

Robert (Bob) E. Kress is the managing director of global IT audit in Accenture's internal audit organization, which supports the US \$31 billion company and its 358,000 employees working in more than 120 countries. He has overall responsibility for identifying, evaluating and reporting on the full range of client-facing and internal technology risk.

הביא לתרגום:

אלי חזן, CISA, CISSP

בנתיבי המסע הדיגיטלי - שינוי תפקיד ביקורת

טכנולוגיות המידע

המהפכה הדיגיטלית של ימינו משבשת כל פינה בעולם העסקי וכל יחידה ברחבי הארגון העסקי ובכלל זה ביקורת טכנולוגיות מידע. מהו כיוון ההתפתחות של ביקורת טכנולוגיות מידע כאשר המנטרה המושמעת היא: "טוב יותר, מהר יותר, זול יותר"? השפעתו המתמדת של שינוי זה, מגדירה מחדש את עצם קיומה של פונקציית ביקורת טכנולוגיות המידע ומאלצת מבקרים לבחון נוגהי עבודה ותיקים, לחשוב מחדש על תהליכים בסיסיים ולכיייל מחדש את תפקידם בעידן הדיגיטלי.

הגדרת היעד הדיגיטלי

כמו אצל חברות רבות, בייחוד חברות גלובאליות מבוססות היטב, שיבוש דיגיטלי היה האתגר העיקרי מולו עמדה חברת Accenture לפני כשנתיים. בשנים אלה עיקר העבודה היה תחום לקטגוריות של סיכונים ובחינת הדברים בדיעבד. שיבוש דיגיטלי טאטא הצידה חברות מבוססות ועיצב מחדש שווקים ותעשיות, ולחצים חריפים אלו הורגשו היטב. אז, הארגון [חברת Accenture], הרהר עמוקות על ההשלכות אשר מכלול השינוי הדיגיטלי צופן לביקורת טכנולוגיות המידע. לפונקציית הביקורת הפנימית היה ברור כי עליה להשתלב טוב יותר לרוחב כל ספקטרום הסיכונים, כך שתוכל לנקוט בגישה הוליסטית. כאשר השווקים, הסביבה העסקית, התחרות וצרכי הלקוחות משתנים במהירות רבה כל כך, הייתה גם תחושה כי ביקורת שכולה רטרופספקטיבית תלך ותהיה בלתי מספקת בהמשך הדרך. לבסוף, בעוד המהפכה הדיגיטלית הניעה חלק גדול משינוי זה, היה גם מובן כי טכנולוגיה דיגיטלית מספקת את הכלים הנדרשים להגיב ולהסתגל לכוחות המשבשים אשר מטלטלים את הארגון, ולסגל את הידע והשימוש האפקטיבי בהם.

כך, צוות הביקורת החל בוחן מחדש את המשימה והאסטרטגיה הבסיסיות ושאל: "מהו היעד הדיגיטלי ומה היכולות הנדרשות כדי לבקר את טכנולוגיות המידע העתידיות?" עבור Accenture, חברת ענק גלובאלית בתחום השירותים הטכנולוגיים המעסיקה למעלה מ-358 אלף מקצוענים, שאלה זו נגעה לליבת פעילותה העסקית. אך נושאים אלו - משימה, אסטרטגיה ויעדים ארוכי טווח - רלוונטיים לכל קבוצת ביקורת טכנולוגיות המידע היוצאת למסע שינוי זה. בעוד שיכולות ובשלות טכנולוגיית המידע תהינה שונות מחברה לחברה, הרי שיצירת חזון תפעול טכנולוגיות המידע של הארגון היא התנאי הראשוני וההכרחי ליציאה למסע תמורה ושינוי מתוך ביטחון בידיעה שניתן להגיע ליעד בהצלחה.

חברת Accenture ידעה כי על ביקורת טכנולוגיות המידע לתמוך באסטרטגיה עסקית רב-ביצועית באמצעות זיהוי, הערכה ודיווח הרחבים ביותר האפשריים, של גורמי סיכון הפונים ללקוח וגורמי סיכון פנימיים בעידן הדיגיטלי. צוות הביקורת הפנימית של חברת Accenture גם שאף להיות שותף עם ערך מוסף באמצעות מתן הבטחת טכנולוגיות מידע (IT assurance) אובייקטיבית ורלוונטית וכן בתרומה לאפקטיביות וליעילות של ממשל, ניהול סיכונים ותהליכי בקרה.

שתי מסקנות אסטרטגיות אליהן הקבוצה הגיעה היו ברורות פחות. בהינתן המהירות שבה עסקים משתנים כיום, צוות ביקורת טכנולוגיות מידע הרגיש כי יהיה עליו להשיל את העמדה המסורתית של ביקורת טכנולוגיות מידע כ- "גורם זר" אשר מופיע להעריך את הדברים לאחר מעשה. במקום זאת, תאימות רציפה עם הפעילות העסקית והאסטרטגיה המתפתחת שלו הינה חיונית להערכה האם ביקורת טכנולוגיות מידע מקדמת את האסטרטגיה העסקית של החברה.

באותו אופן, צוות הביקורת האמין ביכולתו להיות אפקטיבי יותר אם גוף ביקורת טכנולוגיות מידע ישיל מעצמו את המנטליות ההיסטורית של מרכז-עלות לטובת ניהול ביקורת טכנולוגיות מידע "כמו עסק", כלומר שימוש בגישת מתן "שירותים מנוהלים" והתייחסות לארגונים כלקוחות המקבלים שירות

מינוף טכנולוגיה דיגיטלית

אסטרטגיית צוות הביקורת התבססה על ערך, גמישות ויעילות - תכונות אשר לא תמיד שויכו לעבודת הביקורת בעבר - והצוות חש כי מינוף טכנולוגיות חדשות ועוצמתיות יהיה חיוני לביצוע אסטרטגיה זו באפקטיביות. צוות הביקורת של Accenture גמר אומר להעריך, לבחור ולשלב טכנולוגיות חדשות אשר תאמו לאסטרטגיה ותאפשרנה קפיצת מדרגה בביכולת.

הקבוצה החלה לבחון כיצד ניתן לשפר את ניהול הביקורת באמצעות שימוש בכלים לניהול מחזור חיי הביקורת מקצה לקצה. מספר פלטפורמות עוצמתיות היו זמינות בשוק. הצוות בחן שיטתית את היכולות והעלויות של כל אחת מהן לפני בחירת הפיתרון אשר תאם לדרישות Accenture באופן מיטבי. יישום יכולת איתנה לממשל, ניהול סיכונים וציות (GRC) הינו קריטי לביקורת פנים. GRC יספק את התשתית למיכון עבודת הביקורת, ולשיפור הפיריון, להבטחת עקביות על פני צוותים גלובליים, להגברת הכיסוי והערכת הסיכונים ולשיפור היכולת לנהל את תהליך הביקורת. לאחר מכן, הקבוצה ביקשה למנף ניתוח מידע (analytics) בכדי לתמוך בביקורת מתמשכת, ניטור שוטף וזיהוי ערך. גם בנושא זה, המהפכה הדיגיטלית הביאה לכך שתוכנות מתוחכמות לניתוח מידע יהיו זמינות למטרה זו. תוכנות ניתוח מידע מאפשרות למבקרים להגדיל את טווח הכיסוי לסיכונים על כלל הנתונים הקיימים (לעומת שימוש בדגימה) ולהתמקד ברבדים המצויים בתחומי סיכון גבוה. ניתוח מידע גם מאפשר למבקרים לזהות מגמות ולחזות תחומים בסיכון גבוה ובו בזמן לאפשר מבט ברור להזדמנויות לחיסכון בעלויות עבור העסק.

הפריט השלישי ברשימת הקניות הדיגיטלית היה כלי שיאפשר יישום גישה להערכת סיכונים רציפה. בעבר, הקבוצה התמקדה בהערכת סיכונים שנתית, אולם קצב השינוי העסקי והסיכונים הנלווים אליו התגבר כדי כך שהערכת סיכונים שנתית בלבד הפכה למיושנת. מעבר לגישה המבוססת על הערכת סיכונים רציפה, צוות הביקורת יכל היה לשמור על עדכנות מול העסק, לצפות סיכון ובאופן פרואקטיבי להציע שירותים ולסייע בניהול הסיכונים וביישום בקורות מתאימות לפני שתקלות התרחשו.

האתגר היה טמון בהחלטה כיצד לממן ולנהל את הערכת הסיכונים הכוללת ראיונות של למעלה מ- 400 מנהיגים

מובילים במאמץ לזהות נושאי סיכון ולחלוק מידע זה עם הצוות הגלובלי של הביקורת הפנימית. הצוות החליט לנקוט בגישה חדשנית ולמנף טכנולוגיה לניהול קשרי לקוחות (CRM) לשם ניהול תהליך הראיונות, רישום הערות ונושאי סיכון והנגשת המידע לצוות הגלובלי בזמן אמת.

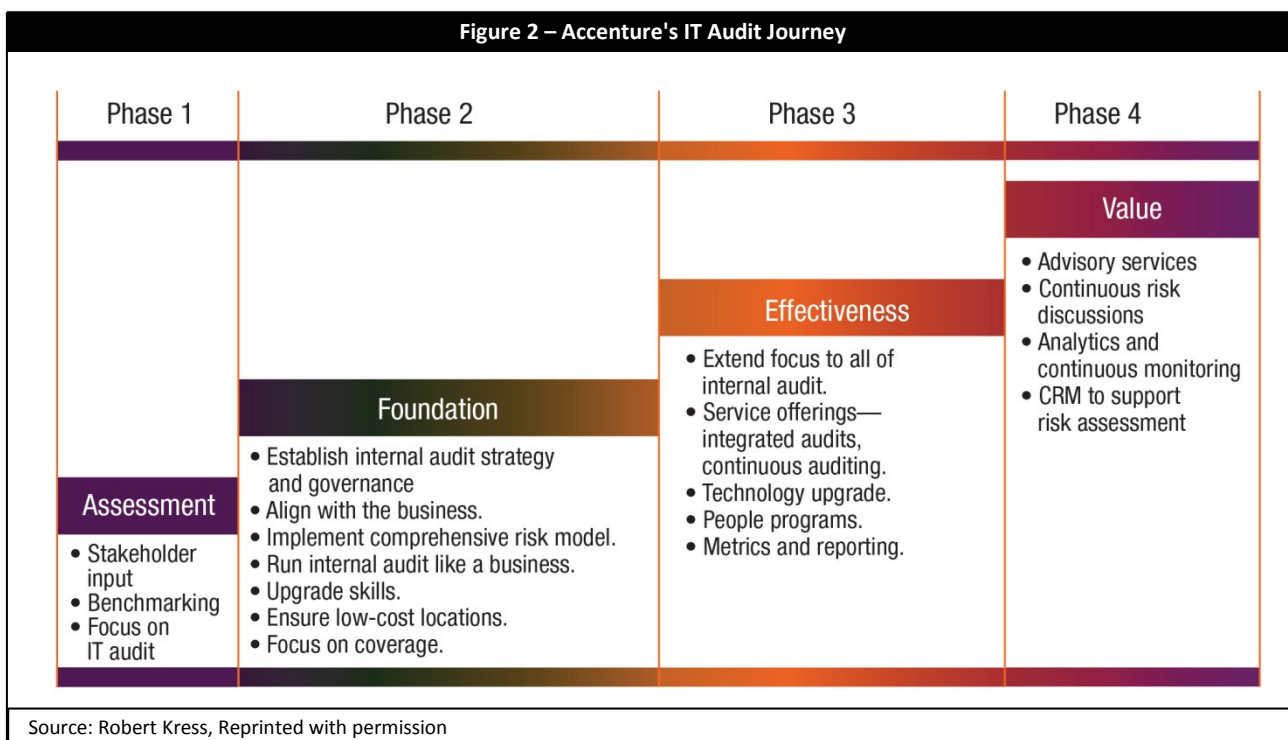
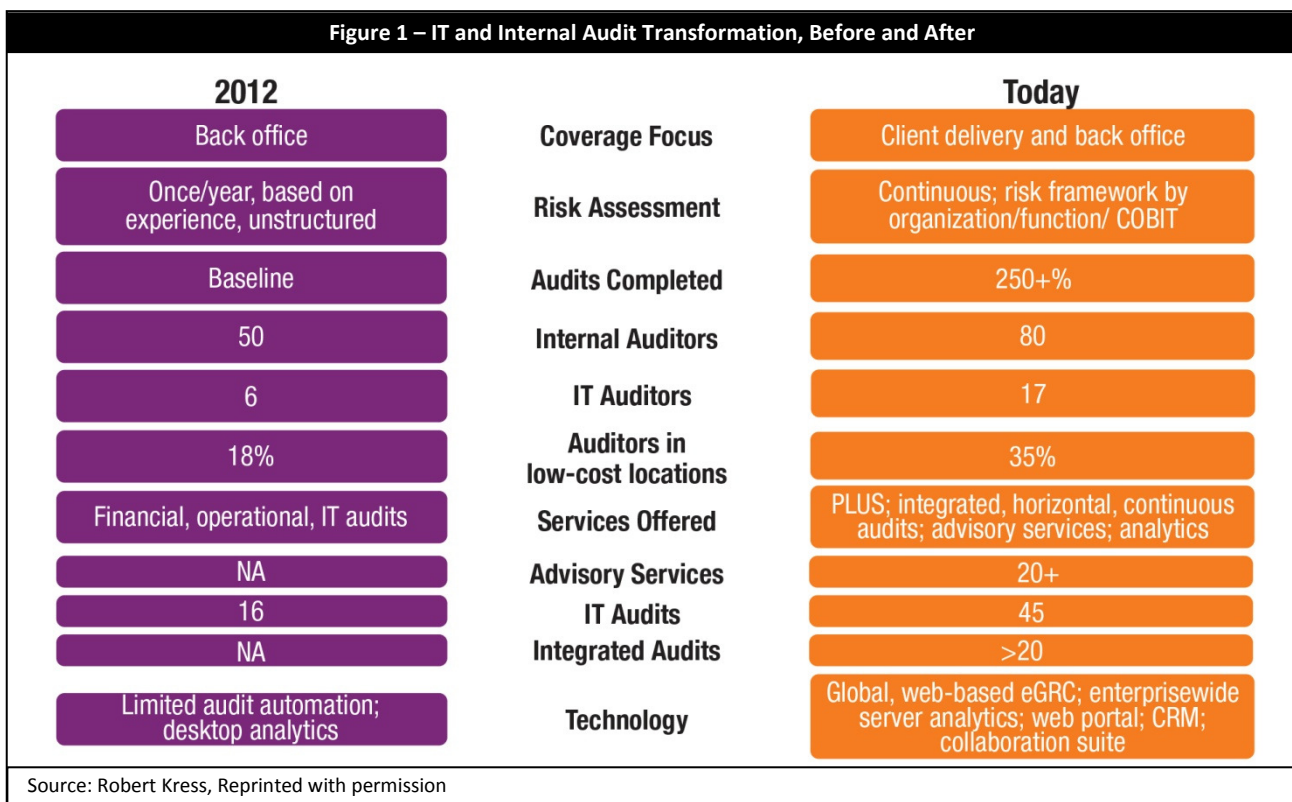
על סמך החידושים שבפעילויות האחרות בחברת Accenture, ידע צוות הביקורת כי כלים לשיתוף פעולה ולתקשור מהווים מכפיל כח וביכולתם להגביר את הפיריון של צוות ביקורת קטן יחסית. בהתאם, הקבוצה מינפה את אותן הטכנולוגיות, השתמשה ב- videoconferencing לשם צמצום בנסיעות היכן שאפשר ועשתה שימוש בערוצי מדיה חברתית פנים ארגוניים כדי להאיץ את שיתוף ביקורת טכנולוגיות המידע ברחבי הארגון. מינוף טכנולוגיית שיתוף העצים את יכולת המבקר לחלוק ידע בין צוותים גלובליים, שיפר את יכולתם לעבודה וירטואלית וחיצק את קשרי הגומלין בין אנשי הארגון, הצוותים והלקוחות.

תוצאות

אלו תוצאות יכל הצוות להשיג באמצעות מהלכים אלה? במקרה של חברת Accenture, הצוות הגדיל את מספר ביקורות טכנולוגיות המידע ביותר מ- 250 אחוז (מ- 16 בשנה ל- 45) במהלך השנים 2012-2015 (ראה **תרשים 1**).

הדיגיטציה של ביקורת טכנולוגיות המידע שבוצעה ב- Accenture סייעה לביקורת לנהל סיכונים טוב יותר, מהר יותר ויעיל יותר. על ידי המעבר למימד העולם הדיגיטלי, Accenture הצליחה להגדיל את הפיריון, להוסיף שירותים חדשים ולפעול באופן פרואקטיבי יותר בניטור פרופילי סיכונים משתנים של עסקי הארגון הגלובליים הגדלים במהירות. הנהגת הארגון יכולה כעת לפנות לצוות הביקורת במטרה להעריך סיכונים טרם קבלת החלטות אסטרטגיות ולא לחשב עלויות בדיעבד. נסיון הקבוצה יכול להיות מלמד לכל מנהיג בביקורת טכנולוגיות מידע הבוחן כיצד ואיך טכנולוגיה דיגיטלית משתלבת בתחום עבודתם.

הצלחת התמורה שחלה בצוות גם מיסדה מודל להערכה מקיפה יותר של פונקציית הביקורת הפנימית בכללה, ב- Accenture (ראה **תרשים 2**). בעקבות הבאת צוות ביקורת טכנולוגיות מידע לעידן הדיגיטלי, הקבוצה הובילה באותן אבני הדרך גם את שאר הביקורת הפנימית.



לקחים שנלמדו

חשוב לציין כי בעוד שטכנולוגיות דיגיטליות אפשרו רבים משיפורי הביצועים שמומשו בחברת Accenture, כלים אלו לבדם אינם יכולים לבצע את המשימה. השינויים בדרכי החשיבה שחלו לאורך כל התהליך קריטיים באותה המידה. להלן הלקחים החשובים ביותר שנלמדו במהלך השינוי שחל בביקורת טכנולוגיות המידע ב-Accenture.

- **התאם את אסטרטגיית ביקורת טכנולוגיות המידע לאסטרטגיית העסקית** - בסביבה העסקית העכשווית, אסטרטגיות התאגידים יכולות להשתנות בתדירות גבוהה כתגובה ללחצי שוק, לאתגרי תחרות או לטכנולוגיות מתחדשות. יכולות טכנולוגיות המידע ופונקציית ביקורת טכנולוגיות המידע צריכות להיות זריזות באותה המידה בהסתגלותן לצרכים המשתנים של העסק ושל טכנולוגיות חדשות.

- **הבהר את נושא הממשל** - זה קריטי לקבל משוב מההנהלה הבכירה על גורמי סיכון חדשים ומשתנים שנובעים משינוי באסטרטגיית העסקית, מהערכת סיכון של ביקורת טכנולוגיות המידע ומתוכניות-על של ביקורת פנים. זה מחייב משטר ממשל איתן אשר בו מנהלים בעסק מתבקשים לספק מידע על בסיס כמעט שוטף, במקום אחת לשנה.

- **נהל ביקורת טכנולוגיות מידע כמו עסק** - תפעל את ביקורת טכנולוגיות המידע כמו עסק, והתייחס לאנשים ולארגונים מקבלי השירות כלקוחות אמיתיים. ספק ללקוחות אלו מערך שירותים מוגדרים בגישת "שירותים מנהלים", כך שיוכלו לבקש את השירותים שהם מעוניינים בהם בהתבסס על הצרכים המשתנים של העסק. התמקד ללא לאות בערך המוסף לעסק ומדוד את שביעות הרצון בקרב הלקוחות.

- **נהל מדדי-ביצוע** - מדוד גורמי הצלחה קריטיים, הצב אמות מידה להתקדמות והשתמש במדדים הכוללים להנעת שינוי. תפקיד ההנהגה של ביקורת טכנולוגיות המידע הוא קריטי בנקודה זו, מתערבת היכן שצריך כדי לתקן ליקויים ולמנף הישגים.

- **הובל לשינוי אצל האנשים** - חלק אינטגרלי בשינוי פונקציית ביקורת טכנולוגיות המידע עשוי לכלול שינוי של האנשים ושל התרבות הפנימית שבה הם עובדים. פונקציית ביקורת אשר באופן היסטורי נהגה ברטרופקטיבה נדרשת לשינוי קיצוני כאשר היא עוברת לעמדה פרואקטיבית. נדרשת מנהיגות חזקה על מנת להניע שינוי בתהליך ובתרבות, על כן וודא היטיב שבעמדות ההנהלה הבכירה נמצאים האנשים המתאימים. פעל להנחיל דרכי-חשיבה ודרכי-עבודה חדשים בכל היחידה.

- **לך על זה בגדול** - קבל החלטות אמיצות כדי להניע קפיצת מדרגה ביכולות הארגון, והנהג משמעת וקפדנות בביצוע השינוי. נהג באותה הקשיחות כלפי תהליכים פנימיים של ביקורת טכנולוגיות המידע כפי שאתה נוהג כלפי משימות הביקורת בתחומים השונים בעסק.

- **תקשר הצלחה** - נקודה זו, לצד קביעת אמות מידה, מסייעת להציג להנהלה הבכירה כמו גם לצוות הביקורת הפנימית את הערך שביקורת טכנולוגיות המידע מוסיפה ואת ההתקדמות המושגת. אל תתבייש לשבח את פונקציית ביקורת טכנולוגיות המידע כאשר הושגה התקדמות משמעותית וברת מדידה.

עד כמה ישימים לקחים אלו בביקורת טכנולוגיות המידע של ארגונים אחרים? אחרי הכל ניתן להתווכח כי, בחברת Accenture, הנסיבות אינן מייצגות ארגונים אחרים, כיוון שהביקורת הפנימית הינה חלק מחברה אשר חיה ונושמת טכנולוגיות מידע כל דקה בכל יום עסקים.

מסקנה

בהסתכלות לאחור, לאורך המסע הדיגיטלי בחברת Accenture, סביר כי שינוי זה ניצב כדוגמא משובחת למה ששינוי בביקורת טכנולוגיות המידע יכול להשיג עבור כל ארגוני ביקורת פנימית. בעלי עניין מקבלים התייחסות ללקוחות אמיתיים ותפקיד ביקורת טכנולוגיות מידע מתמקד באספקת מגוון שירותים בעלי ערך העונים לצרכי ועדת הביקורת והחברה. תוצאות השינוי מדגימות את הפרס הפוטנציאלי אליו יכול לחתור ולהשיג כל צוות ביקורת טכנולוגיות המידע המחוייב לשינוי דיגיטלי.

Quality Statement:

This Work is translated into Hebrew from the English language version of *Transforming the IT Audit Function – taking the Digital Journey* published in the *ISACA Journal* by Eli Hazan with the permission of ISACA. Eli Hazan assumes sole responsibility for the accuracy and faithfulness of the translation.

הצהרת איכות:

העבודה מתורגמת לעברית מהגרסה בשפה האנגלית של *Transforming the IT Audit Function – taking the Digital Journey* על ידי הסניף הישראלי של ISACA® בהסכמת ISACA®. הסניף הישראלי של ISACA® נוטל על עצמו אחריות מלאה על הדיוק והנאמנות של התרגום.

Copyright:

© 2015 of Information Systems Audit and Control Association (“ISACA”). All rights reserved. No part of this article may be used, copied, reproduced, modified, distributed, displayed, stored in a retrieval system, or transmitted in any form by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise), without the prior written authorization of ISACA.

זכויות יוצרים:

© ISACA 2015. כל הזכויות שמורות. אין לעשות שימוש, להעתיק, לשכפל, לשנות, להפיץ, להציג, לאחסן במערכת אחזור או להעביר בכל צורה ובכל אמצעי (אלקטרונית, מכאנית, צילום, הקלטה או אחר) בחלק כלשהוא מפרסום זה ללא אישור מראש ובכתב של ISACA.

Disclaimer:

The *ISACA Journal* is published by ISACA. Membership in the association, a voluntary organization serving IT governance professionals, entitles one to receive an annual subscription to the *ISACA Journal*.

Opinions expressed in the *ISACA Journal* represent the views of the authors and advertisers. They may differ from policies and official statements of ISACA and/or the IT Governance Institute and their committees, and from opinions endorsed by authors' employers, or the editors of this *Journal*. *ISACA Journal* does not attest to the originality of authors' content.

Instructors are permitted to photocopy isolated articles for noncommercial classroom use without fee. For other copying, reprint or republication, permission must be obtained in writing from the association. Where necessary, permission is granted by the copyright owners for those registered with the Copyright Clearance Center (CCC), 27 Congress St., Salem, MA 01970, to photocopy articles owned by ISACA, for a flat fee of US \$2.50 per article plus 25¢ per page. Send payment to the CCC stating the ISSN (1526-7407), date, volume, and first and last page number of each article. Copying for other than personal use or internal reference or of articles or columns not owned by the association without express permission of the association or the copyright owner is expressly prohibited.

כתב ויתור:

ה- *ISACA Journal* מתפרסם על ידי ISACA. חברות בעמותה, ארגון וולונטרי המשרת מקצועני ממשל טכנולוגית מידע, מזכה למנוי שנתי ל *ISACA Journal*. דעות המובעות ב *ISACA Journal* הן דעותיהם של המחברים ושל המפרסמים. הן עשויות להיות שונות מהמדיניות ומההצהרות הרשמיות של ISACA / או של המכון לממשל טכנולוגיות מידע (ITGI) ושל וועדותיהם, ומדעות של מעסיקיהם של המחברים, או של עורכי כתב עת זה. "*ISACA Journal*" אינו מעיד על מקוריות התוכן של המחברים. מרצים רשמיים לצלם מאמרים בודדים לשימוש אקדמי ולא מסחרי ללא עלות. עבור העתקות אחרות, הדפסה חוזרת, או פרסום חוזר, יש לקבל אישור מראש ובכתב מהעמותה. במקומות המתאימים, ניתנת רשות על ידי בעלי זכויות היוצרים לאלו הרשומים במרכז הסליקה לזכויות יוצרים (Copyright Clearance Center (CCC), 27 Congress St., Salem, MA 01970) לצלם מאמרים בבעלות של ISACA בעלות קבועה של \$2.50 למאמר + 25¢ לעמוד. יש לשלוח את התשלום ל CCC תוך ציון ISSN (1526-7407), התאריך, הנפח, ואת מספר העמוד הראשון והאחרון של כל מאמר. העתקה ללא אישור מפורש של העמותה או בעלי זכויות היוצרים, מלבד לשימוש אישי או להתייחסות פנימית או של מאמרים או עמודות שאינן בבעלות העמותה, אסורים במפורש.