



ביקורת מעקב

מהי ביקורת מעקב?

ביקורת מעקב היא כלי חשוב לחיזוק השפעתה של ביקורת המדינה ולהגברת האפקטיביות של הביקורת, להנעת המבוקר לתיקון הליקויים שהועלו בביקורת המקורית ולמניעת הישנותם של הליקויים - כל זאת כדי לשפר את תפקודו של המינהל הציבורי בישראל.

ביקורת מעקב (להלן גם - מעקב) נועדה לבדוק אם הגוף המבוקר פעל לתיקון הליקויים וליישום ההמלצות שהועלו בדוח הביקורת המקורי (להלן - הדוח הקודם), וזאת באמצעות תהליך בדיקה נקודתי וממוקד, בלוחות זמנים קצרים ובתוך פרק זמן מוגדר ממועד סיומה של הביקורת שבעקבותיה נכתב הדוח הקודם. כמו כן, ממצאי ביקורת המעקב יאפשרו לזהות את התחומים שבדאי להתמקד בהם במסגרת ביקורות נוספות בתחום בראייה צופה פני עתיד. הוראות פרק זה לא יחולו על ביקורת הכוללת גם מעקב לבחינת הליקויים שעלו בדוח הקודם וגם בחינת סוגיות נוספות ולא יחולו על ביקורת מעקב המבוצעת בחלוף חמש שנים מפרסום הדוח הקודם.

המעקב אחר תיקון הליקויים ויישום ההמלצות הוא תהליך רב-שלבי מתמשך הכולל את התהליכים האלה: דיווח ראש הגוף המבוקר למשרד מבקר המדינה על החלטותיו ופעולותיו של הגוף הנוגעות לתיקון הליקויים שפורסמו בדוח הקודם כמתחייב מסעיפים 21א ו-21ב לחוק מבקר המדינה, התש"ח-1958 [נוסח משולב]; דיווח ראש הממשלה על תיקון הליקויים בגופים המבוקרים הכפופים לו. הטיפול בדיווחים אלו יבוצע בהתאם לאמור בפרק הטיפול בדיווח הגופים המבוקרים ודיווח ראש הממשלה על תיקון ליקויים. השלב האחרון בתהליך הוא ביצוע ביקורת מעקב אחר פעילות הגופים המבוקרים לתיקון הליקויים.

שלבי ביקורת המעקב

תכנון הביקורת





עיתוי ביצוע הביקורת ומשך ביצועה

ככלל, ביקורת המעקב תבוצע **כשנתיים עד חמש שנים** לאחר פרסום הדוח הקודם, שכן יש להעמיד לרשותו של הגוף המבוקר שהות מספקת ליישום הפעולות הנדרשות. במקרים חריגים ניתן לשקול גם ביצוע מעקב בחריגה מטווח הזמן שנקבע, ובלבד שמבקר המדינה אישר את החריגה בעת אישור תוכנית העבודה.

בקביעת עיתוי המעקב יש להביא בחשבון את מכלול השיקולים שצוינו לעיל, זאת כדי להביא לכך שהמעקב יהיה רלוונטי ואפקטיבי.

ביצוע המעקב מרגע אישור הנושא ועד לאישור הצעת התמ"ה ימשך כחצי שנה בממוצע. פרק זמן זה תלוי במורכבות הנושא הנבדק. בעת תכנון ביקורת המעקב ייבחנו סוג הביקורת (פיננסית, ביצועים, סייבר וכיו"ב) והשפעת סוג הביקורת על משך ביצועה.

ביצוע הביקורת

יודגש כי עיקר המעקב יתמקד בתיקון הליקויים שהועלו בדוח הקודם, בהתייחס למצבם המעודכן של הליקויים בעת ביצוע המעקב. ממצאי ביקורת המעקב המעידים על מידת תיקון הליקויים שהועלו בדוח הקודם יתבססו על בחינה עצמאית של צוותי הביקורת ולא רק על דיווחי המבוקרים. **הרחבת הביקורת לנושאים שלא נבדקו בדוח הקודם תתבצע על פי הנחיית המבקר או כאשר מדובר בנושא משמעותי וממוקד.**

כתיבת דוח ביקורת המעקב

ביקורת המעקב תתמקד בממצאים שהועלו בביקורת הקודמת. יש להקפיד כי דוחות המעקב יציגו את תמונת המצב המלאה שהועלתה בביקורת המעקב, וכי הממצאים יוצגו באופן המשקף גם את הפעולות שכבר בוצעו לתיקון הליקויים.

בפרקים שבהם מובאים נושאים חדשים או ממצאים חדשים, יש ליצור הבחנה ברורה בינם לבין פרקי ביקורת המעקב, באמצעות יצירת פרק חדש או באמצעות חלוקה פנימית בפרק הרלוונטי (ראו להלן את הסעיף "פרקי ביקורת על נושאים חדשים").

האורך המרבי של דוח המעקב

דוח המעקב יהיה קצר ותמציתי ולא יעלה על כ-30 עמודים. חריגה של עד 20% מהאורך המרבי של הדוח תותנה באישור מנהל החטיבה, וחריגה גדולה יותר תחייב אישור של מנכ"ל המשרד.







מבנה דוח המעקב

התקציר

התקציר ייכתב בתבנית מתאימה ויכלול את הרכיבים האלה:

- **כותרת הדוח** - בסוף הכותרת, לאחר קו מפריד, יובאו המילים: "ביקורת מעקב".
- **רקע** - הצגה כללית של הנושא בקצרה, ובכלל זה הצגת תהליכים משמעותיים שהתקיימו בחלוף הזמן, לדוגמה שינויים מבניים וחקיקה רלוונטית, וכן תיאור של מטרת הביקורת ומידת חשיבותה. במשפט האחרון יוצג הדוח הקודם שנכתב בנושא, ולאחר מכן ייכתב: "ביקורת זו היא ביקורת מעקב על תיקון הליקויים שעלו בביקורת הקודמת".
- **נתוני מפתח** - הצגה של נתוני המפתח העיקריים. על הנתונים לשקף פערים או לבטא נתונים לגבי הליקויים שתוקנו.
- **פעולות הביקורת** - תיאור פעולות הביקורת הקודמת ותיאור הפעולות העיקריות שבוצעו במעקב, תקופת הביצוע של הביקורת הנוכחית, רשימת הגופים המבוקרים ובדיקות השלמה שנעשו. במקרים המתאימים ניתן לפרט גם את הסיבות להתמקדות בנושאים מסוימים בביקורת המעקב.
- **תמונת המצב העולה מן הביקורת** - הצגת הממצאים בהתאם למתכונת זו:
 - כותרת הממצא - מתומצתת וניטרלית.
 - ממצא שלא תוקן או תוקן במידה מועטה יובא מתחת לאייקון 
 - ממצא שתוקן במידה רבה או תוקן באופן מלא יובא מתחת לאייקון 
 - פירוט הממצא שעלה בביקורת הקודמת: "בביקורת הקודמת עלה כי...".
 - פירוט מידת תיקון הליקוי: "בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי לא תוקן / תוקן במידה מועטה / תוקן במידה רבה / תוקן באופן מלא" (יש להדגיש את מידת תיקון הליקוי).
 - נוסח הפסקה יהיה זהה לנוסח הממצא בגוף הדוח.
- **עיקרי המלצות הביקורת.**
- **תרשים או תמונה המשקפים פער מרכזי בדוח או ליקוי שתוקן.**
- **סיכום הביקורת באמצעות הרכיבים האלה:**
 - סיכום מילולי
 - **טבלת חיצים** המציגה את מידת תיקון הליקויים שנבדקו בביקורת המעקב. יש להביא רק את הליקויים העיקריים שנבדקו ולסדרם לפי סדר הופעתם או לפי חומרתם, על פי שיקול הדעת של צוות הביקורת.
 - **תרשים פאי** המציג את התפלגות אופן תיקון כל הליקויים שנבדקו בביקורת המעקב.





- **תרשים עמודות** המציג את מידת תיקון הליקויים בכל גוף מבוקר מרכזי שנבדק בביקורת המעקב. התרשים יוצג בדוח רק אם יש בו תועלת, בהתאם לשיקול הדעת של צוות הביקורת.

גוף הדוח

- **כותרת הדוח** - בסוף הכותרת, לאחר קו מפריד, יובאו המילים: "ביקורת מעקב".
- **מבוא** - רקע קצר על הנושא, הצגת עיקרי הביקורת הקודמת, השינויים וההתפתחויות מאז הביקורת הקודמת, ובכלל זה התשתית הנורמטיבית.
- **פעולות הביקורת**
- **פרקי ביקורת המעקב** - מבנה כל פרק יהיה כלהלן (במידת האפשר):
 - תיאור קצר של הנושא.
 - הכותרת "**הביקורת הקודמת**" (יש לקבוע את סגנונה על פי מדרג הכותרות בפרק ולהקפיד שיהיה זהה לכותרת "ביקורת המעקב" הבאה אחריה¹), ותחתיה:
 - פירוט הליקוי שהועלה בדוח המקורי.
 - ההמלצה שניתנה בדוח המקורי.
 - תגובת הגוף המבוקר על הליקויים שהועלו בדוח המקורי - תשולב בדוח המעקב כל אימת שהגוף המבוקר התחייב לנקוט פעולות או שדיווח כי כבר החל לתקן את הליקוי. התגובה תתבסס על הדיווח שלו בדבר תיקון הליקויים למשרד מבקר המדינה או למשרד ראש הממשלה (למבוקרים הרלוונטיים) או לוועדה לענייני ביקורת המדינה.
 - הכותרת "**ביקורת המעקב**" ותחתיה:
 - סקירת הפעולות שהגוף המבוקר ביצע בנוגע לליקויים שנמצאו בביקורת המקורית.
 - **הממצא** - פסקה זו תשקף את הפער בין הליקוי בדוח המקורי לבין המצב שנמצא בביקורת המעקב (להבדיל מדוח רגיל, שבו פסקת הליקוי מציגה את הפער בין הנורמה למצב העובדתי).
- **עבור ליקויים שלא תוקנו או שתוקנו במידה מועטה** הפסקה תנוסח כך: "בביקורת הקודמת עלה כי [פירוט של מהות הליקוי]. בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי לא תוקן / תוקן במידה מועטה [פירוט בדבר אופן התיקון או אי-התיקון]."

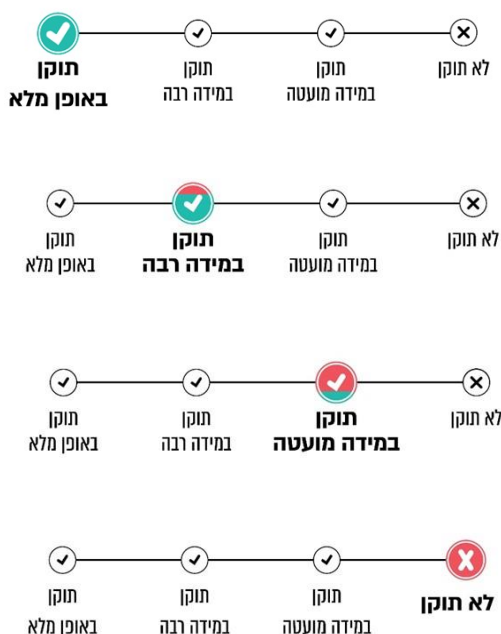
¹ בשלב עיצוב הדוח יעוצבו כל הכותרות "הביקורת הקודמת" ו"ביקורת המעקב" בסגנון ייחודי ואחיד.



עבור ליקויים שתוקנו או שתוקנו במידה רבה יש לנסח את הממצא כלהלן:
 "בביקורת הקודמת עלה כי [פירוט של מהות הליקוי]. בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי תוקן / תוקן במידה רבה [פירוט בדבר אופן התיקון]".

- מידת תיקון הליקוי - תוצג באמצעות תרשימי מידת תיקון הליקוי, בחלוקה לארבע הקטגוריות הללו: תוקן באופן מלא, תוקן במידה רבה, תוקן במידה מועטה או לא תוקן². ראו ארבעת התרשימים גם להלן:

מידת תיקון הליקוי



- תגובת המבוקרים על ממצאי המעקב.
- המלצה - ככלל, יש להמעיט בהמלצות חדשות, היות שתכליתו של הדוח היא מעקב אחר תיקון ליקויים. יודגש כי ההמלצות החדשות אינן חזרה על ההמלצות מהדוח הקודם, אלא אמורות להתייחס למצב הקיים ולפעולות שבכוחן להביא לשינוי המצב ולהסרת החסמים עד לתיקון הליקוי.

פרקי ביקורת על נושאים חדשים

- פרק הביקורת החדש ייפתח במילים "הנושא המפורט להלן נבדק לראשונה במסגרת ביקורת זו:". מילים אלה יעוצבו בסגנון כותרת 7, ולאחריהן יובא תוכן הפרק.

² אם אין הכרעה בעניין המידה שבה תוקן הליקוי (במידה מועטה או במידה רבה), תתווסף הקטגוריה "תוקן במידה חלקית" באישור המבקר בלבד. במקרה זה יש לפנות ליחידת העריכה ולקבל תרשימים וטבלת תיקון ליקויים המתאימים ל-5 קטגוריות.



- בתיאור הממצא אין להשתמש במילים "ביקורת המעקב" כדי שלא לבלבל את הקורא. אפשר לכתוב "בביקורת זו", "נמצא כי" וכד'.

