

מעמידה בספק את המסקנה הכוללת שאליה הגיע בשעתו צוות הבדיקה, שלפיה אין ערך מוסף ביישום מערכת ה-ERP בגזברות על מערכת הגזברות הקיימת. לאור החלטה זו, מוצע לבחון נושאים אחרים בתחום הגזברות, נוסף על נושא התשלומים, אשר בעקבות בדיקת הישימות ב-2006 הוחלט שלא ינוהלו במערכת ה-ERP.

תהליך התשלום לספקים באמצעות העברות בנקאיות והמחאות, שהסתכמו בשנת 2012 בכ-29 מיליארדי שקלים, כרוך בהעברה ידנית של נתוני תשלומים ורישומם בשתי מערכות - ה-ERP והגזברות. הדבר אינו עולה בקנה אחד עם עקרון האינטגרטיביות של הקמת מערכת ה-ERP, שלפיו כל מקטעי המערכת משולבים בצורה הדוקה והזנת נתון במקטע אחד משפיעה על כל המערכת. כמו כן, הדבר יוצר כפילות בעבודה ומגדיל את הסיכון לטעויות.

אף שכבר ב-2009 הומלץ בסקר סיכוני מעילה והונאה בחח"י "לפעול ליצירת שלמות של המערכת" בכל הנוגע לתהליך התשלום לספקים, רק בפברואר 2013, לאחר כארבע שנים, הוחל בפעולות ממשיות ליישום תהליך התשלום לספקים במערכת ה-ERP באופן העומד בדרישות הבקרה על פי כללי ה-SOX.

עוד מצוין המבקר כי "סקר שביעות רצון ממערכת ה-ERP התקיים בחח"י רק באוגוסט 2012, אף שהמודולים העיקריים של המערכת יושמו כבר ב-2008 ומקצתם בתחילת 2010, ואף שהומלץ על ביצוע הסקר כבר במסמך הפקת הלקחים ממרץ 2011, שנה וחצי קודם ביצועו".

"פרויקט הקמת מערכת ה-ERP הוא פרויקט אסטרטגי של חברת החשמל", מסכם המבקר, "במסגרתו הוקמה המערכת. בביקורת נמצאו בין היתר ליקויים באופן ניהול לוח הזמנים של הפרויקט, תכולתו, תקציבו והפקת הלקחים ממנו. עוד נמצא כי מטרות מרכזיות של הפרויקט לא הושגו או הושגו באופן חלקי. על הנהלת חח"י לתקן את הליקויים שהועלו בדו"ח, ובכלל זה: לשפר את הבקרה של ועדת ההיגוי העליונה על הפרויקט על ידי כינוסה בתדירות גבוהה מזו שבה התכנסה בשנים האחרונות, תדירות שתאפשר בקרה שוטפת על תכנונה וביצועה של תכולת העבודה של הפרויקט במסגרת לוחות הזמנים והתקציב שקבעה הוועדה; לנהל תקציב השקעה כוללת לפרויקט, כנדרש בנוהלי החברה; לפעול ליישום מרכזי רווח במערכת ה-ERP על מנת לאפשר הגשת דוחות כספיים מבוקרים ליחידות העסקיות, כנדרש בתקנות משק החשמל וברישינות החברה; להשלים את פיתוח המערכת לניהול תחום הדלקים, לרבות יישום תהליך רכש דלקים מובנה; לקיים בחינה מחודשת של מסקנות בדיקת הישימות של תחום הגזברות מ-2006 לגבי נושאים אחרים בתחום זה, נוסף על נושא התשלומים, ולפעול באופן שיבטיח את יישום נושא התשלומים במערכת ה-ERP לפי לוח הזמנים שנקבע".

"אף שהגשת דוחות כספיים מבוקרים לפי מרכזי רווח הייתה אחת מהמטרות המרכזיות של הפרויקט, ואף שהיא נדרשת בתקנות משק החשמל, וכן ברישינות החברה, הדבר לא מומש במערכת ה-ERP, בין היתר משום התנגדות ועד העובדים", נכתב.

לפי נוהלי האגף, יש לבצע בדיקות ישימות בשלב מוקדם של כל פרויקט. בשנת 2006 ביצע האגף בדיקות ישימות לגבי מספר תחומים שנכללו בשלב ג' של פרויקט הקמת מערכת ה-ERP. "ואולם נמצא כי בדיקת הישימות לניהול תחום הדלקים במערכת החלה רק במאי 2010, כארבע שנים וחצי לאחר המועד המתוכנן להתחלתו של שלב ג' בפרויקט - אוקטובר 2005, נכתב בדו"ח, "האגף לא ביקש את אישורה של ועדת ההיגוי העליונה לדחיית בדיקת הישימות לניהול תחום הדלקים במערכת ה-ERP, ומשום כך גם לא העלה לפניו טעמים מהותיים המחייבים דחייה זו. העיכוב בביצוע בדיקת הישימות גרם לעיכוב בתהליך מחשוב תחום הדלקים כולו. האגף רכש מודול דלקים בעלות של כ-1.5 מיליון שקלים - קודם שהסתיים במלואו תהליך בדיקת התאמתו לצורכי החברה, אשר בעקבותיו הוחלט שלא ליישם את המודול במערכת ה-ERP אלא לפתח מערכת ייעודית חדשה לניהול תחום הדלקים. האגף לא הביא לבחינה ולאישור של ועדת ההיגוי העליונה ושל מנכ"ל החברה את החלטת ועדת ההיגוי ליישום תחום הדלקים מאוקטובר 2011 שלא לכלול תחום זה במערכת ה-ERP, אף שמדובר בתחום מרכזי בחברה, בהיקף כספי של מיליארדי שקלים בשנה. עד מועד סיום הביקורת, ספטמבר 2013, לא יושם במלואו פתרון מיחשובי כולל לניהול תחום הדלקים בחברת החשמל, לרבות לניהול תהליך רכש הדלקים; זאת אף שהוצאות הדלקים היו ההוצאה התפעולית הגדולה ביותר של חברת החשמל, בעלות של מיליארדי שקלים בשנה. ואף שכבר בסקר סיכוני מעילה והונאה מ-2009 הומלץ להעביר את מערכת הדלקים לתשתית ה-ERP או לגבש פתרון מחשובי אחר. תחום הדלקים נועד להיות מיושם עוד ב-2006.

### מיחשוב תחום הגזברות

צוות בדיקת הישימות מ-2006 החליט שלא ליישם את תחום הגזברות במערכת ה-ERP והמליץ לפתח ממשק בין מערכת הגזברות לבין מערכת ה-ERP לביצוע תשלומים. האגף לא הביא החלטה זו לבחינה ולאישור של ועדת ההיגוי העליונה. בעוד שהחלטה מ-2006 שלא לכלול את תחום הגזברות ב-ERP יושמה מיד, אפיון הממשק בין מערכת הגזברות לבין מערכת ה-ERP לביצוע תשלומים החל רק ב-2011 - חמש שנים מאוחר יותר. בעקבות זאת חלה דחייה ניכרת בגיבוש המענה המחשובי בנושא ביצוע תשלומים".

לפי המבקר, "החלטת חח"י מ-2013 לפעול באופן שונה מהמלצת בדיקת הישימות מ-2006 וליישם את כל פעילות התשלומים ב-ERP,

## ליקויים שהתגלו בפרויקט להב"ה - לא תוקנו

תקנון מנהל הפרויקט לא הסתיים, אין תיאום בין משרד האוצר למשרד החינוך, והעובדים מועסקים כך שנוצרים פערים ביניהם

### יוסי הטוני

התקשוב. קהל היעד של הפרויקט הוא אוכלוסייה בעלת מעמד חברתי-כלכלי נמוך שאין לה גישה לטכנולוגיות המידע המתקדמות, אין ברשותה מחשבים ועולם האינטרנט אינו נגיש לה, או שהיא חסרת מודעות ואוריינות דיגיטלית.

הפעילות העיקרית במרכזי להב"ה יועדה בשנים האחרונות לילדים מהגיל הרך ועד בית הספר התיכון, ושאר הפעילות הופנתה למבוגרים.

לליקויים שהתגלו במהלך השנים בפרויקט להקטנת הפערים הדיגיטליים בחברה הישראלית (להב"ה) - לא תוקנו, כך קובע מבקר המדינה בדו"ח 64' שהוציא.

הפרויקט להקטנת הפערים הדיגיטליים בחברה הישראלית (להב"ה) הוקם בשנת 2001 על-ידי שר האוצר דאז, סילבן שלום, שהחליט כי הממשלה תפעיל תכנית לצמצום פערים בתחום

