

YES!

WE CAN

12

לנווט בסערה

סיכונים גיאופוליטיים - מאיום באופק לסכנה מיידית

16

מה אתה מבין בזה בכלל

על מקומה של הביקורת הפנימית בבדיקה של נושאים מקצועיים

20

Voice to the Voiceless

תפקידו החברתי של משרד מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור

26

היכן מתרחש דוח הביקורת

עקרונות משא ומתן בשירות המבקר

40

אז יש לכם אח גדול בחברה

צעדים שעל מערך הביקורת הפנימית לבצע כדי לבחון את אפקטיביות מערכי ה-SIEM/SOC

תוכן עניינים

דברים

2 דבר הנשיא

3 דבר העורכת

4-5 מהנעשה בעולם

6-7 משולחן הלשכה

8-11 המבקר המשבש

12-15 לנווט בסערה

סיכונים גאו-פוליטיים -
מאיום באופק לסכנה מיידית

16-19 מה אתה מבין בזה בכלל

מקומה של הביקורת הפנימית
בבדיקה של נושאים מקצועיים

20-25 Voice to the Voicles

תפקידו החברתי של משרד מבקר
המדינה ונציב תלונות הציבור

26-29 היכן מתרחש דוח ביקורת

עקרונות משא ומתן בשירות המבקר

30-33 ביקורת פנימית מבוססת נתונים

34-38 AI FOR IA

עיצוב תוכנית ביקורת מתקדמת
באמצעות BENCHMARKING

40-43 אז יש לכם "אח גדול" בחברה

צעדים למערך הביקורת הפנימית
כדי לבחון אם מערכי ה- SIEM / SOC
הקיימים אפקטיביים

44-47 ביקורת AGILE

FUTURE OR BUZZWORD

טכנולוגיות
וכלים

תובנות

48-51 דוח ביקורת כבסיס להכרעה משפטית

52-55 הדילמה

דיווח מבקר פנימי על חשד לפלילים

56-59 התמחות, התרחבות או שותפות

התמודדות עם פערי ידע בביצוע
ביקורת על ליבת הפעילות הארגונית

60-64 דגלים אדומים

דוגמאות מאירועי כשל בעולם

66-70 הבריחה מכלא גלבוע כמשל

האם ניתן למנוע אירוע כשל מהותי?

72-74 מכוונים ללב

אתגרי הביקורת בתחומי הליבה
וביחידות הממשלה

76-81 מדד השת"פ

אפיון ממשקי הפעילות הבין-
ארגוניים במערכת הממשלתית

82-85 בטיחות בראש

אחריותו של הדירקטוריון בתחום
הבטיחות והבריאות התעסוקתית

86-87 IAM

82 Editor's Note

83 President's Note

NOTES

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

סגן העורכת _____ אורן שחר | רו"ח, MBA, CISA, CIA

חברי המערכת _____ דוד אגרנט | CIA, רו"ח

איל אורון | עו"ד

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

ננסי זכאכ אבו אלנסר | רו"ח, QAR, MA

נאוה חלמיש | רו"ח, MA

חן כץ | רו"ח, CIA, EMBA

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

ד"ר גבי סייג | D.E.A

בועז ענר | רו"ח, MA, CIA

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

מרגלית שפרבר | רו"ח, CIA, MBA

לשכת המבקרים הפנימיים _____ אינה גולדרביטר ועדי חזוט

עיצוב ועריכה גרפית _____ סטודיו דגה

עריכה לשונית והגהה _____ אודי לוינגר

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

לשכת המבקרים הפנימיים - IIA ישראל

כתובת למשלוח דואר ת"ד. 29281 תל אביב 6129201

טל 03-3742627 | לתגובות והערות office@theiia.org.il

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

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

דבר הנשיא

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

אי הוודאות בשנת 2022 **מגיעה לשיאים חדשים**. המלחמה באוקראינה מתנהלת מזה כחצי שנה והשלכותיה הפוליטיות והכלכליות חורגות בהרבה מעבר לחזית הלחימה, ה-IIA העולמי הקפיא את כל ההתקשרויות עם IIA רוסיה והפעילים מטעמה. שוקי ההון בעולם כמטוטלת, ישראל שוב במערכת בחירות, ועוד.

בעת הזו, ניהול סיכונים הופך לכורח לארגונים המבוקרים ואנו כמבקרים יכולים לסייע בשיפור הנושא שמשק למקצוע שלנו. לעומתם, נושאים הקרובים לליבנו, כגון עדכון **חוק הביקורת הפנימית** שעליו עמל צוות עדכון חקיקה מטעם הלשכה, ועדכון חוק הגנת הפרטיות שלגביו נציגנו משתתף בדיונים בוועדת חוקה חוק ומשפט בכנסת, יצטרכו להמתין עד שהגופים השלטוניים והמחוקקים יתפנו לכך.

הלשכה עתרה לבג"ץ נגד נציבות שירות המדינה בעניין "ועדות בוחנים".

ועדת כנסים, לימודים והשתלמויות ממשיכה בפעילותה הענפה לחיזוק הרמה המקצועית וארגז הכלים של המבקרים הפנימיים בשלל קורסים והשתלמויות. קיימנו סדנאות והשתלמויות באבטחת מידע ובסייבר ובהגנת הפרטיות, בניתוח ותחקור נתונים, ואף בנושאים ניהוליים מאתגרים כמו מו"מ, תורת המשחקים ומיומנויות רכות. נקיים קורסים נוספים של לימודי תעודה בביקורת פנימית, ניהול סיכונים וכתיבת דוחות. בנוסף, במספר **מוסדות אקדמיים** (אוניברסיטת אריאל, אוניברסיטת חיפה, ולראשונה - לימודי חוץ באוניברסיטת בן-גוריון) מתקיימים מסלולים אקדמיים ללימודי ביקורת פנימית בריכוז אקדמי ובשיתוף הלשכה.

פורום מעגל נשים בביקורת פנימית צובר תאוצה וקיים מספר מפגשים לשביעות רצון החברות בו.

הלשכה עצמה גדלה, ולאחרונה הטמענו **מערכת חדשה** לניהול קשרי לקוחות. אני תקווה כי אתם חשים בשיפור השירות בעת שאתם באים במגע עם גורמי הלשכה.

כחלק מחיזוק הקשר עם הלשכות הבינלאומיות, נציגי הלשכה השתתפו בכנס **בינלאומי של הלשכה העולמית (ה-IIA)** בשיקגו ועתידים להשתתף בכנס **ECIIA בבריסל**.

אני מברך את מערכת כתב העת בראשותה של **שרון ויטקובסקי טביב** על הגיליון המקצועי שעוסק ב**ליבת העשייה הארגונית**, ואת הביקורת הפנימית האמיצה במשרד הבריאות שפרטי מעשיה מתוארים במאמר בגיליון זה.

אסיים בבקשה, למי שטרם עשה זאת, **להצטרף ללשכה**, כדי שנוכל להמשיך ולהגביר את הפעילות הענפה לחיזוק המקצוע והעוסקים בו.

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

דורון רונן



דבר העורכת

שרון ויטקובסקי טביב | רו"ח, CIA,CRMA
סגנית נשיא לשכת המבקרים הפנימיים – IIA ישראל

Yes We Can, סיסמה בת שלוש מילים שנשאה את ברק אובמה כל הדרך אל הבית הלבן, כשסחפה אחריה מיליוני אמריקאים להאמין במסר של שינוי והעצמה. הסיסמה הזו מרחפת על פני הגיליון הנוכחי, תחילה כסימן שאלה – האם אנו, המבקרים הפנימיים, מסוגלים לתת מענה לאתגרי השעה ולעסוק בליבת העשייה הארגונית? האם אנו מסוגלים לעשות זאת נוכח המגוון העצום של תהליכים עסקיים שונים המתנהלים בארגונים? האם אנו מסוגלים להתמודד עם ארגונים מוטי טכנולוגיה מתקדמת? האם אנו יודעים לטפל בנתוני העתק (ביג דאטה) של ארגונים מוכוונים נתונים? האם אנו מסוגלים לבחון תהליכים וסיכונים הקשורים בשיקולים חברתיים ושיקולי קיימות וסביבה? באילו אופנים יכול המבקר הפנימי להיות רלוונטי לסיכונים אסטרטגיים הנובעים מתהליכים גלובליים כגון משבר שרשרת האספקה, מגפת הקורונה והמלחמה באוקראינה?

הנחת העבודה שלנו היא שהתשובה לשאלות אלו חיובית – **כן, אנו מסוגלים!** הגיליון הנוכחי שמובא בפניכם עוסק במספר תחומי ביקורת שאולי לא היו טבעיים לחלקנו עד היום, ומציע מספר זוויות מבט חדשות על עיסוק בסוגיות מוכרות.

כך, אילה ורדי במאמרה "על מקומה של הביקורת הפנימית בבדיקה של נושאים מקצועיים בליבת העשייה הארגונית", מציעה לראות את מיומנותו של המבקר הפנימי לבדוק את טיב קבלת ההחלטות ואת איכות תהליכי הביצוע באשר הם, כיכולות שמעניקות לו את המסוגלות לבקר גם היבטים ייחודיים ומורכבים בליבת העשייה של ארגונים.

אלון זולר, במאמרו "אתגרי הביקורת בנושאי הליבה", מציע כלים שונים לבניית מסוגלותו של המבקר הפנימי להתמודד עם סוגיות מורכבות בליבת העשייה הארגונית, לרבות תהליכי התמקצעות ופיתוח ידע רלוונטי, וכן השקעה ברכישת האמון של מוקדי ידע בארגון המבוקר, כדי שייסיעו בבניית התמונה הדרושה לביצוע הביקורת.

מאמרה של אהובה נבו ממשרד מבקר המדינה התמקד בהיבטים החברתיים של ביקורת המדינה בבחינת מתן הקול לחסרי הקול Voice to the Voiceless, כפעילות שמצויה בליבת העשייה של הארגונים המבוקרים, לצד חשיבותה הלאומית בפן של חוסן חברתי.

"שינוי לא יבוא אם נחכה לאנשים או זמנים אחרים, אנחנו האנשים שחיינו להם, אנחנו השנינו שחיפשנו", אמר ברק אובמה. בראייה מרחיבה וצופה פני עתיד של מקצוע המבקר הפנימי, אני סבורה שעלינו להמשיך לבחון באומץ ובאופן ביקורתי את יסודות המקצוע שלנו, ובעיקר לעסוק בשינויים הנדרשים כדי לשמור על מועילות ורלוונטיות לארגונים – אימוץ גישה של למידה בלתי פוסקת של תחומי ידע חדשים; פיתוח גישה בסיסית (DNA) של פנייה לשותפויות עם בעלי מקצועות אחרים, והטמעת תהליכי דיגיטציה ואוטומציה בעבודת הביקורת הפנימית.

ברוח דברים אלו אני מאחלת לכולם,
קריאה נעימה ומועילה ושנה טובה ומתוקה,
שרון ויטקובסקי טביב





דעת הציבור וגיאופוליטיקה

כיצד מגיבות
חברות רב-לאומיות
לשיבושים
הגיאופוליטיים?

מהנעשה בעולם

מה צריכים
המבקרים
הפנימיים
לייעץ
לדירקטוריונים
לגבי סיכון
גיאופוליטי?

מבקרים פנימיים יכולים להדגיש בפני הדירקטוריונים שלהם את החשיבות של גישה קבועה לנתוני דעת הציבור העדכניים לגבי ההתפתחויות הגיאופוליטיות. לדוגמה, חלק מהנתונים שלנו לאחרונה מראים כי אמריקאים ואירופאים רבים תומכים בהטלת סנקציות כבדות על רוסיה בתגובה לפלישתה לאוקראינה, וכי אמריקאים וסינים רבים היו רוצים שמדינותיהם תפעלנה להפחית את המתיחות הדו-צדדית. תובנות מעין אלה יכולות לתת לחברות תחושה לגבי הכיוון של יחסים גיאופוליטיים, כגון Morning Consult, חברת מודיעין עסקי שמרכזת בעיר וושינגטון.

היום, יותר מאשר בעשורים האחרונים, הציבור מקדיש תשומת לב רבה לנושא הגיאופוליטיקה, על רקע הפלישה הרוסית לאוקראינה, היריבות הגוברת בין ארה"ב לסין, והעלייה המתמדת בפופולריות ולאומנות. תשומת הלב הגוברת של הציבור לנושאים האלה הולכת יד ביד עם היענות מוגברת מצד ממשלות לעיסוק בנושאים אלה, לעיתים קרובות באמצעות יישום מדיניות זו או אחרת שיש לה השלכות מהותיות על תאגידים. לכן חברות רב-לאומיות החלו להקדיש תשומת לב רבה יותר לדעת הציבור לגבי סוגיות

מהם השיבושים
שמהם ארגונים
הכי חוששים



52%

אירועי סייבר



36%

אסונות טבע



35%

התפרצות מגפה



30%

שיבושים קשים בתחבורה/
הובלה

מקור: ברומטר הסיכונים של אליאנס 2022

הונאות דוחפות את הטכנולוגיה

עסקים משקיעים יותר
בטכנולוגיה למניעת הונאות

הם אחד הקשיים הגדולים ביותר עבור ארגונים בבואם לאמץ טכנולוגיות למניעת הונאות. 60% מהמשיבים לסקר אומרים כי על סנת לעמוד בקצב הסיכונים, הארגונים מתכננים להגדיל את התקציבים עבור טכנולוגיות למניעת הונאות בשנתיים הקרובות.

נכון לעכשיו טכניקות ניתוח הנתונים הנפוצות ביותר הן דוחות חריגים וזיהוי אנומליות, כמו גם ניטור אוטומטי של דגלים אדומים וכללים עסקיים.

יותר מ-50% מהמשיבים אומרים שטכניקות אלה מהוות חלק מהתוכניות שלהם למניעת הונאות.

טכניקת זיהוי אנומליות קיבלה ציונים גבוהים

מהמשתתפים בסקר, ו-99% מהמשיבים

דיווחו שארגוניהם משתמשים בטכניקה זו. המשיבים אומרים

שיתוכנות האנליטיקה שלהם למניעת הונאות מאפשרות להם לבחון כמות גדולה יותר של עסקאות ולהתקרב לזמן אמת.

- ט. קורבלו

בתגובה לסיכון המוגבר להונאות במהלך מגפת הקורונה, 43% מהארגונים שלהם באנליטיקת נתונים כדי להילחם בהונאות. כך עולה ממחקר חדש של איגוד בוחני ההונאה המוסמכים (ACFE). גם דוח הבנצ'מרק בנושא טכנולוגיה למניעת הונאות לשנת 2022 צופה התרחבות של טכנולוגיה למניעת הונאות בשנתיים הקרובות, וכן הכפלת השימוש בלמידת מכונה ובבינה מלאכותית בארגונים.

יותר מ-40% מהארגונים צפויים להוסיף טכנולוגיות בעתיד, כמו אנליטיקת ראייה ממוחשבת, רובוטיקה, בלוקצ'יין ויומן מבזר לארגז הכלים שלהם, לשם מניעת הונאות.

"כדי לעמוד לא רק בקצב העלייה בשיעור פשעי הונאה, אלא גם בקצב המגמות המתפתחות, ארגונים חייבים להיות גמישים ופרואקטיביים באימוץ כלים ותהליכים חדשים למניעת הונאות כי הדבר הפך לעניין קריטי עבורם", אומר ברוס דוריס, נשיא ומנכ"ל ה-ACFE.

הדוח מציין כי אילוצי תקציב

הכירו את IAm

מדור חדש בגיליון, הנותן הצצה לנקודות מיוחדות
בסיפורם האישי והשקפת עולמם של מבקרים פנימיים.
הפעם בחרנו בשתי מבקרות פנימיות שאת סיפורן
והשקפתן תוכלו לקרוא בעמודים 86-87.

מבקרים פנימיים המעוניינים להשתתף במדור
מוזמנים לשלוח פרטים ופסקה קצרה עליהם

למייל: training@theiia.org.il

משולחן הלשכה

צוות החקיקה של הלשכה ריכז הצעות לתיקון חוק הביקורת
הפנימית. התיקונים ממתינים למינוי מנהל יחידה מקצועית
(ביקורת) במשרד המשפטים, ולכנסת (לאחר הבחירות).

התקיים דיון בבג"ץ 6267 לשכת המבקרים הפנימיים נ' נציבות
שירות המדינה בנושא ועדת בוחנים. בג"ץ הציע שהמדינה
(פרקליטות ונש"מ) יקדמו את נושא המכרז למנהל יחידה
מקצועית (ביקורת) במשרד המשפטים, ולאחר מכן להבשלת
התנאים לגבי הרכב ועדת בוחנים. בג"ץ העיר שהדרישות לתפקיד
צריכות להיות רציניות.

ועדת חוקה חוק ומשפט מקיימת סדרה של דיונים בנוגע
לתיקון משמעותי לחוק הגנת הפרטיות. ליאור סגל משתתף
בדיונים אלה מטעם הלשכה. בדיונים דנים בהגדרות: סוג המידע
הרלוונטי, מידע בעל רגישות מיוחדת וכדומה, ונשאלת השאלה
מה תפקיד המבקר הפנימי בתהליך זה. המבקרים הפנימיים
יצטרכו להכיר את החוק החדש ולתמוך בארגון לפעול לפיו. נכון
לעכשיו הדיונים הוקפאו בשל פיזור הכנסת. ביוני 2022 הלשכה
קיימה סדנה מעשית בנושא "הגנת הפרטיות", ביוזמת פורום
"אבטחת מידע וסייבר" ובסיוע ועדת כנסים לימודים והשתלמויות.

"המבקר המשבש"

כדי שהביקורת
הפנימית תוכל לתת
ערך רב יותר, עליה
לאמץ טכנולוגיות
משבשות כחלק
מעבודתה

מאת:

ניל הודג' | עיתונאי עצמאי
המתגורר בנוטינגהאם באנגליה.

מאמר מתורגם מגיליון יוני 2022,
כתב העת Internal Auditor

טכנולוגיות משבשות כבר משנות את הדרך שבה צרכנים, תעשיות ועסקים פועלים. הן מחליפות שיטות מסורתיות ומאיצות תהליכים, ולכן ההתפשטות של טכנולוגיות פורצות דרך, כמו בינה מלאכותית, למידת מכונה ואנליטיקת נתונים, היא מהירה מאוד. גם אם הארגון עדיין לא משתמש בטכנולוגיות אלו, סביר להניח שמשתמשים בהן הלקוחות, הספקים והמתחרים שלו.

עם המעבר לחדשנות, אסטרטגיות עסקיות חדשות מסתמכות יותר מתמיד על יכולות IT חדשות, דבר שמגביר את סיכוני ה-IT ואת סיכוני הסייבר. אולם ממחקרים וסקרים בקרב מבקרים ראשיים עולה שמבקרים פנימיים רבים אולי לא מבינים איך הטכנולוגיות הללו עובדות ולכן אינם מסוגלים לבצע ביקורת נאותה בנושאים אלה. בנוסף, ייתכן שהם לא נהנים מפתרונות טכנולוגיים חדשניים בעבודת הביקורת עקב היעדר תקציבים והיעדר מיומנויות בתוך יחידת הביקורת.

פערי כישורים בביקורת

על פי סקר שנערך על ידי חברת המחקר והייעוץ הטכנולוגית גרטנר, "Top Priorities for Audit Leaders in 2022", גיוס ושימור מבקרים פנימיים בעלי מיומנויות גבוהות בתחום ה-IT הוא האתגר הגדול ביותר למבקרים פנימיים ראשיים השנה. אבל נראה שזו רק בעיה אחת מני רבות במאמציה של הביקורת הפנימית לעמוד בקצב הלמידה שלה בנושאי טכנולוגיות משבשות חדשות והסיכונים וההזדמנויות שבהן.

הסקר גם מצא ש-

מהמבקרים הראשיים (כמעט מחצית) אומרים שמחלקות הביקורת הפנימית שלהם אינן מוכנות לאמץ יישומי אנליטיקה מתקדמים יותר, וגם בארגונים שבהם הביקורת הפנימית כן משתמשת בכלים אלה, הרבה מבקרים אומרים שהטכנולוגיה אינה מוסיפה ערך.

45%

(כמעט רבע) אומרים שהם אינם מקבלים מספיק תמורה להשקעה (ROI) בנושא, למשל בתחום האוטומציה הרובוטית של תהליכים.

23%

אומרים שהשקעותיהם באנליטיקת נתונים "אינן אפקטיביות".

44%

ממנהלי הביקורת הפנימית (יותר ממחצית) שהשתתפו בסקר של גרטנר אומרים שהמעבר ליישומי אנליטיקה מתקדמים יותר, כמו ניטור רציף, אוטומציה ובינה מלאכותית, הוא אתגר מרכזי לשנת 2022.

56%

מודאגים מכך ששיטות הביקורת בתחום ה-IT אינן עומדות בקצב הגידול בדרישות לעבודות ביקורת בתחום הטכנולוגיות החדשות ובתחום סיכוני ה-IT.

53%

למעשה, יותר משליש ממנהלי הביקורת הפנימית אומרים שיש להם אמון נמוך בשיטות הביקורת שלהם בתחום ה-IT וביכולתם לספק ביקורת נאותה בתחום אבטחת הסייבר.

45% מהמבקרים הראשיים אומרים שמחלקות הביקורת הפנימית שלהם אינן מוכנות לאמץ יישומי אנליטיקה מתקדמים יותר

”

"החשש הזה לגבי עבודות ביקורת בנושא טכנולוגיה, עולה בתקופה שבה 60% ממחלקות הביקורת הפנימית מתכננות להגדיל את ההוצאה על טכנולוגיית ביקורת השנה", אומרת מקנייט. "הקושי בגיוס עובדים בעלי המיומנויות הנכונות למחלקות הביקורת הפנימית, יחד עם הצורך לחזק את היקף הכיסוי של הביקורת בתחום הסיכונים הטכנולוגיים ולקדם את מאמצי הטרנספורמציה הדיגיטלית של הביקורת, יוצרים סערה סביב היכולות הנדרשות הללו".

ישנם מבקרים ראשיים האומרים שיש צוותי ביקורת שחוששים להראות עד כמה הם חסרי ידע בתחום ה-IT, ולכן הם אינם מבקשים מהארגון לממן כלים שהם לא יודעים איך להשתמש בהם ושלא התבקשו ללמוד.

אסור לביקורת להישאר מאחור

ליז סנדווית', יועצת ראשית בלשכת המבקרים הפנימיים בלונדון, אומרת שמבקרים פנימיים צריכים להשתמש בטכנולוגיות החדשות האלה, אך אומרת כי "באופן כללי, לעיתים קרובות נדרשת עבודה כדי לשפר את המיומנויות של צוותי הביקורת הפנימית כדי שידעו איך להשתמש בהן". היא מוסיפה כי

ישנם שני חסמים משמעותיים לשימוש בטכנולוגיות חדשות על ידי צוותי הביקורת: הראשון הוא מחלקת הכספים, שאינה מעוניינת בהוצאות כספים שאינן הכרחיות, והחסם השני נובע "מחוסר רצונה של מחלקת הביקורת הפנימית עצמה לאמץ טכנולוגיה חדשה".

עם זאת, החשש שמחלקות ביקורת פנימית עלולות להישאר מאחור מציב סיכונים משמעותיים. סנדווית' אומרת שיש סכנה ממשית שארגונים משתמשים במידע ובנתונים ניהוליים שמבקרים פנימיים אינם מסוגלים להשתמש בהם או לאמת אותם. "טכנולוגיות חדשות מייצרות המון נתונים בקצב מהיר מאוד. אבל קשה לתחקר את הנתונים האלה אם הם לא בפורמט שאתה מבין ואם אתה לא יודע את מקורם ואיך נאספו", היא אומרת. "כתוצאה מכך, יכול להיות שההנהלה מבקשת מהביקורת הפנימית לספק הבטחה על נתונים שהיא אינה מסוגלת לאמת, וכן להשתמש בטכנולוגיות שבהן אין לה את המיומנויות הנדרשות. לגבי חסם העלויות, הביקורת צריכה לברר אם יש יחידות אחרות בארגון שמשתמשות באותה טכנולוגיה, ולבקש מהן לשתף את מחלקת הביקורת הפנימית ברישיון ובמספר המשתמשים. יש גם תוספים פשוטים שנותנים ערך בעלות נמוכה.

תרזה גרפנשטיין, מבקרת פנימית ראשית בתחום הטכנולוגיה והנתונים בחברת סיטי בניו יורק, אומרת שהטכנולוגיה חייבת להיות בראש מעייניו של כל צוות ביקורת פנימית. "סיכוני טכנולוגיה הם ללא ספק הסיכונים הגדולים ביותר עבור כל ארגון, ולכן קיימת בעיה רצינית אם הביקורת הפנימית אינה מאמצת את הטכנולוגיות העדכניות ביותר או אינה מבינה אותן".

חשוב שהביקורת הפנימית תשתמש בטכנולוגיות כמו RPA (אוטומציה רובוטית של תהליכים), למידת מכונה, עיבוד שפה ואנליטיקת נתונים, מכיוון שהרבה מעבודתה של הביקורת היא בחינת עסקאות וזרימת נתונים, והכלים האלה מאיצים את התהליך באופן ניכר בכך שהם מאפשרים לנו לעבוד על פני הרבה פלטפורמות, ולבצע תחקורי נתונים טובים בהרבה כדי לזהות מגמות ואנומליות. אין ספק שצוותי הביקורת הפנימית צריכים לאמץ את הטכנולוגיות הללו ולקדם את השימוש בהן".

סיכונים והזדמנויות בהטמעת טכנולוגיות חדשות בביקורת – צעד ראשון

"הבעיה היא לדעת מאיפה להתחיל", אומרת גרפנשטיין. "הבנת הסיכונים וההזדמנויות שהטכנולוגיות החדשות יכולות ליצור, הן עבור העסק והן עבור הביקורת הפנימית, יכולה להיות משימה כמעט בלתי אפשרית". לדעתה כדאי תחילה לשאול שאלות בסיסיות: מה עושה הטכנולוגיה? איך היא פועלת? אילו נתונים נדרשים לה? אילו נתונים היא מייצרת? כיצד ניתן לאמת את הנתונים? לאחר שיש תשובות לשאלות בסיסיות אלה, ניתן להבין טוב יותר אילו יתרונות ניתן להשיג מהשימוש בהן, וכיצד צוות הביקורת הפנימית יכול להשתמש בכלים אלה באופן אפקטיבי.

גרפנשטיין גם ממליצה למבקרים פנימיים ראשיים להיות יצירתיים וגמישים יותר בגישתם. הביקורת הפנימית יכולה לשתף פעולה עם אחרים בארגון שיכולים לעזור, במיוחד צוות הטכנולוגיה. "יכול להיות שלמחלקת ה-IT יש פתרון בנוי מראש שהביקורת הפנימית יכולה לאמץ", היא מציינת. "ניתן לבקש הכשרה או לקבל עזרה ממומחה טכנולוגי פנימי באופן זמני כדי להעניק לצוות הביקורת ניסיון מעשי. אם מחלקת ה-IT לא משתמשת בטכנולוגיה, אפשר לבדוק אם הם מוכנים לנסות אותה עבור הביקורת, כדי לברר אם היא עובדת, אם היא הטובה ביותר בשוק, ואם היא שווה את הכסף".

פיט הנלון, CTO בחברת Moneyppenny, חברה שעונה לשיחות במיקור חוץ באמצעות צ'אטים מקוונים ותקשורת דיגיטלית, אומר שהצעד הראשון להוכחת הצורך של הביקורת בטכנולוגיה חדשנית כלשהי הוא ליצור "פיץ' מעלית" קצר שמסביר את הבעיה וגם איך פתרון טכנולוגי חדש יפתור אותה (וכן לציין את ההחזר הפוטנציאלי על ההשקעה). הפיץ', שאמור להשיג הסכמה לרכישת הטכנולוגיה לפני יצירת תוכנית מפורטת, "צריך להיות בשפה פשוטה וברורה לכל אחד ולא רק למומחה בתחום", הוא מוסיף.

קביעת הטכנולוגיות שנרצה להשתמש בהן

לאחר שקיבלנו את הסכמת הארגון לטכנולוגיה שרצינו, יש לבנות תוכנית עסקית המתמקדת בתוצאות העסקיות מהיישום. אם יש הצדקה עסקית, יהיה קל יותר לשכנע את הארגון להשקיע בה. אולם אם היתרון היחיד הוא שהמחלקה תשתמש בטכנולוגיה חדשה רק כי היא חדשה ונוצצת, יש לעצור מיד את הפרויקט.

כרים טוצ'י, פרופסור לאסטרטגיה דיגיטלית וחדשנות בבית הספר לעסקים, אימפריאל קולג' בלונדון, מסכים שאם הביקורת הפנימית רוצה גישה לטכנולוגיות אלה כחלק מעבודתה, היא צריכה לזהות את התחומים שבהם תוכל להשתמש בהן ולהציג את היתרונות לעבודת הביקורת.

הוא מציע לצוותי הביקורת הפנימית להציג טיעון עסקי פשוט והגיזוי, העונה על השאלות הבאות:

- אילו שיפורים יושגו ביעילות הביקורת בזכות השימוש בכלים?
- באילו תחומים הכלים יסייעו לביקורת להגביר יעילות?
- אילו משימות חדשות תוכל הביקורת הפנימית לבצע עם הטכנולוגיות הללו שהיא אינה מבצעת כיום?
- אילו סוגים של משימות תוכל הביקורת הפנימית לספק בהיקף גדול יותר בזכות הטכנולוגיות הללו?

טוצ'י מוסיף כי על הביקורת הפנימית להראות אילו יתרונות פיננסיים ולא פיננסיים היא יכולה למנף באמצעות הטכנולוגיות האלה. "השגת חיסכון בעלויות היא כמובן טיעון טוב, אך חשוב גם להדגיש יתרונות פוטנציאליים אחרים, לדוגמה: ההשקעה בהכשרת הצוות תשפר מיומנויות, תעלה את מורל העובדים ואת שביעות רצונם, דבר שמסייע בשימור וגיוס עובדים כישורניים. כל אלה הם שיקולים חשובים בתקופה שבה בעיה מרכזית עבור ארגונים היא שימור עובדים".

אם עדיין קשה לשכנע את הארגון להשקיע בטכנולוגיות חדשניות עבור הביקורת, ניתן לשקול אפשרויות נוספות: לנסות לשתף יחידות נוספות בארגון בתוכנית הפעולה וגם בעלויות, כגון יחידת הציות, המחלקה המשפטית או מחלקת ניהול הסיכונים. לחלופין, הביקורת הפנימית יכולה לחבור למחלקות אחרות בארגון שכבר יש להן גישה לטכנולוגיה, כגון

מבקרים משתפים ב-5 "החידושים המטבשים" עבור הביקורת הפנימית

לנתונים ומשפרים את יכולת הניבוי. הם יכולים גם לזהות מגמות שכלי IT שגרתיים לא מסוגלים לזהות בדרך כלל.

מחשוב ענן

ככל שארגונים מייצרים יותר ויותר נתונים, כך הם עתידיים להסתמך יותר ויותר על הענן כדי לאחסן נתונים. הענן מופעל בדרך כלל על ידי צד שלישי, ועל הביקורת הפנימית לוודא שנתונים אלה מוגנים ואינם בסכנה.

תהליכים שחוזרים על עצמם לאוטומטיים. הן שימושיות מאוד לעבודת הביקורת מפני שהן מאפשרות בחינה מהירה של כמויות גדולות של נתונים על פני פלטפורמות מרובות, וגם הרחבת היקף הכיסוי של הביקורת.

אוטומציה רובוטית של תהליכים – RPA

מערכות מבוססות כללים, המחקות התנהגות אנושית כדי להפוך חלקים של

מחלקת ה-IT ומחלקת אבטחת הסייבר, ולבקש מהן להעניק הכשרה או להשאל עובדים באופן זמני לביקורת הפנימית עבור משימות או פרויקטים ספציפיים, או לבקש מהן להמליץ לתת לביקורת הפנימית גישה לכלים אלה.

גם כאן, חשוב להיות ספציפי לגבי צורכי ההכשרה, המיומנויות והמומחיות הנדרשים לביקורת הפנימית, אומר טוצ'י, שכן מאמצים להשיג עזרה ממקומות אחרים בעסק כדי לסגור פערים במיומנויות לא תמיד משתלמים. חברת גרטנר מצאה כי רק 15% ממנהלי הביקורת מצליחים לקבל מהעסק את המומחיות הנדרשת בנושאים השונים כדי לתמוך בעבודתם בעת הצורך.

הקפיצה הטכנולוגית

על הביקורת הפנימית להישאר מעודכנת בטכנולוגיות החדשניות ביותר, במיוחד כי היא תידרש לבצע משימות ביקורת בנושאי השימוש בטכנולוגיה ברחבי הארגון, ותצטרך להתייחס לבקורות הנדרשות כדי להפחית את סיכוני הטכנולוגיה. אולם כדי שהיקף הביקורת יגדל, צוותי הביקורת הפנימית צריכים להשתמש בטכנולוגיות אלה גם כחלק מעבודת הביקורת, כדי לעשות יותר, וכדי לתת לארגון ערך רב יותר.

"אי אפשר להשאיר את הביקורת הפנימית מאחור", אומרת סנדווית', "הטכנולוגיות החדשות משנות את הדרך שבה ארגונים פועלים, וכמקצוע אנחנו חייבים לאמץ אותן".

בלוקצ'יין

בלוקצ'יין הוא מסד נתונים משותף היוצר תיעוד קבוע של עסקאות המשותפות ברשת של מכשירים מחוברים מרובים, המכונים nodes (צמתים). היכולת לאחסן – ולא לשנות – נתונים טרנזקציונליים או היסטוריים, פירושה שהטכנולוגיה מציעה יישומים רבים במגוון תעשיות.

עד לפני זמן לא רב, אם הייתם שואלים מנהלים כיצד הם משלבים התפתחויות גיאופוליטיות בתוך הערכת המצב העסקית שלהם, סביר להניח שרבים מהם היו מזכים אתכם במבטי תמיהה. מלבד חברות בין-לאומיות גדולות שיש להן פעילות במדינות שונות, התפתחויות גיאופוליטיות כמו עימותים צבאיים, משברים חברתיים או שינויים פוליטיים במדינות אחרות, נתפסו כאירועים שחורגים מגבולות הניתוח של הסביבה העסקית המיידית והחשובה.

העולם השתנה, וכיום סיכונים גיאופוליטיים הפכו מ-Non-issue ל-Issue גדול. סין, שמחזיקה רבות משרשראות האספקה העולמיות, מתעקשת לאכוף מדיניות של "אפס קורונה", מה שמוביל לפגיעה קשה בתהליכי הייצור במדינה ולפגיעה באספקת חומרים לשאר העולם. אוקראינה ורוסיה, מדינות מוצא חשובות של מספר חומרי גלם קריטיים לתעשיות רבות, מצויות כרגע במלחמה שסופה אינו נראה לעין, וגם היא משליכה על זמינות של חומרים ומחירים. השימוש הרוסי במנוף האנרגיה כדי להגיב על התמיכה המערבית באוקראינה, מעורר טלטלה בשוקי הנפט והגז ומוביל לעליות מחירים חדות ברחבי העולם ולהשפעות על הכלכלות המקומיות, לרבות סגירה של מפעלים. במקביל, המלחמה פוגעת באספקה של חיטה מאוקראינה למדינות מתפתחות, כולל שכנותיה של ישראל, מה שיכול להוביל להתערערת המצב הפנימי במדינות הללו, ולהקרין גם על מצבה הביטחוני של ישראל ולפגוע ביציבות הדרושה לעסקים.

זהו רק תיאור חלקי של הטלטלות החריפות בסדר העולמי שמתרחשות בימים אלו. אף חברה עסקית, קטנה כגדולה, אינה יכולה לחמוק מהשפעות ישירות או עקיפות של ההתפתחויות העולמיות הדרמטיות, והמנהלים החלו להפנים זאת.

דוח סקר הסיכונים הגלובלי של BDO לשנת 2022 שנערך בקרב 500 מנהלים מרחבי העולם והתפרסם בחודש יולי האחרון, מצביע באופן מובהק על השינוי החד בחשיבות שמנהלים החלו לתת לסיכונים גיאופוליטיים.

הסקר עסק בסיכונים שרשרת אספקה, והמנהלים דירגו את הסיכונים הגיאופוליטיים במקום הראשון מבין הסיכונים החמורים ביותר שמשפיעים לרעה על ארגוניהם.

הסקר גם חושף פער ניכר בין ההבנה של רבים מהמנהלים באשר לסיכונים הגיאופוליטיים שהם חווים, לבין המענה הבלתי מספק של יכולת ההתמודדות עם סיכונים אלו. לפי כל האינדיקציות, הסיכונים הללו צפויים להמשיך ולהשפיע בחריפות על הסביבה העסקית גם בשנים הבאות – החרפה במלחמות הסחר בין ארצות הברית לסין, לצד המתיחות הנמשכת בין המערב לרוסיה; משבר האנרגיה העולמי והאתגרים הכרוכים בתהליכי מעבר לאנרגיות נקיות יותר; משבר האקלים והעלייה בהיקפים ובעוצמות של פגעי מזג אוויר קיצוני שנגרמים כתוצאה ממנו.

בנסיבות הללו אין לארגונים עסקיים את הפריבילגיה להמשיך להתמודד עם ההתפתחויות הגיאופוליטיות הדרמטיות של השנים האחרונות באמצעות צעדים נקודתיים ותגובתיים. צורת המענה הזו אינה מותאמת למציאות החדשה שתלווה אותנו גם בעתיד הנראה לעין, וארגונים תאבי חיים צריכים להתחיל לנהל את הסיכונים הגיאופוליטיים כחלק בלתי נפרד מהאסטרטגיה העסקית שלהם. ניהול הסיכונים הגיאופוליטיים צריך להתחיל בעיסוק אסטרטגי של ההנהלה הבכירה באיתור הסיכונים הללו, ולהמשיך בעיסוק שיטתי ורציף בניהול שלהם – זיהויים, ניתוחם, וגיבוש ויישום צעדי התמודדות.

אין ארגון שיוכל להתחמק מהשפעותיו השליליות של הסיכון הגיאופוליטי

עם זאת, ניהול הסיכונים הגיאופוליטיים שונה ומורכב יותר מניהול סיכונים תפעוליים ואחרים שנכללים במסגרת ניהול הסיכונים התאגידי (ERM – Enterprise Risk Management). סיכונים ERM נכללים ברשימה סגורה ומוכרת למדי, והאתגר המרכזי של המבקר הפנימי ומנהל הסיכונים הוא להצליח להעמיק חקור אל תוך הארגון המבוקר, כדי לזהות אלו מבין הסיכונים המוכרים מתקיים בארגון. לעומת זאת, הסיכונים הגיאופוליטיים הם סיכונים חיצוניים לארגון, שמשליכים עליו מבלי שיש לו יכולת להשפיע על עצם התרחשותם. חמור מכך, סיכונים אלו אינם ידועים מראש וקשה לצפות אותם מכיוון שפעמים רבות הם באים לידי ביטוי בשל התלכדות גורמים שמשפיעים זה על זה (להרחבה על סיכונים חיצוניים וניהולם, ראו במאמרנו "ברורים שחורים וחיות אחרות: על סיכונים מתפתחים, איומים חיצוניים ואסטרטגיות לניהולן", גיליון 15 של לשכת המבקרים הפנימיים, אפריל 2022, עמ' 38-42).

בהתאם למורכבות ולייחודיות של הסיכונים הגיאופוליטיים, אנו מציעים לנהל אותם באמצעות תפיסה אסטרטגית כוללת, כזו שתעזור להעריך את הסיכונים לארגון בתהליך שיטתי ומתמשך, ולסייע לארגון להיערך להתמודדות מושכלת עימם. אסטרטגיה זו כוללת שלוש "שכבות" המשלימות זו את זו: "סריקת אופק" שתסייע לזהות סיכונים מתפתחים, מנגנוני מוכנות אל מול הסיכונים הללו, ופיתוח תרבות חוסן שתסייע להתמודד גם עם סיכונים שהארגון לא צפה ולא נערך אליהם.

לנווט בסערה

סיכונים גאו-פוליטיים - מאיום באופק לסכנה מיידית

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

ישראל

ד"ר עופר גוטרמן | מנהל

יחידת מודיעין, מחקר

ומגמות, BDO Consulting.



סריקת אופק

בדומה לפעולתו של מכ"מ, מנסה לאתר סיכונים בשלבי התפתחותם המוקדמים, במטרה לספק מרחב זמן להיערך אליהם. זו אינה שיטת חקירה ספציפית, אלא מסגרת-על שניתן ליישם בדרכים שונות, והיא רלוונטית במיוחד לאיתור וניתוח של סיכונים גיאופוליטיים. אנו מציעים ליישם את סריקת האופק באמצעות שילוב בין שני סוגי פעילויות:

ניתוח תרחישי עתיד - מחקר בגישת

Top-Down של סיכונים מתהווים או סיכונים אפשריים שיכולים להתפתח

בעתיד. ניתוח תרחישי העתיד יכול להיעשות באמצעות מגוון מתודולוגיות כגון סקירות ספרות, תשאול מומחים, או מתודולוגיות דינמיות דוגמת Scenario planning, סימולציות ומשחקי מלחמה עסקיים, ובסיוע כלים טכנולוגיים מתקדמים. התפתחויות בתחום למידת המכונה, ובמיוחד בעולמות ה-NLP Natural Language Processing), מוסיפות היום לארסנל הכלים גם את האפשרות להשתמש בפלטפורמות אנליטיות מתקדמות, שמזהות דפוסים ומגמות אפשריות מתוך נתוני העתק (Big Data) שברשת האינטרנט ובמאגרי המידע השונים.



ניטור סיכונים - מעקב שוטף בגישת

Bottom-Up אחר אירועים והתפתחויות בסביבה העסקית הישירה של הארגון

ובסביבה הגלובלית. מטרת הניטור והמעקב השוטפים היא להגביר מודעות מצבית של ההנהלה הבכירה לשינויים בסביבה החיצונית, להתריע על התפתחות סיכונים (והזדמנויות) חדשים, ולאתר סימנים למגמות חדשות המחייבות התייחסות ומענה. תוצרי המעקב השוטף יכולים לבוא לידי ביטוי באמצעות דוחות עיתיים המוגשים להנהלת הארגון.

מנגנוני מוכנות

מיועדים לסייע לארגון להיערך מבעוד מועד לקדם את פני הרעה ולשפר את יכולת ההתמודדות עם איומים מהותיים פוטנציאליים. כאמור, סיכונים גיאופוליטיים הם סיכונים מורכבים להבנה ולזיהוי מבעוד מועד. תהליכי סריקת האופק, ובמיוחד ניתוח תרחישי העתיד במתודולוגיות שונות, הם הכלים הטובים ביותר לשפר את הסיכויים של הארגון לאתר את "העתידים האפשריים" (Possible futures) הרלוונטיים אליו ומסכנים אותו. על בסיס מפת סיכונים זו, הארגון יכול לגבש את אסטרטגיית ההתמודדות שלו בשני שלבים:

פיתוח ויישום של תוכניות

היערכות - על בסיס תרחישי

הייחוס, מפתחים תוכניות פעולה

כוללות ופרטניות של מענה, כולל הגדרה

של תהליכי בקרה ופיקוח על היישום שלהן.



הגדרת תרחישי ייחוס - בשלב זה

מגדירים רשימה מצומצמת של

סיכונים מהותיים שהארגון אינו

ערוך להתמודד עימם כיום (אירועי קיצון או תהליכים

מתפתחים), ומגבשים את התרחיש החמור-סביר

שיכול להתפתח כתוצאה מכל אחד מהם.

תרבות חוסן

המושג מתייחס לתפיסה המשלבת ערכים ומנגנונים שונים, שכולם יחדיו נועדו לפתח את היכולת הבסיסית של הארגון להתמודד עם הפתעות ומצבי משבר שלא זוהו מראש, ולהתאושש מהם. מנגנוני סריקת האופק ותוכניות המוכנות יכולים לשפר באופן אמיתי ומשמעותי את היכולת של ארגון להתמודד עם סיכונים גיאופוליטיים ולצמצם את השפעתם המזיקה. עם זאת, אין בנמצא ולא יכול להימצא, מנגנון שיחזה באופן הרמטי את הסיכונים הגיאופוליטיים שיכולים להתפתח, ולכן על הארגון לסגל לעצמו DNA של חוסן. ניתן להשיג זאת באמצעות שילוב של פרקטיקות שונות, הקשורות כולן בליבת התרבות הארגונית והאסטרטגיה של הארגון:

רשתות ביטחון - בחינה וארגון מחדש של נכסי הארגון ומשאביו,

כדי ליצור עתודות וגיבויים שיבטיחו שרידות של הארגון במצבי חירום ותקופות משבר. כך למשל, בסקר הסיכונים הגלובלי העדכני

של BDO העידו מנהלים שונים

כי שינו את האסטרטגיה

התפעולית שלהם באופן

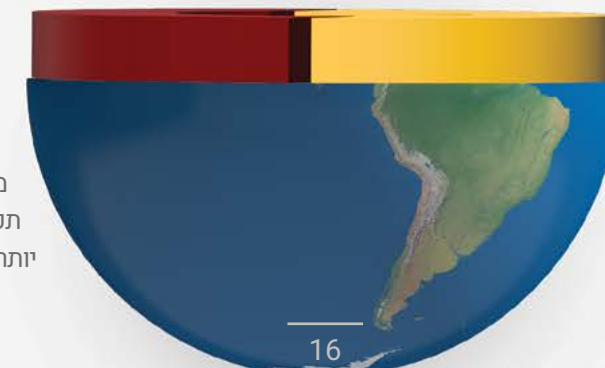
שמתעדף שיקולים של חוסן על

פני שיקולי יעילות (למשל, גיוון

מקורות האספקה למרות מורכבות

תפעולית ועלויות תפעוליות גבוהות

יותר).



מנגנוני אג'יליות - טיפוח תרבות ארגונית

המאפשרת תפקוד מיטבי במצבי משבר והשתנות מהירה תחת לחץ. הדבר נעשה

באמצעות ערכים ומנגנונים

דוגמת ביזוריות של תהליכי

קבלת ההחלטות, מבנה ארגוני

רשתי, פתיחות ושקיפות

בתקשורת הפנימית, ועוד.

לסיכום

הסביבה הגיאופוליטית צפויה להמשיך ולהתאפיין בשנים הקרובות באי ודאות קיצונית וחריפה, ואין חברה עסקית או ארגון שיוכלו להתחמק מהשפעותיה השליליות. מציאות "משובשת" זו מציבה סיכונים חריפים למי שהופתע ונתפס לא מוכן, אך גם הזדמנויות חדשות למי שישכיל לעסוק בתרחישי העתיד ולהיערך אליהם. לכן ארגונים חייבים להתחיל לנהל אסטרטגיה שיטתית של ניהול הסיכונים הגיאופוליטיים שלהם באמצעות פרקטיקות של ארגון הלומד את הסיכונים המתפתחים בסביבה החיצונית הרחבה שלו, מתכוון להיערך למרכזיים שבהם, ובונה את חוסנו להתמודד גם עם אלו שלא צפה מבעוד מועד.

כנס בנושא

30 שנה לחקיקת חוק הביקורת הפנימית

מסקנות ותובנות מהאקדמיה ומהשטח

15.11.22 יום ג'

אוניברסיטת חיפה

במעמד מבקר המדינה מר מתניהו אנגלמן

מה אתה מבין בזה בכלל?

על מקומה של הביקורת הפנימית בבדיקה של נושאים מקצועיים בליבת העשייה הארגונית

מאת:

אילה ורדין | רו"ח (משפטנית), מבקרת פנימית ראשית בתאגידים ציבוריים, יו"ר בית דין חברים ויו"ר ועדת אתיקה, לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל

מי מאיתנו לא שמע, ויותר מפעם אחת, את התגובה - "מה אתה מבין בזה בכלל?"

תגובה זו מייצגת את חוסר האמון שחשים מנהלים בארגון כלפי יכולתו והכשרתו של המבקר הפנימי לבדוק נושאים ותחומים מקצועיים גרידא של פעילות הארגון.

לפעמים יש צדק בדברים, הרי הכשרתנו כמבקרים אינה נותנת בידינו כלים שיוצרים "זכות עמידה" מול אנשי מקצוע שבמשך שנים ארוכות רכשו את הכשרתם וניסיונם.

האומנם המבקר לא צריך להיכנס לנושאים המקצועיים שבליבת הפעילות הארגונית? יתרה מכך, האם המבקר הפנימי יכול להביא ערך מוסף ממשי לארגון ללא כניסה לתחומי הפעילות המקצועיים?



כדי לבחון שאלות אלה, ניקח לדוגמה ארגון דמיוני בשם "המכון לחקר החלל".

נניח שמטרתו של הארגון הזה הוא לקדם מחקרים מדעיים בנושא החלל, בין בעצמו דרך חוקרים של המכון, ובין באמצעות מימון מחקרים חיצוניים או שיתופי פעולה רלוונטיים.

נניח שמוניתי לשמש מבקרת פנימית למכון. מה יש לבדוק?

כמובן, כמו בכל ארגון יש לבחון את הנושאים הסטנדרטיים הניהוליים והתפעוליים, ובהם: בקורות התקציב של הארגון, התקשרויות מהותיות, הסדרים לגבי מקורות מימון, כל ההוצאות התפעוליות והמנהליות, שכר עובדים וכו', וגם עניינים חשובים כמו הממשל התאגידי, ניהול סיכונים ועוד.

אף שברשימה החלקית הזו יש כבר עבודה למספר שנים, האם נסתפק בזה בלבד? אם התשובה חיובית, המשמעות היא כי הביקורת הפנימית לא תגיע לרמה של מעורבות והבנה בנושאים המהווים את ייעודו המרכזי של הארגון – מחקרי חלל. כלומר,

גם יכולת ההשפעה של המבקר על קידום התהליכים בתחום הפעילות המרכזי תהיה מועטה ביותר. כתוצאה מכך ההנהלה המקצועית לא תראה במבקר כתובת להיוועצות בעניינים של קבלת החלטות ותהליכי עבודה, והוא לא יוזמן לשיבות שבהן מתקבלות ההחלטות המרכזיות הנוגעות לפעילות הארגון.

הואיל ואנחנו המבקרים רוצים וצריכים להיות מעורבים בכל מה שקורה בארגון, עלינו להתמודד עם הצורך בכניסה גם לנושאים שבליבת העשייה המקצועית. כיצד נעשה זאת?

אנחנו, המבקרים, לא מצויים כמובן בתחום החלל (אנו רק מכירים את חלל החדר שהקצו לנו בארגון...).

אך בכל זאת חובתנו לבדוק גם בליבת הפעילות המקצועית ובסביבתה, בהיבטים שבהם אנו יכולים לתרום.

למשל, במכון לחקר החלל אפשר להעלות בביקורת, בין השאר, את הנושאים הבאים:

גיבוש מדיניות	הליך קבלת החלטות לעניין אישור מחקרים חדשים במכון	דרכי התקשרות עם חוקרים ו/או גופי מחקר	כלי בקרה ומעקב לעניין התקדמות המחקר	הסדרים בעניין זכויות יוצרים וכן זכויות פרסום של תוצאות המחקר	הבטחת איכות ואי תלות בביצוע מחקרים
מדיניות לטווח הקצר והארוך בעניין סוגי המחקרים המועדפים – גיבוש מדיניות על ידי הדירקטוריון/ ועד מנהל ו/או ועדת משנה מקצועית, כגון ועדת מחקרים שהמלצותיה אומצו על ידי הדירקטוריון.	באיזו מידה ההליך מבוסס על קווים מנחים שאושרו מראש, המתייחסים להתאמת נושא המחקר למדיניות, בדיקה מוקדמת לבסיס המחקר, קריטריונים למידת התאמתו של החוקר לנושא המוצע למחקרים ועוד.	מסגרות שאושרו להתקשרות בהיבטים כספיים ואחרים, חוזים שנחתמו, בדיקות נלוות שנדרשות לביצוע טרם התקשרויות, מורשי חתימה ועוד.	קיום מעקב בין בתחנות ביניים שנקבעו ובין בסיומו של המחקר, בכלל זה הליכי מינוי של מעריך או מנחה הולם. הגשת דיווחים לפורומים מקצועיים.	קיום הסדרים וכלי בקרה לעניין שמירת הקניין הרוחני של הארגון.	נהלים להבטחה של אי תלות אקדמית בביצוע המחקרים (למשל, ניתוק בין מזמין המחקר ומבצע המחקר) וטיפול במצבים של חשש לניגוד עניינים.

ביקורת במוזיאון ישראל

במוזיאון ישראל קיימים אוספים רבים מתחומים שונים: אומנות מודרנית, אומנות ישראלית, ארכיאולוגיה של תקופות שונות, אומנות המזרח הקרוב והרחוק, יודאיקה, ועוד. האוספים השונים הצטברו במשך השנים מתרומות שונות ומהזדמנויות לרכישות שנקרו בפני המוזיאון.

על כל אוסף כזה מופקדים אוצר ראשי (מנהל מחלקה), עוזר לאוצר, מנהל מחסן, חוקרים ועוד. לכן עבור כל אוסף קיימות עלויות שוטפות לתחזוקה.

נושא מרכזי לבדיקה בליבת הפעילות המקצועית – התפתחות האוספים.

במסגרת הביקורת, להלן שאלות שראוי לבדוק בעניין התפתחות האוספים:

1 האם גובשה מדיניות שמגדירה אילו פריטים ראוי לאסוף? מהו אופיו הייחודי של המוזיאון? לאן רוצים להתקדם? האם מדיניות זו אושרה בדרג מועצת המנהלים?

2 האם המדיניות שגובשה נבחנה מעת לעת לאור שינויים סביבתיים ועולמיים?

3 האם הליך אישור קבלת מתנות לאוסף מבטיח שאלו יהיו בהתאם למדיניות?

4 כיצד ועדות הרכישה של האוספים מוודאות התאמה של הרכישה המבוקשת למדיניות שנקבעה?

5 מהו סוג המידע הנמסר לוועדת הרכישות לצורך אישור רכישה, לרבות מידע לעניין תרומתה של הרכישה הנוספת להתפתחות האוסף.

6 האם חוות הדעת המקצועיות שמוגשת בעניין זה לוועדת הרכישות ניתנות בידי גורמים שהתמחותם בתחום האיסוף המדובר? בידי מי הם נבחרים?

בדיקות אלו נועדו לבחון את התאמת האוספים למדיניות החברה ואת סביבת הבקרה התומכת ביישום מדיניות זו, מבלי להתייחס לטיבם וחשיבותם של האוספים, ולחוות את דעתם המקצועית של אוצרי המוזיאון ומנהליו על הפריטים הכלולים באוספים אלו.

תרומתה של הביקורת הפנימית בנושא התפתחות האוספים תהיה בהבטחת קיומן של מסגרות נכונות של דיונים בשאלות הרלוונטיות לקבלת החלטות, נהלים לעניין אופן מסירת המידע הרלוונטי לצורך אותם דיונים, וכן לעניין דרכים לבחון את המידע המובא בפני מקבלי ההחלטות.

ביקורת בתאגיד השידור הישראלי

לפי חוק תאגיד השידור הישראלי, התאגיד נדרש לרכוש הפקות מקור בסכום של 240 מיליון ש"ח בשנה לשידור טלוויזיה. סכום זה מהווה שליש מסך כל התקציב השנתי. מרבית הרכישות נעשות באמצעות הפצת "קול קורא" שבו התאגיד מזמין חברות הפקה להגיש הצעות לסרטים ולסדרות, לפי קטגוריות שונות.

נושא מקצועי מרכזי לבדיקה בליבת הפעילות – בחירת הפקות המקור הנרכשות על ידי התאגיד.

המבקר יכול וצריך לבדוק את הליך בחירת ההפקות מתוך ההצעות, הן בהיבט המקובל של הליכי מכרז תקין, אבל יותר מכך – לבחון באיזו מידה הנושאים להפקות שנבחרו עונים על דרישת המחוקק להבטיח תוכן מגוון, בלשון סעיף 7 (ב) לחוק:

"התוכן שיספק תאגיד השידור הישראלי יהיה עצמאי, יופנה לכלל אזרחי ישראל ותושביה, ישקף ויתעד את היותה של מדינת ישראל מדינה יהודית ודמוקרטית, את ערכיה ואת מורשת ישראל, וייתן ביטוי הוגן, שוויוני ומאזן למגוון ההשקפות והדעות הרווחות בציבור הישראלי."

כדי לבחון זאת ראוי לבדוק:

1 קיומן של תוכניות עבודה המגדירות מראש מהם התכנים הנרכשים הרצויים.

2 כלי מעקב לסיווג ההפקות על פי הפרמטרים המוזכרים בחוק.

3 דיווחים וניתוחים של סוגי ההפקות שנרכשו בהשוואה לדרישות החוק.

4 כיצד בא לידי ביטוי הגיוון הנדרש בהפקות והאם הוא עולה בקנה אחד עם המדיניות?

שוב, כל זאת מבלי להתייחס לאיכות האומנותית של הפקות המקור הטלוויזיוניות שנרכשו.

אחת מהתכונות והכישורים הבסיסיים הנדרשים מהמבקר – היכולת ללמוד באופן תמידי

לסיכום

ללא בדיקה מעמיקה ותובנות על הפעילות המקצועית הייעודית של הארגון, לא נוכל להביא ערך מוסף ממשי ולטייב את הליך קבלת ההחלטות בנושאים אלו. מי שיסתפק בביקורות על תחומי המנהל, הכספים והתפעול – יישאר מאחור ויהיה פחות רלוונטי במעמדו כיועץ להנהלה ולדירקטוריון.

בפעם הבאה כששואלים אותנו "מה אתה מבין בזה", אפשר להשיב כך: בזה אני לא מבין, אבל אני כן יודע לשאול את השאלות הנכונות כדי לבחון ולסייע בקידום ניהול תקין ותהליכים מועילים בכל תחומי הפעילות של הארגון.

יש למצוא את האיזון

הנכון בין החובה לבחון

את סביבת הפעילות

המקצועית לבין הצורך

שלא להתערב בשיקול

הדעת המקצועי

כל זאת, בנוסף על העניינים הנלווים בכל מחקר: התקציב, החוזים שנחתמו, גביית הכנסות, התשלומים לזכאים, רכישת שירותים וכו'.

והנה לנו עוד כמות נושאים לבדיקה למשך מספר שנים, במקביל לנושאים ה"סטנדרטיים" הקודמים שאוזכרו.

אם כך, זה לא בחלל לבקר את ליבת הפעילות המקצועית של המכון לחקר החלל.

אני סבורה כי הביקורת צריכה להעלות שאלות לגבי התוכניות האסטרטגיות ותוכניות העבודה המקצועיות בהיבטים שנוגעים לבחינת תרומתם של אלה להשגת יעדי הארגון, ובאופן תקין. יכולתנו לבחון שאלות אלה בכל סוגי הארגונים מבוססת גם על אחת מהתכונות והכישורים הבסיסיים הנדרשים מהמבקר – היכולת ללמוד באופן תמידי.

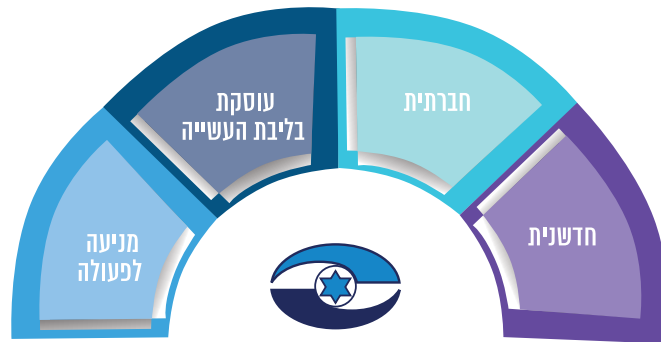
עם זאת, יש למצוא את האיזון הנכון בין החובה לבחון את סביבת הפעילות המקצועית לבין הצורך שלא להתערב בשיקול הדעת המקצועי.

אכן, לנו המבקרים אין תמיד את הידע והכלים ידע וכלים כמו לאנשי המקצוע בנושאים מקצועיים ייחודיים לארגון, אך לאורח מבחן יש יכולת לראות את הדברים מזווית שונה, ועלינו להשתמש ביתרון זה.

אנסה לתת את הערכתי למציאת איזון זה בשני ארגונים שבהם אני משמשת מבקרת פנימית.

תפקידה החברתי של ביקורת המדינה

בחזון של משרד מבקר המדינה הוגדרו מאפייניה של ביקורת המדינה ונציבות תלונות הציבור כדלהלן:



ביקורת מדינה בנושאים חברתיים בליבת העשייה של האופים המבוקרים

סגמנות בעיסוק ביקורת המדינה
בנושאים חברתיים

לאורך השנים עסקה ביקורת המדינה בסוגיות חברתיות. כך לדוגמה, החל משנת 2000 פורסמו דוחות בנושאים האלה:

יישום החוק למניעת הטרדה מינית;

מוכנות החברה לשוק העבודה המשתנה;

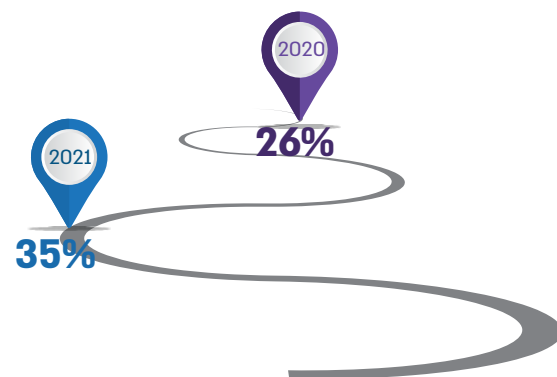
התמודדות מדינת ישראל עם משבר הקורונה;

ההגנה על קטינים במרחב המקוון;

השבת זכויות ורכוש של נספים ושל ניצולי שואה שהוחרם במדינות אירופה בתקופת השלטון הנאצי ושותפיו;

טיפול הרשויות המקומיות בתופעות הסמים והאלכוהול בתחומן.

שיעורי הדוחות בנושאים חברתיים מתוך כלל הדוחות שפורסמו בשנים 2020-2021 העוסקים בליבת העשייה של הגוף המבוקר, מוצגים להלן:



VOICE TO THE VOICELESS

תפקידו החברתי של
משרד מבקר המדינה
ונציב תלונות הציבור

מאת:

אהובה נבו | ראש המטה ועוזרת בכירה
למבקר המדינה ונציב תלונות הציבור,
משרד מבקר המדינה

מבקרי המדינה ונציבי תלונות הציבור לדורותיהם ייחסו חשיבות מיוחדת לביקורת בתחום החברתי, בין שמדובר בנושא שהוא ליבת העשייה של הגוף המבוקר ובין שמדובר בנושא חברתי הנלווה לעיסוק הליבה של הגוף המבוקר.

במעמד השבעתו לתפקיד מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור, ציין מר מתניהו אנגלמן כי בתקופת כהונתו תתמקד הביקורת בין היתר בנושאים בעלי אופי חברתי. על פי תפיסתו, תפקיד מרכזי של ביקורת המדינה הוא להטות אוזן ולשמש פה לאוכלוסיות שקולן לא תמיד נשמע בחברה הישראלית, ולשים דגש על הפערים בין הפריפריה למרכז ועל מגזרים שמצבם החברתי-כלכלי נמוך. עוד ציין כי גם בתפקידו כנציב תלונות הציבור הוא רואה חשיבות בהרחבת נגישות פעילותה של נציבות תלונות הציבור לכלל רובדי החברה, ובפרט לאוכלוסיות הראויות לקידום.

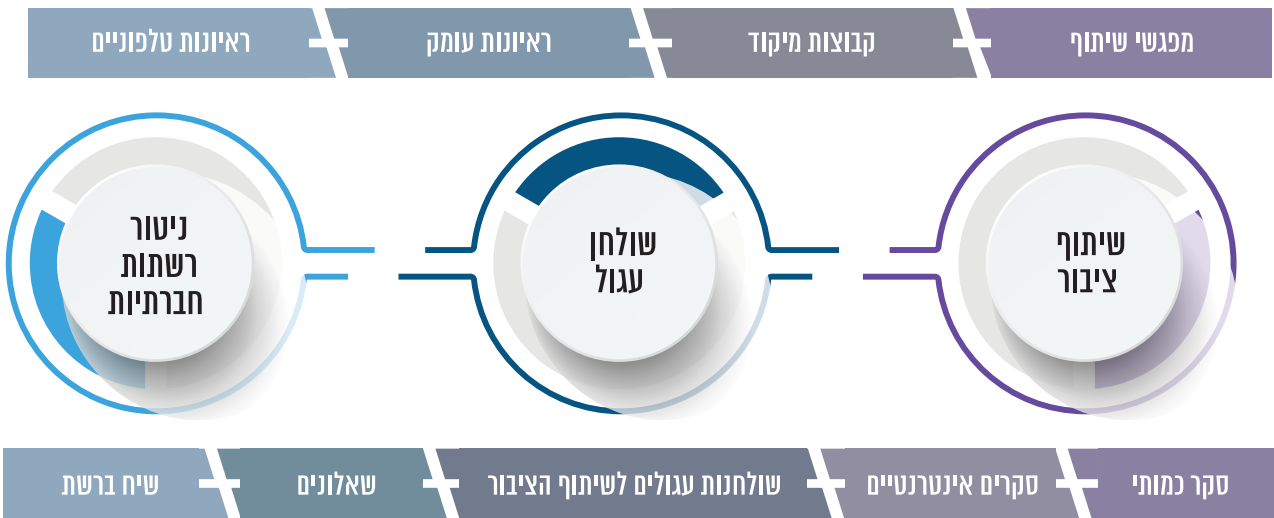
במאמר זה נתמקד בהיבטים החברתיים של ביקורת המדינה ושל בירור תלונות הציבור, שהם בבחינה הקול לחסרי הקול, Voice to the Voiceless.

שימוש בכלי ביקורת חברתיים

לצד הפעולות השגרתיות שבהן נוקטת ביקורת המדינה אל מול הגופים הכפופים לביקורת המדינה, נעשה בשנים האחרונות שימוש נרחב יותר בכלי ביקורת חברתיים, המאפשרים לציבור לשאת מניסיונו, להציג את עמדתו, ולהצביע על פערים ועל הקשיים שהוא מתמודד איתם בנושא הנבדק.

ממחקרים בין-לאומיים עלה ששיתוף הציבור כצעד המשלים ומחזק את עבודת הביקורת מועיל רבות למוסדות לביקורת המדינה. כיום המלצות לביצוע הליכי שיתוף ציבור בביקורת המדינה כלולות בתקנים הבין-לאומיים למוסדות ביקורת מדינה של INTOSAI.

הכלים המרכזיים שבהם נעשה שימוש מוגבר על ידי משרד מבקר המדינה בשנים 2020-2022 מוצגים בתרשים להלן:



שיתוף הציבור מאפשר לשמוע את קולו של הציבור ולשקף מידע שלא ניתן להגיע אליו בדרך אחרת בכלי הביקורת המסורתיים. תוצרי השיתוף חושפים את קוראי הדוחות לתחושות הציבור בנושא הנבדק ולאתגרים שהוא מתמודד איתם.

		
שיתוף ציבור	שולחן עגול	ניטור רשתות חברתיות
שיקום נכי צה"ל מערכת נט המשפט הנגשת השירות לציבור לגיל השלישי טיפול המדינה בקשישים סיעודיים	מינוי מנהלי בתי ספר מוגנות ילדים ברשת	מימון מפלגות ההסברה בתקופת הקורונה

להלן דוגמאות לדוחות בנושאים שהם ליבת העשייה של הגוף המבוקר, ובהכנתם נעשה שימוש בכלי ביקורת חברתיים:

להלן היגד שנאמר במסגרת שיתוף הציבור, מהדוח בנושא האכיפה כלפי יוצאי אתיופיה:

”אני רב סרן חוזר אחרי שבוע שלם בבסיס ויוצא, הטעות שעשיתי זה שהורדתי את החולצה העליונה עם הדרגות שלי ויצאתי לזרוק זבל ומה שקורה שהניידת עוברת, רואה אותי עם קפוצ'ון, עוצרת לידי "מה אתה עושה פה?" אני אומר לשוטר אני גר פה, תן לי תעודה, אני אומר לו אני בלי תעודה, עכשיו חזרתי מהבסיס, אם תרצה אני אעלה להביא לך תעודה, הוא אומר לי לא, הוא בתוך הניידת, גשם זלעפות בחוץ והבן אדם מתחיל לברר עליי פרטים במחשב שהוא ישוב בתוך הניידת. זה המפגשים ואנחנו מדברים על נוער וילדים? זה לא נוער וילדים, זה כולם

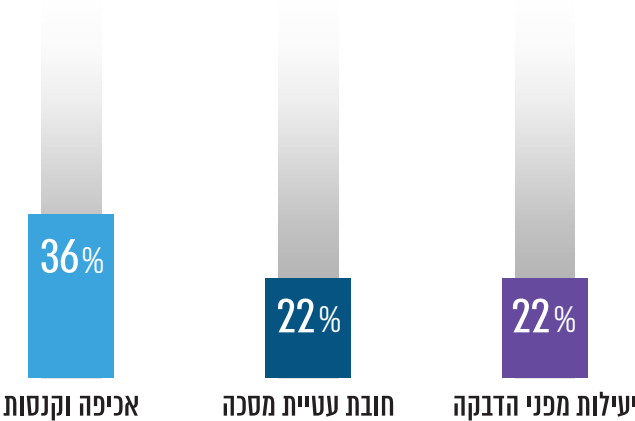
אני חושבת שצוותי בית הספר אינם מבינים שיש הטרדות ברשת... ההורים שלא יודעים בעצמם איך להתמודד עם התופעה ישר נכנסים ללחץ ופונים למשטרה והמשטרה לא עושה שום דבר... הנוער שרוצה להתלונן, עליו להיחשף ואין להורים או ליועצת בית הספר מה לעשות ואין להן כלים כיצד להתמודד עם זה • אני חושב שליועצת ביה"ס אין את הכלים לסנכרן בין כל מי שאמור לטפל • אני מרגישה לא נוח לפנות ליועצת של שכבה שאחראית על כ-450 תלמידים. אני רוצה את האפשרות לפנות לגורם שזה יישאר ביננו • כולם מפנים לכולם ולבסוף משאירים את הנוער להתמודד לבד. כך שהכול מסתיים ב'תלמד להתמודד' • אני חושבת שהדבר הכי חשוב הוא שתהיה למי שנפגע אפשרות לדבר עם מישהו. צריך מישהו שיהיה מוכשר לדבר עם מי שנפגע בין אם בביה"ס ובין אם מישהו מחוצה לו. נכון להיום אין כתובת ברורה שניתן לפנות אליה ושהיא תטפל ותפסיק את הפגיעה שהפונה מדווח עליה.

להלן היגדים שנכללו בדוח בנושא ההגנה על קטינים במרחב המקוון:

בדוח בנושא **הטיפול
בנוער בסיכון גבוה**
נכלל היגד זה:

”הנערות במעון “מסילה” הלינו לפני צוות הביקורת כי השימוש באמצעי הריסון גורם להן לא פעם כאב פיזי רב, לעיתים עד כדי פגיעות גופניות וחבלות, ועל פי תחושתן, אף השפלה קשה שלעיתים נעשית ללא הצדקה או תוך כדי שימוש בכוח מופרז.

להלן תרשים מתוך הדוח בנושא ההסברה לציבור במהלך משבר הקורונה, המתאר את נושאי **תגובות הציבור לחובה לעטות מסכה**, כפי שהשתקפו בשיח ברשתות החברתיות.



תפקידה החברתי של נציבות תלונות הציבור

במדינת ישראל מבקר המדינה הוא גם נציב תלונות הציבור (הנציב). שילוב תפקידים זה הוא ייחודי בעולם ויש בו תועלת רבה. הנציב ממלא את תפקידו באמצעות נציבות תלונות הציבור. מטרתה של הנציבות היא לשמש פה לכל מתלונן, ובייחוד לאוכלוסיות הראויות לקידום, ולסייע לפונים אליה במגיעיהם עם רשויות השלטון כל אימת שזכויותיהם נפגעות. פעולות הנציבות מסייעות לציבור ותורמות לשיפור המינהל הציבורי ולחיזוק המשטר הדמוקרטי.

הנציבות פועלת בדרכים מגוונות כדי להגביר את המודעות לקיומה בקרב הציבור, ובפרט בקרב אוכלוסיות הראויות לקידום. בבירור התלונות המתקבלות מאוכלוסיות אלה מבקשת הנציבות לתת קול לחסרי הקול, ברוח דברי הנביא ישעיהו: "לְמַדּוּ הַיָּטֵב דְּרָשׁוּ מִשְׁפָּט אֲשֶׁר חָמוּץ שִׁפְטוֹ יָתוּם רִיבוֹ אֶלְמָנָה".

ביקורת מדינה בנושאים חברתיים שאינם בליבת העשייה של הגופים המבוקרים

ביקורת המדינה עוסקת במגוון תחומים בנוסף על התחום החברתי, כגון איכות הסביבה, טוהר המידות, מינהל תקין, ביטחון, הגנת סייבר, פעילות פיננסית, השירות לציבור ועוד.

בשל החשיבות הרבה שמייחס משרד מבקר המדינה המכהן לביקורת בתחום החברתי, נבדקים היבטים חברתיים גם בנושאים שאינם חברתיים בעיקרם וגם אם אינם בליבת העשייה של הגוף המבוקר. כך למשל: בביקורת בנושא מינוי בכירים בתעשייה האווירית לישראל בע"מ, נבדק לצד היבטים של מינהל תקין, שהיו בליבת הדוח, גם נושא ייצוג הולם של נשים, ונמצא כי שיעור הנשים בתפקידי ניהול בכירים בתע"א בסוף שנת 2019 היה 16%. בביקורת בנושא השירות הלאומי והשירות האזרחי נבדק גם נושא מניעת ההטרדות המיניות, ונמצא שנציבות שירות המדינה לא כללה בתקנון למניעת הטרדה מינית בשירות המדינה התייחסות מפורשת למתנדבות ולמתנדבים בשירות אזרחי המשולבים בשירות המדינה (לרבות בבתי החולים הממשלתיים). בביקורת בנושא פעולות הרשויות המקומיות באמצעות מרכזים קהילתיים לתרבות, נוער וספורט (מתנ"סים) נבדק גם נושא הבטחת ביטחונם האישי של ילדים ובני נוער, ונמצא כי המתנ"סים באור עקיבא, בקריית מלאכי, בגדרה וביבנאל לא דרשו הצגת אישור בדבר היעדר עבירות מין מהעובדים המפעילים חוגים במתנ"ס ומועסקים בו באמצעות חברות וגורמים פרטיים.

כלים חברתיים לבירור תלונות הציבור

		
גישור	נציבות בקהילה	שיתוף ציבור
כלי ליישוב מחלוקות	שיתוף פעולה בין הנציבות לגופי מיצוי זכויות הדרכה ועידוד להגשת תלונות	רשתות חברתיות

להלן פירוט הכלים החברתיים שהנציבות משתמשת בהם:

הנציבות השיקה את פרויקט "הנציבות בקהילה" לקידום ההגנה על זכויותיהן של אוכלוסיות הראויות לקידום. נוסף על כך נפגשים הצוותים עם תושבים בפריפריה ומעודדים אותם לממש את זכויותיהם, ובכלל זה להגיש תלונות.

במקרים מתאימים עושה הנציבות שימוש בכלי הגישור ככלי ליישוב המחלוקת בין הפרט לבין הרשות הציבורית. כך לדוגמה, ללשכת באר שבע הוגשה תלונה מצד זוג הנמנה עם אוכלוסיית הגיל השלישי מהמגזר הבדואי, שהלין על החלטת רשויות הרווחה להפסיק את הסדרי הראייה שלהם עם נכדיהם. עקב רגישות העניין, הוחלט לברר את התלונה בהליך של גישור על ידי עובד הבקיא בתרבות הבדואית ודובר ערבית, ובעקבות זאת הושגה הסכמת הרשויות לאפשר הסדרי ראייה לשביעות רצון המתלוננים.

מחקרי מדיניות חברתית מצביעים על מתאם בין אי-מיצוי זכויות לבין היבטים אחרים של אי-שוויון חברתי. על פי מחקרים אלו, שיעורי אי-המיצוי גבוהים יותר בקרב אוכלוסיות מהפריפריה החברתית. על מנת לזהות את האוכלוסיות האמורות, פנתה הנציבות ללמ"ס כדי לקבל ניתוח עומק של מאפייני המתלוננים לנציבות, במטרה לאתר את האוכלוסיות שאינן מודעות לקיומה של הנציבות ולהנגיש את פעילותה בצורה טובה יותר לכלל רובדי החברה הישראלית, ובייחוד לזקוקים לה ביותר. לאחרונה גם השיקה הנציבות באתר האינטרנט שלה מערכת מידע גיאוגרפית, המציגה את פריסת התלונות לפי מקום מגורי המתלוננים ולפי הרשויות המקומיות שהתלונה עוסקת בהן.

סיכום

מבחנה של חברה הוא ביכולתה לדאוג לכל המשתייכים אליה, ובכללם לחוליות החלשות שבה. הדאגה לחלש חשובה לא רק בשל תרומתה ליחיד, אלא גם בשל תרומתה לחברה כולה כמכלול, הן מן הבחינה הערכית-מוסרית והן מן הבחינה הכלכלית.

למשרד מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור בישראל יש תפקיד חשוב בהעלאת מודעות הציבור לסוגיות רבות ומגוונות, ובראשן סוגיות חברתיות. ממצאי הביקורת ובירור התלונות המתפרסמים בדוחות תורמים באופן משמעותי לשיפור הטיפול של הרשות המבצעת ושל העשייה החברתית. זאת מתוך תפיסה ערכית שלפיה ראוי בעת הזאת שהדהוד קולם של חסרי הקול יהא בליבת העשייה של רשויות המדינה.

היכן מתרחש דוח הביקורת?

עקרונות משא ומתן
בשירות המבקר

מאת:

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

תשאלו את עצמכם בבקשה
היכן מתרחש הדוח שלכם?

1. על המקלדת של המבקר?
2. בחדר הישיבות שבו נערכת ועדת הביקורת?
3. בדיונים של צוות הביקורת?
4. בתוכנה לניתוח הנתונים?

התשובה היא כמובן שתלוי את מי שואלים.... אבל אני תמיד מופתעת מחדש ממגוון התשובות האין-סופי.

השאלה הזו חשובה מאוד בעיניי, כי היא משקפת את תפיסת התפקיד של המשיבים: איך הם רואים את החלק המהותי של עבודתם, החלק שמביא ערך? האם זה הדיון בוועדת הביקורת שמביא את הבשורה? או אולי כתיבת הדוח שבה הם משקיעים אנרגיה רבה? ואולי ניתוח נתונים אינטליגנטי שמציף את הפערים? תסכימו איתי שבשורה התחתונה, דוח ביקורת הוא אינטראקציה בין שני צדדים.

בואו נתבונן ביחד על התהליך מהצד השני של המתרגם וכיצד אנחנו יכולים, באמצעות כלי מ"מ מתאימים, להשפיע על תוצאות התהליך (תיקון הליקויים) ולגרום לדרך להיות אפקטיבית ונעימה יותר.

הנעת הבדיקה

בדרך כלל המטרות שלנו בישיבת הנעה הן ללמוד על התהליך הנבדק ועל דגשים חשובים, לעדכן את המבוקרים על הביקורת, לברר מיהם אנשי הקשר, ולייצר את ה-Bonding הרצוי כבר בישיבת הפתיחה.

תוך כדי שהם מספרים על התהליך, המבוקרים מדברים את עצמם ומבהירים לנו על צורת המחשבה, מה משפיע עליהם, ואיך נוכל להתקדם בביקורת בקלות וביעילות. נקשיב היטב ונבין מהו האמיל"י.

אמיל"י – אני מה יוצא לי מזה: בסופו של יום, מאחורי רבות מהפעולות ומהמניעים המקצועיים חבוי מניע ברמה האישית:

"אנחנו מקפידים פה על בקרה שוטפת, לא הייתי רוצה להסתבך עם הרגולטור"

אנחנו לומדים
הפחד הוא המניע
האיש המשפיע
על הדובר

"כבר כמה שנים שממשיכים לקצץ לנו בכוח אדם ואנחנו משתפרים בתוצאות, ואף אחד לא בא להגיד שאפן, כל הכבוד"

אנחנו לומדים
הנעה באמצעות
הוקרה עשויה להיות
אפקטיבית

"הסמנכ"ל בא לבקר פה כבר שלוש פעמים בשנה האחרונה ומאז תיקנו את ההנחיות"

אנחנו לומדים
הסמנכ"ל הוא
דמות מפתח
להנעת שיפור

אחד מעקרונות המו"מ הוא שאדם מדבר מסגיר צורת חשיבה. מעבר להבנת התהליך, חשוב לנו ללמוד לעומק על בני שיחנו בישיבת ההנעה. כיצד הם תופסים את הביקורת? איך החוויה האישית שלהם בתהליך שאנחנו בודקים? מה מניע אותם ברמה האישית?

נקשיב היטב ונרשום לעצמנו משפטי מפתח שמצביעים על צורת החשיבה והאמיל"י. האינדיקציות האישיות חשובות לא פחות מהמידע המקצועי.

תקשורת עם המבוקרים לאורך הבדיקה

אחד האתגרים המשמעותיים בתהליך הביקורת הוא שמירה על רציפות התקשורת עם המבוקרים. בשפת המו"מ אנחנו קוראים לזה "ערוץ תקשורת קונסטרוקטיבי". נתק בערוץ התקשורת עלול להביא לחשדנות, לחוסר שיתוף פעולה ואף לחוסר אמון. מה קורה בצד השני כאשר המבקר נדרש למשימה אחרת וזדחופה? יוצא למילואים? מחכה להערות של הבוס על הטייטא?

בעיני המבוקר 'היעלמות' המבקר עלולה להיות אירוע שמלווה בחשש ובמתח. המבוקר מחכה לפידבק, לדוח, להתייחסות כלשהי ביחס לחומרים שהעביר. בסיטואציה כזאת כל אחד מאיתנו היה "אוכל סרטים":

"מה העלה המבקר בחכתו? אולי הוא מצא את.... אולי הוא פנה עם זה לבוס.... אולי הוא חושב שאני..."

המבוקר חושש,
במיוחד אם הוא
מודע לבעיות
בגזרה.

"זהו, קיבל את החומרים ונעלם?"

המבוקר מאוכזב לאחר שבנינו
ציפיה בהנעת הביקורת
ולאורך עבודת השטח

"בחודש הקרוב אנחנו עסוקים ב.... ולכן אנחנו קובעים פגישה לעוד חודש"

המבקר נותן מקום וכבוד
למבוקר: תאום ציפיות
וצמצום פער תקשורת

"דני בדיוק התפטר והוא מסיים בעוד שבוע, אז אם חשוב לך לקבל ממנו הבהרות כדאי שכבר תפנה אליו..."

המבוקר מרגיש צורך לשתף
באינפורמציה חשובה: יחס
נורד יחס.

הפצת הטיוטה

אחת הנקודות הקריטיות ברמה הבין-אישית היא הפצת הטיוטה, שלעיתים קרובות נתפסת כ"כתב אישום". גם אם נערכו אינסוף שיחות ופגישות מקדימות על הממצאים, המסמך הכתוב עלול ליצור בצד המבוקר תחושה של תדהמה ותיסכול. אחד הכשלים השכיחים ביותר במו"מ נובע מאלמנט ההפתעה. במקרה שלנו, מנגנון ההגנה האנושי הוא שמיעה סלקטיבית, מנגנון שבעטיו מבוקרים פשוט מפספסים ממצאים שגורמים ללחץ ולא נח להתמודד איתם. וזו עשויה להיות הסיבה לתחושת 'כתב האישום'.

המבוקר מרגיש
תסכול מהטיוטה,
ומשבר אמון מול
המבקר

"מאיפה זה מגיע...? אני
שיתפתי אותו בכל מה
שקורה כאן אצלי ובסוף הכל
מתהפך עליי???"

מודעות של המבקר לנקודת הקושי והמשבר, גורמת לו לייזום שיחת טלפון מקדימה:

המבקר מרכך את
אלמנט ההפתעה ופותר
ערוץ לדיון בנושא

"שים לב שלחתי לך טיוטה
למייל, יש כמה סעיפים שאני
לא בטוחה שדיברנו עליהם
לעומק, בבקשה תתקשר אליי
אחרי שאתה מעיין בה..."

כשל שכיח נוסף במו"מ נובע מאפקט הקהלים:

המבוקר מרגיש
חרדה, כתוצאה
מאפקט הקהלים

"מה קורה אם המנכ"ל רואה את הדוח
הזה... אני יוצא כאן גרוע!!!! כמה לוזר
אני עוד יכול להיות... וזה כשגל נוסף
של פיטורין מתוכנן..."

מודעות של המבקר לנקודת הקושי והמשבר, גורמת לו לנהל בחוכמה את החשיפה של הממצאים ואף לתקשר זאת בצורה אפורמלית ולהוריד מראש את רמת החרדה:

המבקר מזהה את
הקושי, מנטרל זמנית
את אפקט הקהלים
ורותם לעמידה בלוי"ז

"שלחתי כרגע רק אליך את
הטיוטה. בא נדבר על זה עד
סוף השבוע, אנחנו צריכים
להוציא לוועדה בשבוע הבא"

התמודדות עם סיטואציות רגישות
באמצעות תכנון ה-SETTING

לעיתים גם כאשר שומרים על ערוץ תקשורת קונסטרוקטיבי, נוצרות סיטואציות לא נוחות. עדכון על ממצאים בעייתיים, ממשקים מתוחים וקונפליקטים הם שגרת היום-יום בביקורת.

אחד הכלים היותר פרקטיים הוא:

מה פתאום?

כלל ארבעת הרכיבים למודעות ולניהול הפגישות הוא "מה פתאום":

פ ורום - מי הנוכחים בפגישה? אילו דרגים? מהו סדר הפגישות הנכון?

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

א ווירה - פורמלית או לא פורמלית? טלפון? זום? פגישה ביומן?

ס קום - במשרד של מי? בבית קפה? או בכלל ספונטנית בפינת קפה שבמשרד?

תכנון וניהול נכון של הפתאום מאפשר להקליל מסרים כבדים או לייצר הדרגתיות בהעברת מסרים, גם במקומות שבהם המסרים לא פשוטים.

נשאל את עצמנו בסיטואציות רגישות של העברת מסרים: מה הפתאום הנכון?

דו"ח ביקורת
קורה בצד של
המבוקרים,

המשפיעים על
התהליך וביכולתם
לשנות אותו

התמודדות עם התנגדויות

התנגדות היא הדרך הקלה להרגיש תחושת קיום.

פנים רבות לה להתנגדות: לעיתים היא מופיעה כהתנגדות קולנית וסוערת, לעיתים כגרירת רגליים, לעיתים כאדישות ושיתוף פעולה שקט במינימום ההכרחי. במקרים האחרונים יש קושי להבין שמדובר בהתנגדות. לכן על פי רוב ההתנגדות הקולנית עדיפה, אף שהאווירה שנוצרת פחות נעימה.

מהן סיבות השורש השכיחות להתנגדויות בביקורת? רקע קודם – חוסר שביעות רצון או פגיעה בתהליך ביקורת בעבר. היעדר מקום וכבוד בתהליך – כל אחד רוצה לבוא לידי ביטוי, ואם מבוקר מרגיש שנזנח, לא עודכן מראש על הבדיקה (או לא קיבל הסבר ו/או התנצלות על כך שהוא מעודכן ברגע האחרון) ההתנגדות היא אך טבעית. גם חוסר הבנה של האמיל"י של המבוקר או חוסר התייחסות לצרכים ולנסיבות, עלול לגרום להתנגדות.

אפשר לכתוב מאמר שלם על מניעה וטיפול בהתנגדויות. במו"מ יש מתודולוגיות שלמות שעוסקות ב- Getting to Yes.

לפניכם שני עקרונות חשובים בהתמודדות עם התנגדויות:

לא מתעלמים. מתקשרים. גם אם נתעלם מהסיטואציה – היא לא תעלם:

"שמתי לב שהפעם זה
פחות זורם לנו. יש משהו
שאני מפספס...?"

המבקר מתקשר את
הקושי ויוזם שיחה

שיתוף מכוון ומנוהל יצירת דיונים משותפים תוך כדי תהליך הביקורת, בהם יש לדאוג שכולם ידברו וייקחו חלק פעיל. כאשר אנשים מקבלים במה וביטוי הם מרגישים שייכים. ניהול מתוכנן של הדיון באופן שמקצה זמן לכולם לבטא דעתם (ולא רק לדומיננטיים), לרבות התנגדויות, מאפשר לפוגג או לתת ביטוי להתנגדויות מתוך הקשבה וכבוד.

"מוישה, יש משהו שתדע
להוסיף? עוד לא שיתפת אותנו.
דעתך חשובה במיוחד מכיוון
שאתה מקבל את עיקר ה..."

המבקר יוזם פניה
לגורמים שקטים לשיתוף
בדיון, יוצר תחושת
שייכות ומונע התנגדויות

סיכום

בואו נחזור רגע אלינו, המבקרים. איפה קורה דוח הביקורת שלנו? זוכרים את השאלה?

תרשו לי לשתף אתכם: מבחינתי דוח ביקורת קורה בצד של המבוקרים, המשפיעים על התהליך וביכולתם לתקן אותו.

דוח ביקורת איננו הנייר, לא קובץ שנשלח או מצגת שהוצגה. דוח הביקורת שלי הוא תוצר של תהליך השפעה. שאלות שנשאלו, בירורים ודיונים. אם הוא מוצלח, הוא מייצר חשיבה חדשה, מוטיבציה פנימית והנעה לפעולה. אם לא – הוא אות מתה. נייר שנזנח במגירה או קובץ שנפתח פעם באף פעם.

דוח הביקורת שלי, אם כן, מתרחש בעיקר במקום אחד – בראש ובלב של המבוקרים, השותפים שלנו לתהליך.

ביקורת פנימית מבוססת נתונים

מחלקות ביקורת פנימית רבות עדיין לא מנצלות את היתרונות המוצעים משימוש בבינה מלאכותית וכלי ניתוח נתונים

מאת:

מוחמד חסן ריזבי | יועץ בכיר
ב-Grant Thornton UAE בדובאי

מאמר מתורגם מגיליון פברואר 2022
של ה-INTERNAL AUDITOR



הודות להתרחבות המתמדת של טכנולוגיות כמו בינה מלאכותית, מחשוב ענן וביג דאטה, היום ארגונים מסוגלים לעבד ולאחסן כמויות גדולות יותר של נתונים מאי פעם, מה שמקל עליהם לקדם אסטרטגיות עסקיות והחלטות המבוססות על תובנות המופקות מכלי ניתוח נתונים. על אף השימוש הגובר בטכנולוגיה לצורך קבלת החלטות עסקיות, ועל אף השפעת הטכנולוגיות על הפרדיגמה העסקית העולמית, מחלקות ביקורת פנימית רבות טרם ניצלו את מלוא היתרונות המוצעים משימוש בבינה מלאכותית וכלי ניתוח נתונים.



דוחות על ביצועים בארגון

הביקורת הפנימית יכולה לדווח על ביצועי הארגון בעיתוי הנכון לוועדת הביקורת ולהנהלה, על ידי מיפוי הביצועים מול מדדי סיכון מרכזיים ומול גורמי הצלחה קריטיים. דיווחים כאלה מאפשרים להנהלה להתחיל תהליך של הפחתת הסיכונים העלולים להשפיע באופן משמעותי על היכולת להשיג יעדים ארגוניים.



גילוי ופניעת הונאות

מבקרים פנימיים יכולים ליזום פעולות לגילוי מקרי הונאה על ידי הטמעת דגלים אדומים במערכות הבקרה הפנימיות. המערכת תרים דגלים אדומים אם היא תזהה

ביקורת פנימית מבוססת נתונים יכולה להפוך לכוח המניע שינוי עבור ארגונים, ולאמץ גישה מבוססת ביצועים ומבוססת סיכון. הארגון יכול להפיק תועלת מביקורת פנימית מבוססת נתונים במגוון דרכים:



שיפור הערכות סיכונים וכיסוי סיכונים

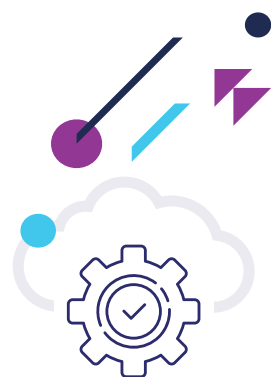
ניתן לשפר הערכות סיכונים באמצעות חיבור כלי ניתוח סיכונים למסד הנתונים המכילים את מדדי הסיכון המרכזיים, על ידי הפקת דיווחים על הפסדים הנובעים מסיכונים שהתממשו, ובאמצעות השימוש בדשבורדים על סטוס העמידה בכללי ממשל תאגידי, ניהול סיכונים וציות (governance, risk and compliance dashboards). השימוש בכלי ניתוח סיכונים מאפשר למבקרים פנימיים להיות תהליכים בעלי סיכון והשפעה גבוהים במקום הפעלת שיקול דעת בלבד. יתרה מזאת, השימוש בכלים כאלה עשוי לשפר את היקף הכיסוי של הביקורת באמצעות:

- זיהוי משימת הביקורת הנכונה שיש לבצע.
- הגדלת מספר משימות הביקורת בשנה.
- הקטנת משך הזמן הדרוש כדי להשלים את כל נושאי הביקורת.
- הגברת תדירות הביקורת בתחומי סיכון מרכזיים.
- הרחבת ההיקף של ביקורות ספציפיות.



ניטור מתמשך

משימות ביקורת מבוססות נתונים יכולות להתמקד בהגדרת הסף שיפעיל התראת הונאה, כגון לפי מספר, כמות, קטגוריה ותדירות העסקאות. מבקרים יכולים לתחקר התראות כאלה כדי לזהות הפרות פוטנציאליות של מדיניות או נהלים ומקרי חריגה מסמכות. יכולת זו מאפשרת לעסקים לעקוב באופן ממוכן יותר אחר פעילות הבקרה.



יעילות הביקורת

השימוש בכלי ניתוח נתונים מאפשר למחלקות הביקורת הפנימית להגדיל יכולות ניתוח נתונים קריטיות. לדוגמה, כלי ניתוח נתונים יכול לשפר את יעילותה של המחלקה בזיהוי אנומליות סיכון ונתונים, כמו גם בזיהוי הזדמנויות לשפר ביצועים ברחבי הארגון. בנוסף, גישה המאפשרת למבקרים לבחור דגימות בסיכון גבוה מסייעת להשגת חיסכון במשך ביצוע ביקורת וצמצום היקף ההפרעה ללקוחות הביקורת.

גישת ביקורת פנימית
מבוססת נתונים כוללת
את השלבים הבאים:

STEP 1

זיהוי נושאים רלוונטיים
לשימוש בביקורת
מבוססת נתונים

על מבקרים פנימיים לנתח את כלל נושאי הביקורת כדי לקבוע ולבחור נושאי ביקורות שבהם ניתן להפיק תועלת מהשימוש בכלי ניתוח נתונים, בהתבסס על גורמים כגון:

זמינות הנתונים. יש לבדוק אם ישנם מספיק נתונים זמינים כדי לנתח את הנושא המבוקר, ואם קיימת בביקורת הטכנולוגיה המתאימה לניתוח הנתונים.

אמינות הנתונים. יש לבדוק אם הנתונים הזמינים הם עקביים ומתקבלים ממקור אמין.

ניתוח סיכונים. בהתבסס על הערכת הסיכונים שבוצעה, יש לקבוע האם התחום הנבחן מוערך כתחום בסיכון גבוה. ככל שהערכת הסיכון גבוהה יותר, כך יקבל התחום תעדוף גבוה יותר לעבור לתהליך של ביקורת מבוססת נתונים.

מורכבות. מורכבות הנתונים מבוססת על מספר המקורות שמהם נגזרים הנתונים ועל הזמן הדרוש להשגתם.

תדירות. מספר הפעמים שביקורת נדרשת לביצוע במהלך תקופת הביקורת השנתית.

STEP 2
הרחבת ההיקף
של משימות
ביקורת

מבקרים פנימיים צריכים לבחון את מוקדי הסיכון הקיימים בתהליכים בתחום הנבדק כדי לקבוע את מדדי הביצוע המרכזיים, את מדדי הסיכון המרכזיים, ואת המגמות או האנומליות שישפיעו על היקף הביקורת.

STEP 3
ביצוע הביקורת

שלב הביצוע מתחיל בשליפת נתונים. הביקורת הפנימית יכולה להשיג קבוצות נתונים מדיווחים ממערכות מידע ניהוליות, ממערכות ניהול ידע ומדוחות תפעוליים ספציפיים מהמערכות הזמינות, כאשר המקורות נקבעים בשלב הניתוח של כלל נושאי הביקורת. לאחר קבלת הנתונים, על המבקרים לחלץ אזורי נתונים רלוונטיים ממערכת המקור, להעביר אותם לתבנית מסד נתונים ולטעון אותם לכלי אנליטי.

לאחר מכן, על המבקרים לנתח את הנתונים כדי לזהות בעיות פוטנציאליות, מגמות ואנומליות. אפשר להשתמש במנוע אנליטי כדי לבצע ניתוחים מתקדמים, לרבות סקריפטים מבוססי כללים, מודלים תיאוריים או מודלים

ניבויים. ניתן לבקש עזרה ממומחה עם הכשרה טכנית מתקדמת וניסיון רלוונטי.

רצוי לשלב כלים אנליטיים בתוכנית הביקורת על מנת לעמוד ביעדים. על המבקרים לתכנן ולבצע בדיקות הרצה על כלים אלה תוך שימוש בנוהלי ביקורת מבוססי ניתוחי נתונים על מנת לוודא השגת יעדי הביקורת. לדוגמה, ביקורת בנושא ניהול ספקים עשויה לכלול:

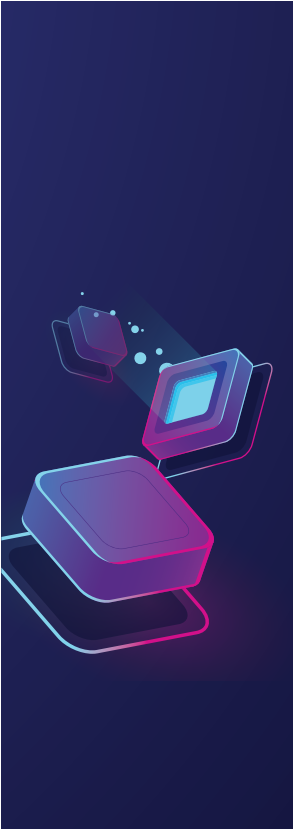
פעילות | ניהול נתוני אב על ספקים.

סיכון תהליכי | חוסר יעילות תפעולית כתוצאה מניהול לא יעיל של נתוני אב על הספקים.

ביצוע נוהל מסורתי | יש לוודא שמנהלי הרכש בוחנים את נתוני האב על הספקים כדי לאתר אי דיוקים או נתונים חלקיים.

ביצוע נוהל ביקורת מבוססת נתונים | לשם הפקת נתונים סטטיסטיים עבור כל שדה בקבוצות נתונים קריטיות, לרבות בחינת מדדים כדי לאתר יחידות נתונים בטווח הרלוונטי.

לאחר השלמת נוהלי הביקורת, על הביקורת הפנימית לבחון את התוצאות ולפתח תובנות. על המבקרים לבצע עבודת שטח נוספת כדי לאמת את ביצוע הניתוח כראוי וכדי לזהות את המגמות, האנומליות או הבעיות שיש לדווח עליהן. כדאי להשתמש בכלי המחשה חזותית כדי לאמת את תוצאות הניתוח.



STEP 4
דיווח על
הממצאים

לאחר השלמת הביקורת, המבקרים הפנימיים ידווחו על התוצאות תוך שימוש בכלי המחשה חזותית המאפשרים דיווחים משופרים באמצעות חיבור, שליפה וניתוח נתונים תוך קשירתם למדדי הביצוע המרכזיים ולמדדי הסיכון המרכזיים. ניתן להשתמש גם בדוח ביקורת סטנדרטי שאפשר לשתף עם ההנהלה. בנוסף, המבקר הפנימי הראשי יכול לתכנן ולהקים מנגנוני דיווח, דשבורדים לניתוחי נתונים והתראות.

סיכום

יישום גישה של ביקורת פנימית מבוססת נתונים יכול להיות מסע ארוך. כדי להתחיל בו, המבקר הפנימי יכול לתכנן פרויקט פיילוט ולבצע התקשרות אחת המיישמת גישה זו, ולאחר מכן לחדד עוד יותר את אסטרטגיית הביקורת הפנימית.



ביקורת פנימית
מבוססת סיכון

השימוש בכלי ניתוח נתונים כדי לזהות אנומליות יכול לעזור למבקרים פנימיים לזהות אזורים בסיכון גבוה בתוך שלל תחומי הביקורת, ולפתח נושאי ביקורת המאפשרים בחירת תהליכים בסיכון גבוה שמצריכים עבודת ביקורת מקיפה מקצה לקצה.



תהליך
הביקורת

בניית דשבורדים ודיווחים אנליטיים על מדדים, כגון מדדי סיכון מרכזיים ומדדי ביצוע מרכזיים בכל אזור תפעולי בארגון, יכולה לעזור למבקרים למנף את יישומה של ביקורת מתמשכת. הם גם יכולים להוות פלטפורמה לתהליכי הערכת סיכונים חזקים ורציפים יותר בעת תכנון משימות הביקורת.

כמו כן, הביקורת הפנימית יכולה לקשור את עבודתה למטרות האסטרטגיות של הארגון על ידי פיתוח נושאי ביקורת הנגזרים מתוצאות הערכות תקופתיות של מדדי סיכון מרכזיים.

בינה מלאכותית (AI) עיצוב תוכנית ביקורת מתקדמת באמצעות BENCHMARKING

מאת:

בעז ענר | לשעבר משנה למנכ"ל משרד
מבקר המדינה; רואה חשבון, CIA, כלכלן,
מוסמך מדעי החברה; מרצה ומנהל
סדנאות ביקורת ובקרה פנימית

במגוון רחב של תחומים ובהם
תחומי ניהול מדינה לרבות תחומי
בריאות, ביטחון, כלכלה וכדומה ובתחומי
ניהול גובר השימוש בבינה מלאכותית
(AI – Artificial Intelligence). זאת היא
תפיסה וטכנולוגיה רבת תועלת ובה בעת
רבת סיכונים וקשיי הטמעה ובקרה. לא
רק זאת המונח בינה מלאכותית הוא
מורכב ואף עמום.

על רקע האמור לעיל, וכסיוע למבקרים
פנימיים החלטתי לסקור מידע וספרות
מקצועית דיגיטלית בתחום AI. כפועל
יוצא עיצבתי, ואני מפרט להלן, מודל
מתקדם-חדשני לביקורת פנימית על
מחזור הטמעת בינה מלאכותית בארגון.

המטרה של המאמר היא לא רק
להבהיר את המונח בינה מלאכותית על
יתרונותיו והסיכונים הכרוכים בו ועל
אופן הטמעתו. מטרה לא פחות חשובה:
לעודד מבקרים פנימיים לא להירתע
מבדיקת יישום של טכנולוגיות חדשניות
ולהפנים שאיתור מידע מקצועי מחוץ
לארגון (Benchmarking) הינו כלי רב
עוצמה להשבחת הביקורת הפנימית
ולבניית תוכנית ביקורת מתקדמת.

מהי בינה מלאכותית (AI)?

**כפועל יוצא, בינה מלאכותית עלולה,
באמצעות המערכת הלוגית שלה,
להסיק מסקנות מוטעות ולאורך זמן
ההטיה יכולה להתעצם ולהיות חמורה
יותר כל עוד לא ערים לכך ומתקנים
את הנדרש.**

כמו כן, בינה מלאכותית שצריכה לקבל
החלטות לגבי בני אדם – לקוחות,
עובדים, ספקים – עלולה להיות מפלה
ולא אתית.

חיסרון נוסף: ככל שההיגיון הפנימי
של המערכת מורכב ולא שקוף דיו, הרי
שהארגון, על מנהליו ועל עובדיו, ייטה
לקבל כל תוצאה כאמת מוחלטת – ללא
ערעור ותוך דחיית הלקוח הנפגע כי
"המחשב החליט". לדוגמה: מערכת AI
למתן הלוואות ומשכנתאות שכוללת בין
היתר נתונים מגדריים, נטיות מיניות, מגזר,
מקום מגורים, גיל, מוצא ההורים, שנת
עלייה וכדומה, עשויה באמצעות הלוגיקה
הפנימית של האלגוריתם לייצר מבלי
משים אפליה קבוצתית ואישית. הדבר
נכון לכל ארגון העוסק בקבלת החלטות
באשר לבני אדם, כגון אוניברסיטאות
הממיינות סטודנטים ללימודים במקצועות
יוקרתיים, תהליכי קבלת עובדים בתחומים
מאוד מבוקשים, וכדומה.

**הבינה המלאכותית
מסיקה מסקנות,
מקבלת אוטונומית
החלטות לוגיות
ומשנה כללים**

תהליך ולאחר מכן מוצר שבו מנסים
לדמות ו"להלביש" את יכולות החשיבה,
הניתוח וקבלת ההחלטות האנושית על
אמצעים טכנולוגיים. היתרונות: בינה
מלאכותית פועלת במהירות, באחידות
לוגית ועל מגוון עצום של נתונים. על
בסיס הנתונים שחוזרים ומתעדכנים ועל
בסיס הלוגיקה הפנימית שלה, הבינה
המלאכותית מסיקה מסקנות, מקבלת
אוטונומית החלטות לוגיות ומשנה
כללים. המטרה: לייצר כלי חדשני לניתוח
מורכב באמצעות עיבוד וניתוח "ים" של
נתונים, ומהם לחלץ תובנות, דרכי פעולה,
תהליך קבלת החלטות טוב יותר, חדשנות
ארגונית, זריזות בניתוח מידע ותגובה,
ולבסס ולהרחיב את כושר התחרות
והשרידות הארגונית בעולם כאוטי.

מצד שני, בהליכים כאלה ישנם סיכונים:
בינה מלאכותית היא תוצר של קוד
שנכתב על ידי מפתחים ונשען במידה
רבה על הניסיון והשיפוט שלהם.
המפתחים עלולים לטעות, ואי הוודאות
שלהם יכולה להוביל לאי דיוק מכיוון
שקשה להקיף ולהכיל את כל מרכיבי
המציאות.

2 ניתוח מידע מחוץ לארגון וקבלת ייעוץ

במסגרות הללו יש ללמוד, קרוב לזמן אמת, מהנעשה בעולם (Benchmarking), שכן ההתפתחויות הטכנולוגיות הן דינמיות. כמו כן יש לוודא קיומן של רגולציות או טיטות של רגולציה כדי להביאן בחשבון מבעוד מועד.

בכך לא די: עקב החדשנות המתמדת, היעדר ניסיון מוקדם בארגון והסיכונים הכרוכים בכך (תדמית, תביעות ייצוגיות, אפליה, הגנת הפרטיות, רגולציה, יישום טכנולוגיה חדשנית ובקרת התוצאות), רצוי אף לרכוש שירותי ייעוץ בתחומים רלוונטיים.

3 צורך להגדיר את יעדי הבינה המלאכותית, את השימושים שיעשו במערכת ואת העקרונות האתיים

אסטרטגיית ה-AI צריכה להתחיל בקביעת סדר העדיפויות הארגוני. צוות המשימה של AI צריך להחליט:

אילו יתרונות הארגון שואף להשיג: אילו תהליכים או חלקים של הארגון רצוי להפוך למעין אוטומטיים, ומהו סדר העדיפויות הנכון.

להתחיל ולתכנן אסטרטגיית יישום של בקורות: תחילה היכן שהארגון כבר החל בהפעלת תהליכים וטכנולוגיות של בינה מלאכותית.

להגדיר עקרונות אתיים: הגדרה כבר בשלב מוקדם של התהליך, תאפשר ליישם גישה אתית בפרויקטים של בינה מלאכותית וגם תעצב אמות מידה להערכה של שימושים. עקרונות אתיים יסייעו גם במגעים עם לקוחות, ספקים, רגולטורים ובעלי עניין אחרים.

4 הערכת סיכוני בינה מלאכותית

ברגע שהארגון כבר גיבש את דעתו לגבי מה רצוי שה-AI יעשה ובאילו תחומים ויחידות, הגיע הזמן להעריך את הסיכונים הפוטנציאליים לארגון, ללקוחות ולבעלי עניין אחרים.

יש לשים לב לכך שבעולם המערבי, ובמיוחד באיחוד האירופי, כבר מתגבשת רגולציה – טיטת חקיקה ותקנות. מטרות הרגולציה הן להאיץ שימוש בבינה מלאכותית כדי לייצר חדשנות, פריצות דרך וקבלת החלטות טובה יותר. כתוצאה מכך ניתן להשיג גם יתרונות כלכליים, טכנולוגיים, רפואיים, ביטחוניים, חברתיים ואפילו שלטוניים. בה בעת הרגולציה

מודל של תוכנית ביקורת לבחינת מערכת בינה מלאכותית

להלן מודל ארגוני ובו שלבים, שיטות ותהליכים להקמה, הטמעה, תפעול ובקרת מערכות בינה מלאכותיות. כאשר לביקורת הפנימית, סביר שבדיקה לפי המודל, רצוי בזמן אמת, תהווה למעשה תוכנית ביקורת מתקדמת – על מוקדיה ורכיביה.

1 הצורך להקים ועדה מתמדת – ועדת הנהלה לנושא בינה מלאכותית

השלב הארגוני המקדמי הוא להקים ועדה (ועדת הנהלה). המטרה: ללמוד את הנושא, לקבוע כיוון אסטרטגי לארגון, ולעסוק בסיכונים וביתרונות, בסוגיות אתיות, בקביעת יעדים בדבר שילוב בינה מלאכותית ובמימון של התוכנית.

במעלה הדרך סביר שגוף כזה או גוף משנה יהיה אחראי גם על ההנעה והמעקב אחר יישום אסטרטגיית בינה מלאכותית ברחבי הארגון.

בהתחשב ברגישות ובהשפעה הרבה של מערכות בינה מלאכותית על הארגון, צריכה להיות מעורבות וחברות בוועדה מקרב הנהלה הבכירה של החברה.

המטרה: להבטיח העלאה רוחבית של ידע מקצועי נאות ויצירת סיעור מוחות. ראוי שהמשתתפים יהיו מדיסציפלינות שונות: מערכות מידע (IT), סיכונים, משאבי אנוש, משפטים, ציות וגורמי אתיקה, גורמי שיווק, יזמי חדשנות וכדומה.

" מטרות הרגולציה הן להאיץ שימוש בבינה מלאכותית כדי לייצר חדשנות, פריצות דרך וקבלת החלטות טובה יותר "

באה להקטין סיכונים חברתיים חוקיים: להגן על הפרטיות, למנוע אפליות, למנוע חריגות מחקיקות קיימות, ולמנוע סיכונים ביטחוניים וארגוניים כגון סיכוני סייבר. לכן עוד בטרם התבססה רגולציה, על הארגון להעריך ולייצר הגנות על מגוון רחב של משתנים אתיים הנכללים בעיבוד הנתונים.

5 הטמעת בינה מלאכותית באמצעות ניסוי (פיילוט)

גישת ההטמעה הנפוצה והזהירה היא להתחיל באמצעות פרויקט פיילוט, רצוי בחלק פחות רגיש בארגון, וכך להפיק לקחים. הגישה מועילה מכיוון שהיא יכולה להקטין מראש את ההשקעה העתידית ולהתמודד עם הסיכונים עוד לפני שפועלים ליישום רחב.

6 הגדרת מבנה ארגוני, תפקידים ואחריות

על הארגון לבנות מבנה ארגוני ולהגדיר סמכויות ואחריות בדגש על "בעלי אחריות" (כמו בעולם הסיכונים) שאחראים לתפעול הנתונים ולטיוב שלהם (ראו להלן).

7 תיעוד

מערכות ה-AI צריכות להיות מתועדות כדי לספק מידע כיצד הן פועלות ועל אילו נתונים הן מסתמכות, וכדי לשחזר נתונים עקב תקלות ו/או לייצר תחקיר על כשלים.

8 תקשורת, הדרכות, נהלים

יש לערוך הדרכות, להכיר לעובדים את הטכנולוגיה וההפעלה, ולשים לב גם לסיכונים הכרוכים באיכות הניתוחים של אותן מערכות.

בהדרכות, וגם בתפעול השוטף, יש לבנות ולחדד את הצורך ביצירת ספקנות מקצועית וחובת התייעצות והעלאת דילמות תקשורת. זאת דרישה שיש לבססה לא רק בנהלים אלא אף בתרבות הארגונית. כמובן שאת ההליכים הללו יש ללוות בנהלים, לומדות, ימי עיון ורענון.

הכנס המקצועי השנתי
של הביקורת הפנימית 2023

INNOVATE, ELEVATE & MOTIVATE

SAVE THE DATE

יום חמישי, 12 בינואר 2023
אבניו, קריית שדה התעופה



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



ניטור: הצורך המתמשך באימות (טסטים),
בקרה על תחזוקה נתונים, התפעול
והאסטרטגיה

9

א. הדגשים תפעוליים

הדגש באימות ובקרת תחזוקת נתונים הוא להבטיח שהפיתוח והיישום יהיה נכון, צודק, אתי, חוקי ולא מפלה. בהתאם, כל רכיבי היישום טכנולוגי (תשומות, עיבוד, פלטות ודוחות) צריכים להיות כפופים לאימות. העיקרון חל על יישום טכנולוגי שהארגון פיתח בעצמו ועל יישומים שנרכשו או פותחו על ידי ספקים או יועצים.

סביר שבמעלה הדרך הכניסו בתכנון המקורי תובנות חדשות ועוד שינויים לוגיים, כולל באשר לנתונים. לכן יש להמשיך ולבצע באופן שיטתי ומקיף בדיקות אימות (טסטים) וניטור גם לאחר שהבינה המלאכותית כבר מיושמת. זאת על מנת לוודא שכל ההרחבות הלוגיות, החשיפות החדשות, שינויים בפעילויות ובנתונים, פיתוח מחדש, שינויים בהקשר של לקוחות או בתנאי השוק, נבדקו ונוטרו קרוב לזמן אמת, או להתריע שהם עדיין מחייבים התאמה, פיתוח מחדש או החלפה.

אימות כרוך במידה של אי תלות, עצמאות ובידול מאלה שעסקו בפיתוח וביישום. בדרך כלל האימות נעשה על ידי צוות אחר שאינו אחראי לפיתוח. מצד שני ובגישה מעשית, חלק מעבודת האימות עשויה להיעשות בצורה היעילה ביותר דווקא על ידי מפתחי היישום ועל ידי משתמשים. אולם חיוני שעבודת אימות כזו תהיה כפופה לבקרה של גורם בלתי תלוי שיבצע פעילויות נוספות כדי להבטיח אימות נאות. תהליך האימות ואיכותו מחייבים סקירה ביקורתית על ידי גורמים אובייקטיביים ובעלי ידע בבקרה על הפעולות שננקטו, כדי לטפל בבעיות שזוהו על ידי אותם גורמים.

מקורות מידע נוספים המצביעים על צורך בניטור: תלונות של לקוחות ו/או עובדים, וכן מידע מהתקשורת, מרגולציה שמתהווה ומספרות מקצועית.

ב. דגשים אסטרטגיים

ככל שהארגון לומד וצובר ניסיון בטכנולוגיית AI, סביר שגם אסטרטגיית הבינה המלאכותית של הארגון תתפתח, ולכן יש לחזור ולהפעיל בדיקות על האסטרטגיה ומימושה, כפי שכבר פורטו לעיל.

כמו כן, יש לבחון מבחינה מערכתית את המועילות של המערכת כדי לקבוע אם היא משיגה את היעדים העסקיים. יש להשוות תפוקות מצופות מהיישום לתוצאות בפועל, וכן להשוות את התפוקות והדיוק לקבוצת בקרה בתקופה שקדמה ליישום ה-AI לעומת תוצאות בפרק הזמן שבו כבר הופעל ה-AI.

סוף דבר

איתור מידע מקצועי מחוץ לארגון (Benchmarking) הינו כלי רב עוצמה להשבחת הביקורת הפנימית, לבניית תוכנית ביקורת מתקדמת ולקידום המבקר הפנימי כיועץ וסוכן שינוי.

מרכז בקרה (SIEM/SOC) יכול לפעול במספר תצורות

חיצוני באופן חלקי

מערכת ה-SIEM היא של חברה חיצונית ומתופעל על ידיה, ואילו ה-SOC היא פנים ארגוני.

פנימי באופן מלא

הן מערכת ה-SIEM (ממוחשב) והן ה-SOC (מערכת כוח אדם) הם בבעלות החברה ומתופעלות על ידיה באופן מלא.



חיצוני באופן מלא

כל המערכת מועבר לידיים חיצוניות והפעילות היא במתכונת של Outsourcing מלא, בין אם הגוף מספק השירות יושב מקומית או חיצונית.

חברות שעדיין לא נמצאות

בעולם ה-SIEM/SOC

מסתכנות בשדה ראייה חסום,

יש שיגידו אף בעיוורון

חברות שעדיין לא נמצאות בעולם ה-SIEM/SOC מסתכנות בשדה ראייה חסום, ויש שיגידו אף בעיוורון (חלקי או מלא), שכן הן אינן רואות פעילויות חשודות ואנומליות המתרחשות במערכות החברה. מטרת מרכז בקרה כזה היא לאתר ברמת דיוק גבוהה אירועים חריגים, לנתח אותם, ולקבוע אם קיים צורך בטיפול מיידי או שההתראה אינה משמעותית וניתנת לטיפול בהמשך.



אז יש לכם "אח גדול" בחברה?

צעדים מהותיים
שעל מערך הביקורת
הפנימית לבצע כדי
לבחון אם מערכי ה-
SIEM/SOC הקיימים
בארגון אפקטיביים

מאת:

ארטור יעקובוב | רו"ח, MBA,

מנהל ביקורת מערכות מידע, דואר ישראל

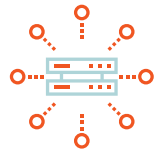
מערכות המידע בחברה מהוות תשתית קריטית להמשך פעילותו של הארגון ותשתית הכרחית לאספקת שירותים.

לכן חברות נדרשות לפעולות פרואקטיביות למימוש מערכי הגנה מתאימים אל מול איומי סייבר ואבטחת מידע.

שרתים, ציוד קצה, ציוד רשת, מערכות מחשוביות ועוד, כל אלה יוצרים רישום (לוג) לגבי פעולות שונות שהתרחשו. רישום בודד בדרך כלל לא מועיל וחסר משמעות, ורק החיבור למערכות המתאימות יניב תמונה מלאה ויסייע להתריע על אירועי אבטחת מידע שמתרחשים בחברה. לשם כך החברה נדרשת לרכוש מערכות Security Information and Event Management (SIEM) המשמשות לניהול אירועי אבטחת מידע. המערכת מקבלת נתונים ממערכות ארגוניות שונות, מנתחת אותם ומאפשרת בקרה על תהליכים ואירועים, הפקת דוחות, זיהוי פרצות אבטחה, ותגובה למתקפות המתרחשות בזמנים שונים (וקרוב לזמן אמת ככל הניתן).

על מנת לתת מענה לכל האינפורמציה שמגיעה למערכת ה-SIEM, נדרש מערך עם יכולות אנליטיות. מערך זה כולל כוח אדם וכלים מתאימים לאיסוף החיוויים, ניתוחם ומימוש פעילות מיטיגציה בהתאם.

במאמר זה אפרט צעדים מהותיים שעל מערך הביקורת הפנימית לבצע כדי לבחון אם מערכי ה-SIEM/SOC הקיימים בארגון הם אפקטיביים ומסוגלים לספק מענה הולם, הן באיתור מוקדם של ניסיונות אירוע אבטחת מידע/סייבר מהותי והן בהתממשות בפועל של אירוע מסוג זה. שאלה בסיסית שנשאל היא האם בארגון שלנו יש "אח גדול" שרואה מה מתרחש, רושם, ומתריע בפני צוות ה-SOC (Security Operation Center)?



מערכות משולבות במערך ה-SIEM

אחד השלבים הראשונים בשילוב מערכת SIEM בארגון הוא מיפוי המערכות וקביעת סף לשילוב מערכת. למשל, לקבוע כי כל המערכות שקיבלו ציון סיכון גבוה ישולבו. לעיתים לא מתבצע מיפוי כזה, ומערכות ששולבו למערך ה-SIEM הן מערכות התשתית הקיימות או מערכות אבטחת מידע המספקות חיווי אודות פעילות שהן מאתרות ולא מערכות מרכזיות בחברה (מערכות כספיות, תפעוליות וכו'). משמעות הדברים היא שהחברה לא מודעת למתרחש במערכות מרכזיות ולאירועי אבטחת מידע באופן מקיף.



מיפוי התרעות

מערך ה-SIEM מקבל מאות התרעות ביום וחשוב לבחון את רשימת החוקים שבגינם מתקבלות התראות: האם מדובר בחוקים כלליים שלא עברו התאמה לחברה, כמה חוקים הותאמו והאם יש חוקים ייעודיים.

חלק חשוב בבדיקה זו היא להבין האם החוקים מטייבים על בסיס קבוע ובמסגרת זמן/אירוע ברורים. ככל שהחוקים אינם מטייבים היטב, כך יכולת הצוות (SOC) לתת מענה הולם ומהיר יורד. לדעת מומחים יש קשר ישיר בין טיוב החוקים ב-SIEM לאיכות הצוות (SOC) המטפל בחוקים/התרעות.



24/7 מסביב לשעון

אירועי סייבר מתרחשים בעולם בכל שעות היממה, ולעיתים במיוחד בשעות שבהן לא קיימת פעילות עסקית ופעילות בקרה בשל היכולת לחמוק "מתחת לרדאר". כאן נבחן האם לארגון יש מענה הולם בשעות לא שגרתיות ומי ייתן מענה אם תתקבל התרעה בשתיים בלילה; האם הוגדרו כוונים מעבר לשעות העבודה, והאם מדובר באדם בודד או בקבוצת אנשים. לעיתים התרעה אחת יכולה להשפיע על מספר תחומים (תשתיות, בסיס נתונים, אבטחת מידע ועוד) ולא רק על גורם אחד. לכן נבדוק האם לגורמים שאמורים לתת מענה במניעת או עצירת נזקים מאירועי אבטחת מידע יש יכולת להתחבר לחברה מרחוק או להגיע בזמן קצר לחברה.



מבדק חדירה מול מערך ה-SIEM

העובדה שחברה טייבה את החוקים עדיין לא אומרת שהטיוב בוצע בצורה תקינה ומתאימה. על מנת לבחון את הקמת ה-SIEM, נהוג ומקובל לבצע מבדק חדירה אל מול המערך במטרה לבחון את יעילותו. ישנן חברות שלא מבצעות מבדק מסוג זה, והמשמעות היא שחברות אלו יתקשו לקבוע כי המערך מסוגל לאתר ולהתריע באופן יעיל אודות מתקפות פנימיות או חיצוניות.



טיפול באירוע אבטחת מידע

שאלה מרכזית שעל החברה לשאול היא איך הצוות מטפל באירועי אבטחת מידע לאחר קבלת התרעות. לכל סוג התרעה מוגדר סיווג של התרעה (גבוה, בינוני ונמוך). התראה ברמה גבוהה משקפת אירוע אבטחת מידע המצריך טיפול מיידי, ועל החברה לבחון את עצמה כמה זמן לקח לה לטפל באירוע כזה – שעות בודדות, ימים, שבועות – או שמא ההתראות ברמה גבוהה בכלל לא קיבלו מענה.



מעורבות מנהל סיכונים בתהליך

על מנהל הסיכונים להנחות את מנהל אבטחת המידע לגבי המקומות שהוא מבקש שינטרו כחלק מתהליך ניהול הסיכונים במסגרת מערך ה-SIEM. הניסיון מראה כי לפעמים מנהל הסיכונים של החברה כלל אינו מעורב בהגדרות המערך, לא אפיין צרכים לטובת ניהול הסיכונים, ולא קיבל משוב לגבי סוג המידע שמוגן או לא מוגן במסגרת המערך.



יכולת מערך ה-SIEM לזהות תקיפה בתהליך

תקיפת רשת היא תהליך מובנה ברוב המקרים, הכולל ביצוע שלבים המוכרים לכל תוקף ונלמדים במסגרת CEH (Certified Ethical Hacker) [הסמכת האקרים]. הסמכה זו מקבילה לפעולות שיבצע האקר ב"עולם האמיתי" ולכן קיימת חשיבות לכך שחוקים שמטרתם לאתר תוקף ישקפו תהליך תקיפה מקובל. פעולות אלה יכולות לכלול (בתקיפה מתוך הסביבה הפיזית) לדוגמה:

- הורדה והעלאה מרובה של מחשב הקצה.
- עצירת שירותים של יישומי הגנה ובכללם אנטי וירוס.
- ניסיון התקנת יישומים חריגים.

על המבקר לבחון האם החוקים שהוגדרו, הותאמו לכל הפחות לתהליך תקיפה "מקובל", והאם החברה תצליח לאתר תוקף.



התראות אודות פעילות עסקית חריגה

מומלץ לבחון האם החוקים ששולבו ב-SIEM הם בעלי אופי טכנולוגי במהותם או ששולבו חוקים בעלי אופי עסקי. ברור לכולנו כי פעילות תקיפה יכולה לבוא לידי ביטוי גם בפן העסקי ולא בהכרח בפן הטכנולוגי. לדוגמה, מימוש תקיפה שמשמעותה מתן פקודה להעברת תשלומים בחצות הלילה כשהחברה לא עובדת בשעות האלו, שינוי מספרי חשבון של ספקים, וכדומה. במצב שבו לא קיימת בקרה ברמת ה-SIEM אודות תקיפות סייבר שמתבטאות בפעילות עסקית, רק חלק מתמונת המצב משוקפת לצוות הבקרה. לכן לא מן הנמנע שתקיפות הפעילות העסקית עלולות לעבור מתחת לרדאר של אנשי אבטחת המידע ובוודאי של גורמים עסקיים.

לסיכום

שילובו של מערך SIEM הוא תהליך מורכב וממושך המחייב תכנון סדור של שלבי המהלך. ביקורת פנימית חייבת לבחון את הנושא לעומק על מנת לוודא כי קיימת יכולת איתור וטיפול באירועי אבטחת מידע וסייבר, החל משלב קבלת החיוויים ועד מתן מענה/תגובה למתקפות המתרחשות באופן הולם ומהיר. אז יש לכם "אח גדול" בחברה?

ביקורת AGILE BUZZWORD OR FUTURE

מאת:

ד"ר נועם קוריאט | מנהל מחלקת
ביקורת מערכות מידע בחטיבת
הביקורת הפנימית בבנק דיסקונט

אנו נמצאים בשיאו של עידן המאופיין בקצב שינויים אקספוננציאלי ומהיר המשפיע על כלל התחומים בארגונים, החל מטכנולוגיה ועד אסטרטגיה ושיווק. הביקורת פועלת מול כלל הארגון, ונדרשת לעשות התאמות על מנת להישאר רלוונטית ומשיאת ערך. לכן עולה הצורך בחשיבה מחדש על אופן ניהול פרויקט הביקורת וחווית המבוקר (Audit Experience) תוך התאמתם למציאות העדכנית.

במאמר הנוכחי נסקור את מתודולוגיית Agile בניהול פרויקט ביקורת, תוך בחינת היתרונות, החסרונות וההתאמות הנדרשות, על בסיס הניסיון שהצטבר במימוש השיטה בחטיבת הביקורת הפנימית בבנק דיסקונט.

מה זה AGILE?

שיטת ניהול הפרויקטים המסורתית Waterfall היא שיטת ניהול טורית, המתייחסת לפרויקט כאל סדרה של שלבים ארוכים, קשיחים יחסית, המתבצעים בזה אחר זה, בדרך כלל ללא אפשרות חזרה אחורה, ובסיומם מוגש ללקוח תוצר סופי.

פרק זמן ארוך למדי עובר מהרגע שבו הלקוח מגדיר את צרכיו וציפיותיו ועד הרגע שבו הוא פוגש בתוצר הסופי, וכאשר מדובר בפרויקטים בעלי מורכבות ודינמיות לא ניתן לאתר שינויים ולהגיב אליהם בצורה טובה. אפשר להסתכל על פרויקט Waterfall כעל ספינת משא ענקית שבה כל שינוי או עצירה מצריכים תכנון רב מראש, ולכן היא אינה מתאימה לתמרונים מהירים בזמן אמת.

החיסרון הזה עשוי להוביל לכשלים מהותיים בביצוע הפרויקט, כגון חריגות זמן ותקציב, ואספקת תוצרים לא מתאימים או שגויים

שיכולים להוביל לחוסר שביעות רצון מצד הלקוח, ובמקרי קצה לסירוב להשתמש בתוצר.

בעולם פיתוח התוכנה, המאופיין בפרויקטים משמעותיים, מורכבים ודינמיים, פיתחה בתחילת שנות האלפיים קבוצת אנשים המכונה "The Agile Alliance" שיטת ניהול חדשנית בשם Agile (זמיש=זריז וגמיש). שיטה זאת מבוססת על תהליך ביצוע המתחלק למספר מאוצים (sprints) המוגדרים כ-timebox של מספר שבועות, ובסיומם הלקוח מקבל מוצר אמיתי עובד (demo) למשוב. במסגרת ספרינט, מתבצעים כל שלבי הפרויקט, לרבות איסוף דרישות, אפיון, פיתוח, בדיקות ועלייה לייצור. בבסיס השיטה עומד ה-Agile Manifesto שמציג את הערכים מעולם ה-Waterfall מול ערכים חדשים, נוספים ועדיפים בשיטת ה-Agile:

MANIFESTO

אנשים ואינטראקציות	תוכנה עובדת	שיתוף הלקוח	תגובה לשינוי
על פני תהליכים וכלים	על פני תיעוד סקִיף	על פני התנהלות ומשא ומתן חוזי	על פני עבודה על פי תוכנית

למניפסטו מצטרפים 12 עקרונות ובהם התמקדות בשביעות רצון הלקוח, נכונות וגמישות לשינויים, תוכנה עובדת כמדד מרכזי ועוד.

היתרון העיקרי של השיטה טמון בטווחי הזמן הקצרים בין הגדרת הצרכים והדרישות על ידי המשתמשים לקבלת תוצר אמיתי.

לכן מצטרפת מעורבות משתמשים גבוהה לאורך כל תהליך הפרויקט, המתבטאת בין השאר בהיזון חוזר על התוצר, תוך שיתוף פעולה בלתי אמצעי וישיר המאפשר למידע ולידע הנכונים לזרום בזמן ולשמש לתיקון ולפיתוח התוצר המתאים והרלוונטי ביותר.

כלומר בכל ביקורת יש 3+n ספרינטים.

בכל ספרינט אנו מקיימים מפגשים תכופים (daily) לבקרה על ביצוע הספרינט ותוכנית העבודה. את ה-daily מבצעים בדרך כלל צוות המבקרים, כאשר אחד מהם מוגדר כמוביל המפגש. בגלל האופי המיוחד של תחום הביקורת, את ה-daily לא חייבים לקיים בתדירות יומית, אך כדאי לבחון את הצורך בהתאם לאופי ותחום הביקורת המבוצע. לדוגמה, בביקורת אינטנסיבית מאוד בזמן אמת, ייתכן שנמצא ערך במפגשים יומיים. מומלץ להוסיף מפגש שבועי עם מנהל היחידה לבקרה נוספת.

בסיום כל אחד מהשלבים חשוב לקיים Sprint Review לבחינת הספרינט שהסתיים במסגרת צוות הביקורת, ו-Sprint Retrospective בשיתוף עם המבוקרים, תוך הסתכלות אחורה על התהליך והתוצר, במטרה להפיק לקחים ולהשתפר. בשלבים אלה ניתן לעדכן את תוכנית ההמשך לפי הצורך.

כאשר ספרינטים מתבצעים במקביל, חשוב לסנכרן את לוחות הזמנים כך שתוצרי הספרינטים לא יוצגו בבת אחת למבוקרים אלא באופן הדרגתי שיאפשר להם לתת תשומת לב מיטבית לכל תוצר.

למה זה טוב?

ביקורת Agile מאפשרת למבוקרים לפגוש תוצרי ביקורת כפי שייראו בדוח הסופי, ולהגיב עליהם באופן שוטף במהלך זמן הביקורת הן מבחינת דיוק התוכן והן מבחינת ביצוע פעולות תיקון באופן מיידי לפי הצורך.

ההיזון החוזר מאפשר למבקרים לזהות בזמן מוקדם וקרוב יותר לשיח עם המבוקרים: טעויות, פערים, נושאים חשובים או לא חשובים, ופעולות המשך נדרשות. בשיטת ה-Waterfall כל זה היה קורה בדרך כלל בשלב הטיוטה ולאחריו.

המבוקרים מקבלים סמוך לזמן השיח עימם תוצר קצר יחסית ובפורום מצומצם.

כך הם יכולים להקדיש לכך תשומת לב רבה יותר, ולהרגיש בנוח להוסיף חומרים חסרים ולגשר על פערים.

המעורבות השוטפת של המבוקרים בתהליך בניית הדוח, תוך מפגש בלתי אמצעי עם התוצר האמיתי, מגבירה את השקיפות ומייצרת מחויבות גבוהה יותר אצל המבוקרים.

ביצוע בקרה על כל ספרינט בנפרד, תוך טיפול בזמן אמת בצווארי בקבוק, מאפשרים מיצוי אופטימלי של זמן הביקורת, כך שבאופן כולל השיטה צפויה לצמצם את לוחות הזמנים ולהפוך את הביקורות ליעילות יותר.

חשוב לציין כי בשל אופייה המתגלגל, ביקורת Agile מתאימה מאוד לביקורות זמן אמת המבקשות להציף פערים במקום.

אתגרים, טיפים וסיכום

מעבר לשיטת ביצוע, ביקורת Agile היא אתגר גם למבקרים וגם למבוקרים. המבקרים נדרשים לניהול ברזולוציה מדויקת יותר תוך ביצוע פעולות במקביל. המבוקרים נדרשים למעורבות גבוהה יותר לאורך כל שלבי הביקורת ולא רק בשלבי הטיוטה הסופית, תוך הבנה שבשלבי הספרינט יש אפשרות לדייק ולגשר על פערים הנובעים למשל מחוסר במסמכים או מפערי הבנה.

חשוב לקיים למידה והיכרות עם תהליך ה-Agile עוד לפני ביצוע הדוח, לתאם ציפיות ולאפשר לשני הצדדים להעלות את הקשיים והחששות ממנו, תוך צמצום התנגדויות והגברת שיתוף הפעולה.

מודלי בגרות כגון ה-Agile (AMM Maturity Model) מחדדים כי הטמעת Agile היא תהליך מדורג, ארוך ובעל מורכבות. לכן חשוב לשים לב ל:

- תיאום ציפיות לגבי המועד שבו יחל להתקבל ערך מהשיטה (לפי הספרות הגעה לשלב הבגרות השלישי – Defined צפויה לקחת שנתיים-שלוש).
- מניעת תפיסה מוטעית כי את פרויקט הטמעת ה-Agile מנהלים ב-Waterfall.

על מנת לאפשר הטמעה אפקטיבית תוך התאמה לסביבה הארגונית, קיימת חשיבות לבצע את תהליך המעבר ל-Agile בצורה אג'ילית, תוך הוספת נדבכים באופן מצטבר עד לתהליך שלם ובוגר.

ל-Agile יש שיטות רבות למימוש (גם בעולם התוכנה), חלקן רשמיות וחלקן בהתאמה אישית של הארגון. מאחר שה-Agile מגיע במקור מעולם פיתוח התוכנה, ייתכנו פרקטיקות שעלולות ליצור דיסוננס עם המהלך הטבעי של תהליך הביקורת.

על מנת לבצע התאמה מיטבית לעולם הביקורת, חשוב במהלך ההטמעה האג'ילי של השיטה לקיים רטרוספקטיבה בכל שלב, ולעדכן את שיטת הביצוע תוך התייחסות למאפיינים הייחודיים של הארגון, לקחים שנלמדו ואופי הפעילות.

סיכום

שימוש בשיטה האג'ילית יכול להיות כלי רב עוצמה ביכולת לבצע ביקורות אפקטיביות ומשמעותיות, תוך חיסכון בזמן, מיקוד יעיל בנושאים החשובים ביותר, ופרסום תוצרים רלוונטיים ואפקטיביים, וכל זה תוך חוויית מבוקר חיובית ובעלת ערך.

מה זה ביקורת AGILE?

בפרויקט ביקורת המבוצע בשיטת Waterfall, המבוקרים בדרך כלל פוגשים בפעם הראשונה את תוצר הביקורת כפי שייראה בדוח הסופי, בשלב הטיוטה. אם מסיבה כלשהי מתגלים פערי הבנה, מידע או ידע, הם יתבטאו בפערים ואי הסכמות לגבי נוסח הדוח. בנוסף, פורום הגורמים השותף לטיוטת הדוח הוא רחב יחסית וכולל בדרך כלל גורמים בכירים, דבר שלעיתים משפיע על חופשיות וגמישות השיח. מצב זה עשוי לעכב את לוחות הזמנים, לפגוע באיכות ובאפקטיביות הדוח, ולחוסר שביעות רצון מהתהליך מצד המבוקרים.

שיטת הניהול Agile מגיעה מעולם התוכנה ומהווה פתרון לאתגר המתואר לעיל, אך מצריכה התאמות לאופי פרויקט הביקורת השונה מפיתוח תוכנה. ראשית, הגדרנו כי הלקוח המרכזי (לעניין ה-Agile) הוא המבוקר, מאחר שעימו מתקיימת עיקר האינטראקציה לגבי דוח הביקורת.

את דוח הביקורת ניתן לבנות בצורה איטרטיבית על ידי חלוקה לספרינטים, למשל לפי פרקים, עד להשלמת דוח ביקורת שלם. פרקים שונים יכולים להתבצע מול גורמים שונים, ולעיתים כתיבת פרק כרוכה בעיכובים הנובעים מזמינות חומרים או גורמים. מכאן עולה שבניגוד לגישה האג'ילית הקלאסית, נוכל לבצע ספרינטים במקביל ולא דווקא אחד אחרי השני.

נסתכל על שלושה שלבים מרכזיים בדוח הביקורת שעליהם נסמכת תוכנית הספרינטים האג'ילית הבסיסית:

Pre-game

היערכות לדוח הכוללת סקר מקדים, הכנת מפרט (שווה ערך ל-Backlog מעולם ה-Agile), חלוקת המפרט לספרינטים לשלב ה-Game, שיחת פתיחה והכנת בסיס מסמך הביקורת – ספרינט בפני עצמו.

Game

ביצוע הדוח עצמו. שלב זה מחולק לשניים:

- ביצוע כלל הספרינטים שהוגדרו על בסיס המפרט, כאשר בכל ספרינט יבוצע תהליך תכנון, למידה, ניתוח וכתיבת החלק/הפרק, הצגה למבוקרים (demo), קבלת היזון חוזר שלהם ועדכון החלק בהתאמה. חשוב לציין כי את ההצגה של התוצר בשלב זה עושים במסגרת פורום מצומצם של המבוקרים על מנת לאפשר שיח חופשי ואפקטיבי – n ספרינטים.
- טיוטה – סגירת מסמך הטיוטה, תיקוף, פרסום למבוקרים, קבלת היזון חוזר שלהם ועדכון המסמך בהתאמה – ספרינט בפני עצמו.

Post-game

Post-game – תהליך פרסום התוצר הסופי של הדוח, לרבות שיחת סיכום – ספרינט בפני עצמו.

דוח ביקורת כבסים להכרעה משפטית

דוח ביקורת פנימית
כבסים וכמסייע
להכרעה משפטית –
האם לפתוח בהליכים
פליליים נגד רופאים?

מאת:

ציפי הלמן | מבקרת פנימית, מנהלת
האגף לביקורת פנים, משרד הבריאות
ובלה אברמוביץ' מנהלת תחום בכיר,
האגף לביקורת פנים, משרד הבריאות

סיפור המעשה

ביום 23.10.14 הגיעה ילדה כבת 12 לבית חולים לניתוח להסרת גידול אלים במוחה. חודש קודם עוד הייתה ספורטאית, רקדה בלהקה, והפיקה תמונות לאלבום בת המצווה שחגגה. כחודש לאחר אשפוזה נקבע מותה.

במסגרת הטיפול הרפואי נכללה הילדה בניסוי וקיבלה ללא ידיעתה תכשיר ניסויי. הילדה נותחה ולאחר מכן הוחמר מצבה והתסמינים שהתגלו אצלה היו דומים באופן חשוך לחלק מהסיבוכים המפורטים כתופעות לוואי בעלון התכשיר הניסויי.

בית החולים דחה דרישה של רופאה בכירה בצוות לבדוק את הקשר בין התכשיר הניסויי לתופעות שהתגלו אצל הילדה ולהפסיק את השימוש בחומר עד תום הבירור. בעקבות זאת, בשנת 2017 הגישה הרופאה הבכירה תלונה לבדיקת הביקורת הפנימית במשרד הבריאות.

תובנות

תובנות

עיקרי התלונה

כשלים וליקויים בעריכת הניסוי, השגה במרמה של הסכמת הורי הילדה להשתתפותה בניסוי, תוך הצגת מצג שווא כאילו התכשיר יועיל להצלחת הניתוח. לא ניתן הסבר לילדה ולא התקבלה הסכמתה למרות שהדבר מחויב בנהלים (פגיעה באוטונומיה). דיווח שקרי לגבי נסיבות המוות. חיפוי על ועדת הלסינקי המוסדית – ועדה הדנה בניסויים בבני אדם הנעשים בבית החולים – שלא מילאה את תפקידה, ועוד.

עבודת הביקורת

הביקורת התמקדה בבדיקת התהליך ואופן הטיפול בתלונת הרופאה בבית החולים ובמשרד הבריאות, תוך התמודדות עם השאלה האם היה בסיס מוצק לקביעה שאין קשר בין מתן תכשיר הניסוי לבין התסמינים שפיתחה המטופלת ובין אלו למותה. בשאלה זו סברה הביקורת שלא היה בסיס מוצק לקביעה זו, וכי סימני השאלה ייוותרו כנראה גם בעתיד.

באירוע מסוג זה עולה השאלה בדבר חשש לקיום עבירה פלילית. חוק הביקורת הפנימית (ס' 11א) קובע: "העלתה הביקורת בגוף ציבורי יסוד להניח שבוצעה עבירה פלילית, יביא המבקר את העניין ללא דיחוי לידיעת הממונה".

עבודת הביקורת הייתה רגישה, מורכבת מאוד ובעלת השלכות רחוב משמעותיות. אנו בחרנו להתמקד בהיבטים המערכתיים, ובהם הצגנו תשתית עובדתית רחבה שייתכן שמבססת חשש להפרות אתיות ואף משמעותיות. לעומת זאת, לגבי נתיב החשש לעבירה פלילית, לא סברנו שקיים היסוד הנדרש בחוק.

עוד נציין שהתנהלות המבוקרים העיקריים מול הביקורת התמקדה בהתכחשות למכלול הממצאים, ולוותר במסכת לחצים שדרשה לבטל את הדוח ובניסיון לקעקע את סמכות הביקורת ומקצועיותה.

ועדת בדיקה

דוח הביקורת הופץ בדצמבר 2018, ובהמשך מינה המנכ"ל ועדת בדיקה שהגישה לו דוח בנובמבר 2019. הוועדה קבעה שהילדה נפטרה מהמחלה ולא עקב השתתפותה בניסוי, אולם הביקורת סברה אז וסבורה גם היום, שלא ניתן היה לקבוע סיבת מוות בוודאות מפני שלשם כך היה חיוני לבצע נתיחה שלאחר המוות (כך נוהג המכון לרפואה משפטית באירועים של מוות שלא מטרומה), דבר שלא נעשה.

הוועדה הסכימה עם קביעת הביקורת שנפלו ליקויים חמורים בתהליך ההסכמה מדעת לניסוי.

סוגיית הצורך לפתוח בהליכים פליליים

הרופאה הבכירה לא הרפתה ופנתה ליועץ המשפטי לממשלה, לפרקליטות המדינה ולנציב הקבילות על מייצגי המדינה בערכאות (הפרקליטות), בדרישה שיפתחו בהליכים פליליים נגד המעורבים.

כאמור, הביקורת לא סברה שקיים "יסוד להניח שבוצעה עבירה פלילית", ובין השאר על כך התבססו הגורמים שיפורטו להלן, כשדחו את העתירה בעניין והחליטו לא לפתוח בהליכים פליליים כלפי הרופאים.

סוף דבר: באוקטובר 2021, במלאת כשבע שנים לפטירת הילדה וכשלוש שנים לאחר הגשת דוח הביקורת, פסק בג"ץ שלא תיפתח חקירה פלילית נגד גורמי הרפואה שהיו מעורבים בניסוי.

כבר כאן נציין שבג"ץ התייחס בכובד ראש לדוח הביקורת וועדת הבדיקה שקמה בעקבותיו, ובפסיקתו הסתמך בין השאר על הקביעות בדוחות.

כלומר, פרקליט המדינה סמך ידיו על קביעת הביקורת בדבר היעדר בסיס לחשדות לפלילים.

"נוכח האמור [...] החליט פרקליט המדינה על דעת המשנה הפלילי, גם לאחר עיון חוזר שנערך, באופן חריג ובשים לב לרגישות הנדרשת בעניין, כי אין מקום לפתוח בחקירה".

ציטוטים סקביעות נציב תלונות הציבור על מייצגי המדינה בערכאות

דצמבר 2019

"נוכח חומרת דוח הביקורת הועברה התלונה לטיפולו של היועץ המשפטי לממשלה [...] ומשם נמסרה לבחינת פרקליט המדינה והמשנה לפרקליט המדינה לעניינים פליליים".

נציב הקבילות חוזר ומדגיש את העובדה שעורכות הביקורת הגיעו למסקנה שאין מקום לפנות לממונה ולדווח על חשד לפלילים, ובנוסף הוא קובע שאין חולק בדבר ההתנהלות הבלתי תקינה בעליל של בית החולים בנסיבות דנן, אך אין בכך התגבשות לכלל עבירה פלילית ו"גם עורכות הביקורת [...] הגיעו למסקנה דומה".

הנציב יותר מרומז במכתבו שהיה ראוי לבצע באירוע זה חקירת משטרה.

ציטוטים מפסיקת בג"ץ 5276/20

אוקטובר 2021

"עניינה של העתירה שלפנינו בהחלטת היועץ המשפטי לממשלה במסגרתה נדחה ערר שהגישה העותרת על החלטת המשיב שלא לפתוח בחקירה פלילית נגד גורמי הרפואה".

ערכת הביקורת וכתובת הדוח היו כרוכים במתח, במאבקים ובקשיים

"דוח ביקורת פנימית שנערך במשרד הבריאות בעקבות פניותיה של העותרת הצביע על ליקויים רבים וחמורים בביצוע הניסוי הרפואי, בין היתר בנושא הסכמה מדעת, אך לא הוחלט במסגרתו לתת 'המלצות אישיות' למעורבים".

ועדת הבדיקה הסכימה עם ממצאי דוח הביקורת שנפלו פגמים בהליך קבלת הסכמה מדעת וכי אופן מילוי הטפסים מעורר קשיים.

"ההחלטה שלא לפתוח בחקירה התקבלה על ידי הגורמים הבכירים ביותר במערך התביעה-פרקליט המדינה והיועץ המשפטי לממשלה [...] הטענות נבדקו באופן מעמיק, בהתייחס לדוחות הביקורת שניתנו".

"נמצא כי חרף הפגמים שנמצאו בהתנהלות גורמי הרפואה בעניין זה, פגמים חמורים עליהם ניתנה הדעת במסגרת דוחות הביקורת וגם הומלצו לגביהם שינויים מערכתיים, לא נמצא כי יש בתשתית הראייתית כדי לבסס חשד לפלילים".

תרוסת הביקורת לגיבוש החלטות הגורמים המשפטיים

להלן נפרט את המענה שנתן כל אחד מהגורמים המשפטיים שבדקו את האירוע, ואת התרומה של דוח הביקורת לגיבוש מסקנותיהם, קביעותיהם והחלטותיהם של הגורמים המשפטיים.

ציטוטים סקביעות פרקליט המדינה

נובמבר 2019

"במסגרת בדיקת תלונתך, נלמד, בין היתר, דוח הביקורת המפורט והמקיף שנערך ע"י המבקר הפנימית של משרד הבריאות. מדוח זה אכן עלה כי בית החולים לא תחקר באופן רציני ומקצועי דיו את נסיבות מותה של המנוחה. אולם כפי שעלה גם במסקנות דוח הביקורת, אין בכך בכדי לגלות עבירה פלילית של הגורמים הבודקים".

"אכן היעדר נתיחה שלאחר המוות [...] הם פגמים שיש לראותם בחומרה. ברם בהיעדר נתיחה שלאחר המוות, לא ניתן לשלול, באופן הנדרש בפלילים, כי מותה של המנוחה נגרם כתוצאה מהתפתחות הגידול במוחה, ובלא קשר לניסוי בו השתתפה".

בנסיבות המקרה, סימון האפשרות 'פטירה שאינה אחת מהסיבות המצוינות לעיל', אינה מבססת חשד לטיח או שיבוש, ברמה הנדרשת בפלילים.

"בשאלת ההסכמה מדעת [...] נראה שנפלו פגמים חמורים, אולם אף הם אינם מצדיקים פתיחה בחקירה. ראשית, אבי המנוחה מסר כי לא נאמר לו, עובר לחתימתו על טופס ההסכמה, כי בתו לא תוכל להפיק תועלת מהשימוש בתכשיר. ככל שכך היה, מדובר בעובדה חמורה".

פרקליט המדינה פירט את תופעות הלוואי שמהן סבלה הילדה לאחר הניסוי, ובהתאם לנאמר בדוח הביקורת סבר ש"קיימת אפשרות מוחשית לפיה הפריחה ממנה סבלה המנוחה לאחר הניתוח אכן נגרמה בשל הניסוי. עוד נמצא פגם בכך שהרופא החוקר לא הסביר את הניסוי לקטינה המנוחה, הסבר שהיה עליו לתתו [...] אך גם עובדה זו אינה מצדיקה פתיחה בחקירה".

"כלל הפגמים האלו מלמדים על התנהלות בלתי תקינה בעליל, וזו אכן נסקרה בהרחבה בדוח הביקורת המפורט של משרד הבריאות, שהוא ערוץ ביקורת חשוב וראוי לעניינים ממין זה [...] אולם לא מצאנו כי הם עולים כדי ביסוס עבירה פלילית".

"עוד יוער כי חוק הביקורת הפנימית, מכוחו נערך דוח הביקורת, קובע שככל שהביקורת מעלה יסוד להניח שבוצעה עבירה פלילית, יביא המבקר את העניין ללא דיחוי לידיעת הממונה. במקרה דנן, חרף הבדיקה המקיפה והיסודית שנערכה על ידי משרד הבריאות, והביקורת החרפה שנמתחה במסגרת הביקורת, לא מצאו עורכות הביקורת מקום לפנות לממונה בחשד לביצוען של עבירות פליליות. הדברים מדברים בעד עצמם".

סיכום

ניסויים רפואיים בבני אדם חשובים ביותר להתקדמות ברפואה, אך בד בבד הם מעוררים רגשות עזים.

בג"ץ קבע ש"מדובר בפרשה מטרידה מאוד, וגם אם אין הצדקה להתערב בהחלטת היועץ המשפטי לממשלה שלא לפתוח בחקירה פלילית, חשוב מאוד כי לקחיה יופקו, יילמדו ויושמו, באופן שפגמים חמורים באופן עריכת ניסויים רפואיים מהסוג שהתברר בעקבות תלונת העותרת לא יישנו".

ערכת הביקורת וכתובת הדוח היו כרוכים במתח, במאבקים ובקשיים, ודרשו ליווי של הלשכה המשפטית. במשך כל התהליך עמדה לפנינו המשפחה שבתוך זמן קצר איבדה את היקר מכול, את ילדתה, אך גם את האמון במערכת וברופאים שטיפלו בה.

העתירות ומכלול ההליכים המשפטיים העניקו לנו הזדמנות לבדוק כיצד מתייחסים בכירי המערכת המשפטית לדוח ביקורת, למה שנאמר בו ובמיוחד למה שלא נאמר בו:

- הגורמים המשפטיים הבכירים ציטטו שוב ושוב את קביעות הביקורת.
- המערכת התייחסה בכובד ראש לאיכות הדוח ומקצועיותו ולעובדה שהיה "מפורט ומקיף".
- בשאלת סמכות הביקורת, פרקליט המדינה כתב בפירוש כי זהו המקום והמסגרת הנכונה לבדיקה זו, "ערוץ ביקורת חשוב וראוי לעניינים ממין זה".
- בשאלה האם קיים חשד לפלילים, כפי שכתב פרקליט המדינה, לו הייתה הביקורת סבורה שקיים חשד כזה, הרי שחוק הביקורת מחייבה לפנות בלי דיחוי לממונה, ומשלא עשתה כן, מסיקה המערכת המשפטית שככל הנראה סברה שאין חשד כזה.
- לגבי "המלצות אישיות", החלטת הביקורת במודע "להימנע מהמלצות אישיות" היוותה חלק מהתשתית בידי גורמי המשפט שלא לפנות לאפיק זה.

נסיים בפרפראזה על אמרת חז"ל:

**מבקרים, היזהרו בדבריכם
אך גם בשתיקתכם.**

הדילמה

דיווח מבקר פנימי על חשד לפלילים

מאת:

אלון זולר | M.Sc, M.A.,
מבקר משרד התקשורת

תפקידי הביקורת הפנימית מפורטים בחוק הביקורת הפנימית תשנ"ב-1992 (להלן "חוק"), והם כוללים, בין היתר, שמירה על החוק, מינהל תקין וטוהר מידות. סעיף 11 בחוק קובע:

1. העלתה הביקורת בגוף ציבורי **יסוד להניח** שבוצעה עבירה פלילית, יביא המבקר הפנימי את העניין **ללא דיחוי** לידיעת הממונה.

1. היה למבקר הפנימי בגוף מבוקר **יסוד להאמין** שהממונה **מעורב** בעבירה פלילית, **יעביר המבקר את העניין במישרין** לידיעת מבקר המדינה.

המאמר יעסוק בסעיף 11(א) בלבד, וינתחו בו חלופות הפעולה שעומדות בפני מבקר לנוכח ממצאי ביקורת המעלים חשד לפלילים, ללא מעורבות של הגורם הממונה עליו, כהגדרתו בסעיף 5 בחוק. זאת משום שהפתרון שמספק החוק בסעיף זה עמום יותר בהשוואה למקרה שבסעיף 11(ב), ולכן קשה יותר למימוש על ידי המבקר.

תובנות

לפני ההעמקה בדילמה נכון לחזור 30 שנה לאחור. כבר בפרוטוקולי הדיונים של ועדות הכנסת שעסקו בהצעת החוק ניתן למצוא כיווני מענה לשאלות שבהן עוסק המאמר. תשובות אפשריות לשאלות הללו משתקפות בהתלבטויות ובאמירות של משתתפי הדיונים.

כך למשל, לשאלה **מה זו עבירה פלילית** נאמר: "גם השאלה מה זו עבירה פלילית היא שאלה קשה מאוד. כאשר אנחנו מדברים על עבירה פלילית, אנחנו חושבים על חוק העונשין, על עבירות מעילה, שוד, רצח וכדומה. היום כמעט כל תזוזה של אדם מלווה בעבירות פליליות. אנחנו מסדירים כל כך את החיים".

לשאלה **כיצד על המבקר לנהוג אם העביר את המידע לממונה אך לא נעשה דבר נאמר:**

"כל חובות הדיווח של המבקר נכתבו בסעיפים אחרים. פה מדובר רק לגבי מקרה חריג, ומדובר על כך כדי שלא יהיה ספק בנקודה הרגישה הזאת לגבי מבקר פנימי... אם למבקר הפנימי יש יסוד להניח שבוצעה עבירה פלילית, והוא הביא את זה ללא דיחוי לידיעת הממונה, הוא את שלו עשה. מה יעשה הממונה אנחנו לא עוסקים בזה בחוק המבקרים הפנימיים..."

"אני דן בחוק הביקורת הפנימית והשאלה אם להטיל חובה מלאה, או חלקית, על סוגי בעלי תפקידים או אחרים, להעביר מידע על עבירה פלילית למשטרה, היא סוגיה בפני עצמה. מהי חובת הממונה? בשאלה הזאת לא עסקנו נכון לשעה זאת. הנושא הזה רציני מאוד והוא יכול לעכב את הדיון בהצעת החוק שלנו. הוא לא עניין פשוט כלל ועיקר..."

תובנות

מה בין בירור, תשאול וחקירה

לפני הצגה וניתוח הדילמה נכון להזכיר לעצמנו את מקומנו. מבקר מחזיק בסמכות "רכה" אחת המוזכרת בסעיף 9 לחוק:

"המבקר רשאי לדרוש ולקבל כל מסמך וכל מידע שברשות הגוף שבו הוא משמש מבקר..."

יצוין כי אפילו לסעיף הזה הוסיף החוק הסתייגות מסוימת, וקבע כי לגבי מידע החסוי על פי דין יחולו על המבקר הפנימי ועל מי שהוסמך לקבל את המידע לפי חוק זה המגבלות הקבועות בדין לגבי המורשים לקבל מידע כזה. באמצעות סמכות זו, מבקר עוסק באופן מעשי באיסוף מידע המבוסס על מסמכים, בבירור, ולכל היותר בתשאול עובדי הארגון.

בשונה מגופים המחזיקים בסמכויות חקירה ובהן סמכויות "לתפוס" מסמכים וחפצים ("ראיות"), סמכויות מעצר וכדומה, המאפשרות יצירת בסיס ראיות מוצק, בהליך הביקורת נאספים "ממצאים" שמהם מסיק המבקר את מסקנותיו.

לנוכח הכלים המוגבלים שעומדים לרשות הביקורת, ייתכן קושי לאסוף ראיות שיאפשרו לבסס הנחה שבוצעה עבירה פלילית. לכן החוק פוטר את המבקר במקרה זה מלקבוע מסקנה ומשאיר לו את האפשרות להסתפק ב"יסוד להניח".

מונח עמום זה מגדיר דילמה מורכבת: האם הממצאים שנאספו עד נקודה מסוימת מספקים את ה"יסוד להניח" ומאפשרים להפסיק איסוף ממצאים נוספים?!

מצד אחד, המשך האיסוף עלול לשבש חקירה עתידית ולהביא את המבקר לחריגה מהוראות החוק. השיקול בעד עצירה הוא כמובן הציות לחוק שמחייב לדווח ומעשית לעצור. בכך הוא מגן על עצמו ועל תקינות החקירה (ככל שתתקיים).

מצד שני, לנוכח עצירה, משימת הביקורת לא תושלם, היבטים וליקויים מערכתיים עשויים שלא להיות מטופלים, עשוי לעבור זמן עד שתיפתח חקירה על ידי גורם מוסמך, ובזמן הזה המעורבים שמודעים לכך עשויים להעלים ראיות ולתאם גרסאות, ובשפת החוקרים "לזהם את הזירה". לכן החלופה המתבקשת היא שהמבקר יסייע בבניית התשתית ברמה הנדרשת לחקירה פלילית באמצעות הסמכויות המוגבלות שבידיו. בנוסף, ייתכן שמסיבות שונות ההנהלה כלל לא תפעל

לקיום חקירה. עוד ראוי להזכיר שבמציאות גם אם הממונה יעביר את המידע למשטרה, זו עשויה להתעכב או להימנע מחקירה משיקולים שונים כגון סדר עדיפות נמוך, היעדר עניין לציבור ועוד. בכל המקרים הללו התוצאה תהיה שהביקורת הפנימית לא השלימה את משימתה בתחום, אך גם חקירה פלילית לא התקיימה.

הדילמה:

מתי התגבש "יסוד להנחה", ומתי לעצור באופן מעשי?

מאחר שתהליך הביקורת הוא רציף, כלומר מסמכים נאספים, פגישות מתקיימות ומסקנות מתגבשות, המבקר עשוי להתלבט מתי לעצור. הדילמה היא מה הנקודה המדויקת שבה יוכל לנמק את העצירה והדיווח, לעומת המשך ניסיון לנסות לבסס טוב יותר את ה"יסודות" של ההנחה.

הטבלה שלהלן מציגה תוצאות של החלטות שנובעות ממרחב המצבים וחלופות לפעולות שינקוט מבקר. בטבלה מוצגים שבעה תרחישים על בסיס שלושה מצבים: המצב בשטח, קיומה של חקירה, והחלטת המבקר:

1. **המצב העובדתי בשטח** – תשובה למצב העובדתי ניתן לקבל רק בדיעבד ורק לאחר חקירה על ידי גורם המוסמך לבצע חקירה, ככל שתתקיים. אם לא תתקיים חקירה, לא ניתן יהיה לדעת, אך לצורך הניתוח נבחן את שני המצבים האפשריים בדיעבד: כשבוצעה עבירה פלילית, כשלא בוצעה עבירה פלילית.
2. **קיומה של חקירה על ידי גורם חקירה** – האם התקיימה או לא התקיימה.
3. **ההחלטה של המבקר** – האם פעל כפי שקובע החוק? כלומר האם הביא "את העניין ללא דיחוי לידיעת הממונה" ובכך עצר את הביקורת.

מבחינה מעשית ייתכנו חלופות ביניים. לדוגמה, ניתן לשקול לדווח על החשד לפלילים ולהמשיך בביקורת ככל האפשר בהיבטים שאינם נוגעים להיבט שיש לגביו "יסוד להניח" שבוצעה בו עבירה פלילית. דילמה משנית במצב זה היא האם ועם מי נכון שהמבקר יתייעץ באשר לצעדיו (הממונה, יועץ משפטי, עמיתים, אחרים).

פורום מבקרים פנימיים ראשיים

פורם מבקרים פנימיים ראשיים הינו פורום מוביל ומשפיע על פעילות הביקורת הפנימית.

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

*החברות בפורום מוגבלת למבקרים פנימיים ראשיים בלבד.

יו"ר פורום מבקרים פנימיים ראשיים גיל בר.

להרשמה לפורום יש לפנות לאינה גולדרייטר לשכת המבקרים הפנימיים בישראל
טלפון: 03-3742627 | office@theiia.org.il

מסקנות

מהניתוח עולות שתי נקודות חשובות לעבודת הביקורת:

ה"יסודות להנחה" של מבקר על כך שבוצעה עבירה פלילית צריכים להיות מוצקים מאוד וברמה של ראיות רלוונטיות למשפט פלילי. במקרה כזה אין שיקול דעת למבקר ועליו להעביר את המידע לממונה ולעצור את הביקורת (או לצמצם את גבולות הביקורת).

חשוב מכך, בהנחה שהיסודות מוצקים כאמור, נכון שהמבקר יערוך את הממצאים וימליץ לממונה ליזום חקירה של גורם רלוונטי ובעל סמכויות מתאימות (בדרך כלל המשטרה). ראיות מוצקות בליווי המלצה ישאירו לממונה מרווח שיקול דעת וחופש החלטה קטן יותר. יתרה מכך, קיומן של ראיות יקל על החקירה ויצמצם גם את שיקול דעת הגורם החוקר מלהימנע ממנה. בכל מצב אחר, במקרה הטוב עלול המבקר לחטא לתפקידו ולחרוג מהחוק, ובמקרה הרע הוא עלול לשבש חקירה.

לשאלה "כיצד ניתן לאסוף ראיות העומדות בסף פלילי באמצעות הכלים המוגבלים שבידי הביקורת" נדרשת הרחבה ודיון ; וכך גם לגבי השאלה עם מי נכון להתייעץ (במאמר המשך).

המשין
את הביקורת
(לא הניח שפלילי) ב

עצר
את הביקורת
(הניח שפלילי) א

פעולות
המבקר
עובדות
בשטח (בדיעבד)

התקיימה חקירה	פלילי	• פעל כחוק • ננקטו הליכים כנגד מעורבים • ניתן להניח שההנהלה הפיקה לקחים ותיקנה ליקויים	• חשש לשיבוש חקירה • חרג מהחוק • הערה: ההנחה היא שהחקירה נפתחה לאחר שהוגש דוח הביקורת ועל בסיסו. כלומר המבקר חרג מהסעיף "יביא... ללא דיחוי".
	לא פלילי	• לא ביצע את תפקידו • הגשת דוח ביקורת • חשש שליקויים קיימים לא יתוקנו ואולי אף יעמיקו (מבוקרים קיבלו לגיטימציה לפעילות לא תקינה)	• אין התייחסות של המבקר • הערה: מצב רגיל שאינו רלוונטי לניתוח. בהיעדר התייחסות המבקר לא תתקיים חקירה בכל מקרה ויוגש דוח ביקורת כמקובל
לא התקיימה חקירה	פלילי	• לא ביצע את תפקידו • בארגון בוצעה עבירה פלילית שלא נחקרה • חשש מהעמקת היקף הפעילות הפלילית בהיעדר בקרה וענישה • מעבר להיבט הפלילי, חשש שליקויים קיימים אחרים בתחום לא יתוקנו ואולי אף יעמיקו (ראו לעיל)	• חרג מהחוק • בארגון בוצעה עבירה פלילית שלא נחקרה • חשש מהעמקת היקף הפעילות הפלילית בהיעדר בקרה וענישה
	לא פלילי	• לא ביצע את תפקידו • חשש שליקויים קיימים לא יתוקנו ואולי אף יעמיקו (ראו לעיל)	• ביצע את תפקידו כחוק

התמחות, התרחבות או שותפות

התמודדות עם פערי ידע
בביצוע ביקורת על ליבת
הפעילות הארגונית

מאת:

אמנון ארלזורוב | ר"ח, CIA - אמנון
ארלזורוב ביקורת פנימית וראיית חשבון.
לשעבר מנהל מחלקה באגף הביקורת
הפנימית בכלל ביטוח ומבקר פנימי ראשי
בחברת תעשיות רדימיקס (ישראל)

**בפני המבקר הפנימי הראשי עומדות החלופות
הבאות כדי להתמודד עם פערי הידע:**

**הכשרת עובדי יחידת הביקורת הפנימית בנושאים
הרלוונטיים לליבת הפעילות הארגונית.**

**גיוס עובד/ת עם ניסיון מקצועי בביצוע תפקיד
בליבת הפעילות הארגונית (מתוך הארגון או מחוצה
לו) אל יחידת הביקורת הפנימית;**

שימוש בשירותים של גורמי מקצוע במיקור חוץ.

במסגרת המאמר אסקור את היתרונות ואת החסרונות שבכל
אחת מהחלופות הללו, ואתייחס גם לקווים מנחים שלדעתי
ראוי שהמבקר הפנימי יבחן בבואו לבחור באחת מהחלופות.

תובנות

כללי הביצוע לקוד האתי של ה-IIA קובעים
שהמבקר הפנימי יעמיד שירותים רק בתחומים
שבהם עומד לרשותו הידע הנדרש.

במקרים רבים ביקורת על תהליכי העבודה בליבת
הפעילות הארגונית, מצריכה ידע מקצועי ספציפי
נרחב הכרוך בהכשרה מקצועית ארוכה, ובמקרים
מסוימים נדרש גם ניסיון מקצועי משמעותי
בליבת הפעילות. דוגמאות לתהליכי ליבה מסוג זה
הם תהליכי ייצור מורכבים בחברות תעשייתיות,
והסתמכות על מודלים סטטיסטיים מורכבים
בתמחור מוצרי ביטוח בחברות ביטוח ובחיתום
אשראי בחברות פיננסיות.

**קיומם של פערי ידע לגבי ליבת הפעילות
הארגונית, עלולים להוביל לפגיעה משמעותית
באיכות תוצרי הביקורת ובמעמדה של יחידת
הביקורת הפנימית בארגון, וכן לגרום לפגיעה
בפעילות העסקית של הארגון.**

תובנות

יתרונות וחסרונות של כל אחת מהחלופות להתמודדות עם פערי
ידע, בביצוע ביקורת על ליבת הפעילות הארגונית:

**הכשרת עובדי יחידת הביקורת הפנימית
בנושאים הרלוונטיים לליבת הפעילות הארגונית:**

יתרונות + חסרונות -

המבקר המבצע את משימת הביקורת בעל
אוריינטציה של איש מקצוע מתחום הביקורת
הפנימית.

שימור ידע ביחידת הביקורת הפנימית. בהקשר
זה יש לציין ששימור ידע כזה מותנה ביכולתה
של יחידת הביקורת הפנימית לשמר לאורך זמן
את העובדים שרכשו את הידע ביחס לליבת
הפעילות הארגונית.

במקרים רבים רכישת הידע ביחס לליבת
הפעילות הארגונית עלולה להימשך פרק זמן
ממושך עד לרמת התמקצעות סבירה.

הגדלת עומס ביקורת על המבוקרים, שלרוב
מתבקשים אגב הביקורת ללמד ולהדריך את העובד
בנוגע לתהליכים ולפרקטיקות העבודה שבליבת
הפעילות הארגונית. בהקשר זה נציין כי אם
בארגון קיימת תשתית הדרכה זמינה ביחס לליבת
הפעילות (לדוגמה: הדרכות מוסדרות על תהליכי
ייצור בארגונים תעשייתיים והכשרות קציני אשראי
בבנקים), הדבר מצמצם יצירת עומס מסוג זה.

רמת ההתמקצעות של עובד ביקורת המשתתף
בהכשרה על ליבת הפעילות הארגונית מוגבלת,
מכיוון שבפועל אין ברשותו כל ניסיון מקצועי
בביצוע תפקיד בתחומים אלו.

דוגמה למקרים שבהם מתבקש להכשיר את עובדי יחידת הביקורת הפנימית בליבת הפעילות
הארגונית, היא חברות תעשייתיות שפסי הייצור שלהן מנוהלים בסטנדרט אחיד ובמספר רב יחסית
של מדינות (כגון יצרניות מתחום הפארמה, הכימיקלים והשבבים). בחברות מסוג זה, כחלק מחיזוק
מוטת השליטה של הנהלת החברה על תהליכי הייצור באתרים הגיאוגרפים השונים, יחידת הביקורת
הפנימית נדרשת לרוב לבחון את תהליכי הייצור בכל אחד מהאתרים בהם הם מנוהלים, והדבר מצריך
הכשרה ייעודית של עובדי הביקורת לעניין זה.

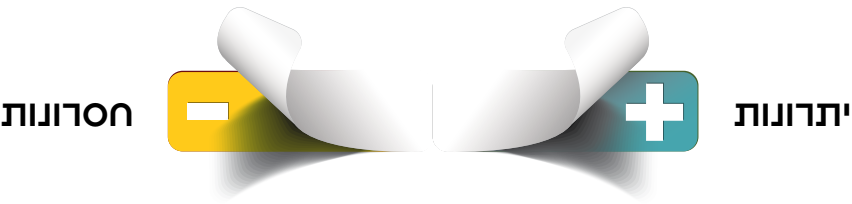
הזדמנויות אקראיות

עשויות לשחק תפקיד

משמעותי במתן

מענה לפערי ידע

גיוס עובד עם ניסיון מקצועי בביצוע תפקיד בליבת הפעילות הארגונית (מתוך הארגון או מחוצה לו) אל יחידת הביקורת הפנימית

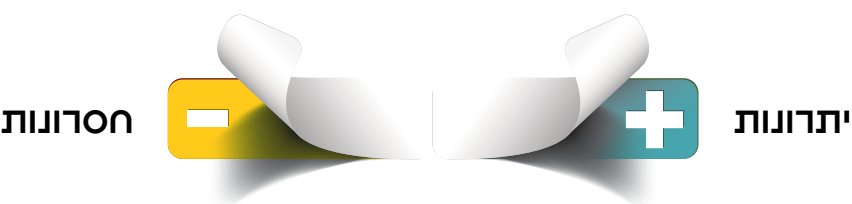


את משימת הביקורת הפנימית מבצע איש מקצוע עם ידע וניסיון עבודה בליבת הפעילות הארגונית.

בהיבט ניהול המשאב האנושי בארגון - נIOD עובד מקצועי מליבת הפעילות בארגון אל יחידת הביקורת הפנימית הוא כלי לפיתוח אישי של עובדים.

אם קולטים עובד מקצועי מחוץ לארגון, עומד לרשותו Benchmark מסוים והיכרות עם פרקטיקות עבודה בארגונים מקבילים בענף, ואלו עשויים לשמש אותו בהעמדת ערך מוסף לארגון אגב ביצוע משימות הביקורת על ליבת הפעילות.

שימוש בשירותים של גורמי מקצוע במיקור חוץ



מי שמבצע את משימת הביקורת הוא איש מקצוע עם ידע וניסיון מקצועי בליבת הפעילות הארגונית.

הגורם החיצוני שמבצע את משימת הביקורת מכיר פרקטיקות עבודה בארגונים מקבילים בענף, וכן מכיר Benchmarks רלוונטיים ויכול לבצע את הביקורת בהסתכלות רחבה.

בפני המבקר הפנימי הראשי עומדת האפשרות לגמישות בתכנון ובביצוע משימת הביקורת הפנימית, באופן המשלב בין עבודה המתבצעת במשאבים פנימיים של יחידת הביקורת, לבין עבודה המתבצעת על ידי איש המקצוע החיצוני. בהקשר זה יצוין כי במתכונת עבודה משולבת מסוג זה, גורמי המקצוע החיצוניים יכולים להעמיד שירותי ביקורת מלאים לגבי רכיבים מסוימים במשימת הביקורת, או לחילופין להעמיד הכוונה מקצועית בלבד לעובדי יחידת הביקורת הפנימית שמבצעים את עבודת הביקורת בפועל.

דוגמה לשימוש בגורמי מקצוע במיקור חוץ היא שימוש במומחי אבטחת מידע בביצוע בדיקות חדירה בחברות שהן מוטות מערכות מידע, כגון חברות סליקה (ובכלל זאת סליקת מזומן, סליקת עסקאות בכרטיסי אשראי, מסלקות של ניירות ערך), חברות מו"פ ביטחוניות וכדומה.

בהקשר זה יש לציין שהמציאות עשויה להעמיד בפני המבקר הפנימי הראשי סיטואציות יותר מורכבות, שעליו להביא בחשבון במכלול השיקולים להתמודדות עם פערי ידע בביקורת על ליבת הפעילות הארגונית. להלן מספר דוגמאות:

- פיזור גיאוגרפי רחב של הארגון המבוקר, וההשלכות הנובעות מהדבר בנושאים כמו זמינות של עובדי ביקורת ויועצים חיצוניים לנסיעות עבודה ממושכות, מחסומים של שפה וכדומה.
- ליבת פעילות ארגונית המאופיינת בשינויים תכופים, כגון שינויים טכנולוגיים, מוצרים חדשים וכדומה.
- מגבלת תקציב לביצוע משימות ביקורת פנימית במיקור חוץ, או לחילופין מגבלת כוח אדם זמין ביחידת הביקורת הפנימית.

סיכום ותובנות אישיות

מניסיוני האישי בתפקידי ביקורת פנימית בחברות בענפי התעשייה והפיננסים, לרוב לא קיים פתרון יחיד להתמודדות עם פערי ידע בביצוע ביקורת על ליבת הפעילות הארגונית, וראוי שהמענה לפערים מסוג זה ייבחן על בסיס תקופתי ולגופו של עניין.

גם הזדמנויות אקראיות עשויות לשחק תפקיד משמעותי במתן מענה לפערי ידע, ולכן רצוי שהמבקר הפנימי הראשי ישמור על פתיחות מחשבתית לעניין זה. להלן מספר דוגמאות להזדמנויות שנתקלתי בהן בעבר וסייעו באופן משמעותי בהעלאת הרמה המקצועית של תוצרי הביקורת על ליבת הפעילות הארגונית:

- פנייה יזומה אל יחידת הביקורת הפנימית, שהעביר עובד עם ניסיון משמעותי מליבת הפעילות בארגון. העובד הביע רצון אמיתי ללמוד ולהתפתח בתחום הביקורת הפנימית. העובד גויס ליחידת הביקורת הפנימית וסייע בהעלאת הרמה המקצועית של תוצרי הביקורת על ליבת הפעילות הארגונית.
- הזדמנות לקבל שירותי ייעוץ מגורם חיצוני ומקצועי שברשותו ניסיון רב בפעילות הליבה העסקית מארגון אחר המוביל את התעשייה בענף שבו פועל הארגון המבוקר, ושברשותו היכרות עם פרקטיקות עבודה מתקדמות וייחודיות.

קורס כתיבה והשבחת דוחות ביקורת



יחל בתאריך
24.11.22
מרכז הקורס | **בועז ענר**

לפרטים והרשמה:
לשכת המבקרים הפנימיים
03-3742627

דגלים אדומים

דוגמאות מאירועי כשל מהעולם, ואיך הביקורת הפנימית יכולה לאתר סימני אזהרה מרכזיים

מאת:

לאל בלקראן | CIA, FCPA, FCGA, FCMA
מבקר פנימי בחברת Great Canadian Gaming Corp
בטורונטו קנדה.

מאמר מתורגם ממגזין INTERNAL AUDITOR
מחודש אפריל 2022

בשלושת העשורים האחרונים היינו עדים לכמה מקרים בולטים של הונאה וכשל תאגידי שהביאו להפסדים של מיליארדי דולרים ולבחינה מחודשת של פרקטיקות תאגידיות. בתקופה זו בארה"ב בלבד, הגישו בקשות לפשיטת רגל יותר מ-500 חברות בעלות נכסים של מעל 500 מיליון דולר. חלקן נכנסו לפשיטת רגל מספר פעמים כי לא השכילו ללמוד מטעויות העבר.

ממחקר שנערך לאחרונה על ידי ה-NACD (National Association of Corporate Directors) – האיגוד הלאומי של מנהלי תאגידים בארה"ב (בשיתוף לשכת רואי החשבון העולמית (association of international certified professional accountants – AICPA), עולה כי רוב הכשלים הללו התרחשו על אף דגלים אדומים ניכרים. היו סימני אזהרה אסטרטגיים, תפעוליים ופיננסיים, אך הממונים על הבקרה לא זיהו אותם או לא נקטו שום פעולה לגביהם.

בכוחה של הביקורת הפנימית לספק "אזהרה מוקדמת" לארגון כדי לטפל בליקויים לפני שהם גורמים להשפעה מהותית על הפעילות ועל ההמשכיות העסקית. אומנם על הביקורת הפנימית לתעדף סיכונים ולפעול בתוך תיאבון הסיכון של הארגון, אולם ישנם דגלים אדומים קריטיים שאף מבקר פנימי לא יכול להרשות לעצמו להתעלם מהם. באחריותה של הביקורת הפנימית למנף את הידע העמוק שלה לגבי הארגון כדי לזהות דגלים אדומים מרכזיים הקשורים לבעלי העניין, לדירקטוריון, להנהלה הבכירה, לתרבות העסקית ועוד.

בעלי עניין בממשל תאגידי

נתק בקרב בעלי עניין בממשל תאגידי יכול להוות אינדיקציה ראשונה לצרות בארגון ודגל אדום קריטי. אבני היסוד של ממשל תאגידי אפקטיבי הן הדירקטוריון, ועדת הביקורת, ההנהלה הבכירה והמבקרים הפנימיים והחיצוניים. חוסר תיאום והסכמה בין הגורמים הנ"ל עלול להוביל לתוצאות שליליות רבות, כגון בקורות פנימיות חלשות ודיווחים לא מדויקים. היעדר הסכמה עלול גם לקדם סביבה לא אתית, שבה הפיקוח לא אפקטיבי וההשקעות אינן מוגנות.

דגל אדום חשוב נוסף הוא היעדר כללים, נהלים, תהליכים ובקורות בנושא ממשל תאגידי. היסודות האלה של ממשל תאגידי נחוצים על מנת להגשים מטרות. ארגונים המציגים ממשל תקין עומדים בדרישות משפטיות ורגולטוריות, ממלאים את חובת הנאמנות כלפי משקיעים, ונתפסים כשותפים תאגידיים טובים. ארגונים אלה מגייסים ושומרים ביושר על עובדים ודירקטורים, מקבלים תמיכה מהציבור ומניעים ביצועים אופטימליים בקרב הדירקטוריון, העובדים, הספקים ואחרים.

חברת קריליון, לשעבר ענקית הבנייה והשירותים הציבוריים השנייה בגודלה בבריטניה, היא דוגמה אחת של סיפור אזהרה בנושא ממשל תאגידי. בשנת 2018 נכנסה קריליון להליכי פירוק. בחינה שנערכה לאחר פירוקה העלתה כי שיטות הממשל התאגידי של הדירקטוריון היו מפוקפקות, וציינה חוסר היערכות לתוכנית פריסת חוב מחדש שתוכננה לחודש ינואר 2018.

חברת קריליון שקעה בחובות כבדים ופעלה במרווחים צרים, ולא מילאה את חובת הנאמנות שלה כלפי המשקיעים באמצעות ניהול הסיכונים המרכזיים המאיימים על המודל העסקי שלה, על ביצועיה העתידיים, על כושר הפירעון שלה או על נזילותה.

דירקטוריון

לכל דירקטוריון יש תפקיד ניהולי חיוני, הכולל קידום בריאות הארגון והרווחה שלו – דבר שהיה חסר באופן בולט בדוגמה של חברת קריליון. תפקידו של הדירקטוריון, כארגון הנושא באחריות העליונה בארגון, הוא להבטיח את קיומם של מבני ממשל נאותים, מאמצי ניהול סיכונים ומסגרות בקרה. חדר הישיבות של הדירקטוריון הוא המקום שבו נקבעים הטון והכיוון של הממשל התאגידי, של ניהול סיכונים ושל מערך הבקורות. בהקשר הזה קיומם של מספר דגלים אדומים מרכזיים יכול לגרום לשחיקה של כל אלה ולפגיעה מהותית בביצועי הארגון.

היעדר מדיניות ונוהל עבודה לדירקטוריון, חברי דירקטוריון שאינם בעלי הידע הבסיסי הנדרש לגבי העסק או התעשייה שלו, או חברי דירקטוריון ללא הבנה דיגיטלית בסיסית – כל אלה צריכים להרים דגלים אדומים.

קריסתה של חברת נורטל נטוורקס בשנת 2009, שהייתה קונצרן עולמי ויצרנית ציוד הטלקום הגדולה ביותר בצפון אמריקה, היא דוגמה נוספת לכשל מסוג זה. במקרה

של חברת נורטל, לחברי הדירקטוריון שלה לא היה שום ידע לגבי תעשיית ציוד הטלקום, בניגוד למתחרה שלה, חברת סיסקו, שבה כמעט 90% מהדירקטורים הם בעלי ידע על ענף הטלקום.

הרכב הדירקטוריון יכול להיות בעייתי גם הוא. למשל: אם אדם אחד מכהן גם כיו"ר הדירקטוריון וגם כמנכ"ל; אם רק דירקטורים בלתי תלויים בודדים מכהנים בדירקטוריון; או אם לא קיים גיוון בדירקטוריון. נוסף על כך, דינמיקה גרועה בקרב הדירקטורים יכולה להשפיע על יכולת התפקוד של הדירקטוריון. אפילו התנהגות הרסנית מצד דירקטור אחד בלבד יכולה להיות ההבדל בין ביצועים לכשלים ברחבי הארגון.

שערוריית פליטות הגזים בחברת פולקסווגן בשנת 2015 עוררה מבול של ביקורת נגד הדירקטוריון שלה, לרבות לגבי דירקטורים חסרי כישורים ועצמאות, וכן לגבי סגנונו האוטוקרטי של היו"ר ולגבי שיטות הממשל התאגידי הלקויות.

הביקורת הפנימית יכולה לבצע "בדיקת דופק" של הדירקטוריון באמצעות שיחות ישירות עם ההנהלה הבכירה או ביצוע ביקורת בנושא המנדט, ההרכב והביצועים של הדירקטוריון.

ישנם דגלים אדומים קריטיים שאף מבקר פנימי לא יכול להרשות לעצמו להתעלם מהם



תפקידה של ההנהלה הוא למעשה ליישם את האסטרטגיות של החברה. דגלים אדומים בתחום זה יכולים להיות קשורים למנכ"ל או להנהלה באופן כללי. לדוגמה: מנכ"ל שתלטן המסרב להאציל סמכויות או מנכ"ל עם תוכניות גרנדיוזיות ודחף להשתוות למנכ"לים בארגונים אחרים, או עדות לסגנון חיים מפואר ובזבזני של המנכ"ל או של מנהלים בכירים. בדיוק כמו יו"ר דירקטוריון חסר כישורים או בעל אופי פזיז, גם מנכ"ל הפועל בחוסר זהירות יכול להרוס ארגון.

לחברת ויונדי יוניברסל, חברת המדיה הצרפתית שספגה הפסדים בסכום של 23.3 מיליארד אירו בשנת 2002, היה יו"ר ומנכ"ל אגואיסטי מפורסם עם תוכניות גרנדיוזיות וסגנון חיים של "סלב". הוא נאלץ להתפטר ולאחר מכן הורשע בשימוש בלתי הולם בכספי החברה.

דגלים אדומים אחרים בקטגוריה זו כוללים סגנון ניהולי מתעמת ובוטה, שיטות ניהול אגרסיביות המייצרות צמיחה מהירה בהכנסות ובמחירי המניה בטווח הקצר, תחלופה גבוהה או פתאומית בהנהלה הבכירה, ותוכנית המשכיות מנהיגות לא ברורה או כשל בקביעת זהותו של היורש.



תחום אחריות מרכזי של ההנהלה הבכירה והדירקטוריון הוא ניהול סיכונים. כדי להשיג את היעדים העסקיים של הארגון, על ההנהלה להבטיח כי מתקיימים בארגון תהליכי ניהול סיכונים אפקטיביים, בעוד על הדירקטוריון לקבוע האם תהליכים אלה מתאימים, נאותים ואפקטיביים. על אף הגדרתם הברורה של התפקידים ותחומי האחריות, דגלים אדומים עלולים לעלות בתחום ניהול סיכונים.

מדדי סיכון בתחום זה יכולים לכלול מקרים כאלה: ERM אינו משולב במבנה הארגוני; יחידת ניהול סיכונים חלשה, תהליכי ניהול סיכונים לא אפקטיביים או שאינם מבוססים על אסטרטגיית ניהול סיכונים; אותו אדם מכהן גם כמנהל הסיכונים הראשי וגם כמבקר הפנימי הראשי. תרחישים אחרים שעלולים ליצור "כתמים עיוורים" בתחום ניהול הסיכונים כוללים התרחבות מהירה לקווים חדשים או למיזמים עסקיים שבהם הסיכונים אינם מובנים היטב, וחוסר תיאום עם פעילויות ביקורת אחרות.



הביקורת הפנימית היא אחד המנגנונים החזקים ביותר של הדירקטוריון להבנת הספקטרום המלא של הסיכונים העומדים בפני החברה ולמעקב אחר האפקטיביות של הבקורות ותהליכי ניהול סיכונים. הביקורת הפנימית חייבת להיות עצמאית ומסוגלת לבצע גם משימות ביקורת רגישות מבחינה פוליטית, כגון ביקורות בנושאי תכנון אסטרטגי, ממשל תאגידי, בקשות להחזרי הוצאות המנהלים הבכירים ובנושא התרבות הארגונית.

ביקורת פנימית שורתעת מלבצע משימות ביקורת רגישות "פוליטית", ארגונים שבהם המבקר הפנימי אינו חבר בוועדות אסטרטגיות, או הימנעות מביצוע הערכת איכות של פונקציית הביקורת, כפי שמומלצת על ידי ה-IOA, יכולים להוות דגלים אדומים.

קיים גם סיכון להופעתם של דגלים אדומים הקשורים לרואי החשבון המבקרים החיצוניים ולהשפעות פוטנציאליות על הדוחות הכספיים של הארגון. אם רואי החשבון המבקרים החיצוניים אינם לוקחים בחשבון את כל הגורמים שיכולים להשפיע על המוצרים והשירותים של הארגון, על בעלי העניין שלו ועל הביצועים העתידיים שלו, זה גם יכול להוות סימן מדאיג.

לדוגמה, אם התעשייה של ארגון מסוים עוברת שינויים כלכליים משמעותיים והתקדמות טכנולוגית המשפיעים על העסק ועל לקוחותיו, שינויים כאלה עלולים לחייב קיצוץ בעלויות, כוללים קיצוצים בהנהלה הבכירה או אפילו העברת פונקציית הביקורת הפנימית למיקור חוץ. קיצוצים כאלה משפיעים על יעילות הממשל התאגידי, ועל הארגון למדוד זאת ולדווח עליהם. התוצאות עלולות אף לעורר חששות לגבי המשך פעילותו של הארגון בעתיד הנראה לעין.



צמיחה היא חיונית לכל עסק, ורוב הארגונים צומחים באמצעות מאמצים להגדלת נתח השוק, ההכנסות, הקווים העסקיים והרווחיות. אבל על ארגונים להתוות כיוון שעונה על ציפיותיהם של בעלי העניין. היעדר אסטרטגיית צמיחה מוגדרת היטב או הסתמכות יתרה על צמיחה במקום על פרויקטים לשם הגדלת רווחיות, יכולים לשמש כמדדי סיכון. לדוגמה, ארגון שנוקט אסטרטגיית צמיחה אגרסיבית באמצעות רכישות או התרחבות מהירה לקווים עסקיים, לתעשיות או לשווקים חדשים, מבלי לנתח ולפתח אסטרטגיה מקיפה.

ייתכן שארגון שמתרחב הרבה יותר מהר מארגונים מקבילים הוא מוביל – וייתכן שהוא מעלה דגל אדום, כפי שקרה עם חברת וורלדקום בסוף שנות ה-90 ובתחילת שנות האלפיים. החברה התרחבה בעיקר באמצעות מיזוגים ורכישות ולא באמצעות צמיחה אורגנית. הרווחיות המנופחת שלה, בתקופה שבה

חברות מקבילות רשמו הפסדים, נבעה מטיפול חשבונאי בהוצאות תפעוליות שוטפות כהוצאות הוניות לטווח הארוך. סמנכ"לית הביקורת הפנימית של החברה, סינתיה קופר, קיבלה את הקרדיט בגין חשיפת ההונאה בחברת וורלדקום.



התוכנית האסטרטגית או התאגידית של חברה היא מפת דרכים ארוכת טווח שמכוונת את החברה לעבר יעדיה ואת פעולותיה בשלוש עד עשר השנים הבאות. תכנון כזה מאפשר לעסק לארגן את המשאבים שלו ואת פעילויותיו כדי להשיג את מטרותיו. תכנון אסטרטגי אפקטיבי מסמן לא רק לאן הארגון מתכוון להגיע ואת הפעולות הנדרשות כדי להתקדם, אלא גם משמש ככרומטר שבאמצעותו הארגון יכול לבדוק האם הוא מצליח.

לפני כמה שנים נערך סקר רבעוני של חברת מקינזי בקרב כ-800 מנהלי עסקים, ונמצא כי 45% מחברי ההנהלה הבכירה לא היו מרוצים מתהליך התכנון האסטרטגי. קיימים מספר סימני אזהרה שיש לקחת בחשבון, למשל: מקורות ההנחות ונתונים אחרים הכלולים בתוכנית אסטרטגית אינם אותנטיים, או שתהליך התכנון האסטרטגי אינו כולל ניתוח של חוזקות, חולשות, הזדמנויות ואיומים. אינדיקטור נוסף לסיכון הוא חוסר תיאום של הנחות העבודה בין יחידות שונות. לדוגמה: אם תוכנית אסטרטגית קובעת עלייה בנתח שוק בשיעור של 15%, אז גם תוכנית השיוק חייבת להתחיל עם הנחה זו.

דגלים אדומים אחרים, ברורים יותר, כוללים היעדר יסודות מרכזיים כגון חזון, יעדים, ועדות ומסגרות, או היעדר תמיכה בתכנון ובמיקוד ארגוניים משמעותיים לטווח ארוך. כאמור, בכוחה של הביקורת הפנימית לזהות דגלים אדומים כאלה באמצעות ביצוע ביקורת בנושא ממשל תאגידי, שתכלול בחינות של מבנה הדירקטוריון, מדיניותו ונוהל עבודת הדירקטוריון, תפקידו של היו"ר, ותחומי אחריות הפיקוח של הדירקטוריון.



גם אם לחברה יש אסטרטגיה מוגדרת היטב, אם התרבות הארגונית שלה אינה תומכת בביצוע האסטרטגיה, סביר להניח שהחברה לא תצליח ביישום. התרבות הארגונית היא מערכת של ערכים ואמונות משותפים המערכת אנשים, מבנים ארגוניים ומערכות. התרבות הארגונית מציגה מה שחשוב לעסק, איך דברים מתרחשים ואיך דברים נעשים. לתרבות הארגונית יש השפעה מהותית על הצלחתו של הארגון בטווח הארוך, ובכוחה להפריד את המבצעים האתיים מהמבצעים הלא אתיים, את הארגונים בעלי ערך מהארגונים המפוקפקים, ואת הארגונים המשיגים את ייעודם מאלה שלא עושים זאת.

תרבות היא הדנ"א של חברה המשפיע על האופן שבו היא מקבלת החלטות, פותרת בעיות ומתקשרת עם פונקציות עסקיות ברחבי החברה. על פי מחקר שנערך לאחרונה על ידי ה-NACD, 92% מהארגונים אומרים שתרבות יש השפעה ניכרת על הביצועים הפיננסיים. בהקשר הזה חשוב מאוד להתייחס לדגלים אדומים בתחום התרבות הארגונית.

פעולותיו של המבקר הפנימי הראשי

היכולת לזהות דגלים אדומים אסטרטגיים מסייעת לארגון בהגנת נכסים, בשיפור היעילות, בצמצום סיכונים משפטיים ובעמידה בדרישות רגולטוריות. בחינת דגלים אדומים ברמה האסטרטגית מאפשרת למבקרים פנימיים לתאם את מאמציהם, לזהות בעיות ולמנוע התמוטטות של עסקים. יתרה מזאת, תהליך זה יכול לעזור לארגונים להגביר שקיפות ולקדם את מוניטין הארגון.

בשל אופי עבודתם, מבקרים פנימיים צוברים ידע נרחב לגבי העסק, פעילותו והתעשייה שלו.

יחידת ביקורת פנימית מבוססת, המקבלת גישה לכל העובדים ולכל המידע בכל הרמות, יכולה לבנות נקודת מבט מושכלת על הפרקטיקות העסקיות של החברה, על התרבות שלה, על התחומים הבעייתיים בה ועל סוגיות ניהול בעייתיות.

כל דבר שהוא קריטי ליכולת הקיום של הארגון בטווח הארוך ראוי לפיקוח ולהערכה. יש לבצע ניטור שוטף על מנת לזהות פעילויות בלתי רגילות, פעולות חריגות וכל דבר שאינו מתאים לתרבות ולעסק, ולסמן אותו בדגל אדום. מנהלים בכירים יכולים לפנות למבקר הפנימי הראשי כדי לבקש בחינה מקיפה לאיתור דגלים אדומים פוטנציאליים, וכך ניתן יהיה לטפל בהם מבעוד מועד.

לדוגמה, תרבות נגועה ורעילה המציגה מאפיינים של אפליה, פחד, התנהגות שלילית וחוסר אחריות, יוצרת חוסר אמון וחוסר ביטחון בקרב העובדים, דבר שגורם להם להפוך למתחרים במקום למשתפי פעולה. התמקדות בתדמית החברה במקום בלקוחותיה, בשירותיה או במוצריה – או תרבות של הירות, תאוות בצע ולחץ להשגת תקציבים אגרסיביים או "להשגת מספרים" – יכולה להשפיע לרעה על המוניטין, המורל ועל הפרודוקטיביות. באופן דומה, תרבות שאוגרת ומסתירה מידע ומציגה רק "חדשות טובות" לראשי הארגון, חושפת את הארגון לסיכונים בלתי צפויים. בהיבטים של מדיניות, דגלים אדומים יכולים להיות היעדר קוד התנהגות עסקית או מחסור חמור ביוזמות איתות, כמו תוכניות להגנת חושפי שחיתות.

כדי לזהות דגלים אדומים כאלה, מבקרים פנימיים יכולים לבצע "בדיקת דופק" בתרבות הארגון באמצעות אינטראקציות ושיחות ישירות עם ההנהלה בדרגים הבכירים ועם מנהלים זוטרים.

האתר לשירותכם
WWW.THEIIA.ORG.IL

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

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

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

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

הבריחה מכלא גלבוע כמשל – האם ניתן למנוע אירוע כשל מהותי?

תפקיד המבקר הפנימי
באשר לסיכוני תרבות
ארגונית

מאת:

דוד אגרנט | רו"ח, CIA
JDC International - The Joint

איל אורון | עו"ד, נת"ע, לשעבר מבקר באגף
הביקורת במשרד לביטחון הפנים

בעז ענר | רו"ח, CIA – לשעבר משנה
למנכ"ל במשרד מבקר המדינה, מרצה,
מנהל סדנאות ביקורת ובקרה פנימית

הבריחה

ועדת הבדיקה הממשלתית
הוסמכה לבדוק את אירוע
בריחת האסירים הביטחוניים
מכלא גלבוע ואת הנסיבות
שהובילו להתרחשותו. הוועדה
בוחנת גם את היערכות שירות
בתי הסוהר למניעת בריחות
אסירים ממתקני כליאה.
הוועדה תקבע ממצאים,
מסקנות והמלצות בקשר לכך.

על רקע מינוי ועדת החקירה,
שטרם פרסמה את מסקנותיה,
הכותבים נמנעים מלהסיק
מסקנות אודות גורמים שהיו
מעורבים באירועי הבריחה
מכלא גלבוע והמרדף אחר
המחבלים, ואינם מחווים דעה
על האירועים הנ"ל כשלעצמם
או אחריותם של גורמים כאלו
ואחרים. הכותבים משתמשים
רק בפרסומים פומביים
בתקשורת הישראלית, בדגש
על אירוע הבריחה כמקרה בוחן,
לשם מתן הדגשות למבקרים
פנימיים באשר לסימנים
מעידים על חשש לתרבות
ארגונית לקויה ועל תפקיד
המבקר הפנימי בנדון.

סקירת סימנים מעידים בשלבים השונים שקדמו לאירוע הבריחה ולאחר מכן

אין איש בישראל שלא נחשף לאירוע בריחת המחבלים מכלא
גלבוע בספטמבר 2021. הסיפור כיכב בתקשורת, פתח מהדורות
חדשות והיה שיחת היום באותה עת. המדינה השקיעה משאבים
אדירים במרדף אחר המחבלים ובלכידתם.

לפני הבריחה מהכלא סימנים מעידים לכאורה על תרבות ארגונית לקויה

טרם הבריחה, בשנים 2020-2021,
התקשורת פרסמה מעת לעת סדרת חשדות
לפלילים ומעשים אינם אתיים של סוהרים
וקציני שב"ס ואף של מפקדי בתי סוהר.
לכאורה מדובר בעבירות של שוחד, קבלת
טובות הנאה, חריגות אתיות חמורות וכדומה,
המצביעות על סממנים של תרבות ארגונית
בעייתית. להלן דוגמאות:

מפקד כלא מגידו התפטר משב"ס בעקבות **שימוש
בפקודיו כעובדי מטבח בעת חתונת בנו.**

מפקד כלא עופר הועבר מתפקידו לאחר שכשל
בהחלטה פיקודית, ובניגוד להוראות **אישור כניסה לכלא
של אדם זר שבכליו סכום כסף נכבד.** האדם רכש
סיגריות בקנטינה של הכלא והפיץ/מכר אותן לאסירים.

בעקבות תקלה טכנית, **מידע אישי ממוחשב היה
פתוח לכל אנשי השב"ס, אך אף גורם לא דיווח על
כך.** יתרה מזאת, לפי הדיווח קצינים בכירים וגורמים
אחרים הוציאו לכאורה מידע אישי כדי להשתמש בו נגד
קידומם של קצינים אחרים.

סוהרים בכלא ניצן חשודים בעבירות פליליות של **קשר
עם אסירים, כולל החדרת פריטים אסורים לתאם
תמורת טובות הנאה.** במקרה אחר עצרה משטרת
ישראל סוהר שפעל לכאורה, במספר מועדים ובמשך
תקופה, להבריח לאסירים חפצים אסורים ובהם סמים
וטלפונים ניידים, בתמורה לסכומי כסף וטובות הנאה.

תובנות לביקורת

ככלל, על מבקרים פנימיים להביא בחשבון מאפייני תרבות ארגונית לא תקינה, כולל תסמונת "יהיה בסדר" ויהירות יתר של מנהלים שאומרים בביטחון "אצלי זה לא יקרה!". אלו סממנים שראוי שהבקרה וכמובן הביקורת יחשפו וידווחו עליהם. לשם כך ישנן שיטות בדיקה הנקראות "ביקורת רכה" ו"בקרה רכה" ויש לאמץ אותן ולתפעלן בארגון.

דגש נוסף: בנייה וחיזוק חשיפת שחיתויות ואי תקינות באמצעות קביעה ויישום של מדיניות המגנה על החושפים, ונוהלי "קו חם" המדגשים הבטחת סודיות ואנונימיות.

על המבקר לבדוק את המוכנות של הארגון לאירועים חריגים הנוגעים לכוננות הארגון (למשל במסגרת ביקורות פתע, בשעות לא סטנדרטיות וכדומה), וגם את קיומן של בקורות שוטפות הנובעות מנהלים והנחיות. על המבקר לבחון את ביצועם הארגוני מעת לעת של תרגילים, כולל ביקורות פתע, המדמים אירוע חי כדי לצפות בתגובת אמת, וכן הפקת לקחים מתרגילים ויישומם.

מבקר פנימי צריך לבחון ולוודא קיום מנגנון סדור של זרימת מידע נאות להנהלה ומההנהלה לעובדים

תובנות

תפקיד המבקר הוא לאתגר את הבקרה

איסוף, ריכוז וזרימת מידע מחשיד

לפי הפרסומים בתקשורת, טרם הבריחה מכלא גלבוע היו מספר סימני אזהרה ועימם כשלים בזרימת המידע, ובהם:

קבלן משנה שהפעיל ביובית לפינוי שפכים מהכלא דיווח על הימצאות חול שלא אמור להיות בשפכים.

אחד המחבלים ביקש לעבור לתא אחר שממנו בוצעה הבריחה. בקשתו אושרה למרות שמדובר באירוע לא סטנדרטי.

ההכנות לבריחה נמשכו כתשעה חודשים. חלק מהכלואים האחרים כנראה ידעו על מה שעומד להתרחש ונדרשה פעילות מודיעינית-תשאולית.

מתחת לכלא התגלו חללים תת-קרקעיים ששימשו את המחבלים לבריחה. הנהלת בית הכלא לא ידעה על קיומם של חללים אלו.

תובנות לביקורת

האם המידע מרוכז אצל גורם אחד שמרכיב ויוצר את התמונה הכללית ומשדר אותה להנהלה? האם ייתכן שהמידע ממקורות שונים, בדגש על מידע רגיש, מגיע באופן שוטף לגורמים שונים בארגון ואלה לא חולקים אותו?

אחד מיסודות הניהול והבקרה הוא תקשורת. מבקר פנימי צריך לבחון ולוודא קיום מנגנון סדור של זרימת מידע נאות להנהלה ומההנהלה לעובדים.

תובנות

הגורם האנושי

לפי הפרסומים:

סוהר לא התעקש לראות פיזית את הכלוא בזמן שזה חפר את המנהרה, אלא הסתפק בסיפור כיסוי של כלואים אחרים בתא.

תובנות לביקורת

על המבקר להביא בחשבון טעויות ושגיאות בשל הגורם האנושי. צריך לזכור שכל תהליך ארגוני עלול להיכשל בגלל הגורם האנושי. אחד מתפקידי הבקרה והביקורת הוא להצביע על כשלים מהותיים בתהליכים. עוד יש להוסיף כי פעמים רבות שגרה ארגונית מהווה סיכון וגורמי הבקרה והביקורת צריכים לאתגר אותה.

סיכונים חיצוניים

לפי הפרסומים:

תוכניות אדריכליות של הכלא היו נגישות באינטרנט.

תובנות לביקורת

על מבקרים פנימיים להתייחס גם לסיכונים חיצוניים שעלולים להשפיע על פעילות הארגון בכללותו או על הנושא המבוקר. יש לוודא כי הנהלת הארגון פועלת למניעת פרסום פומבי של מידע רגיש שלא מחויב מכוח חוק ורגולציה, כגון תוכניות מבנה, נהלי ביטחון פנימיים וכדומה.

אחרי הבריחה מהכלא הפקת לקחים והסקת מסקנות

לפי הפרסומים הרשומים נקטו מספר פעולות לאחר האירוע, ובהן:

נבדק קיום חללים תת-קרקעיים בכל בתי הכלא האחרים. כתוצאה מכך אותרו מקרים נוספים וכנראה נמנעו אירועי בריחה דומים.

פרסום באתר מכרזי הממשלה מילוי 22 חשף מכרז על-פיו שב"ס מעוניין במערכת מידע מודיעינית חדשנית ומתקדמת שתהיה מערכת אחודה בתפעול, תורכב ממרכיבים טכנולוגיים חדשניים ומתקדמים ותיתן מענה לפערים הקיימים.

מסמכים מסווגים נמחקו ממחשבי שב"ס; נבדק אם נמחקו לאחר הקמת ועדת החקירה לבריחה מכלא גלבע.

תובנות לביקורת

על המבקר להשתמש בניסיון של ארגונים רלוונטיים אחרים (Benchmark) באשר לטיפול באירועי כשל מהותיים ולבחון מה היה יוצא דופן באירוע שלא נחשף בזמן. מידע מניסיון של אחרים עשוי להיות כלי לימוד מניעתי לארגון של המבקר.

על המבקר לבחון את פעולות הארגון מיידית לאחר סיום האירוע. עליו לבדוק תהליכי חקירה, בדיקה והפקת לקחים פנימיים. בטווחי הזמן הבינוני והארוך המבקר צריך לבדוק את יישום הלקחים.

על המבקר לעדכן את תוכניות העבודה ואת סקר הסיכונים בהתאם להפקת הלקחים בנושא. בעת גילוי אירוע כשל נקודתי יש לשקול הגדלת המדגם או בדיקה מלאה של כל האוכלוסייה הרלוונטית.

במסגרת הרחבת פעילות או כניסה לפעילות חדשה של הארגון, על המבקר לבחון האם מיושמת הפקת לקחים בעקבות אירוע הכשל.

סיכום ותובנות מערכתיות

ככלל, מצופה מהנהלת ארגון, ממערך בקרה ולענייננו ממבקר פנימי, לטפל בסימני אזהרה באופן שיטתי ומוסדר על מנת לראות את התמונה הכללית ולפעול למניעת אירועי כשל מהותיים טרם התרחשותם: על המבקר הפנימי לפתח ראייה מערכתית בגין ממצאים רבים של הביקורת הפנימית, שהצטברותם עשויה ללמד על היעדר ציות, בקרה וממשל תאגידי נאותים. כלומר, על המבקרים לנסות לחבר אירועים וממצאים מצטברים בארגון, שהם חלקים של פאזל, לכדי תמונה אחת גדולה.

ניתן וראוי להסתמך על איסוף וניתוח אירועים חריגים מארגונים רלוונטיים אחרים, והפקה מראש של לקחים וכלים מניעתיים.

יש לבחון האם קיים בארגון מנגנון המרכז את המידע על סימני אזהרה ויודע להפיק את התמונה המלאה. בגופים ביטחוניים מדובר למשל בגופי מודיעין, ובארגונים אזרחיים ביחידות הבקרה לסוגיה (גורמי בקרה, מנהל הסיכונים, מנהל סיכונים מידע, קצין הציות, קצין הביטחון, משאבי אנוש וכדומה).

ראוי שבתחום המקצועי המבקר הפנימי יערוך באופן שיטתי ביקורות רכות, כגון בדיקות בתחום התרבות הארגונית.

ראוי שהמבקר יפעל לחיזוק מדיניות שתעודד עובדים ומנהלים לחשוף את תקינות, חריגה מנהלים, פגיעה בביטחון ובבטיחות ועוד מעשי שחיתות, תוך הגנה על החושפים – יצירת מדיניות של SPEAK UP באמצעות יצירה ועיבוי כלים כגון "קו חם".

תפיסות וכיוונים אלה יחזקו גם את מעמדו של המבקר הפנימי ותרומתו לארגון כבעל ראייה מערכתית, כחדשן, כיועץ וכסוכן שינוי.

לבסוף: כנראה שלא ניתן למנוע לחלוטין אירועי כשל מהותיים בארגונים, אלא לשאוף לגדרם ולצמצם את הנזק והשכיחות. כלומר, הסיכוי להתרחשות אירוע כשל מהותי פוחת באופן ניכר בארגון שמקיים באופן שיטתי הערכה וניהול סיכונים, איסוף, ניתוח וזרימת מידע נאותים. ארגון כזה ערני לסימני אזהרה, שם דגש על מערך הבקרה, מפעיל מבקר פנימי ומספק לו את המשאבים הדרושים, מגבש ומטמיע נהלים בתחומים מרובי סיכון, ומתייחס ברצינות לסיכונים תרבות ארגונית וסיכונים חיצוניים.



מכוונים ללב

אתגרי הביקורת
בתחומי הליבה
בכלל, וביחידות
הממשלה בפרט

מאת:

אלון זולר | M.Sc, M.A.,
מבקר משרד התקשורת

הגדרה

מילון ספיר (אבנון) מגדיר ליבה בין היתר כך: "מרכז", "פנים", "גופו של עניין", "לב הנושא". מילוג מגדיר: "החלק המהותי ביותר", "התמצית והעיקר".

אם כן, "הליבה" היא הפעילות המרכזית, תכלית קיומו של הארגון, ובשפה הניהולית המקובלת - הנושאים האסטרטגיים. דרך אחרת לזהות את הליבה היא באמצעות המרכיב המשלים שניתן לכנות "מעטפת", ולהסיק שמה שאינו המעטפת הוא הליבה. המעטפת כוללת את כל הפעולות האמורות לסייע לארגון לממש את פעילות הליבה. בצה"ל נהוג לכנות את הפעילויות הללו "תומכי לחימה".

מרכיבי המעטפת האופייניים כוללים: ניהול כספים, משאבי אנוש, לוגיסטיקה, מערכות מידע, קידום פרויקטי תשתית וכדומה.

הגבולות שבין "ליבה" ל"מעטפת"

ההגדרות שצוינו, ובפרט הגבולות שבין "הליבה" ו"המעטפת", אינן חד-משמעיות. הן תלויות ביעוד הארגון ובמאפייני סביבת פעילותו. תחום ליבה בארגון אחד יכול להוות מעטפת בארגון אחר, וההיפך. גם בארגונים דומים לכאורה, ייתכנו גבולות אחרים בין "הליבה" ל"מעטפת".

להלן מספר דוגמאות:

- קל להניח שאצל יצרן של מוצרי תעשייה פעילות הליבה היא הייצור. אולם אם מדובר בייצור תעשייתי בתחום טכנולוגי מתקדם ומורכב, פעילות הליבה היא אומנם הייצור, אך פעילות המחקר והפיתוח עשויה להיות ליבתית אף יותר. בארגון כזה ניתן להניח שפעילות המעטפת היא ניהול הכספים וניהול מלאי המוצרים המוגמרים. פעילות גיוס העובדים לארגון כזה מעלה שאלה האם זו פעילות ליבה, שהרי גיוס עובדים מוכשרים במיוחד וטיפוחם חשובים ביותר בארגון כזה, העוסק כאמור בייצור מוצרים מתקדמים. לכן ייתכן שבארגון כזה גיוס ושימור עובדים ייחשבו לפעילות הליבה.
 - ניתן להניח שאצל יצרן תעשייתי העוסק בייצור של מוצרי צריכה סטנדרטיים בשוק תחרותי במיוחד, הליבה עשויה להיות דווקא פעילות השיווק, אפילו יותר מפעילות הייצור. לעומת זאת, אם מדובר במפעל שהוא מונופול המייצר מוצר צריכה סטנדרטי, פעילות הייצור היא הליבה לצד פעילות ההפצה.
 - במוסד רפואי כגון בית חולים, קל לזהות שפעילות הליבה היא הטיפול הרפואי, בעוד פעילות הלוגיסטיקה (כגון ניהול מחסני ציוד רפואי ותרופות) היא המעטפת.
- בכל מקרה, הגדרת הליבה, מהות הארגון, מטרותיו והדרכים להשגתן, הם המרכיב החשוב והמתבקש בעבודתה של הנהלת הארגון. נשאלת השאלה האם מבקר פנימי המגבש את הצעתו לתוכנית עבודה צריך לתעדף "תחומי ליבה" על פני "תחומי מעטפת"?

ביקורת על נושאי הליבה

תקן ביצוע 2010 - תכנון קובע קטגורית: "המבקר הפנימי הראשי חייב להכין תוכנית עבודה מבוססת סיכונים, בהתאם למטרות הארגון, על מנת להחליט על סדרי העדיפויות של הביקורת הפנימית. בביאור לתקן נקבע: "לצורך פיתוח תוכנית עבודה..., המבקר... מתייעץ עם ההנהלה הבכירה והדירקטוריון ומשיג הבנה בנוגע לאסטרטגיות הארגון, יעדי מפתח עסקיים..."

אם כן, התקן מחייב את המבקר לקבוע את תוכנית עבודתו על בסיס האסטרטגיות של הארגון (העיסוק בנושאי הליבה), וכל זאת על בסיס ניהול סיכונים. מכאן שנושאי הליבה ככלל, בהיותם מקדמים את מטרות הארגון, אמורים לקבל עדיפות בתוכנית העבודה, אך בכפוף לסיכונים. ייתכן שבנקודת ההחלטה הסיכונים קיימים דווקא בנושאי מעטפת. מכאן שמבחינה מעשית הנושאים שנדרש לבקדם הם בעלי הסיכון השיורי הגבוה ביותר במועד ההחלטה, ולא דווקא נושאי ליבה.

האתגרים העיקריים שבקיום ביקורת בנושאי הליבה

במקרים רבים, ביקורת בתחומי הליבה מחייבת תשתית משמעותית - ידע מקצועי ייחודי. ככל שהתחום המבוקר צר, ייחודי או נדיר יותר, כך עולים הקושי והחשיבות בהשגת תשתית כזו. תשתית זו היא ההבדל בין סקירה שטחית לבין ביקורת ממשית שעשויה לתרום ולהוסיף ערך. לשם בניית תשתית כזו, עומדות בפני יחידת הביקורת מספר אפשרויות:

1. לימוד עצמי.
2. רכישת ייעוץ מקצועי ממומחים חיצוניים בתחום המבוקש להבדיל מייעוץ/מיקור חוץ של הליך הביקורת עצמו.
3. תמיכה וסיוע מקצועי משמעותי מעובד מומחה או מנהל מרכזי בגוף המבוקר.

ככל שהתחום ייחודי או צר יותר, כך תהליך של למידה עצמית הוא יקר ומורכב יותר. גם ייעוץ חיצוני עשוי להתברר כקשה להשגה, בפרט כשמדובר בתחום צר שבו אין מומחים זמינים ופנויים. דרך הפעולה השלישית היא סיוע

מקצועי מעובדים מומחים או מנהלים מתוך היחידה או התהליך המבוקר. החוק הפורמלי אומנם מחייב את העובדים לשתף פעולה, אך בתחומים מקצועיים כאלה קיום ביקורת משמעותית דורש יותר ממענה פסיבי לבקשות נתונים, מסמכים ושאלות כלליות של מי שאינו מקצוען בתחום.

האתגר העומד בפני הביקורת הוא רכישת האמון של המומחים ובעלי הידע בארגון כך שהם יסייעו בהשלמת הידע המקצועי הנדרש לביקורת. עובדים ומנהלים מומחים כאלה עשויים לסייע למבקר ממגוון סיבות ובדרכים שונות. במקרים רבים העובד שהגיש סיוע לביקורת מעוניין לשמור את הדבר בסוד. מעבר לחובתו האתית של המבקר להקפיד על טיפול במידע שנמסר בזהירות המתבקשת, בין היתר תוך שקלול מניעיו של העובד, הוא נדרש לשמר את הקשר, הקשב והייעוץ לעובד המומחה גם לאחר סיום הביקורת ובאופן דומה כלפי עובדים מומחים נוספים לביקורות נוספות. תחזוקת הקשרים הללו מחייבת קשב ומשאבים על פני זמן.

אתגר משמעותי נוסף הוא בביקורת על הנושאים שבהם מתמקדת ההנהלה. ככלל, נושאי ליבה אמורים להוות את עיקר העיסוק של הנהלת הארגון. בדיקה מעמיקה של הנושאים הללו עשויה לעמת את הביקורת ישירות עם הנהלת הארגון בנושאים הקרובים לליבה. במצב כזה, אף יותר מבכל מצב אחר, הביקורת נדרשת להבטיח עומק ומקצועיות בעבודתה כדי לעמוד באתגר ההוספת הערך הממשי.

ביקורת על נושאי ליבה ביחידות הממשלה

בשונה מהמקובל ברוב הארגונים, ביחידות הממשלה ההבחנה בין "ליבה" ל"מעטפת" קלה יותר לזיהוי ישיר, וכן הזיהוי על דרך השלילה.

בתחומי מעטפת אחרים, גם אם אין קביעה קטגורית דומה בחוק או בהוראה אחרת, קיימים הסדרים בעלי רציונל דומה. לדוגמה, היחידה להגנת הסייבר בממשלה (יה"ב) שברשות התקשוב הממשלתי, מופקדת על הגנת הסייבר בממשלה על יחידותיה. כלומר, מבקר פנימי ביחידה ממשלתית כלשהי נדרש לבחון את רמת הסיכון השיורי של תחום הסייבר בהינתן מערך בקרה וביקורת רוחבי ואף פנימי. קל להניח שהסיכון השיורי בתחום שהמבקר מעריך ביחידת הממשלתית בקצה, נמוך מהמקובל בתחום זה.

פרק 3.5 בתקנון שירות המדינה (התקשי"ר) קובע שהביקורת הפנימית של נציבות שירות המדינה תקיים ביקורת ביחידות משאבי האנוש בממשלה, ובין היתר בנושאים שבהם האצילה הנציבות סמכויות למשרדים. גם כאן מבקר פנימי ביחידה ממשלתית המגבש הצעה לתוכנית עבודה רואה מערך של בקרה

סיכום

זיהוי והגדרת "תחומי הליבה הארגונית" אינם קלים כפי שניתן להבין, ותלויים במגוון גורמים ונסיבות. על המבקר הבונה את תוכנית העבודה להתחשב בסיכונים ולא רק בשאלה אם מדובר בנושא ליבתי. ביחידות הממשלה זיהוי הליבה קל יותר, וקיימת עדיפות מבנית לקיים ביקורת על נושאי הליבה שבהם מבחינה מבנית הסיכונים השיוריים בממשלה גבוהים יותר. ביקורת בתחומי ליבה מחייבת סיוע מקצועי ייחודי ויש לה פוטנציאל גבוה מ"הרגיל" לעימות עם ההנהלה. הוספת ערך מחייבת למצוא את הדרך לידע הייחודי ולהצגת הממצאים כהווייתם.

פורום מעגל נשים

מהווה פלטפורמה באמצעותה יכולות מבקרות פנימיות:

לשתף ולקבל ידע מנשים מובילות

להקנות אפשרויות חניכה וליווי אישי

לאפשר פיתוח מקצועי תוך מתן כלים וקיום סדנאות ייעודיות

לשמוע הרצאות העשרה של נשים מעוררות השראה

16.11.22
המפגש ה-4

יכלול פאנל של מבקרות פנימיות ותיקות בנושאים בוערים בתחום הביקורת, וכן הרצאה מרתקת של גב' מלכה דרור בנושא ביקורת בעידן של חדשנות משבשת.

מפגשים קודמים של הפורום

2021
מפגש 1

נערכה הכרות של המשתתפות והגדרת החזון, המשימות והמטרות. במפגש התקיימה הרצאה של הגב' מיכל גרא מרגליות - פעילה פמיניסטית ופוליטית, לשעבר מנכ"לית שדולת הנשים

2.3.2022
מפגש 2

חלוקת משימות, מינוי אחראיות והקמת צוותי פעולה ליישום המשימות. במפגש התקיימה הרצאה של הגב' ליאור שבו - סמנכ"לית שיווק בחברת Primis מקבוצת מקאן

15.6.2022
מפגש 3

קידום משימות הפורום בהיבטים השונים (שיתוף ידע, פיתוח מקצועי, ליווי אישי וחניכה). במפגש התקיימה הרצאה של הגב' אורלי כרמון - מייסדת ומנכ"לית "אורקה-עוצמה נשית חובקת עולם".

במפגשים עד היום הקמנו צוותי עבודה ופעלנו בהיבטים שונים במספר תחומים:

יצירת קשר אישי והכרות בין מבקרות פנימיות	ליווי אישי וחניכה – פיתוח פיילוט של מנטורינג אישי וליווי תקופתי של מבקרות ותיקות – מבקרות צעירות	שיתוף ידע – הקמת קבוצה המאפשרת שיתוף ידע בתחומים שונים	פיתוח מקצועי – ניסיון להשתלב במסגרת תואר שני של הביקורת הפנימית	הרצאות העשרה – בכל אחד מהמפגשים זכינו לשמוע הרצאות של נשים מעוררות השראה
--	--	--	---	--

מדד השת"פ

שיקוף ליבת העשייה הארגונית באמצעות אפיון ממשקי הפעילות הבין-ארגוניים במערכת הממשלתית

מאת:

עו"ד תמיר גזיאל | מנהל ביקורת בכיר, משרד מבקר המדינה

ביקורת המדינה מכוונת מטבעה לבחינת ליבת העשייה של הגופים המבוקרים. בראייה זו, מתודולוגיית התכנון האסטרטגי של עבודת ביקורת המדינה שגובשה במשרד מבקר המדינה בשנה החולפת מתבססת על סקירה פנורמית של מאפייני הגופים המבוקרים וצורכיהם, המשתקפים במפת הזהות הנורמטיבית, המקצועית, התפעולית והפיננסית שלהם. להלן תרשים המציג רשימה לא ממצה של מקורות מידע רלוונטיים לאפיון זהותו הכוללת של גוף מבוקר.

תרשים 1: מקורות מידע העשויים לשקף את זהותו הכוללת של גוף מבוקר



ממשקי העבודה הבין-ארגוניים במנהל הציבורי

כדי לבצע את מגוון הפעילויות שבהן מעורבת המדינה המנהלית המודרנית, המערכת הממשלתית מתאפיינת מצד אחד בביזור רחב של הפונקציות השלטוניות, אך מצד שני בריכוזיות מרובדת שבמסגרתה רשות אחת תלויה בהחלטותיה של רשות אחרת – מבחינה רגולטורית, מנהלתית או מקצועית, המחייבת שיתוף פעולה בין הרשויות. במקרים מסוימים אף ייתכן מצב שבו רשות אחת עוסקת בכמה תחומים, שחלקם מסורים לזולתה, והדבר מצריך את הקמתו של מנגנון בין-ארגוני לשם הפעלתו ותחזוקו של ממשק עבודה רציף ויעיל. בנסיבות אלה, הנושאים שבהם יזדקק גוף מבוקר אחד לשירותיו של גוף מבוקר אחר במרחב הציבורי אינם נדירים, ואפילו להיפך – ככל שהפעילות הנדרשת היא מורכבת לביצוע וחיונית, דורשת משאבים ותשומות, יידרשו לה שותפים רבים יותר מקרב הארגונים הממלכתיים והאחרים לצורך אישור הפעילות, פיקוח על מרכיביה, תקצוב שלבי ביצועה, ומתן יעוץ מקצועי בתחומי תוכן שונים.

במאמר זה ייטען ויודגם כי במערכת הממשלתית וברשויות המנהל, שהן גופים מבוקרים על פי סעיף 9 לחוק מבקר המדינה, התשי"ח-1958 [נוסח משולב], אחת האינדיקציות המהותיות לליבת העשייה של גוף מבוקר היא כמות ממשקי העבודה שיש לו עם גופים נוספים ואיכות הקשרים המקצועיים שהוא מנהל עם ארגונים במערכת הממשלתית ובזירה החוץ-ממשלתית. ככל שהפעילות הנדונה מצריכה שותפים, היא עשויה ללמד על מידת חשיבותה לארגון ועל מידת השפעתה על אינטרס הציבור. איתור החסמים המצויים בממשקי העבודה הבין-ארגוניים, בהגדרת תכולתם ובגיבוש המלצות מתאימות להסרתם, יכול לתרום באופן ממשקי לשיפור ליבת העשייה הארגונית.

ממשקי עבודה בין-ארגוניים במערכת הממשלתית

שירות החוץ הישראלי

בפעילות הממשלתית בזירה הבין-לאומית מעורבים 28 גופים ממלכתיים שונים, המקיימים ממשקי עבודה עם משרד החוץ בעת פעילותם בחו"ל. ממשקים אלה נעים מידוע של משרד החוץ על פעולות בחו"ל והיווצרות עימו, ועד פעילות משותפת עם גורמי המקצוע של משרד החוץ בחו"ל, מרבית הממשקים נעשים ללא אסדרה מעוגנת בכתב. איתורם ומיפויים של ממשקי העבודה כאמור, הניבו דוחות ביקורת מערכתיים שפרסם משרד מבקר המדינה בנושאי ליבה שבהם עסק משרד החוץ.

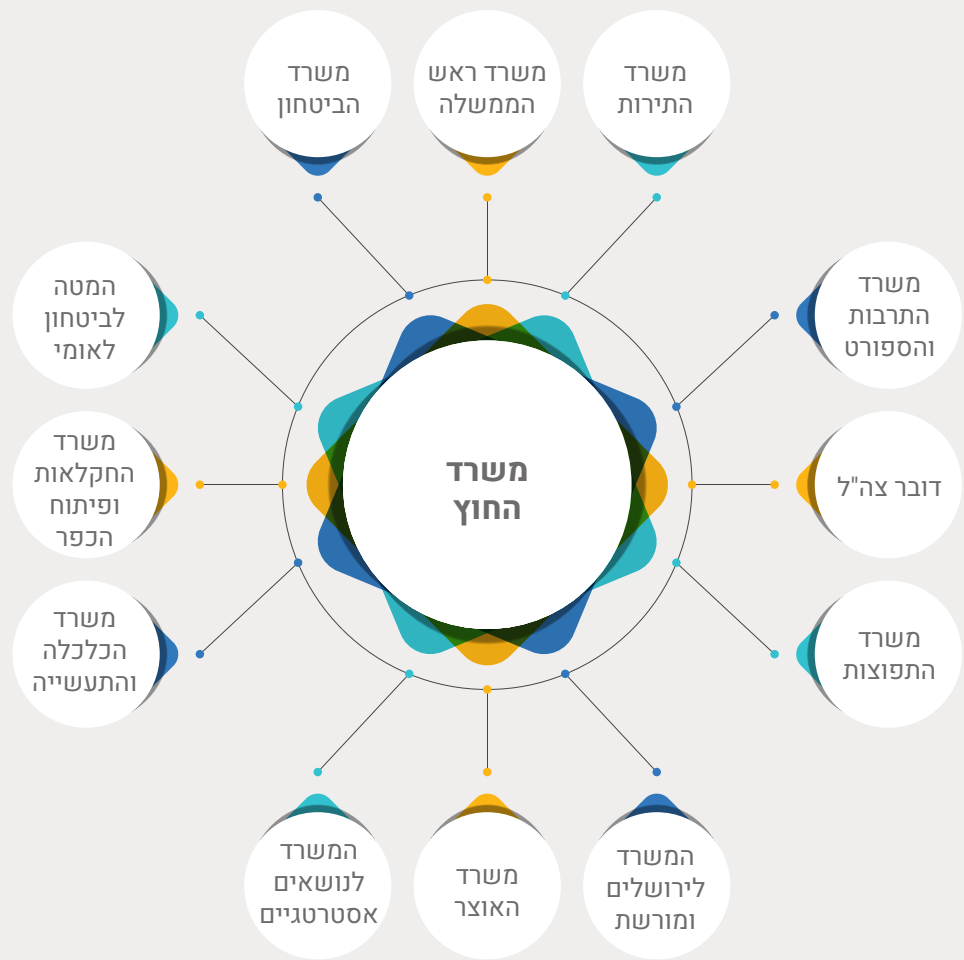
בשלושה מהדוחות האמורים שפורסמו בעשור האחרון, בדקה הביקורת את תחומי פעילותו של משרד החוץ בתחומי ההסברה והמיתוג התקשורתי לאור הממשקים הענפים שהוא ניהל עם ארגונים אחרים במערכת הממשלתית, כמודגם בתרשים להלן.

חוק יסוד

מבקר המדינה, מקנה למוסד העליון של ביקורת המדינה בישראל מעמד עצמאי ועל-ארגוני, שבאמצעותו הוא מוסמך להשקיף מנקודת מבט רב-מערכתית על פעילותם של כלל הגופים המבוקרים על ידו מכוח החוק. ראייה ייחודית זו של משרד מבקר המדינה הכוללת מיפוי ממשקי העבודה הבין-ארגוניים על ידי הביקורת ומתן המלצות לשיפור בנושא, מאפשרת לביקורת להוסיף ערך בתחומים שבהם מנגוני הבקרה האחרים חסרים הסתכלות כוללת ומקיפה כזו.

להלן יובאו כמה דוגמאות לזיקה שבין ממשקי הפעילות כאמור ובין נושאי הליבה שבהם עוסקים גופים המבוקרים על ידי משרד מבקר המדינה.

תרשים 2: פעילות משרד החוץ בתחומי הדיפלומטיה הציבורית בראי ממשקי העבודה של המשרד עם גופים שונים במערכת הממשלתית



במסגרת זו מיפוי ממשקי העבודה ואפיונם סייע לביקורת להגדיר את הנושא הליבתי ולחקור את המשמעויות הנגזרות מקיומם המלא או החלקי של שיתופי הפעולה הבין-ארגוניים בנוגע אליו, וכן את מידת הצורך בהם. הערך המוסף של הביקורת בדוחות אלה היה בהעלאת ממצאים מהותיים הנוגעים לחסכים ולחסמים בממשקי העבודה הרב-מערכתיים, שהטיפול בהם עשוי לייתר את הטלת האחריות של גוף מבוקר אחד על משנהו בניסיון לתרץ ליקויי פעילות המצביעים על חוסר מעש, היעדר ניצול משאבים, חולשה מקצועית או כשל אחר בקידום ליבת העשייה הארגונית בנושא זה.

דוגמה מובהקת בהקשר זה הובאה בדוח מבקר המדינה על המאבק שניהלה הממשלה בתנועת החרמות (BDS) בשנים 2009-2015 והתמודדותה עם תופעת האנטישמיות בחו"ל,

מערכת אכיפת החוק

אכיפת החוק תוך מאבק בעבריינות ובפשיעה לסוגיה בכל זירות הפעילות האנושית, נתונים באופן בלעדי לרשויות המדינה ולמוסדות השלטון, ומצריכים שיתופי פעולה בין-ארגוניים רחבי היקף במערכת הממשלתית ומחוצה לה. מבט-העל של ביקורת המדינה על הממשקים המתנהלים במערכת האמורה אפשר את שיפור העשייה הרב-מערכתית באמצעות איתור ליקויים בממשקים האמורים:

1. ב-2021 פורסם דוח מבקר המדינה בנושא "שיקום אסירים בישראל", המצוי בליבת העיסוק של גופי האכיפה מצד אחד ושל גופי הרווחה מצד שני. ממצאי הדוח נוגעים לממשקי העבודה החלקיים שבין שירות בתי הסוהר (שב"ס), המשרד לביטחון הפנים, משרד המשפטים והרשות לשיקום האסיר (רש"א) במשרד הרווחה. במסגרת זו נמצא, בין היתר, כי בשנים 2020-2016 שוחררו 32,621 אסירים פליליים תושבי ישראל ממתקני הכליאה של שב"ס, בעוד 77% מהם שוחררו ללא מגבלות פיקוח או טיפול. בנסיבות אלה המליצה ביקורת המדינה לחזק את ממשקי העבודה בין גופי ביטחון הפנים ובין גופי הרווחה, לרבות באמצעות הגדלת נפח הפעילות של עובדי רש"א בבתי הסוהר, שיתוף בין-ארגוני במידע הנוגע למצב האישי של האסירים, והכנת תוכניות שיקום משותפות לשב"ס ולרש"א והפעלתן בין כותלי הכלא; כל זאת כדי לשפר את תהליך הרצף הטיפולי באסיר מעת כניסתו למאסר ועד לאחר שחרורו מהכלא ושילובו מחדש בחיי הקהילה.



אפיון ממשקי
הפעילות הבין-
ארגוניים במערכת
הממשלתית מועיל
לבחירה איכותית
של נושאים
מהותיים לביקורת
המדינה בראי
האינטרס הציבורי



פורום מבקרים צעירים

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

הפעילויות בשנת 2022

תכנית מנטורינג

מפגשים קבוצתיים של מבקרות ומבקרים צעירים

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



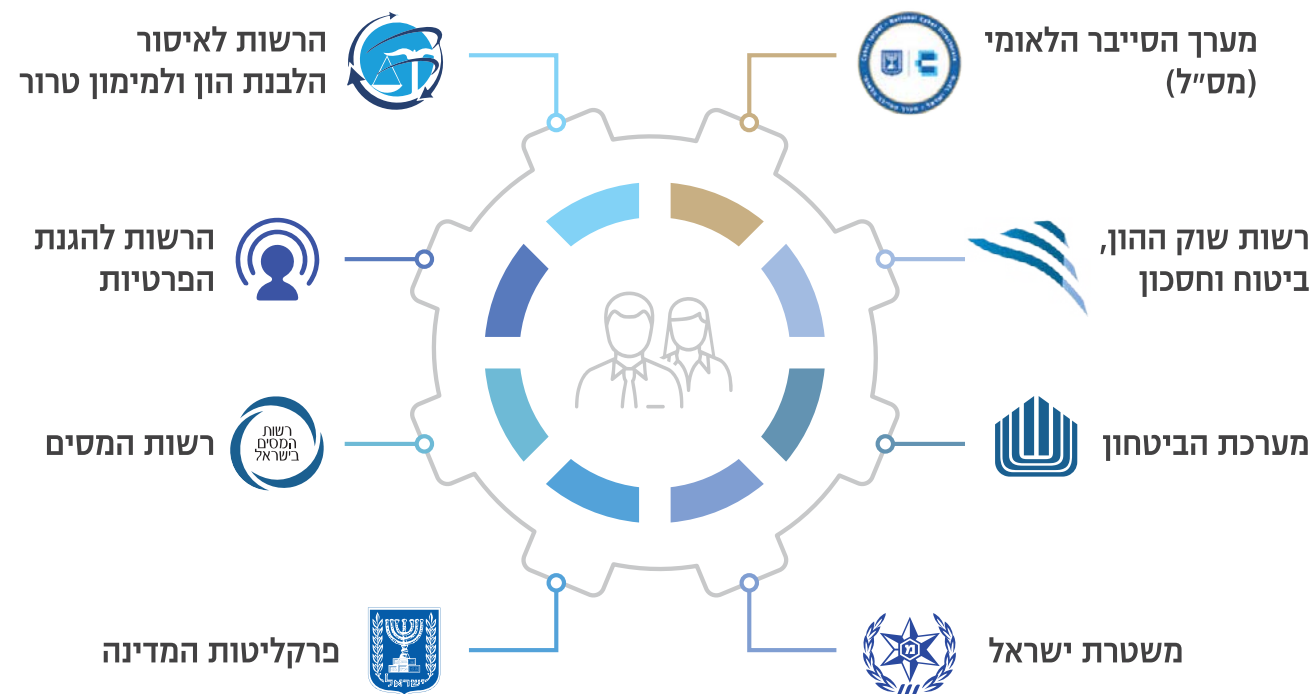
או פנו לחן הרייתי, יו"ר פורום מבקרים צעירים
chen.haryati@gmail.com | 054-576-8428

סיכום

אפיון ממשקי הפעילות הבין-ארגוניים במערכת הממשלתית מועיל לבחירה איכותית של נושאים מהותיים לביקורת המדינה בראי האינטרס הציבורי. איתור החסמים והחסרים בממשקים אלה ופרסום המלצות להסרתם ולתיקונם, מוסיפים נדבך חשוב לתרומתה הייחודית של ביקורת המדינה לשיפור התפקוד של גופי המנהל הציבורי בתחומי העיסוק הליבתיים הנוגעים לתועלת הכלל ולרווחתו.

2. ב-2022 פורסם דוח מבקר המדינה בנושא "טיפול מערכת אכיפת החוק בעבריינות במרחב המקוון", שהעלה ממצאים רבים הנוגעים לממשקי העבודה הלקויים בין הגופים המבוקרים העוסקים בנושא – הן במערכת הממשלתית והן בזירה הבין-לאומית (הבילטרלית והמולטילטרלית). להלן בתרשים פריסת הגופים המעורבים במאבק בעבריינות במרחב המקוון.

תרשים 3: ממשקי העבודה של הגופים במערכת הממשלתית המעורבים בטיפול בעבריינות במרחב המקוון



ממשקי עבודה חסרים

רשות המיסים, רשות האכיפה והגבייה ורשות מקרקעי ישראל, שברשותן מידע חשוב על אודות נכסים עזובים. עוד נמצא כי האגף לא הפעיל את סמכותו הסטטוטורית לאיתור ולהשבה של נכסים עזובים בחו"ל, ובפרט בנוגע לרכוש הנספים בשואה, שבעלי הזכויות בו הם ישראלים. במענה לממצא זה הגיב משרד המשפטים כי הטיפול בהשבת רכוש הנספים מצוי בסמכותו של המשרד לשוויון חברתי מכוח כמה החלטות ממשלה. עם זאת, בדוח שפורסם ב-2022 על ידי ביקורת המדינה נטען כי על אף שהידע המקצועי בנושא איתור נכסים ובעליהם מצוי באגף האמור במשרד המשפטים, אין כל ממשק עבודה בינו ובין המשרד לשוויון חברתי שהנושא מצוי בליבת עיסוקו. הגדרת הממשק החסר בדוח הובילה לניסוח המלצות מעשיות לשם הנעת הגופים המבוקרים לשיתוף פעולה מועיל.

במקרים מסוימים מחייבת החקיקה המסמיכה (חוק או תקנה) הלכה פסוקה או הוראה מנהלית, שמכוחן ולאורן פועל הגוף המבוקר, את הקמתו של מנגנון בין-ארגוני לשם ביצוע הפעילות השלטונית הנדרשת. אולם לעיתים מנגנון של שיתוף פעולה בין-ארגוני אינו נצרך מכוח נורמה מחייבת כלשהי אלא מכוח המציאות, ובהיעדרו ייבצר מהגוף המבוקר לבצע את הפעילות המוטלת עליו. במצבים אלה בדיקת ממשקי עבודה חסרים בין גופים רלוונטיים עשויה ללמד על נושא שנועד להיות בליבת עיסוקו של הגוף המבוקר, אך העיסוק בו נזנח מסיבות שונות.

כך לדוגמה בעניין טיפול אגף האפוסטרופוס הכללי במשרד המשפטים בנכסים עזובים, מצא מבקר המדינה כי לאגף לא היה ממשק עבודה פעיל וסדיר עם כמה גופים רלוונטיים, ובהם



בטיחות בראש

אחריותו של הדירקטוריון
בתחום הבטיחות והבריאות
התעסוקתית בארגון

מאת:

אריז מימון | (M.Sc, B.Sc) דירקטור, ראש תחום
בטיחות וגהות, פאהן קנה ניהול בקרה (לשעבר
ראש מינהל הבטיחות והבריאות התעסוקתית)

קשה של עובד קבלן שהועסק בחברה ושנפצע אנושות במהלך עבודתו. החלטת בית המשפט נתנה משנה תוקף לפסק דין תקדימי זה אשר מציב מראה ונורת אזהרה ברורה למנהלים ולתאגידים לגבי השינוי ב"כללי המשחק" בהתייחסות מערכות האכיפה לאחריותם של המנהלים בכל הרמות לבטיחותם של העובדים, ובכללם עובדי קבלן.

שינוי גישה זה ניתן למצוא גם באמירותיו הברורות של סגן פרקליט המדינה בדיון בוועדת העבודה והרווחה בכנסת בחודש מאי 2022, בו הדגיש שהוא מצפה מגופי החקירה, ובראשם יחידת פל"ס בלהב 433, למצות את הדין לא רק עם ה- ש"ג כדבריו, כפי שהיה נהוג עד היום, אלא גם מול הרמות הגבוהות של הניהול בארגון. מהלך שלמעשה, כבר קורם עור וגידים בכתבי אישום שהוגשו לאחרונה לאחר חקירה של יחידת פל"ס.

חקיקת הבטיחות הענפה במדינת ישראל המשתרעת על מאות חוקים ותקנות, מטילה את האחריות לבטיחותו של העובד על התאגיד ומנהליו. מנגד, ברוב הארגונים מודעותם של המנהלים והדירקטורים לנושא נמוכה עד לא קיימת. כיצד ניתן לגשר על הפער?

כללי המשחק במדינת ישראל בכל הנוגע לאכיפת אחריותם של מנהלים לבטיחות השתנו

בחודש מאי 2022 דחה בית משפט המחוזי את ערעורם של הנאשמים, מנהלים בכירים בחברת דלק תעשיות והתאגיד עצמו, בגין הרשעתם בגרימת חבלה חמורה, כתוצאה מפציעה

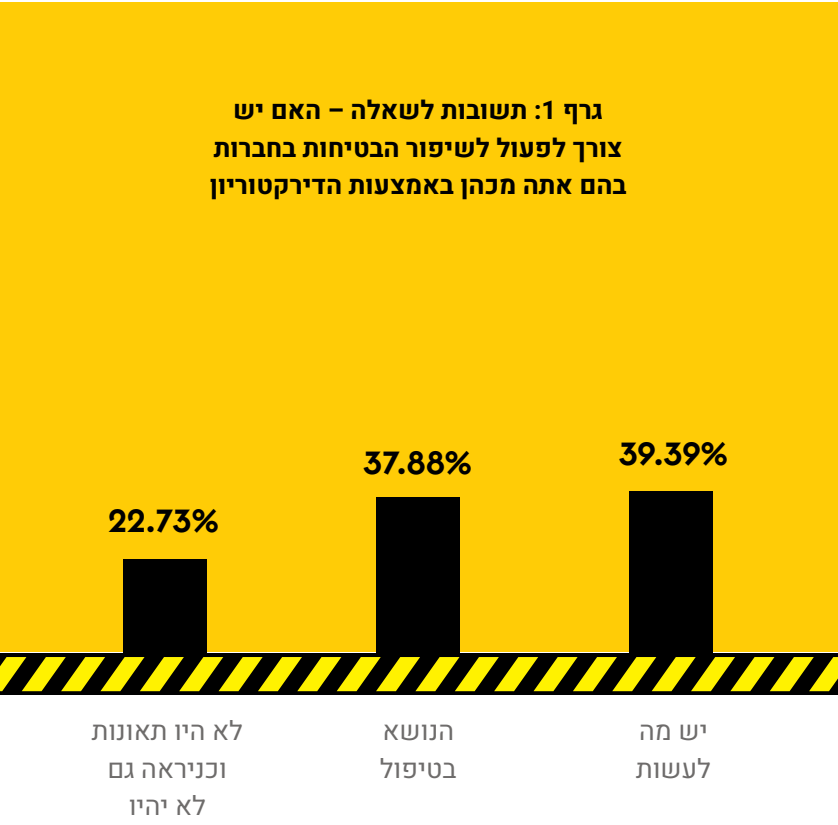
לטיפול בתחום הבטיחות והבריאות התעסוקתית חשיבות רבה גם ברמה הלאומית

ע"פ נתוני ביטוח לאומי וע"פ מחקר שהובלתי כראש מינהל הבטיחות והבריאות התעסוקתית, יחד עם הרשם למחלות מקצוע, עולה כי במדינת ישראל נהרגים בממוצע 63 עובדים כל שנה, ועקב מחלות מקצוע (מחלות שנגרמות בגלל אופי העסקת העובדים), נפטרים כל שנה למעלה מ-800 עובדים. מדובר בהיקף גדול פי שלושה מאשר היקף ההרוגים בתאונות דרכים מידי שנה, וזאת עוד לפני שמנינו את עשרות אלפי הפצועים והחולים מתאונות העבודה וממחלות המקצוע שסוחבים את פציעתם/מחלתם שנים רבות. העלות למשק ולקופת המדינה נאמדת בכל שנה בכ-13 מיליארד שקל (סכום השווה ל-20% מתקציב משרד הבריאות בשנת 2021). הוצאה זו מגלמת את עלויות הטיפול בחולים, תשלומי פיצויים ואובדן שעות עבודה במשק. את הסבל הרב וההשלכות הכבדות על משפחות הנפגעים והחולים לא ניתן לכמת כמובן. לכל הדעות, בכל קנה מידה, מדובר בבעיה בעלת חשיבות טיפול ברמה הלאומית, שנכון מאוד שכל אחד מהמנהלים יהיה מודע לה ויפעל למזעורה, זאת עוד לפני שדיברנו על האחריות האישית של המנהלים והתאגיד לנושא.

חוסר הלימה בין חשיבות נושא הבטיחות והבריאות התעסוקתית לעבודת הדירקטוריון

בהתאם לתקנה 222 בפקודת הבטיחות בעבודה, האחריות לתחום הבטיחות והבריאות התעסוקתית מוטלת על כתפיהם של המנהלים, מרמת מנהל העבודה ועד רמת הדירקטור והתאגיד עצמו, ולכן מצופה היה שדרגי הניהול השונים יובילו תחום זה בארגון כפי שהם מובילים תחומים אחרים להם הם אחראים

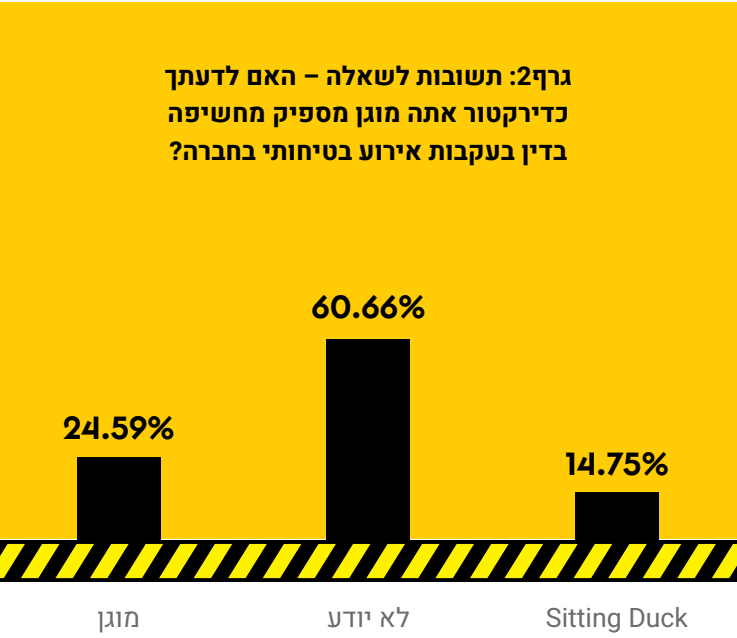
בכנס של פאהן קנה ניהול בקרה, בו השתתפו כ-150 דירקטורים מכל ספקטרום המגזרים במשק, ערכנו סקר קצר בכדי לבחון את מידת ההתאמה בין חשיבות הטיפול בנושא זה לבין הטיפול והקשב שהחברה מעניקה לתחום הבטיחות והבריאות התעסוקתית בפועל (גרף 1).



מתוצאות הסקר עולה תמונה עגומה על פיה רק 40% מהמשיבים חושבים שנושא הבטיחות מטופל כנדרש בחברתם. כמי שהוביל את הבטיחות גם במגה ארגונים, שימש כחוקר תאונות עבודה ראשי וגם ראש מינהל הבטיחות והבריאות התעסוקתית במדינה, אין לי ספק שנתון זה מצביע על תרבות בטיחות ובריאות תעסוקתית חסרה ברוב החברות במשק הישראלי. במצב בו קצה פירמידת הניהול לא מודע ולא נותן את הקשב לנושא, אין זה מפליא כי גם ששרשרת הניהול שמתחתיו מתנהלים בהתאם.

ומה מידת ההלימה בין אחריותו של התאגיד ומנהליו למודעות הדירקטורים בארגון לתחום הבטיחות והבריאות התעסוקתית?

סעיף 222 בפקודת הבטיחות בעבודה, מטיל בפירוש את האחריות לבטיחות ובריאותו של העובד על כל דרגי הניהול והתאגיד, כך שלמעשה גם דרג הדירקטוריון איננו פטור מהנושא. באופן פרדוקסלי בשאלת סקר אחרת באותו הכנס השיבו רוב הדירקטורים כי אינם יודעים אם הם חשופים בדין הפלילי בקרות אירוע בטיחותי בארגון אותו הם מנהלים (ראה גרף 2).



מהיכרות עמוקה של עולמות הניהול, הסיבה העיקרית שמובילה למצב בו מערך הניהול הבכיר לא באמת יודע להעריך את רמת הבטיחות בארגון וחשיפתו בדין, נעוצה בטעות רווחת בקרב מנהלים במשק אשר נוטים לחשוב שאם הארגון משקיע משאבים בתחום הבטיחות והוא מקיים מערך בטיחות ועדות בטיחות ומחזיק ממונה בטיחות, אז האחריות מוסרת מכתפיו. האומנם? כשבוחנים את החקיקה הענפה בתחום ובעיקר את פקודת הבטיחות בעבודה וחוק ארגון הפקוח על העבודה, הרי ברור שקיימת חובה על הארגון להקים מערך הבטיחות. עם זאת, תפקידו של מערך זה הינו בעיקר לייעץ ולסייע בידי ההנהלה לממש את אחריותה בדין, כך שהאחריות נשארת על כתפי המנהלים באופן מלא. ביטוי לכך ניתן לראות כמובן בפסק דין דלק תעשיות, שתואר לעיל, בו הרשיע בית המשפט בפלילים בגרימת חבלה חמורה את מי שכיהנו בזמן אירוע הפציעה (בשנת 2013) בתפקידי מנכ"ל וסמנכ"ל בחברה ואת התאגיד עצמו, זאת על אף קיומו של מערך בטיחות ענף שכלל ממונה בטיחות, ועדות בטיחות נהלים ועוד.

בידי הדירקטוריון והמבקר הפנימי הכוח להשפיע באופן מהותי על תפיסת הבטיחות בארגון

הדירקטוריון בארגון עומד בקצה הפירמידה הארגונית ולו יכולת גדולה מאוד להשפיע על תחום הבטיחות בארגון כולו. בידי הדירקטוריון כלים מגוונים לנושא ואמנה שניים מהם:

ועדת הביקורת – חשוב שוועדת הביקורת, באמצעות המבקרים הפנימיים, תשלב בתוכנית העבודה השנתית שלה בחינה מעמיקה של תחום הבטיחות בחברה. נכון שהיא תעסוק בשני היבטים המשלימים האחד את השני- הראשון, בדיקה של רמת הבטיחות והבריאות התעסוקתית של העובדים, תוך כדי עמידה בחוקי הבטיחות בעבודה והגהות והשני, בדיקת מידת החשיפה שקיימת למנהלים בתאגיד במקרה של אירוע בטיחותי, כפי שראינו בפסק דין לעיל, כאמור, עצם קיומו של מערך בטיחות לא מבטיח הגנה על המנהלים בדין.

תוכנית אכיפה פנימית – בנוהל של פרקליטות המדינה, שפורסם בספטמבר 2019, מצוין שחברה שתבנה ותקיים תוכנית אכיפה פנימית ואפקטיבית, הדבר יילקח בחשבון בשיקולים האם להעמידה לדין. בהקשר שלנו, לא רק שבכוחה של תוכנית האכיפה פנימית בתחום הבטיחות והגהות לצמצם את החשיפה של הארגון ומנהליו, אלא גם לשמש ככלי בקרה מרכזי למערך הניהול הבכיר בארגון לוודא שמערך הבטיחות על כל נבכיו מקיים את ייעודו לאורך זמן וממצה את המשאבים הרבים שמושקעים בו באופן מיטבי.

דיי בשני כלים בסיסים אלו בכדי לקדם באופן משמעותי את תודעת הבטיחות והאחריות בארגון, כמו גם לקדם את בטיחות העובדים הלכה למעשה.

לסיכום

סוגיית התחלואה התעסוקתית ותאונות העבודה במדינה הינה אירוע בעל משמעות ברמה הלאומית. אך גם תחום שטיפול חסר בו יכול להסב, להנהלה הבכירה ולתאגיד עצמו נזק גדול וחשיפה פלילית. בכוחם של הדירקטוריון והמבקר הפנימי להוביל להגברת המודעות בארגון ובהנהלה לנושא זה, לגיבוש תוכנית אכיפה פנימית אפקטיבית לפיקוח על מימושה ולשילוב תחום חשוב זה בעבודת הביקורת הפנימית. פעולות פשוטות אלו יכולות בהחלט להקטין את החשיפה בדין של התאגיד ומנהליו, וחשוב מכך, יעזרו בשמירה על בטיחות ובריאותם של העובדים בתאגיד.

קורס לימודי תעודה בביקורת פנימית

החל מ- 24/10/22

ועד ל- 14/12/22

רכז אקדמי

מר יוסי גינוסר, רו"ח, CIA, CFE, CRMA, מירקטור 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



I Am

רונא חאי'

אמא לשלוש נסיכות, לונא, לנא ויאנא.

רואת חשבון בוגרת KPMG, בעלת תואר ראשון בכלכלה וחשבונאות ותואר שני בביקורת פנימית וציבורית מאוניברסיטת חיפה. כיום מכהנת בתפקיד עוזרת המבקר הפנימי של אוניברסיטת חיפה. **מניעה שינוי משמעותי בתפיסת הביקורת הפנימית באמצעים שונים בקרב הדור הצעיר והמשכיל בכלל ובמגזר הערבי בפרט, מגבירה את המודעות לחשיבות ונחיצות המקצוע, מעודדת צעירים ללמוד אותו ולהשתלב בו. לאחרונה הצטרפתי למיזם CO-IMPACT - השותפות לקידום תעסוקה בחברה הערבית, ומקדמת גם משם את מקצוע הביקורת.**

מה שמייחד בעיניי את עבודת הביקורת הפנימית הוא היותה עשירה, מעניינת ומגוונת, דורשת הרבה יצירתיות, חשיבה ביקורתית, סנכרון בין מידע רב ורחב, ולמידה מתמשכת. יש בה הזדמנות לאתר ליקויים וחולשות פנימיות בארגון, להמליץ המלצות ולעקוב אחר יישומן בפועל.

עבודת הביקורת מיוחדת במינה ולכל שלב יש את הייחודיות שלו, החל מהסקר המקדים ועד למעקב אחר תיקון ליקויים. אני מחוברת הן לשלבים הראשונים בעבודת הביקורת, שבהם לומדים את היחידה המבוקרת/התהליך המבוקר על כל היבטיו, מאתרים את חולשותיו ואת הליקויים הטמונים בו, והן לשלבים האחרונים של כתיבת דוח הביקורת ומתן ההמלצות לשיפור התהליכים, שהן תוצר הביקורת.

הביקורת שינתה את תפיסת עולמי. בעבר יותר עניינה אותי "התוצאה", אבל היום מעניין אותי יותר "איך" ו"מדוע" ופחות "מה". כלומר, גם אם התוצאה הרצויה הושגה, מעניין אותי לדעת איך הגיעו אליה והאם הדרך הייתה נכונה. במקביל אם התוצאה הרצויה לא הושגה, מעניין אותי לדעת מדוע היא לא הושגה ולזהות את שורש הבעיה שגרם לכך כדי לדעת מה ההמלצה הנכונה והמתאימה.

מבחינתי, מבקר פנימי מצוין יודע לאזן בין הרצוי למצוי, להמליץ המלצות קונסטרוקטיביות, ריאליות וניתנות ליישום במשאבים הקיימים, תוך התחשבות בנקודת המבט העסקית של המבוקר. המבקר המצוין הוא גם מקצועי, בעל חשיבה ביקורתית וחדה, יודע לקרוא בין השורות ומסוגל לאתר ליקויים וחולשות גם במקומות הנסתרים. במקביל הוא חדשני ויצירתי, מנסה תמיד לחשוב איך לשפר ולייעל את עבודת הביקורת הפנימית, לרכוש כלים וטכניקות חדשות וללמוד תחומי ידע שונים בצורה בלתי פוסקת. כמובן שהוא צריך להיות בעל יחסי אנוש מעולים ולדעת איך לגשת למבוקרים ולבצע את עבודת הביקורת בצורה אדיבה ונעימת הליכות.

אני ממליצה לצעירים להצטרף לביקורת הפנימית כי יש בה גיוון, עניין ויצירתיות.

בנוסף, הפוטנציאל שקיים בתחום, הנובע ממעמדו הבכיר והבלתי תלוי של המבקר בארגון כגורם שעשוי לשפר ולייעל את תהליכי הארגון, מאפשר להתקדם ולהגיע לתפקידים בכירים.

מבקרת פנימית בחברת "מימון ישיר", רואת חשבון ובוגרת תואר שני במדעי הסביבה. **משלבת בין העולמות, מחברת בין אנשים ומקדמת שינוי שבו מבקרים פנימיים יעברו מ"אפור לירוק"** וישתמשו בהשפעה שלהם כדי לכוון את העשייה בארגונים לערכים של קיימות, תוך מתן ערך לארגון, לחברה ולסביבה.

אני באופן אישי מנסה לקדם זאת, אני נפגשת עם סטודנטים וגורמים נוספים וגם פועלת בתחום ה-ESG וההשקעות האחראיות במטרה להביא את השינוי מבפנים.

הגעתי לתפקיד הנוכחי שלי אחרי 12 שנות קריירה בתחומים אחרים, והייתי בין היתר חשבת ומנהלת SOX במגזר העסקי והציבורי. מצאתי שייחוד עבודת הביקורת הפנימית הוא הבחינה המעמיקה של תהליכי העבודה. בתפקידים קודמים סקרתי תהליכים בצורה רוחבית, אך בביקורת הפנימית בכל פעם בוחנים תהליך אחד, ומביאים עומק ומיקוד ייחודיים שלא קיימים בפונקציות אחרות בארגון.

בעבודת הביקורת הפנימית גיליתי את אהבתי לניתוח נתונים. "מימון ישיר" היא חברה פיננסית וניתן ללמוד הרבה מניתוח הנתונים. מצאתי שזה מרתק ונותן ערך מוסף לביקורת ולחברה.

כמבקרים פנימיים, חשוב שנראה גם את הערך וההשפעה של הארגון על החברה והסביבה.

צורת מחשבה זו שונה בכך שהיא לוקחת אחריות גדולה יותר על העשייה של המבקר והארגון, ולכל ארגון יש השפעה כלשהי על החברה והסביבה, בין אם קוראים לזה ESG או לא.

מבחינה פרקטית, מבקרים פנימיים יכולים להכניס חדשנות לביקורת באמצעות שילוב ביקורות בנושאי ESG בתוכנית העבודה וקידום הנושא מול החברה והדירקטוריון. יתרה מזאת, ביקורות בנושא יכולות להביא לשיפור במדדי ה-ESG של החברה שיקדמו את יעדיה העסקיים על ידי שיפור הגישה להון. משקיעים, ובוודאי משקיעים מוסדיים, מעריכים את ההזדמנות לקבל גישה טובה יותר להון, ובעלות מופחתת.

מבחינתי, מבקר פנימי מצוין יודע לרדת לפרטים ולדייק, ומבצע את הביקורת מתוך תפיסת קידום הפעילות העסקית. כמי שעשתה תפקידים לא רק בתחום הביקורת הפנימית, הנטייה הטבעית שלי היא לראות את הצד העסקי. ב"מימון ישיר" הביקורת בוחנת גם מה נכון וגם מה טוב לעסקים. השילוב הזה הוא שילוב מנצח לארגון וגם המבוקרים מעריכים ומתחברים לביקורת באופן זה.

מה שלמדתי מהביקורת הוא לקחת את המקום הענייני והלא שיפוטי גם ביחסים האישיים שלי בצורה טובה יותר.

לדעתי, אם נרחיב את המחשבה והראייה שלנו מעבר לארגון, אל עבר חדשנות בעולמות הביקורת ושילוב ההשפעות על הסביבה והחברה, נוכל לגייס אנשים נוספים למקצוע ולהתאים אותו לעולם שמשנתה במהירות.



I Am

רחלי שוורץ
(צ'צ'יק)

Save the Date

Financial Services
Exchange
2022

SEP 19 - 20, 2022
WASHINGTON, DC

Canada National Conference

OCT 16 - 19, 2022
CALGARY, ALBERTA

This year's conference will focus
on the power of internal audit -
be the energy.



ESG VIRTUAL CONFERENCE 2022

SEP 29/2022
10:00 A.M.-4:30 P.M. ET
6.6 CPES

The ESG Virtual Conference is part
of a series of one-day conferences
designed to help internal auditors
stay ahead of critical issues and be
more responsive in their work.

Cybersecurity Virtual Conference 2022

OCT 27/2022
10:00 a.m.-4:30 p.m. ET
6.6 CPES

The Cybersecurity Virtual Conference is part
of a series of one-day conferences designed
to help internal auditors stay ahead of critical
issues and be more responsive in their work.



עולם ה-

FINTECH

העתיד כבר כאן

לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל בשיתוף עם
עמותת הפינטק הישראלית

מזמינים אתכם לוובינר הכרות עם עולמות הפינטק

יום ראשון

1.12.22

19:00-16:00

בוובינר נתמקד בהכרות כללית עם עולמות
הפינטק, מגמות מרכזיות בארץ ובעולם, סקירה
ומיפוי האקוסיסטם, חידושים מהפכניים ופורצי
דרך, ענפי משנה בטכנולוגיות הפינטק, מטבעות
דיגיטליים, רגולציה בארץ ובעולם ועוד.

הוובינר מותאם לעולמות הרלוונטיים לעבודת
המבקר הפנימי

President's Note



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

In 2022, **the uncertainty is breaking new records**. The war in Ukraine has continued for about half a year and its political and economic consequences go far beyond the combat arena. The global IIA froze all engagements with IIA Russia and with those acting on its behalf. The capital markets around the world are in an upheaval, Israel is once again facing elections, and more.

At this time, risk management becomes critical for auditee organizations and we, as internal auditors, can help improve this topic that is tangential to our profession. On the other hand, topics that are close to our hearts, such as the amendment to the **Internal Audit Law** (in collaboration with the IIA's legislative amendment team) and the amendment to the Privacy Protection Law (our representative is participating in discussions in the Knesset Constitution, Law and Justice Committee), will have to wait until the governing bodies and legislators can find the time.

The IIA appealed to the **High Court of Justice** against the Civil Service Commission in the matter of the Committee of Examiners.

The conferences, studies and continuing education committee is continuing its extensive activities to strengthen professional levels and the toolbox of internal auditors through a variety of courses and advanced training. We held workshops and seminars in data and cyber security and in privacy protection, in data analysis and investigation, and even in challenging management topics such as negotiations, game theory and soft skills, and we will hold additional certification courses in internal auditing, risk management and report writing. Additionally, several **academic institutions** (Ariel University, Haifa University and, for the first time, external studies at Ben-Gurion University) are offering academic tracks for internal audit studies in an academic program in cooperation with the IIA.

The Roundtable of Female Internal Auditors is gaining momentum and has held several meetings to the satisfaction of its membership.

The IIA itself has grown, and we recently assimilated a **new system** for managing client relations. I hope that you feel the improvement in service whenever you contact our staff.

As part of strengthening our ties with our international counterparts, our representatives participated in an **international conference of the global IIA** in Chicago and will be participating in **the ECIIA conference** in Brussels.

I congratulate the editorial board headed by **Sharon Witkowski Tabib** for this professional issue that focuses on the **core of organizational activity** and on the courageous internal audit in the Ministry of Health, which is elaborated in an article in this issue.

In closing, I appeal to anyone who has not yet done so, to **join the IIA** so that we can continue augmenting our extensive activities to strengthen the profession and its practitioners.

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

Yes We Can, a three-word slogan that carried Barack Obama all the way to the White House, inspired millions of Americans to believe in a message of change and empowerment. This slogan is the theme of the current issue, which initially poses questions – Are we, the internal auditors, capable of responding to the challenges of the hour and analyzing an organization's core activities? Are we capable of doing so notwithstanding the enormous variety of different business processes being carried out in organizations? Are we capable of contending with advanced technology-oriented organizations? Do we know how to handle the big data of data-driven organizations? Are we capable of analyzing processes and risks relating to social, sustainability and environmental considerations? In what ways can internal auditors be the most helpful to organizations when managing strategic risks deriving from global processes, such as the supply chain crisis, the Covid-19 pandemic and the war in Ukraine?

Our working assumption is that the answer to these questions is yes – **Yes, we can!**

This current issue addresses several audit fields that may not have been natural to some of us up until now, and offers a number of new perspectives on ways to tackle familiar issues.

For example: in her article “Internal audit's role in examining professional issues at the core of organizational activity,” Ayala Vardi views internal auditors' expertise in examining the quality of decision-making and the quality of performance processes wherever they are, as capabilities enabling us to audit unique and complex aspects of an organization's core activities.

Alon Zoller, in his article “The Challenges of Auditing Core Topics,” offers various tools for internal auditors to enhance their capabilities in contending with complex issues at the core of an organization's activities, including processes of professionalization and acquiring relevant know-how, as well as investing in gaining the trust of the sources of professional knowledge in the auditee organization, which will facilitate acquiring all information needed in order to perform an optimal audit.

The article by Ahuva Nevo, the State Comptroller, focuses on the social aspects of the State Audit, in terms of giving a voice to the voiceless, as an activity that is at the core of auditee organizations' activities, alongside its national importance in terms of social resilience.

“Change will not come if we wait for some other person or some other time. We are the ones we've been waiting for. We are the change that we seek,” said Barack Obama. Taking an expansive and forward-looking perspective on the profession of internal auditing, I am of the opinion that we must continue to boldly and critically examine the foundations of our profession. We must especially address the changes needed to maintain our usefulness and relevance to organizations – by adopting an approach of constantly learning new fields of knowledge, of developing a fundamental approach (DNA) of shifting to partnerships with other professionals and assimilating digitization and automation processes in internal audit work.

In this spirit of these words, I wish everyone enjoyable and enlightening reading, and a happy and sweet New Year,

Sharon Witkowski Tabib



Editor _____ **Sharon Witkowski Tabib** | CPA, CIA, CRMA

Vice Editor _____ **Oren Shachar** | CPA, CIA, CISA, MBA

Editorial Team _____ **David Agranat** | CPA (Isr.), CIA

Eyal Oron | Adv

Dror Bar Moshe | CPA, LLM, CIA, CISA, CRMA, CRISC, CFE, CSX - F, CDPSE, AWS - CP

Nancy Zakak Abu Elnaser | CPA, MA, QAR

Nava Halamish | CPA, MA

Chen Katz | CPA, EMBA, CIA

Lior Segal | Adv. CPA, MBA

Dr. Gabi Sayag | D.E.A

Boaz Aner | CPA, CIA, MA

Doron Ronen | CPA, CIA, CRMA, QAR, CRISC, CFE, MA, LLM, CSX-F, CDPSE

Margalit Sperber | CPA, MBA, CIA

Institute of Internal Auditors _____ **Inna Golderbiter and Adi Hazot**

Graphical Design _____ **Studio Daga**

Linguistic Editing _____ **Udi Levinger**

Publisher _____ **IIA Israel Institute of Internal Auditors**

IIA Israel Institute of Internal Auditors

Address in Israel: **PO box 29281, Tel Aviv, 6129201**

Tel: **03-3742627** | For comments and remarks: **office@theiia.org.il**

The views expressed in the articles are the Authors' opinions. IIA Israel carries no responsibility regarding them. All rights reserve to IIA israel Institute of Internal Auditors



איחולי שנה טובה ומתוקה שנה מעצימה ומיוחדת שנה של בריאות והצלחה לך ולבני משפחתך

נטראה בגיליון הבא

THE INTERNAL AUDITOR JOURNAL

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



ת.ד. 29281, תל אביב, 6129201 | טל. 03-3742627
www.theiia.org.il