

# משקפי ניהול סיכונים: אסטרטגיה לביקורת פנימית פרואקטיבית

מעבר מחשיבה תגובתית לראייה  
מערכתית בניהול המרחב המוניציפלי

קורס הכשרה מחייבת מבקרי פנים ברשויות מקומיות  
מקומות ניהול המרחב המוניציפלי, משרד הפנים

עו"ד אלון קוחלני, CRMA, CDSPE, CCO

כל הזכויות שמורות למרצה ©



# אפקט הפרפר: מקרה הבוחן של Colonial Pipeline

במאי 2021, מתקפת כופרה של קבוצת DarkSide שיתקה את ספקית הדלק הגדולה בחוף המזרחי של ארה"ב (45% מהאספקה).



כשל נקודתי קטן התגלגל למשבר לאומי, לא בגלל פגיעה פיזית, אלא בגלל שיתוק ניהולי.

# ניתוח האירוע: הלקחים למבקר הפנימי



## העוצמה

סיכון בודד וקטן טכנולוגית יכול לגרום לגרום לקסטרופה מערכתית.



## המיקום

הסיכון לרוב מסתתר במקום לא צפוי (כמו חשבון VPN נשכח).



## הפרדוקס

צעדי ההגנה עצמם (השבתת הצינור היזומה) יכולים להפוך לסיכון קריטי שמשבש את הרצף התפעולי.



## ההדבקה

סיכון בארגון אחד משליך מיידית על ארגונים, טריטוריות וכלכלות אחרות.

ניהול סיכונים אפקטיבי אינו מתמקד רק במניעה, אלא בהבנת ההשפעה המערכתית (Impact) ובהיערכות לתגובה.

# המתח התמידי: בין השאיפה לסדר למציאות הכאוטית



הארגון שואף לשליטה, נהלים, היררכיה ומבנה פורמלי. אנו מחפשים ודאות.

המציאות מאופיינת במורכבות, תלות הדדית (Interdependency), גורמים אנושיים משתנים ושינויים טכנולוגיים מהירים.

סיכונים הוא הגורם המנחה המאפשר מעבר מחשיבה רטרוספקטיבית (מה קרה?) לראייה פרוספקטיבית (מה יקרה?).

# המעבר התפיסתי: החלפת העדשה

## גישה מסורתית

- שואלת: "מה השתבש?"  
(רטרוספקטיבה)
- מתמקדת בבחינת העבר
- פוקוס פיננסי/תקציבי



## גישת ניהול סיכונים

- שואלת: "מה עלול להשתבש?"  
(פרוספקטיבה)
- מתמקדת בהקשר ומשמעות עתידית
- פוקוס תהליכי ואסטרטגי

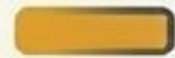
**הגדרה:** סיכון אינו 'תקלה' או 'עבירה'. סיכון הוא אפשרות להתרחשות עתידית שעלולה להשפיע על השגת מטרות הארגון.

# המילון המקצועי: רכיבי הסיכון



## סיכון אינהרנטי (Inherent Risk)

רמת הסיכון המקורית הטבועה בפעילות לפני נקיטת צעדי בקרה.



## מגן/בקרה (Control)

הפעולות והמנגנונים שנועדו להפחית את הסיכון.



## סיכון שיורי (Residual Risk)

רמת הסיכון שנותרה לאחר הפעלת הבקרות.

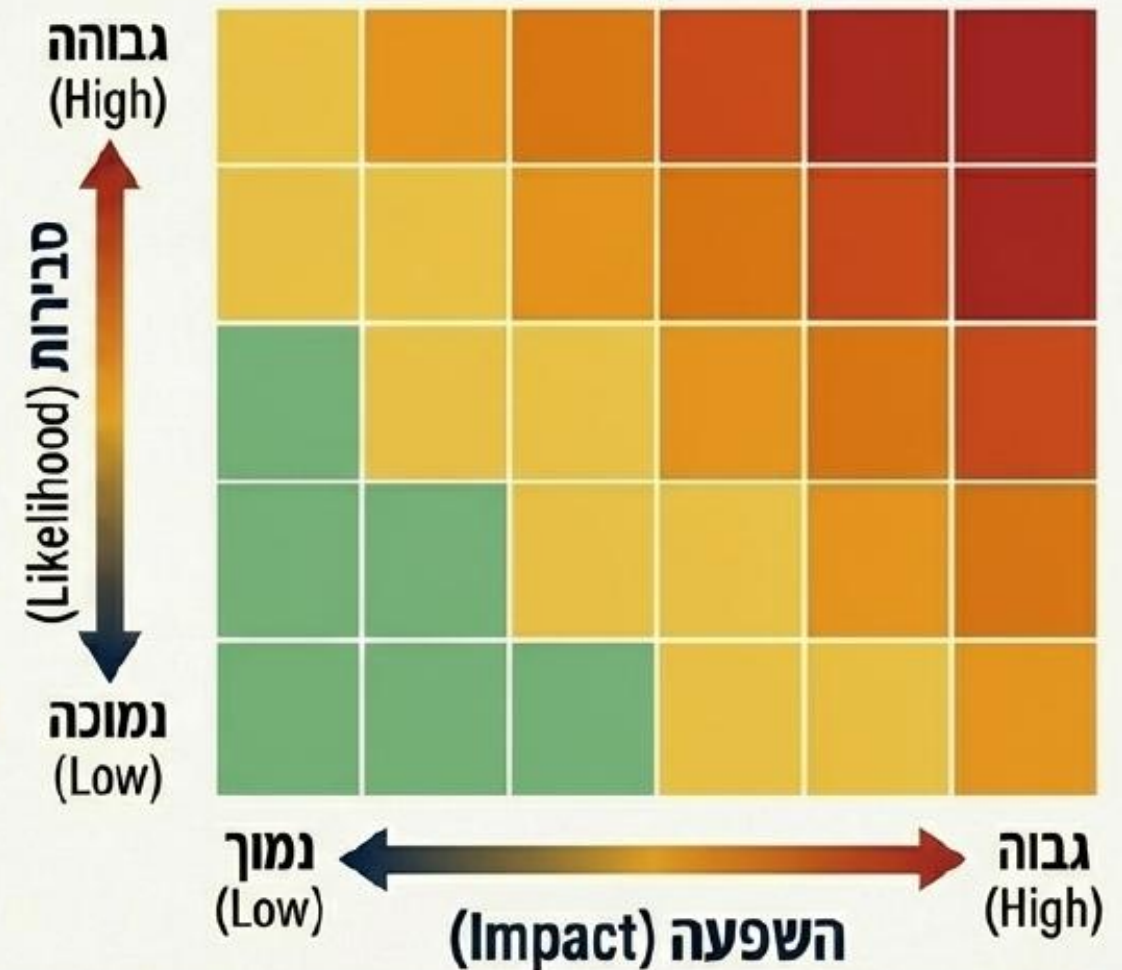
# המטריצה: כיצד מודדים סיכון?

- הערכת הסיכון היא מכפלה של שני משתנים:
- **השפעה:** חומרת הנזק אם הסיכון יתממש.
- **סבירות:** ההסתברות שהסיכון יתממש.

## סוגי סיכונים עיקריים:

תפעולי, משפטי/רגולטורי, פיננסי, סייבר  
וטכנולוגיה, סביבתי, מוניטין, צד ג'

**תיאבון לסיכון (Risk Appetite):** רמת הסיכון  
שהארגון מוכן לקבל כדי להשיג את מטרותיו  
(נקבע על ידי ההנהלה, לא המבקר).



סיכונים הוא הגורם המנחה המאפשר מעבר מחשיבה רטרואספקטיבית (מה קרה?) לראייה פרוספקטיבית (מה יקרה?).

# מסגרת העבודה: מעגל ניהול הסיכונים

התהליך הדינמי שמחבר בין מטרות, אי-ודאות ומשאבים.



זהו תהליך דינמי שמחבר בין מטרות, אי-ודאות ומשאבים.

ניהול סיכונים הוא הגורם המנחה המאפשר מעבר מחשיבה רטרואספקטיבית (מה קרה?) לראייה פרוספקטיבית (מה יקרה?).

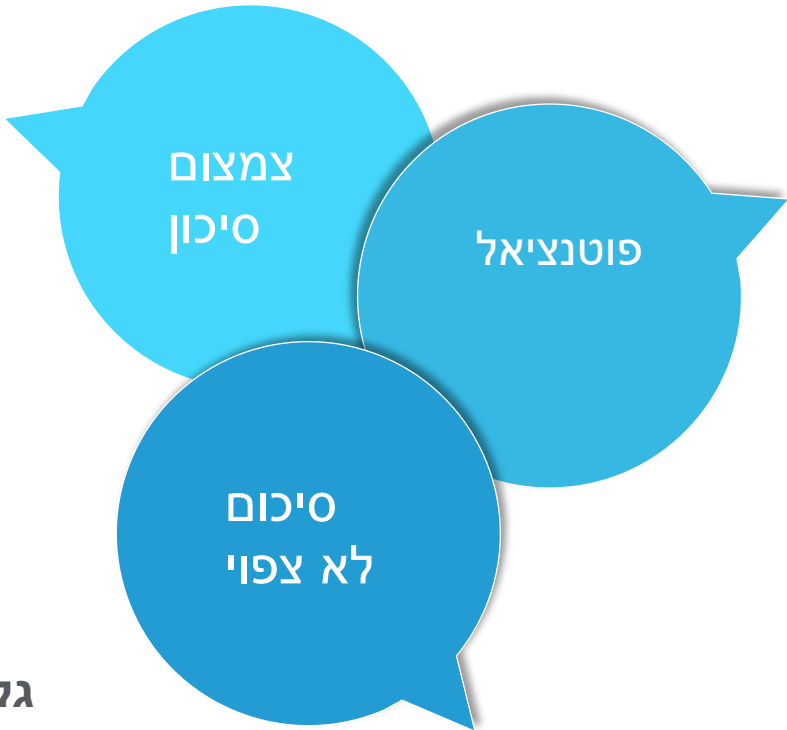
NotebookLM

# What can go wrong?

## קמפיין נושא פרסים

אסטרטגית החדירה שנבחרה היא קמפיין קידום מכירות טלוויזיוני ב \$ M2, המבטיח לזוכים פרסים, שהגדול בהם הוא \$ 40,000, סכום גדול מאוד השווה למחיר בית גדול במונחים פיליפינים.

על מנת לצמצם סיכונים, פפסיקו הורתה ליצרן המשנה שמספק את הבקבוקים לפיליפינים, לא להדפיס כלל את המספר 349, ושלחה בעצמה מחברת האם שני בקבוקים עם המספר האמור.



## גליצ' קטלני

ברם, טעות מחשב אצל אחד מיצרני המשנה של פפסיקו הביאה לכך שהמספר 349, המזכה בפרס הראשון, הוטבע על 800,000 פקקי הבקבוקים.

ביום הגורלי, בשידור ישיר, פרסמה פפסיקו את המספר הזוכה הראשון - 349

לאורך כל המדינה החלו צהלות של פיליפינים רבים שזכו בפרס הגדול

פפסיקו הבינה כי נפלה טעות. בניסיון לצאת מזה, היא הודיעה שהיא מסכימה לתת לכל זוכה \$18, דהיינו הוצאה של \$ M 8.7 במקום התקציב של \$ M2 שנקבע.

## שוק המשקאות ה 9 באסיה

חברת פפסיקו, בעלת המותג פפסי קולה, נמצאת למן סוף שנות ה 70 במלחמה עם היריבה שלה במה שכונה Cola wars

בראשית שנות ה 90 ניסתה פפסיקו לנטול לעצמה חלק בשוק המשקאות הפיליפיני



# What can be wrong?

## אירוע יצא מכלל שליטה

המשטרה החלה לירות גז מדמיע, אבל המצב החמיר עוד יותר, והמשטרה החלה לזרוק רימונים חיים. כתוצאה מכך נהרגה במקום אשה ונערה צעירה.

הקרב התנהל לאורך כל היום

ובסופו נמנו 5 הרוגים, ועשרות פצועים בדרגות שונות

כל זה בגלל קמפיין קידום מכירות שנפלה בו טעות



## תוצאה עגומה

לאחר מכן פפסיקו נאלצה להתמודד עם אלפי תביעות משפטיות שהוגשו נגדה, שנדונו במשך שנים.

לבסוף, סך כל ההוצאות שהושתו על פפסיקו כתוצאה מקמפיין הפרסום הסתכם בלמעלה מ \$ M 20. כתוצאה מכך שער המניה של החברה צנח ורק לאחר מספר שנים הוא חזר לשער שהיה לפני המהומות.

קטסטרופה

יצאה  
מכלל  
שליטה

סוף  
הסיפור

## תגובות לא צפויות

הציבור לא קיבל הצעה זו בצורה טובה. אלפי אנשים צעדו לעבר משרדי הנהלת פפסיקו במנילה. דברים החלו לצאת מכלל שליטה, יותר מ 30 משאיות פפסי הועלו באש ונגרם הרס רב. המשטרה נכנסה לתמונה והחלה התגוששות אלימה עם המפגינים, שהחלו להשליך אבנים לעברם.



## ניהול סיכונים אינו תעודת ביטוח



- גם סיכון מנוהל היטב עלול להתממש.
- תמיד קיים סיכון שיורי שאינו ניתן לביטול מוחלט.
- המבחן האמיתי: הוא לא רק במניעה, אלא בניהול ההתממשות – מהירות התגובה, ההתאוששות והמזעור של הנזק.

השימוש במשקפי ניהול סיכונים אינו מבטיח עתיד ורוד, אלא החלטות מושכלות יותר בזמן אמת.

# תפקיד המבקר: בחינת אפקטיביות הבקרה

הבקרה היא אמצעי לצמצום סיכון, היא אינה המטרה בפני עצמה.

השאלה הלא נכונה	השאלה הנכונה
<del>האם קיים נוהל?</del> ❌	האם הבקרה מפחיתה את הסיכון בפועל? ✔️
<del>האם קיימת בקרה?</del> ❌	האם היא עובדת ברגע האמת? ✔️

Control Testing דורש הבנה של הסיכון שהבקרה אמורה למנוע.

בקרה קיימת שאינה אפקטיבית מסוכנת יותר מהיעדר בקרה (אשליית ביטחון).

# בניית תוכנית ביקורת מבוססת סיכונים (RBIA)



## היישום משפיע על:

- בחירת נושאי הביקורת
- עומק הבדיקה
- והמיקוד בייעוץ להנהלה.

מיקוד משאבים באזורים בעלי הסיכון הגבוה ביותר.

# מהלכה למעשה: ניסוח ממצאים מבוסס סיכון

## ניסוח טכני (הישן)

"נמצא כי לא קיים נוהל עבודה מסודר במחלקה X, בניגוד להנחיות."

תגובת המבוקר: "אז מה? זה בירוקרטיה"

## ניסוח מבוסס סיכון (החדש)

"היעדר נוהל עבודה במחלקה X חושף את הארגון לסיכון של מעילות כספיות ופגיעה באמינות הדיווח, מה שעלול להוביל לנזק כספי ישיר."

תגובת המבוקר: "חייבים לתקן את זה"

ביקורת טובה אינה מצביעה רק על מה 'לא תקין', אלא מסבירה 'מה עלול לקרות'

אם הליקוי לא יתוקן.

# תרגיל ליישום החומר

- התבקשת לערוך ביקורת על הסע תלמידים למוס"ח. במהלך הביקורת מצאת כי העירייה קיבלה בנושא כמה החלטות, והן:
  - (1) להסיע ילדים מחוץ לאזור המיפוי
  - (2) להסיע, עקב מצוקה כספית, תלמידים ביחד עם ילדים של ישוב סמוך (שילוב קווים)
  - (3) להאריך את ההתקשרות עם חברת ההסעים בשנה שישית

RBIA	מסורתית	
(1) תקדים (הסתמכות); (2) סיכון משפטי (אפליה)	אי קבלת מימון ממשרד החינוך	1
(1) סיכון משפטי – תובענה נזיקית; (2) סיכון ביטוחי	תשלום יתר לקבלני ההסעים	2
סיכון משפטי, סיכון רגולציה (חיוב אישי)	אובדן תקבולים ממשרד החינוך עקב הסע בניגוד לחוזר מנכ"ל	3



# סיכום: שלושת עקרונות הזהב למבקר הפנימי

## 01

**לשאל תמיד:  
"מה יקרה אם?"**

אל תסתפקו בבדיקת הקיים, חפשו את התרחיש העתידי.

## 02

**הבקרה היא אמצעי,  
לא מטרה**

מטרת הבקרה היא לצמצם סיכון. אם היא לא עושה זאת, היא מיותרת.

## 03

**למקד את המשאבים  
בסיכון**

אל תבזבזו זמן על תהליכים שוליים. מקדות מקדו את הביקורת בתהליכים המסוכנים ביותר לארגון.