

תמצית דוח ביקורת פנימית - אסטרטגיה ותוכנית העבודה המשרדית הרב-שנתית

הביקורת הפנימית במשרד מבקר המדינה נערכת על ידי משרד ארנסט יאנג (ישראל) בע"מ (להלן: "המבקר הפנימי"). המבקר הפנימי מעסיק יועצים מקצועיים לביצוע הביקורות, לרבות רואי חשבון, כלכלנים, משפטנים, מוסמכים במנהל עסקים, מומחי תוכן בתחום מערכות המידע והסייבר, יועצים בתחום ניהול הסיכונים ומומחי תוכן בתחומים שונים. המבקר הפנימי נבחר בהליך תחרותי מבין כמה מועמדים.

במחצית השנייה של שנת 2019 הוגדרו מחדש החזון, האסטרטגיה, יעדי העל והמטרות של משרד מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור (להלן "המשרד"). המטרות נפרטו למשימות בתוכנית עבודה משרדית תלת שנתית אשר יישומה החל בשנת 2020, ולווה בצילה של מגפת הקורונה.

מטרת הביקורת - להעריך את תהליכי העבודה והבקורות בתהליך יישום האסטרטגיה ויישום תוכנית העבודה הרב שנתית של המשרד, כדי להסיק על מידת היעילות בתהליכים ואפקטיביות של סביבת הבקרה ולתת המלצות לשיפור.

כללי - הביקורת בנושא אסטרטגיה ותוכנית העבודה המשרדית הרב שנתית במשרד מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור התמקדה בבחינת תהליך תכנון תוכנית העבודה המשרדית, מדידת ערך ההישג הנדרש, הקצאת משאבי זמן ליישום תוכנית העבודה וכן אפקטיביות ויעילות המעקב והבקרה.

ניתוח תהליך תכנון תוכנית העבודה המשרדית נערך בשני מישורים: האחד, בהשוואה למודל תכנון אסטרטגי גנרי בשילוב של מודל EY וכן על פי היבטים רלבנטיים לפעילות משרד המבקר לפי מדריך התכנון הממשלתי ומודל תוכנית עבודה אפקטיבית, קווים מנחים לרשויות המקומיות ובנצ'מארק לארה"ב ובריטניה. השני, הפעילות המבוצעת בפועל בתכנון וביישום תוכנית העבודה המשרדית.

להלן עיקרי ממצאי הביקורת

אסטרטגיה ותוכנית ארוכת טווח - תוכנית העבודה המשרדית הינה חלק מתהליך ניהול אסטרטגי והיא כלי ליישום האסטרטגיה. הביקורת מצאה הלימה בין החזון למול יעדי העל שהוגדרו במשרד והמטרות שהוגדרו לכל אחד מיעדי העל וכי תוכנית העבודה נבנתה באופן מובנה וסדור מתודולוגית באופן הקושר ישירות בין החזון של משרד המבקר לבין המשימות בתוכנית הפעולה.

נוהל עבודה - אגף התכנון במשרד פרסם מסמך 'עקרונות מנחים לבניית תוכנית העבודה המשרדית' עם זאת המשרד חסר נוהל עבודה כתוב הכולל התייחסות לצדדים 'רכים' בניהול התכנון האסטרטגי. הביקורת ציינה לחיוב כי למרות אי קיומו של נוהל העבודה, תכנון תוכנית העבודה לשנים 2022-24 היה סדור. הביקורת המליצה על כתיבת נוהל עבודה סדור לתהליך וקביעת תאריך יעד לסיום כתיבתו.

ניהול ידני של תוכניות העבודה - נמצא כי במשרד המבקר אין מערכת ממוחשבת לניהול תוכניות העבודה. תוכניות העבודה מנוהלות בקבצי אקסל ותהליך העבודה מסורבל. נציין כי במהלך הביקורת נבחר הספק למערכת הממוחשבת. הביקורת המליצה על הטמעת המערכת הממוחשבת בהקדם.

קישור בין סעיפי התקציב לבין המשימות היחידתיות בתוכנית העבודה - נמצא כי קיימת בקרה תקציבית של תכנון מול ביצוע מידי חודש עם זאת חסר קישור ישיר בין המשימות בתוכנית העבודה המשרדית לבין התקציב

שהוקצה לבעלי התקציב ומנהלי היחידות במשרד, אשר מקשה על המעקב אחר הניצול התקציבי. הביקורת המליצה על ניהול ובניית התקציב באופן שניתן לגזור אותו עפ"י סעיפי ספר התקציב מחד ומצד שני בהתאמה והלימה למשימות שהוגדרו בתוכניות העבודה של המשרד והביקורת.

עומסים, תיאום פעילות וסנכרון בין הגורמים והיחידות השותפים למשימה - נמצא כי תוכנית העבודה כוללת מיפוי ופרוט של הגורמים השותפים למשימה, עם זאת ישנן משימות שאינן מבוצעות במועד בשל חוסר היכולת לסנכרן בין הגורמים המשתתפים בתהליך. הביקורת המליצה כי במערכת הממוחשבת החדשה אשר תוטמע תינתנה התראות ליחידות השותפות למשימה במטרה להניען לפעולה ובנוסף על הליך לדיווח למנהל היחידה או להנהלת המשרד במקרים בהם לא ניתן מענה על ידי היחידה השותפה למשימה.

תפיסת הפעלה שאינה אחידה ברמה היחידתית וברמת צוותי העבודה - הביקורת מצאה כי לחלק מהמנהלים חסרה תפיסת הפעלה מומלצת לביצוע משימות תוכנית העבודה, עם זאת נמצאו צוותים שהתנהלותם מתודית ויעילה. הביקורת המליצה לעגן בנוהל העבודה של תכנון תוכנית העבודה המשרדית את קיומה של תפיסת הפעלה מומלצת ליישום למנהלי היחידות.

גורמי הבקרה לגיבוש ויישום של תוכנית העבודה המשרדית - בשל מגפת הקורונה לא בוצעה בקרה חציונית ביחידות בשנת 2020, עם זאת המשרד ערך כנס מקוון בו הוצג סיכום תכנית העבודה המשרדית והוצגה תוכנית העבודה המשרדית לשנה הבאה, זאת בנוסף לשיחות של מנהלי היחידות עם מנהלי האגפים ועם עובדי האגפים. הביקורת המליצה כי במערכת הממוחשבת החדשה תנוהל בקרה תקופתית על ידי מנהלי היחידות וכן על ידי אגף התכנון.

תחזית – תכנון פעולה ותקשור – נמצא כי מתקיים ניהול אג'ילי ליישום תוכנית העבודה המשרדית, אשר משפר את ביצועיה. הביקורת המליצה לבצע במחצית השנייה של שנת 2022 חשיבה אסטרטגית חדשה לקבלת תמונת מצב עדכנית ותיקוף יעדי העל שנקבעו בבסיס לתוכנית.

תגובת המשרד – המלצות הביקורת מקובלות. בשנתיים האחרונות פעל המשרד להוביל ולהטמיע תפיסה ותהליך חדשים ומשמעותיים לתכנון, ליישום ולבקרה של תוכנית עבודה תלת-שנתית ברמה המשרדית וברמה היחידתית. המשרד בעיצומה של פעילות למיסוד תפיסה ותהליכים אלו בנוהל סדור. היעד לקליטה של מערכת המידע לניהול ת"ע הוא Q3 2022 ותכנון תוכניות העבודה של שנים 2023 ואילך מתוכנן להתבצע במערכת המידע שתוקם. המשרד פועל לגיבוש מתודולוגיה, תהליך וכלים שיאפשרו קישור של תוכנית העבודה המשרדית והתוכניות היחידתיות לתוכנית התקציבית ולפעילויות ההתקשרות והרכש. מתן התראות - ייבחן במסגרת אפיון והקמת מערכת המידע לניהול ת"ע. עיתוי ותדירות הבקרה והניטור של הרמות השונות יוגדרו בנוהל המתגבש. מתוכנן לקיים סדנה אסטרטגית ברבעון האחרון של שנת 2022.