



# מבקר הרשות המקומית תפקידו והתנהלותו

ביקורת מעקב

אילת רייכמן-עמית – מנהלת ביקורת, אגף ד'  
החטיבה לביקורת השלטון המקומי

# הרקע לכתיבת הדוח



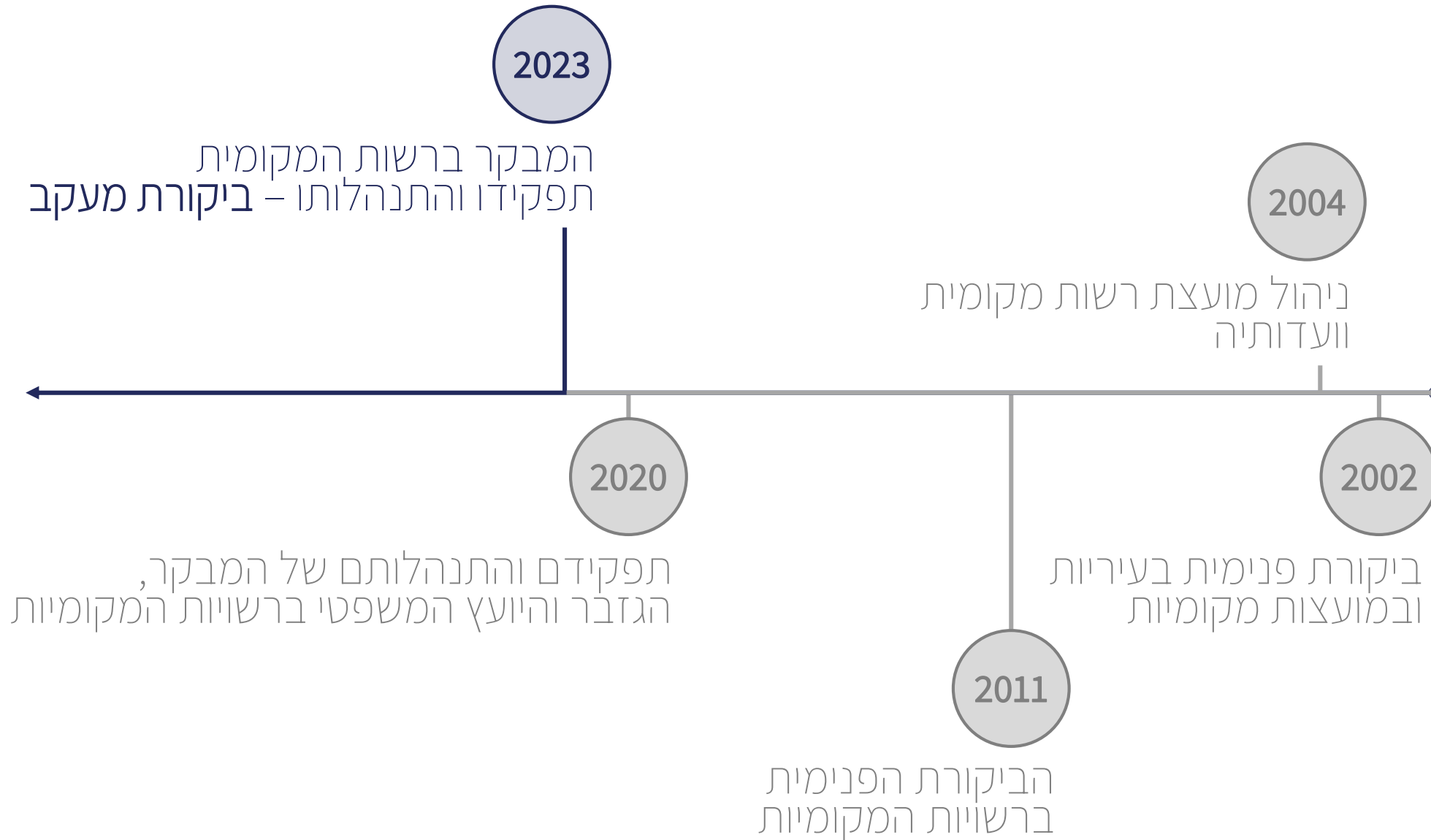
עיסוק משרד מבקר המדינה בנושא לאורך השנים

כללי

מעטפת הביקורת

ליבת הביקורת

דברי סיכום





# מתודולוגיית הביקורת

בחירת הגופים המבוקרים

כללי

מעטפת הביקורת

ליבת הביקורת

דברי סיכום

257 רשויות מקומיות  
ניתוח נתונים כלל ארציים

איסוף וניתוח נתונים בזמינות גבוהה  
המתייחסים לכלל הרשויות המקומיות

ממצאי רואי החשבון החיצוניים  
אתרי האינטרנט של הרשויות המקומיות  
פרסומי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה  
פרסומי משרד הפנים  
נתונים שהעבירו העיריות על העסקת עובדים והקצאת תקציב  
נתונים שהעבירו כלל הרשויות על הגשת דוחות ודיון בהם  
נתוני הממונה על השכר

רשויות נבחרות  
ביקורת עומק

העמקת הביקורת בנושא הנבדק  
באמצעות איסוף מידע ונתונים שאינם פומביים

התמקדות ברשויות מקומיות שנכללו בביקורת הקודמת  
פנייה פרטנית לרשויות המקומיות לצורך איסוף המידע  
איסוף מידע מגופי האסדרה השלטוניים (משרד הפנים ומחוזותיו)



# מוקדי הביקורת העיקריים

הביקורת על השלטון המקומי

כללי

## ליבת הביקורת



תקנים  
מקצועיים



איכות  
הדוחות



הגשת  
הדוחות

## מעטפת הביקורת



טיפול  
בממצאים



תקציב  
ועובדים



היקף  
העסקה



מינוי  
המבקר

מעטפת הביקורת

ליבת הביקורת

דברי סיכום



# מוקדי הביקורת העיקריים

הביקורת על גופי האסדרה השלטוניים

כללי

מעטפת הביקורת

ליבת הביקורת

דברי סיכום

## פיקוח, בקרה ואכיפה



פיקוח  
ואכיפה



איסוף וניהול  
נתונים

## האסדרה הנורמטיבית



חוסר אחידות  
באסדרה



תחומים  
ללא אסדרה

# מקורות המידע העיקריים

מידע ונתונים פומביים ושאינם פומביים

כללי

מעטפת הביקורת

ליבת הביקורת

דברי סיכום

## איוש משרת המבקר

ניתוח ממצאי רואי החשבון החיצוניים לשנים 2015 – 2019 (עיקרי הממצאים מתוך הדוחות המפורטים)  
ניתוח ממצאי רואי החשבון החיצוניים לשנת 2020 מתוך הדוחות המפורטים המלאים  
איסוף מידע מהרשויות המקומיות שנמצא בביקורת הקודמת שלא מינו מבקר  
ניתוח ועיבוד הנתונים והשוואתם לנתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה



## גיוון מגדרי באיוש משרת המבקר

ניתוח נתוני הממונה על השכר במשרד האוצר על שכרם של המבקרים ברשויות המקומיות בהתפלגות מגדרית  
עיבוד וניתוח נתוני משרד הפנים על איוש משרת המבקר בכלל הרשויות המקומיות נכון למועד סיום הביקורת  
ניתוח ועיבוד הנתונים והשוואתם לנתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה



## היקף משרת המבקר

עיבוד וניתוח נתוני משרד הפנים על היקף העסקתם של המבקרים  
תיקוף הנתונים באמצעות פניות פרטניות למבקרי הרשויות המקומיות  
עיבוד וניתוח הנתונים על היקף העסקתם של מבקרים בכמה רשויות מקומיות  
ניתוח ועיבוד הנתונים והשוואתם לנתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה



# מקורות המידע העיקריים

מידע ונתונים פומביים ושאינם פומביים

כללי

מעטפת הביקורת

ליבת הביקורת

דברי סיכום



## הקצאת תקציב והעסקת עובדים

פנייה פרטנית לכלל העיריות לצורך איסוף המידע  
ניתוח ועיבוד הנתונים והשוואתם לנתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה  
ניתוח ועיבוד נתוני משרד הפנים על הקצאת תקציב תוספתי לעיריות מסוימות



## הטיפול והדיון בממצאי הביקורת

ניתוח ממצאי רואי החשבון החיצוניים לשנים 2015 – 2019 (עיקרי הממצאים מתוך הדוחות המפורטים)  
ניתוח ממצאי רואי החשבון החיצוניים לשנת 2020 מתוך הדוחות המפורטים המלאים  
פנייה פרטנית לכלל הרשויות המקומיות שבמועד הביקורת כיהן בהן מבקר שאמור היה להגיש דוח ביקורת באפריל 2021  
ניתוח מידע מתוך פרוטוקולים של ועדות הביקורת שפורסמו באתרי האינטרנט של הרשויות המקומיות או שהועברו במהלך הביקורת



## פרסום דוחות הביקורת ופרוטוקולי ועדות הביקורת

איסוף מידע מאתרי האינטרנט של כלל הרשויות המקומיות



# מעטפת הביקורת

## ממצאים עיקריים





## ההבדלים העיקריים בדינים החלים על רשויות מקומיות מסוגים שונים בתחום הביקורת הפנימית

- הסדר אחיד בדינים החלים
- ⊗ הסדר לא אחיד בדינים החלים
- הסדר אחיד ולא בתוקף לפי חוות הדעת המשפטית
- ⊗ הסדר לא אחיד ולא בתוקף לפי חוות הדעת המשפטית
- ⊗ אין כלל אסדרה

מועצה אזורית	מועצה מקומית	עירייה	
●	●	●	1 חובת מינוי מבקר
●	⊗	●	2 טיפול ברשות שלא מינתה מבקר
●	⊗	●	3 תנאי הכשירות של המבקר
●	⊗	●	4 מגבלות על כהונת המבקר
●	⊗	⊗	5 מגבלות על עבודה בעיסוק נוסף
⊗	⊗	⊗	6 היקף העסקה
⊗	⊗	●	7 תקציב מזערי עבור לשכת המבקר
⊗	⊗	⊗	8 מינוי עובדים ללשכת המבקר ותנאי כשירותם
⊗	⊗	●	9 תקינה מזערית להעסקת עובדים בלשכת המבקר
●	⊗	●	10 תפקידי המבקר וקביעת תוכנית עבודה לביקורת
⊗	⊗	⊗	11 הכנת ואישור תקציב המבקר
⊗	⊗	⊗	12 מועד הגשת דוח הביקורת השנתי
●	●	●	13 טיפול בממצאי הביקורת
●	●	●	14 חובת המצאת מסמכים למבקר
⊗	⊗	⊗	15 תוכני דוח הביקורת השנתי
⊗	●	●	16 חובת המבקר לעקוב אחר תיקון הליקויים שהעלה
⊗	●	⊗	17 חובת העברת עותק מדוח הביקורת לשר הפנים
⊗	●	●	18 תדירות התכנסות ועדת הביקורת
●	⊗	●	19 קביעת נושאים לביקורת על ידי ועדת הביקורת
⊗	●	●	20 הקמת צוות לתיקון ליקויים

נמצא כי בחלוף 15 שנים ממועד תיקון פקודת המועצות המקומיות טרם תוקן צו הכינון ומשרד הפנים נמנע מלהבהיר מהו ההסדר הנורמטיבי שחל על מועצות מקומיות. עוד נמצא כי משרד הפנים לא פעל להאחדת האסדרה בדין של מנגנוני הביקורת הפנימיים, בשים לב למאפייניהם השונים של הרשויות המקומיות.



# מינוי המבקר

איוש משרת המבקר

כללי

מעטפת הביקורת  
ממצאים עיקריים

ליבת הביקורת

דברי סיכום

שיעורן הממוצע של הרשויות המקומיות בעלות מאפיינים מסוימים שלא כיהן בהן מבקר מתוך כלל הרשויות שבהן לא כיהן מבקר, 2015 - 2020

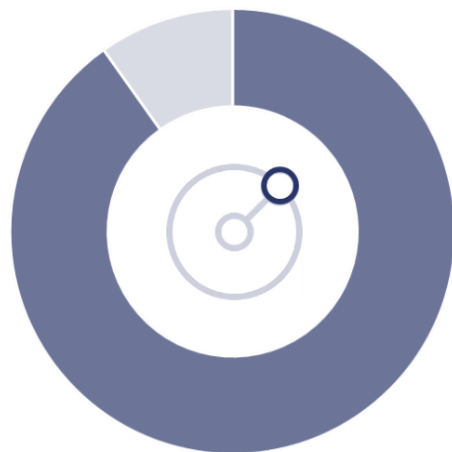
94%

שיעור הרשויות שלא מכהן בהן מבקר שאינן איתנות או שאינן יציבות



90%

שיעור הרשויות שלא מכהן בהן מבקר שהן פריפריאליות



78%

שיעור הרשויות שלא מכהן בהן מבקר שהן קטנות



רוב הרשויות בהן לא מכהן מבקר הן קטנות, פריפריאליות ולא איתנות או יציבות.



# מינוי המבקר

איוש משרת המבקר

כללי

מעטפת הביקורת  
ממצאים עיקריים

ליבת הביקורת

דברי סיכום

הטעמים העיקריים לאי-איוש משרת המבקר ברשויות המקומיות שבהן לא אוישה משרת המבקר ארבע שנים לפחות משנת 2015 ועד מועד סיום הביקורת



מועמדים  
לא מתאימים



הליכים  
משפטיים



הליכים מכרזיים  
ממושכים

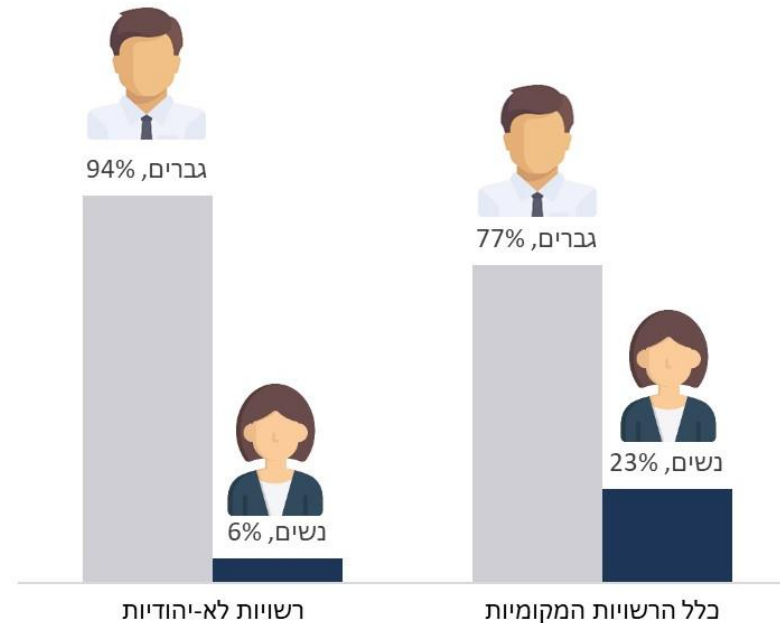
# איוש משרת המבקר



גיוון מגדרי באיוש משרת המבקר

כללי

התפלגות המגדרים בקרב המבקרים בכלל הרשויות המקומיות  
ובקרב רשויות מקומיות לא-יהודיות, ספטמבר 2022



שיעורן של הנשים המכהנות כמבקרות ברשויות המקומיות נמוך משיעורן בכלל האוכלוסייה, וברשויות מקומיות לא-יהודיות שיעור זה נמוך עוד יותר.

מעטפת הביקורת  
ממצאים עיקריים

ליבת הביקורת

דברי סיכום

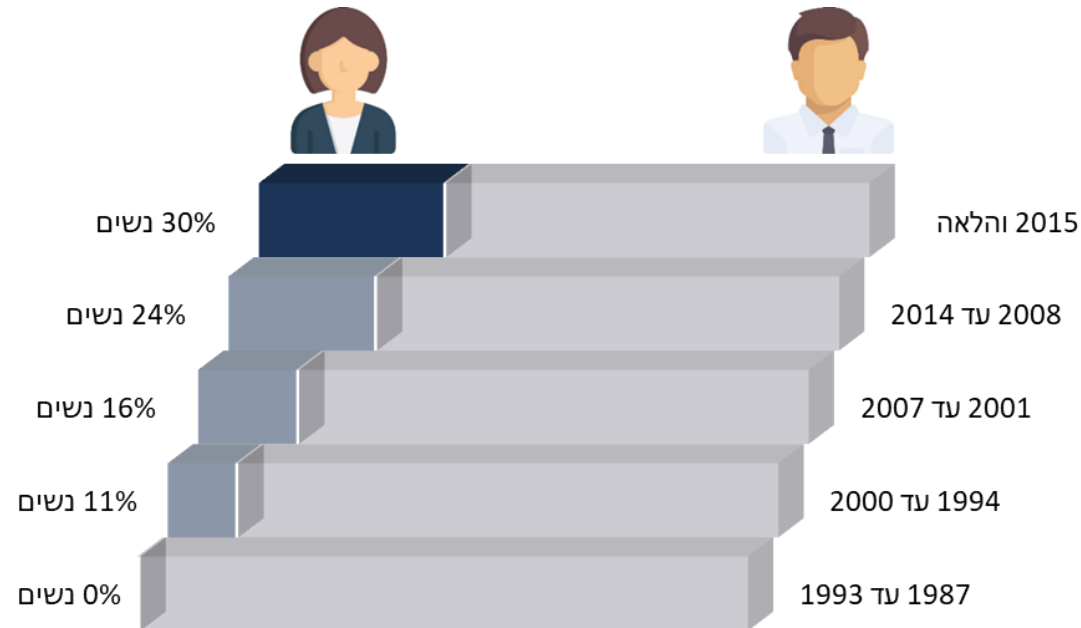
# איוש משרת המבקר

גיוון מגדרי באיוש משרת המבקר



כללי

שיעור הנשים מקרב המבקרים המכהנים ברשויות המקומיות,  
לפי שנת תחילת כהונה, ספטמבר 2022



מעטפת הביקורת  
ממצאים עיקריים

ליבת הביקורת

דברי סיכום

שיעורן של נשים המכהנות כמבקריות ברשויות המקומיות נמוך יותר בקרב מבקרים ותיקים שהחלו לכהן בתפקידם לפני שנת 2015.

# היקף משרת המבקר

רשויות מקומיות המעסיקות מבקר בהיקף העסקה נמוך מכפי שמחייב הדין

כללי

היקף משרתו של המבקר ברשות המקומית, על פי סוג הרשות



ישנן רשויות מקומיות המעסיקות מבקר בהיקף העסקה קטן מכפי שמחייב הדין, ושר הפנים אינו מוסמך לאשר את היקף העסקתם הנוכחי.

מעטפת הביקורת  
ממצאים עיקריים

ליבת הביקורת

דברי סיכום

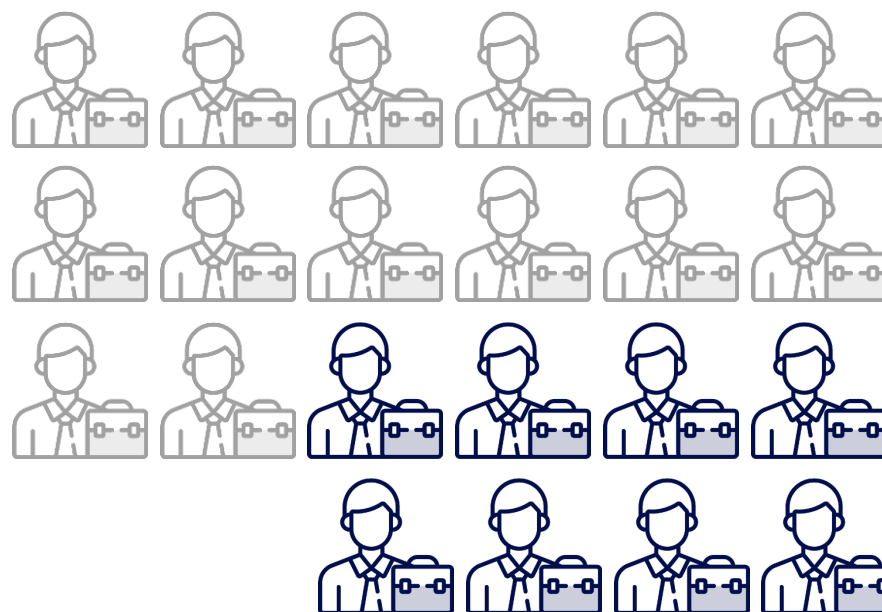


# היקף משרת המבקר

מבקרים המועסקים בעבודה או בעיסוק נוספים

כללי

מבקרים המכהנים בכמה רשויות מקומיות, ספטמבר 2022



מבין 22 מבקרים המכהנים בכמה רשויות מקומיות, במועד סיום הביקורת לא עלה בידי משרד הפנים להציג אישורים לעבודה נוספת עבור כשליש מהם (שמונה מבקרים).

מעטפת הביקורת  
ממצאים עיקריים

ליבת הביקורת

דברי סיכום

# הקצאת תקציב והעסקת עובדים

התפלגות העיריות לפי מספר העובדים שעליהן להעסיק  
לפי תקנות תקנים ותקציב

פירוט	מספר העיריות ושיעורן במדרגה לפי היקף האוכלוסייה	מספר העיריות ושיעורן במדרגה לפי התקציב
עובד אחד במשרה חלקית או מלאה	64 (80%)	46 (58%)
2 עד 5 עובדים	7 (9%)	23 (29%)
6 עד 9 עובדים	8 (10%)	9 (11%)
10 עובדים ומעלה	1 (1%)	2 (2%)

כולל עיריות ביו"ש ועיריות שהוכרזו ככאלה במהלך השנים 2021 - 2022.

באשר להעסקת עובדים קובעות התקנות כי מספר העובדים המזערי שעל העירייה להעסיק ייקבע לפי המדרגה הנמוכה מבין השתיים, אך בפועל נמצא כי בכל העיריות מדרגת האוכלוסייה היא הנמוכה יותר ולכן מדרגת התקציב מתייתרת.



# הקצאת תקציב והעסקת עובדים



התפלגות העיריות לפי מספר העובדים שעליהן להעסיק  
לפי תקנות תקנים ותקציב

מעטפת הביקורת  
ממצאים עיקריים

ליבת הביקורת

דברי סיכום

סך התקציב השנתי (המזערי)		שיעור התקציב השנתי מתקציב העירייה	
מספר העיריות ושיעורן במדרגה	הסכום	מספר העיריות ושיעורן במדרגה	השיעור
40 (50%)	עד 0.75 מיליון ש"ח	42 (53%)	0.160%
29 (36%)	1 עד 1.4 מיליון ש"ח	1 (1%)	0.207%
2 (3%)	עד 2.1 מיליון ש"ח	14 (18%)	0.230%
7 (9%)	עד 5 מיליון ש"ח	8 (10%)	0.313%
2 (3%)	מיליון ש"ח ומעלה	13 (16%)	0.450%
		2 (3%)	0.533%

כולל עיריות ביו"ש ועיריות שהוכרזו ככאלה במהלך השנים 2021 - 2022.  
לפי הנמוך מביניהם.

# הקצאת תקציב והעסקת עובדים

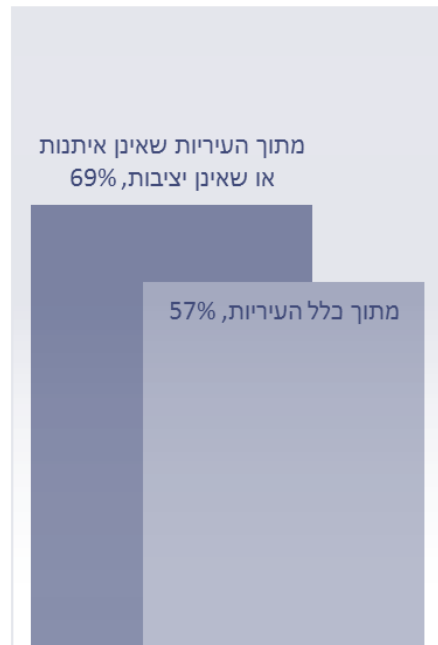


כללי

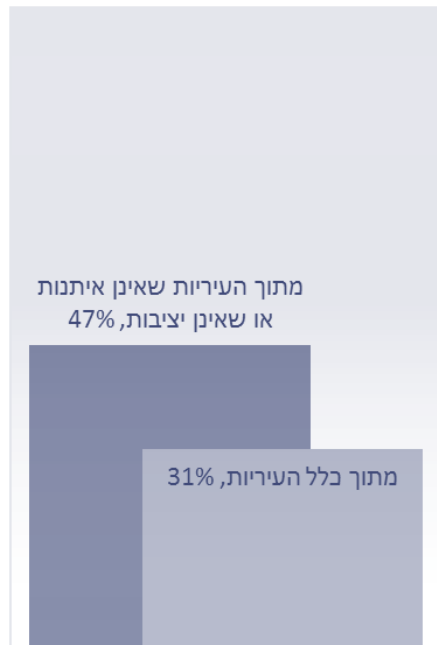
עיריות שלא העסיקו עובדי ביקורת במועד סיום הביקורת או לא הקצו תקציב כנדרש בתקנות תקנים ותקציב בשנת הכספים 2021, לפי מדד ניהול פיננסי



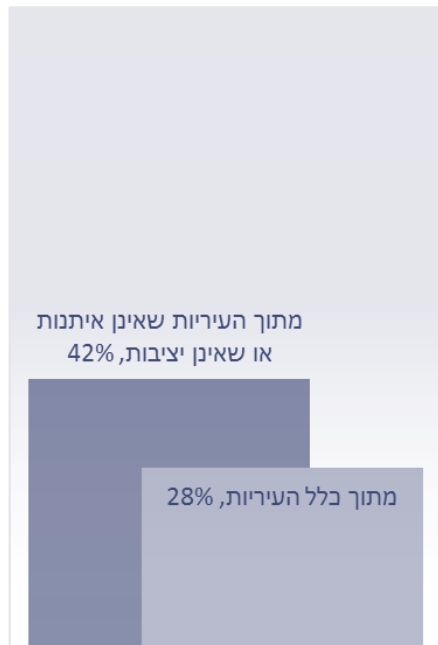
אינן מעסיקות עובדים



לא הקצו תקציב כדין



אינן מעסיקות עובדים ולא הקצו תקציב כדין



כשלא מועסקים עובדי ביקורת ולא מוקצה כל תקציב ללשכת המבקר וכן לא מכהן כלל מבקר בעירייה בעקבות עזיבתו או פרישתו או שמשרת המבקר אינה מאוישת באופן זמני בשל נסיבות אישיות או עיכוב באיוש המשרה, לא ניתן להבטיח את המשכיות מנגנון הביקורת.

מעטפת הביקורת  
ממצאים עיקריים

ליבת הביקורת

דברי סיכום

# הדין והטיפול בממצאי הביקורת

הקמת ועדת הביקורת, הרכבה ותפקודה התקין

כללי

מעטפת הביקורת  
ממצאים עיקריים

ליבת הביקורת

דברי סיכום

## הרכבה של ועדת הביקורת



לא נקבע מספר  
חברים מזערי



לא יכהנו סגני ראש  
הרשות או חברי הנהלה



היו"ר מהאופוזיציה או עם  
זיקה מצומצמת להנהלה

בהיעדר קביעה מפורשת בדין בנוגע למספר המזערי של חברים שעל ועדת הביקורת לכלול, יש רשויות הסבורות כי אין מניעה חוקית כי בוועדת הביקורת יכהנו פחות משלושה חברים, הדרושים לשם קבלת החלטות ברוב קולות על פי האמור בחוק הפרשנות, התשמ"א-1981, ואף יש רשויות מקומיות הסבורות שאין מניעה חוקית כי בוועדה יכהן חבר אחד בלבד.

# הדיון והטיפול בממצאי הביקורת

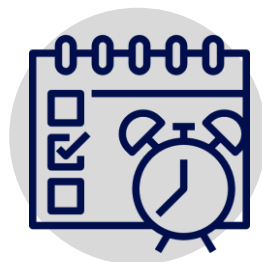
הקמת ועדת הביקורת, הרכבה ותפקודה התקין

כללי

## תפקידיה העיקריים של ועדת הביקורת



להציע נושאים לביקורת



מעקב אחר תיקון הליקויים



דיון בממצאי הביקורת הפנימית והחיצונית

מעטפת הביקורת

ממצאים עיקריים

ליבת הביקורת

דברי סיכום

התכנסותה של ועדת הביקורת בהרכב מלא ובתדירות המחויבת בדיון הכרחית כדי שתוכל לבצע את תפקידה, להציע נושאים לביקורת ולדון בדוחות הביקורת של מבקר הרשות, של מבקר המדינה ושל רואי החשבון החיצוניים, לעקוב אחר תיקון הליקויים שהועלו בהם, לקבל את דיווחיו התקופתיים של הצוות לתיקון ליקויים ולהגיש סיכומים והצעות למליאת המועצה.

**הקמת ועדת הביקורת אך הימנעות מכינוסה כמוה כאי-הקמת הוועדה.**

# הדיון והטיפול בממצאי הביקורת

הקמת ועדת הביקורת, הרכבה ותפקודה התקין

כללי

ליקויים עיקריים שנמצאו בתפקוד ועדת הביקורת

מעטפת הביקורת  
ממצאים עיקריים

ליבת הביקורת

דברי סיכום



הוועדה לא התכנסה בעת  
שלא כיהן מבקר או  
לא הוגש דוח ביקורת



דוח הביקורת לא נדון  
בוועדת הביקורת  
או במליאת המועצה



הוועדה כלל לא  
התכנסה או התכנסה  
בתדירות נמוכה

גם אם לא אוישה משרת מבקר הרשות או לא הוגשו דוחות ביקורת שנתיים, אין בכך כדי לגרוע מחובתה של ועדת הביקורת להמשיך ולהתכנס לשם מילוי תפקידיה האחרים וממילא **גוברת החשיבות שבהבטחת תפקודה התקין.**

# הדיון והטיפול בממצאי הביקורת



## הסדרת הליכי הטיפול בממצאי הביקורת בנוהל פנימי



ממשקי העבודה  
עם מבקר הרשות



הרכב החברים  
והכשרה מקצועית



קביעת מועדים  
וסדרי הזימון

בהיבטים הנוגעים לתפקוד ועדת הביקורת מומלץ להסדיר בנוהל את סדרי הזימון של הוועדה, את התכנסותה ואת קביעת מועדי דיוניה, את האפשרות להחלפת חברים בעקבות היעדרות ממושכת וכן את השילוב של חברי ועדת ביקורת חדשים ומכהנים בהכשרות מטעם משרד הפנים.

בהיבטים הנוגעים לתפקוד הצוות לתיקון ליקויים מומלץ להסדיר את סדרי הזימון של הצוות, את התכנסותו ואת קביעת מועדי דיוניו וכן את החובה להעביר למבקר הרשות באופן שוטף עותק מהפרוטוקולים של דיוני הצוות ושל החלטותיו.

מעטפת הביקורת  
ממצאים עיקריים

ליבת הביקורת

דברי סיכום

## החשיבות שבפרסום ממצאי הביקורת



זרז ותמריץ  
לתיקון הליקויים



חיזוק המבקר  
ומחויבותו למקצוע



חיזוק ערכי  
הדמוקרטיה

חובתן של הרשויות הציבוריות להתנהל בשקיפות נגזרת מעקרונות היסוד של המשטר הדמוקרטי ומחובת הנאמנות של רשויות אלה כלפי אזרחי המדינה ותושביה. בפרסום הדוחות יש גם משום חיזוק של מבקר הרשות. פרסומם עשוי להגביר את מחויבות המבקרים למקצועם ולציבור ולעודדם לכתוב דוחות בתחומי הסיכון של הרשות שיועילו לשיפור תפקודה. יתר על כן, חשיפת ממצאי הביקורת היא **זרז ותמריץ ליישום מסקנות המבקר**.

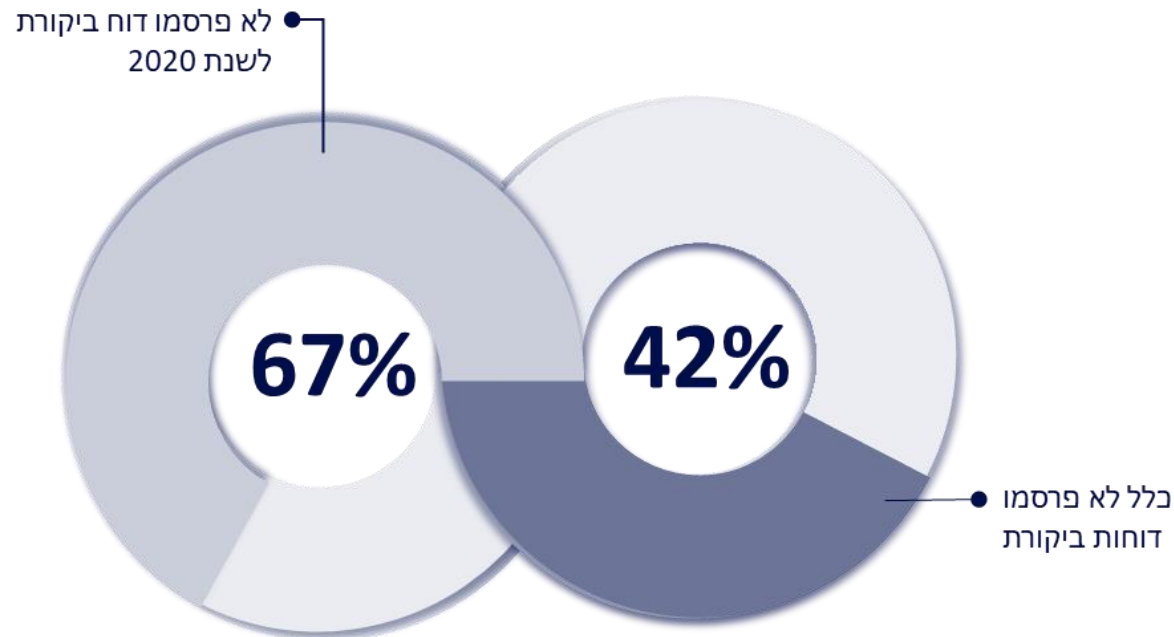
מעטפת הביקורת  
ממצאים עיקריים

ליבת הביקורת

דברי סיכום

# פרסום ממצאי הביקורת

שיעור הרשויות המקומיות שלא פרסמו דוחות ביקורת  
באתר המרשתת שלהן, יוני 2022

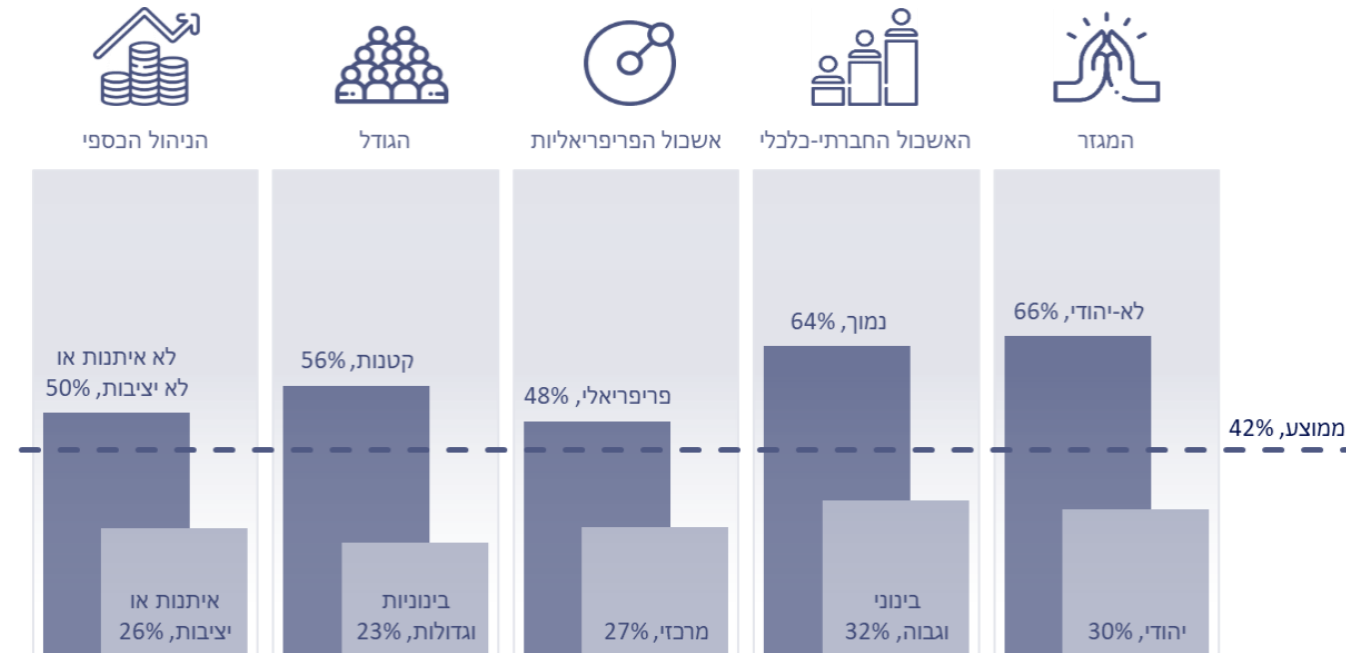


אף שהדין מתיר את פרסום ממצאי הביקורת ואף שהחשיבות בפרסום הוכרה בפסיקה נוכח הערך הרב שבכך, רשויות מקומיות רבות אינן נוהגות לפרסם את דוחות הביקורת או שהן אינן מפרסמות את הדוחות העדכניים ביותר.



# פרסום ממצאי הביקורת

שיעור הרשויות המקומיות שכלל לא פרסמו דוחות ביקורת במרשתת לפי מדד הניהול הפיננסי, הגודל, אשכול הפריפריאליות, האשכול החברתי-כלכלי והמגזר



ניתוח הנתונים מצביע על קשר בין הסיווג של הרשויות המקומיות לפי משרד הפנים, גודלן, אשכול הפריפריאליות, האשכול החברתי-כלכלי והמגזר שאליו הן משתייכות ובין נטייתן לפרסם את דוח הביקורת שלהן במרשתת.



# ליבת הביקורת

## ממצאים עיקריים

# הגשת דוחות ביקורת שנתיים

כללי

החשיבות שבהקפדה על הגשה במועד של דוחות הביקורת השנתיים

מעטפת הביקורת

ליבת הביקורת  
ממצאים עיקריים

דברי סיכום



מעקב אחר תיקון  
ליקויים משנים קודמות



המלצות למניעת  
הישנות הליקויים



ממצאי הביקורת  
העיקריים

גיבוש דוח הביקורת השנתי הוא משימתו העיקרית של המבקר והיא מצויה בליבת עשייתו. לצד הקפדה על עצם הגשת הדוח, נודעת חשיבות רבה גם להקפדה על הגשתו במועד, שכן הגשת הדוח באיחור ניכר עלולה **להפחית מהעדכניות** של הממצאים ומהרלוונטיות שלהם **ולעכב את תיקון הליקויים** שהועלו בביקורת - ובכך לפגוע במועילותה.

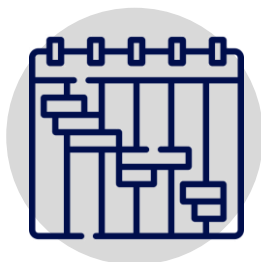
# איכות דוחות הביקורת ותקנים מקצועיים

כללי

## הבטחת יעילות ומועילות עבודת הביקורת



איתור וזיהוי ליקויים  
והמלצה על תיקונם



תוכנית עבודה  
שנתית



סקר סיכונים  
לביקורת

מעטפת הביקורת

ליבת הביקורת  
ממצאים עיקריים

דברי סיכום

על פי הדין מבקר הרשות קובע את נושאי הביקורת, את היקפה, את הדרכים לביצועה ואת תוכנית העבודה השנתית שלה, בכפוף לנושאי הביקורת שדרשו ועדת הביקורת וראש הרשות. לצורך הבטחת יעילותה ומועילותה של עבודת הביקורת **באיתור ובזיהוי של ליקויים ובהמלצה על תיקונם**, מבקר הרשות מונחה בחוזר מנכ"ל משרד הפנים להתבסס על סקר סיכונים בבואו לקבוע את **תוכנית העבודה השנתית** ואת נושאי הביקורת, ועל פי ההנחיות המקצועיות של לשכת המבקרים הפנימיים - עליו להתבסס על **סקר הסיכונים** גם בביצוע מטלת הביקורת עצמה ובאיתור מוקדים לביקורת על פי רמת הסיכון היחסי שלהם.



# איכות דוחות הביקורת ותקנים מקצועיים

כללי

אמות מידה כמותיות ואיכותיות ששימשו לבחינת איכות הדוחות

סקר הסיכונים נועד לזהות את **תחומי הפעילות העיקריים** של הרשות המקומית (מהבחינה הכספית או הציבורית), את **הסיכונים** שאליהם חשופה הרשות בתחומי פעילותה ואת **הסבירות להתממשותם**, בין היתר, בהתחשב באיכות וביעילות של הבקורות בתחומי הפעילות האמורים בהפחתת סיכויי התממשות הסיכונים (כדוגמת קיומם של נוהלי עבודה מפורטים או תהליכי עבודה מובנים הכוללים הפקת דוחות בקרה לאיתור פעילויות חריגות).

אשר להיקף הדוח וכן לאיכות הממצאים וההמלצות, אומנם לא נקבעו בדין או בהנחיות משרד הפנים הוראות מיוחדות, אך בתקנים המקצועיים הבין-לאומיים נקבע בין היתר כי על המבקר הפנימי להבטיח **שימוש מיטבי במשאבי הביקורת** העומדים לרשותו לבסס את ממצאיו על מידע מתועד, מספק ואמין וכן **להתאים** את מסקנותיו והמלצותיו לממצאים שהעלה, **לבססן** כראוי **ולנמקן**.

נוסף על כך, על פי התקנים המקצועיים גובר ערכה של הביקורת ככל שהיא מציעה **תובנות חדשות צופות פני עתיד**.

מעטפת הביקורת

ליבת הביקורת  
ממצאים עיקריים

דברי סיכום

# איכות דוחות הביקורת ותקנים מקצועיים

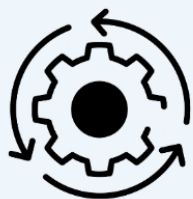
כללי

מעטפת הביקורת

ליבת הביקורת  
ממצאים עיקריים

דברי סיכום

אמות מידה כמותיות ואיכותיות ששימשו לבחינת איכות הדוחות



## הימנעות מחזרתיות

הביקורת עוסקת בנושאים שאינם נכללים בתחומי הביקורת השגרתיים של גופי ביקורת אחרים



## מוקדי הביקורת

הביקורת בוחנת את פעולות הרשות במונח הרחב (חוקיות וביצועים) ומתמקדת בתחומי פעילות שבהם הרשות חשופה לסיכונים



## נושאי הביקורת

הביקורת עוסקת בנושאים המצויים בליבת העשייה של הרשות המקומית

תכנון הביקורת



## המלצות הביקורת

המלצות הביקורת מבוססות והולמות את מטרת הביקורת ואת ממצאי הביקורת, מוגדרות, רב-ממדיות, בנות-יישום ובעלות ערך לרשות



## ממצאי הביקורת

הביקורת מעלה ליקויים מוגדרים בהלימה למטרות הביקורת, בעלי ערך כספי או ציבורי ניכר עבור הרשות המקומית או תושביה



## היקף הדוח

היקף הדוח הולם את מטרות הביקורת, את חשיבות הנושא ומורכבותו ואת המשאבים שהוקצו לעבודת הביקורת

תוצרי הביקורת

# איכות דוחות הביקורת ותקנים מקצועיים



כללי

ממשקי העבודה עם רואי החשבון החיצוניים



חיזוק המבקר  
ומעמדו



מניעת כפילות  
בעבודת הביקורת



הסתייעות הדדית  
ואיגום משאבים

מעטפת הביקורת

ליבת הביקורת  
ממצאים עיקריים

דברי סיכום

כדי לעודד הסתייעות הדדית של מבקר הרשות ורואי החשבון החיצוניים בעבודת הביקורת וכן כדי למנוע כפילות בעבודת הביקורת הפנימית והחיצונית, מומלץ למשרד הפנים לבחון דרכים **להגברת התיאום בין מבקר הרשות ובין רואי החשבון החיצוניים** ולחיזוק ממשקי העבודה ביניהם, לדוגמה לבסס את מעמדו של מבקר הרשות כגורם מקשר, בין היתר לעניין מסירת מידע ומסמכים, בין רואה החשבון החיצוני ובין הרשות המקומית והנהלתה.



# איכות דוחות הביקורת ותקנים מקצועיים

כללי

## תקנים מקצועיים לעבודת הביקורת ברשויות המקומיות

היעדר מסגרת מחייבת והיעדר עקרונות עבודה ברורים לעבודתו של מבקר הרשות משפיעים על איכות הביקורת ועל מועילותה.

מומלץ למשרד הפנים לפעול להסדרת בסיס אחיד ומחייב לעבודת הביקורת, ולדוגמה להנחות את מבקרי הרשויות המקומיות לציין באופן ברור על גבי הדוח את **מועד הגשתו** לראש הרשות ולוועדת הביקורת, תוך הבחנה ברורה בין שנת העבודה שבה הוגש הדוח ובין שנת העבודה שבה עוסקת הביקורת; לציין את **התקופה הנבדקת** שלגביה מובאים הממצאים ואת התקופה שבמהלכה נעשתה הביקורת; לפרט את **המסד הנורמטיבי** שעליו נסמכת הביקורת, את **מתודולוגיית הביקורת** שבה נעשה שימוש ואת **האופן שבו נבחרו נושאי הביקורת**.

בתוך כך מומלץ למשרד הפנים לרענן ולחדד את הנחיותיו בעניין **קביעת סדרי העדיפויות בעבודת הביקורת** לשם הגברת יעילותה ומועילותה באיתור ובזיהוי של ליקויים ובהמלצה על תיקונם, בין היתר באמצעות **עריכת סקר סיכונים** והכנת **תוכנית עבודה** סדורה כנדרש בדין.

מעטפת הביקורת

ליבת הביקורת  
ממצאים עיקריים

דברי סיכום

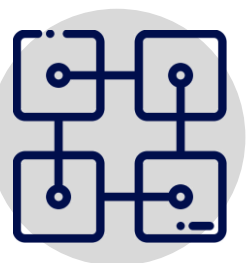


# איכות דוחות הביקורת ותקנים מקצועיים

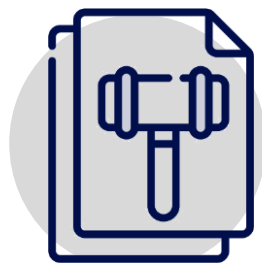
כללי

תקנים מקצועיים לעבודת הביקורת ברשויות המקומיות

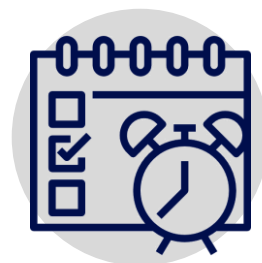
מעטפת הביקורת



אופן בחירת הנושאים  
ומתודולוגיית הבדיקה



המסגרת  
הנורמטיבית



מועד ההגשה  
והתקופה הנבדקת

ליבת הביקורת  
ממצאים עיקריים

דברי סיכום

משרד הפנים מסר בתשובותיו כי הוא מצטרף להמלצת משרד מבקר המדינה וממליץ למבקרי הרשויות המקומיות **לאמץ בעבודתם את תקני הביקורת הבין-לאומיים** [בשינויים המחוייבים]. כמו כן הוא יפעל **לשלבם בתוכניות ההכשרה** של המבקרים, וזאת לאחר היוועצות עם כלל הגורמים הרלוונטיים. עוד מסר משרד הפנים כי ועדת ההיגוי המשותפת לקביעת תוכני ההכשרה ופיתוחם במסגרת בית הספר "מקומות" תיתן ביטוי גם לעקרונות העבודה שאמורים להנחות את המבקר בעבודתו.



## הגשת דוחות הביקורת

סיכום עיקרי הבדיקה, הליקויים שעלו וההמלצות

הקפדה על הגשת הדוחות מידי שנה  
הקפדה על מועד הגשת הדוחות  
מעקב אחר תיקון ליקויים משנים קודמות



## איכות הדוחות והיקפם

הבטחת יעילותה ומועילותה של הביקורת

בחירת נושאי ומוקדי הביקורת בהתבסס על סקרי סיכונים  
הלימה בין ממצאי הביקורת למסקנותיה והמלצותיה  
הצעת תובנות חדשות צופות פני עתיד



## עבודה לפי תקנים מקצועיים

שיפור יעילותה ומועילותה של הביקורת

הסדרת בסיס אחיד ומחייב להבטחת הביקורת  
שילוב עקרונות העבודה ותכני הביקורת בהכשרות המקצועיות



## איוש משרת המבקר כדין

איוש משרת המבקר והיקף העסקתו

איוש משרת המבקר באופן עקבי  
קביעת היקף משרתו של המבקר על פי הוראות הדין  
הסדרת כדין של העסקתו של המבקרים בעבודה או עיסוק נוספים



## העסקת עובדים והקצאת תקציב

הבטחת המשכיות מנגנון הביקורת

העסקת עובדים ככל הנדרש ועל פי הוראות הדין  
הקצאת תקציב לפעולות נוספות נוסף על העסקת עובדים



## הטיפול בממצאים ופרסומם

ועדת הביקורת, הצוות לתיקון הליקויים והציבור

הקפדה על הקמה, הרכב והתכנסות ועדת הביקורת  
הקפדה על סדרי העבודה של הצוות לתיקון הליקויים  
פרסום ממצאי הביקורת לציבור



# תודה.