ביץ
עריכה:
ג'יימס רות | ווייד קסלס

*מאמר מתורגם

המונח "יעילות" מתייחס להיקף התשומות הנדרש כדי להשיג תפוקה מסוימת. אם פחות תשומות מושקעות כדי להשיג את אותה תפוקה, או אם אותו היקף של תשומות מושקע כדי להשיג תפוקה גדולה יותר - אזי היעילות מוגברת. כשמדובר בעבודת הביקורת הפנימית, אפשר למדוד יעילות באמצעות כמה דרכים ועבור פעילויות שונות. במקרים שבהם יש לבצע פעילויות ביקורת עם משאבים מוגבלים, עניין היעילות הופך לנושא חשוב במיוחד.

רבות הן מחלקות הביקורת הפנימית המתקשות לבצע את תוכנית העבודה שלהן כמתוכנן או לשפר את יעילותן. עבורן, ניתן למדוד את יעילות הביקורת על פי מספר השעות שהוקדשו בביצוע תהליכי ביקורת ופעילויות אחרות הנדרשות כדי לסיים את הביקורת.



מדדים להערכת יעילות הביקורת הפנימית

הודעה מראש על ביצוע ביקורת

מן הראוי שמבקרים ישאפו להפעיל גישה של שקיפות בכל הקשור לתוכנית הביקורת במקום גישה של חשאיות. אמנם, יש מקום לביקורות פתע עבור משימות ביקורת מסוימות, אבל הן לא מתאימות לרוב המשימות. כמו כן, הודעה מראש על ביצוע ביקורת עשויה לעזור למבקרים בביצוע עבודתם בתקופות מאתגרות, כמו בתקופות החגים או בעונת החופשות. בכך אפשר להימנע ממצבים של "צוואר בקבוק" הנובעים מהמתנה ממושכת לקבל מסמכים או עד שנבדקים זמינים לראיונות. בסך הכול, בהנחה שמבקרים שואפים להוות יועצים נאמנים לארגוניהם, ושהאמון הוא הדדי, הרי צריך שתהיה גם שקיפות.

> "היעדר תכנון יכול לגרום **לירידה בפריון העבודה וביעילותה**"

הערכת משאבים

כאשר מבקרים פנימיים מגבשים את תוכניות העבודה השנתית, עליהם להעריך את שעות העבודה הנדרשות לכל משימה בנפרד. ככל שמקצים משאבים באופן זהה או ממוצע בתור סטנדרט אחיד, מדיניות זו לא עוזרת כשרוצים למדוד ולשפר את יעילות הביקורת. כשמיישמים מדיניות כזו, תיתקלו במטלות ביקורת עם לו"ז צפוף, ובמטלות ביקורת שלהן הוקצה זמן עודף. היבטים אחרים שעל מבקרים לשקול ולתכנן באופן ריאליסטי כוללים חופשות, ימי מחלה, פעילויות אדמיניסטרטיביות ופעילויות ביקורת אחרות, כמו גם את כל המשאבים הנדרשים עבור חקירות הונאה ועבור פעילויות ייעוץ העשויות להתבצע בו זמנית עם משימת הביקורת.

תכנון מועדי מטלות הביקורת

תכנון מועדי מטלות הביקורת מאפשר לכל העובדים - ולא רק למבקרים הפנימיים - להיות מודעים לעבודה הנדרשת מהם ולתכנן את עבודתם בהתאם. היעדר תכנון כזה וקביעת תחילת העבודה על מטלת הביקורת רק לאחר סיום המטלה הקודמת עלולים לגרום לצוות הביקורת עומסי עבודה בלתי סבירים ולחץ מיותר, ובוודאי שזה לא מוביל לשיפור היעילות. גרוע מכך - מצב כזה יכול לגרום לירידה בפריון העבודה וביעילות.

מועדי סיום מוגדרים - דדליין

מועדי סיום מוגדרים של משימות ביקורת הם הכרחיים לשם שמירת היעילות, אולם יש להתייחס אליהם כאל כלים לניהול זמן שעוזרים למבקרים לעמוד בתוכניות וביעדים הרלוונטיים, ולא כאל מגבלות נוקשות ומחמירות. אי הגדרת דדליין עלולה לגרום לכאוס במחלקת הביקורת ולמשימות שאין להן סוף. דדליין רחוקים אכן נדרשים לפעמים, אבל דדליין רחוק צריך להיות עניין חריג ולא הנורמה. כאשר מבקרים מגדירים דדליין רחוקים באופן תדיר, מצב זה עלול להצביע על תכנון או ביצוע לקוי של הביקורת.

העצמת צוותי הביקורת

ככל שמבקרים ראשיים סומכים יותר על חברי הצוות שלהם בעניין ארגון משימות וביצוען, פעולה בהתאם לשיטות הביקורת ועמידה בתאריכי היעד- בלי "לעמוד להם על הראש" כל הזמן - כך מאפשרים לחברי הצוות למצוא פתרונות גמישים בעצמם כדי לסיים את כל המטלות. כשמקיימים מערכת יחסים פתוחה, כנה ומבוססת אמון, מנהלים מתערבים רק כשחברי צוות מבקשים עזרה במציאת פתרון לבעיות שלא הצליחו לפתור ביניהם. חשוב שאמון זה יתקיים גם בקרב חברי הצוות עצמם.

אוטומציה של פעולות ביקורת

אוטומציה של פעולות ביקורת יכולה לשפר את יעילות העבודה תוך כדי מתן יכולות כמו מתן תובנות אנליטיות בקצב מהר יותר, ניתוחי מגמות, המחשות גרפיות וזיהוין במדגם סטטיסטי. אולם, הישענות יתרה על אוטומציה עלולה לגרום להשלכות שליליות אם השימוש בה לא תוכנן כראוי. הישענות יתרה על אוטומציה עלולה לגרום לעבודה ידנית רבה יותר לאחר סיום הפעולות האוטומטיות מאשר היקף העבודה שהיה נדרש אילו אותן פעולות היו מבוצעות באופן ידני מלכתחילה.

שקילת ביצוע ביקורת בשיטת "עצירה והתקדמות" (Stop and Go Auditing)

יישום גישת "עצירה והתקדמות" עשוי לעזור למחלקות מסוימות במציאת אמצעי התייעלות ולהוסיף ערך. כאשר מבקר מתכנן פרויקט ביקורת, הוא מפתח:

- הבנה מעמיקה ומעודכנת יותר של הסיכונים בנושא הביקורת מאשר ההבנה שהייתה להנהלת הביקורת בעת שהוספה המטלה לתוכנית העבודה של הביקורת.
- הבנה טובה יותר של סביבת הבקרה והתרבות הרלוונטיות.

לאחר סיום שלב תכנון המטלה, על המבקר האחראי ומנהל הביקורת להחליט אם להפסיק או להמשיך את המטלה. ההחלטה על הפסקת המטלה תתקבל כאשר הסיכון המוערך הוא נמוך יותר בהשוואה לתחומים אחרים אשר אינם נכללים בתוכנית העבודה של הביקורת, ועל הגורמים האמורים לתעד ההחלטה המסבירה את הנימוקים להפסקת המטלה.

אם הוחלט להמשיך את מטלת הביקורת, השלב הבא הוא לבחון את השפעת עיצוב הבקרות על הסיכונים העיקריים. אם מגיעים למסקנה כי הבקרות עוצבו היטב והמבקרים התרשמו לחיוב מסביבת הבקרה , הם עשויים להחליט להפסיק את מטלת הביקורת בלי לבצע בדיקות כלשהן. במקרה כזה יצוין בדוח הביקורת באופן ברור כי חוות הדעת מתייחסת אך ורק לעיצוב הבקרות בלי שבוצעו בדיקה אם הבקרות פועלות כפי שתוכננו. לחלופין, ייתכן שיוחלט להמשיך לבצע את הבדיקות.

שיטה זו חשופה לסיכון של אי־גילוי ליקויים, אך היא אפשרית. עצירת תהליכי ביקורת כאשר הסיכון מוערך בגדר הסביר חוסכת זמן ומאפשרת למבקרים לבצע משימות ביקורת בתחומים אחרים שבעת תהליך התכנון התקופתי העריכו כמעלים סיכון נמוך יותר אך כעת נראים כבעלי סיכון גבוה יותר.

מדדי ביצוע בנושא יעילות

אין בנמצא סט ייחודי של מדדי ביצוע עיקריים בנושא יעילות המתאים לכל פעילויות הביקורת. כאשר מגבשים מדדי ביצוע עיקריים, מבקרים יכולים להפעיל את הגישה המקובלת באשר להערכות סיכון כדי לזהות את אותם היבטי סיכון הדורשים פעולה. הפעולות הראשונות המומלצות הן אלה: הערכת רמת היעילות הנוכחית; בחינת החוזקות, החולשות והתחומים המוסיפים מוטיבציה למבקרים; וזיהוי סיכונים. עם הגישה הזו, מבקרים יכולים לזהות את ההיבטים שכדאי להם להתמקד בהם כדי לשפר יעילות, ולגבש ולאמת מדדי ביצוע עיקריים המתאימים להערכותיהם.

> "אי הגדרת דדליין עלולה לגרום **לכאוס במחלקת הביקורת ולמשימות שאין להן סוף**"

ניטור מתמשך

ביצוע מעקב אחר ההתקדמות הוא פעולה חשובה כדי למדוד ולשפר את יעילות הביקורת. כדי לקבל סקירה כללית לגבי מחלקת הביקורת הפנימית כולה, כדאי לבנות לוחות מחוונים (Dashboard), שיציגו את סטטוס ההתקדמות בזמן אמת, בזמינות גבוהה. בדרך זו, כל חברי צוות הביקורת יכולים לעקוב אחרי ההתקדמות שלהם, לראות מתי והיכן נדרשות פעולות תיקון ולבצע אותן מבעוד מועד.

שמירה על איכות

בהתחשב בכך שמבקרים פנימיים נחשבים ליועצים נאמנים, וארגונים סומכים עליהם שיעניקו תובנות שימושיות ובעלות ערך, אין משמעות לפעולות הנועדות למדידת יעילות הביקורת ולשיפורה אם פעולות אלה גורמות לדוחות ביקורת באיכות נמוכה. לכן, יש לזכור כי שיפור ביעילות עלול להביא לפגיעה באיכות ולוודא כי פגיעה זו תהיה מזערית.

*המאמר תורגם מגיליון אפריל 2021 של כתב העת Internal Auditor

האתר לשירותכם

WWW.THEIIA.ORG.IL

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

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

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

על קוצו של י'

הערכת מהימנות נתונים

מאת:
דני פרידמן | CRISC, CISA, CIA, AWS-P - יועץ עצמאי, מבקר אמדוקס ובזק לשעבר
דרוד בר משה | רו"ח, CRISC, CRMA, CSX-F, CFE, CISM, CIA, LLM - מבקר פנימי ראשי, נת"ע
דוד גברה | CISA - הביקורת הפנימית, אמדוקס

דוחות המבוססים על נתונים יכולים לעיתים להיות מטעים, מה שעלול להוות בעיה כאשר ארגונים מסתמכים עליהם בקבלת החלטות עסקיות קריטיות.

דוחות בלתי מהימנים עלולים גם לשבש את הבקרות הניהוליות השוטפות, דבר שעלול למנוע איתור או מניעה של טעויות מהותיות או של אי סדרים. לפיכך, ארגונים צריכים לוודא את הלימת הדוחות המשמשים לקבלת החלטות או לבקרות מפתח.

מבקרים פנימיים יכולים ליישם כלים וטכניקות שיטתיות כדי להבטיח את מהימנותם של דוחות מידע ונתונים.



> ארגונים צריכים לוודא את הלימת הדוחות המשמשים לקבלת החלטות או לבקרות מפתח

השפעתם השלילית של נתונים בלתי מהימנים

מחקר של גרטנר מגלה שאיכות נתונים ירודה גררה הפסד ממוצע של 15 מיליון דולר לשנה לארגון. איכות נתונים ירודה הינה גם הסיבה העיקרית לכך ש-**40%** מכלל היוזמות העסקיות נכשלות בהשגת מטרותיהן. דוחות שאינם מהימנים יכולים להשפיע על:

החלטות אסטרטגיות כגון ביצוע מיזוגים ורכישות, שינוי מבנה ארגוני, התרחבות של הפעילות העסקית לאזורים חדשים, או בפיתוח מוצרים חדשים.

החלטות תפעוליות כגון תמחור פרויקטים, החלטות הקשורות בתקציב וקביעת סדרי עדיפויות, תחזית מכירות, ייצור, דרישות מלאי ומשאבים נדרשים.

החלטות פיננסיות כגון דיווח כספי, אשראי והלוואות, גביה והשקעות.

רגולציה וציות כגון דיני עבודה, קניין רוחני, פרטיות ורישוי תוכנה.

לעיתים השפעתם השלילית של נתונים בלתי מהימנים יכולה להגיע עד לכדי תביעות אזרחיות או פליליות, סנקציות, קנסות ופגיעה המוניטין.

הצעד הראשון: הערכת סיכונים

באופן טבעי לא ניתן לבדוק לעומק את מהימנותם של כלל הדוחות הניהוליים ודוחות הבקרה בארגון.

לפיכך, הצעד הראשון הוא לבצע הערכת סיכונים אשר תקבע אילו דוחות צריך לבדוק ואיזה עומק בדיקה נדרש. על הערכה זו לכלול סקירה של סוג הדוח, השפעת הדוח על קבלת החלטות, הערכה בנוגע לבקרות מפתח, תהליך ניהול השינויים והגבלת גישה.

באופן כללי, ניתן לסווג דוחות לשלושה סוגים: "דוחות מקור", "דוחות מותאמים" ו-"דוחות ידניים".



דוחות מקור מופקים ממערכת ללא מעורבות של גורמים חיצוניים למערכת. הסיכון לטעות בדוחות אלה הוא בדרך כלל נמוך בהיבטים של שלמות ודיוק וזאת בהנחה שהנתונים שמהם מורכב הדוח עברו טיוב ובדיקות הלימה.



לא דומה הדבר ב-**"דוחות מותאמים"** המפותחים בהתאם לדרישות המשתמש והם בעלי סיכון גבוה יותר בהיבטים של שלמות ודיוק.



דוחות ידניים נוצרים על ידי משתמש קצה ולא עברו תהליך של ניהול שינויים פורמלי. הם בדרך כלל בעלי הסיכון הגבוה ביותר.

היות שכל סוג של דוח מייצג רמת סיכון שונה, זיהוי סוג הדוח הינו חיוני להערכת מהימנותו. כל סוג דוח ידרוש בדיקות שונות.

> מבקרים פנימיים צריכים לזהות את סוג הדוח ולהבין את הפרמטרים המשמשים ליצירתו

גורמים אחרים שיש לקחת בחשבון בעת קביעת דוחות לבדיקה כוללים:

שימוש בנתונים - האם הדוח והנתונים הכלולים בו מתייחסים להחלטות אסטרטגיות, פיננסיות, תפעוליות או רגולטוריות?

השפעת הדוח - האם טעות בדוח תגרור סיכון פוטנציאלי אסטרטגי, פיננסי, תפעולי או רגולטורי לארגון?

שיקולי בקרה - האם הדוח משמש לביצוע של בקרות מפתח כדי להפחית סיכונים משמעותיים?

ניהול שינויים - עד כמה יעיל ניהול השינויים ליצירת הדוח?

הגבלות גישה - אילו מנגנוני הגבלת גישה, כגון סיסמה או הרשאות, קיימים?

בדיקת שלמות הנתונים

מבקרים פנימיים צריכים לזהות את סוג הדוח ולהבין את הפרמטרים המשמשים ליצירתו. פרמטר אחד לא נכון עלול להשפיע בצורה מהותית על אמינות הדוח. היות שלרוב יש מספר פרמטרים המשמשים ליצירת דוח, המבקר הפנימי צריך להבין מבעל הנתונים (DATA OWNER) מה עומד מאחורי כל אחד מהפרמטרים שעל בסיסם נבנה הדוח.

בנוסף לכך, מבקרים פנימיים צריכים לבדוק האם חריגים כלשהם הוגדרו בממשק המשתמש של היישום או ברמת הקוד. אם חריגים הוגדרו ברמת הקוד, יתכן שיידרש סיוע מהמפתחים.

מבקרים צריכים גם להיזהר מאוד שלא "ללכת על עיוור" אחר שם או כינוי הדוח. דוח רכש בשם "סך ההוצאה לספקים" יכול להציג רק הוצאות הקשורות ברכש, אבל לא את כל ההוצאות.

> "מבקרים צריכים גם להיזהר מאוד שלא "ללכת על עיוור" אחר שם או כינוי הדוח"

מבקרים פנימיים צריכים לבצע מספר בדיקות כדי לקבוע את מידת המהימנות והשלמות של דוחות:

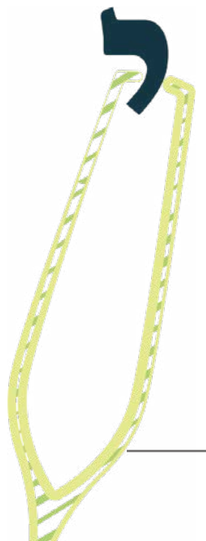
- ☑ בדקו **מתי הדוח שונה לאחרונה** - בדיקת תאריך השינוי האחרון יכולה להצביע על שינויים שנעשו בדוח.
- ☑ במקרים רבים **הרשאות הגישה של משתמשים מוגבלות לצפייה** או שינוי של נתונים מסוימים על בסיס "Need to know" (לדוגמא: כרטיסי אשראי של לקוחות). הגבלות אלו עלולות לשבש את הדוחות המופקים ע"י משתמשים שהרשאתם מוגבלת. לפיכך, רצוי תמיד לגשת לאחראי על המערכת.
- ☑ יש לערוך **השוואת בין דוחות שונים שאמורים להציג את אותם הנתונים** - היות שכל דוח בנוי עם לוגיקה שונה, זו דרך טובה לבדוק את מהימנות הדוח. השוו אותו מידע ממקורות שונים ושאלו בעלי עניין שונים את דעתם על סבירות הנתונים.
- ☑ השתמשו בשיטת "Full and Inclusion" (שיטה שבה יש לוודא כי כל מה שהיה אמור להילקח בחשבון נילקח בחשבון ולא נכלל משהו שלא היה צריך להילקח בחשבון). **קחו מדגם של עסקאות שאמורות ואשר אינן אמורות להיכלל בדוח, ואמתו בהתאם.**
- ☑ **בדקו האם בדיקות ידניות או בדיקות מערכת כלשהן מונעות רשומות כפולות.** כדי לזהות מקרים כאלה, בצעו בדיקת כפילות פשוטה אך יעילה עבור מדגם של שדות נתונים.
- ☑ **בדקו שדות נתונים ריקים.** נתונים חסרים הם אינדיקציה טובה לכך שיש לבצע בדיקות נוספות.
- ☑ **בעת שימוש בכלי דיווח, כגון יישום בינה עסקית, הבטיחו כי נעשה שימוש בגרסה האחרונה של היישום.** שדרוגים בדרך כלל פותרים פגמים טכניים, וממשקים למחסן הנתונים יכולים להיות שונים.

בדיקת דיוק הנתונים

בבדיקת דיוק, מבקרים פנימיים צריכים להבין איזה אמצעי קלט או שיטת לכידת נתונים (Data Capture) הייתה בשימוש, שכן לכל קלט או שיטה יש רמת סיכון שונה למהימנות הנתונים: על גבי טופס נייר, על ידי משתמשים שהזינו נתונים ישירות, או על ידי מערכת. חשוב גם כי המבקרים יזהו את סוג הבקרות על הזנת הנתונים במערכת, כגון מניעת הקלדה כפולה.

פרטים נוספים שעל המבקרים לבדוק בנוגע לדיוק הנתונים כוללים:

- **המשמעות של שדה נתונים** - אסור למבקר הפנימי להניח, בהתבסס על תיאורי העמודות, שברור לו מהו הנתון.
- **נתוני המקור של שדות מפתח** - ניתן לבצע על ידי התחקות אחר נתוני המקור.
- **סבירות המידע** - לדוגמה, האם זה סביר כי הושכרה מכונית תמורת 2,000 דולר ללילה?
- **שדות תאריך** - בתבניות תאריך כפולות עלולות להשפיע על ניתוח מבוסס תאריך. לדוגמה, תאריך בדוח כגון 03/05/2019 עשוי לייצג את ה-5 במארס 2019, או ה-3 במאי 2019, זאת בהתאם לאזור הגאוגרפי של המשתמש.



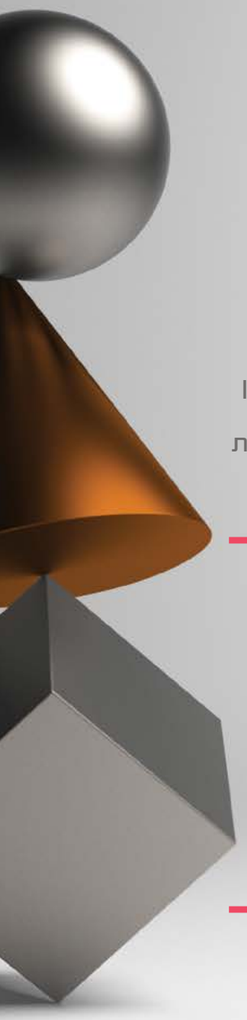
> "חוסר המודעות עלול להוביל ארגונים רבים לסמוך באופן עיוור על הנתונים שלהם, **וזה עלול להיגמר לעיתים באסון**"

סיכום הדברים: היזהרו מאמונה עיוורת בדוחות ניהוליים

נתונים לא מהימנים יכולים להשפיע לרעה על החלטות עסקיות מהותיות. במקרים רבים, ארגונים אינם מודעים לדיווחים בלתי מהימנים, וכתוצאה מכך בעלי העניין מתמודדים עם נתונים פגומים, אשר בסופו של דבר, עלולים להוביל להחלטות שגויות או לא-אופטימליות. חוסר המודעות עלול להוביל ארגונים רבים לסמוך באופן עיוור על הנתונים שלהם, וזה עלול להיגמר לעיתים באסון.

ביקורת בנושא מהימנות דוחות ניהוליים הינה הזדמנות מיוחדת למבקרים פנימיים להוסיף ערך משמעותי להנהלות ולמועצות מנהלים בארגון שעשויות למנוע נזקים מהותיים ובלתי הפיכים.

*מאמר זה נכתב עלי ידי הרשומים מעלה ופורסם בגיליון יוני 2019 של כתב העת Internal Auditor לשכת המבקרים הפנימיים העולמית (IIA).



קורס לימודי תעודה ניהול סיכונים

רכז אקדמי | **יו"ר גיל בר**

דירקטור, יו,ר פורום ניהול סיכונים, יו"ר ועדת אסטרטגיה ופורום מבקרים ראשיים, מבקר מקורות.

בעיצומה של תקופה סוערת זו, בה אין יום דומה למשנהו והנחיות והגבלות ניתכות על ראשינו באופן בלתי פוסק, מציע תחום ניהול הסיכונים ראייה חדשה המשתמשת בכלים ייחודיים לבחינת ובחירת ההתנהלות השוטפת של הארגון.

הקורס יכלול הקניית ידע וכלים בתחום ניהול הסיכונים ושילוב בעבודת הביקורת הפנימית וישים דגש רב על תרגול ויישום של החומר הנלמד תוך מיקוד במגזרים שונים ובמקרים ודוגמאות פרקטיות.

הקורס כולל 10 מפגשים
החל מה- 30.9.2021
ועד ה- 29.12.2021

חלקם פרונטאליים
בלשכת רו"ח
רח' מונטיפיורי 1, תל-אביב
(בכפוף להנחיות משרד הבריאות)

וחלקם באמצעות זום
בין השעות 17:00-20:15

ביקורת מוכוונת נתונים

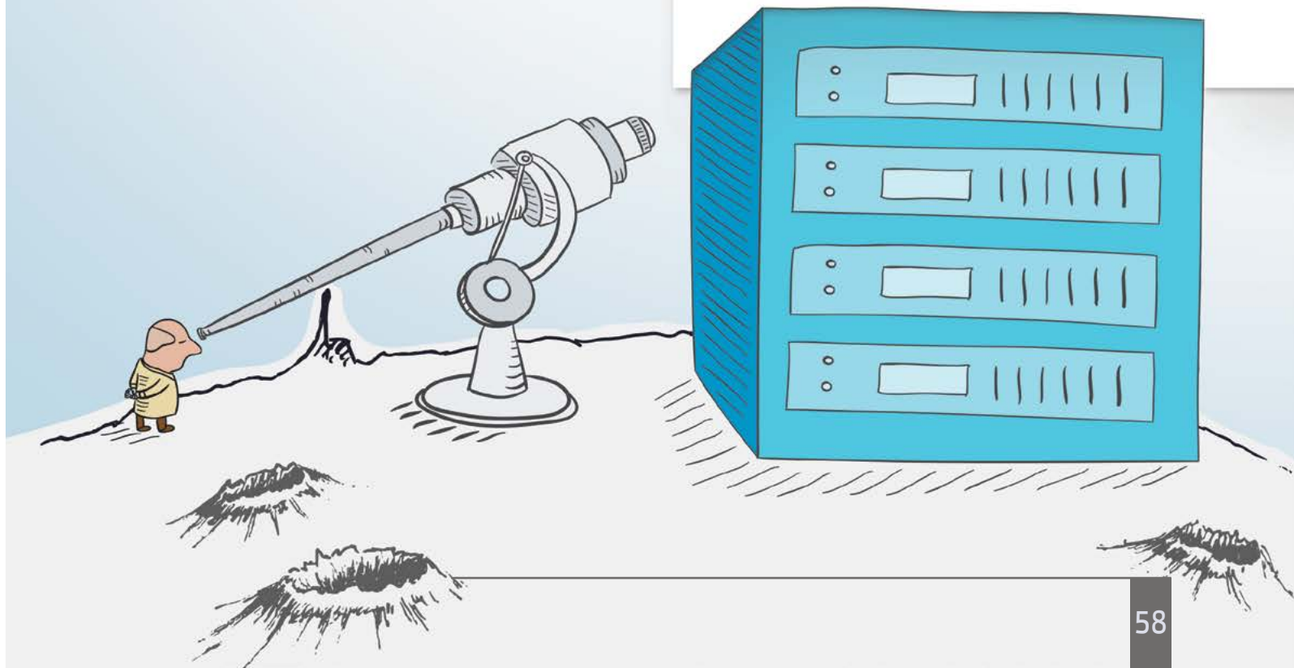
חשיבות יישום של כלי BI בעבודת הביקורת הפנימית

מאת:
יוסי אליאס | רו"ח, Data Analyst ומבקר IT בחטיבת הביקורת הפנימית בבנק דיסקונט

המידע הקיים בבסיסי הנתונים של הארגון משקף את תוצאות הפעילות העסקית אך גם את הבקרות ששלובות בתהליכים העסקיים.

שימוש יעיל ואפקטיבי בכלי תחקור נתונים על ידי הביקורת הפנימית, במסגרת ההיערכות לעבודת הביקורת וכן במהלכה, יאפשר למבקר לבחון את התהליכים העסקיים ואת אפקטיביות הבקרות בו־זמנית, ולהתמקד באזורי הסיכון בתהליכים המבוקרים.

> אימוץ של כלים מתקדמים לניתוח נתונים **יאפשר למבקרים להעצים את היכולות שלהם**



מהפכת המידע אשר השפיעה רבות על עולם העסקים, הכריחה ארגונים וחברות ברחבי העולם להתאים עצמם לעידן הדיגיטלי. המעבר לעולם המוצף במידע ובנתונים וכן ההתפתחות המואצת של עולם הטכנולוגיה, הביאו ארגונים וחברות לאמץ שיטות עבודה חדשות וכלים מתקדמים, כדי להתמודד בהצלחה עם הגידול הניכר בכמויות המידע שנצבר אצלם ועם ריבוי מקורות המידע. כדי להתמודד בהצלחה עם האתגרים והסיכונים החדשים שהביאה עמה מהפכת המידע, על קווי ההגנה באותם ארגונים, ובפרט יחידות הביקורת הפנימית, לאמץ אף הם שימוש בכלים מתקדמים - בעת ההיערכות לעבודת הביקורת ובמהלכה.

כשם שאותה מהפכה מאפשרת לארגונים רבים להפיק תועלת מהנתונים המאוחסנים במאגרי המידע שלהם, כגון שימוש בנתונים במסגרת תהליכי קבלת החלטות, כך על הביקורת הפנימית לנצל את המידע והנתונים שבמאגרי הארגון, לשם השגת מטרותיה. אימוץ של כלים מתקדמים לניתוח נתונים על ידי הביקורת הפנימית בארגון, תאפשר למבקרים להעצים את היכולות שלהם לבקר את התהליכים המתקיימים בארגון, את המערכות, ואת התשתיות.

היכולות הטמונות בכלים לתחקור נתונים, כגון כלי (Data Analysis (DA וכלי (Business Intelligence (BI, מאפשרות למבקר לעבד כמות עצומה של נתונים בזמן קצר, כולל ניתוח של כלל הפריטים הקיימים באוכלוסייה המבוקרת, להצליב נתונים מתהליכים עסקיים שונים וממערכות שונות. כפועל יוצא מכך, גדל הסיכוי לאתר פעולות חריגות בתהליך המבוקר, זאת בהשוואה לשימוש בדגימת פריטים מכלל האוכלוסייה המבוקרת.

אימוץ כלים מתקדמים בביקורת

שימוש בכלי תחקור נתונים מתקדמים במסגרת עבודת הביקורת יאפשר למבקר, בנוסף לאיתור פעילות חריגה ביחידה המבוקרת, לבחון את מידת העמידה של המבוקרים בהוראות חוק, נוהלי עבודה או רגולציה. הנתונים הנשלפים ממערכות המידע משמשים כלי עזר בידי המבקר לביסוס הבדיקות שהוא עורך במסגרת עבודת הביקורת.

שימוש בכלים אלה במסגרת היערכות לביצוע עבודת ביקורת מאפשר למבקר לקבל תמונת מצב על התהליך המבוקר, עוד לפני שהחלה עבודת הביקורת.

> היכולות הטמונות בכלים לתחקור נתונים **מאפשרות למבקר לעבד כמות עצומה של נתונים בזמן קצר**

לשם כך, על הביקורת הפנימית להכשיר את אנשיה ולפתח יכולות תחקור וניתוח באופן עצמאי, ללא תלות ביחידות אחרות בארגון. ככל שהשימוש בכלים אנליטיים בארגון נעשה נפוץ יותר, והוא הופך לארגון מונחה נתונים (Data-Driven Enterprise), כך על הביקורת הפנימית להתאים עצמה ולעשות שימוש רב יותר באותם כלים בפעילותה.

שימוש יעיל ואפקטיבי בכלי תחקור נתונים על ידי הביקורת הפנימית יכול לבוא לידי ביטוי בהיערכות לעבודת הביקורת וכן במסגרת הביקורת עצמה. לדוגמה, שימוש בכלי תחקור נתונים בביקורת פנימית בבנק, בעת בדיקת נושא מתן הלוואות ללקוחות הסניפים.

ניתוח נתונים בהיערכות לביקורת

כלי BI, שארגונים רבים משתמשים בהם להצגת פעילויות עסקיות שונות ולמדידתן, מאפשרים לביקורת הפנימית להציג את התהליכים הנכללים בתוכנית הביקורת, לפי חתכים שונים, שבהם

רמת הסיכון הנשקפת מהם, על סמך הפריטים החריגים שאותרו בשלב המקדים. כך מתאפשר למבקר למקד את עבודתו בתתי-התהליכים שהם בעלי סיכון גבוה ביחס לשאר, ולהעמיק את בדיקותיו במסגרת עבודת הביקורת. קיימת חשיבות רבה לידע, לניסיון ולהיכרות של המבקר עם הארגון והתהליכים העסקיים המתקיימים בו. תחקור הנתונים יאפשר לו לזהות פעילות חריגה בתהליך, אבל על המבקר להפעיל שיקול דעת במתן המענה לאותם חריגים או סיכונים שזוהו.

בהמשך לדוגמה, כחלק מהיערכות לעריכת ביקורת פנימית בבנק, בנושא מתן הלוואות ללקוחות בסניפי הבנק, על המבקר לערוך מיפוי של אזורי הסיכון בתהליכים העסקיים שיבוקרו על ידו. לשם כך, יש להגדיר תחילה את התהליכים שייכללו בעבודת הביקורת, לדוגמה: דירוג אשראי של לקוחות וקמפיינים לשיווק אשראי בסניפים. באמצעות שימוש בכלי ניתוח נתונים, כגון SQL, ניתן לשלוף מהמערכות התפעוליות של הבנק הרלוונטיות לתהליך האשראי, את נתוני ההלוואות שניתנו בשנתיים החולפות בכל סניפי הבנק. באמצעות כלי BI ניתן להציג באופן ויזואלי את התפלגות ההלוואות לפי חתכים שונים, כגון: היקף כספי, כמות הלוואות, סוגי הלוואות וכן כשל אשראי לפי סניפים, חודשים בשנה וסוגי לקוחות. כך, מתקבלת תמונת מצב ראשונית של אזורי הסיכון בתהליך, וניתן להבחין בסניפים וכן בסוגי הלקוחות וההלוואות שראוי להתמקד בהם במסגרת עבודת הביקורת.

ניתוח נתונים בעבודת הביקורת

במהלך עבודת הביקורת, המבקר יכול להשתמש בכלים לתחקור נתונים לשם בדיקת בקרות השלובות בתהליכים העסקיים. לשם כך, לאחר בחירת אזורי הסיכון בתהליכים המבוקרים בשלב ההיערכות לביקורת, על המבקר למפות את הבקרות השלובות בתהליכים הללו, באמצעות סקירת נוהלי עבודה, הנחיות והוראות רגולטוריות הרלוונטיים לנושא הביקורת. באמצעות שימוש בניתוח נתונים בבדיקת ההלוואות, סוגי הלקוחות והסניפים שנבחרו על ידי המבקר, ניתן לאתר את הפעילויות החורגות מנוהלי העבודה, ההנחיות והוראות הרגולציה שהוגדרו, כגון: מתן הלוואות בסכומים ובשיעורי ריביות שאינם תואמים את דירוג האשראי של הלקוחות; אישור/מתן הלוואות ללקוחות בניגוד למדרג ההרשאות הקיים בבנק; איתור סוגי לקוחות/סוגי הלוואות עם כשל אשראי חריג. נוסף לכך, קיומם של פריטים חריגים באוכלוסיית ההלוואות עשוי להעיד על מידת האפקטיביות של הבקרות השלובות בתהליך המבוקר. ניתן להיעזר בכלי תחקור לשם שחזור עצמאי של הבקרות הקיימות בתהליך ובדיקתן על נתונים זהים אך ממקור שונה, כדי לאתר כשלים אפשריים בבקרות.

השפעת מהפכת המידע על הביקורת הפנימית

מהפכת המידע צפויה להשפיע גם על עתיד הביקורת הפנימית, על ידי אימוץ יכולות תחקור המבוססות על Big Data. אם עד כה שימוש בניתוח נתונים במסגרת הביקורת נתן מענה לשאלות שהוגדרו מראש על ידי המבקר, הרי שבשיטת ניתוח נתונים המבוססת על Big Data, הנתונים עצמם מגדירים את שאלת הביקורת. כלומר, שימוש אפקטיבי ויעיל בכלים מתקדמים לניתוח נתונים במסגרת עבודת הביקורת הפנימית, יאפשר למבקר להעלות תובנות עסקיות, לזהות מגמות בפעילות יחידות הארגון ולאתר קשרים בין נתונים, אשר ממבט ראשון לא קיימת קורלציה ביניהם. שימוש בכלי ניתוח מתקדמים, כגון שפת R, שפת Python

ושילוב עם מתודולוגיות חדשניות כ- Data Science, Machine Learning עשויים לאפשר למבקר הפנימי לקבל מענה לשאלה "למה", זאת בנוסף ל"כמה" ו"מתי".

> "המטרה העיקרית של ניתוח נתונים **היא מעבר למודל של חיזוי ואופטימיזציה**"

לסיכום, העידן הנוכחי שבו פועלים ארגונים וחברות צפוי לחולל שינוי גם בתפיסה העתידית של מטרות השימוש בכלי תחקור נתונים בביקורת הפנימית. אם עד כה המטרה העיקרית של ניתוח נתונים הייתה להסביר מגמות המתרחשות בארגון (Descriptive Analysis), באמצעות מדידה של ביצועים או בחינה של אופן העמידה ביעדים ובמטרות, אזי המגמה היא מעבר למודל של חיזוי ואופטימיזציה (Predictive Analysis). מודל זה בא לידי ביטוי באיתור קשרים בין נתונים שונים, המצביעים על מגמות עתידיות.

TALK AUDIT 2

ינואר 2022

יש לך תובנה, ידע, רעיון בתחום הביקורת הפנימית, ניהול סיכונים, או בקרה שאתה רוצה לשתף או לקדם?

זו ההזדמנות שלך!

כנס בסגנון TED הנותן לך מקום והזדמנות להציג ולשתף את הרעיון שלך עם מאות משתתפים מהתחום.

משך ההצגה העומד לרשותך הינו עד 15 דקות!

זה אומר שאת הצריך להיות ממוקד, יעיל, בקיצור מקצוען.

איך מגיעים?

מתחילים בלשלוח פרטים על הנושא שאתם מעוניינים להציג

לאחר מכן ייערך אודישן ומי שיעבור יוזמן להציג ב-TalkAudit2.

מי שיכנס לנבחרת המציגים יזכה בליווי מקצועי להכנת ההצגה.

יש לשלוח את הנושא שאתם מעוניינים להציג עד לתאריך

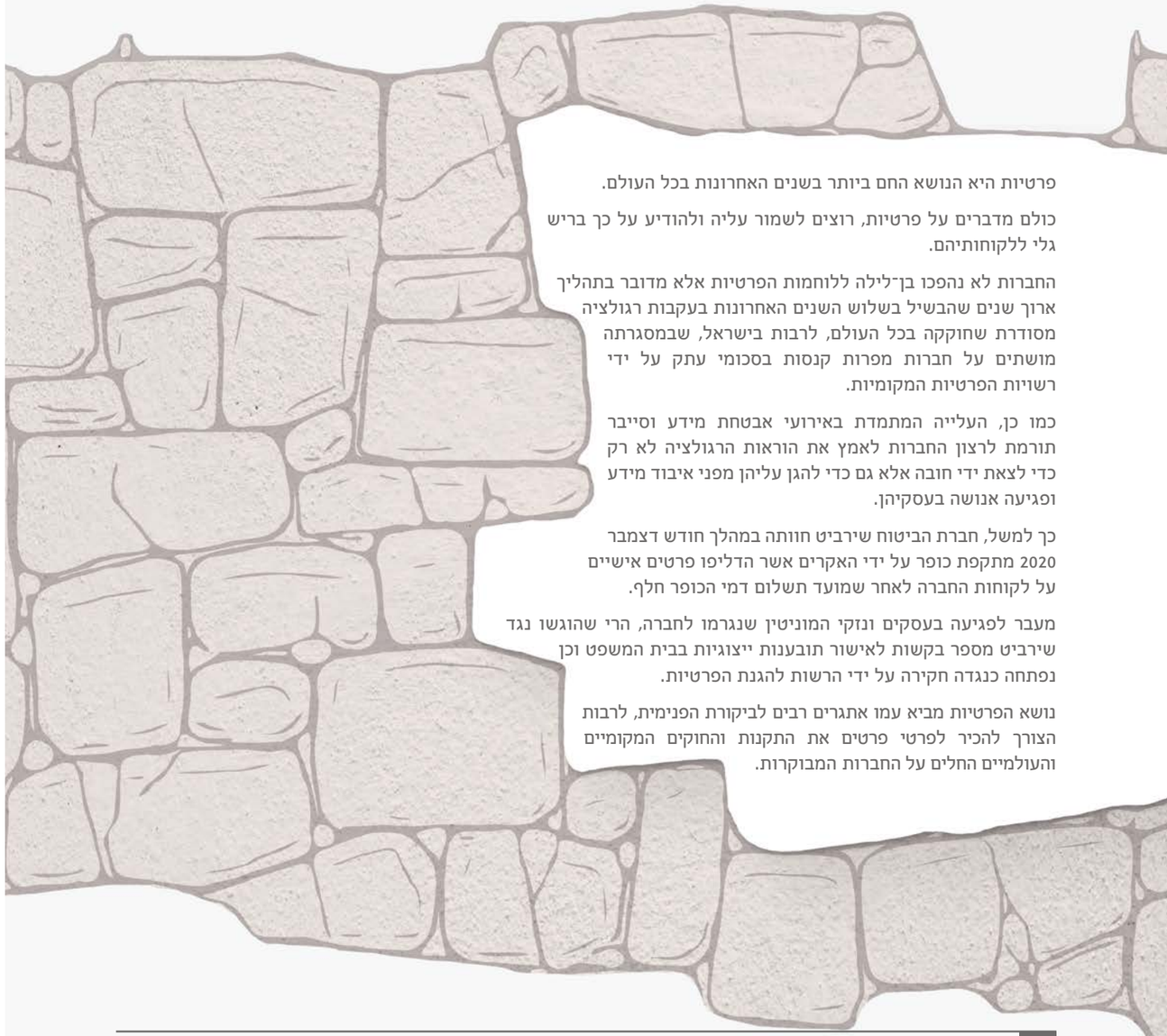
30.9.21

ללשכת המבקרים הפנימיים בישראל
במייל office@theiia.org.il

שומרי החומות

על תפקידה של הביקורת הפנימית בהגנת הפרטיות

מאת:
ליאור רוזנפלד | עו"ד, MBA, CIA, CIPP/E - דירקטור,
יועץ משפטי ומנהל סיכונים בכיר, דלויט ישראל



פרטיות היא הנושא החם ביותר בשנים האחרונות בכל העולם.

כולם מדברים על פרטיות, רוצים לשמור עליה ולהודיע על כך בריש גלי ללקוחותיהם.

החברות לא נהפכו בן־לילה ללוחמות הפרטיות אלא מדובר בתהליך ארוך שנים שהבשיל בשלוש השנים האחרונות בעקבות רגולציה מסודרת שחוקקה בכל העולם, לרבות בישראל, שבמסגרתה מושתים על חברות מפרות קנסות בסכומי עתק על ידי רשויות הפרטיות המקומיות.

כמו כן, העלייה המתמדת באירועי אבטחת מידע וסייבר תורמת לרצון החברות לאמץ את הוראות הרגולציה לא רק כדי לצאת ידי חובה אלא גם כדי להגן עליהן מפני איבוד מידע ופגיעה אנושה בעסקיהן.

כך למשל, חברת הביטוח שירביט חוותה במהלך חודש דצמבר 2020 מתקפת כופר על ידי האקרים אשר הדליפו פרטים אישיים על לקוחות החברה לאחר שמועד תשלום דמי הכופר חלף.

מעבר לפגיעה בעסקים ונזקי המוניטין שנגרמו לחברה, הרי שהוגשו נגד שירביט מספר בקשות לאישור תובענות ייצוגיות בבית המשפט וכן נפתחה כנגדה חקירה על ידי הרשות להגנת הפרטיות.

נושא הפרטיות מביא עמו אתגרים רבים לביקורת הפנימית, לרבות הצורך להכיר לפרטי פרטים את התקנות והחוקים המקומיים והעולמיים החלים על החברות המבוקרות.

תקנות ה-GDPR

תקנות הגנת המידע האירופיות, ה- GDPR (General Data Protection Regulation) התקבלו אומנם בשנת 2016 אך הפכו לבנות אכיפה החל ממאי 2018. רגולציה זו חלה על כל גורם המעבד נתונים של אזרחי האיחוד האירופי ולכן גם חברות ישראליות רבות כפופות לה, ללא קשר למקום התאגדותן, ובלבד שהן משווקות את מוצריהן באירופה.

רשויות הפרטיות המקומיות באירופה רשאיות להטיל מכוח ה - GDPR קנסות חמורים אשר יכולים להגיע לכדי 4% מהמחזור השנתי הגלובלי של גוף מפר או קנס עד 20 מיליון אירו, לפי הגבוה מביניהם.

להלן כמה מקרים בולטים שפורסמו לאחרונה:

אוקטובר 2019

הודיעה רשות הפרטיות הבריטית ה-ICO (Information Commissioner'sOffice) על כוונתה להטיל קנס חסר תקדים על סך 183.4 מיליון פאונד על חברת התעופה בריטיש איירוויס בגין הפרת אבטחת מידע שגרמה לדלף מידע אישי. בסופו של דבר, באוקטובר 2020 הוחלט להשית על החברה קנס בסך 20 מיליון פאונד - סכום בלתי מבוטל לכל הדעות.

דצמבר 2020

הטילה רשות הפרטיות הצרפתית, ה- CNIL (Commission National Informatique & Libertés) קנס בסך מצטבר של 135 מיליון אירו על חברות גוגל ואמזון בגין העדר שקיפות ואי קבלת הסכמה מדעת של המשתמשים לעשות שימוש במידע האישי שלהם אשר נאסף באמצעות עוגיות (מחרוזת אותיות או מספרים המשמשת לאימות, למעקב ולאגירת מידע על אודותיו של גולש באתר אינטרנט) לצורכי פרסום מודעות מותאמות אישית.

רגולציית ה- GDPR הציבה סטנדרט חדש של ציות בכל הקשור לפרטיות

ואף יצרה הגדרת תפקיד חדשה לחברות שמעבדות מידע רגיש בהיקף רחב - "ממונה על הגנת הפרטיות" או DPO (Data Protection Officer).

תקנות ה- CCPA וה- CPRA

תקנות הגנת פרטיות הצרכן בקליפורניה - CCPA (California Consumer Privacy Act) נכנסו לתוקף במהלך 2020 והן כוללות שורה של הגנות לצרכן בדומה ל-GDPR ואף שדרוגים והרחבות לזכויות הפרט, כגון הזכות הישירה למנוע מחברות למכור מידע אישי לצדדים שלישיים ;מדובר בהרחבה לחובת יידוע על הזכות לבטל הסכמה בדיוור ישיר מותאם אישית (למשל לצורכי פרסום ממוקד).

כמו מקבילו האירופי, גם ה-CCPA עשוי לחול על חברות ישראליות ובלבד שהן אוספות או מוכרות מידע אישי של תושבי קליפורניה או מספקות לתושבי קליפורניה שירותים או מוצרים באמצעות רשת האינטרנט או בכל דרך אחרת.

למרות שתקנות ה-CCPA נכנסו לתוקף לא מכבר, הן כבר עודכנו והחל מינואר 2023 יוחלפו ב-CPRA (California Privacy Rights Act). התקנות הוחלפו ונוספה בהם הנחיה ששומרת על הצרכן ואוסרת על החברה שאוספת מידע על הלקוח - למכור את אותו מידע הלאה לאחרים.

למשל, פייסבוק שמקבלת פרטים עלינו ועל החיפושים שלנו ומוכרת אחר כך את המידע הזה למפרסמים.

ומה המצב בישראל?

בשנת 2017 הותקנו תקנות עדכניות לחוק הגנת הפרטיות שחוקק עוד בשנת 1981 ואשר מיישרות קו עם רוב ההוראות המקובלות בעולם - תקנות הגנת הפרטיות (אבטחת מידע), תשע"ז-2017.

התקנות נכנסו לתוקף במאי 2018 והן חלות על כל מי שמנהל, מחזיק ו/או בבעלותו מאגר של מידע אישי כולל ארגונים, חברות, עסקים ואנשים פרטיים.

התקנות מפרטות את אופן יישומה של חובת אבטחת המידע וקובעות מנגנונים ודרישות שמטרתם להפוך את אבטחת המידע לחלק שוטף ושיגרתי. מדובר בדרישות קונקרטיות וטכניות, כגון הכנת:

1. **מסמך הגדרות מאגר** רשות הפרטיות מספקת תבנית גנרית של מסמך הגדרות אשר יש למלאו תוך התייחסות לנושאים כגון: אופן איסוף המידע, מטרות השימוש בו, סוגי המידע השונים וכיו"ב.
2. **נוהל אבטחת מידע** אשר מתייחס לאספקטים השונים הכתובים בתקנות, בהתאם לרמת האבטחה החלה על המאגר (נמוכה, בינונית, גבוהה).
3. **מיפוי מערכות המאגר** הכולל רשימת מצאי מעודכנת של מערכות המאגר.

את כל המסמכים הללו יש לעדכן אחת לשנה ובמסגרתם לבדוק גם כי לא מוחזק במאגר מידע רב מהדרוש למטרותיו.

התקנות מפרטות חובות נוספות למאגר בעל רמת אבטחה גבוהה כגון החובה לערוך סקר סיכוני אבטחת מידע, לקיים מבדקי חדירה, להדריך את בעלי הרשאות הגישה למאגר ולקיים דיונים שוטפים בדבר אירועי אבטחה.

פעולות אכיפה של רשות הפרטיות בארץ

על פי תקנות העבירות המנהליות (קנס מנהלי - הגנת הפרטיות), תשס"ד-2004 הרשות להגנת הפרטיות רשאית להטיל קנסות מנהליים בסכומים של עד 25 אלף ₪ על יחידים וחברות במקרים של הפרת הפרטיות בעבירות של אחריות קפידה.

סכום זה אומנם נראה נמוך אך הרשות רשאית להכפיל את הקנסות ככל שמדובר במספר אירועי הפרה על פני תקופה.

כך למשל באוקטובר 2017 הוטלו קנסות בסך 400 אלף ₪ ו-150 אלף ₪ על שתי חברות סיעוד, חברת שי-חברה לשירותי סיעוד בע"מ וחברת מ.ס.ד חיפה חברה למסחר בע"מ, בהתאמה, בגין שימוש במידע רפואי רגיש על חולים מאושפזים שמקורו במאגרי המידע של בתי החולים בהם אושפזו, וזאת לצורכיה העסקיים, ללא ידיעתם או הסכמתם של המאושפזים. גובה הקנס בסך 400 אלף ₪, שהושת על חברת שי, משקף מכפלה של 16 אירועים נפרדים ולכן הגיע לסכום משמעותי זה.

במרץ 2018 הוטל קנס מהלי בסך 100 אלף ₪ על חברת ליבנה דני שירותים פיננסיים בע"מ, שפועלת תחת השם המסחרי "אובליגור". החברה לא רשמה מאגר מידע כנדרש ופגעה בפרטיותם של נושאי המידע בכך שעשתה שימוש בתוכנה לצורך איתור פרטי קשר של לקוחות פוטנציאליים על מנת לעניין אותם בשירותיה. בנוסף, עשתה החברה גם שימוש מסחרי במאגר המידע שבאתר "נט המשפט" של הנהלת בתי המשפט, ובמסגרתו איתרה תיקים שבהם אזרחים נתבעו על ידי בנקים מסחריים, ופנתה אליהם כלקוחות פוטנציאליים בדיוור ישיר שלא כדין, כדי להציע להם שירותים לטיפול בתביעות נגדם.

כמו כן,

במקרים מסוימים הפרת פרטיות עשויה להיחשב עבירה פלילית.

במקרים אלו, הרשות להגנת הפרטיות מוסמכת לקיים חקירה ולהעביר את ממצאיה לפרקליטות לצורך הגשת כתב אישום.

בכל הקשור לאירועי אבטחת מידע, הרשות מבצעת פעולות אכיפה ופיקוח מנהלי אך לרוב מסתפקת במתן הנחייה לתיקון ליקויים ללא השתת קנסות וזאת משום שתקנות העבירות המנהליות מיושנות ואינן מאפשרות הטלת קנסות על רוב הפרות אבטחת המידע המפורטות בתקנות אבטחת המידע.

כך למשל בספטמבר 2020 נקבע כי חברת סיקינג אלפא בע"מ הפרה את סעיף 17 לחוק הגנת הפרטיות והתקנות בקשר לאחריותה לאבטחת מידע, וזאת בעקבות אירוע של ניצול פרצת אבטחת מידע בקוד אתר החברה, שאפשר להשיג באמצעות הדפדפן גישה למחשבי משתמשים אחרים הרשומים באתר החברה.

ניתן לראות בנקל כי לעת עתה רשות הפרטיות האמונה על אכיפה חוק הגנת הפרטיות במשרד המשפטים הינה "חסרת שיניים" ביחס לחברותיה בעולם.

בעוד שבעולם מדובר בסכומים דמיוניים שמגיעים למאות מיליוני דולרים, הקנסות המנהליים בארץ יכולים להגיע לתקרה של עשרות אלפי שקלים בודדים ובמקרים של מספר הפרות או הפרה נמשכת למאות אלפי שקלים.

עם זאת, הצעת חקיקה עברה בקריאה ראשונה בכנסת בשנת 2018 ומאז עומדת על שולחנה של ועדת החוקה, חוק ומשפט לתיקון חוק הגנת הפרטיות ובמסגרתה מוצע להקנות לרשות הפרטיות סמכויות אכיפה משמעותיות, לרבות היכולת להטיל עיצומים כספיים משמעותיים בסכומים של מאות אלפי שקלים ואף מיליוני שקלים במקרה של הפרה נמשכת וחוזרת.



> "פעילות פרואקטיבית של מבקר פנימי, המעוניין להפחית את הסיכונים שעלולים להתקיים אם יתרחש אירוע של דלף מידע, **עשויה להוסיף ערך רב לארגונים שבהם הם מכהנים**"

ומה תפקידה של הביקורת הפנימית?

בהתאם למודל שלושת הקווים של ה- IIA, ניתן לומר כי תפקידו של הממונה על הגנת הפרטיות בחברה הוא לשמש כקו ההגנה השני בארגון, קרי אותו גורם שאחראי על פיקוח הציות להוראות הרגולציה בתחום הגנת הפרטיות.

המבקר הפנימי, כאמור, משמש כקו השלישי והבלתי תלוי, ואכן תקנה 16 לתקנות הגנת הפרטיות קובעת כי בעל מאגר מידע שחלה עליו רמת אבטחה בינונית יערוך אחת לשנתיים ביקורת פנימית או חיצונית, על ידי גורם בעל הכשרה מתאימה לביקורת בנושא אבטחת מידע.

במסגרת ביקורת פנימית כזו, על המבקר לבחון האם הארגון מקיים את הדרישות הקבועות בחוק ובתקנות, כגון הכנת נוהל אבטחת מידע, מסמך הגדרות ומיפוי מערכות המאגר, וכן לאתר פערים בין נוהלי הארגון והוראות החוק אל מול אופן יישומם בפועל.

מוצע להיעזר בגורמים בעלי ידע והכשרה טכנולוגית שכן על המבקר לאמת את ממצאיו, לעיתים באמצעות טסטים, בנושאים טכניים כגון ניהול הרשאות גישה, זיהוי ותיעוד גישה, גיבוי ושחזור המידע וכן שימוש באמצעי הגנה נאותים בחיבור התקנים ניידים למערכות המאגר.

לאחר הגשת דו"ח הביקורת, על החברה לקיים דיון ענייני בממצאים על מנת לבחון את הצורך בעדכון נוהליה הפנימיים, עדכון בקרות והוספת אמצעי הגנה נוספים.

לפיכך, המבקרים הפנימיים יכולים לשמש כוח עזר לממונים על הגנת הפרטיות, הן לאור התמחותם בנושאי הפרטיות ואבטחת המידע והן לאור היותם אובייקטיבים.

לסיכום

יש לצפות כי לאחר תיקון החוק ומתן סמכויות אכיפה משמעויות ואפקטיביות יותר לרשות הפרטיות, יתעורר ביתר שאת הצורך מצד החברות לקיים באופן דווקני את הוראות הפרטיות וכך בהתאמה גם יגדל הצורך בעריכת ביקורות פנימיות יסודיות ומקיפות כדי לוודא את עמידתן בהוראות כאמור ובכך להימנע או לצמצם באופן משמעותי את חשיפתן לסנקציות.

עם זאת, פעילות פרואקטיבית של מבקר פנימי, המעוניין להפחית את הסיכונים שעלולים להתקיים אם יתרחש אירוע של דלף מידע, דוגמת האירוע בחברת שירביט, עשויה להוסיף גם במצב הקיים ערך רב לארגונים שבהם הם מכהנים.



שאלה של אמון

השפעת ממשל תאגידי על הישגי הארגון

מאת:

ניר זיכלינסקי | רו"ח, ממייסדי איגוד הדירקטורים בישראל

הדר צופיוף הכהן | משנה למנכ"ל איגוד הדירקטורים בישראל

שאלת אימוץ כללי הממשל התאגידי התורמת לחוסנו של ארגון (אם אין חובת רגולציה לכך) בדרך כלל תעמיד את מקבלי ההחלטות בחברה בפני שאלת האיזון בין יישום כללי הממשל התאגידי, כתיבת החוקים, המדיניות והתהליכים בהתאם לסביבתו העסקית והקהילה שבה היא פועלת לבין המשאבים הנדרשים לצורך קיומו של ממשל תאגידי, הפיקוח עליו, וחשוב מכך עיכובם של ההישגים הכלכליים אשר עשויים להיגרם לארגון עקב אימוץ כללים אלו.

במאמר זה, ננסה לענות על השאלה: האם אימוץ כללי ממשל תאגידי תקין יכול להשפיע על שגשוג הארגון והישגיו?

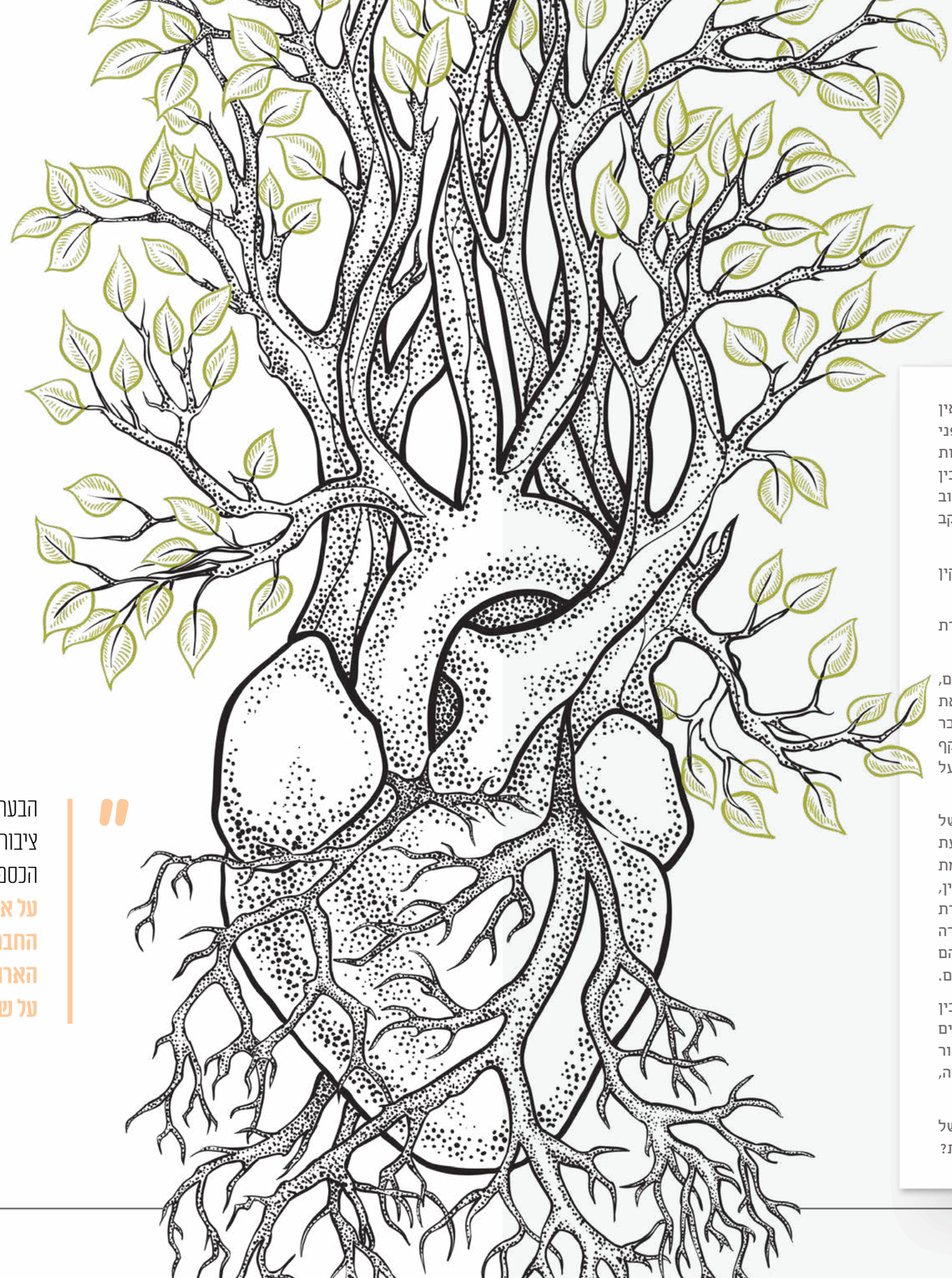
כמו כן, נבדוק את הקשר בין אימוץ ממשל תאגידי לבין ועדת הביקורת ומידת האמון בארגון של קוראי הדוחות הפיננסיים.

ממשל תאגידי הוא מכלול התהליכים, המנהגים, המדיניות, החוקים, המוסדות ומבני הבקרה שלפיהם מתנהל ומבוקר ארגון. על מנת לבחון את הקשר ולענות על שאלת המחקר האמורה לעיל, בהתחשב בעובדה שמדובר במכלול נושאים רחב מאוד ומתוך רצון לחדד את השאלה, בחרנו לשקף את אימוץ כללי הממשל התאגידי באמצעות ועדת הביקורת והשקיפות על הדוחות הכספיים.

למען הבהירות, הנחת המוצא תעסוק בארגונים שאינם מחויבים בממשל תאגידי מכוח רגולציה. שאלה זו, המונחת לפתחו של הדירקטוריון מעת לעת, משפיעה על תעדוף העבודה ועל האסטרטגיה הארגונית המיושמת בפועל. זאת, כיוון שבמקום המתנהל בהתאם לכללי ממשל תאגידי תקין, הדוחות הכספיים יהיו שקופים לקוראיהם, תפקידה של ועדת הביקורת וחשיבותה יקבלו תעדוף גבוה, והמלצותיה יתקבלו תוך הקפדה יתירה למרות שוועדת הביקורת אינה גוף בעל סמכויות ביצועיות ותפקידיה הם לבדוק, לחקור ולהגיש את מסקנותיה והמלצותיה ללא כלי אכיפה מהותיים.

לצורך מענה על השאלה הנ"ל, סקרנו מספר מחקרים שבחנו את הקשר בין שימוש בוועדת ביקורת לאמינות המידע הכספי המוצג בדוחות הכספיים וכן את ההשפעה על אמון הציבור. אנו סבורים כי הבעת אמון מצד ציבור קוראי הדוחות הכספיים ביחס לכתוב בהם מעידה על איתנותה של החברה, ובטווח הארוך משפיעה גם על שגשוגה.

מתוך כך, בחנו בין היתר גם את השאלה העומדת מעת לעת לפתחו של הדירקטוריון: מהו האיזון המתבקש במקומות שבהם הרגולציה לא מחייבת?



> "חיזוק ועדת הביקורת הוא מרכיב חשוב **במאמץ לקדם ולשפר את איכות המידע הכספי ואיכות הביקורת**"

ממצאים

מספר מחקרים מהשנה האחרונה עסקו בתפקידה של ועדת הביקורת והשפעתה על שקיפות הדוחות הכספיים. נמצא כי חיזוק ועדת הביקורת הוא מרכיב חשוב יותר ויותר בסדר היום של אנשי אקדמיה ובעלי תפקידים בארגונים קובעי המדיניות במאמץ לקדם ולשפר את איכות המידע הכספי ולקדם את איכות הביקורת (George Drogalas, 2020).

במחקר שנערך בהולנד בקרב 90 חברות בורסאיות בין השנים 2010-2019 (Mardessi, 2021) נמצא קשר ישיר בין ועדת הביקורת, עצמאותה ועצמאות חבריה ותדירות קיום הישיבות לבין ניהול והצגת הרווחים האמיתיים של החברה. במחקר, הודגשה הרלוונטיות של מדיניות ניהול הרווחים והצגת מידע פיננסי אמין, עושר הבעלים ומאפייני ועדת הביקורת בשיפור איכות הביקורת, לאחר הנחיות רגולטוריות חדשות. תוצאות המחקר הוכיחו כי קיים קשר מובהק בין מאפייני ועדת הביקורת לבין הצגת הרווחים האמיתיים בדוחות הכספיים.

> "הבעת אמון מצד ציבור קוראי הדוחות הכספיים **מעידה על איתנותה של החברה, ובטווח הארוך משפיעה גם על שגשוגה**"

בהקשר דומה, נערך מחקר אחר באיטליה (Rubino, 2020) על סמך מדגם מתוך אוכלוסייה של 125 חברות. המסקנה הייתה כי המשתנה החשוב המסביר את הצלחת ועדת הביקורת הוא עצמאות ותדירות פגישותיה. מעניין לציין שתמהיל חברי הוועדה, לדוגמה- חברים בעלי מיומנות פיננסית, לא הווה גורם משמעותי בהסבר הצלחתה של ועדת הביקורת.

אם כן, מתי קל יותר להציג מצגי שווא בדוחות הכספיים?

מחקר שנערך באינדונזיה (Dewi 2021), מצא כי יש קשר מובהק בין שמירה על מנגנון של ממשל תאגידי תקין, לבין ניהול הרווחים האמיתיים והצגתם בדוחות הכספיים. יחד עם זאת, הסיק המחקר כי בחברות בצמיחה יש פתח גדול יותר למצגי שווא בדוחות הכספיים. נקודה חשובה שהוצגה במחקר זה ועליה כדאי להתעכב היא כי קיומה של ועדת ביקורת משפיע ומחליש את צמיחת החברה. האומנם?

מה שמחזיר אותנו לשאלה הראשית - האם אימוץ כללי ממשל תאגידי תקין יכול להשפיע על שגשוג הארגון והישגיו?

השפעת אימוץ ממשל תאגידי על הישגי החברה

מחקר נוסף מבריטניה (Alzeban, 2020) בחן את אימוץ כללי הממשל התאגידי בכלל ועדת הביקורת ובפרט על ביצועי הארגון לרבות ההשפעה של יישום המלצות הביקורת הפנימית על ביצועי החברה והאם מאפייני ועדת הביקורת מגבירים או מקטינים את ההשפעה על הביצועים. במחקר נמצא כי קיימת השפעה של הממשל התאגידי על ביצועי הארגון, וכן כי IIAR (Implementation of Internal Audit Recommendations) אכן מנעה ביצועים גבוהים יותר של ארגונים, אולם, היו גם מאפיינים מסוימים של ועדת ביקורת אשר הגבירו את ההשפעה החיובית של IIAR על הביצועים.

אחד הממצאים העיקריים של המחקר הראה שבמקרים שבהם יש שיח ועבודה משותפת בין הביקורת הפנימית לוועדת הביקורת חל גידול בביצועי החברה.



סיכום

בתוך כך, ומתוך בחינה של ועדת הביקורת המהווה נדבך אחד בתוך כללי הממשל התאגידי, ניכר כי קיים קשר ישיר בין אימוץ כללי ממשל תאגידי בכלל וועדת ביקורת בפרט ובין רכישת אמונו של ציבור קוראי הדוחות הכספיים, הצגת הנתונים וחוסנו של ארגון. מחקרים אלו מצביעים על מספר נקודות קריטיות ועל קשר ישיר בין ועדת הביקורת ואמינות הדוחות הכספיים מחד ועל ההגבלה בביצועים הכספיים אם הארגון מאמץ לעצמו כללי ממשל תאגידי העשויים לעכב הישגים אלו מאידך.

מתבקש לציין כי מתוך האמור לעיל עולה כי אימוץ עקרונות ממשל תאגידי בפרט בכל הקשור לוועדת הביקורת - במקרה שאינו חובה על פי הרגולטור - עלול לעכב את הישגי החברה לטווח הקצר שכן לחברה כזו יש חופש פעולה ויכולת להגדלת הרווחים באופן מהיר יותר. אולם, נראה כי אימוץ כללים אלו לטווח הארוך יכול להשפיע על אמון ציבור קוראי הדוחות הכספיים ומתוך כך, ישפיע על חוסנו ואיתנותו של התאגיד ואולי אף יביא להגדלת הרווחים בטווח הארוך.

שקיפות זו מול קוראי הדוחות הכספיים ומול כלל בעלי העניין, מאפשרת ביסוס ובנייה של הארגון לטווח הרחוק. שקיפות זו הינה אבן יסוד לערכי הקיימות שעל פיהם הוקם איגוד הדירקטורים בישראל, ואין ספק כי לוועדת הביקורת תפקיד חשוב בקיומה, בפרט במקומות שבהם הרגולציה אינה מחייבת שימוש בערכים אלו.

באשר לשאלת האיזון בין אימוץ ערכי ממשל תאגידי ובין היעדר בירוקרטיה לגידול הרווחים, הרי שבמקום שבו הרגולציה לא מחייבת שימוש בעקרונות אלו, ראוי כי הארגון ימצא לעצמו את דרך המלך המתאימה לו, בהתאם לסביבה העסקית שלו, ענף הפעילות והתקופה.



פורום מעגל נשים

מפגש שני יתקיים ב-

23/11/21

יתרונות החברות במעגל הנשים

- נטוורקינג
- קהילה תומכת
- פיתוח כישורים
- העצמת נשים
- פיתוח קריירה

המפגש יעסוק בקידום מטרות הפורום והמשימות העומדות על הפרק,

העשרה והעצמה נשית –

הרצאה של הגב' חנה ריפו בנושא "יצירת יש מאין של תעסוקה, גיוון והכלה"

למעוניינות להצטרף

אנא צרו קשר

דנה גוטסמן ארליך - **danag@bdo.co.il**

*המפגש יערך בהתאם להנחיות משרד הבריאות, הודעה תימסר סמוך למועד

גדירה משמעים או סיכון בר ניהול?

ביקורת פנימית בייזום פרויקטי בינוי - איחורים, חריגות וליקויים

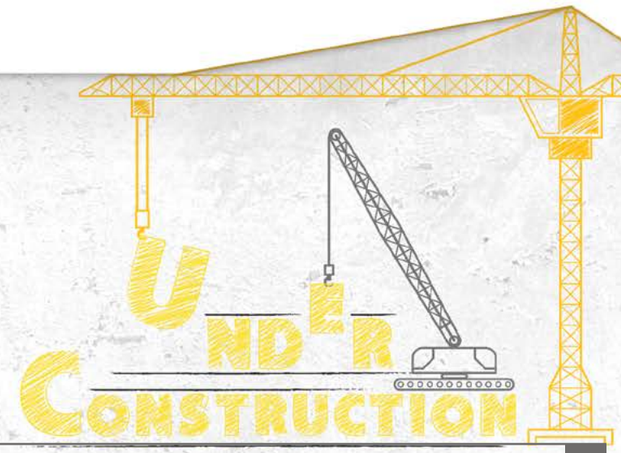
מאת:
גדי יופה | רו"ח, HMBA, CIA - מבקר פנימי בתעשייה האווירית לישראל, בעל טור מקצועי בבקרה פיננסית בפרויקטי בינוי בעיתון "ערוץ הקבלן" ויועץ לבקרה פיננסית לקבלנים

שלושים שנה אחרי שהונחו תוכניותיו, באיחור של תשע שנים, חריגות של מיליארדי יורו וענן של פרשיות שחיתות, שדה התעופה החדש של ברלין נפתח לבסוף רק ב-31 לאוקטובר 2020.

הפרויקט, שהיה אמור להיות סמל של בירת גרמניה המאוחדת, הפך דווקא ל"פרויקט הפדיחות" - פתיחתו נדחתה שוב ושוב עקב ליקויי תכנון ובנייה, פרשיות שחיתות התגלו סביבו והיו אף שהציעו שכבר עדיף להרוס אותו ולבנותו מחדש.

ארגונים רבים, בשלב כזה או אחר בחייהם, מעורבים בייזום פרויקטי בינוי. אולם, בהיעדר גוף תכנוני וקבלני In-House ובדגש על מקרים שבהם בינוי אינו חלק מה- Day to Day של הגוף היוזם, היזם נאלץ להסתמך כמעט לחלוטין על צדדים שלישיים. כתוצאה מכך, במקרים רבים, תחושות הגוף היוזם זהות לתחושות פער הידע, היעדר השליטה ואף חוסר האונים, המוכרות לכולנו כאשר אנו מבקשים לערוך שיפוץ בביתנו או לתקן את רכבנו במוסך.

המשמעות היא שלגורם מקצועי מהימן המתמחה בניהול סיכונים ובבקרת תהליכים, כדוגמת הביקורת הפנימית, יש כר פורה להשתלבות בתהליך ופוטנציאל אמיתי ליצירת ערך לארגון לרבות ערך כספי מוחשי ומיידי באיתור תשלומי יתר לקבלנים ומניעתם, כמפורט בהמשך.



המאמר שלפניכם מבוסס על מחקרים, על מאמרים ועל ניסיון בליווי מגוון פרויקטי בינוי בארץ ובעולם והוא יכול לשמש כארגז כלים מעשי הניתן ליישום בכל שרשרת הערך בפרויקט. ארגז כלים זה מיועד למבקרים פנימיים בבואם להתמודד, עם הסיכונים והחשיפות הכרוכים בייזום פרויקטי בינוי בארגונם, הן כמבקרים והן כיועצים.

המצב **בעולם**

במחקרים שנערכו בשנים האחרונות ע"י תאגיד הייעוץ האסטרטגי הבינלאומי McKinsey & Company, לעניין "מגה" פרויקטי בינוי, נמצא כי:

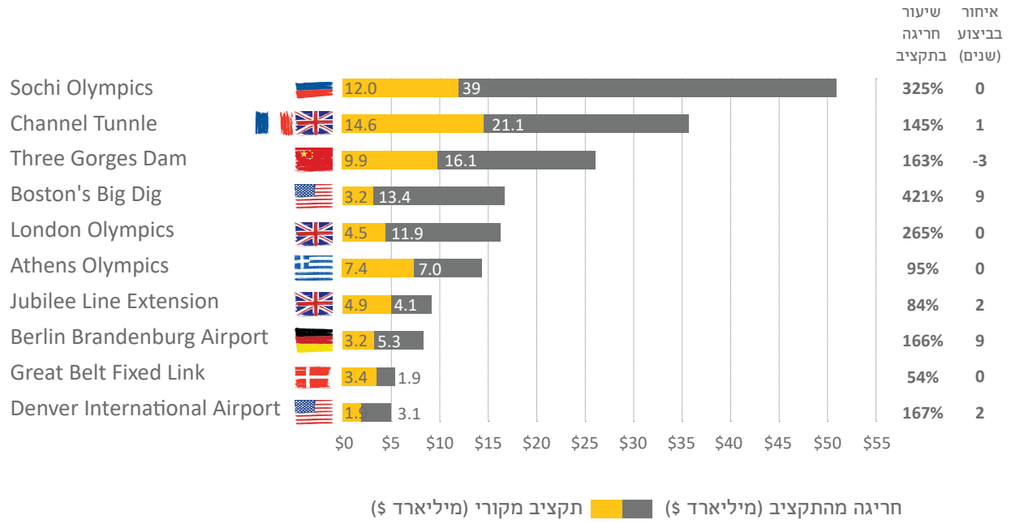
ב-**98%** מהפרויקטים יש פיגורים בלוחות זמנים ו/או חריגות בתקציב

פיגורים בלוחות זמנים **20** חודשי איחור בממוצע

חריגות בתקציב **80%** בממוצע מעל לתקציב המקורי

ענף הבנייה נמנה בין הענפים הכי **לא מקוונים והכי לא דיגיטליים**
(שני רק לחקלאות ולציד)

דוגמאות לאיחורים בלוחות זמנים ולחריגות בתקציב בפרויקטי בינוי נבחרים בעולם:



המצב **בארץ**

המכון הלאומי לחקר בנייה בטכניון חקר לאחרונה את שיעורי החריגה בתקציב, האיחור בלוחות זמנים והחריגה באיכות, בסקטורים שונים.

המסקנה הייתה כי

פרויקטי בנייה שבהם היזם אינו חברת בנייה, נוטים לחרוג מהתקציב ולאחר בלוחות הזמנים, וזאת בהבדל משמעותי לעומת יזמים שהם חברות בנייה.

להלן פירוט הממצאים:

	שיעור החריגה מהתקציב	שיעור האיחור בלו"ז	שיעור חריגה באיכות
חברות בנייה פרטיות	0.2%	4.2%	2.1%
חברות בנייה בורסאיות	1.5%	3.6%	0.7%
יזם ציבורי	3.5%	12.9%	1.5%
יזם פרטי - קבוצות משקיעים	6.5%	14.7%	0.8%
יזם פרטי - קבוצות רכישה	2.5%	11.6%	1.2%

מתווה לתכנון ביקורת פנימית

להלן נושאים אפשריים לבדיקת הביקורת הפנימית, לאורך חיי הפרויקט, בזמן אמת כיועץ מלווה או בדיעבד כמבקר:



תכנון מוקדם

- מתן אישור היציאה לדרך
- התקשרויות עם מתכננים ויועצים, לרבות ציות לחוקים ולנהלים
- בחינת חלופות לביצוע והקפאת תצורה
- בניית מודל עלות (תמחיר הפרויקט)
- מיצוי זכויות בנייה והטבות מס
- קבלת היתרים לביצוע לרבות אישור חריגות בנייה



תכנון מפורט ותחילת ביצוע

- פנייה והתקשרויות עם קבלנים, לרבות ציות לחוקים ולנהלים
- גיבוש תוכנית עלויות
- בניית תקציב "0" לרבות בצ"מ (תקציב הפרויקט)
- אומדן תזרים מזומנים צפוי
- ניהול הרשאות ונאותות ההגדרות במערכות הממוחשבות הרלוונטיות
- קבלת ערבויות ביצוע
- עריכת ביטוחים וקבלתם



ביצוע

- ציות לחוקים ולתקנות בטיחות
- בדיקת נאותות ההתחשבנויות השוטפות
- בקרת תכנון מול ביצוע מבחינת עלויות, תקציב ותזרים
- ביצוע האומדנים לגמר
- ניהול התוספות והשינויים
- עדכוני חוזה ותקציב
- ניהול וניצול הבצ"מ



סיום

- גמר חשבון עם קבלנים (ח-ן סופי)
- קבלת ערבויות בדק
- תחקור פיננסי מקיף של תכנון מול ביצוע
- היערכות להפעלה

*הערה: לבדיקת נושאים מסוימים, כגון: בטיחות, מומלץ להיעזר במומחה חיצוני.

נושאים עיקריים ודגשים לביקורת

אומדן עלויות (תמחיר הפרויקט):

אומדן עלויות הפרויקט הוא בעצם הערכה בקירוב של המשאבים הכספיים הנדרשים להשלמת הפרויקט, לרבות עלויות ישירות ועלויות עקיפות.

סיכונים וחשיפות

❌ אומדן עלויות לא משקף וכתוצאה מכך:

- מצג לא מהימן להנהלה במסגרת אישור היציאה לדרך.
- קביעת תקציב פרויקט (תקציב "0") לא משקף, על כל השלכותיו (יפורט בהמשך).

דגשים לבדיקה

✅ עיון בפרוטוקולים, מצגות וכל תיעוד רלוונטי אחר מתהליך הדיון ואישור הפרויקט.

✅ וידוא יישום Best Practices מקובלים באומדן עלויות של פרויקט:

- זיהוי התכולות.
- קביעת המשאבים הנדרשים.
- אומדן משכי הפעילות - גיבוש לוחות זמנים.
- מיפוי הסיכונים ולקיחה בחשבון של עלויות מזעור הסיכונים (Risk Mitigation).
- זיהוי גורמים סביבתיים רלוונטיים אשר עלולים להשפיע על עלויות הפרויקט (כגון: מחסור בחומרים).
- התייחסות למידע ארגוני קיים (כגון: ניסיון קודם).
- השגת מידע חיצוני נדרש (כגון: הצעות מחיר מספקים).
- כימות העלויות לרבות פריסתן על פני ציר הזמן.

קביעת תקציב הפרויקט (תקציב "0"):

תקציב הוא כלי בקרה ניהולי לתכנון הוצאות והכנסות הארגון בפעילות מסוימת לפני תחילתה, מעין "תוכנית עסקית המבוטאת בערכים כספיים".

סיכונים וחשיפות

❌ תקציב לא משקף וכתוצאה מכך:

- מצג לא מהימן להנהלה.
- פגיעה בנאותות הבקרה התקציבית על הפרויקט.
- חריגות בתקציב ובלוחות זמנים.
- חשש לצורך ברידוד תכולות.
- היעדר יכולת תקציבית לסיים את הפרויקט.
- היעדר יכולת לשלם למתכננים ולקבלנים.
- פגיעה במוניטין של היזם.

דגשים לבדיקה

✅ וידוא יישום פרקטיקות מקובלות בקביעת תקציב הפרויקט:

- בחינת הצורך בעדכון אומדן העלויות שבוצע קודם.
- חלוקת העלויות לפעילויות נפרדות.
- קביעת עתודות (בצ"מ פרויקטלי).
- אומדן הכנסות הפרויקט (בדגש על מקרים של הפעלה חלקית/מדורגת).
- חישוב רווח הפרויקט ופריסת העלויות וההכנסות על פני ציר הזמן.

> "מומלץ לביקורת הפנימית ללמוד ולהכיר תהליכי ביוי, **על מנת שתוכל לאתגר אותם, כמבקר או כיועץ, ולהוסיף ערך לארגון במתן תובנות והמלצות משמעותיות**"

בקרת עלויות לאורך חיי הפרויקט:

בקרת עלויות היא מעקב אחר מצב הפרויקט כדי לבחון את הצורך בעדכון תקציב הפרויקט וכדי לנהל שינויים בתכנית הבסיסית לעלויות.

סיכונים וחשיפות

❌ מצג לא מהימן להנהלה.

❌ היעדר יכולת לזהות וליהערך לחריגות תקציב.

❌ פגיעה ביכולת ניהול תזרים המזומנים.

❌ היעדר שליטה בביצועי הפרויקט ובעלויות שלו.

דגשים לבדיקה

✅ וידוא שימוש בכלים ויישום שיטות מקובלות בביצוע בקרת עלויות בניהול פרויקטים, כגון:

- מיפוי ובדיקת מערכות מחשוב ייעודיות שבשימוש.
- ניהול ערך מזוכה (Earned Value Management), לרבות ערך מזוכה (Earned Value), סטיית תזמון (Schedule Variance), סטיית עלות (Cost Variance) וכיו"ב.
- חיזוי (אומדן לגמר) - תחזית של האומדן בנקודת הסיום.
- מדד ביצוע עד להשלמה (TCPI) - הערכה של ביצועי העלות שיש להשיג בעבודה שנותרה.
- סקרי ביצועים - השוואה בין ביצועי עלות לאורך זמן ובין פעילויות לוח זמנים או חבילות עבודה שעלותן בפועל שונה מן התקציב, כולל ניתוח סטיות ומגמות.

הקמה ותחזוקה במערכות הממוחשבות:

כבקרה לתהליך ההתחשבנות, הן התנאים המסחריים והן כתב הכמויות של הפרויקט מנוהלים,על פי רוב, במערכת ממוחשבת ייעודית (להלן: "המערכת") ישירות אצל היזם ו/או ע"י חברת פיקוח מטעם היזם.

סיכונים וחשיפות

❌ תשלום ביתר לקבלנים, כתוצאה מ:

- הגדרה לא נכונה במערכת, של התנאים המסחריים שסוכמו עם הקבלנים, לרבות מנגנון חישוב ההתייקרויות ומדד/י הבסיס.
- היעדר, מלכתחילה, של כתב כמויות סופי, אחיד ומוסכם על כל הצדדים לפרויקט.
- קליטה לא נכונה של כתב הכמויות במערכת.
- שינויים לא מורשים במערכת, בהגדרות התנאים המסחריים שסוכמו עם הקבלנים ו/או בכתב הכמויות.
- אי־ניהול עדכונים ומהדורות של כתב הכמויות.

דגשים לבדיקה

✅ מיפוי התנאים המסחריים שסוכמו עם הקבלנים (על בסיס הסכמי ההתקשרות).

✅ בדיקת התאמת כתב הכמויות העדכני ביותר המוסכם על הצדדים, לבין כתב הכמויות הקיים במערכת.

✅ וידוא ניהול הרשאות הגישה במערכת.

✅ סקירת ה- Activity Log של המערכת, בדגש על הגדרות התנאים המסחריים.

✅ וידוא ניהול פרויקט "צל" מקביל (מומלץ במקרים בהם כתב הכמויות מנוהל ע"י צד שלישי, כגון ע"י חברת פיקוח).

✅ בדיקה מדגמית של נכונות התחשיבים.

ניהול תוספות ושינויים - "חריגים":

"חריג" הינו שינוי מוסכם בתכולת העבודות באמצעות הוספה ו/או גריעה של עבודות מתכולת העבודות המקורית. ייתכן שהחריג ישפיע על העלות הכוללת של הפרויקט ו/או על מועד השלמת העבודות.

סיכונים וחשיפות

❌ חילוקי דעות עם קבלנים ואף תביעות משפטיות, בשל אישור באיחור, בדיעבד (לאחר הביצוע בפועל), אישור חלקי ולעיתים אף אי אישור כלל של חריג/ים למרות שאלו כבר בוצעו.

❌ תשלום ביתר לקבלנים כתוצאה מ:

- חישוב התייקרויות ביתר בגלל הקמה וסיווג לא נכונים של חריגים.
- אי "גריעת" סעיפי חוזה שלא יבוצעו.
- תמחור ביתר של חריגים כבר במועד ההכרה.

דגשים לבדיקה (בפרויקטים עתירי חריגים ניתן לבצע בדיקה מדגמית):

✅ וידוא שהחריגים מנוהלים בצורה מסודרת באמצעות ניירות עבודה מפורטים וטפסים חתומים ע"י כל הצדדים הרלוונטיים.

✅ בדיקת סבירות החריגים והצדקתם.

✅ בדיקת נאותות תמחור החריגים, בכפוף למנגנון התמחור שהוגדר בהסכם ההתקשרות בין הצדדים.

✅ וידוא שהסעיפים בכתב הכמויות שבגינם מחושבות התייקרויות משקפים את ערכם ב"יום 0" (יום החתימה על הסכם ההתקשרות).

✅ בחריג "חדש", וידוא הקמת סעיף חדש בכתב הכמויות תחת פרק תוספות ושינויים, כמו כן, חשוב לבחון כיצד החריג משפיע על סה"כ משך העבודות: במידה והחריג החדש מאריך את העבודות, יש לשקול לאשר לקבלן תוספת בגין עלויות עקיפות כגון: תקורות אתר.

✅ בחריג "מחליף", וידוא הקמת שני סעיפים חדשים בכתב הכמויות תחת פרק תוספות ושינויים: (1) סעיף במינוס בגין העבודות שהוחלפו ושלא יבוצעו ולרשום בגינן 100% ביצוע בסעיף המקורי/ים ובסעיף בחריגים. (2) בגין העבודות שנוספו, סעיף חדש בכתב הכמויות תחת פרק תוספות ושינויים. עדיין חשוב לבחון כיצד החריג המחליף משפיע על סך כל משך העבודות ולתמחר בהתאם.

✅ בחריגה כמותית מהותית בסעיף חוזה קיים, יש לוודא, בגין החריגה, הקמת סעיף חדש בכתב הכמויות תחת פרק תוספות ושינויים, על בסיס ההערכה לגמר של סעיף החוזה המקורי.

סיכום:

פרויקטי בינוי כרוכים בהשקעת משאבים לא מבוטלים מצד היזם וחשופים במידה רבה לאיחורים בלוחות זמנים ולחריגות בתקציב, בפרט בפרויקטים שבהם בינוי אינו תחום עיסוקו של היזם.

עם זאת, בדומה לעולם ניהול הפרויקטים, תחת ההתאמות הנדרשות, גם בהתמודדות עם פרויקט בינוי, קיימים מגוון כלים ובקרות הניתנים ליישום כדי לצמצם את הסיכונים ואת החשיפות.

לאור האמור לעיל, מומלץ לביקורת הפנימית, כקו השלישי במודל שלושת הקווים, ללמוד ולהכיר תהליכי בינוי, על מנת שתוכל לאתגר אותם, כמבקר או כיועץ, ולהוסיף ערך לארגון במתן תובנות והמלצות משמעותיות לאורך כל שרשרת הערך של הפרויקט. זאת החל משלב הייזום, המשך בהתארגנות לביצוע, ביצוע בפועל וכלה במסירת הפרויקט.

קורס לימודי תעודה בביקורת פנימית

החל מ- 3/10/21
ועד ל- 26/12/21

רכז אקדמי

מר **יוסי גינוסר**, רו"ח, **CRMA**, **CFE**, **CIA**,
דירקטור לשכת המבקרים הפנימיים **IIA** ישראל

הקורס המקיף מקנה ידע תיאורטי ומעשי במקצוע הביקורת הפנימית, הכולל בין השאר חוק ותקנים מקצועיים, ביקורת בסביבה ממוחשבת, טכניקות וכלי ניהול הדרושים לצורך ביצוע ביקורת פנימית.

בין הנושאים בקורס

- הגדרת הביקורת הפנימית
- תהליך ביצוע הביקורת
- סקר סיכונים ותקנים מקצועיים
- ביקורת מערכות מידע
- ביקורת סייבר
- כתיבה אפקטיבית של דוחו"ת ביקורת
- ביקורת רכש
- ביקורת שכר וביקורת משאבי אנוש.

הקורס בן 12 המפגשים יתקיים ב-ZOOM
ויובל על ידי מיטב המרצים בעולם הביקורת הפנימית בישראל.

על המשתתפים להיות לפחות בעלי תואר ראשון ממוסד אקדמי מוכר, רו"ח או עורכי דין

בתחבולות תעשה מלחמה

המאבק בהלבנות הון ומימון טרור מחייב מהפכה דיגיטלית בעבודת הביקורת הפנימית

מאת:
דיאנה גלנץ | רו"ח DGL Compliance & Risk Management



הגלובליזציה של הפעילות הבנקאית ושל הפשע הפיננסי מחייבת שינויים רגולטוריים ודורשת מבט מחודש על תפקידה של הביקורת הפנימית ואופן ביצועה.

הרגולציה הישראלית והבינלאומית מגדירות את חובותיה של הביקורת הפנימית במאבק בהלבנת הון, מימון טרור ובשחיתות, ומטילות עליה אחריות נרחבת על קיום מערכות יעילות יותר של בקרות פנימיות.

החובות החלים על הביקורת הפנימית בגופים פיננסיים במאבק באיסור הלבנת הון ומימון טרור, מעוגנים ברגולציה הישראלית, בין היתר, במסגרת ניהול בנקאי תקין 308 ("ציות ופונקציית הציות בתאגיד בנקאי"), בתקנות הבורסה לניירות ערך, ובחוזר רשות שוק ההון, ביטוח וחיסכון לעניין ניהול סיכוני הלבנת הון ומימון טרור בגופים מוסדיים. גם הרגולציה הבינלאומית הרחיבה בשנים האחרונות את האחריות של הביקורת הפנימית במאבק זה במסגרת חוק USA Patriot Act, חוק הסודיות הבנקאית של ארה"ב (Bank Secrecy Act) - BSA פרסומי OFAC (The Office of Foreign Assets Control) של משרד האוצר של ארה"ב. הגופים שאליהם מתייחסת הרגולציה כאמור הם בנקים, חברות ברוקראז', נותני שירותים פיננסיים, חברות ביטוח וחברות השקעה.

מאמר זה נועד לבחון את ההתפתחות בתפקידה של פונקציית הביקורת הפנימית במאבק בהלבנת הון ומימון טרור בפעילות הפיננסית הגלובלית.

כפי שעולה מהרגולציה הישראלית והבינלאומית, מצופה כי הביקורת הפנימית תמלא תפקיד מפתח במאבק בהלבנת הון.

מהי הלבנת הון?

הלבנת הון מוגדרת כתהליך שבו כסף שהושג באופן בלתי חוקי מוצג למערכת כמקור לגיטימי. הפעילות הבלתי חוקית שאליה מתייחס החוק היא פעילות המוגדרת במסגרת "עבירות מקור" (בין היתר, פעילות של שוחד ושחיתות, סחר בבני אדם, סחר בסמים, הימורים בלתי חוקיים, סחר לא חוקי בנשק, פעילות שמטרתה הימנעות מתשלומי המס ועוד). בשונה מהלבנת הון, פעילות מימון טרור יכולה להיות ממומנת גם ממקור כסף חוקי, אך לשמש לתמיכה בפעילות טרור. בהמשך המאמר הן פעילות הלבנת הון והן פעילות מימון טרור ייקראו "הלבנת הון".

ניתן לזהות בהלבנת הון שלושה שלבים:

שלב ההשמה

השלב שבו מוחדר הכסף אל תוך המערכת הפיננסית.

שלב הריבוד

השלב שבו נעשות פעולות לטשטוש מקורו של הכסף.

שלב ההטמעה

השלב שבו נמשך הכסף בצורתו החדשה, ה"מולבנת", על ידי העבריין.

הלבנת הון היא תופעה בינלאומית הולכת ומתרחבת שיש לה השפעות הרסניות על הכלכלה העולמית, ובמיוחד על כלכלות מתפתחות ופגיעות. השכיחות של הלבנת הון הטרידה ומטרידה רגולטורים, בנקים וגופים פיננסים ברחבי העולם.

על פי הפרסומים של הרשות לאיסור הלבנת הון ויחידות מודעין פיננסיות בעולם FIU (financial intelligence unit), היקפי הלבנת הון, פשיעה מאורגנת, שחיתות, הונאות מס ופשעים גדולים אחרים לא פחתו בשנים האחרונות אלא דווקא התעצמו. המטרות הבסיסיות של הלבנת הון אינן שונות כיום מאשר בעבר, אך כיום הלבנת הון מתרחשת בסביבה גלובלית של התפתחויות טכנולוגיות המקלות על ההסתרה וההסוואה של הכספים הלא חוקיים.

שימוש בכלים טכנולוגיים ובבינה מלאכותית על ידי הביקורת הפנימית

היקף הפעילות וכמות הרשומות בארגונים פיננסיים בעולם גדלה משנה לשנה.

למוסדות פיננסיים יש בדרך כלל מערכות ניטור מבוססות חוקים לזיהוי של פעילות חשודה החורגת מהחוק או מהרף המוגדר. הרף הזה מתייחס בדרך כלל לסכומים המוגדרים בחוק כסכומים לדיווח בהתייחס לאופי הפעילות, לפעילות מול מדינות מסוימות, השוואת פעילות פיננסית של לקוח לתקופות קודמות או לפעילות בהשוואה ללקוחות אחרים הפועלים באותו ענף עסקי. עם זאת, למרות השקעה של משאבים כלכליים רבים בטיוב המידע והדוחות, יותר מ-95% מההתראות המופקות על ידי המערכת נסגרות כ"תוצאות חיוביות שגויות" (false positive) ולא מובילות לדיווח על עסקאות חשודות (תוצאה חיובית שגויה - תוצאה המופקת על ידי מערכת ניטור ומצביעה על חריגות המרמזות על אפשרות של פעילות הלבנת הון, אך לאחר בדיקה מעמיקה יותר מתבררת כפעילות תקינה).

על מנת לאפשר דיוק של תוצאות הביקורת ולאפשר ניתוח רחב ומדויק שיתמוך בהגברת היכולת לזהות סיכונים ברחבי הארגון ולטפל בהם, המציאות חייבת להשתנות. הביקורת מבוססת מדגם, התהליכים הידניים, ומערכות הניטור המיושנות, חייבים להתחלף בגישות ובמערכות חדשניות כגון בינה מלאכותית. כך יהיה אפשר להגביר אפקטיביות, לכסות יותר מידע ונתונים ולבצע זאת בפחות זמן ומשאבים.

מערכות בינה מלאכותית מאפשרות זיהוי אנומליות בהתנהגות הלקוחות על ידי יכולת לזהות ולנתח את כלל הישויות המעורבות בפעילות מול הלקוח, לנתח עסקאות מורכבות עם קריטריונים רבים, תוך זיהוי דפוסי הלבנת הון פוטנציאליים בכל שלבי תהליך הלבנת הון כתהליך רציף.

> "מצופה כי הביקורת הפנימית תמלא תפקיד מפתח במאבק בהלבנת הון"

עם זאת, בהטמעת טכנולוגיית מאבק בהלבנת הון בארגון המבוססת על בינה מלאכותית, התאמה אישית מינימלית להגדרות המערכת אינה מספיקה, במיוחד בעידן המתאפיין בהגברת הפיקוח הרגולטורי, בסביבה חקיקתית משתנה קרובות ובמציאת דרכים חדשות להלבנת הון על ידי העבריינים. כדי להבטיח שמערכות ניטור הפעילות יפעלו כראוי וכמצופה מהן, על הביקורת הפנימית להעריך את מוכנות הארגון, בין היתר, לאתגרים הבאים:

1

התאמה מהירה של המערכות לתקנים רגולטוריים חדשים ומחמירים יותר.

2

מתן פתרון לזיהוי כשלים בשלמות הנתונים ואיכותם ובטעינת נתונים - וידוא מיפוי וזיהוי שלמות המידע הנדרש ממערכות שונות והתהליכים הרלוונטיים. מידע לא שלם או לא מדויק יערער את יכולתה של מערכת ניטור עסקאות לפעול בצורה אופטימלית.

3

בחינה באופן שוטף כי ההגדרות והרפים המוגדרים במערכת תואמים את דרישות וציפיות הרגולטור, כמו גם תובנות ניתוח טופולוגיות בארגון עצמו ובארגוניים פיננסיים בישראל ומחוצה לה.

4

מתן מענה לשקיפות נדרשת מתהליכים ובקרות התומכים בטכנולוגיות. תחומי מיקוד ספציפיים כוללים, בין היתר, בדיקת יעילות המערכת, הגדרת הדרישות לשחזור וגיבוי, וכן מתן מענה לדרישות אבטחת מידע ושיקולי הגנת הפרטיות.

> "ההתפתחות המהירה והמורכבות הטכנולוגית במאבק באיסור הלבנת הון **יוצרות פער ידע עבור המבקר הפנימי**"

ההתפתחות המהירה והמורכבות הטכנולוגית במאבק באיסור הלבנת הון, יוצרות פער ידע עבור המבקר הפנימי. בסביבה העסקית של היום, ביקורת פנימית צריכה להכיר מקרוב את אופן הפעולה של המערכות כאמור. בהתאם, המעבר לשימוש רחב יותר בטכנולוגיות מידע לניטור עסקאות וסנקציות ולזיהוי טופולוגיות הלבנת הון ומימון טרור, מחייב צוות משולב של מומחי רגולציה, מומחי פעילות עסקית ואנליסטים, ולא פחות חשוב - מומחי מערכות מידע.

אם ארגון מיישם טכנולוגיית מאבק חדשה באיסור הלבנת הון, תפקידו של המבקר הפנימי הוא לקבל ממדים נוספים ומורחבים כדי לפקח על אסטרטגיות בדיקת ניהול שינוי ארגוני. במהלך היישום,

על הביקורת הפנימית להבטיח כי ההטמעה של המערכת עונה על הנדרש, לרבות כל התחומים המושפעים מהטכנולוגיה על פעילות הארגון מול הלקוחות, הגדרות דיווח ועוד.

בין היתר, הביקורת הפנימית תבחן האם בוצעו בארגון בדיקות מקיפות מספיק כדי לוודא שהמערכת תפעל כמתוכנן; האם הנתונים מדויקים ושלמים; והאם הוגדרו מלוא הממשקים הנדרשים ממערכות מידע בארגון כדי לאפשר ניטור יעיל ואפקטיבי. על הביקורת הפנימית להעריך את המגבלות הפוטנציאליות של המערכת ולהעריך את פעולת המערכת על פני מגוון ערכי קלט על ידי בדיקות קבלת משתמשים, בניסיון לזהות ולהפחית אפשרות לקבלת תוצאות "שליליות שגויות", כאשר תנועה ו/ או רצף תנועות לא יפיקו התראה נדרשת לפעילות חריגה במערכת, ומאידך יש להפחית אפשרות להתראות "חיוביות שגויות" - על מנת להימנע מקבלת ריבוי התראות שאינן מצבעים בפועל על הפעילות החריגה.

ביקורת פרואקטיבית ויוזמת

אחד מהתפקידים של הביקורת הפנימית הוא לתמוך בתהליך אכיפת הרגולציה, בין היתר בשל הבקיאות הרבה של המבקר בפעילות הארגון. עם זאת, נדיר כי הביקורת מזהה ומדווחת על חשדות לפעילות הלבנת הון.

אינני יכולה לקבוע בוודאות אם הביקורת הפנימית תופסת את עצמה כבעלת תפקיד מונע במאבק בהלבנת הון, אך נראה שקיימת גישה מנוגדת במקצת מציפיות הרגולטורים בעולם לזהות אירועי הלבנת הון במהלך ביקורות.

תקן 2100 של IIA קובע כי "הביקורת הפנימית חייבת להעריך ולתרום לשיפור תהליכי הממשל התאגידי, ניהול הסיכונים ותהליכי הבקרה של הארגון, באמצעות שימוש בגישה שיטתית, ממוסדת, ומבוססת סיכונים. אמינות וערך הביקורת הפנימית מתגברים כאשר המבקרים פרואקטיביים, והערכותיהם מציעות תובנות חדשות ומתייחסות להשפעה עתידית".

סיכום

כמו ברוב סוגי הפשע, כאשר שיטת הלבנת כספים אחת הופכת למאתגרת יותר לביצוע, העבריינים יחפשו שיטות חדשות. ככל שהחקיקה הפכה מחמירה יותר ומוסדות פיננסיים חיזקו בהתאמה את תהליכי הניטור שלהם, גם שיטות הפעולה של פושעים השתנו. בהתאם, במציאות המשתנה לעיתים קרובות, ביקורת פנימית אינה יכולה להרשות לעצמה כי עבודתה תהיה איטית ובדיעבד, ושהיא תפיק לקחים שבועות ולעיתים אפילו חודשים לאחר זיהוי הממצא. המציאות מחייבת את הביקורת הפנימית לפעול מהר, להתאים את תוכנית הביקורת במהירות ובתדירות גבוהה, לזהות את הנולד ולבקר את מה שיהיה חשוב מחר. כל זאת יתאפשר בזכות צוות משולב של מומחים בתחומי רגולציה, עסקים, אנליסטים ומומחי מערכות מידע, ותוך שימוש במערכות מידע חכמות ובבינה מלאכותית.

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!



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.

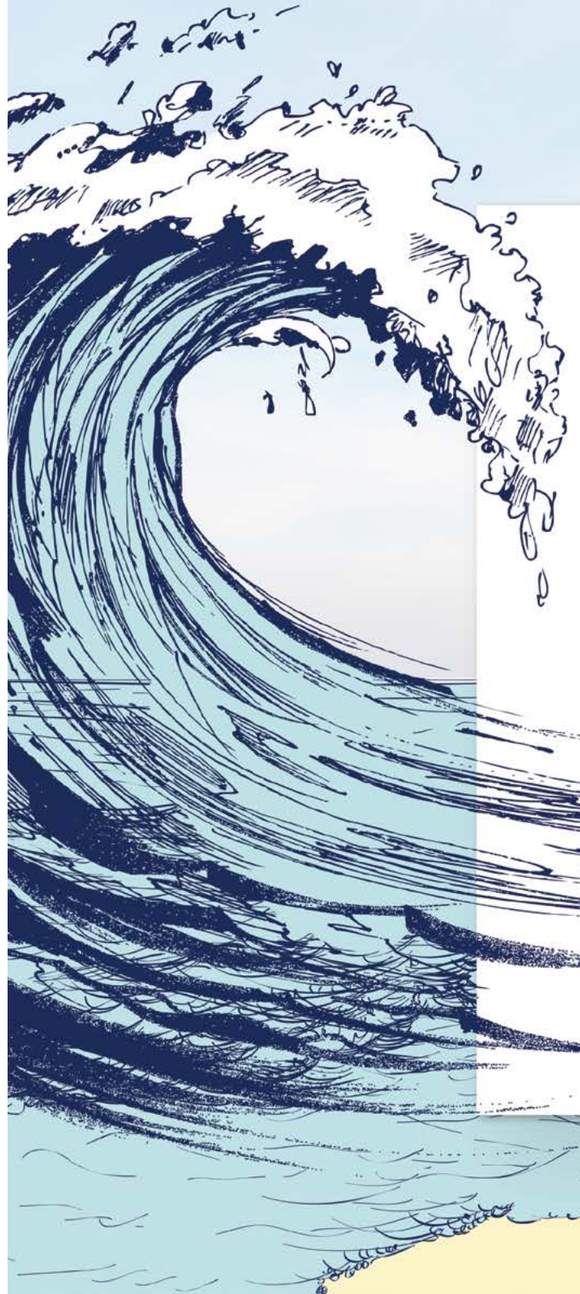
לפרטים נוספים ועדכונים שוטפים הצטרפו אלינו ע"י סריקת קוד ה-QR

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

מעלים הילוך

משבר הקורונה – כיצד להתכונן לעלייה הצפויה של אירועי מעילות והונאות

מאת:
נועם אסף | רו"ח



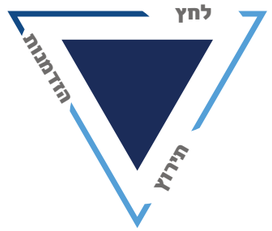
מאמר זה עוסק בסיכונים המוגברים של התרחשות אירועי הונאות ומעילות המאיימים על הארגונים בתקופת הקורונה. כמו כן, המאמר מציג דרכי היערכות והתמודדות עם סכנה זו.

מגפת הקורונה הובילה להאצה בשינויים בתהליכים מרכזיים בארגון שעלולה לגרור עלייה בחשיפה להתרחשות ליקויים ואירועי כשל בארגונים, גם בהיבטי מעילות והונאות. כיצד מתכוננים לעניין? נוקטים פעולות מנע באופן מיידי. חשוב להבהיר, שהמדובר בסיכון שלא ניתן למנוע לחלוטין אלא רק להביא לצמצום החשיפה אליו. לפיכך, חייבים לקחת בחשבון במסגרת ההיערכות תרחיש של התממשות אירוע בסדר גודל כזה או אחר ודרכי הפעולה לכשיתממש. כניסה לסטטיסטיקה היא רק עניין של זמן. מתחילת שנת 2020, כתוצאה מהשפעת מגפת הקורונה, העולם והמשק הישראלי בפרט מתמודדים עם שינויים מרחיקי לכת. תאגידים נדרשו להסתגל למצב החדש הכולל בין היתר, קשיי תזרים מזומנים, שיבושים בשרשרת האספקה, פעולות מרחוק והעברת עובדים לעבודה מהבית, צמצום כוח אדם והסבת תהליכי עבודה משמעותיים בארגון דיגיטליים (אוטומציה). נוכח המצב החדש, קיימת חשיפה גבוהה לאירועי כשל לרבות מעילות והונאות.

> "נוכח המצב החדש, **קיימת חשיפה גבוהה לאירועי כשל**"

השפעת משבר הקורונה על משולש המעילות וההונאות

במשולש המעילה וההונאה קיימים שלושה פרמטרים:



לחץ – מצב קיומי, נפשי, המניע את המועל לבצע את המעילה (בעיות כלכליות, איבוד מקום עבודה וכו').

הזדמנות – גישה, פרצה הקוראת לגנב, כשל או היעדר בקרות על ביצוע פעולות המועל.

תירוץ – הצדקה של המועל למעשה (הורידו לי בשכר, אני צריך להתקיים, אחזיר את הכסף בעוד חודש, למה הם ואני לא וכו').

מגפת הקורונה משפיעה באופן מיידי על שני פרמטרים: לחץ ותירוץ. לעומת זאת, פרמטר ההזדמנות יושפע בהמשך. מטבע הדברים, המעבר לעבודה מהבית והעברת תהליכים מרכזיים בארגון לאוטומציה יצרו שינויים בתהליכים תפעוליים בליבת הארגון ולעיתים ללא בקרות מספקות.

חשוב להבהיר, כי ככלל הסיכונים האינהרנטיים בפעילות לא השתנו - **תהליכי העבודה השתנו ומערך הבקרות לא בהכרח עודכן בהתאם** (ממשקים, מערך עובדים, קפסולות וכו').

נתוני סקר ACFE

ה־ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) - הארגון הגדול ביותר בעולם העוסק באימון ובהכשרת אנשי מקצוע לטיפול במניעת הונאות ומעילות ובמאבק בשחיתות ומרמה בארגונים - פרסם בדצמבר 2020 דוח בעקבות סקר שביצע בהתייחס להשפעת מגפת הקורונה במאבק במעילות והונאות. עיקרי ממצאי הדיווח מובאים להלן.



79%

מהנשאלים בסקר השיבו כי הם כבר **חוו או צפו עלייה ברמת ההונאה הכוללת** כאשר

38%

ציינו כי עלייה זו הייתה **משמעותית**.



לקראת שנת 2021 נצפתה התמדה במגמה זו, שלפיה

90%

צופים **לעלייה נוספת ברמת ההונאה הכוללת במהלך 12 החודשים הבאים**, כאשר

44%

ציינו שככל הנראה השינוי יהיה משמעותי.



הונאת סייבר (כגון: פריצה, תוכנות כופר ותוכנות זדוניות) היא הסיכון הגבוה ביותר, כאשר

85%

מהנשאלים כבר רואים עלייה בהיקף ההונאות

88%

מצפים לעלייה נוספת במהלך השנה הבאה.

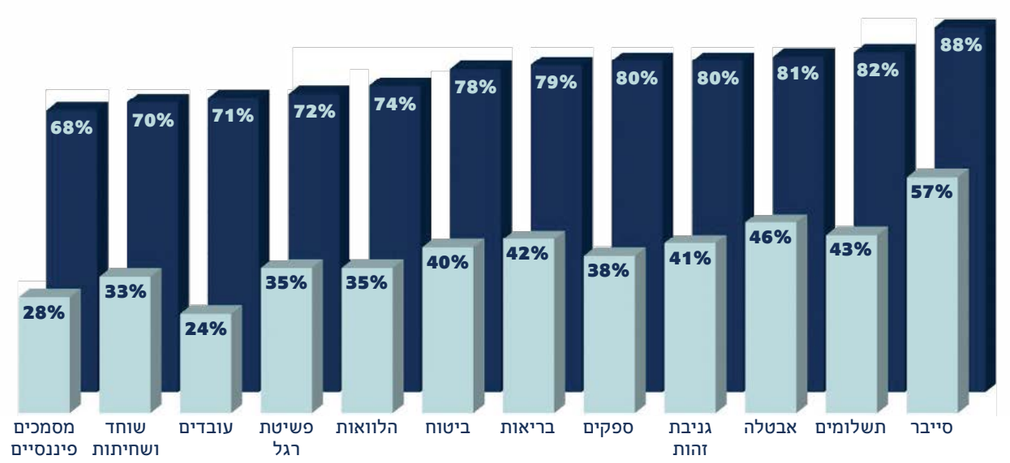


סיכוני הונאה משמעותיים נוספים שנצפו וצפויים **לקראת שנת 2021** הם:

הונאת תשלומים

(כגון: הונאות בכרטיסי אשראי ותשלומים ניידים במרמה), גניבת זהות ועוד.

בתרשים הבא מובאים סוגי ההונאה
העיקריים שצפויים לגדול בשנת 2021:



כיצד להתכונן מול המשבר?

על הארגון לוודא, כי הוא פועל בשלושה
אופנים במסגרת ההתמודדות עם הסיכונים:

ניהול שוטף של פעולות מנע:

הגדלת המשאבים והידוק הבקרות תוך התאמתם לתהליכים החדשים ישמשו גורם הרתעה ויסייעו בגילוי מוקדם של הפרצות והחשיפות

בארגון ואף יביאו לצמצום של הונאות ומעילות בארגון ומחוצה לו. במסגרת זו, על הארגון לוודא כי הוא פועל בכלל האמצעים לצמצום החשיפה והידוק המבדק הפנימי ובכלל זה (רשימה חלקית):

- **ממשל תאגידי**- הידוק הפיקוח ועדכון מדיניות ונהלי עבודה בארגון.
- **סקרי סיכונים ייעודיים** ומותאמים לארגון לרבות היבטים של מעילות והונאות - מיפוי ואיתור מוקדי סיכון בארגון (השקעות, שכר, ספקים, עמלות, מערכות מידע וסייבר וכו') לאיתור פרצות בבקרות. כתוצאה, עדכון מפת הסיכונים וטיפול בחשיפות.
- הגברת פעילות **הביקורת החקירתית עקב השינוי לעבודה מרחוק**, כמו גם שינוי בתהליכים כספיים ובחינת יישום עיקרון הפרדת התפקידים.
- הגברת **בדיקות רקע לספקים** ולקוחות ובחינת עמידה בהסכמים.
- איתור **"דגלים אדומים"** באמצעות ניתוח נתונים מתקדם (BIG DATA) זיהוי דפוסי פעולה חריגים, זיהוי אנומליות ותחקור מסמכים.
- **רענון מנגנון "קו חם"**- בקרב מנהלים ועובדים בארגון לרבות ספקים. יצירת מספר אנשי מפתח בארגון שיכולים לשמש גורם יעד לתלונות כאמור.
- יצירת **מנגנון לאיתור בעיות כלכליות** (חשבונות מוגבלים, הוצל"פ, התנהגויות חריגות וכו') של עובדים או מנהלים לרבות גורמי מפתח המעורבים בתהליכים כספיים (הקפדה על חופשה או רוטציה).
- **הגברת הדרכות ומנגנוני ההרתעה** - הסבר לעובדים על מוקדי התורפה והסיכונים הקיימים, שימוש בביקורות פתע ופרסום אי סדרים (אפקט פסיכולוגי) ובמקרים מסוימים ענישה.

> על הארגון לוודא כי הוא פועל בכלל האמצעים **לצמצום החשיפה והידוק המבדק הפנימי**

מנגנון הפקת לקחים:

העמקת התרבות הארגונית בהתייחס לדיווחים של אירועים חריגים ובניית מנגנון אפקטיבי לתיעוד אירועי כשל וחשש לאירועי כשל (בארגון ומחוצה לו על פי פרסומים מחברות אחרות וכו') ובכלל זה אופן תיעוד האירועים בארגון, למידה, פרסום אי סדרים, עדכון הבקרות, טיפול בכשלים, הסקת מסקנות על בעיות רוחביות וכו'.

מתודולוגיה להתמודדות עם אירוע:

חשוב לזכור, שאירוע כזה (מעילה/הונאה) ככל שמתכוננים ומבצעים פעולות מנע יכול להתממש - וכשזה קורה זו רעידת אדמה. שלב קריטי בהיערכות של הארגון עם סיכוני מעילות והונאות הוא שלב ההתמודדות. מה עושים לאחר האירוע?

חשוב לבנות תוכנית פעולה להתמודדות עם אירוע מעילה/הונאה הכוללת בין היתר: אומדן הנזק, תגובות לעיתונות ודיווחים לגורמי מפתח (רשויות) בארגון ומחוצה לו לרבות לקוחות, ניהול העובדים בעת המשבר ופנים ארגוני, מתן מענה לפעילות השוטפת, ליווי האירוע בסיוע גורמי מקצוע, תביעות ייצוגיות וכו'.

מתודולוגיה כאמור קריטית ותסייע להתמודד עם אי הוודאות בעת התממשות של סיכון ועשויה להשפיע על יציבות הארגון בעת התרחשות אירוע.

סיכום

בתקופת הקורונה חלו שינויים משמעותיים בתהליכי העבודה, הבקרה והפיקוח בארגונים. לנוכח שינויים אלה, גברו הסיכונים להתרחשות מעילות והונאות כתוצאה מההשפעה המיידית על גורמי משולש המעילות וההונאות. על הארגונים להתכונן בהקדם האפשרי מול תופעה זו באמצעים הבאים: ניהול שוטף של פעולות מנע, יצירת מנגנון הפקת לקחים ובניית מתודולוגיה להתמודדות עם אירועים.



לא ליפול בין הכיסאות

דגשים לביקורת הממשקים במערכות המידע הארגוניות

מאת:
ארטור יעקובוב | רו"ח, MBA, מנהל ביקורת מערכות מידע, דואר ישראל

קשה למצוא ארגון שבו כלל הפעילויות העסקיות מתקיימות ומנוהלות במערכת אחת. לרוב מדובר במספר מערכות, תפעוליות ופיננסיות (המשפיעות על הדיווח הכספי). על מנת להעביר נתונים בין מערכות יש צורך בהקמת ממשק.

לדוגמה: מערכת תפעולית שרושמת שימוש של הלקוחות בשירותים שחברה מעניקה. בסוף החודש יש לתרגם את השימוש למונחים כספיים ולחייב את הלקוח. המערכת התפעולית שולחת את הנתונים הנדרשים למערכת הכספית.

בעידן BIG DATA ותעבורת נתונים מקצה לקצה של הארגון, ישנה חשיבות לבחון את היכולות של הארגון בפעילות הממשקים.

חברות משקיעות משאבים על מנת לבחון את המערכות ממגוון היבטים כדוגמת תהליך הפיתוח, אבטחת מידע, תהליך מתן הרשאות והסרתן, ועוד. עם זאת, לעיתים לא ניתנת התייחסות הולמת לנושא הממשקים. גם הביקורת בדרך כלל מתמקדת בבדיקות של המערכות עצמן, כגון תהליכי פיתוח, אבטחת מידע, בקרות לוגיות וכו', ללא התמקדות ועריכת ביקורת מקיפה בנושא ממשקים. במאמר זה אתן כלים פרקטיים למבקר בבואו לבדוק ממשקים בין מערכות.

אי העברת נתונים על ידי ממשק, או העברת נתונים בצורה לא תקינה או חלקית, עלולה לגרום לחיוב שגוי של לקוחות, לעזיבת לקוחות, לפגיעה במוניטין, לתביעות ייצוגיות ועוד.



על מנת להתמודד עם הסיכון, ישנם ארבעה נושאים מרכזיים שעל המבקר לבחון בעת בדיקת ממשקים בארגון:

1

שלמות ואיכות המידע שמבצעים הממשקים.

2

אמצעי הניטור והבקרה על תשתיות המערכות ופעילות הממשקים.

3

יכולות הממשקים להתאושש מכשלים.

4

שרידות תשתיות הממשקים.

ראשית, יש לוודא כי קיים מיפוי של כלל הממשקים הקיימים/הרצים בחברה, הפנימיים והחיצוניים. במיפוי יש להתייחס לרשימת הממשקים היוצאים ממערכת; רשימת הממשקים הנכנסים למערכת; שיטת העבודה בהעברת מידע בממשקים (לדוגמה: כספות/ FTP SFTP/ מערכות קבצים בענן/ ממשקים בקווים ישירים). לאחר מכן יש לבצע את הבדיקות המפורטות בכל אחד מההיבטים:

שלמות ואיכות המידע שמבצעים הממשקים

השאלה המרכזית שנשאלת בבדיקה זו היא: מה יקרה אם המידע שיתקבל מהמערכת השולחת אינו שלם? האם המערכת המקבלת את המידע תזהה שהמידע אינו שלם? האם תמשיך בתהליך העיבוד או שתחזיר שגיאה בפניית תשאול סטטוס למערכת השולחת?

הפרקטיקה המקובלת בפיתוח תהליכי ממשק היא לבדוק את כמות הרשומות שהתקבלו בשלושה היבטים:

- מספר הרשומות שהתקבלו במשלוח המידע הנוכחי ביחס למספר שמדווח השולח.
- כמות הרשומות הכוללת שהתקבלה מהשולח בחלון זמן נתון.
- איכות המידע שעבר בממשק.

☑ על המבקר לבחון האם מתבצעת בדיקה על מספר הרשומות שהתקבלו מהמערכת השולחת. גם במקרים שבהם נשלחים קבצים, יש לבדוק האם מצורף, כמקובל, Header הכולל את מספר הרשומות שנשלחו. ערך זה והבדיקה המתבצעת עליו נדרשים על מנת לוודא שכל הרשומות שנשלחו אכן התקבלו.

☑ לבחון האם מתבצעת בדיקת סבירות על מספר הרשומות הכולל שהתקבל מהמערכת השולחת בחלון זמן נתון.

☑ כדי לוודא שהמידע עבר במלואו ושתכנים לא שובשו, מומלץ לבצע השוואה כמותית של רשומות המידע במערכות השונות וכן לבצע השוואת ערכים עבור שדות משמעותיים לתקינותו של התהליך, בעצם ההמלצה היא למחשב תהליך אוטומטי שיבצע השוואה של כמות הרשומות במערכות השונות.

> "תוכנית המשכיות עסקית נועדה להבטיח **רציפות תפעולית של התהליכים העסקיים הקריטיים של הארגון בשעת חירום**"

אמצעי הניטור והבקרה על תשתיות המערכות ופעילות הממשקים

תהליכי הדיווח, הניטור והבקרה נדרשים כדי לוודא פעילות תקינה של התהליכים השונים ובכדי לוודא שתקלות דווחו לגורמים הרלוונטיים. בנוסף, תהליכים אלו מאפשרים הסקת מסקנות הנוגעות לאיכות התהליכים ובכך מסייעים לשיפור מתמיד.

יש להתייחס לניטור ולבקרה בהיבטים הבאים:

- ניטור תשתיות.
- דיווח האפליקציה וניטור שוטף על תקלות אפליקטיביות.

☑ השלב הבסיסי כולל ניטור שוטף של התשתיות שעליהן "רצה" האפליקציה. תשתיות אלו כוללות רכיבי תשתית כדוגמת מערך האחסון (Storage), שרתים, מסדי נתונים, קווי תקשורת ועוד. רכיב בסיסי נוסף אותו נדרש לנטר הוא הזמינות של התהליכים (Processes) השונים מהם בנויה המערכת, ובמקרה של ריצת ממשקים, את תחילת וסיום ריצת הממשק ע"פ הגדרות תזמון הריצה.

☑ דיווח וניטור שוטף של תקלות בהן נתקלת האפליקציה נדרשים בכדי להתריע על כשלים שאינם מנוטרים על ידי מערכות ניטור התשתית. לדוגמה, שינויי הגדרות של רכיב חומת האש באתר המארח של האפליקציה עלול לגרום לתקלות במעברי המידע בין רכיבי המערכת. במקרה זה נדרשת האפליקציה לדווח על השגיאה שאירעה.

בנוסף לכך, יהיה צורך לבחון האם נרשמות שגיאות אפליקטיביות לטבלת לוג ונשמרות במשך תקופה, וכן האם מתבצע תהליך ניטור על השגיאות שנרשמו.

יכולות הממשקים להתאושש מכשלים

תכנית המשכיות עסקית נועדה להבטיח רציפות תפעולית של התהליכים העסקיים הקריטיים של הארגון בשעת חירום. התכנית מתייחסת לאירועי חירום שונים ומגדירה תכניות פעולה לצורך התאוששות. לדוגמה, מצב כשל של מסד נתונים מרכזי (SQLSERVER) במערכת ; זיהוי הכשל, מהן הפעולות שיש לנקוט, מהן הבדיקות שיש לבצע לאחר אישוש המערכת, אלו פעולות יש לבצע ידנית, למי נדרש לדווח על המצב בשלבים השונים של הטיפול בתקלה וכדומה.

שרידות תשתיות הממשקים

בפרק זה, נתייחס לנושאים הבאים:

- ארכיטקטורת המערכת לטובת התמודדות עם עומסים ותקלות
- הגדרות ובדיקות עמידות בעומסים
- גיבויים ושחזורי המידע

☑ יש לבחון האם המערכות נבנו בצורה שתאפשר עבודה אסינכרונית על המידע שמתקבל מבלי להפריע בתהליך קליטת המידע מהמערכת השולחת. המערכות מבצעות באופן סינכרוני אימות בסיסי למידע המתקבל. המשך פעילות עיבוד וטיוב המידע מתבצעים בצורה אסינכרונית.

☑ עבור מערכות הנדרשות לעבוד בעומסי מידע גבוהים וגדלים, בהתאם לכמויות המידע הנשלחות, יש לבחון האם הוגדרו העומסים בהם צריכות המערכות לעמוד בטרם עליה לאוויר. בנוסף, יש לתעד מסמך דרישות עמידה בעומסים המהווה חלק מאפיון אשר נבדק ומאושר כחלק מתהליך הבדיקות.

☑ פעילות הגיבוי השוטפת נדרשת כדי להבטיח יכולת שחזור המידע במקרה של פגיעה. ללא פעילות גיבוי קיימת חשיפה לאובדן כל המידע התפעולי הנצבר. בנוסף, ישנה חשיבות גבוהה לגיבוי השרתים ולכלל קונפיגורציה התשתיות של המערכת. ללא גיבוי הקונפיגורציה זמן ההתאוששות במקרה של פגיעה באתר עלול לקחת זמן רב.

לסיכום,

עם ריבוי המערכות בארגון וריבוי תהליכים הרצים במערכות שונות, המבקר חייב לכלול בתכנית העבודה שלו גם ביקורות מקיפות בנושא ממשקים בין מערכות ותפקודם. במאמר כללתי את הדגשים החשובים ביותר לבדיקה על מנת לסייע למבקר בביקורות אלה.



Marcel Jancovic / Shutterstock.com

תחרות מבקרים צעירים פורצי דרך

ממשיכים במסורת לעידוד מעורבותם של מבקרים פנימיים צעירים ומתן במה למצוינות ויצירתיות בעבודת הביקורת

בין הקריטריונים שיבחנו:

- הפגנת חדשנות ויצירתיות בעבודת הביקורת
- הנעה לשינוי משמעותי בתפיסת הביקורת הפנימית
- מעורבות ותרומה משמעותית קידום המקצוע והעוסקים בו
- כישרון, מעוף ותשוקה למקצוע

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

// **פרטים בקרוב** //

President's Note



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

In recent months, we began a gradual and cautious resumption of routine life. Reflecting the "new normal" during this period, we began performing an increasing number of internal audits remotely.

IIA Israel continued operating vigorously during the Covid-19 period, mainly by enhancing the professionalism of our members, by protecting our members and by improving communications with the regulators. We offered and are offering courses and continuing education programs on important, fascinating and innovative subjects, such as social networks audit, agile internal auditing, forensic audit, information and cyber security, trendology, organizational culture and soft audit, data mining, model risk management, NPOs and more. We also offer activities relating to our profession's future-focused strategy, including the internal auditor's role and standing in the future.

The first year of master's degree studies in law and internal audit at the College of Management is nearly over and the feedback from the college and the students has been excellent. The programs at Ariel University and at the Israeli Management Center are also continuing.

Mr. Anthony Pugliese has been appointed as the new President and CEO of IIA Global, replacing Mr. Richard Chambers. We congratulate Anthony and the IIA.

The Covid-19 pandemic and Zoom were catalysts that created opportunities for new activities. We jointly organized a conference with IIA Greece, which was attended by top experts from Greece, Israel and USA and discussed internal audit in a post-Covid-19 world.

For the first time, Israeli internal auditors – Gil Ber and Lior Segal – were invited to be guest speakers at international conferences of IIA Global and of IIA Hungary, Kenya, Slovenia, Poland, Croatia and Armenia, while Doron Ronen became a member of the IIA's International Internal Audit Standards Board, the IIASB.

These activities position IIA Israel as one of the leading institutes in the world.

We also increased our cooperative efforts with various entities in the local economy relating to the work of internal auditors: the State Comptroller; the National Cyber Directorate; the Registrar of NPOs and Endowments in the Corporations Authority; the Provident Funds Society and more. IIA Israel is also continuing its cooperative efforts with sister institutions: the Institute of Certified Public Accountants in Israel; ISACA Israel; the Association of Local Authorities Auditors; and the Israel Directors Union.

The high holidays are upcoming and I hope that we rapidly overcome this latest agile outbreak of Covid-19 with a minimum of adversity.

Best wishes for a happy, healthy and resilient new year replete with accomplishments and growth,

Yours faithfully,
Doron Ronen

Editor's Note

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



How many times have you seen a pop-up message on Waze recently: "5-minute delay" and a few minutes later, "8-minute delay" until eventually you realize that the heavy traffic is disrupting your plans?

I assume that many of you are increasingly getting a sense that we are living in an age of overloads. An overload of cars on the road, an overload of data and information, an overload of controls and even an excess of auditing functions.

Several factors have combined to create this phenomenon. Some derive from technological advancement that floods us with information; others are reasons unique to our profession, which is typified by the addition of an increasing number of controls after conclusions are drawn from analyzing past incidents.

The impact of this overload is evident on two planes. There are burdens that create obstacles, exactly like the above example of heavy traffic on the road that disrupts the flow of traffic – so too, overloading a report with recommendations leads to difficulties implementing them all. The second overload is the deluge of information that makes it difficult for us to separate the wheat from the chaff and focus on what's essential, which results in audit resources being channeled to address issues that may not prove to be particularly valuable.

During these times of obstacles and deluges, we can contend with excesses and overloads if we take a fresh look at our mission and implement the objectives of internal auditing from our perspective and from our client's perspective.

Many of the articles in this edition address this issue and various coping mechanisms. We organized them under three categories:

News and trends - updates on important developments in internal auditing in Israel and abroad, and discussions about the maturity of the next generation of internal auditing surveys.

Tools and methods - the need to avoid excessive controls, external benchmark studies used by internal auditors, avoiding cognitive bias, useful tips for effective visual presentations of audit findings, practical recommendations for recruiting the right qualified employees, and efficient organization of internal auditing tasks.

Content worlds - evaluating data reliability, using a BI tool as an auditing tool, the impact of corporate governance on an organization's achievements, internal auditing when developing construction projects, the need for a digital revolution in the fight against money laundering and the financing of terror, fraud and embezzlement during the Covid-19 pandemic, and emphases when auditing the interfaces in organizational information systems.

In 1940, during World War II, England's prime minister at the time, Winston Churchill, saw the need to send a memo to all members of the war cabinet and their staffs urging them to write more concisely and lucidly. "To do our work, we all have to read a mass of papers. Nearly all of them are far too long. This wastes time, while energy has to be spent in looking for the essential points." Churchill's closing advice was: "The discipline of setting out the real points concisely will prove an aid to clearer thinking." Churchill's advice certainly is valid in relation to our work too.

Enjoyable and insightful reading.
Happy and healthy holidays for us all,

Sharon Witkowski Tabib



איחולי שנה טובה ומתוקה,
לך ולבני משפחתך

