

-תאגיד השידור הישראלי-

-טיוטה-

דוח ביקורת פנימית

בנושא

הפקות בחטיבת הדיגיטל

הבדיקה נערכה בסיוע רו"ח בני ציפרוט, במסגרת מיקור חוץ

**רו"ח אילה ורדי
המבקרת הפנימית**

14.06.2022

תוכן העניינים

<u>עמוד</u>	<u>נושא</u>	<u>סעיף</u>
3	מבוא	א
3	נתונים כספיים – תקציבי הפקות	ב
6	מבנה ארגוני ונהלים	ג
8	תכניות עבודה בנושא הפקות	ד
10	תהליכי עבודה בבחירת הפקות	ה
13	הסכמים עם המפיקים	ו
15	ממצאי מדגם הביקורת	ז
19	סיכום וריכוז ההמלצות	ח

א. מ ב ו א

חטיבת הדיגיטל פועלת במגוון אפיקים, המרכזי שבהם הוא ייצור תוכן עצמאי וייעודי לפלטפורמות הדיגיטליות של התאגיד, בדגש על הרשתות החברתיות, שבהן נמצאים כיום רוב הגולשים הצעירים.

פיתוח התוכן של החטיבה נעשה בשני אופנים (יפורט בהמשך):

- (1) **יצירת הפקות פנים** ע"י עובדי החטיבה, תוך רכישת שירותים במיקור חוץ (צלמים, השכרת ציוד ועוד). הפקות אלה הן בהיקפים כספיים נמוכים פר הפקה.
- (2) **רכישת הפקות חיצוניות**, בהיקפים כספיים משתנים פר הפקה.

בנוסף, לחטיבה ישנו מערך רחב של הפצת תוכן וקידום תכני הערוצים בטלוויזיה וברדיו (בין השאר, התוכן שמייצרת החטיבה משודר גם בכאן 11), תוך יצירת עולמות תוכן עוטפים ופיתוח פלטפורמות דיגיטליות חדשניות (אפליקציות, ועוד).

בדיקת הביקורת

במסגרת הבדיקה, **הביקורת בחנה את תהליכי העבודה של החטיבה בכל הנוגע להפקות אותן היא מייצרת**. לצורך כך, נערך מדגם עומק של 3 הפקות, אשר לגביהן נבדק הליך הבחירה והטיפול, וכן נערכו פגישות עם בעלי התפקידים הרלוונטיים בחטיבת הדיגיטל ובחטיבת הכספים.

יצוין כי לאחרונה עזבו מספר בעלי תפקידים ניהוליים את החטיבה, כולל מנהלים שאחריותם היתה לנושא ההפקות הנבדק. לפיכך, הקשר של הביקורת היה בעיקר מול מנהלת הרכש שנתרה "לבדה" בטיפול בנושא ההפקות. למעשה, היא משמשת כיום במספר תפקידים במקביל וזאת בשל מחסור בכח אדם.

כפי שנמסר, בעתיד הקרוב צפויים להיערך שינויים משמעותיים באיוש תפקידים בחטיבה, בפרט בהנהלת החטיבה, זאת לאחר מינויו של מנהל חטיבה חדש שנכנס לתפקידו רק לאחרונה.

ב. נתונים כספיים – תקציבי הפקות

1.1 כללי

תקציב פעילות חטיבת הדיגיטל (ללא שכר) עמד בשנתיים האחרונות על היקף של כ-7.5 מלש"ח. מתוכו, התקציב להפקות רכש והפקות פנים עמד על כ-4.2 מלש"ח, שהם כ-55% מתקציב החטיבה.

להלן נתוני התקציב לשנים 2020 ו-2021 (תכנון):

סעיף	2020	אחוזים	2021	אחוזים
סה"כ תקציב מעודכן	7,468,473	100%	7,625,297	100%
מתוכו:				
תקציב הפקות פנים	2,762,195	37%	2,237,364	29%
תקציב רכש הפקות חיצוניות	1,590,446	21%	1,900,000	25%
סה"כ תקציב הפקות (פנים ורכש)	4,352,641	58%	4,137,364	54%

מהטבלה לעיל עולה כי בין השנים 2020 ו-2021, אף שיש גידול בתקציב חטיבת הדיגיטל, ישנה ירידה מסויימת בסך תקציבי ההפקות (פנים ורכש). בתוך תקציב ההפקות, בהשוואה בין השנים 2020 ל-2021, יש ירידה בתקציב הפקות הפנים ועליה בתקציב רכש ההפקות החיצוניות.

התקציבאית מסרה כי תקציב רכש ההפקות החיצוניות הינו קבוע בכל שנה (מ-2020) ומסתכם ל-1.9 מ' ש. במידה והחטיבה אינה מנצלת את התקציב היתרה עוברת לשימוש חטיבת הטלוויזיה (בשנת 2020 לא נוצלו 310 אש"ח, שהועברו לחטיבת הטלוויזיה). תקציב זה הינו חלק מניצול התקציב לרכישת הפקות הנדרש לפי החוק, ועל כן לא ניתן לעשות בו שימוש להפקות פנים.

התכנון לשנת 2022:

תקציב רכש הפקות חיצוניות – 1,900,000 ש. דומה לשנים קודמות.

תקציב הפקות פנים – 1,372,488 ש. ירידה של כ-40% משנה קודמת.

הוסבר כי הירידה בתקציב הפקות הפנים היא חלק מקיצוץ רוחבי שנעשה בכל התאגיד, כשהפקות הפנים הוגדרה כפעילות שאינה חובה.

2.1 תקציב רכש הפקות חיצוניות

להלן פירוט ביצוע תקציב רכש ההפקות של החטיבה לשנים 2020 ו-2021:

שנה	סוגה	תקציב מעודכן	ביצוע	הפרש
2020	דיגיטל רכש תוכן אחר			-
	דיגיטל רכש תוכן דוקו			-
	דיגיטל רכש תוכן דרמה			-
	דיגיטל רכש תוכן חול			
	סה"כ			
2021	דיגיטל רכש תוכן אחר			-
	דיגיטל רכש תוכן דוקו			-
	דיגיטל רכש תוכן דרמה			-
	סה"כ			

הערות:

1. התקציב המוצג בטבלה הנ"ל לגבי שנת 2021 הינו תקציב מעודכן, שהותאם בדיעבד לביצוע. לכן הוא שונה מהתקציב המוצג בטבלה שבעמוד הקודם שהציג את התכנון המקורי.
2. בשנת 2021 התקציב גדל במהלך השנה [REDACTED] בשל הסטות משנת 2020 עבור הסכמים שלא נחתנו בשנת 2020 ונחתמו ב-2021.
3. ההפרש שנוצר בשנת 2020 בין תקציב מעודכן לבין נתוני הביצוע הוא בשל הפרשי שער.

מבחינה כמותית, בשנית 2020 ו-2021 מדובר בכ-27 הפקות, לפי סווג של סוגות כדלקמן:

סוגה	מספר הפקות לשנת 2020	מספר הפקות לשנת 2021
רגילה		
דוקו		
דרמה		
חוייל		
רכש מקומי		
כאן ערב		
סה"כ	17	10

3.3 תקציב הפקות פנים

להלן פירוט ביצוע תקציב הפקות הפנים של החטיבה לשנים 2020 ו-2021:

שנה	סוגה	תקציב מעודכן	ביצוע	הפרש
2020	דיגיטל הפקות פנים			
	דיגיטל מחלקה בינלאומית			
	דיגיטל תרגום			
	סה"כ			
2021	דיגיטל הפקות פנים			
	דיגיטל מחלקה בינלאומית			
	דיגיטל תרגום			
	סה"כ			

מדידת עלויות הפקות פנים

הפקות הפנים מבוצעת באמצעות עובדי התאגיד ובאמצעות התקשרות עם נותני שירותים חיצוניים עבור צילום עריכה וכדומה.

מבדיקת הביקורת עולה כי לא ידוע לחטיבה מהי עלותה בפועל של הפקה בודדת. זאת מהסיבות הבאות:

1. נתוני תקציב הפקות הפנים כוללים רק את עלות נותני השירותים החיצוניים, ואין העמסה של עלויות השכר של העובדים על הפקות הפנים (נמסר לביקורת על ידי התקציבאית כי נתוני השכר מנוהלים בתקציב משאבי אנוש).

הביקורת העלתה שאלה לעניין ההצדקה לכך שתקציב שכר העובדים שמשתתפים בהפקות אינו מועמס על חטיבת הדיגיטל אשר צורכת את השירות. לדעת הביקורת, העמסה של עלויות שכר העובדים המשתתפים בהפקות על הפקות הפנים תציג את התמונה המלאה בעניין זה, גם אם זה לצרכי מדידה פנימית של סך עלויות ההפקה.

2. אין חלוקה של העלויות המשותפות פר הפקה, ולא מבוצעת העמסה של עלויות לכל הפקה בנפרד. כדי לאמוד את עלויות ההפקות הפנימיות הביקורת ערכה חישוב ממוצע של סך העלויות המשותפות כשהוא מחולק בכמות הסרטונים שבוצעו. למשל, בשנת 2021 הופקו כ-360 סרטונים שנעשו באופן פנימי. לפיכך, עלות ממוצעת להפקה בודדת מסתכם לכך שההפקה.

משיחה שהתקיימה עם החטיבה והתקציבאית נמסר כי העמסת שכר עובדים על תקציב ההפקות הפנימיות הינו מורכב. יחד עם זאת, קיימת אפשרות להערכת אומדן לכל סרטון, זאת בהתאם למפתח פנימי של החטיבה באמצעות מחירון שכולל כמות ימי צילום, כמות משמרות וידאו ועיצוב, מספר כותבים ועוד.

3. בהקשר זה, הביקורת מבקשת לציין כי באמצעות מערכת ה-MONDAY שבחטיבה, המשמשת לניהול ומעקב אחר ההפקות, קיימת אפשרות לתיעוד ומעקב של עלויות הפקות הפנים השונות. לא ברור מדוע לא משתמשים כיום ב-Monday לצורך כך.

התייחסות החטיבה

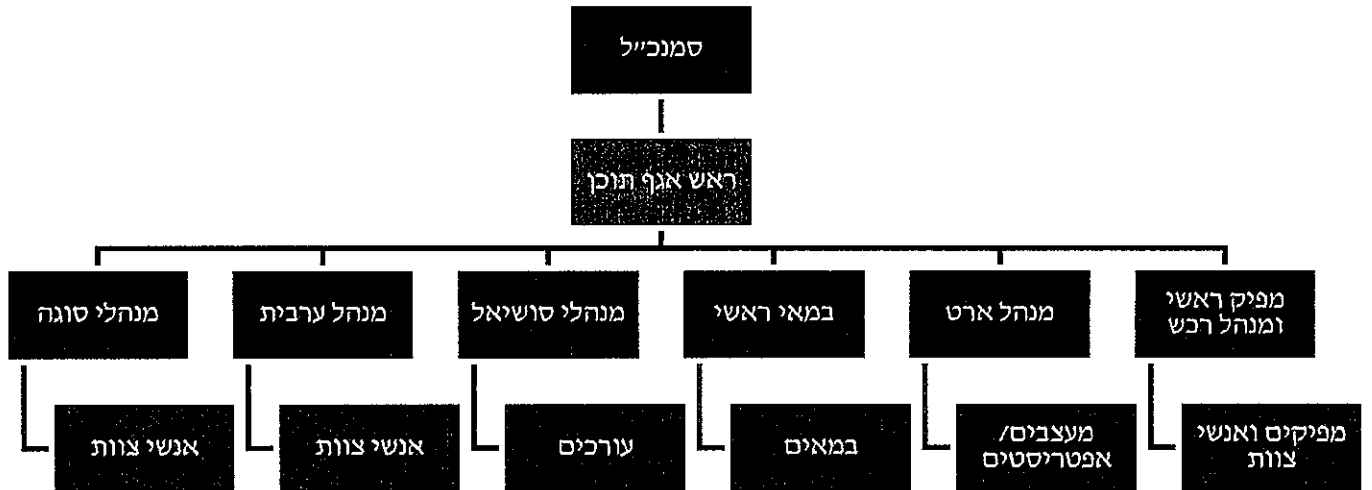
1. לעניין העמסת שכר עובדים על עלויות הפקות פנים - לדעתנו, אין זה ריאלי לתמוך עלות עבודה של שכירים בכל הפקה והפקה, בין היתר משום שהפקות רבות כוללות תרומה מזערית (שנעתיים-שלוש עבודה) של חלק מהמשתתפים.
2. לעניין העמסת עלויות בהפקות פנים - אנו מתמחרים ועוקבים אחר עלויות ההפקות לפי ז'אנרים (ולא פר הפקה) כאשר לכל ז'אנר יש אומדן עלויות.
3. לעניין כלי ניהול ובקרה - לאחרונה, בנינו בתוכנת המאנדיי מנג'ון המאפשר לגלות הפקות שבהן יש חריגה גדולה מהאומדן. מנג'ון זה מאפשר לנו לאתר ולתחקר את החריגה, ולהפיק

לקחים להמשך. תחלופת המנהלים בחטיבה הביאה לעיכוב בנוהלי עבודה אלה, אך לפני חג הפסח נערכה חפיפה ובעלי התפקידים הרלוונטיים הונחו לעדכן את העודות הרלוונטיים.

ג. מבנה ארגוני ונהלים

1.ג מבנה ארגוני

כללית, החטיבה מורכבת מאגף פיתוח תוכן, אגף הפצת מוצרים, וכן מטה ופרוייקטים. ביחס לאגף פיתוח תוכן, להלן המבנה הארגוני הפנימי:



עיקר הטיפול בתחום רכש הפקות מתבצע ע"י הגורמים הבאים:

- סמנכ"ל דיגיטל - מנהל ראשי אמון על מלוא התהליך.
- מפיקה ראשית ומנהלת רכש דיגיטל - ריכוז לקטורה ובחירת הפקות, מטפלת בהיבט החוזי, בתיאום אישור והנחייה של הלשכה המשפטית עריכת ההתקשרות והמו"מ התקציבי מול המפיקים החיצוניים וטיפול שוטף מול ההפקות.
- לקטורים - ניקוד ודירוג הפקות הרכש המתקבלות באמצעות מערכת הקול קורא.
- ועדת פרזנטציה - בחירה של הפקות הרכש לאחר דיונים וקבלת הדירוגים על ידי הלקטורים.
- ועדת מכרזים - אישור ההתקשרויות והסכומים לביצוע ההפקות.
- אגף תקציבים - האגף מגבש את התקציב ומבצע בקרות על תשלומים ותקציבי הפקות, באמצעות כלכלנית אחראית מטעם החטיבה (להלן: "תקציבאית החטיבה"), העובדת בתיאום עם מחלקת ההפקה בדיגיטל והמפיקה הראשית.
- מחלקה משפטית - ליווי והכנת הסכמים במסגרת ההתקשרויות עם המפיקים.
- מנהל תוכן - אחראי על תוכן חטיבת הדיגיטל עבור יצירת תכנים חדשים.

2.ג נהלים

הנוהל המרכזי שקיים לנושא הפקות בדיגיטל הוא הנוהל הכללי – "נוהל לבחירת הפקות מקומיות ותוכן, מינוי נציגי ציבור ויועצי תוכן ולעבודת ועדת התוכן".

נוהל זה בגרסתו האחרונה אושר ע"י מועצת התאגיד ביום 8.8.21.

נוהל זה קובע את תהליכי העבודה בחטיבת הטלוויזיה, הדיגיטל והמדיה בערבית, לעניין רכש הפקות, ובו יש פרק שהוא ייעודי לבחירת הפקות בחטיבת הדיגיטל.

נוהל זה הוא לעניין רכישת הפקות (חיצוניות) בלבד. להלן עיקרי ההוראות בעניין זה:

(1) לעניין תהליך בחירת הפקות חיצוניות, הנוהל קובע כי:

- יפורסם קול קורא, מעת לעת, בהתאם לצרכים.
- ההצעות ייבחנו ע"י 2 גורמי מקצוע לפחות בחטיבת הדיגיטל, אשר ימונו ע"י מנהל החטיבה או מי מטעמו.
- אופן ניקוד ההצעות – במדרג בין 1-5, בתוספת חוות דעת (המלצה).
- גורמי המקצוע יקבעו אילו הצעות יעברו לשלב הפרזנטציות, בהתחשב בחוות הדעת המילוליות שלהם ובשיקולים נוספים (יעדי החטיבה, התאמה לפלטפורמות וכו').
- הפרזנטציות ייערכו בפני הרכב שנקבע בנוהל, שיהיה זהה לכל קול קורא, ויכלול גם נציג ציבור. ייערך פרוטוקול לכל פרזנטציה, ובו יירשמו ההחלטות והנימוקים לבחירה.
- נקבע לויז' להצגת הפרזנטציות, לרבות אפשרות לאורכה מוגבלת בזמן, ובסופן תיערך ישיבת סיכום לבחירת הצעה אחת או יותר שלגביה ייערך מו"מ כספי.
- מנהלת הרכש בליווי נציג כספים ינהלו מו"מ מול המציעים, לגיבוש תקציב ההפקה. לאחר מכן ההצעה תובא לוועדת המכרזים. המלצת ועדת המכרזים תאושר ע"י ועדת התוכן לגבי התקשרויות בסכום של 350,000 ₪ + מע"מ ומעלה, ולגבי הליכי פטור מקול קורא (יפורט בהמשך).
- ההחלטה לבחירת תוכן הינה של גורמי המקצוע שקבע הנוהל (גורמים בחטיבת הדיגיטל) ואינה נתונה לערעור.

(2) לעניין פטור מקול קורא:

- אפשרי במקרים של פניה וקבלת הצעות ויוזמות ממפיקים שלא ניתן לקבל מסיבות שונות במסלול קול קורא, לרבות מקרים בהם הפרסום עשוי לפגוע בתאגיד/ בצד שלישי/ בגישה בלעדית לנושא או מרואיינים. בנוסף, במקרים של רכישת עונות המשך של הפקות ששודרו ע"י גופים אחרים, ובמקרים של רכישת פורמטים.
- אפשרי בהיקף שלא יעלה על 20% מתקציב רכש ההפקות באותה שנה (לא כולל עונות המשך שיירכשו, בתנאים מסוימים).
- מנהל הדיגיטל יגיש דיווח שנתי לוועדת התוכן בעניין ההפקות שנרכשו במסלול פטור, בצירוף נימוקים לשימוש בהליך זה.

(3) לעניין התקשרות ובקרת תקציבית:

- ההסכם ייערך ע"י היועמ"ש ומנהל הדיגיטל, בהתאם לתנאים שיקבעו.
- חטיבת הכספים תערוך בקרה על כלל ההתקשרויות בהתאם לדרישות הנוהל.

בנוסף לנוהל זה, קיים מחירון להפקות הפנים שכולל אומדני עלויות עבור דוקו, מקשיבים, מערכונים, אקספליינרים פשוטים, פינות הגשה גרפיות, ועוד.

הערות הביקורת

(א) לא ידוע על נהלים נוספים שגובשו בענייני הפקות החטיבה. **הביקורת ממליצה לגבש נהלים משלימים בעניינים הבאים:**

- לנושא הפקות פנימיות (תהליכי קבלת החלטות ותהליכי עבודה).

- לפירוט של תהליכים הנוגעים לאופן ביצוע סינונים בבחירת הפקות (בדומה לפירוט המופיע אצל חטיבת הטלוויזיה).
- לעניין בקרות של תמחור ההפקות.

(ב) בנוסף, המחירון שגובש לעלויות הפקות הפנים מעולם לא מוסד כנוהל. הביקורת סבורה כי מחירון הפקות הינו כלי בקרה משמעותי לפיכך, מומלץ לעגן מעמדו של המחירון בנוהל. על הנוהל להתייחס למעמדו של המחירון ביחס לאישורי תקציב הפקות וכיצד יטופלו מקרים של חריגות ממחירון ההפקות.

ד. תכניות עבודה בנושא הפקות

בשנים 2020 ו-2021 החטיבה הציגה בפני ההנהלה ובפני מועצת התאגיד את תכניות העבודה לשנה הקרובה, ובכלל זה התכניות בנושא הפקות. בסוף שנת 2020 גם הוצג סטטוס הביצוע של תוכנית העבודה לשנת 2020.

ד.1 להלן נקודות עיקריות בעמידה בתוכניות העבודה עבור הפקות בחטיבת הדיגיטל:

שנה	יעדים	סטטוס שדווח למועצה
2020	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
2021	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]

מאחר ולא התקיים דיווח למועצה בעניין ביצוע היעדים משנת 2021, אין נתונים בעניין זה. יחד עם זאת, מנהל תחום הסושיאל מסר לביקורת כי לגבי תכנית 2021 הנושא של פיתוח סדרות פרימיום בוצע, וכי לגבי פיתוח עולם הילדים בדיגיטל – נעשתה תכנית, אך הביצוע מתעכב בשל הליכים מכרזיים.

2.ד ביצוע - כמות הפקות

קולות קוראים

בשנת 2020 חטיבת הדיגיטל פרסמה קול קורא אחד.
בשנת 2021 פרסמה חטיבת הדיגיטל חמישה קולות קוראים.
בשנת 2022 נכון לתאריך 08/03/22 החטיבה פרסמה 3 קורות קוראים ואחד נוסף בעבודה.

כמות סרטונים

בשנת 2020 הופקו כ-589 סרטונים.
בשנת 2021 הופקו כ-445 סרטונים, לפי החלוקה הבאה:

הפקות*	כמות סרטונים ל-2021
הפקות פנים עברית	●
הפקות פנים ערבית	●
הפקות מקור דיגיטל (רכש)	●
הפקות מקור משותפות דיגיטל/טלוויזיה	●
סה"כ	445

*יצוין כי חלק מהפרקים הינם פרקי המשך במסגרת סידרה.

**עוד יצוין כמות הסרטונים שנכללו בטבלה זו כוללת גם גרסאות ארוכות/
קצרות של אותו הסרטון, במטרה להתאימם לפלטפורמה בה הם משודרים.

הערות הביקורת:

- (1) לעניין תכנון נושאי רכש הפקות – מהבדיקה עולה כי אין הכוונה מתודית ומוסדרת של נושאי הקולות הקוראים לפי תמהיל. לדוגמא, מנתוני תקציב רכש הפקות לשנים 2020-2021 שתואר בפרק ב' לעיל, נראה כי בשנת 2020 נרכשו יותר הפקות מסוגת דרמה, ובשנת 2021 נרכשו יותר הפקות מסוגת רגילה. לא ברור כיצד ועל ידי מי מתקבלות ההחלטות לעניין התמהיל.
- (2) עוד בעניין התכנון, לגבי עמידה בהוראות חוק השידור הציבורי הישראלי, תשע"ד 2014 (להלן: "החוק") – לביקורת נמסר כי עלויות רכש ההפקות החיצוניות של חטיבת הדיגיטל נכללות בחישוב התקציבי של התאגיד לעניין עמידה בדרישות סעיף 64 בחוק, בכל הנוגע לתקציב רכישת הפקות. לפיכך, יש חשיבות לקיים בחטיבה כלי מעקב הבודק את עמידתם של התכנים בחטיבה (בין אם הפקות פנימיות או רכש), בהתאם לדרישות סעיף 7 בחוק המחייב תוכן מגוון כמפורט בסעיף.
- (3) הואיל ולא ברור מה היתה מידת העמידה בתכניות העבודה (אין דווח למועצה בשנת 2021), לפיכך מומלץ לדרוש דווח מפורט לעניין זה בתום המחצית הראשונה של שנת 2022 (זאת כבר לאחר שהמנהל החדש למד את הנושא).

ה. תהליכי עבודה בבחירת הפקות

1.ה הפקות פנים

תהליך הפקות פנים מבוצע כיום באמצעות עובדי התאגיד ונותני שירותים במיקור חוץ (צלמים, השכרת ציוד, פרופס עריכה ועוד).

תהליך בחירת הפקות המקור מבוצעת לאחר קבלת רעיונות מהיוצרים השונים בהתאם לסוגות ולתמהיל שלהלן:

סוגה:	תמהיל:
• ראיונות	• פריפריה
• טסטות	• חינוך אזרחי
• ידע	• סביבה ומדע,
• ידע פרימיום	• מורשת/היסטוריה
• דוקו	• פריפריה, סביבה ומדע
• דוקו מגזין	• סביבה ומדע
• דוקו	• פריפריה
• מתוסרט	• הומור

חטיבת הדיגיטל החלה לעבוד על מתודולוגיה לבחירת הפקות פנים כפי שמתואר בתרשים שלהלן (שעדיין אינו פועל במלואו בשוטף):



מבחינת תיעוד התהליך, חלק מהשלבים מתועדים במערכת הממוחשבת (ניהול משימות) – הרעיונות שמעלים מתועדים בתוכנת ה-Monday ונדרשות לגביו 2 אישורים במערכת – אחד של מנהל התוכן והשני של מנהלת הקריאייטיב. לאחר האישורים הנ"ל מצלמים ומעבירים לעורך וידאו. לאחר מכן הסרטון עולה שוב ל-Monday עם לינק למערכת אחרת בה ניתן לרשום הערות של מנהל התוכן, הבמאי וכד'.

הערות הביקורת

התהליך המתואר אינו ממוסד בנוהל מסודר שכולל הסברים אודות תהליכי עבודה בשלבי ההמשך וכן סמכויות של הגורמים השונים: כיצד מתבצעת הבחירה? מי מחליט? מי מאשר סיום העבודה והעלאת המוצר המוגמר לפלטפורמות השונות? וכדומה.

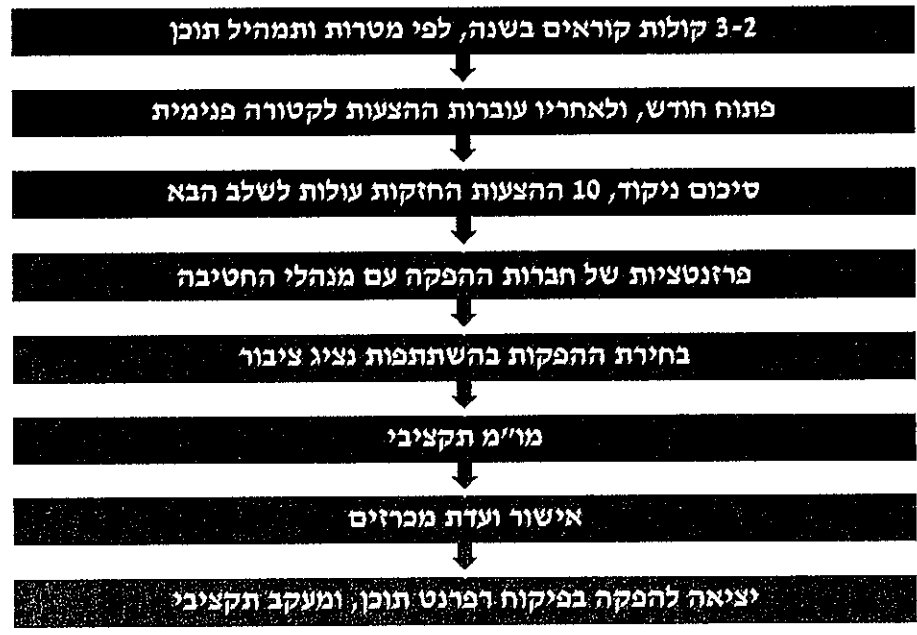
מומלץ לגבש מתודולוגיה סדורה וכתובה לבחירת הפקות פנים לפי סוגה. על התהליך לכלול "שביל מעקב" של תהליכי העבודה בנושא.

התייחסות החטיבה

מסר כי בימים אלה נבחנים הקריטריונים ובחינת מתודולוגיה לתהליך בחירת ההפקות לאישור סופי, וכן כי לאחרונה המנהלים הונחו להרחיב את התיעוד לתהליכי העבודה תוך שימוש בחוכנת ה"מנדיי".

ה. רכש הפקות

להלן תיאור התהליך כפי שנמסר מהחטיבה:



סינון ראשוני

כל הצעה מקבלת ניקוד וחוות דעת מילולית (המלצה) מ-2 לקטורים פנימיים, המתעדים את הניקוד וחוות הדעת במערכת הממוחשבת של הקול הקורא. הלקטורים הקבועים בחטיבת הדיגיטל הינם

הניקוד שניתן מתייחס לקריטריונים הבאים:

- מידת התאמת ההצעה למטרות תאגיד השידור הישראלי.
- נקבע כי תינתן עדיפות לסדרות אנימציה, סדרות מבוססות תחקיר וסדרות מערכונים.
- התרשמות הצוות המקצועי מטיב ההצעה לרבות חדשנות הרעיון המוצע, מקוריות, גרפיקה מוצעת וכיו"ב.
- לוחות זמנים מוצעים, זמינות להעלאה ולשימוש על גבי פלטפורמות דיגיטליות מקוריות או קיימות.
- מחיר מוצע במסגרת התקציב.

מבדיקת הביקורת עולה כי במערכת הקול קורא קיימים הפרמטרים הבאים לניקוד ההצעות:

- תמצית ההצעה - מלל חופשי לעדכון העלילה.
- האם ההצעה מתאימה לדיגיטל (ציון מ-1 עד 5).
- חוות דעת על הסידרה - מלל חופשי לעדכון חוות הדעת.

- ציון ההצעה (ציון מ-1 עד 5).
- מומלץ לפרזנטציה (כן או לא?).

סינון שני

הצוות המקצועי בוחן את הניקוד ואת ההערות שנרשמו בסינון הראשון לכל ההצעות שהתקבלו, ומחליט אילו הצעות יעלו לשלב הפרזנטציה.

הפרזנטציה – דיון רחב משתתפים שבו חברי הוועדה דנים בכל ההפקות ומשקללים בע"פ את הציונים, וחוות הדעת של המשתתפים.

הערות הביקורת לעניין הסינונים

(1) בעניין הליכי הסינון – לא קיים סיכום חישובים אריתמטיים של דירוג וציון כלל ההפקות ובדגש על ההפקות הזוכות. בנוסף, לא קיים ציון מינימלי (רף תחתון) אשר מתחתיו לא ניתן להמשיך לשלבים הבאים.

לדוגמא: הביקורת עיינה בתוצאות קול קורא מפברואר 2020. במסגרת הקול הקורא הוגשו 188 הצעות, לפרזנטציות עברו 14 הצעות אשר מתוכם נבחרו 4 הפקות.

לא נמצאו נימוקים לסינון 174 הצעות, ולא ברור מדוע הועדפו ה-14 הצעות שעברו לפרזנטציה על פני אחרים ובאיזה אופן נבחרו 4 ההפקות הסופיות.

לשאלת הביקורת נמסר כי לא ניתן לשחזר את הסינון שנעשה ומה היו השיקולים שבבסיס הבחירה.

בנוסף, לא קיים פרוטוקול מרכז של בחירת ההפקות על ידי הגורמים המקצועיים להם הוצגה הפרזנטציה. מכאן, שאין נימוקים מתועדים להעדפתן של הצעות מסויימות על פני אחרות.

הביקורת רואה בממצא זה ליקוי מהותי הדורש תיקונו המיידי!

(2) הרכב המדרגים - קיימים מקרים שהחברים במתן דירוג וציון בלקטורה הראשונית משמשים גם ככובע נוסף כחברי ועדת הפרזנטציה. כך לדוגמא: [REDACTED] כתוצאה מכך, ייתכן ושיקול דעתם מוטה, ורצוי כי חברי ועדת הפרזנטציה תורכב מאנשים אחרים שנפגשים עם ההפקה לראשונה ומדרגים אותה באופן אובייקטיבי.

(3) תיעוד - מצגות המפיקים שנשלחו לתאגיד אינן נשמרות במלואם, אלא רק במועד האחרון של הפרזנטציה.

הביקורת סבורה כי חיוני לשמור את החומרים המתקבלים מהמפיקים לפרזנטציה.

התייחסות החטיבה:

1. לעניין הליכי הסינון - חוות הדעת של הלקטורים מתועדת במערכת הקולות קוראים. אכן היה חוסר בתיעוד הפרזנטציות. הדבר השתנה. קיימת הקפדה על מילוי המפסים אחרי כל פרזנטציה ותיעוד שיחת הסיכום. הדבר יתועד גם במאנדיי.
2. לעניין הרכב ועדת הפרזנטציה - הדבר השתנה. הצוות שמגיע לפרזנטציות נפגש עם ההפקות בפעם הראשונה חוץ מנציג אחד של צוות הלקטורים.

ג. הסכמים עם המפיקים

לאחר ביצוע הפרזנטציה ובחירת ההפקות פונים למפיקים לצורך מו"מ על הסכם ועלויות ההפקה. לעיתים עולה שיש פערים בין התקציב הראשוני לבין התקציב הסופי.

החווה מול בית ההפקה מגדיר את התוכן ואת המסגרת של ההפקה הנרכשת, ומסדיר את ההתנהלות מול התאגיד במקרים של שינויים בהפקה. נספח לחווה הינו התקציב המפורט של ההפקה המתוכננת. התקציב צריך להיות מאושר על ידי התאגיד **פחלק מההסכם**.

החווה קובע סט של דרישות בפיקוח על המפיקים:

- עמידה במסגרת התקציב וכן עמידה בפירוט של סעיפי התקציב.
 - התקדמות לפי אבני דרך בלוח זמנים מוגדר ומתוכנן, כשכל תשלום חלקי משולם לאחר אישור עמידה באבן הדרך. התשלומים מתבצעים לאחר אישור המפיקה הראשית בחטיבת הדיגיטל.
 - תשלום 10% האחרונים מעלות ההפקה נעשה בכפוף להגשת דיווח של רו"ח כרטיסות שונות וקבלני משנה הקשורים להפקה, מאזן בוחן ועוד. התשלום יבוצע רק לאחר שהדו"ח יאושר על ידי רואה חשבון מטעם התאגיד, או כל גורם אחר מטעמו שהוסמך על-ידו.
 - בחווה ישנו סעיף מיוחד לעניין דרישה לערבות בנקאית, המציע 2 אפשרויות לגבי גובה הערבות:
 - ערבות העומדת על 5% מסך השתתפות התאגיד בהפקה, בתוספת מע"מ צמודה למדד מחירים לצרכן.
 - להפקה ישנה אפשרות לא להוציא ערבות לתאגיד, במקרה כזה המקדמה שתשלום להפקה תעמוד על 5% במקום 10%, ויתרת התשלום (5%) תינתן למפיק במועד בו היה אמור לפוג תוקף הערבות, לו הייתה.
- נמסר לביקורת כי מרבית המפיקים בוחרים במסלול קבלת מקדמה נמוכה (5%) וויתור על העברת ערבות.
- בהקשר זה מציין החווה כי תוקף הערבות הינו עד 30 ימים ממשירת ההפקה כשהיא מוכנה לשידור, ובלבד שהתקבל אישור כי המאסטר תקין. ככל ותהיה אורכה להגשת ההפקה – תוארך הערבות בהתאם.

בקרה על תקציב ההפקה

הבקרה על תקציב ההפקה מתבצעת במספר "תחנות":

- (1) בעת ניהול המו"מ לקראת חתימה על החווה – התקציב נסדק אל מול "מחירון" פנימי של מרכיבי עלויות הפקה,
- (2) התשלומים מאושרים לאחר מעקב אחר עמידה באבני הדרך שבחווה,
- (3) בשלב הסופי של ההפקה – בדיקה של כלל תקציב ההפקה מול ההוצאות בפועל עפ"י הנתונים המתקבלים.

הערות הביקורת:

- (1) **בעניין מו"מ מול המפיקים לעניין התקציב** – כאמור, לעניין זה נעשה שימוש במחירון פנימי של עלויות הפקה, המחולק לסוגות ולסוגי הפקות שונות. יחד עם זאת, אין מסמך מסודר שמהווה "מדריך" לשימוש באומדנים שכאלה, והדבר גם לא הוסדר במסגרת הנוהל. כלומר, לאומדנים אלה ככל שישנם אין מעמד מחייב בבדיקת התקציב.
- מומלץ** למסד את המחירון לסוגים השונים של ההפקות ולקבוע את מעמדו ואופן השימוש בו כחלק מהנוהל בבקרת תקציבי הפקות.

- (2) **חתימת חוזים** – נמצא כי חוזים מול מפיקים נחתמים לעיתים בעיכוב של מספר חודשים. לדוגמא, שניים מהחוזים להפקות שנדגמו על ידי הביקורת נחתמו בתאריכים הבאים:
- [REDACTED] – 27/12/20
- [REDACTED] – 03/08/2020

זאת, אף ששניהם נוצרו מאותו קול קורא שהיה במחצית 2020.

מומלץ לפעול לצמצום העיכובים בחתימת חוזים, ולקבוע טווח זמן מאז האישור בוועדת מכרזים שלאחריו עיכוב יחייב דווח למנהל החטיבה.

- (3) **לגבי אישור מורשי חתימה** – הסכמי ההפקות נחתמים אל מול חברת ההפקה שהינה עוסק מורשה/עוסק פטור/שותפות וחברה בע"מ. מבדיקת הביקורת עולה כי התאגיד אינו דורש (ולפיכך אינו מקבל) את מסמך זכויות החתימה של החברה מולה נחתם הסכם ההפקה (כלומר, מורשי החתימה מטעם חברת ההפקה). חתימה על הסכמים מול חברות בע"מ ללא מסמך זכויות חתימה אינו תהליך תקין.
- מומלץ לקבוע כהנחיה וכן בנוהל, כי בעת חתימה על הסכמים מול חברות בע"מ יש לדרוש מסמך זכויות חתימה ולוודא כי הסכמי החברות נחתמים מול התאגיד כנדרש ובהתאם לזכויות החתימה הרשומות בחברות.**

- (4) **לגבי הערבות** – הביקורת קיבלה רשימה של ערבויות המפיקים כלפי התאגיד עבור הפקות הדיגיטל. באופן כללי לא קיים מעקב ממוחשב לחידוש ערבויות על ידי חטיבת הדיגיטל (תזכורות דרך מערכת ה-SAP או באמצעות תזכורות יומן). מבדיקה מדגמית עבור הפקות אחרות עולה כי, הערבות עבור הפקת [REDACTED] הסתיימה ולא חודשה בהתאם לתקופת הערבות על פי ההסכם.

בערבות הבנקאית לא מופיע השם הספציפי של ההפקה כפי שנדרש בהסכם. בנוסף, בדרישת התאגיד הערבות תשולם תוך 7 ימים מקבלת דרישה ואילו על גבי הערבות מופיעה פרק זמן של 10 ימים מיום הדרישה.

המלצה: על חטיבת הדיגיטל לבצע מעקב שוטף אחר סיום ערבויות המפיקים תוך הזנת הנתונים למערכות המחשוב וקבלת תזכורות אוטומטיות. כמו כן, יש להקפיד על התאמת הערבויות לנתונים הנדרשים על פי ההסכם.

- (5) **בקורות עומק לתקציב הפקה** – לביקורת נמסר כי לא נערכו עד היום בדיקות של רו"ח חיצוני על הפקה של הדיגיטל, כמקובל בחטיבת הטלוויזיה, משום עלותם הנמוכה יחסית לרכש הפקות בטלוויזיה.

המלצה: הביקורת סבורה כי יש לשקול לפחות אחת לתקופה להעביר בדיקת תקציב רכש הפקות דיגיטל לרו"ח חיצוני, מכיוון שיתכן וניתן יהיה להפיק מבדיקה כזו מסקנות רוחביות לגבי הנושא.

התייחסות החטיבה:

1. לעניין המחירון – ההערה מקובלת למרות שעל אף היות המחירון ללא מעמד רשמי, נצמדנו אליו ולא היתה אפליה בין ההפקות.
2. לעניין חתימת חוזים – הבדיקה נעשתה בשנת 2020, שנה שהושפעה רבות ממגפת הקורונה. חלו עיכובים כמעט בכל חתימות החוזים בעונה זו. זה פחות אופייני לענים אחרות.
3. לעניין ערבויות – ההמלצה מקובלת. יש לציין שרוב ההפקות בדיגיטל בוחרות לא להביא ערבות לכן הסכום שהן מקבלות עם חתימת התוזה קטן.

ז. בדיקת מדגם הפקות – ממצאי המדגם

הביקורת ערכה בדיקת עומק למדגם של 3 הפקות. הראשונה - [REDACTED] נבחרה במסלול בית היוצרים (מסלול שהיה פתוח לכלל הציבור). שתי ההפקות הנוספות נבחרו במסגרת קול קורא שנערך בחודש פברואר 2020:

להלן יוצגו ממצאי הבדיקה.

1. [REDACTED]

נתונים

ההפקה הגיעה במסלול "בית היוצרים" שהיה פתוח לכלל הציבור. הסכם מול המפיקים נחתם ב-19.4.21, לרכישת הפקה שתכלול 6 פרקים בני 5 דקות כל אחד. תקציב ההפקה [REDACTED] (כולל מע"מ). השתתפות התאגיד בתקציב מסתכמת ל-52% בסך של [REDACTED] היתרה בסך [REDACTED] משולמת ממיזם ירושלים ששותפים להפקה. התקציב אושר בוועדת מכרזים מיום 14/12/2020.

הערות הביקורת

(א) **לגבי בחירת ההפקה** - לא ברור מה היה מסלול הסינון להפקות שהתקבלו במסלול זה של בית היוצרים. זהו מסלול מיוחד שלא פועל כמו מסלול ה"קול קורא". לשאלת הביקורת בעניין זה נמסר כי העובדת שטיפלה בנושא כבר איננה בתאגיד והתייעוד שקיים הינו חלקי בלבד. (יצוין כי הערה זו אינה נוגעת לאיכות ההפקות שנבחרו, אלא להליך שהיה).

(ב) **תשלומים למפיק** - בבדיקת התשלומים ששולמו למפיק נמצא כי אלו תאמו את ההסכם. כך גם לגבי הערבות שהתקבלה.

(ג) **לוח זמנים** - נמצאו עיכובים במספר אבני דרך ביחס למועד שנקבע בהסכם, כדלקמן:

אבן דרך	לוח זמנים בהסכם	מועדי ביצוע בפועל	הסברים שהתקבלו
יציאה לפרה פרודקשין	מאי 2021	מאי 2021	
תחילת צילומים (תחילת אנימציה)	אוקטובר 2021	<ul style="list-style-type: none">פרקים 2+3 ספטמבר 21פרקים 1+4 אוקטובר 21פרקים 5+6 דצמבר 21	בכל שלב חיכו לאישור מחטיבת הדיגיטל. האישורים התעכבו עקב שינויים פרסונליים בחטיבה.
תאריכי הצילומים- מסירת אנימטיקים	נובמבר 2021	פברואר 2022	מכיוון שהשלב הקודם התעכב זה יצר עיכוב של כל הלוח. האישור הסופי לאנימטיקים התקבל בחודש ינואר 2022 ולכן הצילומים יתחילו בחודש פברואר.

(ד) **אישור ועדת מכרזים** – במועד הבדיקה נמצא כי לא קיים פרוטוקול ועדת מכרזים חתום, אף שחלפה כשנה ממועד האישור בוועדה. אף על פי כן, ההפקה התקדמה ונחתם הסכם עם המפיק למרות היעדר האישור.

הערה: בעקבות ממצא זה הביקורת הרחיבה את הבדיקה בעניין חתימה על פרוטוקולים של ועדת מכרזים. דיווח על כך הוגש בנפרד.

(ה) **תקציב ההפקה** - נמצא כי התקציב שסוכם בהסכם היה גבוה מהתקציב שהוגש בהצעה של המפיקים. התקציב הראשוני שהוגש היה בסך של [REDACTED] ואילו התקציב שסוכם בהסכם היה בסך של כ-[REDACTED] (הפרש של כ-[REDACTED]).

לשאלת הביקורת לפשר ההפרש הוסבר כי המפיקים היו חסרי ניסיון בנושא הערכות תקציביות והתאגיד גם דרש לצרף דצוות עוד איש תוכן, מה שהעלה את עלויות ההפקה. במקרה זה השתתפות התאגיד לא השתנתה וחברת ההפקה השלימה את התקציב מהקרן לפיתוח ירושלים.

2. [REDACTED]

נתונים

הסכם נחתם בתאריך 03/08/20, לרכישת הפקה שתכלול 6 פרקים בני כ-6 דקות כל אחד.

תקציב ההפקה כ-[REDACTED]

הערות הביקורת

(א) **תשלומים למפיק** - מבדיקת הביקורת עולה כי **התשלומים למפיק בוצעו בהתאם לנקבע בהסכם**. לעניין הערבות, המפיק בחר [REDACTED] תשלום המקדמה הופחת בהתאם להסכם.

(ב) **לוח זמנים** - נמצאו **עיכובים במספר אבני דרך** ביחס למועדים שנקבעו בהסכם, כדלקמן:

אבן דרך	לוח זמנים בהסכם	ביצוע בפועל	הסברים שהתקבלו
יציאה לפרה פרודקשין	מאי 2020	מאי 2020	
תחילת צילומים	אוגוסט 2020	ספטמבר 2020	נדחה בגלל מחלת קורונה אצל אחת מהיוצרות.
תאריכי הצילומים	אוגוסט-נובמבר 2020	ספטמבר 2020-ספטמבר 2021	הצילומים נמשכו שנה במקום שלושה חודשים עקב הסגרים והעובדה שהדמויות בנות 80 פלוס וחלקן לא איפשרו צילומים עד החיסון.

(ג) **חתימת הסכם ההתקשרות** - ההפקה יצאה לפרה פרודקשין בחודש מאי 2020 בטרם החתימה על הסכם (אוגוסט 2020). נמסר לביקורת כי המפיקים חתמו הרבה לפני חתימת התאגיד וכי הסבב בתאגיד התארך מספר שבועות. כלומר, העיכוב היה בתוך התאגיד. בכל מקרה, לא שולם למפיק בטרם החתימה המלאה על ההסכם.

הביקורת סבורה כי במצב שכזה נוצרת מחויבות של התאגיד ולפיכך יש להקפיד על התחלת העבודה בפועל מול מפיקים חיצוניים רק לאחר חתימה על הסכם גם מצד התאגיד.

(ד) **בחירת ההפקה** - מבדיקת תהליך הסינון להצעות שהתקבלו, לא ברור מה היו השיקולים בבחירה של הפקה זו, בשל העדר תיעוד הולם. הניקוד שניתן להפקה זו במסגרת הסינון הראשון שנעשה עיי צוות החטיבה:

שמות לקטורים	ניקוד	מומלץ לפרזנטציה
[REDACTED]	5	כן
[REDACTED]	4	לא
[REDACTED]	5	כן

לא ברור איך הניקוד הזה עומד מול הניקוד של ה-12 ההפקות האחרות שעלו לשלב הפרזנטציות. לא נמצאו נימוקים להעדפת הפקה זו למעבר לשלב הפרזנטציה. אחד המנקדים בשלב הראשון ניקד את ההפקה ב-4 נקודות (ציון גבוה), אך יחד עם זאת סימן כי ההפקה אינה מומלצת לפרזנטציה. גם כאן אין נימוק.

(ה) **תקציב ההפקה** - נמצא כי התקציב שסוכם בהסכם היה גבוה מהתקציב שהוגש בהצעה של המפיקים. התקציב הראשוני שהוגש בהצעה היה בסך [REDACTED] ואילו התקציב שצורף להסכם היה בסך [REDACTED] (הפרש של כ-[REDACTED]). לשאלת הביקורת בעניין גם כאן נמסר כי הדבר נובע בשל חוסר הניסיון של המפיקים.

התייחסות החטיבה:

1. לעניין יציאה לפרה-פרודקשן בטרם נחתם הסכם ההתקשרות - הדבר ארע מכיוון שאחת הדמויות (בת יותר משמונים) חלתה במחלה קשה ופחדנו לאבד את הסיפור אם נמשיך לחכות. הצילומים היו באישור ומדובר במקרה מיוחד.
 2. לעניין הסינון ובחירת ההפקה - כל הנימוקים נמצאים במערכת הקולות הקוראים. הלקטורים יכולים לתת דירוג גבוה מכיוון שההצעה מעניינת וראויה אבל להחליט, אחרי שקראו את כל ההצעות שהוקצו להם, שיש הצעות טובות ממנה שעדיף להתקדם איתן.
- התייחסות הביקורת:** הנימוקים שבמערכת הקולות הקוראים אינם מסבירים מדוע הוחלט להתקדם עם הפקה מסוימת שהועדפה ע"י הלקטורים, אלא מפרטים את חוות דעת הלקטורים לגבי ההפקה הספציפית. אין נימוקים לתיעדוף.

3. [REDACTED]

נתונים

הסכם נחתם ביום 27/12/20, לרכישת הפקה הכוללת 5 פרקים בני 6 דקות כל אחד. תקציב ההפקה כ-[REDACTED] ההפקה אושרה בועדת מכרזים ב-14.7.2020.

הפקה זו נעצרה והוקפאה מצד התאגיד ולא הגיעה לכדי סיומה.

הוסבר בעניין זה כי ההפקה הופסקה בשל חילוקי דעות אומנותיים בשלבים הראשונים ובטרם היציאה לפרה פרודקשן. לדעת הצוות, ההפקה אינה מספיק טובה להמשך ועליה לאוויר.

בתאריך 10/10/21 נשלח מהתאגיד מכתב למפיקי הסידרה ובה הודעה על עצירה וסיום ההפקה. בעקבות העצירה, נערך מול ההפקה גמר חשבון. התשלום האחרון בשיעור של 14.7% כלל חלק מהתשלום השני של היציאה לפרה פרודקשיין ונמוך מאבן הדרך שבהתאם להסכם בסך 20%. לאחר הגשת החשבון האחרון על ידי המפיקה התאגיד קיזז למפיקה חלק מהסכומים לאחר בירורים עימה.

בהתאם, שולם למפיק [REDACTED] בתוספת מע"מ.

הערות הביקורת

(א) **תשלומים** - בבדיקת התשלומים למפיק נמצא כי הם בוצעו בהתאם להסכם ובהתאם למכתב "גמר חשבון" שנשלח מיד לאחר ההחלטה להפסיק ההפקה.

(ב) **ביטול ההתקשרות** - כאמור, ההפקה הסתיימה בשל אי שביעות רצון התאגיד. בהתאם למכתב שנשלח למפיקה בתאריך 10/10/21 יתרת הסכום הסופי בצירוף המקדמה יהיה סכום סופי וממזה בעבור התשלומים שהתאגיד חייב בגין ההפקה נשוא ההסכם. הגם שהאפשרות לסיום ההפקה קיימת בהסכם, לא נדרש מכתב היעדר תביעות חתום ומופנה על ידי המפיקה בטרם קבלת התשלום הסופי והאחרון.

הביקורת סבורה כי במקרים מעין אלה נדרש בירור והפקת לקחים ביחס למצב מיוחד זה של ביטול ההפקה, וכן ישנו צורך בתיעוד לבדיקה ולמסקנותיה.

(ג) **בחירת ההפקה** - גם כאן, אין תיעוד שמסביר את הבחירה של הפקה זו והעדפתה על פני הצעות אחרות.

להלן הניקוד שניתן להפקה זו במסגרת הסינון הראשון שנעשה ע"י צוות החטיבה:

שמות לקטורים	מיקוד	מומקן לפרזנטציה
	3	כן
	5	כן
	4	כן

מכאן שנמצאו הבדלים בין הניקוד שניתן ע"י הלקטורים לבין ההמלצה להעלות לפרזנטציה. על אף הפרשי הניקוד, אין נימוק ואין תיעוד שמסביר את ההחלטה להעברה לשלב הפרזנטציה וכיצד זה עומד מול הצעות אחרות עם ניקוד דומה.

(ד) **אישור ועדת מכרזים** - כאמור, ההפקה אושרה בוועדת מכרזים מיום 14/07/20. פרוטוקול חתום של ועדת המכרזים התקבל רק בתאריך 06/02/22 (כנראה לאחר פניית הביקורת בעניין). למרות העדר החתימות לפרוטוקול ועדת מכרזים, ההפקה התקדמה ונחתם הסכם עם מפיק.

התייחסות החטיבה:

1. לעניין ביטול הסכם ההפקה - לא יצא מכתב העדר תביעות הואיל ולא נאמר לנו על ידי אף גורם בתאגיד שאנו צריכים להוציא מכתב כזה.

במקרה זה, לא נעשתה הפקת לקחים רשמית מכיוון שעשוי הצדדים הסכימו שלא ניתן להתקדם. ההפקה נעצרה לפני יציאה לצילומים, אחרי שלב הכתיבה והתחקיר, כך כשרוב התקציב לא נוצל. עם זאת, בעקבות הביטול, הוחלט לבקש מוועדת המכרזים לאשר גם לדיגיטל (כמו לטלוויזיה) לצאת לשלב פיתוח בהפקות רכש ורק אחריו להחליט אם יוצאים להפקה. הדבר כבר מיושם בחלק מההפקות.

2. לעניין בחירת ההפקה - הערת הביקורת אינה ברורה. במקרה זה, הלקטורים ממליצים לעלות את ההפקה לפרזנטציות פה אחד. מניקוד 3 ומעלה (מתוך 5) זה הגיוני שהתוכן יהיה מעניין מספיק (אולי לא מספיק בשל) כדי שנרצה לפגוש את המגישים. הפקות שקיבלו ניקוד 2 ו 1 לא עלו לפרזנטציות.

התייחסות הביקורת: הואיל ויש הבדל בין המלצה להעביר לפרזנטציה שמלווה בניקוד גבוה (5) לבין המלצה שמלווה בניקוד נמוך יותר (3), לדעת הביקורת יש להתייחס לכך במסגרת הנימוק שניתן, וכן שניתן יהיה להבין מדוע ההפקה הועדפה על פני אחרים עם ניקוד דומה.

3. לעניין פרוטוקול ועדת המכרזים - התייחסנו לאי החתימה של הפרוטוקול כבעייה טכנית בלבד ושניתן להתקדם גם ללא החתימות.

ח. סיכום וריכוז ההמלצות

חטיבת הדיגיטל מפתחת תוכן עצמאי וייחודי מותאם לפלטפורמת הדיגיטל, באמצעות הפקות פנים (ע"י עובדי החטיבה) והפקות חוץ (רכישה ממפיקים חיצוניים). מדובר בתקציב של כ – 4.5 מיליון ש"ח בשנה. עד היום, הועלו עשרות הפקות שכאלה.

בדיקת תהליכי העבודה בקידום ההפקות של החטיבה העלתה כי התהליכים אינם סדורים דיים, אינם מתועדים וברובם מבוססים על נוהג פעולה שהתגבש בשנים האחרונות.

לגבי הפקות פנים – אין כלל נוהל כתוב ולגבי הפקות חוץ – יש נוהל חלקי שמצריך השלמות לעניין אופן הסינון של ההצעות המתקבלות.

ממצא עיקרי שמשותף לכל ההפקות החיצוניות הינו כי אין "שביל ביקורת" שיסביר מדוע הפקה מסוימת הועדפה על פני אחרות. אמנם הניקוד בשלב הלקטורים רשום במערכת הקול קורא, אך ההחלטות על המעבר לשל הבא (הפרזנטציה) אינן בהכרח נשענות על כך, אינן מתועדות וחסרות הנמקות לדרוג ההמשכי.

בבדיקת מדגם של 3 הפקות חיצוניות שנערכה ע"י הביקורת נמצאו ליקויים מסוגים שונים ו/או חוסרים שמצביעים על צורך בשיפור תהליכי העבודה בכללותם. אלו מפורטים בדוח.

להלן ריכוז ההמלצות:

- 1. בעניין נהלי עבודה - הביקורת ממליצה לגבש נהלים משלימים בעניינים הבאים:**
 - לטיפול בהפקות פנימיות (תהליכי קבלת החלטות ותהליכי עבודה).
 - לפירוט של תהליכים הנוגעים לאופן ביצוע סינונים בבחירת הפקות חיצוניות (בדומה לפירוט המופיע בסעיף 5 בנוהל הפקות מקומיות, בפרק של חטיבת הטלוויזיה).
 - לעניין בקרות של תמחור ההפקות.
 - 2. מומלץ לעגן מעמדו של המחירון הפנימי להפקות במסגרת נוהל.** על הנוהל להתייחס למעמדו של המחירון ביחס לאישורי תקציב הפקות וכיצד יטופלו מקרים של חריגות ממחירון ההפקות.
 - 3. בעניין מעקב אחר ביצוע תכניות עבודה - מומלץ לדרוש דווח מפורט לעניין זה בתום המחצית הראשונה של שנת 2022 (זאת כבר לאחר שהמנהל החדש למד את הנושא).**
 - 4. הפקות פנים - מומלץ לגבש מתודולוגיה סדורה וכתובה לבחירת הפקות לפי סוגה.** על התהליך לכלול "שביל מעקב" של תהליכי העבודה בנושא.
 - 5. חתימת חוזים - מומלץ לפעול לצמצום העיכובים בחתימת חוזים, ולקבוע טווח זמן מאז האישור בוועדת מכרזים שלאחריו עיכוב יחייב דווח למנהל החטיבה.**
- כמו כן, מומלץ לקבוע כהנחיה וכן בנוהל, כי בעת חתימה על הסכמים מול חברות בע"מ יש לדרוש מסמך זכויות חתימה ולוודא כי הסכמי החברות נחתמים מול התאגיד כנדרש ובהתאם לזכויות החתימה הרשומות בחברות.

6. **בעניין ערבויות** - על חטיבת הדיגיטל לבצע מעקב שוטף אחר מועד סיום ערבויות המפיקים תוך הזנת הנתונים למערכות המחשוב וקבלת תזכורות אוטומטיות. כמו כן, יש להקפיד על התאמת הערבויות לנתונים הנדרשים על פי הסכם.
7. **בקורות ע"י רואי חשבון** - הביקורת מציעה לשקול לפחות אחת לתקופה להעביר בדיקת תקציב רכש הפקות דיגיטל לרו"ח חיצוני, מכיוון שיתכן וניתן יהיה להפיק מבדיקה כזו מסקנות רוחביות לגבי הנושא.
8. **הקפאת/ביטול הפקות** - במקרים של עצירת הפקה לאחר שזו החלה, מומלץ לקיים בירור והפקת לקחים ביחס למצב מיוחד זה, ולשלב הייעוץ המשפטי במסמכי הודעת הביטול.

תגובות הנהלה

התייחסות כללית של החטיבה :

1. הבדיקה נעשתה על שנת 2020 שהיתה שנה מורכבת מאוד בגלל מגיפה הקורונה (חוסר בכח אדם, התמודדות עם מעבר לעבודה מהבית, הפקות שנתקעו בגלל סגרים וכו').
2. אכן יש חוסר בתיעוד והדבר מטופל בימים אלה במיוחד לאור השימוש הנרחב במערכת המאנדיי.
3. חטיבת הדיגיטל, בניגוד לחטיבות אחרות (מלויזיה, רדיו, חדשות) בנתה ועדיין בונה את מערכת הכללים והחוקים על פיה היא עובדת. במהלך השנים הספורות בהן החטיבה קיימת, יחד עם המחלקה המשפטית ומחלקת הכספים פיתחנו תהליכים חדשים ובנינו את החטיבה בלי יכולת להישען על העבר ואפילו ללא התייחסות ברורה בחוק התאגיד.

התייחסות כללית של הסמנכ"ל הנכנס של החטיבה:

כחלק מהלקחים מטיפות הביקורת אנו פועלים כעת לשינוי מערך הפיקוח החטיבתי וכן לתגבור ניהול הרכש.

בחודש האחרון הוגדר מערך אופרציה שתפקידו לייצר סדר חטיבתי ופיקוח צמוד על תהליכי עבודה, הזמנות ותשלומים. לטובת הנושא הוגדרו מנהלת אופרציה ותחתיה רכזת מערכת שתלווה ותממיע תהליכי עבודה מסודרים וברורים יותר, מילוי קבוע של המאנדיי ואחריות על סדר ארגוני והובלת תהליכים.

בנושא הרכש – בחודש הקרוב יוסט כוח אדם לסיוע ברכש וגם עם ניצור תהליכי עבודה ברורים ומסודרים.

התייחסות ממלאת מקום מנכ"ל

בנושא הפקות הדיגיטל – אכן נדרש לגבש נהלים ונדאה שהנהלת החטיבה מתכוננת לעשות זאת על פי תגובתם. אנחנו נתמוך ונעקוב + לזו לביצוע.