

מאמר שני
(ואחרון בסדרה)

עובדי ביקורת שכירים או עובדים חיצוניים כסיוע למבקר הפנימי השכיר?

הטלת מגבלות על ידי הפיקוח על המבקר בשימוש במיקור חוץ, עלולה לפגוע בפעילותה של הביקורת, שכן המבקר מסתייע בשירותים חיצוניים ובמומחים בתחומים שונים כדי לספק את היקף העבודה, הידע, הכישורים וההתמחויות הדרושים לעמידה במטרות ובתכניות העבודה שהוגדרו לו

בשירותים חיצוניים ובמומחים, להגדיר את מטרת ההסתייעות, לקבוע את נהלי ההתקשרות ואת אופן ביצוע עבודתם ולפקח ולבקר על פעילותם של נותני השירותים.

לכן, על הפיקוח לדעתנו לתת התייחסות להיקפי מיקור החוץ מסך הפעילות ולעגן מנגנוני בקרה כגון: אישורי מסגרת לפעילות מיקור חוץ על ידי הדירקטוריון ואישור העבודות שיבוצעו על ידי מיקור חוץ מבעוד מועד.

לאור זאת, יש לשנות את ההגדרה של מיקור חוץ בחוזר כך שתתאים להגדרה של בעלי תפקידים מרכזיים כהגדרתם בטיטות תקנות הפיקוח על שירותים פיננסיים (ביטוח) (הגבלות על מינוי וכוונה של בעלי תפקיד מרכזי בגוף מוסדי), התשע"ו-2016 ולא על מתן שירותים. כדלקמן:

a. נושא משרה.
b. בעל תפקיד אחר מהסוג שעליו הורה הממונה, שלפעילותו עשויה להיות השפעה משמעותית על פרופיל הסיכון של הגוף המוסדי או של כספי חוסכים באמצעותו.

לסיכום, במידה והמבקר הפנימי השכיר זקוק לסיוע בעבודתו, היתרונות הבולטים של עובדים במיקור חוץ כסיוע למבקר הפנימי השכיר הינם: גמישות, אובייקטיביות, מקצועיות ומומחיות. השירות שנותנים עובדי הביקורת במיקור חוץ כוללים גם את יכולתו של המבקר החיצוני להיענות לצרכים של ביקורת דחופה בזמן אמיתי. לעובדי ביקורת חיצוניים קיימים גם חסרונות, אולם ניתן לנטרל חלק ניכר מהם באמצעות שימוש בשיטת עבודה המתאימה לאופי החברה, אופי משימת הביקורת, וצרכי המבקר.

הכותב הינו מנהל תחום גופים מוסדיים, פאהן קנה ניהול בקרה

המוסדי, כמו הסתייעות נקודתית של הפעילות בשירותי מיקור חוץ. ניתן ללמוד מהנחיות הפיקוח על הבנקים, שאסר על הוצאת פונקציות מסוימות (כגון קצין ציית) למיקור חוץ וקבע שתאגיד בבנקאי שמבקש להוציא למיקור חוץ פעילות משמעותית בהיקף מהותי, נדרש ליידע את הפיקוח על הבנקים מראשיתו מתן הנמקה.

במקרים של הסתייעות נקודתית בשירותי מיקור חוץ, קבע הפיקוח על הבנקים הנחיות להתקשרות, פיקוח ובקרה לעומד בראש הפעילות המהותית. מהיכרותנו את התחום, מרביתם המכריע של מבקרי הפנים בגופים מוסדיים עושים שימוש במיקור חוץ במידה כזאת או אחרת.

הטלת מגבלות על ידי הפיקוח על המבקר בשימוש במיקור חוץ, עלולה לפגוע בפעילותה של הביקורת, שכן המבקר מסתייע בשירותים חיצוניים ובמומחים בתחומים שונים כדי לספק את היקף העבודה, הידע, הכישורים וההתמחויות הדרושים לעמידה במטרות ובתכניות העבודה שהוגדרו לו.

כן, המבקר הינו האחראי הבלעדי על הפעילות שבאחריותו. לכן, באחריותו לבחון האם נדרשת הסתייעות

כמו הסתייעות נקודתית של הפעילות בשירותי מיקור חוץ. ניתן ללמוד מהנחיות הפיקוח על הבנקים, שאסר על הוצאת פונקציות מסוימות (כגון קצין ציית) למיקור חוץ וקבע שתאגיד בבנקאי שמבקש להוציא למיקור חוץ פעילות משמעותית בהיקף מהותי, נדרש ליידע את הפיקוח על הבנקים מראשיתו מתן הנמקה. במקרים של הסתייעות נקודתית בשירותי מיקור חוץ, קבע הפיקוח על הבנקים הנחיות להתקשרות, פיקוח ובקרה לעומד בראש הפעילות המהותית. מהיכרותנו את התחום, מרביתם

ביקורת פנים



רו"ח ברק ציפוט, מנהל תחום גופים מוסדיים, פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ

ב-2 בדצמבר פרסמה רשות שוק ההון (בזמנו אגף שוק ההון) טיוטה לחוזר "מיקור חוץ בגופים מוסדיים", המגבילה את הוצאתן של "פעילויות מהותיות" למיקור חוץ. הטיטה אינה מתייחסת להיקף השימוש במיקור חוץ מסך הפעילות הרלוונטית.

ברור כי ההשלכה של הוצאת פעילות מהותית שלמה למיקור חוץ הינה משמעותית לניהול הסיכונים של הגוף

להלן טבלה המתארת את היתרונות והחסרונות של העסקת עובדי ביקורת שכירים למול העסקת עובדים במיקור חוץ כסיוע למבקר פנימי שכיר:

יתרונות	עובדי ביקורת שכירים	עובדים חיצוניים כסיוע למבקר פנימי שכיר
השליטה המלאה של המבקר הפנימי מאפשרת לו לנווט את משימת הביקורת לכיוון הרצוי לו	השליטה המלאה של המבקר הפנימי מאפשרת לו לנווט את משימת הביקורת לכיוון הרצוי לו	<ul style="list-style-type: none"> המבקר החיצוני אחראי על טיב העבודה של עובדיו ובמקרה של רשלנות מקצועית, בידי החברה לדרוש פיצוי. בביצוע משימות ביקורת בעלות רגישות אישית, כיוון שמעורבות המבקר הפנימי הינה מוגבלת, יחסי עבודתו עם המבוקר אינם נפגעים, גם אם דוח הביקורת הינו חריף. יחסי עבודה תקינים אלו הינם חשובים לצורך הצלחה בהמשך מילוי תפקידו של המבקר הפנימי בעתיד. עומס העבודה על המבקר הפנימי אינו גדל עם הוספת הביקורת בסיוע מיקור חוץ, ומאפשר לו להמשיך בביצוע מטלותיו האחרות ללא מפריע. בהצגת דוח הביקורת בפני מועצת המנהלים, פועל המבקר הפנימי כבעל עמדה ניטראלית, המאפשרת לו לנווט טוב יותר את הדיון בדוח ולהשיג את מטרתו.
עומס הניהול על המבקר הפנימי עלול להיות כבד, במידה והינו מנהל מספר משימות ביקורת במקביל. לעובדה זו עלולה להיות השפעה על טיב ניהול המשימה ועל עיתוי הפקת דוח הביקורת. במידה והמבקר יסתייע בעובדי מיקור חוץ בכירים, יוקל עליו עומס הניהול.	עומס הניהול על המבקר הפנימי עלול להיות כבד, במידה והינו מנהל מספר משימות ביקורת במקביל. לעובדה זו עלולה להיות השפעה על טיב ניהול המשימה ועל עיתוי הפקת דוח הביקורת. במידה והמבקר יסתייע בעובדי מיקור חוץ בכירים, יוקל עליו עומס הניהול.	יש מבקרים החשים שבשיטה זו נחלש הקשר בינם ובין המתרחש בשטח.