



גיבוש המלצת ביקורת

מהי המלצת ביקורת?



רכיבי המלצת ביקורת

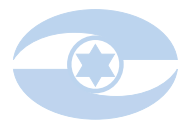


דגשים לגיבוש המלצה



ניסוח המלצת ביקורת





חוק מבקר המדינה קובע כי מבקר המדינה יביא את המלצותיו לתיקון הליקויים שהועלו בביקורת ולמניעתם. הגוף המבוקר מחויב לתיקון הליקוי אך לא בהכרח על פי ההמלצה.

מהי המלצת ביקורת?

הצעה בת יישום וצופה פני עתיד לפעולה מתקנת שיש בה ערך מוסף ושתתרום לשיפור פעולות הגופים המבוקרים ולטיוב השירות הציבורי. על המלצת הביקורת לנבוע מממצאי הביקורת וממסקנותיה ולתת, ככל הניתן, מענה לסיבות של הפער.

רכיבי המלצת ביקורת

בהמלצה יצוינו:

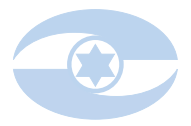
- הפעולה המומלצת אשר תביא לתיקון הליקוי או הממצא תוך מיקוד בגורם לפער, כפי שעלה ממסקנת הביקורת, או שתניע תהליך שמטרתו למנוע ליקויים עתידיים דומים.
- הגורם האחראי ליישום ההמלצה - בדרך כלל הגורם האחראי בגוף המבוקר (או ביחידה בגוף המבוקר) או בעל התפקיד הבכיר שנושא באחריות ישירה לממצא שהועלה בביקורת ובעל היכולת לתקנו, ובעת הצורך גם בגופים הקשורים בעקיפין לטיפול בו. ייתכנו מקרים שבהם יהיו גורם אחראי עיקרי וגורמים אחראים נוספים.

דגשים לגיבוש המלצה

להלן דגשים לגיבוש המלצת ביקורת:

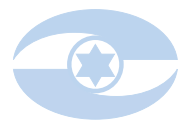
- המלצה צריכה להיות צופה פני עתיד ובעלת ערך מוסף, ועליה להניע את המבוקר לפעול לתיקון הליקויים.
- המלצה צריכה לשקף, על בסיס הממצאים, דרך פעולה, שינוי או פתרון שאינו קיים או שאינו מיושם.
- יש לגבש המלצה שתיתן מענה לסיבות הממצא ולתוצאותיו, כפי שהועלו במסקנת הביקורת.
- אם נמצאה הסיבה לממצא אזי יש להמליץ לטפל בה. לדוגמה, אם נמצא כי 40% מהעובדים לא דיווח על ניגוד עניינים. ההמלצה תשתנה בהתאם לסיבה לפער:





- תקלה במערכת הדיווח - ההמלצה תתייחס לתיקון המערכת.
- אי-הכרת הנוהל - ההמלצה תתייחס להטמעת הנוהל בקרב העובדים.
- זלזול בקרב העובדים במילוי המידע - ההמלצה תתייחס להסברה או לאכיפה מוגברת.
- ככלל, אם המלצה נובעת מחריגה מנורמה מחייבת - יש לנסחה כהוראה בהתאם לסיבות לפער.
- אם צוות הביקורת אינו מצליח לאתר את הסיבות לפער, יש להסתפק בהמלצה אשר תורה על תיקון הפער.
- ככלל, יש לשאוף לניסוח המלצה קונקרטית ולא ערטילאית.
- בגיבוש המלצות בעניינים הדורשים התמחות או ידע בתחומים מקצועיים מסוימים, כגון תחומי הרפואה וההנדסה, מומלץ להתייעץ עם מומחי התוכן בנושא (במשרד ומחוצה לו). יש להביא בחשבון כי לעיתים מומחי התוכן אינם מכירים את התמונה המלאה של נושא הביקורת, ולפיכך צוות הביקורת ישקול את המלצתם מתוך הסתכלות מערכתית על הנושא.
- המלצה מעשית היא בת ביצוע בהקצאת משאבים בני השגה או סבירים; אלא אם כן מדובר בחריגה מנורמה מחייבת שיישומה מחייב משאבים ניכרים. כל אימת שמוטלת על הגוף המבוקר חובה מפורשת לבצע פעולה מסוימת, אין הוא יכול להתנער מחובתו בדין בטענה כי אין לו די משאבים. ניתן להמליץ על ייעול הקצאת המשאבים בתוך הגוף המבוקר כדי שתתאפשר הקצאת תקציבים להשגת יעדים נוספים.
- יש להתייחס להיקף הממצאים שהועלו ולחומרתם, וכן לנסיבות הארגוניות והתקציביות שיש בהן כדי להשפיע, ולו בעקיפין, על יכולתו של הגוף המבוקר לפעול לתיקון המצב.
- יש לוודא ככל הניתן שההמלצה לא תסתור המלצות קודמות של המשרד בנושא ובמידת הצורך להבהיר מדוע ההמלצה החדשה שונה מקודמותיה.
- ככלל, המלצה לא תעסוק בתחומים האלה:
 - **ייזום חקיקה ראשית:** יש להימנע מהמלצה ישירה על טיפול בנושא מסוים באמצעות חקיקה ראשית ניתן להמליץ על הסדרת הנושא או על קידום חקיקה שהחלה. אין מניעה להמליץ על התקנת תקנות.





- **ייעוץ ארגוני לגוף המבוקר:** לעיתים בעקבות בדיקות בתחומי היעילות והחיסכון, עולים ממצאים הנוגעים להיבטים מבניים וארגוניים בגוף המבוקר. הביקורת, ככלל, לא תישא אופי של ייעוץ ארגוני או של התערבות פרטנית בביצוע.
 - **תוכן של החלטות:** משרדנו פועל ככלל על פי ההנחה שהחלטות מתקבלות על ידי גורם מוסמך שבחן חלופות שונות ובחר ביניהן, תוך איזון בין השיקולים הרלוונטיים לקבלת החלטות מסוג זה, וזאת כל אימת שאין נורמה המחייבת הכרעה מסוימת. לעניין זה יש לתת את הדעת לסוג ההחלטה במדרג ההחלטות (החלטת ממשלה, החלטה מקצועית של גורם בכיר, החלטה מקצועית של גורם זוטרי) וכן לבחון אם ההחלטה גרמה לתוצאה לא רצויה.
 - **הפעלת שיקול דעת בידי הגוף המבוקר:** יש להימנע מכתובת המלצות הנוגעות במישרין בעניינים מקצועיים גרידא שבתחום פעולתו של הגוף המבוקר, אם פעולתו התבססה על תהליכי בחינה ראויים ועל החלטות שהתבססו על שיקול דעת ראוי. ההמלצות יגובשו רק לאחר שייבדקו שיקול הדעת וסבירות הפעילות של הגוף המבוקר. ככלל, המלצות ביקורת הנוגעות בעניינים של "שיקול דעת" או של "סבירות" יכולות להינתן אם יש פגם מוכח בשיקול הדעת, כמו שיקולים זרים, או אם יש דרך מדידה המאפשרת להוכיח את חוסר הסבירות או להציג תוצאות שליליות ולא מידתיות של הדברים.
 - אם מצא צוות הביקורת כי הגוף המבוקר החל בפעולות ממשיות לתיקון ממצא שהועלה, יש להביאן בחשבון בעת גיבוש ההמלצה ולתת ביטוי לתהליכים שביצע הגוף המבוקר. אם מצא צוות הביקורת ראיות שלפיהן הפעולות בוצעו כתוצאה מהביקורת, ניתן לציין זאת בדוח.
- כאשר הצוות סבור שיש מקום לגבש המלצות אישיות הנוגעות לליקויים בתפקודם של בעלי תפקידים בגוף המבוקר, יש לקיים דיון מקדים עם מנהל החטיבה ועם הלשכה המשפטית.

ניסוח המלצת ביקורת

בפרק זה הובאו הנחיות מתודולוגיות לגיבוש המלצה. לעניין דגשים לניסוח נכון של המלצה ראו בפרק רכיבי דוח הביקורת.

