

פנים אל פנים

יש הטוענים, כי ביקורת מתמשכת היא הדבר הבא בתחום הביקורת הפנימית לצורך הוספת ערך לארגון, אם כי כמו תמיד כאשר מדובר בשינויים - הדרך אינה קלה ומחייבת מחשבה ותכנון > אורן שחר

< תיקון התנועות או שיפור הבקרה בהתאם לתוצאות הבדיקה.
אבטחה מתמשכת (Continues Assur-ance): הערכה מתמשכת בלתי תלויה המתבצעת ע"י הביקורת הפנימית, של ניהול הסיכונים והניטור המתמשך אותו מבצעת ההנהלה ושל מצב העניינים העסקיים, רמת הסיכון והציות, הנאותות והאפקטיביות של הבקרות ונכונות המידע.

הצורך בביקורת ובניטור מתמשך

הצורך בביקורת ובניטור מתמשכים נובע משורה של סיבות. שינויים מהירים בסביבה העסקית ובסיכונים האסטרטגיים והתפתור ליים העומדים בפני החברות, דורשים מהן להקים מערך של ניהול סיכונים תאגידי, המסוגל לקבל מידע מהימן ורלוונטי בזמן אמת, על מנת להתאים את אופן פעולתן ולשפר את מערכי הבקרה שלהן.
 קיים צורך תכוף מבעבר בדיווח מפורט ומחייב על מצב הבקרה ודרישה לסקירה פרו-אקטיבית לזיהוי הונאות, טעויות וכשלי בקרה עקב השינויים בסביבה החוקית בעשור האחרון, כמו כניסתם לתוקף של תקינת SAS 99 וחוק סרבנס-אוקסלי.²
 כסוי של 100% מהתנועות הכפופות לניטור מאפשר גילוי מוקדם של טעויות והונאות וע"י כך הקטנה משמעותית של כמותם, שיפור האפקטיביות התפעולית, מניעת אובדן הכנסות ושיפור ברווח הנקי.
 ביקורת מתמשכת יוצרת אפשרות לעבודה מול מספר פלטפורמות מידע בו זמנית, דבר המאפשר ביצוע בקרות תהליך ו/או בדיקת נאותות בקרות מקצה לקצה התהליך והצלבת מידע בין תהליכים ומערכות אשר אינם קשורים זה בזה ישירות.

קיד ההנהלה ויחסי הגומלין ביניהם. המאמר יסקור את יתרונות הביקורת המתמשכת ומגבלותיה ויפרט שלבים רצויים ביישומה.

הגדרות

ביקורת מתמשכת (ב"מ - Continues Audit) מוגדרת בידי GTAG¹ כשיטה לביצוע פעולות ביקורת באופן תכוף או מתמשך יותר ע"י הביקורת הפנימית. ניתן לחלק אותה לשניים:

< הערכה מתמשכת של הבקרות - בדיקת שנועדו להבטיח, כי הבקרות פועלות כראוי, כמו בדיקה של תנועות כנגד חוקי בקרה. לדוגמא: בדיקה שלא היתה חריגה מנהלי אישור ההוצאות ע"י השוואה של הוצאות החברה למטריצת זכויות החתימה, לרבות בדיקה שהוצאות לא פוצלו על מנת לעקוף את הנוהל.
 < הערכה מתמשכת של הסיכון. בדיקות אלה מלוות בדרך כלל בבדיקת מגמות ובהשוואות של נתונים כנגד נתוני ייחוס שונים, כגון השוואת ביצועי קו ייצור במפעל מסוים כנגד מפעלים אחרים בחברה או מחוצה לה.

ניטור מתמשך (נ"מ - Continues Monitor-ing): מוגדר כהליך שהנהלה מיישמת, על מנת להבטיח שהנהלים והתהליכים שהגדירה פועלים כראוי וכי הארגון פועל לפיהם. עקרונות הניטור המתמשך כוללים:

< הגדרת נקודות הבקרה בתהליכים העסקיים, לרבות מטרות כל בקרה.
 < הגדרת סדרה של מבחנים אוטומטיים הבוחנים את כל התנועות הכפופות לבקרה וקובעים האם הבקרה פועלת כנדרש לגביהם.

< חקירת התנועות אשר נראה שהבקרות לא פועלות כראוי לגביהן.

ד מיינו לעצמכם שאתם המבקרים הפנימיים הראשיים של חברה קמעונאית רב-לאומית. תוך כדי קריאת עיתון הבוקר, אתם מקבלים דוא"ל המיידע אתכם על תנועת תיקון מלאי חריגה באחד הסניפים המרוחקים מעבר לים. עקב כך אתם שוקלים לשלוח נציג לבדוק את הנושא, או להמתין ולעקוב אחר הטיפול של מנהל הכספים האיזורי.

עתה חישבו על דוח המגיע אליכם מדי חודש והמחווה את מצב בריאות הבקרה בתחומים הכפופים לניטור ו/או לביקורת מתמשכת. אתם מבחינים, כי איזור פעילות מסוים נצבע באדום (קרי: בעל סיכון גבוה) לאחרונה עקב הרעה בשורה של מדדים שהוגדרו מראש, כמו עליה בעזיבת עובדים, ירידה ברווח, עלייה בפקודות תיקוני המלאי הנובעים מחוסרים שהתגלו בספירות, עלייה במספר אי ההתאמות בין ספרי החשבונות למערכות העזר וכדומה. כעת אתם שוקלים האם לבצע התאמות בתוכנית הביקורת השנתית באופן שתענה טוב יותר לתחומי הסיכון המהותיים.

חזון הביקורת המתמשכת אמור להביא לשינוי דרמטי בצורה בה מבקרים פנימיים פועלים. עיקרו הוא מעבר מגישת הביקורת המסורתית, בה נושא נבדק אחת לתקופה, לביקורת תכופה יותר. כך יתאפשר לביקורת הפנימית לתת אבטחה מתמשכת (Continues Assurance) שסיכונים מהותיים מנוהלים בצורה אפקטיבית.

במאמר זה יוסבר מהי ביקורת מתמשכת וכיצד היא אמורה להשתלב בממשל התאגידי ובניהול הסיכונים של התאגידי, לרבות הבחנה בין תפקיד הביקורת הפנימית לתפקיד



הביקורת המתמשכת עם תוכנית הביקורת השנתית. כמו כן, יש מחסור במשאבים וכי שורים נדרשים, כגון ידע לא מספק של צוות הביקורת בנייתוח נתונים ובניית אוטומציה של הבדיקות. לאור כל זאת, על מבקר פנים המיישם ביקורת מתמשכת לתכנן בקפידה את היישום תוך התייחסות להיבטים הבאים.

קבלת תמיכה מוועדת הביקורת וההנהלה הבכירה. על ההנהלה הבכירה להבין את השלכות יישום ב"מ, לרבות דרישות הגישה למערכות השונות, תהליך הדיווח ושיתוף הפעולה הנדרש מגופים שונים. בהעדרם, ייתכנו חיכוכים עם גורמים שונים בארגון שלא יבינו את מהות הב"מ, ויופתעו לדעת שנושאים הקשורים אליהם היו כפופים לביקורת ללא ידיעתם. תופעות אלה עלולות לפגוע בלגיטימיות של הביקורת המתמשכת.

הגדרת תפקידי הביקורת הפנימית וההנהלה ויחסי הגומלין ביניהם. יש לשמר את העיקרון לפיו הנהלת החברה היא האחראית לניהול הסיכונים ולהגדרת ויישום הבקורות, בעוד תפקידה המרכזי של הביקורת הפנימית הוא להעריך את אפקטיביות התהליכים שהנהלה מיישמת.

על הביקורת הפנימית להימנע ככל האפשר מלקיחת אחריות על יישום הבקורות, כדי שלא לפגוע באי-תלותה. יחד עם זאת,

השיפורים הטכנולוגיים בתחום המחשוב, מערכות המידע ועיבוד הנתונים מאפשרים מגוון של פתרונות המותאמים לצרכי הארגונים, ליישום ביקורת וניטור מתמשכים תוך חיסכון משמעותי בעלויות הביקורת, הבקרה והציות. חיסכון זה יכול לנבוע משימוש נרחב יחסית בניתוחים אנליטיים במקום בטכניקות ביקורת מסורתיות, הצורך זמן ומשאבים רבים יותר.

אפשרות לכימות מצב הבקרה והכנת דוחות חיווי לשימוש בעלי העניין השונים (הנהלה, ביקורת פנימית, המבקרים החיצוניים וכדומה).

שיפור סביבת הבקרה עקב אלמנט ההרתעה שנוצר בארגון עם היוודע דבר קיומם של ביקורת ו/או ניטור מתמשכים.

אתגרים ביישום ביקורת פנימית מתמשכת

היישום בפועל של ביקורת מתמשכת עדיין אינו נפוץ במיוחד. מחקר שערך ADR בשנת 2004 העלה, ש-70% ממחלקות הביקורת הפנימית לא יישמו ביקורת מתמשכת, למרות שמרבית המבקרים הפנימיים ציינו את הצורך בכך. מחקר של לשכת המבקרים הפנימיים הבינלאומית (IIA Global Audit Information Network) מצא, כי 57% מהמבקרים הפנימיים לא יישמו ביקורת מתמשכת.

למצב זה סיבות רבות. יישום ביקורת מתמשכת דורש שינוי פרדיגמת הביקורת הפנימית לרבות שינוי בתהליך הביקורת, ראיות הביקורת ועיתוי עריכת הביקורות. היישום אינו פשוט, כמות המידע הניתן לבדיקה הוא עצום, ולמבקרים הפנימיים יש קושי להחליט מהיכן להתחיל. בחברות בהן מערכות המידע מבוזרות, הגישה למידע ואיסופו ממערכות שונות כרוך בקשיים, בעלויות ובזמן ניכר.

בנוסף לכך, קיימת התפיסה לפיה ביקורת מתמשכת נמצאת באחריות ההנהלה וחשש שכניסה לתחום היא למעשה כניסה לנעליה. קיימים קשיים בהגדרת מדדים ברורים להצלחת או כישלון בקורות מסוימות, הגדרה הנדרשת ביישום ביקורת מתמשכת, ובשילוב

יש להכיר בכך שיישום ביקורת מתמשכת עשוי לעיתים לכלול אלמנטים דומים לניטור המתמשך אותו מבצעת ההנהלה.

בעת תכנון הביקורת המתמשכת, על הביקורת הפנימית לקחת בחשבון את חוסן הבקרה והניטור המתמשך בתחומים שיטור פלו. במקומות בהם היקף הניטור המתמשך אינו מספק או לא קיים, יישום נרחב של ביקורת מתמשכת בידי הביקורת הפנימית יניב ערך מוסף ברור. לעומת זאת, כאשר ההנהלה מיישמת ניטור מתמשך אפקטיבי, יישום כזה עלול לגרום לבזבוז משאבים, כפילויות וחיכוכים מיותרים.

על מנת שהביקורת המתמשכת לא תהפוך לבקרה המרכזית (בהעדר ניטור מתמשך או בקורות מספקים), יכולה הביקורת הפנימית בשלב מסוים להעביר את יישום הבדיקות שפיתחה לידי ההנהלה, על מנת שייכללו במערך הניטור המתמשך, ולהסתפק בבדיקה שהניטור פועל כראוי.

הגדרת תהליך לבחירת הנושאים הכפופים לב"מ, בחירתם ותעדולם. על הביקורת הפנימית להתייחס לפרמטרים הבאים בעת קבלת ההחלטה על התחומים שיהיו כפופים לביקורת המתמשכת:

< רמת הסיכון השאריתי הטובע בתחום. ניתן להיעזר במיפוי הסיכונים המתבצע לצורך הכנת תוכנית הביקורת השנתית ובסקירה של דוחות ביקורת משנים קודמות, תוך תעדוף של תחומים בהם באופן עקבי נמצאו ממצאים מהותיים על כשלי בקרה.
< כמות התנועות (טרנזקציות). ככל שתהליך מלווה במספר רב יותר של תנועות, יש לביקורת המתמשכת יותר ערך מוסף.

< זמינות הנתונים ואיכותם. יש לבחור תחומים בהם נתונים מהימנים זמינים.

< רצוי להתחיל מתחומים בהם היישום צפוי להיות פשוט יחסית, עם ערך מוסף ברור ומהיר. דבר זה יסייע לביקורת הפנימית לקבל תמיכה ומשאבים לפיתוח התחום.

< יישום הדרגתי. רצוי להתחיל בפילוט הכרוך במשאבים קטנים יחסית, בו ייבחנו טכניקות יישום, כלי ניתוח נתונים ותשתית מחשוב נדרשת לצורך פיתוח הביקורת המתמשכת.

הטמעת הביקורת המתמשכת בתוכנית

הביקורת השנתית. יישום ביקורת מתמשכת מחייב שינוי בהכנת תוכנית הביקורת השנתית ושל הביקורות הספציפיות השונות תוך הפיכתם ליותר דינמיים. למשל: בעת עריכת ביקורת "רגילה", ניתן להתמקד בתהליכים בהם הביקורת המתמשכת הצביעה על חריגים רבים.

פיתוח כישורי המבקרים הפנימיים. יישום ביקורת מתמשכת דורש ידע מעמיק של צוות הביקורת לגבי התהליכים המבוקרים, לרבות הסיכונים והבקורות המרכזיים והמערכות התומכות; בסיסי הנתונים, לרבות הכרת שדות הנתונים השונים ומשמעותם; טכניקות ניתוח נתונים לצורך בדיקת איכות הנתונים, בניית בדיקות אפקטיביות לבחינת חוסן הבקורות/או רמת הסיכון וידע בבניית בדיקות אוטומטיות; הטמעת כלים וטכנולוגיות שיאפשרו גישה לנתוני החברה המבזרים וניתוחם

הביקורת הפנימית יכולה לשלב מספר פלטפורמות של כלים ומערכות לצורך יישום הביקורת המתמשכת: שילוב הביקורת המתמשכת במערכות העסקיות של החברה, כגון מודלי GRC³ במערכות ה-ERP של SAP או אורקל. השגת גישה למערכות ובסיסי הנתונים השונים, משיכת הנתונים וניתוחם בתוכנות ביקורת ייעודיות כמו ACL או IDEA או בכלי BI כמו Microsoft SQL Reporting Services.

יש לקחת בחשבון, כי יישום ביקורת מתמשכת כרוך בעיבוד כמות עצומה של נתונים, לכן סביר שבשלב מסוים תידרש שיפור תשתית המחשוב (כגון שרת ייעודי לצרכי הביקורת המתמשכת).

בניית תהליך לדיווח ולמעקב אחר ממצאי הביקורת המתמשכת. על המבקר הפנימי הראשי לקבוע את האופן והתדירות של הדיווח על תוצאות הביקורת המתמשכת ואת תהליך המעקב אחר פעולות ההנהלה לטיפול בחריגים שנמצאו ובכשלי הבקרה שגרמו לכך. לביקורת מתמשכת יש יתרון מובנה במעקב כזה, עקב הבדיקות החוזרות המתבצעות בתדירות גבוהה, כך ששיפורים אותם מבצעת ההנהלה, אמורים להקטין את מספר החריגים בדוחות הבאים.

לסיכום: יישום ביקורת מתמשכת הכרחי למחלקות ביקורת פנים השואפות לספק אבטחה מתמשכת נאותה. היישום כרוך באתגרים ודורש שינוי בפרדיגמת הביקורת המסורתית, תקשורת ושיתוף פעולה עם גורמים בארגון, רכישת כישורים חדשים לצוות הביקורת הפנימית כמו גם טכנולוגיות וכלים.

יישום הדרגתי ומתוכנן יתרום רבות בשיפור רמת וסביבת הבקרה, בהקטנת עלויות הציות לחוקים ותקנות ולחיסכון עקב גילוי ומניעה מוקדמים של טעויות ומעילות. ●

הערות

1. Global Technology Audit Guide by the Institute of Internal Auditors

2. חוק סרבנס־אוקסלי דורש מהחברות הנסחרות בארה"ב להעריך את מערך הבקרה התומך בנאותות הדיווחים הכספיים ולגלות שינויים מהותיים במצב הפעילות הכספית כמו גם חולשות במערך הבקרה. SAS 99 – Consideration of fraud in Financial Audit דורש מהמבקרים לכלול בדיקת מעילות במהלך ביקורות דוחות כספיים תוך שימוש בכלי ביקורת ממוחשבים.

3. Governance, Risk Management and Compliance

ביבליוגרפיה

Global Technology Audit Guide – Continues Auditing: Implications for assurance, monitoring and Risk assessment. David Code, 2005

ADR = *Continuous Control Monitoring Enabling Rapid Response to Control Breakdown – Audit Director Round*, Table Corporate Executive Board 2004

A look into the Future: The next evolution of Internal Audit – Continues risk and Control assurance, SAP Business Objects

M. Lehman, "Maximized Monitoring", *Internal Auditor*, June 2010