

מאי 2017

## תובנות מפגש ISACA ישראל - ממשק בין הביקורת לניהול הסיכונים בנושא ליווי פרויקטים/תהליכים

סיכום פורום הביקורת של ISACA ישראל, מאי 2017

ביקורת תוך כדי תהליך/ ליווי פרויקטים, אינה מתודולוגיה חדשה בעולם הביקורת. זו מתודולוגיה שקיימה הרבה מאוד שנים, ומיושמת בארגונים שונים לרבות בנקים, במגוון אופנים.

יחד עם זאת, מדובר במתודולוגיה הממשיכה להתפתח ולייצר דילמות ואתגרים, בפרט לאור הדינמיות הקיימת כיום בארגונים, דבר המחייב בחינה ואתגור בעולם המקצועי של הביקורת.

**במסגרת פורום הביקורת של ISACA ישראל, המובל ע"י גלית מור מחטיבת הביקורת הפנימית בבנק לאומי, התקיים שיח לגבי האתגרים והמגמות בתחום זה.**

הנושא הוצג מנקודת ראות של עולם הביקורת בבנקאות ע"י **בר וייס סלהוב**, ראש ענף ביקורת IT מבנק לאומי:

עולם הבנקאות, מתמודד עם הסוגיה לליווי פרויקטים, בין היתר תוך התבססות על הוראה 307 העוסקת בפונקציית הביקורת בתאגידים בנקאיים, ומתייחסת לנושא פעילויות הייעוץ ואף מכוונת לדוגמאות של נושאים, בהם הביקורת רשאית לייעץ (נושאים אשר מתייחסים ליישום פעילויות משמעותיות בארגון אשר לרוב ינוהלו כפרויקט).

חשוב לציין כי **ערך מוסף משמעותי לארגון** מיישום תהליך של ליווי פרויקט, מתבטא בכך שהתייחסות הביקורת תוך כדי תהליך, מאפשרת יישום המלצות מהיר יותר, אפקטיבי יותר ויעיל. יחד עם זאת, תהליך ליווי פרויקט הוא תהליך מורכב, דינמי, ומחייב כישורים, הכשרה ורגישות גבוהה יותר, מאשר ביקורת מסורתית המבוצעת בדיעבד. התהליך כרוך במגוון אתגרים ונושאים להחלטה:

- **האם זה תפקיד הביקורת להציף חשיפות/סיכונים עבור תהליך שטרם הסתיים?** הפורום הסכים שהצפת חשיפות תוך כדי תהליך, בפרויקט משמעותי, הרבה יותר אפקטיבית ומאפשרת השאת ערך מאשר בדיעבד.

- **מה היקף המעורבות של הביקורת בפעילות של יישום פרויקטים בארגון?** הוצגה גישה, כי ניתן כבר בבניית ת"ע של הביקורת, לאתר פרויקטים משמעותיים לליווי בהתאם לקריטריונים מוגדרים מראש

ת"ד 29063 תל אביב 61290 ■ P.O.B 29063 Tel Aviv 61290

טלפון: 03-6910093 Tel: 972 3 691 0093

פקס: 03-6957580 Fax: 972 3 695 7580

[WWW.ISACA.ORG.IL](http://WWW.ISACA.ORG.IL)

מאי 2017

(תקציב, טכנולוגיה וכד'), אולם זה צריך להישאר בהיקף נמוך ביחס לפעילות הביקורת השוטפת (בדיעבד).

- **מה המיקוד של הביקורת בעת ליווי הפרויקט?** הוצפו סוגיות כדוגמת, האם המיקוד צריך להיות בהיבטי ממשל בלבד? מיפוי זיהוי סיכונים? יישום בקורות? הוסכם שכל ארגון צריך להגדיר את המיקוד בליווי הפרויקט, בהתאם לרשימת פרמטרים ולתנאים הרלבנטיים לארגון בכלל ולפרויקט המדובר. כמו כן, בעת קבלת ההחלטה בנוגע למיקוד בתהליך ליווי פרויקטים, נדרש לקחת בחשבון את השחקן החדש - ניהול סיכונים.

- **הממשק מול המבוקרים ומידת הזמינות שלהם לביקורת.** חשוב לציין כי, ליווי תהליך הינו מורכב, בין היתר כיוון שכל הפעילויות עדיין בתהליך התהוות. לכן כל שאלה מעוררת תהייה של הפרויקט, שכן הנושא בפיתוח. מצב זה עלול לעיתים ליצור אנטגוניזם ומקשה על הפרויקט לראות את הערך המוסף בעבודת הביקורת. אם ניקח בחשבון את היקף המשימות אשר קיים בדרך כלל בפרויקטים ולחץ לוחות הזמנים, נקבל ממשק שהוא מאוד רגיש לניהול.

**לסיכום, בדיון אשר נערך בנושא ליווי פרויקטים, הוסכם כי מדובר בתהליך מורכב, המחייב רגישות ומומחיות, אולם הערך שלו לארגון, בפרויקטים משמעותיים - גבוה.**

אחד האתגרים אשר התווספו לתהליך ליווי פרויקטים, הוא **הממשק למול חטיבת/יחידת ניהול סיכונים.**

במטרה לוודא יישום תהליכי ניהול סיכונים אפקטיביים בארגונים וכאמצעי להשגת יעדי הארגון, הגדירו הרגולטורים 3 קווי הגנה, כאשר לכל קו הגנה תפקיד ייעודי. על מנת להבטיח תהליכי עבודה אפקטיביים ועל מנת שכל הגורמים בארגון, יפיקו את המרב מפעילותם של 3 קווי ההגנה חשוב מאוד להגדיר ממשק עבודה ברור בין קווי ההגנה השונים בדגש על הגדרת ממשק עבודה בין קו הגנה 2 (ניהול סיכונים) לקו הגנה 3 (ביקורת).

הפורום דן בגישות מקצועיות להגדרת הממשק בין הביקורת לניהול סיכונים במטרה לוודא שכל גוף יבצע את תפקידו מבלי לייצר יתירות (כפילות) שפוגעת בפרויקט בארגון. הוצגה גישה לפיה, ניתן להגדיר את הממשק בהתבסס על מפגשים שוטפים להעברת מידע, והגדרה ברורה לגבי הגדרת התפקיד של כל יחידה, בפרויקטים.

חברי הפורום ציינו, כי חלק מהארגונים נמצאים עדיין בשלבים של בניית יחידת ניהול סיכונים, ולכן עדיין לא מתמודדים עם סוגיות של ליווי פרויקטים וחלוקת אחריות וממשק שוטף מול הביקורת.

יחד עם זאת הוסכם, שבארגונים בהם יחידת ניהול סיכונים ביססה את תפקידה כקו שני, קיימת חשיבות להגדרת תחומי אחריות לביקורת ולניהול סיכונים ונדרש לייצר ממשק שוטף לשיתוף בידע, כבסיס למילוי תפקידם.

מאי 2017

