

או תחילת השינוי

סוף
הדרך

ד"ר אמיר בכר
חבר הנהלה ומבקר פנים ראשי
בנק הפועלים



עדכון מסלול – עיצוב אסטרטגיה: ארכיטקטורה והנדסה מחדש של ערך

הטרנספורמציה: הזזת מרכז הכובד מ"ביקורת רטרוספקטיבית" לביקורת מובילה ויוזמת

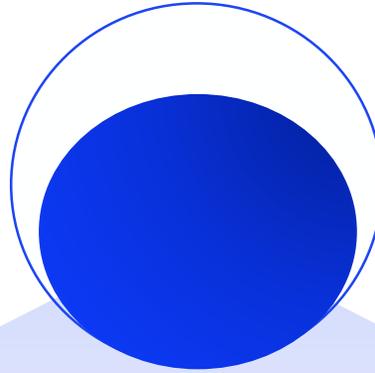
להובלת ערך אסטרטגי וחוסן ארגוני

לא מסתפקים ב-"מה קרה"?, אלא
פועלים כגורם מעורב, יוזם ומאתגר
השואף להשפיע ולשאת ערך

מניהול ליקויים
ברטרוספקטיבה

אקסלרטור ארגוני: ביקורת כמכפיל כוח

מעבר משימור הקיים להזנקת הביצועים: מניעים לשיפור וצמיחה



תרומה אסטרטגית

הביקורת כספק של תובנות
בכל התחומים החשובים
בארגון

אפקטיביות

מיקוד בעיקר וחתירה
לביקורות המזהות
נקודות קריטיות בכל
ההיבטים המשמעותיים
לארגון

יעילות

ייעול תהליכים,
אופטימיזציה של ניצול
משאבים והאצת קצב
הביצוע



מהי הדרך להזנקת הביצועים?

שימוש והטמעה של כלים טכנולוגיים	חדשנות חשיבתית וטכנולוגית שנועדה לאתגר תפיסות יסוד לצורך חשיבה יצירתית והוכחת יכולת פעולה
---------------------------------	---

מכנוולוגים

העצמה ופיתוח ההון האנושי בביקורת	העצמת יחס כיסוי מבקרים בעלי ידע ואוריינטציה טכנולוגית, הרחבת הפרספקטיבה והטמעת שיטות עבודה מגוונות
----------------------------------	--

דדולוגי

אתגור תפיסות יסוד והעלאת חלופות	יצירת הערך המקסימלי האפשרי עבור הארגון תוך התמקדות ב"הוכחת ההתכנות"
---------------------------------	---

טקונומי

הסתכלות מפרספקטיבת מבט של לקוח	בחינת תהליכים ומסעות לקוח לא רק דרך "עדשה פנימית", אלא מזווית ההשפעה על חווית הלקוח ועל יצירת הערך העסקי
--------------------------------	--

טדמאס גלויט

מיקוד במהות	חשיבה ממוקדת בעיקר ומיקוד בממצאים המהותיים
-------------	--

הנגשה ותקשור מיטבי של תוצרי הביקורת	העברת מסרים באופן ממוקד, הברור והיעיל ביותר, קיצור תהליך הביקורת
-------------------------------------	--

נידולוגי

מדידה והערכת ביצועים באופן שוטף	מדדי התפתחות על ציר הזמן
---------------------------------	--------------------------

חומל

בחינה ועדכון דינאמי של מתודות ביקורת	מעבר מפעילות ריאקטיבית המתמקדת בבחינת העבר להסתכלות פרואקטיבית בזמן אמת – ערך נוכחי ועתידי
--------------------------------------	--

טנונומי דדולוגי

מבט מערכתי בכל ממשק ביקורת המכוון להבטיח כי התהליכים והבקורות תומכים ישירות במיקודים האסטרטגיים של הארגון

Audit Maturity Model

האבולוציה: מפת
הדרכים לבשלות
אסטרטגית
היכן אתם ניצבים על ציר
ההשפעה הארגונית?



שיבוש מכוון: הביקורת כקטליזטור לשינוי וחדשנות

מהי באמת ביקורת "משבשת" ואיך היא הופכת לזרז ארגוני?

ביקורת משבשת
נולדה מתוך רצון
להתמודד עם
מגבלות של
ביקורת מסורתית

המלצות שלא מתבססות על מודל מעשי ברור,
עשויות להתפרש כתיאורטיות

חסמים פסיכולוגיים וארגוניים, כמו התנגדות
לשינוי, אגו מקצועי והעדפת פתרונות פנימיים

הביקורת המשבשת מייצרת באופן ייחודי ובעל ערך
שיתופי פעולה חוצי-ארגון ובכך מגשרת על פערי
אינטגרציה ותיאום בין יחידות

פרקטיקה יומיומית:
מאתגרת הנחות יסוד,
שואפת למקסימום יעילות
ואפקטיביות, מטפחת
חדשנות ויכולת הסתגלות,
מספרת תובנות
אסטרטגיות, מביטה
דימה, משמשת כזרז
לשינוי

איך אפשר לפרוץ את גבולות המוכר ולייצר ערך חדש לארגון?



מיקוד באסטרטגיה ולא רק ברגולציה

נתיבי יצירת הערך: גורם מחבר ומייצר ערך בארגון

תובנות רוחב מתכללות

אתגור פרדיגמות קיימות

ביקורת משבשת כמנוע לשיפור ביצועים, יעילות והכנסות

הביקורת יוצרת שיתופי פעולה ייחודיים וחוצי-ארגון, מגשרת על פערי אינטגרציה ותיאום, ומשתמשת בצורה אפקטיבית במומחיות הרב-תחומית לטובת הארגון

תובנות במכוונות את הארגון לעתיד – מה יקרה אם לא נשנה ומה נרוויח אם נחדש

ההמלצות מבוססות על הדגמות, סימולציות ומודלים שמוכיחים שהשינוי אפשרי

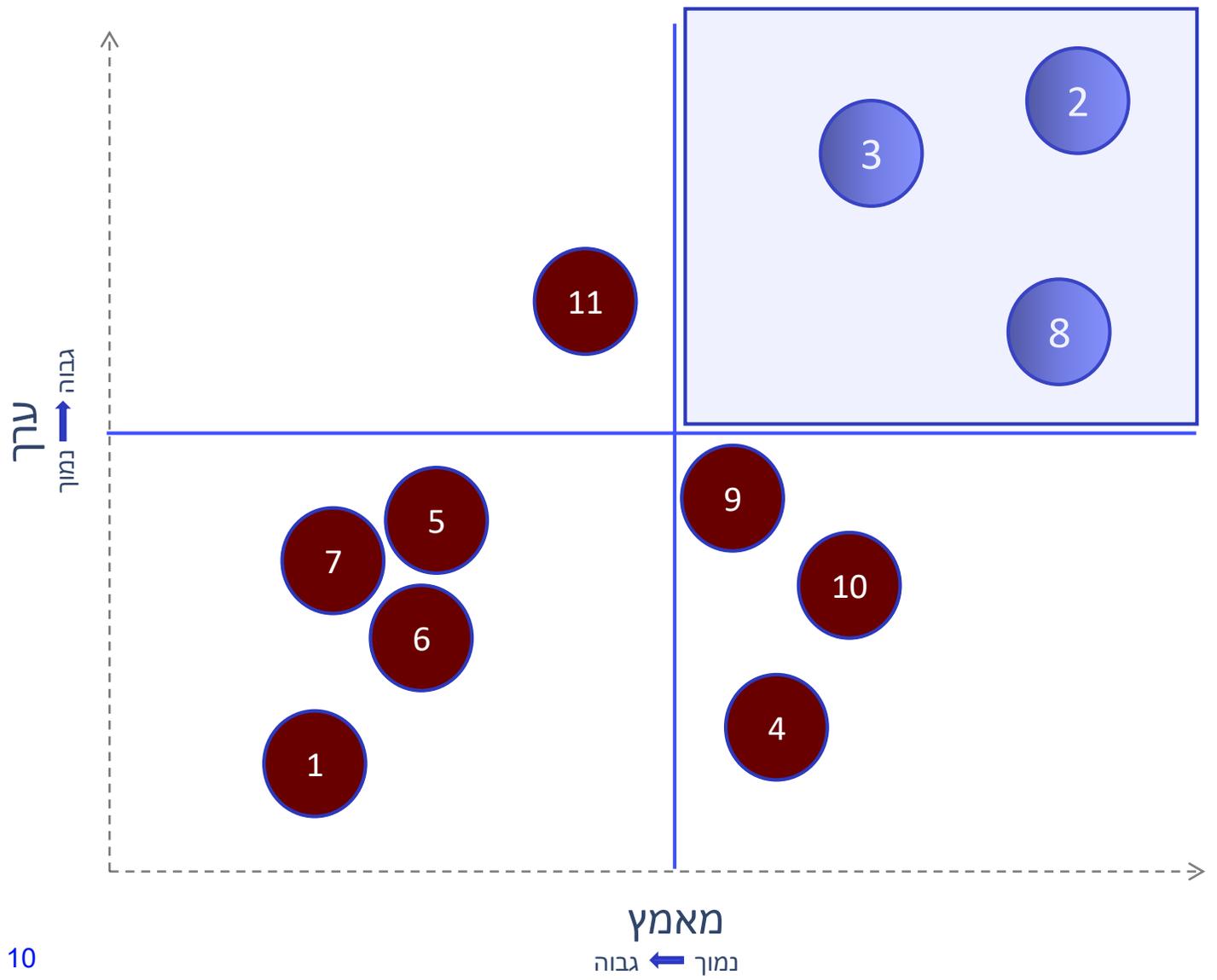
לא לקבל את "כך תמיד עשינו"

ביקורת משבשת מפרקת תהליכים ומציעה חלופות שמערערות הנחות יסוד

דרכים ליישום ביקורת "משבשת" מאתגור מחשבתי ועד למודלים המשלבים טכנולוגיות מתקדמות



Audit Of Concept - תהליך ביקורת רגיל אשר בנוסף משלב הוכחת ישימות להמחשת הערך ביישום המלצות



בניית תוכנית ביקורת, הגדרת החזון והיעדים
לימוד מצב קיים, הגדרת מטרות ברורות

ניתוח מצב קיים
בחינת תהליכים קיימים, ניתוחי מידע, זיהוי פערים והבנת נקודות חולשה

מיפוי תובנות למטריצת ערך-מאמץ
בחינה ביקורתית של הנחות יסוד והצעת דרכי פעולה חלופיות

בחירה של המלצות אופטימליות
התמקדות במספר המלצות מצומצמות על בסיס מטריצת הערך

פיתוח אב-טיפוס להדגמת ההיתכנות והערך הצפוי
מדגים כיצד ניתן לשנות תהליך עסקי או מערכת בקרה והגדרת קריטריוני הצלחה

העברת אחריות ליישום
העברת הפתרון ליחידות העסקיות להמשך פיתוח והטמעה

ביקורת פנימית כמאיץ שינוי – שלושה ממדי השתלבות

מעבר לעיצוב העתיד: ברטרוספקטיבה • בזמן אמת • לאורך המסע

לאורך המסע

השתלבות רציפה
בכל שלב במחזור
החיים

בזמן אמת

ליווי פרויקטים
אסטרטגיים תוך כדי
ביצוע

בדיעבד

הפקת לקחים
ובחינת אפקטיביות
לאחר סיום



פרוק הממד "לאורך המסע"

הביקורת לא רק בוחנת מה קרה – היא בוחנת מה יקרה, בכל נקודת מפתח לאורך המסע



תודה על ההקשבה