י׳ באב תשפ״ב
7 באוגוסט 2022

לכבוד

הנדון: בקשה לקבלת מידע על נהלי מבקר המדינה לכתיבת דוחות
סימוכין: 6.7.22

1. בפנייתך מיום 6.7.22 ביקשת לקבל לידך את ״מסמך נוהל ומדיניות או הנחיות לכותבי הדוחות בעניין פרסום הליקויים שנמצאו בביקורות מבקר המדינה״.
2. בימים אלו מגבשים קובץ הנחיות מורחב. עד אז עובדי משרד מבקר המדינה פועלים בהתאם לקווים מנחים שהועברו אליהם ומצ״ב.

בברכה,

פנחס וולף, עו״ד
יועץ בכיר למבקר המדינה
וממונה על העמדת מידע לציבור

מדינת ישראל
משרד מבקר המדינה
ונציב תלונות הציבור

לשכת מבקר המדינה
ונציב תלונות הציבור

יובל לנציבות
תלונות הציבור

ד׳ בתמוז תשפ״א
14 ביוני 2021

אל: (רשימת תפוצה)

הנדון: קווים מנחים לכתיבת דוח הביקורת ולכתיבת תקציר הדוח

1. בתאריכים 7.5.2020 ו-22.6.2020 הופצו מלשכת המבקר לחטיבות הביקורת וליחידות המטה מסמכי ״דגשים לכתיבת תקציר דוח הביקורת״ ו״דגשי המבקר והמנכ״ל לכתיבת דוח הביקורת״ (בהתאמה). כמו כן, ביום 2.6.2021, במסגרת יום עיון למנהלים בחטיבות הביקורת, פרט המבקר כמה דגשים עיקריים נוספים לכתיבת דוח הביקורת.

2. לצורך טיוב כתיבת דוח הביקורת ותקצירו, שמירה על אחידות משרדית בכתיבה, מתן ביטוי למדיניות המבקר וייעול סבבי הערות המבקר והמנכ״ל לדוחות הביקורת, מובא בזאת ריכוז של הדגשים שפורטו במועדים האמורים לעיל.

3. להלן פירוט הדגשים לכתיבת דוח הביקורת:

א. כללי

(1) סדר פרקי הביקורת בדוח - יש להציג הפרקים לפי סדר לוגי-שיטתי שאינו אקראי (לפי חשיבות הפרקים, לפי תחומים, לפי סדר כרונולוגי וכיו״ב).

(2) הפרדה בין ממצאים להמלצות - יש להקפיד על הפרדה בין פסקאות המפרטות ממצא, מסקנה והמלצה. אין לשלב הערת ביקורת כחלק מפסקת תיאור עובדתי אלא להציגה בפסקה נפרדת.

(3) ניסוח כותרות פרקי ביקורת ותתי-פרקים - יש לנסח את הכותרות באופן ניטרלי ואת ממצאי הביקורת יש לפרט בגוף הפרק.

(4) הדגשת ממצאי הביקורת והמלצותיה - יש להדגיש ב-Bold את פסקאות הליקויים והמלצות הביקורת.

(5) יש לשמור על כתיבה ממוקדת ותמציתית הברורה בעיני ״הקורא הסביר״ ולהימנע מחזרה ומהארכה בכתיבה שלא לצורך.

ב. פרק המבוא

(1) על המבוא לסייע לקורא להבין את הרקע שעמד בבסיס ביצוע הביקורת תוך שהוא עונה על 5 סוגיות מרכזיות:

(א) תכלית הביקורת - לשם מה נועדה הביקורת ומהי החשיבות בביצועה.

(ב) תכולת הביקורת - מהם הנושאים שנבדקו (Scope).

(ג) מועד הביקורת - מתי נערכה הביקורת ולאיזו תקופה נוגעים ממצאיה.

(ד) מתודולוגיית הביקורת - כיצד נערכה הביקורת (פירוט השיטות, הכלים והמתודולוגיה).

(ה) סרגל הביקורת - מהי התשתית הנורמטיבית העיקרית שעליה מתבסס הדוח.

(2) יש לכלול במבוא מידע ממוקד ונתונים מרכזיים הנוגעים לנושא המבוקר, לדוגמה - תיאור תמציתי של ליבת הפעילות בנושא, פירוט הסיכונים וההשפעות החיצוניות, הצגת נתוני התקציב, ציון רפורמות מרכזיות בנושא, הצגת הנושא בהשוואה בין-לאומית ועוד.

(3) אין לכלול בפרק המבוא ממצאי ביקורת או המלצות ביקורת; אלו יפורטו בפרקי הביקורת בהמשך הדוח.

ג. <u>הצגת הנתונים</u>

(1) יש להציג נתונים עדכניים ככל שניתן הנכונים למועד ביצוע הביקורת.

(2) בעת הצגת נתונים הנכונים לנקודת זמן מסוימת, רצוי כי נקודת הזמן הנבחרת תהא אחידה ומשותפת עבור כלל הנתונים המוצגים באותו הפרק (כך לדוגמה יש להימנע מהצגת נתונים הנכונים לשנת 2019 ונתונים אחרים הנכונים לשנת 2017).

(3) בכדי לשקף מגמה, יש להציג נתונים הנפרסים על פני כמה שנים (שלוש שנים לפחות).

(4) בעת הצגת נתונים או פירוט תהליכים, יש להעדיף הצגה אינפוגרפית (תרשים, גרף) על פני טבלאות או מלל רב. רצוי לשלב תמונות להמחשה נוספת.

(5) בעת הצגת תרשים יש לתת תשומת לב לצבעי התרשים ולמשמעותם. כך לדוגמה, צבע אדום בתרשים ישמש לצורך סימון פער או מגמה שלילית בעוד שצבע ירוק יסמן עמידה ביעד או שיפור. כמו כן, יש להקפיד כי התרשים לא יכלול גווני צבע דומים אשר יקשו על ההבחנה בין הנתונים. בנוסף, אין ל"הדביק" תמונת מסך מתרשים קיים אלא לבנות תרשים חדש בעיבוד המשרד ולוודא כי מקרא התרשים ברור.

(6) לאחר הצגת התרשים יש לפרט בפסקה תמציתית מהי המגמה או הסוגיה המרכזית העולה מן התרשים. בהצגת גרפית יש להבליט על גבי הגרף את הסוגיה המרכזית אותה נדרש להציג לקורא.

(7) בעת פירוט דוגמאות יש לציין כיצד הן נבחרו - האם באמצעות מדגם או בדרך אחרת; זאת בכדי שניתן יהיה לשקף באיזו מידה הן מייצגות את הכלל.

(8) בעת הצגה של ממצאי מדגם יש לציין מהו גודל האוכלוסייה (מהו היקף ה-100% ממנו בוצע המדגם), מהו גודל המדגם (כמה פריטים נדגמו) ומהי שיטת המדגם (כיצד נבחרו הפריטים שנדגמו). אם נמצאו במדגם ממצאים תקינים יש לציין זאת לצורך הצגת התמונה המלאה.

(9) בעת פירוט נתונים מספריים יש לבחון את אופן הצגתם - האם כנתונים אבסולוטיים, כאחוזים או שניהם גם יחד.

ד. <u>התשתית הנורמטיבית</u>

(1) יש להציג את התשתית הנורמטיבית <u>הרלוונטית המובילה להבנת הליקוי</u> באופן תמציתי ולהימנע מפירוט יתר הכולל ציטוטים נרחבים ממנה.

(2) יש להימנע מפירוט חוזר של התשתית הנורמטיבית לאורך הדוח.

(3) יש להימנע מביסוס ממצאים על "נורמות" שלא תוקפו, דוגמת המלצות ועדות שלא אומצו, תזכיר הצעת חוק שלא חוקק וכיו"ב.

(4) בעת הצגת סוגיה הנמצאת במחלוקת בין מספר גורמים, יש להציג את העמדות המנוגדות ולא להסתפק בהצגת עמדתו של גורם אחד בלבד.

(5) בעת פירוט תשתית נורמטיבית המבוססת על דיונים וישיבות בגוף המבוקר, יש לתמצת את פירוט תוכן הישיבות ולמקד את הקורא במהות ההחלטות שהתקבלו המשמשות כבסיס לבדיקת הביקורת. כך לדוגמה, יש לרשום כי: "בתאריכים 1.1.2020, 10.1.2020, 20.1.2020 נערכו שלוש ישיבות בראשות מנכ"ל הגוף המבוקר בהן הוחלט כי...". ככל שעולה הצורך בתיאור מפורט יותר של תוכן הישיבות, יש לצרפן בנספח.

ה. <u>הממצאים - ליקויים</u>

(1) יש לוודא כי הליקויים מנוסחים באופן ממוקד, תמציתי ונהיר[1] ומשקפים את הפער בין הנדרש ו/או הרצוי לבין המצוי. להלן מספר דוגמאות להמחשה:

(א) בביקורת עלה כי שלא בהתאם לתוכנית העבודה השנתית של הגוף המבוקר בה הוגדר כי בשנת 2020 יבוצעו 100 סקרי בטיחות, נכון לסוף שנת 2020 בוצעו 25 סקרי בטיחות בשנה זו.

(ב) נמצא כי אין בידי הגוף המבוקר נתונים באשר למידת הניצול התקציב של התוכנית הייעודית ומשכך לא נערכת בקרה על הניצול התקציבי.

(ג) עלה כי הגוף המבוקר לא עמד בשבעה מתוך עשרה המדדים אותם קבע באמנת השירות שלו שנקבעה בשנת 2018.

[1] אחד המבחנים לקיומו של ניסוח זה הוא מבחן "בדיקת תיקון הליקוי", קרי, האם בבואו של צוות הביקורת בעתיד לבצע ביקורת מעקב, ניתן יהיה להבין מפורשות מהו הליקוי, מיהו הגוף המבוקר אליו מופנה הליקוי ולהצביע באופן ברור על מידת תיקונו.

(ד) עלה כי נכון למועד סיום הביקורת בחודש ינואר 2021, החלטת הממשלה שנקבעה בשנת 2017 טרם יושמה.

(2) יש להימנע מניסוח הליקוי באמירות כלליות דוגמת "הגוף לא פעל כראוי", "לא פעל כנדרש", "לא נהג כמתחייב מהתקנות". במקום זאת יש לציין במפורש מהו הפער לעומת הנורמה המחייבת.

(3) ככלל, יש להימנע מניסוח ליקוי במונחים ערטילאיים דוגמת "קיים ספק באשר לעמידת הגוף ביעדיו", "עולה חשש שלא קיימים בגוף מנגנוני בקרה", "התנהלות הגוף מעוררת תמיהה", "מינוי העובד מעלה סימני שאלה" וכיו"ב. מעצם כך, יש לחתור למיצוי הביסוס העובדתי של הליקוי ולהציגו בהתאם.

(4) יש להימנע מניסוח הליקוי במונחים שאינם בני-כימות - דוגמת "רוב הגופים לא פעלו כנדרש", "חלק מהתקציב לא נוצל", "התרחשו מספר ניכר של אירועי בטיחות", "עקב אי עמידה ביעד נגרם הפסד של מיליוני ש"ח", "מזה מספר שנים לא קיימת תוכנית עבודה". במקום זאת יש לציין הנתונים המספריים. להלן דוגמה להמחשה: במקום לרשום "בביקורת נמצא כי ברוב סניפיו של הגוף המבוקר ברחבי הארץ נמצאו ליקויי בטיחות הנדרשים עלות תיקון המוערכת בהיקף של מיליוני ש"ח", יש לרשום "בביקורת נמצא כי בשמונה מתוך שניים עשר סניפיו של הגוף המבוקר ברחבי הארץ נמצאו ליקויי בטיחות הנדרשים עלות תיקון המוערכת בכ-5 מיליוני ש"ח".

(5) ככלל, ליקוי ינוסח בדרך של "בביקורת עלה כי..." או " נמצא כי....". במונח "משרד מבקר המדינה מעיר" ייעשה שימוש לצורך הדגשת מקרים בעלי רמת חומרה גבוהה דוגמת חריגה מנורמה "קשיחה" שגרמה נזק (או שעלולה לגרום לנזק) משמעותי, ליקויים הקשורים לתחום טוהר המידות, אי-תיקון ליקוי משמעותי אשר אותר בעבר וכיו"ב.

(6) במידה ונגרם נזק מוכח עקב הליקוי וזה אומת על ידי צוות הביקורת, יש לפרט את הנזק ואת השלכותיו.

(7) במידה ועלולה להיגרם השלכה עתידית עקב הליקוי הנוכחי יש לנסחה באופן סביר ומידתי. בעת פירוט ההשלכה העתידית יש להפריד בין הממצא לבין ההשלכה, שכן הממצא הוא עובדתי בעוד שההשלכה היא פוטנציאלית. יש לבחון שילוב ההשלכה כחלק מההמלצה בנושא.

(8) במידה והליקוי מצביע על ביצוע חלקי, יש לפרט מה החלק שבוצע מתוך השלם (במידת הצורך תוך פירוט נתונים כמותיים), זאת לצורך הצגת התמונה המלאה.

(9) יש להימנע מהצגה חוזרת של אותו הליקוי בכמה פעמים בפסקאות שונות לאורך הפרק.

(10) ככלל, אמירה מצד גורם מסוים אינה מספיקה בכדי לבסס ממצא. לשם ביסוסו נדרשים תימוכין נוספים ובדיקה עצמאית של צוות הביקורת.

(11) יש לשלב ממצאים העולים מתוך שיתוף ציבור (סקרים, שאלונים, ניטור רשתות חברתיות) בפרקי הדוח הרלוונטיים ולא כפרק אחד נפרד העומד בפני עצמו.

ו. <u>הממצאים - פעולות בולטות לטובה</u>

(1) כפי שנקבע בסעיף 15ב(4) לחוק מבקר המדינה, יש להציג פעולות שנקט הגוף המבוקר במהלך הביקורת ואשר הביאו לכדי שיפור או תיקון של הליקויים שאותרו בביקורת.

(2) באופן דומה, ככל שנמצאו במסגרת הביקורת פעולות בולטות לטובה בתחום המבוקר דוגמת פעולות להתייעלות ולקידום של הנושא המבוקר, יוזמות חדשניות בגוף המבוקר וכד', יש להציגן בכדי לשקף את התמונה המלאה העולה מן הביקורת.

(3) נוסח הממצאים שלעיל יהיה כדלקמן:

(א) עבור תיאור פעולה הנדרשת מעצם פעילותו של הגוף או לצורך תיאור לגבי ליקוי שתוקן יש לנסח כ"משרד מבקר המדינה מציין כי...". דוגמה להמחשה: "משרד מבקר המדינה מציין כי הגוף המבוקר עמד בצורה מלאה בהוראות החוק בתחום הנבדק" או "משרד מבקר המדינה מציין כי הגוף המבוקר תיקן את הליקוי תוך כדי ביצוע הביקורת".

(ב) עבור מקרים נוספים כגון: פעולה בולטת לטובה, התייעלות, יוזמה חדשנית וכדומה, יש לנסח הממצא כ"משרד מבקר המדינה מציין לחיוב את...". דוגמה להמחשה: "משרד מבקר המדינה מציין לחיוב את פעילותו של הגוף המבוקר אשר הובילה להתייעלות ולחיסכון בעלויות בהיקף מוערך של כ-30 מיליון ש"ח בשנתיים האחרונות".

(4) אמירת הגוף המבוקר בדבר כוונתו לתקן את הליקויים אינה בגדר פעולה אשר הובילה לשיפור או תיקון. ככל שעולות אמירות מסוג זה, יש לשלבן לאחר המלצת הביקורת.

ז. <u>ההמלצות</u>

(1) יש לנסח את ההמלצות בראייה צופה פני עתיד.

(2) יש לוודא כי ההמלצה מופנית לגורם ספציפי ורלוונטי (אחד או יותר) ולפרט את שמות הגופים אליהם מופנית ההמלצה.

(3) ככלל, יש להקפיד כי לפני כל המלצה קיים ממצא המוביל לכדי הצורך במתן המלצת הביקורת. יש להפריד בין הממצא להמלצה באמצעות כתיבת ההמלצה בפסקה נפרדת.

(4) ההמלצה תנוסח באופן הבא: "משרד מבקר המדינה ממליץ לגוף המבוקר לפעול/לבחון (וכדומה)" או "מומלץ כי הגוף המבוקר יפעל/יבחן (וכדומה)...". כאשר מדובר בחריגה מנורמה "קשיחה" (חוקים, תקנות, נהלים וכיו"ב) או בהצבעה על

תיקון ליקוי הנדרש לשם מניעת סיכון מידי, סיכון בטיחותי וכדומה, יש לנסח את ההמלצה באופן הזה: "על הגוף המבוקר לפעול/לבחון (וכדומה)...".

(5) ככלל, יש להימנע מהמלצה על טיפול בנושא מסוים באמצעות קידום חקיקה. במקרים שבהם נדרש, ניתן להמליץ על הסדרה.

(6) יש להימנע מלהמליץ כי הגוף יפעל ליישום ההמלצה "לאלתר", "בדחיפות", "במידי", "בהקדם האפשרי", "ללא דיחוי"; זאת למעט בהמלצות הנוגעות להצלת חיי אדם ולהיבטי חירום, ביטחון, בטיחות וכדומה הנדרשות לכך.

ח. תגובות המבוקרים

(1) במידה והמלצת הביקורת מקובלת (או מקובלת חלקית) על הגוף המבוקר, יש לשלב את תגובתו בדוח לאחר פסקת ההמלצה.

(2) במידה והמלצת הביקורת אינה מקובלת על הגוף המבוקר, יש לשלב תגובתו לפני ההמלצה ולבחון האם יש צורך בעדכון ההמלצה בהתייחס לתגובתו.

(3) במידה והמלצת הביקורת כבר מבוצעת ע"י הגוף המבוקר (והדבר אומת ע"י צוות הביקורת), יש לנסחה כ"מומלץ כי הגוף המבוקר ימשיך ויעקוב/יפעל/יקדם (וכדומה)..."

ט. הסיכום

(1) יש לגבש את סיכום הדוח באופן תמציתי הכולל שלוש פסקאות ממוקדות שיתארו את הבאים:

(א) חשיבות נושא הביקורת ותכלית הביקורת;

(ב) עיקרי תמונת המצב העולה מן הביקורת (התמונה המלאה - ליקויים ופעולות בולטות בנושא המבוקר ככל שנעשו)

(ג) עיקרי המלצות משרד מבקר המדינה בראייה צופה פני עתיד.

(2) על הסיכום להיות תואם לנוסח הממצאים וההמלצות המפורטים בגוף הדוח.

— — —

4. להלן פירוט הדגשים לכתיבת תקציר הדוח[2]:

א. כללי

(1) בעת העברת טיוטת הפנייה להערות המבקר והמנכ"ל בסבב הראשון, יש להעבירה ללא תקציר הדוח. לאחר יישום הערות מבקר ומנכ"ל מהסבב הראשון, יש להעביר

[2] ראו תקציר לדוגמה: https://www.mevaker.gov.il/sites/DigitalLibrary/Documents/2021/71C/2021-71c-304-RMI-Public-Service-Taktzir.pdf?fireglass_rsn=true

בסבב השני את טיוטת הפנייה המעודכנת בהתאם להערות האמורות ובשילוב התקציר המותאם לטיוטת הפנייה המעודכנת.

ב. <u>רקע</u>

(1) יש להציג הסבר כללי לגבי הנושא המבוקר בראיית "הקורא הסביר" שאינו בקיא בנושא ולהניח בסיס ממוקד ותמציתי שיתרום להבנת הנושא כשלב מקדים להעמקה בו;

(2) יש לצמצם את השימוש במונחים או מושגים מקצועיים (לרבות ראשי תיבות) שאינם נפוצים ומוכרים "לקורא הסביר"; באם השימוש במונחים הכרחי להבנת הרקע אזי יש להסבירם באופן תמציתי בסוגריים או בהערת שוליים;

(3) אין לכלול ממצאי ביקורת או המלצות ביקורת בפסקת הרקע.

ג. <u>נתוני מפתח</u>

(1) יש לבחור נתוני מפתח מרכזיים הנוגעים לנושא המבוקר ומוסיפים על פסקת הרקע, ולהתמקד בנתוני מפתח המשקפים את הפערים העולים מן הביקורת; על הנתונים להבליט את החשיבות של עצם ביצוע הביקורת בנושא המבוקר;

(2) יש לבחור בנתוני מפתח הנכללים בגוף הדוח - בין אם בפרק המבוא ובין אם בפרקי הביקורת;

(3) רצוי כי חלק מנתוני המפתח (תלוי נושא מבוקר) ישקפו היבטים כלכליים-פיננסיים, כגון שיעור הרווח (או ההפסד) לאורך שנים מספר, חיסכון (או הפסד) עתידי, אומדן עלויות, שיעור ניצול התקציב וכיו"ב;

(4) ככלל, יש להציג את נתוני המפתח העדכניים ביותר נכון למועד הביקורת. כמו כן, בעת הצגת כמה נתוני מפתח הנכונים לנקודת זמן מסוימת, רצוי כי נקודת הזמן הנבחרת תהא אחידה ומשותפת עבור כלל הנתונים (כך לדוגמה יש להימנע מהצגת נתון מפתח אחד הנכון לשנת 2019 ונתון מפתח אחר הנכון לשנת 2018).

(5) יש לפרט את ההסבר המשלים לנתון המספרי בראיית "הקורא הסביר".

ד. <u>פעולות הביקורת</u>

(1) יש לציין את תקופת ביצוע הביקורת ואת הגופים המבוקרים שבהם נערכה הביקורת; במידת הצורך יש לציין האם נערכו בדיקות השלמה (בגופים משניים שאינם המבוקרים הראשיים);

(2) יש לפרט בקצרה את הנושאים אשר נבחנו במסגרת הביקורת ולהימנע מניסוח כללי דוגמת "הביקורת בחנה <u>מספר היבטים</u>", "במסגרת הביקורת נבדקה <u>פעילות</u> הגוף";

(3) הנושאים שיפורטו יהיו זהים לפירוט הנושאים המופיעים בגוף הדוח.

(4) במידה ונערכו במסגרת הביקורת פעולות ביקורת ייחודיות יש לפרטן. לדוגמה: שיתוף ציבור, ניתוח כלכלי, בדיקות חדירה, ניטור רשתות חברתיות וכיוצ"ב.

ה. <u>תמונת המצב העולה מן הביקורת</u>

(1) יש להציג את עשרת הממצאים המרכזיים (TOP 10) שעלו בביקורת תוך שמירה על יחס מידתי (תלוי נושא מבוקר) של ליקויים מרכזיים לצד ציון פעולות בולטות לטובה ככל שעלו במסגרת הביקורת;

("יחס מידתי" לדוגמה - 80% ליקויים, 20% פעולות בולטות לטובה);

(2) בדוחות ביקורת קצרים וממוקדים ניתן להציג פחות מעשרה ממצאים מרכזיים, בהתאם לממצאי הביקורת;

(3) יחס זה אינו חל על ממצאי ביקורות מעקב, שכן אלה תלויים בהיקף תיקון הליקויים מאז ביצועה של הביקורת הקודמת.

(4) **<u>ליקויים</u>** (👎)

(א) יש להציג את הליקויים המרכזיים מגוף הדוח המביאים לידי ביטוי פערים מרכזיים, בעיות מערכתיות, חסמים, חריגה מנורמות, סיכונים אסטרטגיים ללא מענה מיטבי, חוסר יעילות בפעילות המבוקרת ובגוף המבוקר וכיו"ב.

(ב) <u>יש לוודא כי נוסח הליקויים בתקציר זהה לנוסח המפורט בגוף הדוח;</u>

(ג) יש להוסיף כותרת תמציתית "ניטרלית" בתחילת כל ליקוי בהתאם לנוסח תת-הפרק בגוף הדוח (על הכותרת להיות מודגשת ב-BOLD);

(ד) יש להימנע ככל הניתן מניסוח הליקוי באמצעות מונחים כלליים - דוגמת "<u>רוב</u> הגופים לא פעלו כנדרש", "<u>חלק</u> מהתקציב לא נוצל", "<u>מספר ניכר</u> של אירועים", "עלות של <u>מיליוני ש"ח</u>" אלא לציין הנתונים המספריים;

(ה) במידה והליקוי מצביע על ביצוע או התקדמות חלקיים, יש לציין מה נעשה עד כה;

(ו) יש להציג הליקויים על פי סדר לוגי-שיטתי (שאינו אקראי). לדוגמה:

- הצגת הליקויים לפי סדר פרקי הדוח;
- הצגת הליקויים בהתאם לחשיבותם;
- הצגת ליקויים העוסקים באותו התחום בזה אחר זה;
- הצגת הליקויים לפי רצף כרונולוגי (בביקורת על ניהול פרויקט למשל);

(ז) אין להציג בתקציר ליקוי שאינו מופיע בגוף הדוח.

(5) **<u>פעולות בולטות לטובה</u>** ( )

(א) ככל שעלו במסגרת הביקורת פעולות בולטות לטובה (פעולות שננקטו לשם התייעלות וקידום של הנושא המבוקר, יוזמות חדשניות בגוף המבוקר וכד') יש להציגן. באופן דומה, יש להציג פעולות שננקטו מצד הגוף המבוקר במהלך הביקורת והביאו לכדי שיפור ותיקון של הליקויים שאותרו בביקורת.

(ב) יובהר כי אמירת הגוף המבוקר בדבר כוונתו העתידית לתיקון הליקויים אינה בגדר פעולה אשר הובילה לשיפור או תיקון ;

(ג) יש לוודא כי נוסח הממצא בתקציר זהה לנוסח המפורט בגוף הדוח ;

(ד) יש להוסיף כותרת תמציתית "ניטרלית" בתחילת כל ממצא (על הכותרת להיות מודגשת ב-BOLD) ;

ו. <u>תמונת המצב העולה מן הביקורת עבור ביקורות מעקב</u>

(1) עבור ליקויים <u>שלא תוקנו או שתוקנו חלקית</u> יש לנסח את הממצא באופן הבא: "בביקורת הקודמת עלה כי (פירוט של מהות הליקוי). בביקורת מעקב זו נמצא כי (הליקוי טרם תוקן / הליקוי תוקן באופן חלקי)" - ופירוט לגבי קיומו של הליקוי או לגבי ההתקדמות החלקית שבוצעה.

(2) עבור ליקויים <u>שתוקנו</u> יש לנסח את הממצא באופן הבא: "בביקורת הקודמת עלה כי (פירוט של מהות הליקוי). בביקורת מעקב זו נמצא כי הליקוי תוקן (פירוט בדבר אופן התיקון)".

(3) יש להוסיף כותרת תמציתית "ניטרלית" בתחילת כל ממצא (על הכותרת להיות מודגשת ב-BOLD)

(4) הליקויים שלא תוקנו או שתוקנו חלקית יופיעו תחת אייקון ;

הליקויים שתוקנו יופיעו תחת אייקון .

ז. <u>עיקרי המלצות הביקורת</u>

(1) ככלל, יש להציג את חמש ההמלצות המרכזיות מגוף הדוח (TOP 5) ; בדוחות קצרים או ממוקדים ניתן להציג פחות מחמש המלצות, בהתאם לממצאי הביקורת.

(2) נדרש כי ההמלצות המרכזיות הנבחרות תהיינה בהלימה לליקויים המרכזיים המוצגים בתמונת המצב העולה מן הביקורת, כך שעבור הליקויים המרכזיים בתקציר תוצגנה ההמלצות בדבר אופן תיקונם (יובהר כי אין הכרח שבתקציר תוצג המלצה עבור כל ליקוי שהוצג בתמונת המצב העולה מן הביקורת).

(3) יש לנסח את תחילת ההמלצה באופן הזה: "מומלץ כי הגוף יבצע/ישלים/יבחן (וכדומה)...".

(4) כאשר מדובר בחריגה מנורמה "קשיחה" (חוקים, תקנות וכיו"ב) או בהצבעה על תיקון ליקוי הנדרש לשם מניעת סיכון באופן מידי, סיכון בטיחותי וכד', יש לנסח את תחילת ההמלצה באופן הזה: "על (הגוף המבוקר) לבצע/להשלים/לפעול (וכדומה)..."

(5) <u>יש לוודא כי נוסח ההמלצות בתקציר זהה לנוסח המפורט בגוף הדוח, לרבות ציון הגופים להם מיועדת ההמלצה.</u>

ח. <u>תרשים התקציר</u>

(1) יש לבחור אחד מן התרשימים המופיעים בגוף הדוח. על התרשים הנבחר להיות מובן "לקורא הסביר" ולשקף את אחת הסוגיות המרכזיות בדוח. כמו כן, יש להקפיד על ניסוח מובן לכותרת התרשים ולציין בה לגבי איזו תקופת זמן מתייחס התרשים.

(2) כחלופה לתרשים ניתן להציג תמונה (תמונה אותנטית "מן השטח" ולא תמונת אילוסטרציה) הממחישה את אחד הליקויים המרכזיים בדוח. לצד התמונה, יש לציין את מועד צילומה.

(3) בדוח ביקורת מעקב יש להציג "תרשים חיצים" המשקף את התקדמות תיקון הליקויים (ראו נספח א').

ט. <u>סיכום התקציר</u>

(1) יש לנסח הסיכום באופן תמציתי המשקף את מטרתה וחשיבותה של עריכת הביקורת ואת תמונת המצב העולה מן הביקורת, וחותם באמירת הביקורת המצביעה וממליצה על הנדרש ליישם לשם לשיפור המצב הקיים בראייה צופה פני עתיד.

(2) על הסיכום בתקציר להיות תואם לנוסח הסיכום המורחב יותר המפורט בגוף הדוח.

בברכה,

אהובה נבו
ראשת מטה ועוזרת בכירה
למבקר המדינה ונציב תלונות הציבור

יאיר סבן
יועץ בכיר למבקר המדינה
ונציב תלונות הציבור

נספח א' - תרשים ממצאי ביקורת מעקב אחר תיקון הליקויים

"תרשים החיצים" משקף את מגמת התקדמות תיקון הליקוי מאז הביקורת הקודמת עפ"י 4 אבני דרך : ליקוי שלא תוקן, ליקוי שתוקן במידה מועטה, ליקוי שתוקן במידה רבה וליקוי שתוקן באופן מלא.

פרק הביקורת	הליקוי בדוח הביקורת הקודם	מידת תיקון הליקוי כפי שעלה בביקורת המעקב			
		לא תוקן	תוקן במידה מועטה	תוקן במידה רבה	תוקן
פרק א'	ליקוי א-1			←	
	ליקוי א-2		←		
	ליקוי א-3	←			
פרק ב'	ליקוי ב-1			←	
	ליקוי ב-2	←			
פרק ג'	ליקוי ג-1	←			
	ליקוי ג-2	←			

<u>רשימת תפוצה</u>

חטיבות הביקורת

אגף תכנון, אסטרטגיה ובקרה

אגף העריכה והפרסומים

<u>אגף למידה ופיתוח ארגוני</u>

לשכת המבקר

לשכת המנכ״ל

הלשכה המשפטית