



מס' 14, אוגוסט 2009

## דבר יו"ר הפורום

חברים יקרים,

בחודש אפריל השנה קיימנו את הכנס השנתי של עורכי המבדקים. בכנס השנה היתה השתתפות שיא של כ-150 חברים. בכנס הופיעו טובי המרצים בנושא. לפרוט ראו כתבה באודיטון זה. בתאריכים 24-25/11/09 יתקיים הכנס הלאומי. בכנס יהיו שני מושבים בנושא מבדקים- האחד-מבדקים מסייעים לשיפור הרווחיות. השני-מבדקים משפרים כושר תחרות. בכנס יחולקו פרסי הסוקר המצטיין לשנת 2009 (ראה תקנון מצורף באודיטון זה). אני שב וקורא לחברים להיות יותר פעילים, לכתוב מאמרים לאודיטון, להציג שאלות ולהעלות בעיות מקצועיות. אני מאחל הצלחה לכולנו הן בכנס והן בתחרות הסוקר המצטיין.

בברכה  
יו"ר המיזם  
שחר בן-נון

## דבר העורכת

שוב אנו פונים אליכם לאור מיעוט המאמרים המגיעים למערכת. הייתי מאד מעוניינת לתת מקום לקוראים הרוצים לשתף את עמיתיהם בחוויותיהם מביצועי מבדקים פנימיים שאינם בהכרח שגרתיים או צפויים ולשמוע חלק מהלקחים והתובנות שיש לכם. כנס האיכות הקרוב יהווה מוקד משיכה לחלקכם במסגרת מושבי המבדקים הפנימיים, שם ניתן יהיה לפגוש פנים אל פנים את הקוראים אליהם מגיע האודיטון. אנו נשמח לקבל במסגרת זו משוב מכם על האודיטון.

שלהבת צור

עורכת ראשית

## מה קציתון?

מדידת ערך תוכנית מבדקים פנימיים, תקציר מאמר מתורגם, מילרד אברהם – עמ' 2

קול קורא למועמדים לתחרות לבחירת עורך מבדקים מצטיין לשנת 2009 – עמ' 5

הכנס השנתי של עורכי מבדקים פנימיים – עמ' 9

סקירת חלק מהנושאים אשר הוצגו בכנס IAS בחודש אוקטובר 2008 בבריסל, דר' שלהבת צור – עמ' 11

חברי המיזם למבדקים פנימיים – עמ' 12

## חברי המערכת:

עורכת ראשית - דר' שלהבת ל. צור  
[shalheve@tx.technion.ac.il](mailto:shalheve@tx.technion.ac.il)

עורך מקצועי – אנדרי פישוהוף  
[afish@netvision.net.il](mailto:afish@netvision.net.il)

ועדה מייעצת – חברי פורום מבדקים פנימיים

עורך משנה – שחר בן נון  
[sbennon@bezeqint.net](mailto:sbennon@bezeqint.net)  
מאמרים קציתון יתקבלו  
מאת

המאמרים מתפרסמים על דעת ובאחריות כותביהם בלבד

## מדידת ערך תוכנית מבדקים פנימיים

תקציר בעברית מתוך מאמר שהופיע ב : quality progress מתאריך יוני 2009 מאת : J.P. Russel  
תורגם ע"י : מילרד אברהם , יועץ בכיר

### "מבדקים פנימיים חייבים לספק תועלת ורווח אמיתי"

כיום ארגונים נדרשים להיות מגיבים בזריזות לשינוי דרישות פרטיות ו/או במגזרים ציבוריים עסקיים. תכנון למשאבים ולמבדקים פנימיים מתוכנן כהלכה, יכול לעזור לארגון להתמקד בהזדמנות לשיפורים שלא התגלו. לצערי, היום האפקטיביות של תוכנית מבדקים פנימיים מוגבלת בגילוי ליקויים או בנושאים פשוטים, במציאות תוכנית מבדקים פנימיים אפקטיבית חייבת לספק ראיה חודרנית שתשמש לתמיכה במטרות ויעדי הארגון, מספר ארגונים כיום אינם בטוחים ביכולת מדידת ערך האפקטיביות של תוכנית המבדקים שלהם. במבט ראשון, האפקטיביות של המבדקים הפנימיים של הארגון נראים קלים - אם השלמת את בדיקת הנושאים שנקבעו בתוכנית, אך אם אנחנו מתחילים לרשום את המחלקות בארגון ואת הנושאים החייבים במבדקים, הדברים נראים מעורפלים והנך מתלבט באיזה שיטות עליך להשתמש ואיזה מדדים חייבים להפעיל. לאחר מספר דקות שהנך חוכך בדעתך, הנך חוזר לספירת המבדקים שבצעת, אי - התאמות שגילית ולפעולות המתקנות שננקטו או שיש לבצע.

### אפקטיביות:

מדידת אפקטיביות של תוכנית מבדקים פנימיים, אנו רוצים להשלימה אבל לעיתים אנו לא בטוחים מה פירוש אפקטיביות או כיצד ניתן להגדירה. במילון הגדרות עבור אפקטיביות ישנן יותר מידי הסברים ויותר מידי הסברים מעורפלים ליישומה בשטח הטכני. בשנת 1995 הסברתי במאמר את הפירוש של אפקטיביות מערכת או תהליך היא מדידה של שני מרכיבים: תהליך ומוצר. המערכת או התהליך הם אפקטיביים בשני מצבים :

1. כאשר הנך משלים את התוצאות הרצויות והן נמצאות בהתאמה וביציבות עם המטרה והיעד של הארגון (המוצר).

2. כאשר יכולת התהליך נמדדת ונמצאה יעילה, יציבה עם המטרה או היעד שנקבע. בתקן ISO 9000 : 2000 הוסיפו הגדרה עם המילה "אפקטיביות" שמשלבת את שני המרכיבים: תהליך - הסדרים מתוכננים, מוצר - תוצאות שהושגו. לדעתי פירוש : אפקטיביות - הוא :

תהליך אפקטיבי מוביל לארגון מצליח ואפקטיבי

מספר המבדקים שבוצעו, מספר פעולות התיקון שנדרשו ונסגרו אינן קשורות לאפקטיביות של תוכנית המבדקים הפנימיים.

### מטרות ויעדים של תוכנית מבדקים :

תוכנית מבדקים פנימיים חייבת להיות מבוססת על יעדים שמשקפת את תוכנית המבדקים ואת מטרות הארגון ויעדיו. לא כל המטרות חשיבותן זהות, לארגון או לתוכנית המבדקים מטרות שמונעות סיכונים גדולים ומזהות הזדמנות גדולה לשיפור הן החשובות ביותר.

### דוגמאות למטרות תוכנית מבדקים

#### שרידות (Survival)

#### קבוצה ראשונה של מטרות

- ביטחון ונכונות לקיום נושאים המעוגנים בחוק ובתקנות המדינה.
- קביעת מטרות ממוענות לסיכונים קריטיים לארגון, סיכון יכול להיות משולב עם בטיחות, איכות, תנאי סביבה, ביטחון ומימון כלכלי.

#### הווה (present)

#### קבוצה שנייה של מטרות

- דביקות לדרישות לקוחות (פנימיים או חיצוניים)
- דביקות למערכת הניהולית ודרישות ההסמכה.
- תמיכה במודל הפעילות של הארגון ורעיונותיו, זה יכול לכלול מטרות עסקיות או הקצבת משאבים לא רווחיים.
- הבטחה למטרות הניהול או פעילות עסקית מועדפת וסיכונים תפעוליים לארגון כגון: כשל בתחרותיות זה יכול לכלול בקרת עלויות.
- אחזקת דרישות ספקים ומיקור חוץ.

#### העתיד (future)

#### קבוצה שלישית של מטרות

- לשפר את האפקטיביות ויעילותה של המערכת הניהולית והארגון.
- הגדרת יעדי המערכת הניהולית ועדיפויותיה ליישומן בארגון כגון : הפחתת בזבוז, יישום הזדמנות לשיפור או הנהגת שרות או מוצר חדש.
- לשלב צרכים של גורמים שיקדמו הישגים ויעדי הארגון.

- להעריך את מערכת הניהול המתוכננת ולוודא עמידתה בדרכים הנוכחיים והעתידיים.

המטרות המפורטות לעיל מיועדות למבדקים פנימיים שעליך להתייחס להן, כאשר הנך ספק מוסמך עליך להתייחס גם לדרישות הלקוח.

### אסטרטגיה

כאשר הנך יודע ומכיר את המטרות, הנך חייב בתאום עם מנהל המחלקה הנבדקת להשגת תוכנית מבדקים המבוססת על סוג הארגון, התרבות הארגונית ומשאבים קיימים. חלק מהאסטרטגיה או הטקטיקה יכול לכלול:

- פיתוח תהליך לאסוף תלונות או משוב מהמבדקים אצל לקוחות. ניתן לזהות את הצרכים של הלקוחות הנ"ל.
- זיהוי ודיווח על השלמת הפעולות המתקנות אשר שיפרו את המערכת או התהליך.
- שדרוג אמינות הסוקר להבחנה ודיווח ביצוע ממצאים.

### אפקטיביות ויעילות

תוכנית מבדקים פנימיים אפקטיבית אפשרית להשגת המטרות באמצעות התהליכים, שהם בעלי יכולת, כשירות ויעילות. זה מחייב אותך בתפוקות נמדדות ותהליך נמדד על מנת לאמת שתוכנית המבדקים שלך יעילה ואפקטיבית. פעילות המבדק היא ערכית עבור הארגון, ככל פעילות אחרת של הארגון, היא חייבת להתבצע נכון ומקצועית. אם מנהל תוכנית המבדקים יכול להדגים את האפקטיביות של המבדק וכיצד ממצאי המבדק יש להם את היכולת לתמוך במטרות והיעדים של הארגון, אזי מערכת הניהול תחל להבין שתוכנית מבדקים יכולה להיות ערך מוסף מעבר לתאימות לחוקים, לתקנות ולהוראות, אנו מבטיחים בהמשכיות משפרת של הארגון על מנת לשפר הצלחתו הכלכלית.

# קול קורא למועמדים לתחרות לבחירת עורך מבדקים מצטיין לשנת 2009

## 1. כללי

רצ"ב להלן קול קורא להגשת מועמדים לתחרות שמקיים האיגוד הישראלי לאיכות לבחירת עורך מבדקי איכות פנימי מצטיין. ארגונך שהינו חבר מוסדי באיגוד הישראלי לאיכות, בודאי מקיים פעילות מבדקי איכות פנימיים. בתחרות זו אנו נותנים לך ולארגונך את ההזדמנות להעריך ולהוקיר עורך מבדקי איכות מצטיין ממפעלך/ארגונך. נא עיין בקריטריונים לבחירת העורך מבדקים המצטיין ובתהליך הבחירה, והגש לנו את המצטיין במפעלך.

## מטרות התחרות

- 2.1 העלאה על נס של עורכים מבדקים מצטיינים בפעילותם בארגון שלהם, הערכת הערך המוסף שלהם בארגון ותגמולם באופן ציבורי.
- 2.2 יצירת אמות מידה להצטיינות במבדק פנימי.
- 2.3 שיתוף במידע וידע על תהליכים מצטיינים במבדק פנימי.
- 2.4 יצירת הד מקצועי וציבורי ליוזמת האיגוד הישראלי לאיכות "לשנת המבדקים הפנימיים".

## תהליך התחרות

- 3.1 קול קורא לכל הארגונים החברים המוסדיים באיגוד הישראלי לאיכות שיגישו מועמד אחד כסוקר מצטיין מארגונם. על המועמד להיות חבר האיגוד הישראלי לאיכות הגשת המועמדות תלויה במסמך תמציתי שיציג כיצד מועמד עומד בקריטריונים + המלצות ניהוליות ומקצועיות של ממונים, עמיתים, לקוחות.
- 3.2 אין להגיש מועמדים מקרב חברי הנהלת האיגוד, וכן אין להגיש יועצים הפועלים כאודיטורים במפעלים בתשלום.
- 3.3 תיקי המועמדים ייבחנו ע"י צוות מקצועי מטעם צוות היגוי שנת המבדקים הפנימיים והאיגוד הישראלי לאיכות. (היקף התיק לא יעלה על 30 עמודים, וייתייחס לכל הקריטריונים המפורטים בהמשך). מועמדים שיעברו תנאי סף של הצטיינות על פי התיק, יוזמנו לראיון אישי של הצוות המקצועי. צוות זה יקבע את המועמדים שיעלו לגמר התחרות.
- 3.4 גמר התחרות תיערך בטכס מרשים במסגרת כנס האיכות הלאומי שיערך בחודש נובמבר 2009.
- 3.5 כל הסוקרים שישתתפו בתחרות והארגונים המשתתפים יזכו לתעודות השתתפות והערכה.
- 3.6 הסוקרים שיזכו באחד משלושת המקומות הראשוני בתחרות יזכו לתעודות הצטיינות ופרסים כספיים.

#### 4. קריטריונים לעורך מבדק מצטיין (100 נקודות)

- 4.1 הסמכה כסוקר – ע"י גורם ישראלי ובינלאומי מוכר וידוע. מדד: תעודת הסמכה בתוקף, או הכשרה הולמת אקוויולנטית (10 נקודות).
- 4.2 השתלמות מתמידה בתחומי המבדק ונושאים משיקים אחרים – השתלמות עצמית, השתלמות בתוך הארגון והשתלמויות ציבוריות. מדד: שעות השתלמות שעובר האודיטור בשנה (15 נקודות).
- 4.3 מידת השיתוף בידע והפגנת הידע בארגון ומחוצה לו – מדד: הרצאות ומסגרות בהן מציג הסוקר את ניסונו ויוזמותיו, בתוך הארגון ומחוצה לו (10 נקודות).
- 4.4 ניסיון מצטבר – מדדים: שנות ניסיון כסוקר, כמות המבדקים השנתית. (20 נקודות)
- 4.5 ערך מוסף של המבדקים – מדדים: הצגת חוות דעת לקוחות המבדקים ועמיתים על הערך המוסף של העורך מבדק, כמו: המלצות אופרטיביות לפעילויות מתקנות ומונעות, רעיונות לשיפור, התמקדות בעיקר, תוצאות בפועל (20 נקודות).
- 4.6 הרחבת המבדק לתחומים נוספים כמו: איכות סביבה, בטיחות, בטחון, תהליכי ניהול, כספים, שוק, מבדקים משולבים. מדד: השתתפות הסוקר במבדקים בתחומים נוספים. (10 נקודות).
- 4.7 יוזמה וחדשנות בתחומי המבדק, ובתחומים נוספים החשובים לארגון. מדדים: רעיונות ויוזמות של העורך מבדק, מעורבות בתחומים נוספים – תהליכים, ניהוליים, איכות, בטיחות, איכות סביבה, צוותי שיפור, תחקירים ועוד (10 נקודות).
- 4.8 מעורבות ותרומה לקהילה (5 נקודות).

#### 5. פרסום

דבר התחרות ותוצאותיה יפורסם בערוצים של האיגוד וחבריו באתר האיגוד, בעיתון "איכות", "באודיטון" עיתנם של עורכי המבדקים הפנימיים. קול קורא של הכינוס לאיכות + תכניה.

#### 6. נושאים נוספים

- 6.1 הפניה תהיה לארגונים החברים המוסדיים של האיגוד וכן לארגונים נוספים שיצטרפו להצטרף כחברים מוסדיים כדי להשתתף בתחרות.
- 6.2 הסוקר המועמד לתחרות חייב להיות חבר באיגוד.

## 7. לו"ז

הגשת תיקי המועמדים לאיגוד . 31/8/09 מיון בצוות המקצועי והחלטה על הסוקרים שעולים לגמר 30/09/09.  
תחרות הגמר - 31/10/09. הענקת הפרסים – בכנס האיכות בנובמבר 2009.

## 8. צוות השיפוט

יו"ר: ד"ר אביגדור זוננשיין  
ד"ר' שלהבת צור  
מר ראובן רבינוביץ  
מר שי רייניש  
מר שחר בן-נון

## 9. שאלות ובירורים

ניתן לפנות אל:

שחר בן-נון: [sbennon@bezeqint.net](mailto:sbennon@bezeqint.net), נייד: 5536492-050

שלהבת צור: [shalheve@tx.technion.ac.il](mailto:shalheve@tx.technion.ac.il), נייד: 052-6369005

בהצלחה!

שחר בן נון  
מרכז פרויקט מיזם המבדקים הפנימיים  
האיגוד הישראלי לאיכות

## נספח א' - טופס הגשת מועמדות לתחרות עורכי מבדק איכות מצטיינים

1. שם המפעל/הארגון \_\_\_\_\_ כתובת: \_\_\_\_\_  
טלפונים: \_\_\_\_\_ דוא"ל: \_\_\_\_\_
2. שם המגיש את המועמד ותפקידו: \_\_\_\_\_ כתובת: \_\_\_\_\_  
טלפונים: \_\_\_\_\_ דוא"ל: \_\_\_\_\_
3. שם המועמד לתחרות: \_\_\_\_\_ כתובת: \_\_\_\_\_  
טלפונים: \_\_\_\_\_ דוא"ל: \_\_\_\_\_

4. תיאור פעילות המועמד

---

---

5. תיאור תמציתי של עמידה בקריטריונים:  
(1) הסמכה כעורך מבדק איכות פנימי (לצרף תעודות)

---

---

(2) השתלמות מתמידה בתחומי המבדק ונושאים משיקים אחרים (לצרף תעודות תומכות)

---

---

(3) מידת השיתוף בידע והפגנת הידע בארגון ומחוצה לו (להציג עדויות)

---

---

(4) ניסיון מצטבר כעורך מבדק

שנים כעורך מבדק \_\_\_\_\_

כמות מבדקים וסוגיהם \_\_\_\_\_

היקף פעילות חודשית/שנתית כעורך מבדק \_\_\_\_\_

(5) ערך מוסף של המבדקים

הצגת דוגמאות והדגמות של ערך מוסף של המבדקים לארגון, ללקוחות פנימיים.

---

---

---

חוות דעת של לקוחות פנימיים ועמיתים (לצרף)

---

---

---

(6) הרחבת המבדקים לתחומים נוספים:

ציין השתתפות ו/או מעורבות המועמד במבדקים בתחומים נוספים (סמן X היכן שרלוונטי):

איכות סביבה

בטיחות

כספים

שיווק

תהליכי ניהול

מבדקים משולבים



(7) יוזמה וחדשנות בתחומי המבדקים ובתחומים נוספים החשובים לארגון (יש להציג דוגמאות והדגמות ליוזמות של המועמד)

---

---

---

(8) סיכום עיקרי ההצטיינות של המועמד

---

---

---

(7) את הטופס ותיק המועמד יש לשלוח למשרד האיגוד:  
רח' המצודה 3, ת.ד. 11491 אזור 58001 או במייל: [qsi1973@netvision.net.il](mailto:qsi1973@netvision.net.il)

שם: \_\_\_\_\_ חתימה: \_\_\_\_\_ מפעל: \_\_\_\_\_

כתובת להתקשרות: \_\_\_\_\_ תאריך: \_\_\_\_\_

## הכנס השנתי של עורכי מבדקים פנימיים

כ-150 מומחי איכות השתתפו (אפריל '09) בכנס השנתי של עורכי מבדקים מבית האיגוד

הישראלי לאיכות שהתקיים השנה ברמת אפעל.

הכנס, ביוזמת שחר בן נון, יו"ר המיזם וסגן יו"ר האיגוד הישראלי לאיכות, מיועד לעורכי מבדקים פנימיים חברי האיגוד ולחברות מוסדיות ומטרתו לקיים במה רעיונית מקצועית ויצירת דו שיח בין בעלי מקצוע.

מיטב המרצים הופיעו בכנס שהפך כבר למסורת. בין המרצים: ארי אוריאל, מנכ"ל חברת תדהר; סא"ל דניאלה שפירא, רע"ן הבטחת איכות בחיל האוויר; אסף נתיב, מנהל האיכות בחברת כרמל אולפינים; דן רוזמן, מנכ"ל משותף איי.קיו; אלון בן יעקב, מחברת פיליפס; ד"ר שלהבת צור מהטכניון; וחנן מלין, מנכ"ל ש.י.א. האיכות. חסות ראשית לכנס: חברת פתרונות איי.קיו – שירותי ייעוץ, מבדקים, שירותים במיקור חוץ ותוכנה לניהול אירועי איכות. בעמוד הבא תמונות מהכנס.



סומחי האיכות בין הרצאה להרצאה



חנן מלין, מנכ"ל ש.י.א. האיכות



אסף נתיב, מנהל האיכות של כרמל אולפנים



ד"ר שלהבת צור מהטכניון



עמ' 10 מתוך 12

**סקירת חלק מהנושאים אשר הוצגו בכנס IAS בחודש אוקטובר 2008 בבריסל**  
דר' שלהבת צור

כנס IAS הינו כנס בחסותו של האיחוד האירופי ועסק בנושאי מבדקים פנימיים. הפעם התרכזו נושאי הכנס בסקטור הציבורי. נושא ראשון שהכנס עסק בו הציג את המגמות העיקריות בביצוע מבדקים פנימיים בסקטור הציבורי. ההרצאה דנה בהשפעות שיש לגלובליזציה בביצוע המבדקים הפנימיים ובהשפעת בעלי עניין של הארגון בתהליכים אלה. הרצאה נוספת דנה במגמה לראות את העתיד כתקופה בה צריך להתרכז, בעוד שכיום המבדקים דנים בעבר של תהליכים ופעולות ארגוניות. הטענה היא שהדגש במבדקים אמור להיות מופנה לתהליכי תכנון עתידיים המתרחשים בארגון על סמך העבר אך לא להתרכז בעבר כמרכיב התעסקות עיקרי לכשעצמו אלא כבסיס לבניית העתיד הארגוני.

נושא מעניין שעלה עסק בפרקטיקות ייחודיות וחדשניות לביצוע מבדקים פנימיים. בהרצאה זו הוצגו התפקידים העתידיים של הממשלים במדינות השונות כבעלי תפקיד ויוצרי דרך בהכתבה "כיצד אמור השירות הציבורי להיראות בעתיד" ולפיכך גזרות פרקטיקות שונות המשמשות על ידי הארגונים בביצוע המבדקים הפנימיים שלהם. בין הפרקטיקות שעלו היו- מבדקים של תהליכי ניהול סיכונים בסקטור הציבורי האיטלקי. הוצג תאור מקרה של ארגון ציבורי איטלקי וניתנו דוגמאות מארגון זה.

נציג אוסטריה תאר את תהליכי המבדקים הפנימיים המבוצעים במשרד האוצר האוסטרי. אחת ההשלכות מביצוע המבדקים הפנימיים היתה ששר האוצר התעניין בפתרונות העולים מהמבדקים ולא מאי ההתאמות שהתגלו.

כנסים קודמים עסקו בהיבטים של מבדקים פנימיים והשפעתם על הביורוקרטיה הארגונית (2006), יחסים בין מבדקים פנימיים וביקורות פנימיות (2005), היבטי ניהול סיכונים ומבדקים פנימיים (2003), פיתוח תפיסה אחידה בנוגע לביצוע מבדקים פנימיים (2002).

## שמות חברי פורום אנדק'ס פנ'מ"ס

e-mail	פקס	טלפון	שם ומשפחה
<a href="mailto:sbennon@bezeqint.net">sbennon@bezeqint.net</a>	9569569-09	5536492-050	בן-נון שחר
<a href="mailto:gad@sii.org.il">gad@sii.org.il</a>	9625748-03	5563049-050	גבע גדי
<a href="mailto:gorel12@gmail.com">gorel12@gmail.com</a>	-	057-8168855	גורל חיים
<a href="mailto:avigdorz@rafael.co.il">avigdorz@rafael.co.il</a>	8795254-04	8795101-04 2891773-052	זוננשיין אביגדור
SHELI98@ZHAV.NET.IL	-	057-8152250 03-5695700	הנס צבי
<a href="mailto:wolfsony@icl-ip.com">wolfsony@icl-ip.com</a>	08- 6276076	08- 6297006 052- 4708006	וולפסון יאן
<a href="mailto:Hanan1m@zahav.net.il">Hanan1m@zahav.net.il</a>	5354045-03	5354045-03 2775072-052	מלין חנן
<a href="mailto:reuven@sii.org.il">reuven@sii.org.il</a>	6465205-03	6465324-03 3258537-052	רבינוביץ ראובן
<a href="mailto:shalheve@tx.technion.ac.il">shalheve@tx.technion.ac.il</a>	04-8384254	052-6369005	שלהבת ל. צור
<a href="mailto:shai@reinish.co.il">shai@reinish.co.il</a>	6482084-03	054-4216005	רייניש שי
<a href="mailto:milrada@bezeqint.net">milrada@bezeqint.net</a>	6043753-03	4967212-054	מילרד אברהם
<a href="mailto:afish@netvision.net.il">afish@netvision.net.il</a>	04-8775629	050-5725209	אנדרי פישוהף