

להתמודד עם הביקורת

התחזקות מוסד ביקורת המדינה בשנים האחרונות מחייבת את הנהלות הגופים המבוקרים לשנות את ההתייחסות להליכי הביקורת בארגון. יותר ויותר גופים מבינים כי יש צורך לחולל שינוי תפיסתי ולא לראות במוסד הביקורת מטריד שולי אלא כלי ניהולי חשוב

יואל חסון

למשל מנכ"ל נמל אשדוד, נשיא אוניברסיטת בר-אילן, מנכ"ל קופת חולים מאוחדת, סגן ראש עיריית פתח תקווה ויו"ר איגוד הכדורסל.

מציאות חדשה זו יצרה צורך הולך וגובר לשנות את התפיסה של הליכי הביקורת בהנהלות הגופים המבוקרים; לא עוד עניין שולי ומטריד אלא ראיית הביקורת ככלי ניהולי מרכזי וחשוב בחיי הארגון.

בקרב הגופים המבוקרים חדרה יותר ויותר ההבנה כי לצד רואה החשבון, מבקר הפנים ועורך הדין יש צורך להיעזר בשירותים של יועצים המתמחים בתחום ביקורת המדינה. בעקבות הצורך שהתעורר החלו לפעול יועצים וחברות המעניקים להנהלת הארגונים המבוקרים שירותי ליווי וייעוץ אסטרטגי בתחום הביקורת הפנימית והחיצונית.

החשיבות של הליווי המקצועי באה לידי ביטוי הן

במהלך העבודה השוטפת והן כשנערכת ביקורת נקודתית בארגון; משלב ההערכות ואיתור כשלים אפשריים בארגון, דרך הביקורת עצמה וההתמודדות עם טיוטת הדו"ח, ועד להתמודדות עם פרסום הדו"ח הסופי, קיום דיון בוועדה לביקורת המדינה והכנה לדו"חות מעקב. לצד ההתמודדות עם הבי-

"נדרש פחות זמן לעשות דברים נכון מלהסביר מדוע עשית אותם לא נכון"

(הנרי וודסוורת' לונגפלו)

בשנים האחרונות גדלה מאוד עוצמתו וחשיבותו של מוסד ביקורת המדינה בישראל. התחזקות מוסד הביקורת באה לידי ביטוי בין היתר בהחלת הביקורת על גופים שלא נבדקו בעבר, בהעמקת הביקורת, בקביעת מסקנות ברורות וחדות, ואף בהטלת אחריות אישית על בכירים בגופים המבוקרים.

למשל, בשנים האחרונות הוחלט להכניס את תאגידים המים והביוב לרשימת הגופים המבוקרים; נערך כה לראשונה ביקורת על בית הנשיא; נבדקו נסיעות לחו"ל של ראש הממשלה ושל שרים; ורק לאחרונה פרסם משרד המשפטים תזכיר הצעת חוק להחלת ביקורת המדינה גם על הקרן הקיימת לישראל. בנו-

סף, בשנת 2011 קבעה הכנסת בתיקון לחוק מבקר המדינה כי אפשר להעמיד לדין משמעתי עובד מדינה שלא פעל לתיקון ליקויים שעליהם הצביע המבקר.

אם לא די בכך, הרי שבשנים האחרונות סיימו את תפקידם כמה מנהלים בכירים בגופים מבוקרים על רקע דו"חות ביקורת חמורים,



יואל חסון, לשעבר יו"ר הוועדה לביקורת המדינה בכנסת; שותף מייסד בחברת "אתיקה" המעניקה שירותי ייעוץ וליווי בתחום הביקורת

בלמעלה ממחצית הגופים המבוקרים הייתה אי בהירות בנוגע לזהות הממונה על מבקר הפנים; המבקר הפנימי, היו"ר והמנכ"ל השיבו תשובות שונות לשאלה מיהו הממונה על מבקר הפנים



שהם מקבלים מאפשר להם לעשות שימוש מושכל ויעיל בסמכויותיהם ולהתמודד בצורה יצירתית ומ־קצועית עם ביקורת חיצונית. הנהלות הגופים המבוקרים רואות כיום בביקורת כלי ניהולי חשוב המאפשר למנהלים בחברה לאתר כשלים מראש, לתקן ליקויים ולהכשיר רפורמות בארגון. יש להניח כי בתוך כמה שנים יהיו שירותי הייעוץ בתחום הביקורת הפנימית והחיצונית חלק מסל השירותים הקבוע שיחזיק כל גוף מבוקר, בדומה להעסקת יועצים בתחום המשפט, המיסוי והרגולציה. תהליך זה, שבו יותר ויותר גופים מבוקרים נעזרים בשירותי ייעוץ וליווי בתחום הביקורת, בוודאי יוביל להתמקצעות ולהטמעת הביקורת ככלי ניהולי מהמ־דרגה הראשונה. יהיה מעניין לעקוב אחר ההשלכות העתידיות של תהליך זה על עבודתם של הגופים המבוקרים ועל התייעלותם.



קורת החיצונית של מבקר המדינה, יותר ויותר מנהלים של גופים מבוקרים פונים לקבל שירותי ליווי וייעוץ בתחום הביקורת הפנימית. היות שבעבר לא הרבו מנהלים לעסוק בתחום זה, לא פעם מתגלים כשלים בהפעלת סמכויות ההנהלה הבכירה בנושא. דו"ח מבקר המדינה האחרון הקדיש פרק מיוחד לבדיקת התנהלות הביקורת הפנימית בגופים המבוקרים, והצביע על ליקויים רבים. למשל נמצא כי ב־83% מהתאגידים המבוקרים כלל לא התקיים דיון במעמדו של מבקר הפנים ובוזות הממונה עליו. עוד נמצא כי בלמעלה ממחצית הגופים המבוקרים הייתה אי בהירות בנוגע לזהות הממונה על מבקר הפנים; המבקר הפנימי, היו"ר והמנכ"ל השיבו תשׁוֹרות שונות לשאלה מיהו הממונה על מבקר הפנים. רובם המכריע של מנהלי הגופים המבוקרים אינם מגיעים מתחום הביקורת. על כן הליווי המקצועי