דוח מבקר המדינה

יעילות שלוש חברות הביצוע הממשלתיות בתחום התיירות - ביקורת פיננסית

▪ כסלו התשפ"ז ▪ נובמבר 2026 ▪

יעילות שלוש חברות הביצוע הממשלתיות בתחום התיירות - ביקורת פיננסית[1]

תקציר

רקע

משרד התיירות תומך באופן שוטף בפיתוח של תשתיות תיירות ציבוריות בישראל באמצעות השתתפות במימון פרויקטים לפיתוח תשתיות אלה מתוך תקציב המשרד. המדובר בפיתוח של אתרים היסטוריים ודתיים, אתרי עתיקות, אתרי טבע, ספורט ונופש, טיילות, פארקים, מסלולי תיירות בערים ועוד. לפרויקטים מסוגים אלה עשויה להיות תרומה רבה לפיתוחה של המדינה מהבחינה הכלכלית והחברתית, מאחר שיש בהם להוביל ליצירת מוצר תיירותי איכותי ומגוון, שיסייע לצמיחה בתיירות הנכנסת ובתיירות הפנים, ליצירת מקומות תעסוקה, בילוי ונופש ולפיתוח עסקי בסביבתם.

לשם תכנון וניהול של הקמת הפרויקטים ולשם פיקוח על הביצוע, משרד התיירות מתקשר עם חברות ממשלתיות, שהן זרוע ביצוע לניהול פרויקטים של תשתיות תיירות ציבוריות: **החברה הממשלתית לתיירות (חמ"ת), החברה הממשלתית להגנות ים המלח (חל"י) והחברה לפיתוח עכו העתיקה ונצרת (חל"פ עכו) (יחד - החברות הממשלתיות בתחום התיירות).** מדובר בחברות ניהול שאינן מבצעות את הפרויקטים בעצמן אלא מתקשרות עם קבלני ביצוע לשם כך. מתוקף תפקידן עליהן להסיר חסמים המקשים את השלמת הפרויקטים ולמצוא פתרונות לאתגרים תכנוניים ואחרים ביעילות ובלוחות זמנים קצרים ככל האפשר.

משרד התיירות מתקצב את הפרויקטים שהחברות הממשלתיות בתחום התיירות מנהלות עבורו באמצעות הזמנות העבודה שהוא מעביר להן, הכוללות את תקציב הפרויקט ואת תכולתו. מחזור הפעילות של חברות אלה הסתכם בשנים 2022 - 2025 במאות מיליוני ש"ח בכל שנה.

רשות החברות הממשלתיות פועלת מכוח חוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975. בין תפקידיה על פי החוק: ייעוץ לממשלה בעניינים הנוגעים לחברות ממשלתיות ומעקב אחר פעילותן של כל החברות הממשלתיות.

השרים האחראים לפעילות החברות הממשלתיות בתחום התיירות הם שר התיירות והשר הממונה על החברות הממשלתיות.

---

1 דוח זה כולל ממצאי ביקורת מעקב אחר **דוח מבקר המדינה - מאי 2023**, "תחזוקה וניקיון של אתרי תיירות בישראל".

החברות הממשלתיות בתחום התיירות - מאפיינים ונתונים*

	שנת הקמה	בעלים	פעילות מרכזית	אזור פעילות	מחזור הפעילות (הכנסות) לפי הדוח הכספי בשנת 2025 (באלפי ש"ח)	המקורות לתקציב המינהלה
חמ"ת החברה הממשלתית לתיירות	1955	100% בבעלות המדינה אינה פועלת למטרות רווח	ניהול של הקמת פרויקטים תיירותיים**	כל הארץ	151,237	תקציב המדינה
חל"י החברה הממשלתית להגנות ים המלח	2008	100% בבעלות המדינה אינה פועלת למטרות רווח	ניהול של הקמת פרויקטים תיירותיים והגנות מפני הצפה של בריכת ים המלח***	ים המלח ודרומה עד אילת	100,163	תקציב המדינה
חל"פ עכו החברה לפיתוח עכו העתיקה ונצרת	1966	99% בבעלות המדינה	ניהול של הקמת פרויקטים תיירותיים וניהול של אתרי תיירות ונכסי מקרקעין ותפעולם****	עכו העתיקה	27,143	הכנסות עצמיות מתפעול של אתרי תיירות ונכסי מקרקעין בעכו העתיקה ותקציב המדינה

על פי דיווחי חמ"ת, חל"י וחל"פ עכו למשרד מבקר המדינה והדוחות הכספיים של החברות לשנת 2025, בעיבוד משרד מבקר המדינה.

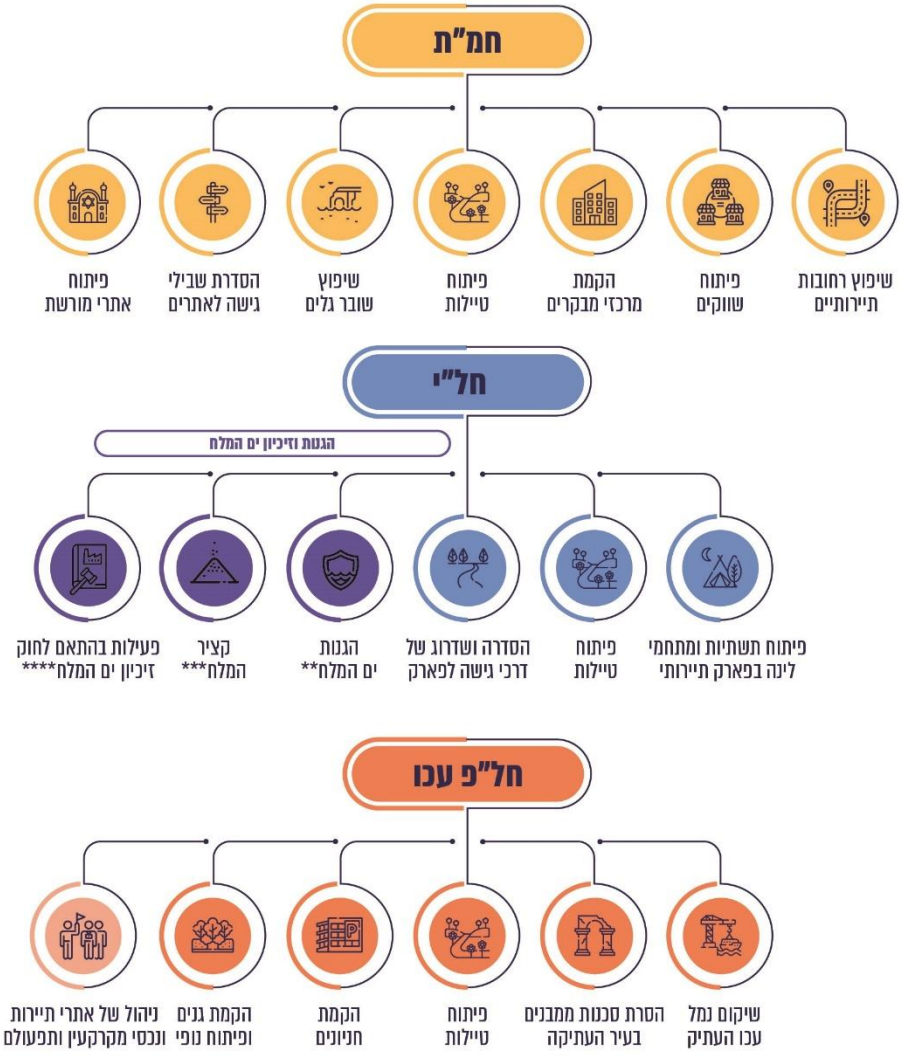
* בינואר 2026, לאחר מועד סיום הביקורת הנוכחית, החליטה הממשלה על שינוי בפעילות החברות ועל מיזוג של חל"פ עכו לתוך חמ"ת וריכוז הפעילות של חל"י בתחום פיתוח תשתיות לתיירות בחמ"ת, בכפוף לאישור ועדת הכספים של הכנסת. המאפיינים והנתונים שבלוח מתייחסים לפעילות החברות לפני החלטה זו.

** בהתאם להחלטת הממשלה 5290 (19.12.2012), חמ"ת רשאית לנהל פרויקטים תיירותיים גם עבור משרדי ממשלה אחרים ועבור גופים ציבוריים, נוסף על משרד התיירות.

*** חל"י הוקמה מתוקף החלטת הממשלה 3262 (13.3.08) כזרוע ביצועית של משרד התיירות בכל הקשור לנושא של ההגנה על מלונות ים המלח ועל תשתיות החוף מפני הצפה, ומשנת 2012 גם פועלת בנושא שיקום ופיתוח תיירותי באגן ים המלח. היא גם מסייעת בבדיקת פעילות הזכיין בנוגע לזיכיון להפקת מחצבים וכימיקלים מים המלח, ומלווה את פרויקט קציר המלח. היקף הפעילות השנתית בנושאים אלו הוצג לראשונה בדוח הכספי של החברה לשנת 2025 כפעילות חוץ-מאזנית בסכום של 480 מיליון ש"ח. סכום זה אינו חלק מסך ההכנסות של החברה המוצג בדוח רווח והפסד. בשנת 2017 הרחיבה הממשלה את סמכויות החברה לניהול פרויקטים תיירותיים והקמת תשתיות לצורך כך באזור הדרום בתחומי המועצות האזוריות מגילות ותמר ועד לעיר אילת, כולל העיר עצמה.

**** יעדי החברה ועיקר פעילותה מתמקדים בפיתוח תשתיות לתיירות בעכו העתיקה, בניהול של נכסי מקרקעין ובתפעול של אתרי תיירות בעכו העתיקה.

דוגמאות של סוגי פרויקטים בניהול החברות הממשלתיות בתחום התיירות והסתיימו בשנים 2017 - 2025 לצד פעולות נוספות של חל"י וחל"פ עכו *



המקור: דיווחי החברות למשרד מבקר המדינה והדוחות הכספיים של החברות.

* פעולות נוספות של חל"י בתחום הגנות וזיכיון ים המלח ופעולות נוספות של חל"פ עכו בתחום ניהול אתרי תיירות ונכסי מקרקעין ותפעולם.

** חל"י עוסקת בתכנון ובביצוע של פעולות שנועדו להיות פתרונות קצרי טווח וארוכי טווח לבעיית עליית מפלס המים בבריכה הידועה בשם בריכה 5 באזור עין בוקק.

*** פרויקט שנועד למנוע את עליית מפלס המים בטווח הארוך. חל"י מלווה את הפרויקט, כולל אישור ובקרה כספית, עד לתשלום שמבוצע על ידי החשב הכללי במשרד האוצר.

**** בהתאם לחוק זיכיון ים המלח, הזכיין מחויב לקבל את אישור המדינה לכל השקעת הון שהוא מבקש לבצע. חל"י מבצעת את הפעילות המקצועית לבחינה ולאישור של ההשקעות. נוסף על כך היא מסייעת בהיערכות לתום תקופת הזיכיון הנוכחי וחידוש הזיכיון.

נתוני מפתח

כ-377 מיליון ש"ח

סכום ביצוע התקציב של 68 פרויקטים שבוצעו בשנים 2010 - 2025 על ידי החברות הממשלתיות בתחום התיירות חמ"ת, חל"י וחל"פ עכו בערכים נומינליים ושנבדקו בביקורת הנוכחית[2]

איך תמונת מצב כוללת (תמונת מקרו)

לכל 5 הגופים שקשורים לפיתוח תשתיות התיירות בישראל: משרד התיירות, רשות החברות הממשלתיות ושלוש החברות הממשלתיות בתחום התיירות - על ביצועי החברות, כמו עמידה בלוחות זמנים, עמידה בתקציב הפרויקטים ואיכות הביצוע

10 שנים ויותר

משך הזמן שבוצעו כ-12% עד 20% (6 עד 10 פרויקטים בהתאמה), מתוך 49 פרויקטים שניהלה **חמ"ת** והסתיימו בשנים 2022 - אפריל 2025[3]

חריגה של פי 2 ויותר

בזמני עבודות קבלן הביצוע מהזמן המתוכנן ב-73% מהפרויקטים שניהלה חמ"ת ונבדקו בביקורת הנוכחית

מ-24% (כשבעה חודשים) עד 112% (כחצי שנה)

שיעורי החריגה בזמן העבודה בפועל של הקבלנים מהזמן שנקבע בצו התחלת עבודה ב-6 מתוך 7 פרויקטים שניהלה **חל"י** והסתיימו בשנים אפריל 2020 - אוגוסט 2025, בהם נקבע לקבלני הביצוע מועד לסיום הפרויקט בצו התחלת העבודה

מ-36% (שבעה חודשים) עד 317% (שנה ו-5 חודשים)

שיעורי החריגה בזמן העבודה בפועל של קבלני הביצוע בהשוואה לזמן המתוכנן שנקבע לקבלנים בכל 9 הפרויקטים שניהלה **חל"פ עכו** והסתיימו בשנים ספטמבר 2017 - אפריל 2025

דירקטור אחד בלבד

כיהן בכל אחת מהחברות **חל"י וחל"פ עכו**, משנת 2021. עולה אפוא כי מזה כארבע וחצי שנים לא קיים מניין חוקי לקיום ישיבות דירקטוריון בחברות אלה

---

[2] עקב מגבלות בנתונים סכום ביצוע התקציב מוצג בערכים נומינליים כאומדן.

[3] חלק מהפרויקטים שביצעו החברות מאופיינים בהזמנת עבודה ראשונה ועיקרית הכוללת את תכולות הפרויקט, והזמנות עבודה נוספות לאחר פרק זמן הכוללות תכולות עבודה נוספות. כדי לאפשר מדידה מהימנה, משך זמן הכולל של פרויקט נמדד על ידי משרד מבקר המדינה כטווח בין שני החישובים הבאים: חישוב ראשון, שבו נמדד הזמן שחלף ממועד הזמנת העבודה הראשונה ועד למסירת הפרויקט לרשות, וחישוב שני, שבו נמדד הזמן שחלף ממועד הזמנת העבודה האחרונה ועד למסירת הפרויקט לרשות.

פעולות הביקורת

בחודשים נובמבר 2024 עד ספטמבר 2025 בדק משרד מבקר המדינה היבטים אחדים הקשורים בפעילות החברות הממשלתיות בתחום פיתוח של תשתיות תיירות ציבוריות. בדיקות השלמה בוצעו עד ליוני 2026. הבדיקה התמקדה בבחינת המודל של פיתוח של תשתיות תיירות בישראל באמצעות החברות הממשלתיות התיירותיות, במדידת ביצועי החברות, בממשל התאגידי בחברות וכן במעקב אחר תיקון כמה מהליקויים שעלו בדוח מבקר המדינה, "תחזוקה וניקיון של אתרי תיירות בישראל", שהתפרסם במאי 2023 (הדוח הקודם).

הבדיקה נעשתה במשרד התיירות, ברשות החברות הממשלתיות (הרשות), בחברה הממשלתית לתיירות (חמ"ת), בחברה הממשלתית להגנות ים המלח (חל"י) ובחברה לפיתוח עכו העתיקה ונצרת (חל"פ עכו). בדיקות השלמה נעשו במשרד האוצר ובמשרד הכלכלה והתעשייה.

על רקע היעדרה של תמונת מצב בחברות הממשלתיות בתחום התיירות, במשרד התיירות וברשות החברות על אודות יעילות פעילותן של החברות הממשלתיות בתחום התיירות, בנה משרד מבקר המדינה מאגר נתונים בסיסי שיאפשר לקבל תמונת מצב ראשונית בנוגע לזמני הביצוע של פרויקטים בניהול החברות שהסתיימו בשנים האחרונות, לרבות ניתוח של זמני ביצוע באבני דרך מרכזיות. נתוני המאגר כללו גם את נתוני התקציב של הפרויקטים.

תמונת המצב העולה מן הביקורת

הפיקוח והבקרה על יעילות החברות הממשלתיות בתחום התיירות

תמונת מצב כוללת - בדוח זה נבדקו 68 פרויקטים שבוצעו בשנים 2010 - 2025 על ידי החברות הממשלתיות בתחום התיירות חמ"ת, חל"י וחל"פ עכו בסכום כולל שנאמד בכ-377 מיליון ש"ח בערכים נומינליים. נכון למועד סיום הביקורת, ספטמבר 2025, למשרד התיירות, לרשות החברות הממשלתיות ולכל החברות הממשלתיות בתחום התיירות - חמ"ת, חל"י וחל"פ עכו - אין תמונת מצב כוללת (תמונת מקרו) שתאפשר להם להעריך את יעילות פעילותן של החברות הממשלתיות בתחום התיירות על פי מדדים אובייקטיביים, לרבות עמידת החברות בלוחות זמנים, עמידה בתקציב ומידת איכות הביצוע של הפרויקטים. היעדר תמונת מצב כוללת פוגעת בהבטחת עקרונות היעילות והחיסכון המצופים מניהול כספי ציבור ומשאבי מדינה ומונעת את היכולת לזהות נקודות תורפה ונקודות חוזק, לזהות את הסיבות להן ולפעול לשיפור נקודות התורפה ולשימור נקודות החוזק בניהול פרויקטים.

תשתית מידע בהיבטי טכנולוגיה

- מערכות המידע של חמ"ת וחל"י אינן מאפשרות ניתוח המציג תמונת מצב כוללת על ביצועי הפרויקטים שבניהול חברות אלה מבחינת משך זמן השלמת הפרויקטים בכלל ובאבני דרך מרכזיות בפרט בהשוואה לאומדן לוח הזמנים המקורי לסיום הפרויקטים ועמידה בתקציבי הפרויקט בהשוואה לתקציבים המקוריים, וכן תמונת מצב כוללת על איכות הביצוע של הפרויקטים.
- לחל"פ עכו אין מערכת מידע ממוחשבת לבקרה על ביצועי הפרויקטים שבניהולה.

- בחלוף עשר שנים מפרסום ממצאי דוח מבקר המדינה משנת 2015, שהצביע על פער בנושא[4], עדיין אין למשרד התיירות מאגר מידע מרוכז, מעודכן ונגיש על סטטוס הביצוע של כל הפרויקטים שהוא החליט להקים באמצעות החברות הממשלתיות בתחום התיירות והשתתף במימונם.

קביעת יעדים ומדדי ביצוע

- במהלך הביקורת הגדיר משרד התיירות שני מדדי הצלחה לחברות הממשלתיות בתחום התיירות - מספר הפרויקטים שיסתיימו בשנה ומספר הפרויקטים שיעברו משלב תכנון לשלב ביצוע, אולם המשרד לא קבע את היעדים הרלוונטיים למדדים, כמו מספר הפרויקטים המזערי שעל כל חברה לסיים בפרק זמן מוגדר, שיאפשר לעקוב אחר הצלחת החברות לעמוד בהם.
- **חמ"ת** - בתוכניות העבודה של חמ"ת לשנים 2022 - 2024 ולשנים 2025 - 2028 חמ"ת לא קבעה יעדים כמותיים עם ערך שיש לעמוד בו בתחום שיפור יעילות החברה לרבות עמידה בשיעור הוצאות הנהלה וכלליות מסך פעילות החברה, עמידה בלוחות זמנים ועמידה בתקציב הפרויקטים. יצוין כי בשנת 2026 קבעה רשות החברות הממשלתיות לחברה יעדים בתחומים אלה.
- **חל"י** - לא נמצא כי החברה קבעה לעצמה יעדים בתחום שיפור יעילות החברה לרבות עמידה בשיעור הוצאות הנהלה וכלליות מסך פעילות החברה ועמידה בתקציב פרויקטים בשנים 2022 - 2024. יצוין כי בשנת 2025 קבעה רשות החברות הממשלתיות לחל"י יעדים כמותיים במסגרת חוזר יעדים פיננסיים לצורך תגמול בכירים.
- **חל"פ עכו** - חל"פ עכו לא קבעה יעדים לשיפור יעילות הביצועים שלה בתחום הוצאות הנהלה וכלליות, עמידה בלוחות זמנים ועמידה בתקציב פרויקטים.

יעילות 'החברות הממשלתיות בתחום התיירות בניהול פרויקטים, לפי בדיקת משרד מבקר המדינה

על רקע היעדרה של תמונת מצב בחברות הממשלתיות בתחום התיירות, במשרד התיירות וברשות החברות על אודות יעילות פעילותן של החברות הממשלתיות בתחום התיירות, בנה משרד מבקר המדינה מאגר נתונים בסיסי שיאפשר לקבל תמונת מצב ראשונית בנוגע לזמני הביצוע של פרויקטים בניהול החברות שהסתיימו בשנים האחרונות, לרבות ניתוח של זמני ביצוע באבני דרך מרכזיות. נתוני המאגר כללו גם את נתוני התקציב של הפרויקטים. בניתוח המידע שנאסף במאגר זה עלו הממצאים הבאים:

הזמן הכולל לביצוע פרויקטים[5]

- **חמ"ת -** מתוך 49 פרויקטים שניהלה חמ"ת והושלמו בתקופה ינואר 2022 - אפריל 2025, בין 35% מהפרויקטים (מעל שליש מהפרויקטים - 17 פרויקטים) ל-49% מהפרויקטים (כמחצית מהפרויקטים - 24 פרויקטים) נמשכו 6 שנים ויותר; בין 22% מהפרויקטים (כחמישית מהפרויקטים - 11 פרויקטים) ל-33% מהפרויקטים (כשליש מהפרויקטים - 16 פרויקטים) נמשכו 9 שנים ויותר; בין 12% מהפרויקטים (6 פרויקטים) ל-20% מהפרויקטים (כחמישית מהפרויקטים - 10 פרויקטים) נמשכו 10 שנים ויותר.
- **חל"י -** משך זמן הביצוע הכולל של 7 פרויקטים בתחום התיירות בניהול חל"י שהסתיימו בין אפריל 2020 לאוגוסט 2025, היה בין שנה ו-11 חודשים ל-6 שנים ו-7 חודשים (ממועד הזמנת העבודה הראשונה), ובין שנה ו-11 חודשים ל-3 שנים ו-6 חודשים (ממועד הזמנת העבודה האחרונה).

---

4 מבקר המדינה, **דוח שנתי 65ג** (2015), "פיתוח תשתיות ציבוריות לתיירות", עמ' 1248, 1277 - 1280.

5 חלק מהפרויקטים שביצעו החברות מאופיינים בהזמנת עבודה ראשונה ועיקרית הכוללת את תכולות הפרויקט, והזמנות עבודה נוספות לאחר פרק זמן הכוללות תכולות עבודה נוספות. כדי לאפשר מדידה מהימנה, משך זמן הכולל של ביצוע פרויקט נמדד על ידי משרד מבקר המדינה כטווח בין שני החישובים הבאים: חישוב ראשון, שבו נמדד הזמן שחלף ממועד הזמנת העבודה הראשונה ועד למסירת הפרויקט לרשות, וחישוב שני, שבו נמדד הזמן שחלף ממועד הזמנת העבודה האחרונה ועד למסירת הפרויקט לרשות.

- **חל"פ עכו -** משך זמן הביצוע של 9 פרויקטים בתחום התיירות בניהול חל"פ עכו, שהסתיימו בין ספטמבר 2017 לאפריל 2025, היה בין שנתיים וחודש ל-5 שנים ו-6 חודשים (ממועד הזמנת העבודה הראשונה), ובין 6 חודשים ל-4 שנים ו-5 חודשים (ממועד הזמנת העבודה האחרונה).

👎 **התמשכות הזמן באבני דרך מרכזיות לביצוע פרויקטים - חתימה על הסכם עם הרשות המקומית[6], בחירת קבלני ביצוע[7] ושלב התכנון וההתארגנות[8] -** ממצאי הביקורת מעידים על פערים ביעילות חמ"ת, חל"י וחל"פ עכו בניהול אבני דרך אלו[9]:

- **חמ"ת - חתימה על הסכם עם הרשות המקומית -** מתוך 46 פרויקטים בניהול חמ"ת שנבדקו: בכמחצית (46%) מהפרויקטים (21 פרויקטים) משך הזמן מקבלת הזמנת העבודה ועד לחתימה על ההסכם עם הרשות המקומית היה שנה ויותר; בכרבע (26%) מהפרויקטים (12 פרויקטים) משך הזמן היה 5 שנים ויותר; וב-4% מהפרויקטים (2 פרויקטים) משך הזמן היה 10 שנים ויותר.
- **חמ"ת - בחירת קבלני ביצוע -** מתוך 42 פרויקטים בניהול חמ"ת שנבדקו: ביותר משליש (38%) מהפרויקטים (16 פרויקטים) משך הזמן ממועד חתימת הסכם עם הרשות ועד למתן צו תחילת עבודה לקבלן היה שנה ויותר; בכרבע (24%) מהפרויקטים (10 פרויקטים) משך הזמן היה שנתיים ויותר; בכחמישית (19%) מהפרויקטים (8 פרויקטים) משך הזמן היה 3 שנים ויותר; ב-14% מהפרויקטים (6 פרויקטים) משך הזמן היה 4 שנים ויותר.
- **חל"י - שלב התכנון וההתארגנות** - משך הזמן מהמועד שהתקבלה הזמנת העבודה ועד למתן צו תחילת העבודה לקבלן הביצוע, ב-7 הפרויקטים בניהול חל"י שנבדקו, היה בין חודש (כ-2% מהזמן הכולל להקמת הפרויקט) ל-5 שנים (כ-76% מהזמן הכולל להקמת הפרויקט מהזמנת העבודה הראשונה).
- **חל"פ עכו - שלב התכנון וההתארגנות -** משך הזמן מהמועד שהתקבלה הזמנת העבודה ועד למתן צו תחילת העבודה לקבלן הביצוע, ב-9 הפרויקטים בניהול חל"פ עכו שנבדקו, היה בין שנה ו-4 חודשים (כ-63% מהזמן הכולל להקמת הפרויקט) ל-3 שנים ו-11 חודשים (כ-89% מהזמן הכולל להקמת הפרויקט מהזמנת העבודה הראשונה).

👎 **התמשכות הזמן באבני דרך מרכזיות לביצוע פרויקטים - שלב ביצוע הפרויקטים על ידי קבלני ביצוע[10] -** ממצאי הביקורת מעידים על פערים ביעילות חמ"ת, חל"י וחל"פ עכו בניהול אבן דרך זו:

- **חמ"ת - משך הזמן לביצוע על ידי הקבלנים** - מתוך 42 פרויקטים בניהול חמ"ת שנבדקו: ב-45% מהפרויקטים (19 פרויקטים) נמשכו עבודות הקבלן שנתיים ויותר; בכשליש (33%) מהפרויקטים (14 פרויקטים) נמשכו עבודות הקבלן 3 שנים ויותר; בכחמישית (21%) מהפרויקטים (9 פרויקטים) נמשכו עבודות הקבלן ארבע שנים ויותר; ב-10% מהפרויקטים (4 פרויקטים) נמשכו העבודות 5 שנים ויותר.
- **חמ"ת - זמן הביצוע שתוכנן לקבלנים -** מתוך 30 פרויקטים בניהול חמ"ת שנבדקו ובהם נקבע לקבלן הביצוע מועד לסיום הפרויקט בצו התחלת העבודה: ב-73% מהפרויקטים (22 פרויקטים) החריגה בזמני עבודות קבלן הביצוע הייתה פי 2 ויותר (100% ויותר) מהזמן המתוכנן; ב-40% מהפרויקטים (12 פרויקטים) נמצאה חריגה של פי 3 ויותר מהזמן המתוכנן (200% ויותר); בכרבע (23%) מהפרויקטים (7 פרויקטים) נמצא חריגה של פי 4 ויותר מהזמן המתוכנן (300%); ב-17% מהפרויקטים (5 פרויקטים) נרשמה חריגה של פי 5 ויותר מהזמן המתוכנן (400%); ב-13% מהפרויקטים (4 פרויקטים) נרשמה חריגה

---

6 אבן דרך זו נמדדת על פי משך הזמן שחלף מקבלת הזמנת עבודה בחברה ועד לחתימה על הסכם עם הרשות המקומית.

7 אבן דרך זו כוללת איתור של קבלני ביצוע ובחירה בקבלן והמשך תכנון הפרויקט.

8 אבן דרך זו נמדדת על פי משך הזמן שחלף ממועד קבלת הזמנת העבודה בחברה ועד למתן צו תחילת העבודה לקבלן הביצוע.

9 ניתוח פרטני של לוחות זמנים של אבני דרך מרכזיות בפרויקט מאפשר לבדוק את הגורמים להתמשכות הפרויקטים.

10 אבן דרך זו נמדדה בשני מדדים: משך הזמן בין צו תחילת העבודה לקבלן הביצוע ועד לסיום העבודה של הקבלן ולמסירת הפרויקט, ומידת ההתאמה של משך הזמן בפועל של עבודות הקבלן למשך הזמן שהוגדר לקבלן בצו התחלת העבודה (כלומר, משך הזמן שתוכנן לקבלן הביצוע).

של פי 6 ויותר (פער של 500% ויותר) מהזמן המתוכנן; ב-10% מהפרויקטים (3 פרויקטים) נרשמה חריגה של פי 9 ויותר מהזמן המתוכנן (800% ויותר).

- **חל"י - זמן הביצוע שתוכנן לקבלנים -** ב-6 פרויקטים בניהול חל"י שנבדקו ובהם נקבע לקבלן הביצוע מועד לסיום הפרויקט בצו התחלת העבודה, נמצאה חריגה בזמן העבודה בפועל של קבלני הביצוע לעומת הזמן שנקבע לקבלן. שיעורי החריגה נעו בין 24% (כ-7 חודשים) בפרויקט אחד ל-112% (כחצי שנה) בפרויקט אחר.
- **חל"פ עכו - זמן הביצוע שתוכנן לקבלנים -** בכל 9 הפרויקטים בניהול חל"פ עכו שנבדקו, נמצאה חריגה בזמן העבודה בפועל של קבלני הביצוע לעומת הזמן שנקבע לקבלנים בצו התחלת העבודה. שיעורי החריגה נעו בין 36% (7 חודשים) בפרויקט אחד ל-317% (שנה ו-5 חודשים) בפרויקט אחר.

עמידת החברות בתקציב המקורי של הפרויקטים - עמידה בתקציב המקורי של פרויקטים מבטאת את היכולת של חברה לעמוד בתקציב המקורי שהוגדר. בחברות המנהלות כמה פרויקטים ניתוח ההתפלגות של שיעורי הביצוע ביחס לתקציב המקורי של הפרויקטים מסייע להנהלת החברה ולדירקטוריון בהתוויית פעילות החברה ובפיקוח עליה. הוא גם מסייע לאמוד את שכיחות הפרויקטים שחרגו מהתקציב המקורי מעל שיעור מסוים (לדוגמה 5% ומעלה). ניתוח חריגות מהתקציב המקורי יכול לאפשר בחינה של מידת ההלימה של סעיף הוצאות בלתי צפויות מראש (בצ"ם) בתקציב המקורי.

- **חמ"ת - היעדר פיקוח על עמידה בתקציב המקורי -** חמ"ת אינה מבצעת ניתוח של מידת העמידה של ביצוע התקציב בתקציב המקורי ואינה מתייחסת לתוספות תקציב הניתנות לה לאורך חיי הפרויקט לצורך מימון התממשות אירועים בלתי צפויים כחריגה מהתקציב המקורי.
- **חל"י - היעדר פיקוח על עמידה בתקציב המקורי -** חל"י אינה מבצעת ניתוח של מידת העמידה של ביצוע התקציב בתקציב המקורי, ולא קיים בידול בין התקציב המקורי לבין תוספות תקציב במערכת המידע שלה.
- **חל"פ עכו - חריגות בביצוע התקציב המקורי -** ב-2 מתוך 9 פרויקטים (22%) בניהול חל"פ עכו שנבדקו, נמצאה חריגה מתקציב הפרויקט המקורי. שיעור החריגה היה 11%.

שיעור הוצאות הנהלה וכלליות מסך ההוצאות בחברות הממשלתיות בתחום התיירות - מדד זה מאפשר לבחון את יעילות המעטפת הניהולית של חברות ואת המודל הקיים לניהול פרויקטים על ידי החברות הממשלתיות בתחום התיירות.

- בכל החברות הממשלתיות בתחום התיירות בשנים 2022 - 2025 היחס היה גבוה מהיחס שקבעה רשות החברות הממשלתיות בחוזר יעדים פיננסיים בנובמבר 2021 לחברות זרוע ביצוע אחרות, ולפיו שיעור היחס בין סך הוצאות הנהלה וכלליות לסך ההוצאות בחברות זרוע ביצוע ממשלתיות יכול להיות לכל היותר עד 4%. בשנת 2025 עמד שיעור היחס האמור על 10.5% בחל"פ עכו (גבוה בכ-162.5% מהיעד המרבי שקבעה רשות החברות הממשלתיות וחורג ממנו בכ-2 מיליון ש"ח), על 11.1% בחמ"ת (גבוה בכ-177.5% מהיעד המרבי וחורג ממנו בכ-11.1 מיליון ש"ח), ועל 12.8% בחל"י (גבוה בכ-220% מהיעד המרבי וחורג ממנו בכ-9.2 מיליון ש"ח). לצד האמור יצוין כי רשות החברות הממשלתיות קבעה יעדים פרטניים לחברות בעניין יחס הוצאות הנהלה וכלליות מתוך סך הוצאות החברה, כך נקבע יעד שנע בין 10% ל-11.8% לחל"י לשנת 2025 ובין 10% ל-12% לחמ"ת עבור שנת 2026.
- שיעור היחס של סך הוצאות הנהלה וכלליות מסך ההוצאות בכל אחת מהחברות הממשלתיות בתחום התיירות בשנים 2022, 2023, 2024 ו-2025 היה גבוה משיעור יחס זה בקרב חברות זרוע ביצוע ממשלתיות אחרות בממוצע בשנים אלה (4.8%, 5.0%, 4.9% ו-4.8% בהתאמה), וגבוה גם משיעור יחס זה בקרב כלל החברות הממשלתיות בממוצע בשנים 2022 - 2024 (5.3%, 5.4% ו-4.8% בהתאמה).
- בסימולציה שביצע משרד מבקר המדינה בנוגע ליחס הוצאות הנהלה וכלליות מסך ההוצאות, אילו מוזגו חל"פ עכו ופעילות התיירות של חל"י לחמ"ת בשנת 2024 (כפי שנקבע בהחלטת הממשלה מינואר 2026),

התקבל שיעור של 7.3%. גם שיעור יחס זה גבוה מהשיעור הממוצע בחברות זרוע ביצוע ממשלתיות אחרות (4.9%) ומהשיעור הממוצע בקרב כלל החברות הממשלתיות (4.8%).

ממשל תאגידי בחברות הממשלתיות בתחום התיירות

עמידה בכללי ממשל תאגידי - ממשל תאגידי הוא אוסף של מנגנוני פיקוח ובקרה שמטרתם להבטיח את פעילותו התקינה והיעילה של תאגיד, קבלת החלטות מקצועית וניהול סיכונים מושכל בו לטובת הצלחתו, בהתאם למטרה שלשמה הוקם. נמצא כי מתוך שבעה כללים של ממשל תאגידי שנקבעו בחוק החברות הממשלתיות ובחוזרים ובכללים של רשות החברות הממשלתיות ובתקנוני חמ"ת, חל"י וחל"פ עכו - מספר דירקטורים, קיום קוורום, מינוי דירקטור בעל מיומנות פיננסית, קיום ועדת ביקורת, תקופת העסקה מרבית של מבקר פנימי ושל רואה חשבון מבקר ותדירות מינימלית של ביצוע סקר סיכונים - לגבי **חל"י** נמצאו חריגות בכל הכללים; לגבי **חל"פ עכו** נמצאו חריגות בשישה מתוך שבעה כללים; ולגבי **חמ"ת** נמצאו חריגות בשלושה מתוך שבעה כללים - דירקטור בעל מיומנות פיננסית ותקופת העסקה מרבית של המבקר הפנימי ושל רואה החשבון המבקר. מהביקורת עלה כי הסיבה לחריגות ולפערים אלה היא בראש ובראשונה: אי-מינוי דירקטורים לחברות אלה בידי השרים (השר הממונה על רשות החברות הממשלתיות ושר התיירות).

מינוי דירקטורים - שלא בהתאם להוראות חוק החברות הממשלתיות, נכון למועד סיום הביקורת (ספטמבר 2025), ובמשך כארבע שנים קודם לכן, כיהן בכל אחת מהחברות הללו: **חל"י וחל"פ עכו,** רק דירקטור אחד. כתוצאה מכך לא היה מניין חוקי לקיום ישיבות הדירקטוריון (קוורום). מצב זה של היעדר דירקטוריון פעיל פוגע בניהול התקין של החברות.

מינוי ועדת הביקורת של הדירקטוריון - בניגוד להוראות בחוק החברות הממשלתיות, נכון למועד סיום הביקורת (ספטמבר 2025), וכחמש שנים וכשש שנים קודם לכן, לא מונתה ולא פעלה ועדת ביקורת **בחל"י ובחל"פ עכו** בהתאמה.

ביצוע סקר סיכונים - **חל"י** ביצעה את סקר הסיכונים שלה בתדירות החורגת מהנדרש על פי חוזרי רשות החברות הממשלתיות[11]. נכון ליולי 2025, סקר הסיכונים האחרון נעשה בחל"י בדצמבר 2019 (כלומר, 5 שנים ו-7 חודשים לא נערך בחל"י סקר סיכונים). נמצא כי היעדר קוורום בדירקטוריון חל"י לא אפשר לעמוד בתדירות המינימלית לביצוע סקר סיכונים בחברה.

הפעילות הממשלתית לבחינת יעילות המודל של פיתוח תשתיות תיירות ציבוריות באמצעות החברות הממשלתיות בתחום התיירות

בינואר 2026, לאחר מועד סיום הביקורת הנוכחית, החליטה הממשלה על ריכוז הפעילות של ניהול ההקמה של תשתיות התיירות בכל רחבי הארץ בידי חמ"ת באופן הבא: מיזוג חל"פ עכו לתוך חמ"ת וגם מיזוג פעילותה של חל"י בתחום הניהול של הקמת תשתיות תיירות בחמ"ת. ממצאי הביקורת העלו כי החלטה זו של מיזוג החברות התקבלה על בסיס עבודת מטה חלקית שביצע צוות בין-משרדי בראשות רשות החברות הממשלתיות ובשיתוף משרד התיירות:

- הצוות בדק את החיסכון הצפוי בעלויות השכר של בעלי תפקידים שונים בחברות ובהפחתת עלויות בגין שירותים וספקים בלבד כתוצאה מהמיזוג. הצוות לא בדק נושאים מהותיים אלה: (1) ביצועי החברות הממשלתיות בתחום התיירות, בין היתר מבחינת יעילות של ניהול הפרויקטים, עמידה בלוחות זמנים ועמידה בתקציב; (2) איכות העבודה של החברות.

[11] תדירות שלא תעלה על ארבע שנים, לפי החוזר המעודכן מינואר 2020, ותדירות שלא תעלה על חמש שנים, לפי החוזר הקודם מיוני 2009.

- בניגוד למקובל, וגם לנוכח הבדלים של כמיליון ש"ח בחיסכון בין חלופות המיזוג שנבחנו, הצוות לא ניתח את הרגישות לשינויים בהנחות היסוד בחישוב החלופות, כגון שינויים בחיסכון מהפחתת עלויות שכר של בעלי תפקידים ומהפחתת עלויות בגין שירותים וספקים.

- הצוות לא ביצע בחינה כלכלית של יעילות ומועילות ניהול ההקמה של פרויקטים בתחום התיירות בדרכים שאינן מיזוג של החברות הממשלתיות בתחום התיירות, כמו התקשרות ישירה של משרד התיירות עם חברות מהמגזר הפרטי לניהול פרויקטים או ניהולם על ידי גורמים אחרים. זאת אף שבשנים 2022 - 2025 לא ניהלה חמ"ת חלק ניכר (כ-42%) מהפרויקטים שהועברו לניהולה, אלא התקשרה עם גורמים שלישיים שאינם חברות ממשלתיות כדי שינהלו את הפרויקטים במלואם או בחלקם. יצוין כי נמצא שמשרדי ממשלה שונים שפעילותם כרוכה בהקמת תשתיות, מתקשרים עם גופים שאינם חברות ממשלתיות[12] לשם תכנון וניהול של הקמת התשתיות ופיקוח עליהן.

ביקורת מעקב על תחזוקה וניקיון של אתרי תיירות

👎 **הסכמי התחזוקה בין החברות הממשלתיות בתחום התיירות לבין הרשויות המקומיות - הטלת עיצומים במקרה של הפרה -** החברות הממשלתיות בתחום התיירות חותמות על הסכמים עם הרשויות המקומיות בעניין הקמה של פרויקטים תיירותיים בתחומן. בהסכמים אלה הרשויות מתחייבות לתחזק את הפרויקטים לאחר סיום הקמתם ומסירתם לרשויות, על פי הוראות תחזוקה שיקבלו מהחברות הממשלתיות. בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי **מהדוח הקודם לא תוקן,** וכי נכון למועד סיום הביקורת, ספטמבר 2025, הסכמים אלה עדיין אינם כוללים עיצומים או אמצעים מוסכמים שאפשר לנקוט אם הרשויות המקומיות מפרות את דרישות התחזוקה המוטלות עליהן.

[12] כדוגמת רשויות מקומיות, חברות כלכליות של רשויות מקומיות וחברות מהמגזר הפרטי.

עיקרי המלצות הביקורת

- מומלץ כי משרד התיירות ישלים הקמה של מערכת שתכלול מידע מרוכז, מעודכן ונגיש על כל הפרויקטים שהוא מקים באמצעות החברות הממשלתיות בתחום התיירות ומשתתף במימונם.

- מומלץ כי משרד התיירות יקבע לחברות הממשלתיות בתחום התיירות יעדים מדידים (שנתיים וארוכי טווח), לרבות עמידה בלוחות זמנים, בתקציב הפרויקטים ובאיכות הביצוע שלהם, ויעקוב אחר השגתם.

- על רשות החברות הממשלתיות לוודא כי כל אחת מהחברות הממשלתיות בתחום התיירות תקבע לעצמה יעדים ארוכי טווח, ולגבש מתודולוגיה אפקטיבית לבחינת ביצועי החברות, כך שלרשות החברות הממשלתיות תהיה תמונת מצב כוללת (תמונת מקרו) על ביצועי החברות, לרבות עמידה בלוח זמנים, עמידה בתקציב ובאיכות הביצוע של הפרויקטים.

- מומלץ כי חמ"ת, חל"י וחל"פ עכו יפעלו לעדכון מאגר המידע כך שהמאגר יכלול את כלל הפרויקטים שהן מנהלות, יתעדכן באופן שוטף, ועל בסיסו אפשר יהיה לנתח ברמת המקרו את ביצועיהן בכל הקשור לניהול פרויקטים. ניתוח המידע יאפשר בדיקה של עמידה בלוחות זמנים בהשוואה לאומדן לוח הזמנים המקורי לסיום הפרויקטים, עמידה בתקציב המקורי של הפרויקטים ובאיכות הנדרשת של הפרויקטים.

- נוכח ממצאי דוח הביקורת על התמשכות הפרויקטים בניהול חמ"ת, חל"י וחל"פ עכו במשך שנים רבות, עליהן לפעול לשיפור בניהול הפרויקטים שבאחריותן ולצמצם את החריגות בלוחות הזמנים של הפרויקטים.

- מומלץ לרשות החברות הממשלתיות, למשרד התיירות ולחברות חמ"ת, חל"י וחל"פ עכו, לפעול לשיפור בשיעור הוצאות הנהלה וכלליות מסך הוצאות החברות ולבחון צעדים נוספים לייעול החברות לבד מהמיזוג שלהן.

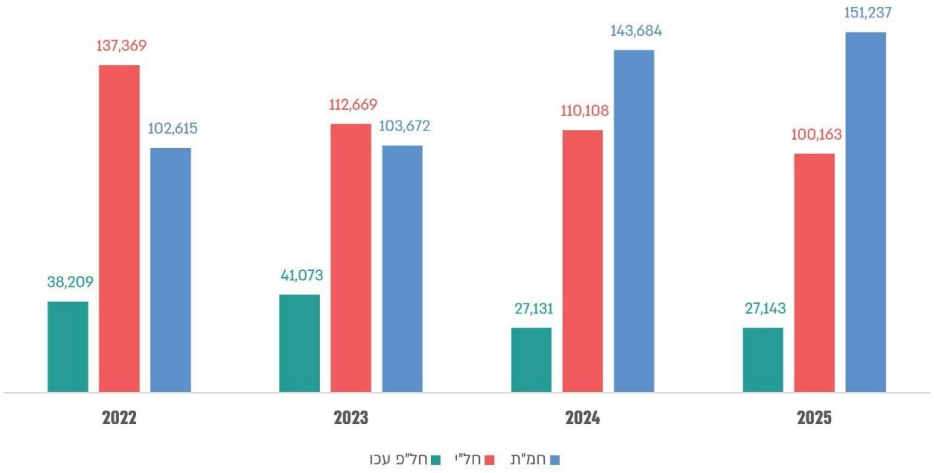
- על השר הממונה על רשות החברות הממשלתיות ועל שר התיירות לפעול לסגירת הפערים שעלו בביקורת זו בתחום הממשל התאגידי, ובפרט למנות דירקטורים לחברות הממשלתיות בתחום התיירות ולהגביר את הפיקוח על חברות אלה עד להשלמת העמידה בכל הכללים של ממשל תאגידי. עוד מומלץ כי משרד התיירות, הפועל באמצעות חברות אלה ומשמש מקור מימון מרכזי לפעילותן, ורשות החברות, יפעלו לסגירת הפערים שעלו בביקורת זו בתחום הממשל התאגידי.

- מומלץ לרשות החברות הממשלתיות ולמשרד התיירות להשלים את עבודת המטה שביצעו לבחינת חלופות של מיזוג חברות התיירות הממשלתיות, לבחון את ביצועי החברות, בין היתר מבחינת יעילות ומועילות של ניהול הפרויקטים על ידן. מומלץ כי הבדיקה תכלול ניתוח עלות תועלת של החלופות השונות, ובצד התועלות יש לבחון את יעילותה של הקמת הפרויקטים, לרבות עמידה בלוחות זמנים, בתקציב ובאיכות העבודה של חברות הממשלתיות בתחום התיירות, האחת לעומת האחרת ולעומת גופים שאינם חברות ממשלתיות. לצד העלויות יש לבחון את העלויות המשולמות לחברות הממשלתיות לעומת העלויות הצפויות בחלופות האחרות. עוד מומלץ כי רשות החברות הממשלתיות ומשרד התיירות יעדכנו את השר הממונה על הרשות ואת שר התיירות על אודות תוצרי הבדיקה המשלימה ואם בעקבותיה יש שינוי בהמלצתם למיזוג החברות, וככל הנדרש יבחנו השרים את הצורך בתיקון של החלטת הממשלה מינואר 2026.

מומלץ לחברות הממשלתיות חמ"ת, חל"י וחל"פ עכו לבחון דרכים לשיפור היעילות בניהול הקמת פרויקטים בתחום התיירות. בהמשך להחלטת הממשלה מינואר 2026, מומלץ כי משרד התיירות ורשות החברות הממשלתיות ייבחנו את יישומה ואת המענה שהיא נותנת לפערים השורשיים שהועלו בביקורת.

בדוחות ביקורת קודמים עלו פערים בתחזוקה של פרויקטים של תשתיות תיירות ציבוריות[13]. על כן חשוב שמשרד התיירות יבחן ויציע מודל מתאים לטיפול בפערים אלה. כך, מומלץ כי משרד התיירות, חמ"ת וחל"י יגבשו מודל חוזי משופר עם הרשויות המקומיות שיכלול מנגנון של עיצומים ותמריצים שיחזק את עמידתן של הרשויות המקומיות בדרישות התחזוקה המוטלות עליהן.

מחזור הפעילות (ההכנסות) השנתי של חמ"ת, חל"י וחל"פ עכו, 2022 - 2025 (באלפי ש"ח)



על פי נתוני הדוחות הכספיים של חמ"ת, חל"י וחל"פ עכו, בעיבוד משרד מבקר המדינה.

13 מבקר המדינה, **דוח שנתי 73ג** (2023), "תחזוקה וניקיון של אתרי תיירות בישראל", עמ' 1177 - 1279; מבקר המדינה, דוח שנתי 66ג (2016), הפיתוח והתחזוקה של אתר מופע המים בכינרת - משרד התיירות, עמ' 1375 - 1403; מבקר המדינה, דוחות על הביקורת בשלטון המקומי לשנת 2022 (2022), ניהול התיירות ברשויות המקומיות, עמ' 575 - 727; מבקר המדינה, דוח ביקורת מיוחד - פיתוח ולחזוק מעמדה של ירושלים - חלק שני (2019), ניהול אזורי תיירות בירושלים ותחזוקתם - דוח מעקב מורחב, עמ' 147 - 215. ראו גם להלן בדוח זה בפרק "ביקורת מעקב על תחזוקה וניקיון של אתרי תיירות".

סיכום

תשתיות תיירות ציבוריות כוללות פרויקטים ממגוון תחומים: אתרים היסטוריים ודתיים, אתרי עתיקות, אתרי טבע, ספורט ונופש, טיילות, פארקים, מסלולי תיירות בערים ועוד. לפרויקטים מסוגים אלה עשויה להיות תרומה רבה לפיתוחה של המדינה, גם מהבחינה הכלכלית והחברתית. כדי לממש תועלות אלה קיימת חשיבות לבחינה של יעילות ניהול הקמת פרויקטים אלה על ידי החברות הממשלתיות בתחום התיירות: חמ"ת, חל"י וחל"פ עכו, ולפיקוח ולבקרה של הגוף המאסדר בענף התיירות - משרד התיירות, והגוף המאסדר של החברות הממשלתיות - רשות החברות הממשלתיות, על פעילותן.

בדוח ביקורת זה עלו ממצאים רבים המעידים על פערים ביעילות של ניהול פרויקטים על ידי החברות הממשלתיות חמ"ת, חל"י וחל"פ עכו ועל חריגות לגביהן מכללי ממשל תאגידי שחלקן באחריות השרים הממונים על החברות - השר הממונה על רשות החברות הממשלתיות (השר לשיתוף פעולה אזורי), שר התיירות וחלקן באחריות רשות החברות הממשלתיות. כמו כן נמצאו ליקויים בפיקוח ובמעקב של הגורמים המאסדרים - משרד התיירות ורשות החברות הממשלתיות, על פעילות החברות: למשרד התיירות, לרשות החברות הממשלתיות ולחברות הממשלתיות בתחום התיירות אין תמונה כוללת (תמונת מקרו) על יעילות פעילותן של החברות בניהול הקמת פרויקטים, מאחר שמאגרי המידע של החברות ושל משרד התיירות אינם מאפשרים ניתוחי ביצוע. עוד הועלה בביקורת כי החלטת הממשלה מינואר 2026 על מיזוג חל"פ עכו ופעילות פיתוח תיירות בחל"י לתוך חמ"ת התקבלה על בסיס עבודת מטה חלקית שביצע צוות בין-משרדי בראשות רשות החברות הממשלתיות ובשיתוף משרד התיירות. מאסדרים אלה לא בחנו חלופות נוספות לניהול פרויקטים בתחום התיירות במקום מיזוג החברות הממשלתיות, כמו שכירת שירותי חברות מהמגזר הפרטי לניהול פרויקטים או ניהול הפרויקטים על ידי גורמים אחרים.

מומלץ למשרד התיירות ולרשות החברות הממשלתיות לשפר את הפיקוח והבקרה על החברות הממשלתיות בתחום התיירות, לרבות שדרוג מערכות המידע כך שיאפשרו ניתוח כוללני (ברמת מקרו) של ביצועי החברות בניהול פרויקטים, ולוודא את עמידת החברות בכל הכללים של ממשל תאגידי. על חמ"ת, חל"י וחל"פ עכו (כל עוד היא לא מוזגה עם חמ"ת) לפעול בין היתר להסרת חסמים המקשים על השלמת הפרויקטים, אם בעצמן ואם בהעלאת הצורך בפני משרד התיירות לשם טיפולו בנושא, וזאת בלוח זמנים קצר ככל האפשר. עוד מומלץ לחמ"ת, חל"י וחל"פ עכו לבחון דרכים לשיפור היעילות שלהן בניהול הקמת פרויקטים ולפעול לתיקון הליקויים שעלו בביקורת המעקב על תחזוקה וניקיון של אתרי תיירות. על השר הממונה על רשות החברות הממשלתיות ועל שר התיירות לפעול לסגירת הפערים שעלו בדוח הביקורת בתחום הממשל התאגידי, ובפרט להשלים מינוי דירקטורים לחברות הממשלתיות בתחום התיירות כנדרש בחוק ובתקנוני החברות.

מומלץ לרשות החברות הממשלתיות ולמשרד התיירות להשלים את עבודת המטה שביצעו לבחינת חלופות של מיזוג החברות הממשלתיות בתחום התיירות, לבחון את ביצועי החברות, בין היתר מבחינת היעילות והמועילות של ניהול הפרויקטים על ידן ובהתאם לכך לבחון את המענה שנותנת החלטת הממשלה לפערים השורשיים שהועלו בביקורת. מומלץ כי הבדיקה תכלול ניתוח עלות-תועלת של החלופות השונות, ובצד התועלות יש לבחון את יעילות פעילות החברות בהקמת הפרויקטים, לרבות עמידה בלוחות זמנים, בתקציב ובאיכות העבודה, האחת לעומת האחרת ולעומת גופים שאינם חברות ממשלתיות. לצד העלויות יש לבחון את העלויות המשולמות לחברות הממשלתיות לעומת העלויות הצפויות בחלופות האחרות.

תיקון הליקויים שעלו בדוח זה צפוי להביא לשיפור בפיתוח אתרי תיירות לרווחת תושבי ישראל, והוא הכרחי להבטחת עקרונות היעילות והחיסכון המצופים מניהול כספי ציבור ומשאבי המדינה.

מידת תיקון עיקרי הליקויים שעלו בדוח הקודם

פרק הביקורת	הגוף המבוקר	הליקוי בדוח הביקורת הקודם	מידת תיקון הליקוי כפי שעלה בביקורת המעקב			
			לא תוקן	תוקן במידה מועטה	תוקן במידה רבה	תוקן באופן מלא
הסכמי התחזוקה בין החברות הממשלתיות בתחום התיירות לבין הרשויות המקומיות - הטלת עיצומים במקרה של הפרה	חמ"ת, חל"י	ההסכמים של חמ"ת וחל"י עם הרשויות המקומיות אינם כוללים עיצומים או אמצעים מוסכמים שאפשר לנקוט במקרה של הפרה.	←			
בקרה ואכיפה	חמ"ת	חמ"ת אינה מבצעת ביקורות או בדיקות באתרים לאחר שנת הבדק, אלא רק באתרים שבהם ידוע לה שנמצאו ליקויים בשנת הבדק, אף על פי שלדברי גורמי המקצוע בחמ"ת, "רוב גדול של הפרויקטים לא מקבלים אחזקה נאותה". משום כך אין בידי חמ"ת מידע מלא על מצב התחזוקה באתרים שהיא פיתחה, והיא אינה יודעת אם הרשויות ממלאות את כל התחייבויותיהן בנושא.				←