

לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל (חל"צ)
IIA Israel - Institute of Internal Auditors
הכנס המקצועי השנתי של הביקורת הפנימית 2025



אתיקה ושקיפות בארגונים: תפקידו הקריטי של המבקר הפנימי

מרגריטה (ריטה) ברר, רו"ח ועו"ד
סגנית ממונה מחוז דרום, משרד הפנים
דוקטורנטית, אוניברסיטת בן גוריון בנגב





כלכליסט

איך מונעים מקרי שחיתות בארגונים דווקא בימי קורונה

משבר הקורונה שמתאפיין בהיחלשות תחושת השייכות הארגונית ובהיעדר אכיפה הדוקה בעת העבודה מרחוק, מגביר את הסיכון לשחיתות. תהליך אימוני למעסיקים ולמנהלים יכול לסייע במניעת שחיתות גם בזמני משבר עו"ד אדוה פרי אבישי 05.01.21 13:16

תקופת הקורונה מהווה כר נרחב לעלייה בסיכוני מקרי השחיתות, וארגונים ברחבי העולם בתחום מניעת השחיתות מדווחים על מספר משמעותי של דיווחים ופניות בתקופה זו. למנהלים ולמעסיקים תפקיד חשוב ומרכזי במניעת שחיתות.

News1 מחלקה ראשונה

כשהבלתי מוסרי הופך לשגרה: כך ארגונים מנרמלים חוסר אתיקה

מחקר מאוניברסיטאות אסטון ומזרח אנגליה חושף כיצד ארגונים עלולים, ללא כוונה, ליצור סביבות שבהן התנהגויות לא אתיות הופכות לנורמה, באמצעות מנגנונים כמו "ניתוק מוסרי ארגוני" והפצת אחריות.

06/01/2025 | עידן יוסף | חדשות | תגובות

דוגמאות מהעיתונות

השלכות הרת גורל: מה קורה כשחברות, ארגונים ומדינות יוצאים מגבולות האתיקה?

שיווק ודיגיטל / יזמות ועסקים

עופר נידם

עודכן לאחרונה: 29.1.2024 / 12:38

אתיקה בעסקים היא לא רק עניין של נכונות מוסרית, היא מהווה אבן יסוד לבריאות והצלחת החברה בטווח הארוך. כמו שרגל חזקה ויציבה מונעת פציעות, כך גם עמידה בעקרונות אתיים תורמת לאורך החיים וההצלחה של כל מותג. ומה החשיבות שלה ברמה המדינית?

טבע מכריזה על אסטרטגיית איכות סביבה,

התנהלות חברתית וממשל תאגידי

SPONSER

הדו"ח כולל יעדים חדשים, כמו השקת תכניות להגדלת הגישה לתרופות ברחבי העולם עד שנת 2025 והפחתה של פליטת גזי החממה מסוג 1 ו- 2, בהיקף של 33% עד שנת 2030



מהי אתיקה בארגונים?

אתיקה בארגונים מתייחסת למערכת של ערכים, עקרונות ונורמות שמנחות את הארגון ואת עובדיו בהתנהלותם היומיומית. המטרה היא להבטיח שהפעולות וההחלטות בארגון יתבצעו באופן הוגן, ישר ותוך שמירה על ערכים מוסריים ותקנות חוקיות.

עקרונות מרכזיים באתיקה ארגונית:

ציות לחוק
Compliance

שמירה על
פרטיות
Privacy
Protection

אחריות
חברתית
Social
Responsibility

נשיאה
באחריות
Accountability

הוגנות
Fairness

שקיפות
Transparency

אמון
Trustworthiness

יושרה
Integrity



מושג השקיפות

- ניתן להגדיר את השקיפות הממשלתית כיכולת לברר מה קורה בתוך ארגון במגזר הציבורי באמצעות דרכים כמו פגישות פתוחות, גישה לרשומות, פרסום פרואקטיבי של מידע באתרי האינטרנט, הגנות על חושפי שחיתויות, ואפילו מידע שדלף באופן לא חוקי.

Piotrowski and Van Ryzin (2006)

- פלורניני מגדירה שקיפות כמידה שמידע העומד לרשות החיצוניים המאפשר להם להשמיע קול מושכל בהחלטות ו/או להעריך את ההחלטות שהתקבלו ע"י גורמים הפנימיים.

Florini, A. (2007) The Right to Know: Transparency for an Open World.



חשיבות האתיקה והשקיפות בארגונים

- **שמירה על אמון הציבור והעובדים:** ארגונים אתיים ושקופים זוכים לאמון מצד הלקוחות, העובדים והציבור הרחב. כמו כן, האמון מעניק יתרון תחרותי בשוק הגלובלי.

Mayer, R. C. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*.

- **קידום תרבות ארגונית בריאה:** אתיקה ושקיפות מסייעת ביצירת סביבה עבודה מכבדת ותורמת לשיתוף פעולה והפחתת סכסוכים.

Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing Business Ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley & Sons.



חשיבות האתיקה והשקיפות בארגונים

- **עמידה בדרישות חוק ורגולציה:** אתיקה ושקיפות הן בסיס להתנהלות חוקית שמונעת הפרות רגולטוריות וחשיפות משפטיות.

Schwartz, M. (2001). The Nature of the Relationship Between Corporate Codes of Ethics and Behaviour. Journal of business ethics, 32, 247-262.

- **משיכת כישרונות ושימורם:** עובדים מעדיפים לעבוד בארגונים שמחזיקים בערכים אתיים חזקים ומתנהלים בצורה שקופה.

Valentine, S., & Barnett, T. (2003). Ethics Code Awareness, Perceived Ethical Values, and Organizational Commitment. Journal of Personal Selling & Sales Management, 23(4), 359-367.



חשיבות האתיקה והשקיפות בארגונים

- **שיפור תהליכי קבלת החלטות:** שקיפות מאפשרת לכל בעלי העניין להבין את השיקולים שמאחורי החלטות הארגון ומקדמת החלטות מושכלות.

Rawlins, B. R. (2008). Measuring the Relationship Between Organizational Transparency and Employee Trust.

- **מניעת שחיתות וחוסר הוגנות:** שקיפות היא כלי קריטי בזיהוי ומניעת התנהלות לא תקינה בארגון. שקיפות מפחיתה סיכונים הקשורים לשחיתות וניהול לא תקין.

Kolk, A., & Van Tulder, R. (2005). Setting New Global Rules? TNCs and Codes of Conduct. Transnational Corporations, 14(3), 1-27.

- **שיפור חדשנות ויעילות ארגונית:** שקיפות מאפשרת זרימת מידע חופשית שמקדמת פתרון בעיות ושיפור תהליכים.

Matheus, R., Janssen, M., & Maheshwari, D. (2020). Data Science Empowering the Public: Data-Driven Dashboards for Transparent and Accountable Decision-Making in Smart Cities. Government Information Quarterly, 37(3), 101284.



האם יצא לכם להתמודד עם מקרה שבו חוסר
שקיפות פגע בתהליכים בארגון שלכם?

איך אתם רואים את תפקיד המבקר בקידום
אתיקה בארגונים שלכם?



כלכליסט

התרסקות ה-737 מקס: בימי"ש בארה"ב דחה ההסדר בין בואינג למשרד המשפטים

בהסדר שנחתם ביולי, בואינג הסכימה להודות באשמה פלילית של קשירת קשר להולך שולל את הרגולטורים בעקבות שתי ההתרסקויות הקטלניות של מטוסי 737 מקס ב-2018 ו-2019. בית המשפט נתן לצדדים 30 יום כדי להחליט כיצד לפעול

חדשות חוץ 20:24, 05.12.24

דוגמאות מהשטה

חברת Boeing

- תיאור המקרה: החברה הסתירה פרטים טכניים על תקלות במערכת הבקרה במטוסי MAX. 737
- השפעה: הובילה לשתי התרסקויות קטלניות, קרקוע עולמי של המטוס ואובדן אמון במותג.

ישראל היום

השמיים נופלים: מה קרה לחברת בואינג?

תיירות / תעופה

כרוניקה של כישלון ידוע מראש: החברה הודיעה שהיא מתכוונת לצמצם 10% מסך כוח האדם שלה "בחודשים הקרובים". המשך ישיר לרצף הפסדים של עשרות מיליארדים בשנים האחרונות ושלל תקלות בטיחות. דרוש כאן קברניט - ובהקדם

אהרון לפידות

עודכן 12:02, 21/10/2024 | 12:02, 21/10/2024



התרסקויות, תקלות וטיוחים: המראתה ונפילתה של בואינג

התרסקות שעלתה בחייהם של 157 נוסעים, דלת שנתלשה בטיסה, חקירות פליליות ועובד בכיר שהצביע על הכשלים ונמצא מת. בואינג ייסדה את ענף התעופה המסחרית, הייתה מעורבת בכיבוש הירח, בנתה את האייר פורס וואן וייצרה את ה-737 - המטוס המפורסם בעולם. אז איך הפכה החברה שנחשבה למופת של מצוינות לארגון כושל שמזלזל בבוטות בחיי אדם ומפסיד 2 מיליארד דולר בשנה?

החברה שיתפה באופן גלוי את תהליך הייצור שלה, כולל מידע על שרשרת האספקה, תנאי העבודה של עובדיה במפעלים ברחבי העולם, וההשפעה הסביבתית של מוצריה.

The Guardian

Business

This article is more than 1 year old

Interview

'We've lost the right to be pessimistic': Patagonia treads fine line tackling climate crisis as for-profit company

Lauren Aratani in Ventura, California

The company is one of the largest outdoor apparel brands globally, but it has long grappled with how growth can contradict environmental activism



Sun 12 Mar 2023 07:00 GMT

Share

Patagonia's Focus On Its Brand Purpose Is Great For Business

Veronika Sonsev Former Contributor

I write about how to grow retail and ecommerce in the age of Amazon.



Nov 27, 2019, 08:48am EST

Updated Dec 10, 2021, 09:42am EST

Forbes

שימוש בשקיפות ככלי לחיזוק האמון, לצמצום סיכונים ולשיפור ביצועים ארגוניים עשוי להיות מודל שאפשר ללמוד ממנו גם בארגונים פרטיים וציבוריים.

פטגוניה - חברת הביגוד האמריקאית, ידועה במדיניות השקיפות שלה כחלק מאסטרטגיית האחריות החברתית התאגידית שלה.

The Atlantic

BUSINESS

ALL YOUR CLOTHES ARE MADE WITH EXPLOITED LABOR

Patagonia tried to stop human trafficking in its supply chain, but, as recently as 2011, internal audits found continuing abuses. Is the problem too massive for companies to solve?

By Gillian B. White

JUNE 3, 2015

SHARE SAVE

Forbes

How Patagonia's Purpose Is Once Again Raising The Bar On Doing The Right Thing

Ron Carucci Former Contributor

I cover the messiest challenges executives face leading organizations



Apr 21, 2021, 08:00am EDT



תפקידה של הביקורת הפנימית בקידום אתיקה ושקיפות

מתוך התקנים המקצועיים הבינלאומיים של לשכת המבקרים הפנימיים העולמית (IIA):

2110- ממשל תאגידי:

הביקורת הפנימית חייבת להעריך את תהליכי הממשל התאגידי של הארגון, וליתן המלצות מתאימות לשיפורם, לצורך:

- קבלת החלטות אסטרטגיות ותפעוליות.
- פיקוח על ניהול סיכונים ובקרה.
- קידום אתיקה וערכים נאותים בארגון.
- הבטחת ניהול אפקטיבי של ביצועים ושל נשיאה באחריות.
- דיווח על מידע אודות סיכונים ובקרה לגורמים המתאימים בארגון.
- תיאום פעולות הדירקטוריון, המבקרים החיצוניים והפנימיים, נותני שירותי הבטחה אחרים, וההנהלה, העברת המידע ביניהם.

2110.A1

הביקורת הפנימית חייבת להעריך את התכנון, היישום והאפקטיביות, של מטרות בעלות היבטים אתיים, ושל תוכניות ופעולות הארגון בנושא.

2110.A2

הביקורת הפנימית חייבת להעריך האם פיקוח וממשל טכנולוגיות המידע של הארגון תומך באסטרטגיות וביעדי הארגון.



המבקר הפנימי: שותף אסטרטגי ליצירת ארגון שקוף, אתי ואמין

- המבקר הפנימי אינו רק מבקר, אלא ממלא תפקיד קריטי ובלתי נפרד בתהליכי קידום שקיפות ואתיקה בארגון. במסגרת תפקידו, המבקר הפנימי מוסמך:
 - לזהות פערי שקיפות בתהליכי קבלת החלטות וביישום נהלים.
 - לבצע בקרה שוטפת על עמידה בדרישות חוקי שקיפות ורגולציה רלוונטיים.
 - לתווך מידע אפקטיבי בין הנהלת הארגון, עובדיו והציבור הרחב, תוך שמירה על יושרה ואמינות.
 - לאתר פערי מידע ודיווחים לא מדויקים שעלולים לפגוע באמון הציבור והעובדים בארגון.
 - לפשט תהליכים מורכבים כדי להבטיח הבנה טובה ושיתוף פעולה בין כל הגורמים הרלוונטיים.
 - לבצע בקרה על רמת השקיפות והנגשת המידע בפלטפורמות הדיגיטליות של הארגון, כגון האתר הרשמי וערוצי התקשורת החברתיים, במטרה להבטיח נגישות וזמינות לכלל הציבור.



כלים מעשיים לשיפור השקיפות והאתיקה בארגון

- כלים טכנולוגיים (מערכות ניהול סיכונים, מערכות בינה עסקית, כלי בקרה דיגיטליים, כלי ניטור מדיה חברתית ועוד).
- מתודולוגיות ושיטות עבודה (מיפוי תהליכים, בדיקות מדגמיות, ניתוח סיכונים מבוסס נתונים, ראיונות ותצפיות).
- מנגנוני בקרה וביקורת (מערכות דיווח פנימיות, בקרת גישה למידע).
- שיתופי פעולה (ועדות שקיפות ואתיקה, הדרכות וייעוץ).
- מסמכים ותקנים מקצועיים (מסגרות רגולטוריות, תקנים בינלאומיים, קודים אתיים ארגוניים).
- הערכת פלטפורמות דיגיטליות (בקרה על האתר הרשמי, מעקב אחרי מדיה חברתית)
- כלי הערכה חיצוניים (Benchmarking, ביקורות חיצוניות).



אתגרים עכשוויים בתחום האתיקה והשקיפות בארגונים

- **ניגודי עניינים:** מצבים שבהם אינטרסים אישיים עלולים להתנגש עם אינטרסים ארגוניים.
- **שקיפות לעומת סודיות:** האיזון בין חשיפת מידע לציבור לבין שמירה על מידע רגיש או אסטרטגי.
- **שקיפות לעומת הגנה על פרטיות וזכויות יוצרים:** איזון בין הצורך להבטיח שקיפות במידע ובתהליכים בארגון לבין ההגנה העל פרטיות המידע אישי והקניין הרוחני, תוך שמירה על עמידה בדרישות חוקיות.
- **לחצים עסקיים:** עמידה ביעדים כלכליים עשויה לעיתים לעודד התנהלות לא אתית.
- **גיוון תרבותי:** הבדלים תרבותיים ואתיים בין מדינות או מחלקות עלולים ליצור אי-הבנות או חילוקי דעות.
- **מידע וטכנולוגיה:** חוסר במערכת ניהולית אינטגרלית, קושי בבחירה ומדידה של נתונים.
- **שיתופי פעולה:** התנגדות לשינויים, אי אמון והיעדר שותפים.
- **לחצים פוליטיים:** ארגונים רבים, במיוחד במגזר הציבורי, נאלצים להתמודד עם לחצים פוליטיים שעלולים להשפיע על קבלת החלטות, על מידת השקיפות והאתיקה, ולעיתים אף ליצור ניגודי עניינים.



המלצות להטמעת תרבות של אתיקה ושקיפות

- **גיבוש והטמעת קוד אתי ברור:** יצירת מסמך המסדיר את עקרונות האתיקה והשקיפות, עם מנגנוני יישום ומעקב אחר עמידה בקוד.
- **הדרכות והכשרות לעובדים בנושא שקיפות ואתיקה:** פיתוח תוכניות הכשרה מעשיות וסדנאות, כולל תרחישים ודילמות אתיות רלוונטיות לארגון.
- **שימוש בטכנולוגיות מתקדמות:** שילוב כלים לניהול שקיפות, כגון מערכות מידע המאפשרות מעקב אחרי תהליכים ודיווחים בזמן אמת.
- **מנגנוני דיווח אנונימיים:** הקמת מערכות מוגנות לדיווח בעילום שם על הפרות אתיות או בעיות שקיפות, תוך הגנה על המדווחים.
- **תמיכה בתהליכי בקרה וממשל תקין:** יצירת מנגנונים להבטחת ניהול נתונים ומידע זמינים ומדויקים לצורכי קבלת החלטות.



המלצות להטמעת תרבות של אתיקה ושקיפות

- קידום מינוי בעל תפקיד האחראי על תחום אתיקה ושקיפות בארגון: מינוי קצין אתיקה ושקיפות שתפקידו להוביל תהליכים בתחום זה ולוודא עמידה בערכים הארגוניים.
- הטמעת דגמים רלוונטיים לארגון לשיתוף ציבור: פיתוח מסגרות מובנות לשיתוף ציבור בתהליכי קבלת החלטות, כגון סקרים מקוונים ושולחנות עגולים.
- קידום שימוש שקול בפלטפורמות דיגיטליות של הארגון: ניהול נכון של תוכן בפלטפורמות דיגיטליות, תוך הקפדה על עמידה בתקנות פרטיות ויצירת שקיפות נגישה לכלל הציבור.
- קידום תרבות דיאלוג פתוח בארגון: עידוד עובדים ומנהלים לקיים דיאלוג פתוח בנוגע לאתיקה ושקיפות, תוך יצירת סביבה בטוחה להבעת דעות ודיווח על בעיות. זה כולל הקמת פורומים או מפגשים תקופתיים לדיון בסוגיות אתיות ושקיפות פנים-ארגונית.



סיכום ודגשים לפעולה עתידית

- הגברת מודעות לחשיבות האתיקה והשקיפות: מבקרים פנימיים הם שחקני מפתח ביצירת תרבות ארגונית אתית ושקופה. העלאת המודעות לנושא חיונית להבטחת תפקוד תקין וערכי של הארגון.
- ביצוע ביקורת ממוקדת בתחומים של אתיקה ושקיפות: יש לשלב בדוחות הביקורת התייחסות לתהליכים אתיים ולרמת השקיפות בארגון, תוך דגש על השפעתם על תהליכי קבלת החלטות.
- חיזוק הקשר בין הבקרה הפנימית להצלחת הארגון: תהליכי ביקורת תקינים בתחום האתיקה והשקיפות משפיעים באופן ישיר על רמת האמון בארגון ועל הצלחתו ברמה הפנימית והחיצונית.
- פיתוח כלים ונהלים ייעודיים: קידום כלים טכנולוגיים ונהלים ברורים לניהול אתיקה ושקיפות יסייעו למבקרים פנימיים לייעל את עבודתם.
- הטמעת ביקורת שקופה ואתית כסטנדרט ארגוני: מבקר פנימי שמוביל בתחומים אלו לא רק מגן על הארגון אלא משפר את תפקודו ומשאיר חותם משמעותי.

לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל (חל"צ)
IIA Israel - Institute of Internal Auditors
הכנס המקצועי השנתי של הביקורת הפנימית 2025



תודה על ההקשבה!

Barerma@post.bgu.ac.il

054-5250043

<https://margaritabarar.com>