

# כעובד הארגון או במיקור חוץ? הרהורים

מאת רו"ח שרון גוטיינר, CIA, CISA, IT-CMF

שהמבקר חייב להיות עובד הגוף המבוקר. הדבר אינו בהכרח משתמע, שהרי יחיד יכול להיות גם עוסק מורשה בעל תיק עצמאי. יחיד גם יכול להיות עובד תאגיד אחר, ובלבד שהמינוי יהיה אישי, ולא מינוי התאגיד כמבקר הפנימי. איננו עדים כאן עדיין לדרישה מפורשת כי על המבקר הפנימי להיות עובד הגוף המבוקר.

הממונה על שוק ההון, ביטוח וחיסכון, דורש בחוזר גופים מוסדיים 2007-9-14 ככלל ובמפורש, כי המבקר הפנימי יהיה עובד הגוף המוסדי, הרשאי לבצע את תפקידיו בעזרת עובדי לשכתו או במיקור חוץ. בו בעת, הממונה מותיר אפשרות לדירקטוריון של גוף מוסדי למנות מבקר פנימי שאינו עובד הגוף המוסדי.

פקודת העיריות קובעת כי מועצה או ראש עירייה ימנו לתפקיד מבקר העירייה את מי שוועדת המכרזים לבחירת עובדים בכירים בחרה בו.

חברות ציבוריות בשוק ההון הישראלי מבוקרות ברובן על-ידי מבקרים פנימיים במיקור חוץ, קיימות על כך סטטיסטיקות ענפות.

תמונת הכשירות המקצועית, ככל שמתייחסת להבחנה בין מבקר עובד הארגון, לבין מבקר במיקור חוץ, הינה הטרוגנית, ותלויה ברגולציה הספציפית החלה על הענף. זהו מצב נתון, ועמו צריכים להתמודד הן המבקרים השכירים והן המבקרים נותני השירותים. איזה סוג של מבקר ראוי שייחשב מקצועי יותר? בלתי-תלוי יותר? זהו אחד מסלעי המחלוקת.

עד לפני חודשים ספורים כיהנתי במשך תקופה מכובדת כמבקר הראשי של קבוצת נס טכנולוגיות, כעובד הארגון. לאורך התקופה כולה התפתחה מערכת היחסים מבקר - מבוקר: היכרותי את פעילויות הקבוצה לעומקן, הבנת האתגרים וההזדמנויות, היכולת להציע תכניות עבודה הכוללות נושאים הקולעים לאתגרים הניצבים בפני החברה, והאמון שנתנו בי חברי ההנהלה הבכירה והדירקטוריון. נס הפכה להיות לא רק מקום עבודה, אלא גם בית למימוש עצמי - מקצועי.

כיום אני מציע ומספק שירותי ביקורת פנימית במיקור-חוץ, בין אם כפרויקטים למבקרים ראשיים בארגונים, ובין אם כמבקר ראשי של ארגון. ככל שמצטרפים לרשת החברתית-מקצועית שייסדתי, אני מתוודע שוב ושוב למבקרים פנימיים המספקים שירותים במיקור חוץ, ברמה המקצועית הגבוהה ביותר, נותן להם במה, ואף חובר אליהם מקצועית. האם צורת ההתקשרות למתן שירותי ביקורת פנימית - כעובד הארגון או במיקור חוץ, משפיעים בן-לילה על כשירותי המקצועית?

להלן מספר נקודות התייחסות:

חוק הביקורת הפנימית מתייב כי על מבקר פנימי להיות יחיד, קרי להבדיל מתאגיד. יש שיאמרו כי משתמע מכך



רו"ח שרון גוטיינר, IT-CMF, CISA, CIA הינו יו"ר המועצה המקצועית של לשכת המבקרים הפנימיים ישראל, לשעבר המבקר הראשי של קבוצת נס-טכנולוגיות, וכיום מספק שירותי ביקורת פנימית במיקור חוץ, ומייסד הרשת החברתית-מקצועית [www.corpocheck.org](http://www.corpocheck.org)

## ועדת זיילר לבחינת חוק הביקורת הפנימית הטיבה לתאר בשנת 2006 את טווח הנימוקים, לכאן ולכאן:

"הנימוק הדומיננטי של המצדדים במבקרים פנימיים שכירים הוא שכשמו של מוסד ביקורת זה, כך הוא צריך להיות בפועל. איש פנים של הגוף המבוקר חי את חייו, מכיר מבפנים את מוצאותיו ואת מבואותיו, בתוך עמו - ארגונו הוא יושב, ונגישותו לכל הנעשה בגוף היא קלה. העובדים מכירים אותו, הוא מכיר אותם, והנגישות של זה אצל זה היא אינטימית יותר ופחות מופרעת על-ידי מחיצות של זרות. אין ספק שלכל אלו יש יתרונות משמעותיים."

המצדדים באפשרות של ביקורת פנימית על-ידי מיקור חוץ טוענים ליתרונות שיש בהתמקצעות הגדולה יותר של המבקרים העצמאיים. הם מנוסים יותר, שכן הם נתקלים בעבודתם בגופים מסוגים שונים, ובבעיות מגוונות... תלותם בגוף המבוקר קטנה יותר, הם נשענים מבחינה כלכלית על מספר גופים מבוקרים... ויש גופים מבוקרים קטנים שאינם זקוקים למבקר במשרה מלאה."

ועדת זיילר לא מצאה שסדרת נימוקים אחת מכריעה את יריבתה, והותירה את תמונת הכשירות המגוונת על כנה. יחד עם זאת מוסבת תשומת הלב לכך שהנימוקים הנ"ל מתייחסים ליתרונות כל אחת מהשיטות. יש לומר כי קיימים גם נימוקים שמעלה מעת לעת כל אסכולה בנוגע לחסרונות השיטה האחרת:

**לגבי מבקר עובד הארגון:** החשיפה לכאורה לשחיקה בעבודה, לפיתוח יחסים קרובים מדי עם עובדי ארגון, עד כדי פגיעה באובייקטיביות, לתלות כלכלית מוחלטת במעסיק - המשבשת את שיקול הדעת המקצועי.

**לגבי מבקר במיקור חוץ:** הפיתוי לכאורה להשיג לקוח נוסף בהיקפי שעות ראויים פחות, או להשיג את הזמנת הרכש הבאה אגב הקלה ראויה פחות הנוגעת לממצאי הביקורת הנוכחית. מבקר פנימי אשר לא יעמוד בפיתוי, עלול להיכשל, לגרום נזק למי שהסתמך על עבודתו, לפגוע באמינות המקצוע, ולהביך את העוסקים בו.

אני סבור כי אין מקום להכללות לגבי אף אחת מהאסכולות, לא לחיוב ולא לשלילה. במבחן הטיפול בכשלים ארגוניים, כפי שמתבטא בשרידותם של ארגונים, או לפעמים בקריסתם, ומבלי לנקוב בשמות, נראה שגם הנצים ביותר בכל אסכולה יוכלו להסכים עם ארבעת המשפטים הבאים:

1. ישנם מבקרים עובדי הארגון המייצרים ערך ארגוני או ציבורי משמעותי.

2. ישנם מבקרים עובדי הארגון אשר אינם מייצרים ערך משמעותי.

3. ישנם מבקרים במיקור חוץ המייצרים ערך ארגוני או ציבורי משמעותי.

4. ישנם מבקרים במיקור חוץ אשר אינם מייצרים ערך משמעותי.

בסופו של דבר, וכפי שהוכרע כאמור על-ידי גדולים וטובים ממני, איכותו של מבקר אינה בהכרח נקבעת על-ידי אופן ההתקשרות. באותם ענפים בהם יוחד אופן ההתקשרות כעובד הארגון, ניתן להניח שעמדו לנגד עיני המחוקק שיקולים כבדי משקל. מבלי לגרוע משיקולים אלה, אני סבור כי איכותו של מבקר נקבעת על-ידי לפחות שלושה סוגים של מאפיינים:

\* מאפיינים מקצועיים

\* מאפיינים אישיותיים

\* מאפייני סביבת עבודה

### אילו מאפיינים מקצועיים מבחינים בין מבקר אחד לרעהו?

מידת העמידה בתקנים מקצועיים מקובלים, אוריינטציה עסקית, אוריינטציה משפטית, יכולת אנליטית, יכולת זיהוי סיכונים, יכולת התנסחות בכתב ובעל-פה, בקיאות מקצועית בתחומים הנדרשים לו כגון תעשייה וניהול, ניהול מערכות מידע, אבטחת מידע, חשבונאות, שיווק ועוד. מי שחסר לו - ישלים, וניתן גם לפקח על כך.

אילו מאפיינים אישיותיים מבחינים בין מבקר אחד לרעהו? אפשר לנסות להעריך: יכולת הבחנה בין עיקר ותפל, תקשורתיות, הישגיות, סבלנות לאנשים, חוסר יהירות, דיסקרטיות, רגישות, חוש הומור, איזון בין קיצונות למתינות, לויאליות, חמלה, תוצאתיות, והמובן מאליו - אסרטיביות. האם ניתן להכניס את כל הנ"ל לתקנים מקצועיים? מסופקני. אולם מי שאינו מתאים - ימצא את דרכו אל מקומות המתאימים לו יותר.

אילו מאפייני סביבת עבודה מבחינים בין מבקר אחד לרעהו? מאפיינים כגון: הליכי מינוי, מיקום במבנה הארגוני, הקצאת משאבי ביקורת הולמים, רמות תגמול בסיסי, תמריצי תגמול מבוססי יעדים, קציבה או אי-קציבה של תקופת כהונה והליכי סיום תפקיד.

הקבוצה האחרונה, מאפייני סביבת עבודה, הם מאפיינים אשר מרבית המבקרים, הן עובדי ארגון והן במיקור חוץ, אמורים להיות מעוניינים בקידומם. ככאלה, הם גם המאפיינים שראוי לאחד כוחות לצורך קידומם. אם אכן ביקורת פנימית מסוגלת לייצר ערך, הרי שכל עוד מאפייני מקצוע אלה אינם מקודמים - משולם מחיר. אישי, ארגוני, חברתי ומקרו-כלכלי.

יש מקום לקהילה המקצועית לשקול את המחיר המשולם בגין סלעי המחלוקת, אל מול התועלת הפוטנציאלית מקידום מאפיינים חיוניים של המקצוע. כמובן, גם לא ניתן לקדם את מאפייני המקצוע החיוניים, תוך נטישת סלעי המחלוקת, בשל כובד משקלם. יש לשים את סלעי המחלוקת על שולחן הדיונים, בתקווה שהוא לא יקרוס, וללבן אותם לצד קידום מאפיינים מהותיים נוספים של המקצוע.

**תגובות ממבקרים פנימיים תתקבלנה בברכה:**  
**[Gotteiner@corpocheck.org](mailto:Gotteiner@corpocheck.org)**