

ביקורת פנימית

עתיד הביקורת הפנימית בשנת 2012

פוטנציאל הקטנת השימוש בגישה מבוססת / מרוכזת בקרות

לאחרונה, פורסם על ידי PricewaterhouseCoopers (PwC) סקר הבוחן את עתיד הביקורת הפנימית עד לשנת 2012 (להלן - "הסקר"). בסקר השתתפו 82 נסקרים, מתוכם 72 ראשי יחידות ביקורת Chief Audit Executives (CAE's) בחברות אמריקניות ועשרה אנשי אקדמיה בתחום הביקורת הפנימית העולמית. בנוסף, בוצעו ראיונות עם 19 גורמים נוספים, אשר מייצגים חתך רחב של האוכלוסייה הנבדקת. להלן נביא בקצרה את המסקנות העיקריות העולות מתוצאות הסקר.

רקע

למגמות העכשוויות בשוק צפויה להיות השפעה משמעותית על תחום הביקורת הפנימית בשנים הקרובות, ובעקבותיהן צפויה שיטת הביקורת, המבוססת בעיקר על בדיקה של אפקטיביות הבקורת, להצטמצם. בין המגמות המשפיעות נכללות:

גלובליזציה של השווקים – מגמה זו באה לידי ביטוי בתחומים רבים המעורבים בניהול התאגידי, החל בחיפוש אחר ספקים במחירים זולים במדינות שונות ובמיקור חוץ של פונקציות ארגוניות מסוימות, וכלה בתחום הדיווח החשבונאי ובהנהגת מערכת תקנים חשבונאיים אחידה ברמה בינלאומית (IFRS). העובדה שכיום יותר ויותר חברות מבצעות עסקות בינלאומיות, רוכשות חברות בחו"ל והופכות להיות רב לאומיות, רוכשות סחורות ושירותים מספקים בחו"ל ומייצרות אצל קבלני משנה, משפיעה באופן משמעותי על הביקורת הפנימית. מבקר הפנים עומד בפני אתגרים רבים ולא קלים בנוגע לביקורת של חברות גלובליות, ולעיתים לא קל לזהות את כל הסיכונים הקיימים בחברות אלו. חלק מהסיכונים הכרוכים בחברות אלו נובעים מריחוק פיזי ותרבותי בין החברות הבנות

והחברה האם, וכתוצאה מכך, מירידה ביכולת השליטה והניהול, מסיכונים פוליטיים במדינות שונות, כמו גם מחוקים חדשים ועוד.

התקדמות הטכנולוגיה – לצד היתרונות הרבים הנובעים משימוש בטכנולוגיה לסוגיה, טמונים בו סיכונים מורכבים עבור חברות, כגון סיכוני פריצה לרשת המחשוב, גניבת מידע וביצוע הונאות מחשב.

שינויים בתחום ניהול הסיכונים – לאור התופעות המצוינות לעיל, הפך תחום ניהול הסיכונים לחלק קריטי ובלתי נפרד מהאחריות והעבודה השוטפת והאסטרטגית של מנהלי חברות. במקביל, התפתח רבות גם תחום הייעוץ העסקי בנושא ניהול הסיכונים.

הצורך בכישורים ארגוניים מצד נושאי משרה בחברות – התופעות הנ"ל, בשילוב עם רגולציה מוגברת (ראה/י גם להלן) מחד, ועליה במודעות לנושאים הנוגעים לממשל תאגידי ואחריות תאגידית, מאידך, מחייבות הבנה עסקית מעמיקה וכישורים מיוחדים ורבי תחומים מצד מנהלי חברות, ויצורות צפיות גבוהות ביחס להתנהלות חברות ועמידה שלהן בסטנדרטים מסויימים- חוקיים ואתיים- בקרב משקיעים.

שינויים בתפקידי הביקורת הפנימית – כיום, בין השאר, לאור התפתחות המגמות הנ"ל, נדרשת התייחסות לעמידה בדרישות רגולטוריות משתנות (לרבות באמצעות יישום סעיף 404 לחוק Sarbanes-Oxley - "SOX") לניהול סיכונים ולכללי אתיקה.

המסקנה העולה מתוצאות הסקר הינה שבכדי שמבקר הפנים ישאר "שחקן מרכזי" בכל הקשור בבחינה אובייקטיבית (Assurance) ובניהול הסיכונים של התאגיד, ובמטרה לענות על הציפיות ההולכות וגוברות ממנו, יהיה עליו להתאים את עצמו למגמות השוק תוך שינוי גישת הביקורת הפנימית, כך שהתכנון והביצוע שלה יהיו מבוססי סיכונים.

התפתחות מודל הביקורת הפנימית

- במהלך המאה ה-20, המודל הנפוץ ביותר לביצוע ביקורת פנימית היה מורכב מביצוע תוכנית ביקורת רוטינית לכל אחד מהתהליכים בחברה, במטרה לקבל ביטחון באשר לאפקטיביות הבקורות הפנימיות. בהתאם, היה המבקר הפנימי בודק נושאים שונים בתהליכים\בתחומים שונים, ללא התחשבות ברמת הסיכון הגלומה בהם, כך שבמהלך שנה או מספר שנים, היעד היה לבצע בחינה של הביקורת הפנימית בגין כל אחד מהתהליכים העסקיים בחברה.
 - כיום, המודל הנפוץ לביצוע ביקורת פנימית הינו **בדיקת אפקטיביות הבקורות הפנימיות בחברה על פי תוכנית ביקורת מבוססת סיכונים**. דהיינו, לאחר מיפוי והגדרת הסיכונים בכל אחד מהתהליכים בחברה, מתמקדת הביקורת הפנימית באותם "אזורים או תחומים" מסוכנים.
 - בהתאם לסקר, "מודל הביקורת הפנימית של המחר" הינו **בדיקת האפקטיביות של ניהול הסיכונים בחברה, בתוספת לבדיקת אפקטיביות הבקורות כפי שמתבצעת כיום**.
- כיום, בעיקר בעקבות הדרישה לעמידה בהוראות חוק SOX, ועקב גורמים נוספים, שחלקם נסקרו לעיל, נוקטות חברות בדרכים שונות לצורך חיזוק ויישום הבקורות הפנימיות ולשם פיקוח על מערך הבקרה הפנימית. בעקבות כך, תוכנית הביקורת הפנימית "המסורתית" אינה נותנת יותר מענה לצרכים הנוכחיים של החברה, בפרט לאור ביצוען של חלק מהבדיקות, אותן בצע המבקר הפנימי בעבר, באופן רוטיני על ידי עובדי החברה, המבצעים או קשורים לביצוע התהליכים בפועל.

עתיד הביקורת הפנימית

לדעתנו, על מבקר הפנים להתאים עצמו לצרכים הארגוניים המודרניים, ולתת מענה לדרישות ההולכות וגוברות מצד ההנהלות הבכירות, ועדות הביקורת, הגופים הרגולטוריים והמשקיעים עצמם, כך שיווצר ערך מוסף וחדש לחברה כתוצאה מפעילותו. ערך מוסף זה ייווצר באמצעות שימוש ב"מודל הביקורת הפנימית של המחר", אשר כולל בדיקה של אופן ניהול הסיכונים בחברה, במקביל לאחריותו של מבקר הפנים בנוגע לאפקטיביות הבקורות הפנימיות. לצורך כך יצטרך מבקר הפנים לפתח יכולות גבוהות בתחום ניהול הסיכונים וחשיבה מרכזת סיכון (Risk-centric mindset).

משמעותה של חשיבה מרכזת סיכון הינה שעל מבקר הפנים לאמץ גישה, הכוללת התייחסות תפיסתית רחבה לביקורת, להערכת הסיכונים וניהול הסיכונים, לצד התמקדות צרה בבקורות עצמן. בהתאם, ככל שמבנה מנגנוני ניהול הסיכונים של החברה בשל ומפותח יותר, כך יגדל הערך של הביקורת הפנימית, המבוססת על חשיבה מרכזת סיכונים.

ניתן למנות ארבעה שלבים עיקריים אותם עובר הארגון, על מנת להגיע לבשלות בתהליך ניהול הסיכונים שלו:

- **בשלב הראשון** מתמקדת החברה בהבטחת האפקטיביות של בקורות פנימיות נבחרות- בעיקר באזורים\תחומים מסוכנים שלה; זאת, למרות שבשלב זה, הבקורות הפנימיות שעוצבו עדיין אינן פורמאליות ואינן מתועדות. כמו כן, טרם בוצע סקר סיכונים לארגון, ולמעשה מבקר הפנים של החברה הוא היחיד שפיתח וביצע סקר סיכונים לצורכי תוכנית העבודה שלו. בשלב זה, בדיקת האפקטיביות של הבקורות ובדיקת הפיקוח על מערך הבקרה הפנימית הן לרוב חלק מפעילות הביקורת בחברה ולא חלק מפעילות ההנהלה. בנוסף קיימת תלות של הארגון במבצעי הבקורות, מכיוון שלא מתבצע תדריך ותקשור ראוי של האופן בו צריכות הבקורות להתבצע.

- **בשלב השני** נמצאות חברות כדוגמת אלו אשר עומדות בהוראות חוק SOX, אשר דורש מחברות לאמץ מודל בקרה פנימית, לתעד את הבקורות הפנימיות בחברה ולבדוק את האפקטיביות שלהן. בנוסף, חוק SOX גרם לחברות רבות למסד את גישתן לגבי ניהול, פיקוח ובדיקת הבקורות הפנימיות שלהן. לרוב החברות הנמצאות בשלב זה קיימת אחריות של ההנהלה לנושא הבקורות הפנימיות בחברה, ובמסגרת זו, מבצעות ההנהלות סקרי סיכונים ברמות שונות ומסוגים שונים.
 - **בשלב השלישי** ימצאו חברות, אשר מפתחות באופן עצמאי ויזום, ובצורה שאינה פורמאלית, סקרי סיכונים, מבצעות ניהול סיכונים של הארגון ומדווחות על פעילותן בתחום לדירקטוריון החברה. לחברות בשלב זה קיים מערך בקורות מוסדר, הכולל בדיקת אפקטיביות של הבקורות ודיווח לממונים.
 - **בשלב הרביעי**, מגדירה ההנהלה ומיישמת תהליך של ניהול סיכונים. בשלב זה מוגדר מודל למערך הבקרה הפנימית בחברה, וההנהלה מבצעת ניהול סיכונים לארגון כולו באופן פורמאלי. ההנהלה מגדירה סיכונים, נותנת להם מענה, וכן מוודאת עבור הדירקטוריון את אפקטיביות תהליך ניהול הסיכונים. לחברות בשלב זה, סביר שיהיה מנהל סיכונים, או פונקציה אחרת לניהול סיכונים, בשילוב עם כלים אוטומטיים, התומכים בקיום הבקורות.
- יש לציין, שככל שחברות יחזקו את פעולותיהן בנושא ניהול הסיכונים, יגדל ערכה המוסף של הביקורת הפנימית. בחברות בהן מתבצע ניהול סיכונים ברמה גבוהה ופורמאלית, יוכל המבקר הפנימי להתמקד בנושאים חשובים לארגון, מעבר לבדיקת אפקטיביות הבקורות, ויוכל לבדוק ולתת המלצותיו בנוגע לאפקטיביות תהליכים בחברה, וכן לבדוק את אפקטיביות התהליך שמתבצע על-ידי ההנהלה לצורך ניהול הסיכונים.
- להערכתנו, בהתחשב בתוצאות הסקר, ערכה המוסף של הביקורת הפנימית תלוי בנקודת מבטו והתמקדותו של מבקר הפנים ובבשלות תהליך ניהול הסיכונים של החברה.

המגמות העולות מהסקר בנוגע לעתיד הביקורת הפנימית

מהסקר עולה, כי צפוי שהמעבר לקראת הגישה מרכזת הסיכונים יהיה מונע על ידי מגמות השוק, כפי שצינו לעיל (גלובליזציה, שינויים בניהול הסיכונים, התקדמות הטכנולוגיה, כישורים ארגוניים ושינויים בתפקידי הביקורת הפנימית), אשר צפויות לעצב את תחום הביקורת הפנימית בחמש השנים הבאות (עד לשנת 2012). עוד עולה מנתוני הסקר, כי למגמות בקשר לטכנולוגיה, חקיקה חדשה, ניהול סיכונים, ממשל תאגידי ואתיקה ועמידה בדרישות חוק תהיה השפעה משמעותית ביותר על הביקורת הפנימית בחמש השנים הקרובות.

המשתתפים בסקר ציינו, שקיימת ציפייה שמעורבות ואחריותו של מבקר הפנים תורגשנה במיוחד בתחומים שלהלן: בדיקת התוכנית למניעת מעילות והונאות, אבטחת מידע, בדיקת הטבות לבכירים והגילוי בגינם, בדיקת יעילות ואפקטיביות תפעולית, בדיקת עמידה בדרישות חוק והדרכת עובדים בחברה. בנוסף, על פי הסקר, קיימת ציפייה, שבמסגרת השינוי בתפקידה, תספק הביקורת הפנימית ביטחון בקשר לניהול הסיכונים בחברה ותסייע לועדת הביקורת וההנהלה הבכירה למלא את תפקידן. זאת ועוד, קיימת ציפייה, שהביקורת הפנימית המסורתית תשלב גם ביקורת של מערכות המידע בחברה, וכן, שהביקורת תהיה משולבת ומתואמת עם האחראים על ניהול הסיכונים והבקורות בחברה.

לדעתנו, מעבר לביצוע עבודת הביקורת באמצעות חשיבה מרכזת סיכונים יעלה את ערכה של הביקורת הפנימית עבור חברות, ויאפשר למבקר הפנימי, בחברות בהן יתאפשר לעבוד באמצעות חשיבה מרכזת סיכונים, לנצל את זמנו לצורך בדיקה של יעילות תהליכים תפעוליים בחברה והשוואתם לתהליכים בחברות אחרות ולמקובלה בשוק (Best Practices).