

פנימי או חיצוני

בחינת היתרונות והחסרונות של העסקת מבקר פנים בשכר לעומת העסקתו במיקור חוץ, מעלה שיש הבדל בין חברה גדולה לחברה קטנה. סוגייה נוספת היא, האם להיעזר בעובדים שכירים או בעובדים חיצוניים < ברק ציפרוט

לעומת כל אלה, ועדת זיילר לבחינת חוק הביקורת הפנימית קבעה בדצמבר 2006, כי קיימים יתרונות וחסרונות הן למבקר פנים שכיר והן למבקר פנים במיקור חוץ, ולפיכך אין זה נכון להגביל את השוק לכאן או לכאן.

היתרונות והחסרונות בשתי האפשרויות

טבלה 1 מתארת את היתרונות והחסרונות של העסקת מבקר שכיר למול העסקת מבקר במיקור חוץ.

מנכ"ל בנושא "חוזים אישיים להעסקת נושאי משרה ותפקידי אמון ברשויות מקומיות" אשר קובע, כי משרת המבקר היא משרת אמון וכי יש להעסיקו בשכר. < במאי 2015 פרסם בנק ישראל חוזר המקשה על הוצאת פעילות משמעותית של ביקורת פנימית בבנקים למיקור חוץ. < בדצמבר 2015 פרסם אגף שוק ההון שבמשרד האוצר טיוטה לחוזר "מיקור חוץ בגופים מוסדיים", המקשה את הוצאתן של "פעילויות מהותיות" למיקור חוץ. הטיוטה קובעת, כי ביקורת פנים היא פעילות מהותית.

בשנים האחרונות הקשו מספר רגולטורים על מיקור חוץ בתחום הביקורת הפנימית. זה הזמן לעשות סדר ולדון בשאלה מה עדיף: מבקר פנימי בשכר או מבקר פנימי במיקור חוץ. במאמר זה נציג את היתרונות והחסרונות של העסקת מבקר שכיר למול העסקת מבקר במיקור חוץ בגופים. תחילה - הוראות הרגולציה העוסקות בנושא. < בפברואר 2011 פרסם משרד הפנים חוזר ר"ח ברק ציפרוט, פאהן קנה ניהול בקרה

מבחון ומבכנים - השוואה

הנושא	מבקר בשכר	מבקר במיקור חוץ
פיקוח ובקרה	לחברה מתאפשר לכפות על הביקורת הפנימית סטנדרטים בכל הנוגע לתיעוד, שמירת ניירות עבודה, עמידה בהוראות הדין, הבטחת שמירת סודיות המידע, עמידה בתוכנית להמשכיות עסקית, העדר ניגוד עניינים ועוד.	במרבית המקרים, משרדיו של המבקר אינם מצויים במשרדי החברה והדבר מקשה על קיום פיקוח ובקרה נאותים. החברה תתקשה למנוע ממנו לעשות שימוש במערכות ורשתות מידע שאינן תקניות, לתת שירותים לגופים מתחרים ולעמוד בנהליה ובמדיניות.
מקצועיות	בעל ניסיון רב בתחומי הליבה בארגון בו הוא עובד. אולם, מוכשר ככל שיהיה, אינו יכול להתמחות בכל התחומים שיש לבקרם בביקורת פנימית אפקטיבית.	אם הוא פועל מתוך משרד גדול, בדרך כלל מעסיק צוות מומחים מתחומי פעילות שונים של הארגון כגון: מערכות מידע, מניעת מעילות, שכר והנדסה. בעת ביצוע הביקורת, כל מומחה תורם את חלקו בתחומו, על מנת לבצע עבודה יעילה ברמה גבוהה.
ניסיון	בעל הבנה מעמיקה של החברה, המקנה לו כלים חשודים של הכרת הנפשות הפועלות והמבנה הארגוני האופייני לחברה. יתאפשר לו לתמרן טוב יותר בין הכוחות הפועלים בה בביצוע הביקורת. לעומת זאת, הוא יתקשה לפתח ראייה משוחררת ממוסכמות, שכן המערכת המבוקרת היא זו אשר מתוכה צמח, ולעיתים היא היחידה אשר הוא מכיר.	חשוף לשיטות עבודה מגוונות ולעיתים יעילות יותר אשר פותחו בארגונים שונים, ולסוגים שונים של אי סדרים. משוחרר מתפיסות מקובלות בארגון, עובדה המאפשרת לו גישה פתוחה ואובייקטיבית. ניסיון מגוון זה מאפשר לו להביא שיטות עבודה אלה לארגון ביתר קלות וכך ליצור ערך לארגון.

הנושא	מבקר בשכר	מבקר במיקור חוץ
אי תלות	נתון ללחצים פנימיים מצד ועד העובדים או קול-גות שהינם חברי הנהלה. המבקר השכיר תלוי בארגון למחיתו, ולעיתים נדרש להיזהר שביקורתו לא תפגע במטה לחמו.	בעל לקוחות ומקורות הכנסה רבים, אשר מקטינים את חשיפתו ללחצים וכתוצאה מכך גדלה מהימנות עבודתו.
פריסה גיאוגרפית בינלאומית	חסר את הידע והבקיאות המקומיים הנדרשים לצורך ביקורת ביחידות קצה בינלאומיות, כגון רגולציה, שפה ותרבות. הדבר נובע מכך שבדרך כלל הביקורת הפני-מית ממוקמת במטה החברה. בחלק מהמקרים מבקרים מעסיקים צוותים מקומיים, כדי לתת מענה לצורך בידע מקומי.	כשמדובר במבקר החבר ברשת בינלאומית, עומדים לרשותו משאבי הרשת - ידע, בקיאות ומומחיות - בכל מקום שבו יבחר לערוך את הביקורת.
עלות	בדרך כלל, עלות מבקר שכיר לארגון פחותה מעלותו של המבקר במיקור חוץ. עם זאת, כאשר מבצעים השוואה, יש לקחת בחשבון את כלל העלויות הרלוונטיות לשכיר, כגון הפרשות סוציאליות, רכב, משרד והכשרות מקצועיות.	
גמישות	קיים קושי בשינוי גודלה של מחלקת הביקורת הפני-מית. הוצאה קבועה.	מאפשר גמישות בהיקף הביקורת בהתאם לצרכי הארגון. הוצאה משתנה.

עובדי ביקורת בשכר מול עובדים במיקור חוץ

טבלה 2 עוסקת בהעסקת עובדי ביקורת שכירים למול העסקת עובדים במיקור חוץ כסיוע למבקר פנימי שכיר.

מבקרים מומחים בתחומים שונים במקרים המתוארים לעיל. במקרה זה נשאלת השאלה, האם עדיף למבקר הפנימי השכיר להסתייע בשכירים עובדי משרדו או בנותני שירותים במיקור חוץ.

כפי שעולה מטבלה 1, קיימים יתרונות וחסרונות לשתי השיטות. כאשר מדובר בחברה קטנה שבה משאבי הביקורת מוגבלים, ישנו יתרון משמעותי להתקשרות עם מבקר פנימי במיקור חוץ מהסיבות הבאות:

- < מבקר פנימי במיקור חוץ מאפשר גמישות בהיקף הביקורת הפנימית, כך שהיקפה יוכל לגדול ולקטון בהתאם לצרכי הארגון.
- < למבקר פנימי במיקור חוץ קיים יתרון כאשר נדרשת ביקורת בתחומים הדורשים התמקצעות רבה, כגון ביקורת מערכות ממוחשבות, מניעת מעילות, הנדסה, שכר ושרשרת הספקה, אשר קיימים במשרדים הגדולים.
- < למבקר פנימי במיקור חוץ יתרון במקרים בהם יש צורך לבצע ביקורת דחופה, לא מתוכננת, הדורשת עבודה של מספר עובדים במקביל, על מנת לסיימה במהירות.
- כאשר מדובר בחברה גדולה ומורכבת אשר נדרשות בה שעות ביקורת רבות (כגון בנקים וגופים מוסדיים), ישנו יתרון להעסקת מבקר פנימי בשכר שיהיה כפוף למדיניות החברה ונהליה, ויהיה האחראי הבלעדי על פעילות הביקורת הפנימית. המבקר בשכר יסתייע בשירותי מבקרים מומחים, יקבע את נוהלי ההתקשרות ואת אופן ביצוע עבודתם ויפקח על פעילותם, ויסתייע בשירותי



להביא או להשתמש

עובדי מבקר במיקור חוץ כסיוע למבקר פנימי שיכיר	עובדי ביקורת שכירים	
<p>המבקר החיצוני אחראי על טיב העבודה של עובדיו ובמקרה של רשלנות מקצועית, בידי החברה לדרוש פיצוי.</p> <p>בביצוע משימות ביקורת בעלות רגישות אישית, כיוון שמעורבות המבקר הפנימי מוגבלת - יחסי עבודתו עם המבוקר אינם נפגעים, גם אם דוח הביקורת חריף. יחסי עבודה תקינים אלו חשובים לצורך הצלחה בהמשך מילוי תפקידו של המבקר הפנימי בעתיד.</p> <p>עומס העבודה על המבקר הפנימי אינו גדל עם הוספת הביקורת בסיוע מיקור חוץ, ומאפשר לו להמשיך בביצוע מטלותיו האחרות ללא מפריע.</p> <p>בהצגת דוח הביקורת בפני מועצת המנהלים, פועל המבקר הפנימי כבעל עמדה ניטראלית, המאפשרת לו לנווט טוב יותר את הדיון בדוח ולהשיג את מטרותיו.</p>	<p>השליטה המלאה של המבקר הפנימי מאפשרת לו לנווט את משימת הביקורת לכיוון הרצוי לו.</p>	
<p>יש מבקרים החשים שבשיטה זו נחלש הקשר בינם ובין המתרחש בשטח.</p>	<p>עומס הניהול על המבקר הפנימי עלול להיות כבד, אם הוא מנהל מספר משימות ביקורת במקביל. לעובדה זו עלולה להיות השפעה על טיב ניהול המשימה ועל עיתוי הפקת דוח הביקורת. אם המבקר יסתייע בעובדי מיקור חוץ בכירים, יוקל עליו עומס הניהול.</p>	

סיכום

בגופים קטנים ובינוניים, נראה שקיימת עדיפות למבקר פנימי במיקור חוץ. כאשר מדובר בחברה גדולה ומורכבת אשר נדרשת בה שעות ביקורת רבות, ישנו יתרון להעסקת מבקר פנימי בשכר. במקרה זה נשאלת השאלה, האם עדיף למבקר הפנימי השכיר להסתייע בשכירים עובדי משרדו או בנותני שירותים במיקור חוץ.

הראינו, כי קיימים יתרונות וחסרונות לשתי השיטות. היתרונות הבולטים של עובדי מיקור חוץ הם גמישות, אובייקטיביות, מקצועיות ומומחיות. לעובדי ביקורת חיצוניים קיימים גם חסרונות, אולם ניתן לנטרל חלק ניכר מהם באמצעות שימוש בשיטת עבודה המתאימה לאופי החברה, אופי משימת הביקורת וצרכי המבקר. השירות שנותנים עובדי הביקורת במיקור חוץ כוללים גם את יכולתו של המבקר החיצוני להיענות

- לצרכים של ביקורת דחופה בזמן אמיתי.

