

## דוח הביקורת הפנימית (מעקב)

### בנושא

### פרוייקט הדיגיטציה

(של הארכיון שהתקבל מרשות השידור)

### מעקב אחר יישום המלצות ביקורת קודמת

#### פרקי הדוח:

א.	רקע.....	2
ב.	סטאטוס פרויקט הדיגיטציה למועד ביצוע ביקורת המעקב.....	4
ג.	ריכוז ההמלצות מדוח הביקורת הקודם וסטאטוס היישום שלהן.....	6
ד.	מסקנות והמלצות.....	8
נספח:	התנייחות מנכ"ל התאגיד.....	10

### הבדיקה נערכה בסיוע רו"ח אילנה שחורי מחברת IS-IA

### במסגרת מיקור חוץ

רו"ח אילה ורדי  
המבקרת הפנימית

15.01.2023

## א. רקע

במסגרת החוק אשר הסדיר את הקמת תאגיד השידור הישראלי, "חוק השידור הציבורי הישראלי התשע"ד - 2014" נקבע בסעיף 108 כי ארכיון רשות השידור וכל זכויות הקניין בו יעברו לתאגיד השידור הישראלי.

ארכיון רשות השידור אשר עבר לבעלות התאגיד כולל קלטות, סרטים ותמונות במדיות שונות, בהתאם לפורמט ההקלטה והשידור שהיו נהוגים בשנים השונות של פעילות הרשות. על מנת לאפשר שימור ושימוש בחומרים במדיות מתקדמות נדרש היה לבצע פרויקט דיגיטציה, במסגרתו נעשית המרה של קלטות וסרטים אנלוגיים לקבצים דיגיטליים (להלן: **פרויקט הדיגיטציה**). בתום ההמרה, הכוונה להנגיש את החומרים לציבור.

לאור מצב הארכיון, וההשקעה הנדרשת בפעולות שימור, המרה, מיון וקטלוג, האוצר העמיד לרשות התאגיד **תקציב מיוחד** לביצוע פרויקט זה.

**ביום 17/04/2018 נחתם הסכם** ראשון בין ממשלת ישראל (משרד האוצר) לבין התאגיד במסגרתו הוקצו **190.2 מיליון ₪** לטובת פרויקט הדיגיטציה על בסיס תוכנית עבודה והערכה תקציבית שהוגשה למשרד האוצר ע"י נציגי התאגיד ונכללה כחלק מההסכם.

**הסכם זה ואופן הפעלתו עמדו בבסיס בדיקה של הביקורת הפנימית שנערכה בחודשים אפריל – יוני בשנת 2020 שתוצאותיה סוכמו בדו"ח שהוגש להנהלה ב-4.7.2020.**

דוח הביקורת שהוגש אז סקר את מצב התקדמות הפרוייקט, העלה ממצאי ביקורת שונים וכלל שורה של המלצות שהתקבלו ע"י ההנהלה. יש לציין כי בביקורת שנערכה התמקדנו בתהליכי הניהול של הפרוייקט בהיבט התקציבי והבקרה עליו, מבלי להתייחס להיבט של טיב המענה המקצועי שניתן ואיכותו.

כללית, הבדיקה העלתה אז כי **מבחינת עמידה ביעדי הפרוייקט, הפרוייקט מתקדם יפה בהתאם למתוכנן**. נכון למועד הביקורת אז, כבר נוצלו כ-52 מיליון ש"ח מהתקציב, הארכיון וחומרי ההמרה כבר מצויים במשכנס החדש בבית היצרנים, ותהליך ההמרה של קלטות הביתא של ארכיון רשות השידור, המתבצע באמצעות 4 חברות, נמצא בעיצומו, כששלב התכנון של ההנגשה לציבור טרם החל.

עם זאת, הביקורת מצאה כי **תהליכי העבודה ודרכי הבקורות התקציביות טעונים שיפור ויש להפיק מכך תובנות הן לפרוייקט זה והן בניהול פרויקטים אחרים**.

גם נמצא כי **התקציב מצריך עדכון עקב ידיעה על הקצבת יתר ועודף שנוצר בסעיף המרכזי של פעולות ההמרה**.

**ההערות העיקריות שהועלו אז היו:**

1. אף שמדובר בפרוייקט בהיקף גדול, פרויקט של כ-190 מיליון ₪, לא נעשה שימוש בכלים מקובלים לניהול פרויקטים כדי לעקוב אחר ההתאמה בין קצב התקדמות הפרוייקט (מבחינה תכנונית וכמותית) לבין קצב התקדמות התקציב (מבחינת הצטברות העלויות).

2. ניהול הפרויקט נעשה רק על בסיס נתוני ביצוע התקציב, לפי ההוצאות הנצברות, מבלי שאלו ישויכו לשלבי העבודה המתוכננים, תוך השוואה להתקדמות קצב העבודה המתוכנן. לדעת הביקורת, בסיס זה של ניהול הפרויקט הינו חסר.
3. הניהול התקציבי הכולל לפרויקט, שבמקרה זה נעשה רק בחטיבת הכספים, התנהל בעדכונים של פעם ברבעון, בהתבסס על רשימות אקסל שנוהלו במהלך הרבעון. ריכוז הנתונים התקציביים מתבצע באופן שמצריך עיבודים נוספים ועבודה יזנית ואינו נגזר ישירות מתוך מערכת הכספים הממוחשבת SAP. מנהל הפרויקט ניהל את תקציב שלב ההמרה בלבד, וכאן ניתן דווח מידי חודש על ההתקדמות.
4. הרישומים המנוהלים באגף כספים נמצאו כטעונים שיפור – סעיפי התקציב במערכת ה-SAP אינם בנויים בהתאם לתקציב שנכלל בהסכם מול האוצר, אין מגבלת סכום התחייבות לכל סעיף, ולא נרשם בתקציב שריון להתחייבויות כספיות שנחתמו (יש רישום של הסכמי מסגרת במודול הרכש בלבד). הזנת סעיפי התקציב אל מערכת ה-SAP היתה יכולה לאפשר ב"לחיצת כפתור" בכל עת לקבל תמונה עדכנית של התקציב, אך זה לא נעשה.
5. לא בוצע במועד עדכון של התקציב החזוי ולוחות הזמנים, כפי שהיה מתבקש לאור שינוי משמעותי בהנחות היסוד. השינוי היה ידוע כבר בחודש אוגוסט 2020, ואולם בקשה לעדכון תקציב, לאור המידע שהצטבר, הוגשה בנובמבר 2020.
6. בסקירת המגעים מול משרד האוצר עלה כי היו פערים לגבי היכולת לבצע שינויים בתתי סעיפים (שלא אושרו מראש) וכן יש הסתייגויות לעניין עלויות מסוימות שהאוצר טרם הכיר בהן כשייכות לפרויקט. בסופו של דבר, בתום המגעים, הפערים גושרו ונתקבל אישור האוצר.
7. טרם גובשו תכניות עבודה לטיפול בחומרים שהם במעמד של מידע מסווג ולמניעת פגיעה אפשרית בזכויות יוצרים. כמו כן, טרם גובשו תכניות עבודה לשלב ההנגשה המורחבת, שמחייבת אישור מראש (נוסף) של האוצר.
8. מבחינת האחריות הפנימית של הגורמים המעורבים – הן בחטיבת ההנדסה והן באגף הכספים אותרו ליקויים בתהליכי הבקרה והמעקב, ונראה שנדרש היה להסדיר חלוקת עבודה נכונה ביניהם.

**בהתאם, הוגשה רשימת המלצות שהתקבלה ע"י ההנהלה וכבר הוחל ביישומה עוד במועד הדיונים בדוח הביקורת. פירוט ההמלצות יובא בהמשך, עם תוצאות המעקב.**

#### **בדיקת הביקורת**

בדיקת הביקורת הנוכחית, שנערכה בחודשים אוגוסט עד נובמבר 2022, נועדה לערוך מעקב אחר מידת היישום ההמלצות שהוצגו בדו"ח הקודם (להלן – ביקורת מעקב).  
ביקורת המעקב כללה:

- קיום פגישות ושיחות עם גורמים רלוונטיים וביניהם סמנכ"ל הנדסה וטכנולוגיה, מנהל הפרויקט, סמנכ"ל כספים ותפעול, ראש אגף תקציבים וכלכלה, ורפרנט תקציב חטיבתי.
- קבלת חומרים שונים הכוללים את ההסכם המעודכן עם משרד האוצר, דוחות מעקב אחר הפרויקט, דוחות מהמערכת הכספית ופרוטוקולים של וועדות המועצה אשר דנו בפרויקט והתקדמותו.

**הערה:** דוח זה מבוסס על מידע כפי שהתקבל במסגרת השיחות והפגישות עם הגורמים הנזכרים לעיל. הדיווח אודות יישום ההמלצות מבוסס על הצהרת הנהלת החברה ועל בדיקות מבססות מדגמיות שהביקורת בחרה לבצע בנושאים מהותיים. הביקורת אינה כוללת בחינה מיוחדת עצמאית של תהליכי העבודה הנהוגים, דבר אשר יש לשקול בעתיד במסגרת ביקורת חוזרת מלאה.

### **ב. סטטוס פרויקט הדיגיטציה במועד ביצוע ביקורת המעקב**

**בחדש יולי 2021 נחתמה תוספת להסכם** של התאגיד עם משרד האוצר ובמסגרתו עודכן התקציב. בהסכם המחודש הוגדר שפרויקט ההמרה לפורמט דיגיטאלי ופרויקט ההנגשה (להלן "פרויקט הדיגיטציה") יכללו גם את התכנים של הטלוויזיה החינוכית (אשר לא נכללו בהסכם משנת 2018).

תקציב הפרויקט, כולל תכני הטלוויזיה החינוכית בנוסף לתכני רשות השידור, הועמד על סך כולל של **182,250,000 ₪** בהתאם לתוכנית העבודה המעודכנת שנכללה כנספח להסכם.

כזכור, תקציב הפרויקט בהסכם הקודם עמד על 192,200,000 מיליון ₪, אך לאור הודעת התאגיד על עודפי תקציב צפויים ובקשת התאגיד לנצל את הכספים לטובת טיפול בארכיון הטלוויזיה החינוכית, בוצע העדכון.

עודפי התקציב המקורי נובעים בעיקר מסעיף ההמרה שבו, שהיה בסך 68.3 מיליון ש"ח, אשר התברר תוך כדי תנועה כבעל הערכה עודפת, עת התבררו כמויות ההמרה הנדרשות בפועל. לאור קיום עודפי תקציב פנה התאגיד למשרד האוצר בבקשה לייעדם לטובת המרה והנגשה של ארכיון הטלוויזיה החינוכית, שלא נכלל בהסכם המקורי. בעדכון התקציב סעיף זה הופחת ל-56.8 מיליון ₪. גם הורחב במקצת הסעיף של ההנגשה.

**להלן הסעיפים הראשיים בתקציב המאושר (הישן והחדש) וסטטוס הניצול שלהם למועד דוח מעקב זה:**

מס' שלב	שלב בפרויקט	תקציב בהסכם משנת 2018	תקציב בהסכם משנת 2021	ניצול למועד הדוח	יתרת תקציב נדרש להשלמה	עודף / חוסר תקציבי צפוי
<b>במיליוני ₪</b>						
1.	עלויות התנועה והקמה של הפרויקט	7.8	7.8	7.8	-	-
2.	העברת הארכיון למשכנו החדש	18.8	18.8	18.8	-	-

מס' שלב	שלב בפרויקט	תקציב בהסכם משנת 2018	תקציב בהסכם משנת 2021	ניצול למועד הדוח	יתרת תקציב נדרש להשלמה	עודף / חוסר תקציבי צפוי
<b>במיליוני ₪</b>						
3.	תהליך הדיגיטציה - עלויות נלוות בתקופת הדיגיטציה (כ"א, נדלי"ן וכ"ו)	63.3	63.3	27.0	13	22.3
4.	תהליך הדיגיטציה - המרת הקלטות לדיגיטל	68.3	49.8	34.5	?	?
	תהליך הדיגיטציה – ארכיון הטלוויזיה החינוכית	-	7.0			
5.	הנגשה בסיסית לקהל	4.0	5.55	1.7		
6.	הנגשה מורחבת	25.0	30.0	-	טרם אושר	
7.	אחסון חומרים שונים לטווח ארוך	3.0	3.0	-	שלב עתידי	
	<b>סה"כ תקציב הפרויקט</b>	<b>190.2</b>	<b>185.25</b>	<b>89.8</b>		

**ניצול תקציב – הניצול עד כה הגיע לכ- 89.8 מיליון ₪ (כ-48%).**

**שלבי עבודה – שלבים 1 + 2 הסתיימו. שלבים 3 + 4 נמצאים כעת בעבודה. שלב 5 הותחל.**

**שלבים 6 + 7 טרם הותחל. לתחילת שלב 6 נדרש אישור מוקדם מהאוצר.**

**מבחינת התזרים –** נכון למועד הביקורת, מתוך הביצוע בסך 89.8 ₪, התקבלו בתאגיד ממשד האוצר כ- 79.8 מיליון ₪ כחוזר הוצאות בגין הפרויקט, והוגשו בקשות החזר נוספות בסך כ-10 מיליון ₪ נוספים, אשר טרם שולמו

**מבחינת היקפי ההמרה של חומרי ארכיון –** הומרו עד כה כ- 79% בממוצע מסך שעות ההמרה המיועדות מכל סוגי הפורמטים של סרטי המקור.

ההמרה של קלטות ה- BETA וה- DV הסתיימה, המרת הפילם הסתיימה בכ-70% ושאר הפורמטים בתהליך פחות מתקדם.

**לגבי שלב ההנגשה –** ההנגשה הבסיסית מבוצעת בשלב זה כוללת העלאת תכנים לאינטרנט בהליך ידני. לא קיימת הגדרת מכסה. בסיום התקציב או עם התנתה ההנגשה המורחבת תופסק הפעילות. **לגבי ההנגשה המורחבת,** הוכנה תוכנית בהיקף של 30 מיליון ₪ לביצוע שלב זה. נדרש לקבל אישור מוקדם מהאוצר כדי לשחרר תקציב זה. הוגשה תכנית עבודה מפורטת וטרם התקבל אישור האוצר לכך.

**ג. ריכוז ההמלצות מדוח הביקורת הקודם וסטטוס היישום שלהן:**

המעקב רוכז בטבלה להלן:

סטטוס יישום מעודכן לשנת 2022		ריכוז ההמלצות כפי שנכללו בדוח הביקורת הקודם	
פירוט והסברים שהתקבלו	מעקב (בוצע / טרם בוצע / חלקית)	המלצות שניתנו	הערת הביקורת בדוח קודם
ישנו פירוט פנימי שהוצג בפני הביקורת לגבי התקציב והפעילויות השונות. כפי שהוסבר, כרגע נמצאים בשלבים של בניית עדכון לתוכנית לצמצום הפעילות בהתאם להתקדמות הפרויקט – תוכנית תוצג עד סוף 22.	בוצע חלקית	(1) להגדיר באופן מפורט ומלא את כל סעיפי התוכנית הנדרשים ליישום בכל שלבי הפרויקט השונים (אבני דרך) ולשייך לכל משימה את התקציב הרלוונטי לה ולוחות הזמנים.	אי שימוש שוטף בכלי ניהול פרויקט מקובלים
בהתאם לתוכנית המדוברת בסעיף 1 - יעשה שימוש ב-MS-PROJECT לסיוע הפרויקט	טרם בוצע	(2) לאחר עדכון התקציב שנערך בחודש נובמבר, מומלץ לשקול שימוש בכלים ייעודיים לניהול פרויקטים, כדוגמת MS Projects, ככלי עזר לניהול ולבקרת ההתקדמות בפרויקט.	
ראה הערה (1) מטה	בוצע	(3) יש לרכז מידע בדבר אחוז ההתקדמות בכל משימה, אחוז המימוש מהתקציב, צפי עדכני של הלוויז' לסיום והערכה של סכום התקציב הנדרש להשלמה מלאה של המשימה (ETC). באופן זה ניתן יהיה לזהות מראש חריגות או עודפים צפויים.	
הוקמו סעיפי תקציב במערכת ה-SAP והתקציב עודכן בהתאם להסכם מול האוצר.	בוצע	(4) לבחון מחדש את תהליך ניהול תקציב הפרויקט במערכות התאגיד. מומלץ להקים במערכת התקציב בתאגיד סעיפי תקציב בהלימה לסעיפי התקציב המאושרים בהסכם לרבות תתי הסעיפים, כולל מגבלת התקציב המאושרת לכל תת סעיף.	תהליכי ניהול תקציב הפרויקט
כיום מוקמות הזמנות רכש מראש ומתבצע מעקב אחר אחוזי הניצול בהסכמי "מסגרת"	בוצע	(5) ככל האפשר, לקלוט הזמנות הרכש מראש במערכת, בעת ביצוע ההזמנה, כשכל הזמנה מקושרת לסעיף הרלוונטי.	
	בוצע	(6) להציג בדוח התקציב תכנון מול ביצוע גם שריון תקציבי שבוצע (התחייבויות שנחתמו), על מנת לספק תמונה מלאה, כמקובל.	
עדכונים נוספים יבוצעו במסגרת התוכנית לסיום הפרויקט	בוצע	(7) לאור השינויים הידועים כבר בעלויות, יש לבחון את ההשפעה הצפויה על כל אחד מסעיפי הפרויקט שנותרו ליישום.	פערים ועדכונים בסכומי התקציב
	מבוצע באופן שוטף	(8) לוודא כי מתקיים הליך שיטתי וקבוע של חישוב עדכני של תחזית התקציב הנדרש בפרויקט, על כל חלקיו, לאור המידע המצטבר עם התקדמות הפרויקט.	

<p>במסגרת ההסכם עם האוצר נוספו סעיפי בצ"מ. עדיין חלק משכר עובדים בפרוייקט ותקורות אינם מכומתים.</p>	<p>ביצוע חלקית</p>	<p>(9) לבצע הערכה מלאה של עלויות הפרוייקט לרבות העמסות נדרשות, תקורה וסעיפי בצ"מ. גם אם לא ניתן יהיה לדרוש מהאוצר השתתפות בסעיפים אלה, חשוב שתמונת המימוש של הפרוייקט בתאגיד תהא שלמה.</p>	
<p>ההמלצה מקובלת. סמנכ"ל הנדסה מסר כי בכוונתו להעלות את הנושא לעדכון באחד משייבות המועצה הקרובות. <b>ראה הערה (2) מטה.</b></p>	<p>טרם בוצע</p>	<p>(10) מומלץ להציג בפני הנהלת התאגיד ובפני המועצה תמונה מלאה של סטאטוס הפרוייקט הכוללת לכל אחד משלבי הפרוייקט את תמונת התקציב המקורי, התקציב החזוי המעודכן, אחוז הביצוע, אחוז ניצול התקציב לרבות תקציב ששורייני והערכת העלות להשלמה (ETC).</p>	<p><b>דיונים במועצה ובוועדותיה</b></p>
<p>כיום לא מבצעים העברה תקציבית בין סעיפים ללא אישור ואין כוונה לחרוג מקבלת אישור גם בעתיד.</p>	<p>ביצוע</p>	<p>(11) יש לקבל אישור מראש להחלטות בדבר העברות תקציביות נדרשות בין סעיפים או שינויי ייעוד.</p>	
<p>העניין ייבחן מול מנהל פרויקט הדיגיטציה ומול מנהלת הארכיון.</p>	<p>טרם בוצע</p>	<p>(12) לבחון תהליכים אפשריים להשלמת זיהוי מלא של חומרים הכפופים לזכויות יוצרים.</p>	<p><b>טיפול בנושא זכויות יוצרים וחומרים מסווגים</b></p>
<p>כבר כיום חומרים בלי זכויות מסומנים במערכת. כחלק מתהליך ההנגשה יעשה סינון לחומרים בעלי זכויות שאותם לא ינגשו. <b>ראה הערה (3) מטה.</b></p>	<p>ביצוע חלקית</p>	<p>(13) להגדיר את תהליך הטיפול בחומרים מוגני זכויות יוצרים גם בעת תהליך ההמרה ובייחוד לקראת תהליך ההנגשה. בהקשר זה להתייחס לחוות הדעת המשפטית שהוזמנה בעניין.</p>	
<p>כבר כיום חומרים מסווגים (בעיקר חומרי גלם לא מצונזרים) מסומנים במערכת. כחלק מתהליך ההנגשה יעשה סינון לחומרים מסווגים שלא יוגשו לציבור. <b>ראה הערה (3) מטה.</b></p>	<p>ביצוע חלקית</p>	<p>(14) להגדיר את תהליך הטיפול בחומרים מסווגים, ככל שיש זיהוי לגביהם, ולוודא שהללו יטופלו באפיק נפרד, כך שייחשפו רק למורשים לכך וכך שלא יכללו בתהליך ההנגשה לציבור העתידי.</p>	
<p>גובשה תוכנית להנגשה מורחבת בגבולות התקציב שהוגדר. התוכנית הוגשה ממתנה לאישור משרד האוצר.</p>	<p>ביצוע</p>	<p>(15) להשלים התכנון של שלב ההנגשה וההנגשה המורחבת.</p>	<p><b>הנגשה</b></p>

**הערות נוספות לעניין סטטוס ביצוע ההמלצות:**

- (1) לעניין אי שימוש שוטף בכלי ניהול פרויקטים מקובלים – לגבי המידע הכמותי אודות התקדמות הפרוייקט, וממנו גם נגזר עודפי התקציב הצפוי, יש לציין כי אלו טרם הוצגו בפני הנהלת התאגיד, וכן בפני ועדת דיגיטציה והמועצה.
  - (2) לעניין דיונים במועצה וועדותיה – בדיוני המועצה, נושא הדיגיטציה לא נדון מאז ינואר 2020. בדיוני ועדת הדיגיטציה, מאז הדוח הקודם, הנושא של הפרוייקט עלה בשני מועדים:
    - האחד - בפברואר 2022 בו נדונה תוכנית ההנגשה המורחבת שגובשה, השני - באוקטובר 2022 במסגרת הצגת תוכנית העבודה של חטיבת ההנדסה לשנת 2023, כאזכור במכלול של כל המטלות.
- באף אחד מהדיונים לא הוצגה מסגרת תקציב, שלבי ההתקדמות ועמידה באחוזי הביצוע. אמנם בדוחים הכספיים שמוגשים לוועדת הכספים יש דוח על ההוצאות בפרוייקט, אולם זה לא מלווה בהקבלה לקצב ההתקדמות הכמותי ואין נתוני צפי לסיום השלבים.

יש לציין, כאמור לעיל, שלפי המידע הקיים כיום, יש הערכה לקיומו של עודף תקציב של כ- 23 מיליון ש"ח נוספים. מידע זה טרם דווח להנהלה, לוועדת טכנולוגיה ולמועצה.

(3) לעניין טיפול בנושא זכויות יוצרים וחומרים מסווגים – נעשתה עבודה ראשונית, אך עדיין אין נוהל ותכנית עבודה מסודרת לטיפול בחומרים מוגני זכויות, או מסווגים, ולשלב את תהליכי המיון והסווג שלהם בכל שלבי ההנגשה.

#### ד. מסקנות והמלצות

מתוך 15 המלצות הביקורת הקודמת יושמו עד היום 8 המלצות, 4 המלצות בוצע חלקית או מצויות בשלבי ביצוע ו-3 המלצות עדיין לא בוצעו. כלומר, מרבית ההמלצות בוצעו או בתהליכי ביצוע.

המעקב אחר הפרויקט הן של מנהל הפרויקט והן של חטיבת הכספים מתבצע כיום באופן מקובל יותר, כולל הערכת עלויות לסיום, התאמת סעיפי התקציב במערכת לסעיפי הפרויקט ושימוש בהזמנות מסגרת.

לא מתבצעות כיום הסטות תקציב בין סעיפים ללא קבלת אישור משרד האוצר ובהתאם למידע שנמסר לא קיימות כיום מחלוקות עם משרד האוצר בקשר לזכאות התאגיד לתקבול בגין ההוצאות שבוצעו ודווחו.

עם זאת, מבחינת דרוג ההמלצות לפי חשיבותן, לדעת הביקורת, 3 ההמלצות שטרם בוצעו הינן מהותיות ויש לדרוש השלמתן בהקדם, כמוסבר להלן:

- זרימת המידע אודות הפרויקט ו"העלאת דגלים" בפני גופי ההנהלה ומוסדות הניהול הבכירים (המועצה וועדותיה) עדיין אינה מבוצעת בעיתוי ובפרקי זמן סבירים - תמונת המצב החזויה מבחינת עמידה בתקציבים ובלוחות הזמנים והמסקנה שככל הנראה קיים עודף תקציבי נוסף לא הוצגה למקבלי החלטות בהנהלה, בוועדת טכנולוגיה ובמועצה. יש להציג את סעיפי התקציב הראשיים, מידת הניצול שלהם, ובמקביל – את מידת ההתקדמות בצד הכמותי של עבודות ההמרה, עם צפי לסיום של כל אחד מהסעיפים.
- יש לנהל את המעקב בכלי מעקב ייעודיים, שבהם יש הקבלה בין קצב התקדמות התקציב לקצב התקדמות העבודות מבחינה כמותית.
- הגדרת תהליכי העבודה והנהלים לזיהוי וטיפול בחומרים הכפופים לזכויות יוצרים וחומרים בעלי חיסיון טרם בוצעה. הדבר מקבל תוקף חשיבות ככל שפרויקט ההנגשה מתקדם.

#### הערות נוספות

##### 1. חשיפה לעניין גלישה מתקופת ההסכם –

עפ"י ההסכם מול האוצר, תקופת הפרוייקט נקבעה ל"עד 6 שנים" מחתימה על הנספח שהיה ב- 17.4.18. כלומר עד 17.4.24. במהלך תקופה זו נדרש היה להגיש בהדרגה את תכני הארכיון. גם בהסכם המעודכן הודגש שתקופת ההסכם נותרה בעינה.



אולם, כאמור, רק לאחרונה, ביולי 2022, הוגש לאישור האוצר תכנית להנגשה מורחבת, שהינה שלב 6 בתכנית העבודה המקורית. תכנית זו מתפרשת (מבחינה הביצוע) על פני 5 שנים. כלומר, מעבר לתקופה שנקבעה בהסכם.

לאור הגלישה בלוי"ז, יש חשיבות לתאם זאת מול האוצר בדרך של תיקון ההסכם.

2.

[Redacted text block]

3. מקורות מימון להפעלת הארכיון –

תקציב פרויקט הדיגיטציה ניתן אך ורק לעבודה של המרת חומרי הארכיון לפורמט דיגיטלי והנגשה של החומרים הדיגיטליים אל הציבור. התקציב איננו מכסה את הפעלת הארכיון בשוטף, שלגביו נקבע בהסכם כי התאגיד יישא במלוא העלויות של כך.

[Redacted text block]

תגובת מנהל הפרויקט הדיגיטלי –

- לגבי אי השימוש בכלי ניהול שיתוף מקובלים – כפי שהוסבר לכל אורך הדקו, השימוש בכלים כגון MS-Project אין יתרון כלשהו בשל הנכחי של הפרויקט. כפי שצוין גם בדו"ח, השלבים הצליחו בצורה רבה בזמן שימוש בכלים אלו, כמו-כן כפי שדובר צאנן, יבוצע שימוש בכלים אלו בשלבים של ההנדסה המורחבת וסיום הפרויקט.

- על התקורות – הוסבר על-ידי [Redacted] בשלבים השונים של הביקורת. לא השתנה.

- דיונים באמצעה – לסמנכ"ל ההנדסה ולכלל המצורפים בפרויקט ישנו צדכון חודשי של סטאטוס הפרויקט וצדכון רבעוני לגבי כל סעיפי התקצוב. כפי שהוצג לביקורת, קובי מציד את הנתונים והתוכניות בהתאם לדרישות המוצעה.

- זכויות יוצרים וחומרים מסוימים – הנושא יטופל במסגרת ההנדסה המורחבת, נדרש פצילות רחבה בנושא פיתוח אנשי הארכיון.

- הנדסה מורחבת – כפי שהוצג לביקורת, מתחילת הפרויקט נושא ההנדסה המורחבת מוצג מסיעות נפרד ותוכנית עבודה נפרדת הדורשת אישור האוצר – לוחות הזמנים כפופים לתוכנית האוצר ולאישורה.

## נספח: התייחסות מנכ"ל התאגיד

י"ט טבת תשפ"ג  
12 ינואר 2023

לכבוד  
רו"ח (משפטנית) אילה ורדי  
המבקרת הפנימית

אילה שלום,

### הנדון: דו"ח הביקורת הפנימית (מעקב) בנושא דיגיטציה

1. אני מודה לך על הבדיקה החוזרת בנושא חשוב זה.
  2. כעת משנכנסתי לתפקידי, קיימתי סיור ארוך בארכיון, קיבלתי סקירה על פרויקט הדיגיטציה וביקשתי לזמן דיון בנושא תקציב הפרויקט והתקדמותו. מדובר בפרויקט מורכב מאד ואני לומד אותו בימים אלה.
  3. קראתי את הדו"ח בעיון, שמחתי לראות כי מרבית המלצות הביקורת הקודמת יושמו בהצלחה או בתהליך יישום וכי יתר ההמלצות תיושמה במסגרת תהליך ההנגשה העתידי.
  4. אבקש לציין [REDACTED] - כפי שנמסר לי, אנו נמצאים כעת בשלבי הפרויקט שבו מבצעים בין היתר תהליכי תיקון חומרים שהתקבלו באופן תקול, כמו גם מבצעים דיגיטציה לפורמטים מורכבים יותר הדרושים תהליך פרטני ויחודי.
- בנוסף, במהלך הסיור שלי בארכיון הופתעתי לגלות כי חומרי קול ישראל לא נכללו בתהליך הדיגיטציה המקורי (הוסבר לי כי חלקם עבר דיגיטציה ברשות השידור וחלקם לא היו ידועים בעת קבלת החומרים מרשות השידור) וביקשתי מגורמי המקצוע לבנות תקציב ותוכנית מוצעת לביצוע דיגיטציה גם של חומרים אלו, שכן אני רואה בכך **חשיבות מהותית**.
- נוסף על כל אלה, גורמי המקצוע כותבים בימים אלה תוכנית עבודה לסיום הפרויקט שהינו פרויקט מורכב מאד וככזה עשויים לעלות גם נושאים בלתי צפויים.
- על פניו הסכום שציינת כעודפים הינו סכום גדול מאד. כפי שצינתי, ביקשתי לקיים פגישה שבה יוצג לי הסטטוס הכלכלי של הפרויקט. לאחר שתוצג לי התוכנית והצפי הכלכלי לסיום הפרויקט אבחן את נושא העודפים ואבקש להמתין עם מסקנה זו לאחר שנבחן את הנושא.
5. בהתייחס להנגשה המורחבת, כפי שנמסר לי מתקיימים מגעים שוטפים מול משרד האוצר בניסיון לאשר את התקציב המבוקש לתוכנית ההנגשה, לרבות סיור של צוות האוצר בארכיון לפני כשבוע

ימים. התקציב שיאושר יגזור הן את היקף ההנגשה שתבוצע והן את תוקף הפרויקט וכמובן שהכל יעשה בשקיפות ובתיאום משרד האוצר. במסגרת זו יחל יישום גם של יתר המלצות הביקורת בנושא זכויות יוצרים.

6. בהתייחס למקורות מימון תפעול שוטף של הארכיון – אני שותף לעמדתך ונייצר תחזית גם להפעלת הארכיון ולהכנסות ממנו.

אני עומד לרשותך לשאלות ואו הבהרות נוספות ככל שתידרשנה.

**בברכה,**

**גולן יוכפז**

**מנכ"ל**