

י"ח בשבט, תשפ"ה
16 בפברואר, 2025

הסוכנות היהודית לארץ ישראל

משרד מבקר המוסדות הלאומיים

יחידת השיווק והתקשורת

תוכן עניינים

2.....	מבוא	1.
2.....	בקורות ברמת הארגון	2.
8.....	שיווק שוטף	3.
16.....	התקשרויות עם ספקים	4.
19.....	ניהול מלאי - ביעור	5.
19.....	הערכה ומדידה	6.
21.....	נספח א' – דגימת ממצאים מנתוני דוח אנליטיקס יולי - 2023 יוני 2024	7.
23.....	ריכוז ממצאים והמלצות	8.

1. מבוא

היחידה לשיווק ותקשורת של הסוכנות היהודית (להלן: "יחידת השיווק") אחראית על פיתוח האסטרטגיה השיווקית והתקשורתית של הארגון בטווח הקצר (ניהול משברים) ובטווח הארוך. יחידת השיווק פועלת ומלווה את היחידות האחרות של הסוכנות היהודית בפיתוח התוכנית התקשורתית שלהן על כלל גווני הפעילות, בין היתר בתחומים הבאים:

- קידום ושיפור תדמית הסוכנות היהודית בקרב קהלי יעד רלוונטיים כגון תורמים, נבחרי ציבור, מובילי דעת קהל, החברה הישראלית והקהילות היהודיות ברחבי העולם.
 - חשיפת תחומי הפעילות של הסוכנות היהודית, יחידות התוכן וההישגים של הארגון באמצעות מגוון פלטפורמות וכלים.
 - יצירה ובעלות על מותג הסוכנות היהודית כמותג גלובלי, רענן, רלוונטי ואהוד.
 - סיוע ותמיכה שיווקית בגיוס המשאבים על ידי הגורמים הרלוונטיים בארגון.
 - תמיכה ביחידות המטה והתוכן של הארגון.
 - הטמעת טכנולוגיות לשיווק באמצעות חדשנות.
- נושא הפרסום והשיווק של הסוכנות היהודית נבדק במסגרת תוכנית העבודה של משרד מבקר המוסדות הלאומיים לשנת 2024.

2. בקורות ברמת הארגון

2.1. מדיניות

הביקורת ביקשה וקיבלה לידיה פרוטוקולים של הוועדה לשיווק ותקשורת של חבר הנאמנים של הסוכנות היהודית העוסקים בנושא מדיניות פרסום ושיווק מהשנים 2022 ו-2023. הפרוטוקולים המתעדים דיונים בנושאים שונים כגון קמפיינים של הסוכנות היהודית, מעמדה של הסוכנות היהודית בעקבות מחקרים, השפעתם של קמפיינים על גידול בעלייה ובגיוס תרומות ופרויקטים שונים של יחידת השיווק.

בין היתר עלתה לדיון השאלה מהן המטרות של הפרסום והשיווק של הסוכנות היהודית ואיזו השפעה הסוכנות היהודית מנסה להשיג בפרסום¹, אך לא נמצא כי התקיים דיון מקיף הכולל החלטות, שמטרתו

¹ Marketing & Communications Committee ZOOM ,Summary of Meeting 15 ,May, 2023 : "XXX asked beyond the awareness of the digital blast what is the impact that we're looking to achieve? Elad replied that awareness can be translated into donations. A strong brand in Israel leads to more donations abroad. It could result in the rise of Aliyah, more people who would be taking gap year programs. This subject should have its own discussion, as the benefits are endless."

לקבוע מהי המדיניות של הסוכנות היהודית בנושא פרסום ושיווק, מהן המטרות לפרסום ושיווק ואיך המטרות מתממשות ליעדים ברי מדידה, תוכניות עבודה רב שנתיות וכד'.

בנוסף, הביקורת קיבלה לידיה מצגת בשם "מבצע עדכון גרסה - תוכנית אסטרטגית שיווק בישראל-2023-2025" שהוכנה בדצמבר 2022. במצגת זו הוצג המיזוב של הסוכנות היהודית בקרב דעת הקהל, ככל הנראה בישראל, נכון לסוף שנת 2022, מטרות לחיזוק מעמדה של הסוכנות היהודית ויעדים ואמצעים לשיפור תדמיתה ומעמדה של הסוכנות היהודית לשנים 2023 עד 2025.

מבירור הביקורת עולה שמסמך זה לא הוצג, ולא נערך עליו דיון בוועדה לשיווק ותקשורת של חבר הנאמנים של הסוכנות היהודית.

ממצאים

לסוכנות היהודית לא קיים מסמך ולא נדונה מדיניות בנושא פרסום ושיווק בוועדה לשיווק ותקשורת של חבר הנאמנים.

2.1.1. המלצה

יש לדון ולגבש מדיניות סדורה בנושא פרסום ושיווק לסוכנות היהודית. על המסמך לכלול, בין היתר, הגדרה של מטרות הפרסום והשיווק של הסוכנות היהודית והגדרה של קהלי היעד בחלוקה למטרות לטווח הקצר והארוך של נושא הפרסום והשיווק.

תגובת מ"מ מנהל היחידה היוצא

המסמך "מבצע עדכון גרסה - תוכנית אסטרטגית שיווק בישראל 2023-2025" הוצג ליו"ר הסוכנות היהודית ולמנכ"לית הסוכנות בדיון במהלך דצמבר 2022, ביוזמתי, אך בסיומו לא התקבלה כל החלטה בדבר התוכנית במסמך או אף המשך דיון.

תגובת היחידה לשיווק

המסמך "מבצע עדכון גרסה - תוכנית אסטרטגית שיווק בישראל 2023-2025" הוצג בפני יו"ר הארגון ומנכ"לית הארגון דאז. בנוסף הוגדרה תוכנית אסטרטגית שיווקית בסוף 2022, היא הוצגה באופן פנימי אך לא בפני הוועדה - ההמלצה תיושם.

2.2. סקירת נהלים

ממצאים

הביקורת ביקשה לקבל את הנהלים המנחים את יחידת השיווק אך מבירור שערכנו עולה כי ליחידה לא קיימים כלל נהלים כתובים בנושאי פרסום ושיווק.

התקבל נוהל רכש של הסוכנות היהודית מפברואר 2018 – מטרת הנוהל להגדיר את הסמכויות והתהליכים בכל הנוגע לרכש טובין או שירותים, במטרה שתהליכים אלו יבוצעו באופן תחרותי, שקוף, הוגן ושוויוני.

המלצות

2.2.1. יש לנסח נהלים בנושא פרסום ושיווק. על הנהלים לכלול לכל הפחות את הנושאים הבאים: תהליך אישור תוכנית העבודה השנתית, תהליך אישור ופרסום קמפיין, הגנה על זכויות יוצרים, פיקוח על ספקי תוכן וניתוח תוצאות קמפיין.

2.2.2. מומלץ כי בנהלי הפרסום ייכתב פרק שידון בחשיבות ניתוח נתוני דוח בקרה על פרסום באתר האינטרנט וברשתות החברתיות, ושמירת תיעוד של דוחות משנים קודמות (לפירוט נוסף בנושא ראה פרק 3.3).

תגובת היחידה לשיווק

יחידת השיווק פועלת על פי נהלי הארגון בכל הנוגע לרכש, התקשרות עם ספקים והגנה על זכויות יוצרים. יוגדרו נהלים לגבי אישור ובניית תכניות עבודה.

תגובת הלשכה המשפטית:

נשלחים מעת לעת הנחיות וריענונים בנושא זכויות יוצרים. כמו כן ישנן הנחיות משפטיות בנושא חסויות, הכוללות חוות דעת של יועץ מס.

2.3. סקירת תכניות עבודה ותקציב

הביקורת בקשה לקבל את תכנית העבודה של יחידת השיווק לשנים 2022 ו-2023. הביקורת קיבלה את תכנית העבודה של יחידת השיווק לשנת 2022. התוכנית כוללת בין היתר את הנושאים הבאים: המטרות של יחידת השיווק, יעדים לשנה השוטפת, האמצעים להשגת היעדים, מדידה והערכה, המהלכים השיווקיים שמתוכננים לשנה השוטפת וגאנט לביצוע. להלן התקציב לשנת 2022 ו-2023 (בדולר ארה"ב) כפי שהם מופיעים בספרי הסוכנות היהודית:

2023		2022		תיאור תכנית
ביצוע	תקציב	ביצוע	תקציב	
1,860,164	2,474,387	2,592,329	2,721,874	שכר עבודה ומנהל
98,121	103,500	110,322	103,500	גיוס משאבים - שיווק
8,374	334,866	16,159	382,692	אדמיניסטרציה - שיווק
		2,803	-	שיווק- היחידה לעליה וקליטה
211,202	235,718	151,241	223,107	שיווק - תכניות וגאוגרפיות
52,315	45,000	4,239	36,000	מערכת מולטימדיה למיצגים אור קוליים
697	1,067	1,660	307	רכישות ארגוניות - Israel - Corporate Marketing
		16,860	18,520	שדרוג אתר אינטרנט של הסוכנות
115,453	45,000			שיווק - אירועי 75 לישראל
4,073	-			שיווק - מלחמת חרבות ברזל
-	462			מינהל - דובר
2,350,398	3,240,000	2,895,613	3,486,000	סכום כולל
73%		83%		אחוז ניצול תקציבי

ממצאים

- בשנים 2022 ו-2023 היה תת ביצוע של התקציב בהיקף של 17% ו-27%, בהתאמה.
- ביחידת השיווק לא הוכנה תכנית עבודה ולא תכנון תקציב לשנת 2023, ועל כן לא ברור כיצד נבנה התקציב והיכן אושר.
- בתוכנית העבודה של שנת 2022 חסרים בהצגת חלוקת התקציב השוואת תקציב מול ביצוע והשוואה לשנת 2021.
- הביקורת מצאה כי תכנית העבודה לשנת 2022 לא כללה מדדים ברי השגה מבחינת חשיפה.

המלצות

- 2.3.1 יש להכין מידי שנה תכנית עבודה ליחידת השיווק והפרסום ולאשרה על ידי המנכ"ל. כמו כן, יש לפרט בתוכנית העבודה את התכנון והביצוע של השנה החולפת כולל השוואה לשנה שקדמה לה.
- 2.3.2 מומלץ כי בתוכנית העבודה יקבעו מדדים ברי השגה המסתמכים על תוצאות שנים קודמות כדי שהמדידה תהיה אפקטיבית.

תגובת מ"מ מנהל היחידה היוצא

יש לציין כי חל שינוי מהותי במהלך השנים שנבדקו וכי מנהלת היחידה עזבה ונכנס מנהל במילוי מקום.

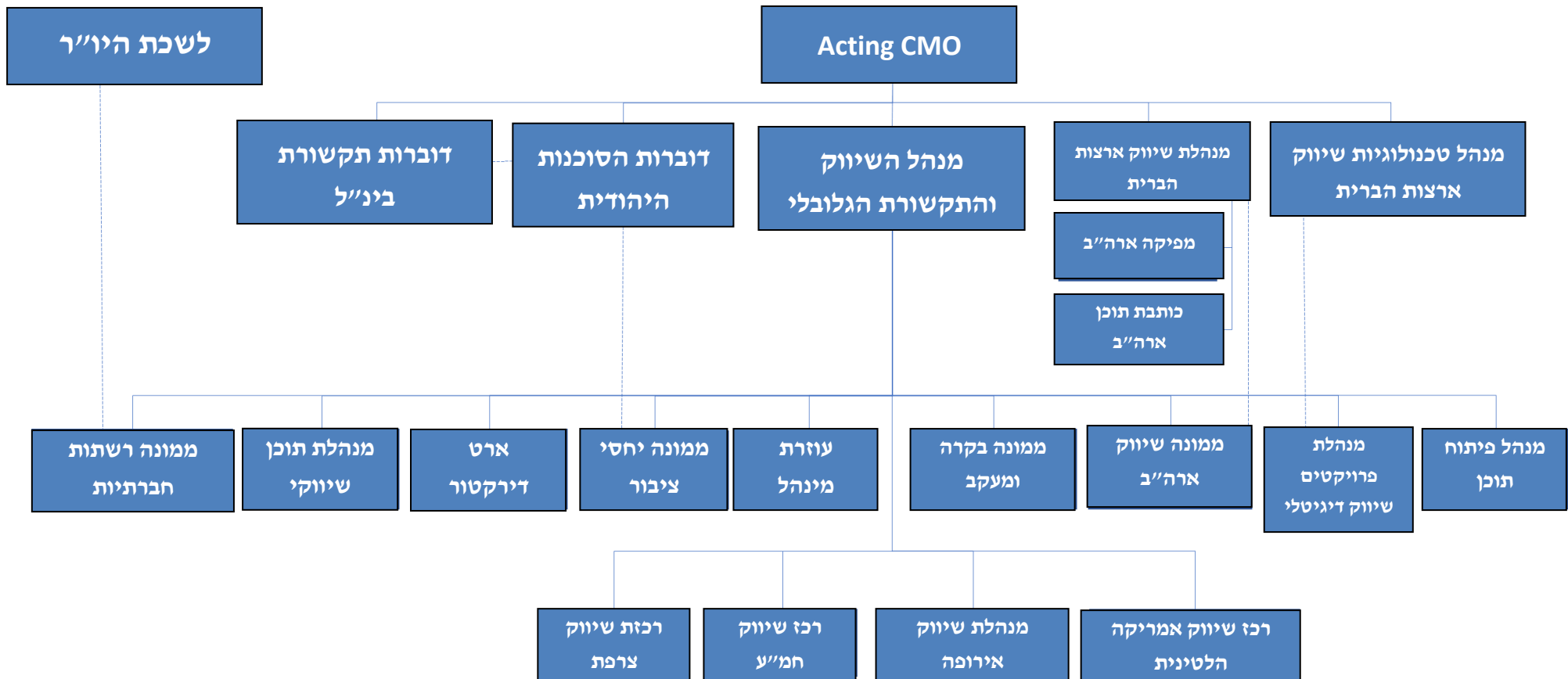
תגובת היחידה לשיווק

- יש לשים לב לנקודות מהותיות בנוגע להערכה זו: ישנם אלמנטים בתקציב שלא ניתן להשתמש בהם (רזרבות ארגוניות מובנות בסך כ 11%-מהתקציב, רשומות כאן כאדמיניסטרציה) או כאלה שקבועים מראש ולא ניתן (או מאוד קשה) לנצלם עד תום אל מול שינויים במהלך השנה (מצבת כ"א, הוצאות מינהל)
1. אם נתעלם *רק מהרזרבה*, הניצול הכולל ב-2022 הוא 93% וב-2023 הוא 81%.
 2. בנוסף, בגלל עזיבת סמנכ"ל שיווק וממונה שיווק בארה"ב בתחילת 2023 והחלטת הארגון להמתין עד מינוי סמנכ"ל חדש, למעשה הוקפא תקציב עלות שתי המשורות האלה. אם נוציאם מחישוב התקציב, הניצול האמיתי ב-2023 הוא 99%.
 3. ככלל, יש לתת את הדעת לניצול התקציב הנזיל שבידי היחידה, היינו תקציב *הפעילות* השיווקית, בתור אינדיקטור יותר נכון מניצול אמיתי.
 4. המלצה 2.3.1 מקובלת.



2.4. סקירת מבנה ארגוני

הביקורת ביקשה וקיבלה את התרשים הארגוני של היחידה, כדלהלן:



יחידת השיווק מונה כ-18 עובדים הפרוסים בישראל, ארה"ב, אירופה ודרום אמריקה כאשר ניתן לראות כי חלק ניכר מפעילות השיווק מתבצעת בארה"ב. לביקורת נמסר כי היחידה כפופה ארגונית למנכ"ל הסוכנות היהודית.

ממצאים

במבנה הארגוני, התפקידים "מפיקה בארה"ב" ו-"ממונה שיווק בארה"ב", אינם מאוישים, וזאת על אף שארה"ב הינה אחד מקהלי היעד המרכזיים של הארגון. יש לציין כי לאחר כתיבת הדוח אוישו התפקידים: מפיקה בארה"ב" ו-"ממונה שיווק בארה"ב" ולמנהל שיווק ותקשורת גלובלי קיים עובד במילוי מקום.

2.4.1. המלצה

יש לשקול לאייש תפקידים בהתאם למבנה הארגוני ועל פי חשיבות קהל היעד.

תגובת היחידה לשיווק

יוגדר מבנה ארגוני בהתאם לאסטרטגיה השיווקית שתיבנה.

3. שיווק שוטף

3.1. ניהול הפרסום

הפנייה לקהלי היעד מתבצעת דרך אתר האינטרנט של הסוכנות היהודית והרשתות החברתיות המרכזיות², כדי לקדם את מטרות הסוכנות היהודית, ביניהן: העלאת המודעות וחיבור הקהל הישראלי לפעילות הסוכנות היהודית בארץ ובעולם, שיפור התדמית של הסוכנות היהודית בחברה הישראלית, גיוס תרומות, עידוד עלייה וכד'.

הביקורת סקרה את אתרי האינטרנט והרשתות החברתיות פייסבוק ואינסטגרם של הסוכנות היהודית בשפה העברית והאנגלית מבחינת: מבנה, מיתוג ותכנים. הביקורת בחנה האם התכנים והמסרים משדרים את המטרות שנקבעו.

נמצא כי קיימת אחידות הן במבנה האתר והן במסרים המועברים, בעוד שהתכנים (התמונות שנבחרו, המסרים וניהוחם) אינם בהכרח זהים.

- מבחינת המבנה - עמוד הבית של אתר הסוכנות היהודית בעברית ובאנגלית דומה ומחולק לחמש קטגוריות: רקע על הסוכנות היהודית, פעילות הסוכנות היהודית בישראל, פעילות הסוכנות היהודית בעולם, עידוד העלייה לישראל וגיוס תרומות.

- מבחינת התכנים – האתר בשפה העברית מדגיש את התרומה והפעילות של הסוכנות היהודית בישראל, ולעומתו, האתר בשפה האנגלית מדגיש את המצב בישראל ואת הצורך בתמיכה וסיוע. ברשת החברתית "פייסבוק" מצאנו כי המסרים דומים אך התכנים שהוצגו שונים, ומותאמים לקהל היעד.

להלן מספר דוגמאות לדמיון והשוני:

3.1.1. אתר הסוכנות היהודית - מבנה דף הבית:

אתר הסוכנות היהודית בשפה העברית:



אתר הסוכנות היהודית בשפה האנגלית – זהה לאתר בשפה העברית:



² פייסבוק, טוויטר, אינסטגרם, טיקטוק

בעת הבדיקה, התכנים המוצגים בדף הבית בשפות השונות היו קשורים למלחמת חרבות ברזל, ותאמו את קהל היעד המבקר בכל האתר.

באתר בשפה העברית, התכנים שהוצגו הדגישו את הפעילות של הסוכנות היהודית ואופן הסיוע שלה לישראלים:

באתר בשפה האנגלית, התכנים שהוצגו תיארו את המלחמה, את המצב בו שרויה מדינת ישראל ואת הצורך בסיוע:

אין הערות.

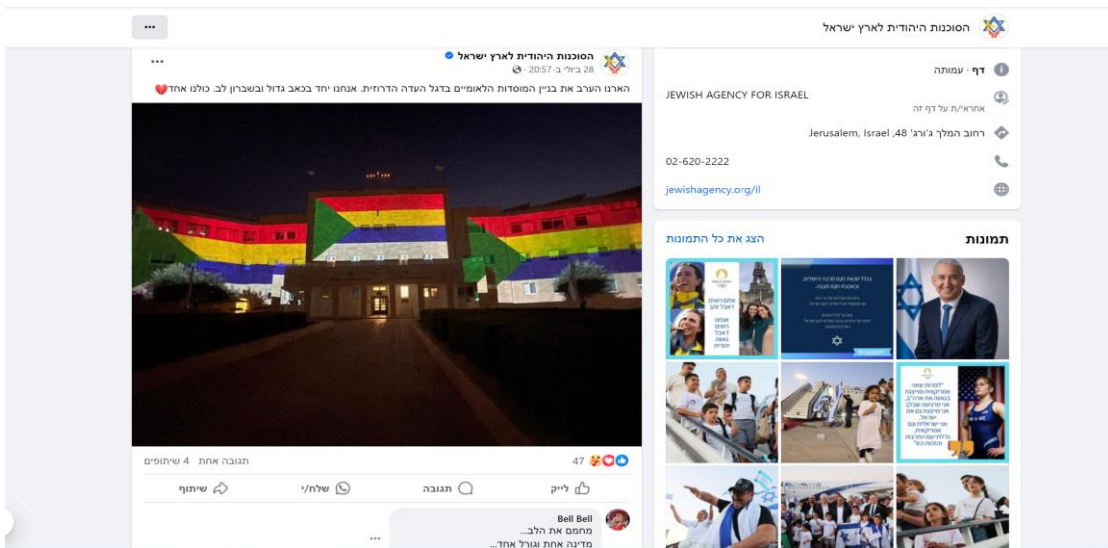
3.1.2. הרשתות החברתיות – השוואת עמוד הפייסבוק בשפה העברית לעמוד הפייסבוק בשפה האנגלית:

ב-27 ביולי 2024, בשעה 18:18, הופעלה התרעה ביישוב הדרוזי מג'דל שמש שבצפון רמת הגולן. שניות ספורות לאחר מכן, פגעה רקטה במגרש כדורגל וגרמה לפיצוץ עז. כתוצאה מכך, נהרגו 12 ילדים ובני נוער בגילאים 10 עד 16 ונפצעו כארבעים בני אדם נוספים.

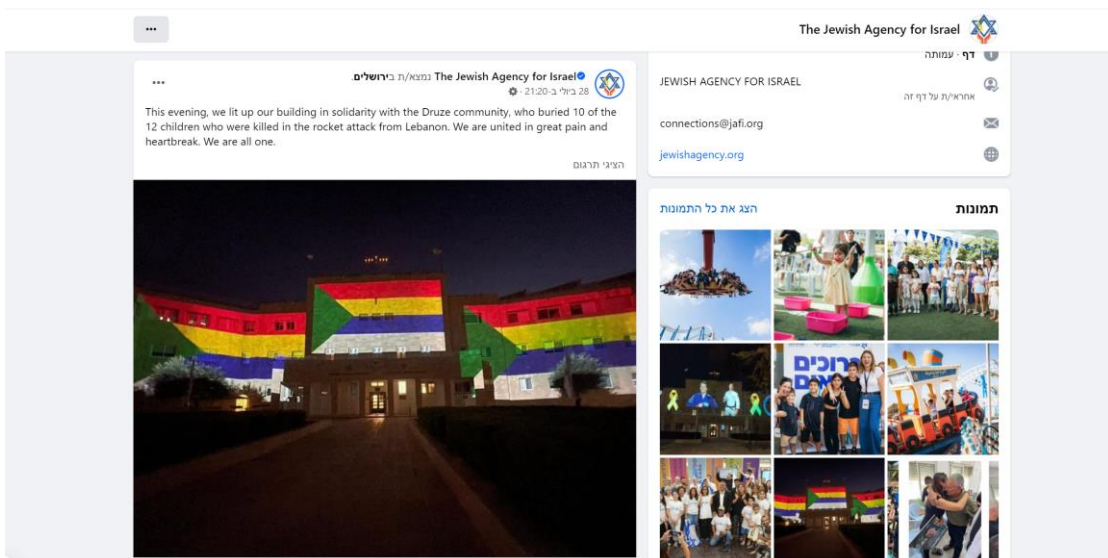
יחידת השיוק התייחסה לאירוע בעמודי הפייסבוק של הסוכנות היהודית:

בתחילה, העלתה תוכן זהה, בתרגום הרלוונטי:

עמוד הפייסבוק בשפה העברית:

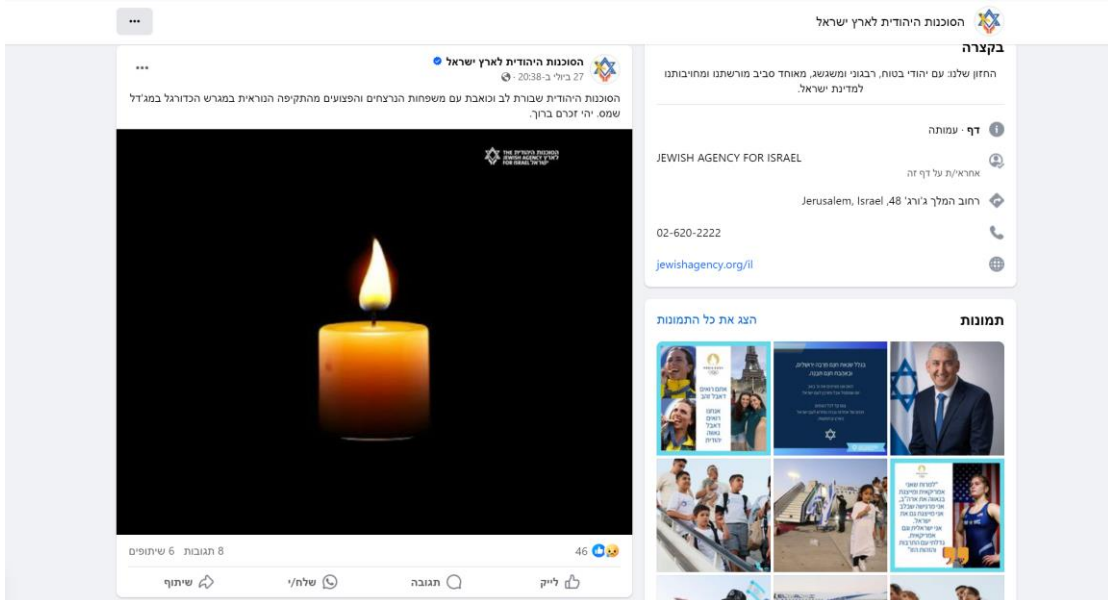


עמוד הפייסבוק בשפה האנגלית:

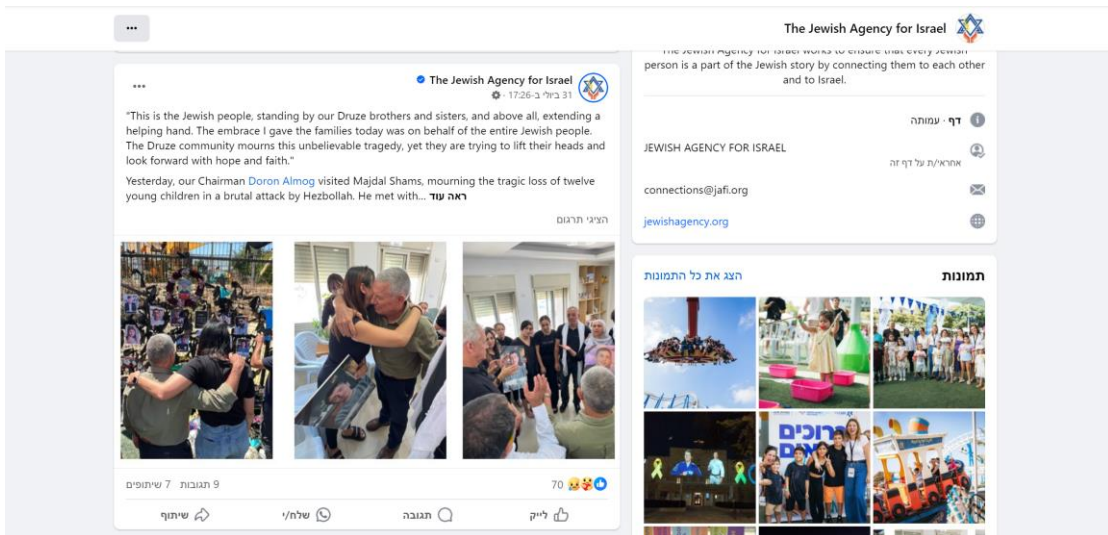


בהמשך, היחידה העלתה תכנים שונים.

באתר בעברית, התוכן מתייחס להשתתפות בצער משפחות הנרצחים ובני העדה הדרוזית:



באתר באנגלית, פורסם ביקורו של יו"ר הסוכנות היהודית במג'דל שמש, ומידע על הקשר ההדוק בין העם היהודי לקהילת העדה הדרוזית בישראל:



לביקורת נמסר שהשוני נובע מכך שלכל קהל יעד מופנים מסרים אחרים וקיימות מטרות אחרות בפרסום. אין הערות.

3.2. ניהול קמפיינים

יחידת השיווק אמונה על ניהול קמפיינים תקשורתיים בכל אמצעי התקשורת – המסורתיים וניו מדיה, עבור השגת מטרות הארגון והתדמית, סיוע ליחידות הארגון בגיוס משתתפים, פיתוח משאבים ועוד. הביקורת בחנה את תהליך בחירת נושא הקמפיין, הקמה והרצה של קמפיין וכן הגדרה של יעדים, מטרות, פלטפורמות שונות ומדידה של אפקטיביות הקמפיין.

קמפיין מתבצע אד הוק בהתאם לצורך אותו מזהים מנהלי השיווק מתוך הנושאים המדוברים בחדשות וברשתות החברתיות ברחבי העולם. החלטה בנוגע להקמת קמפיין נתונה למנהלי השיווק בהתאם לתקציב. נדגמו שני קמפיינים:

- קמפיין "75 שנה למדינת ישראל" שהופץ ברשתות החברתיות (אינסטגרם וטיקטוק) בחודש אפריל עד נובמבר 2023 שמטרתו הגדלת החשיפה, המודעות והמעורבות של קהל יעד צעיר ומגוון בפעילות הסוכנות היהודית באמצעות משפיענים שיהיו מעורבים בפעילויות של הארגון.
- קמפיין "אינסטגרם לראש השנה וחגי תשרי תשפ"ג" שהופץ באינסטגרם באמצעות יוצרי תוכן שאירחו אצלם זוג עולים חדשים בהכנות לארוחת ערב החג, בארוחת ראש השנה, בחג שני וכו' כחלק מחיבור ישראלי, יהודי, אותנטי.

הקמפיינים שנדגמו בוצעו על ידי ספקים. על פי סעיף 27.10 בנוהל רכש של הסוכנות היהודית ניתן לבצע התקשרות עם בעל רעיון מקורי וחדשני, בתנאי שיתקיימו חמשת התנאים הבאים:

1. הרעיון פותח על ידי המציע
2. ללא מעורבות של הסוכנות היהודית (ישירה/עקיפה).
3. תמיכה ברעיון תקדם את מטרות הסוכנות היהודית.
4. ההצעה אינה מחליפה רעיון להתקשרות שמתוכנן לו הליך תחרותי.
5. ועדת הרכש מאשרת כי התנאים מטיבים עם הסוכנות היהודית.

לצורך הדגימה הביקורת ביקשה לקבל את מסמך ההחלטה לצאת לקמפיין, אופן בחירת חברת הפרסום, ההצעות שהתקבלו מיתר המציעים, החוזה שנחתם עמה, תקופת הרצת הקמפיין, עלות הקמפיין, פרוטוקולים משיבות הנהלת הקמפיין, אישור ועדת רכש ודוח ניתוח תוצאות הקמפיין שהתקבל מחברת הפרסום.

להלן פירוט החומר שהתקבל:

הקמפיין	שלב מקדים	חברת הפרסום	מועד הקמפיין	עלות בפועל	פרוטוקולים לאישור הקמפיין	ניתוח ומדידה	הערות
קמפיין 75 שנה למדינת ישראל	יוזמת המציע ללא הליך תחרותי	גיתם	אפריל - נובמבר 2023	227,500 ₪ כולל מע"מ	התקבל מייל מוועדת רכש מוועדת רכש לאישור והתכתבויות במייל לגבי אופן ניהול הקמפיין	התקבל, נדגמו שלושה משפיענים ³	התקבל מייל מוועדת הרכש ליחידת השיווק כי המציע אושר בוועדת רכש מס' 7/2023 שנערכה ב- 28/2/2023 מכוח סעיף 27.10 בנוהל רכש
קמפיין אינסטגרם לראש השנה תשפ"ג	יוזמת המציע ללא הליך תחרותי	גיתם	ספטמבר 2022	80,234 ₪ כולל מע"מ	התקבלו התכתבויות מייל בין המציע למחלקת השיווק	אין	ללא הליך תחרותי. הקמפיין בוצע במסגרת התקשרות שוטפת של יחידת שיווק עם הספק.

ממצאים

קמפיין "אינסטגרם לראש השנה" בוצע על ידי ספק שמבצע פרסום שוטף ליחידת השיווק. מעיון בחוזה עם הספק לא נמצא כי קיים סעיף הרחבה שמאפשר לספק לבצע פרויקטים נוספים ללא הליך תחרותי. כמו כן, לא התקבל תיעוד לניתוח ומדידה של תוצאות הקמפיין.

3.2.1. המלצה

על יחידת השיווק להקפיד על ביצוע הליך תחרותי או לחילופין להכניס סעיף בהתקשרות שוטפת המאשרת התקשרויות נוספות עד סכום מקסימלי בנוסף לתשלום השוטף.

תגובת היחידה לשיווק

השיווק יקפיד על ביצוע הליך תחרותי, יחד עם זאת נרצה לגבש תהליך בו יינתן מקום לגמישות בתהליך העבודה RTM - real time marketing.

³ משה כורסיה, אוראל צברי ואוהד הנווד.

3.3. ניהול אתרי האינטרנט ורשתות חברתיות

הפרסום באתר האינטרנט של הסוכנות היהודית מתורגם לשבע שפות⁴ וכולל בתוכו קישורים לרשתות החברתיות ולאתרים של חלק מחברות הבת של הסוכנות היהודית.

מאחר וקיימת שונות בקהלי היעד בשפות השונות, התכנים אינם זהים ואינם משווקים באותן פלטפורמות, לדוגמה: אתר הסוכנות היהודית בשפה העברית הוא בעיקר תדמיתי ומתעדכן בתדירות נמוכה ביחס לאתר בשפה האנגלית ובשפה הרוסית. כמו כן, ביתר השפות עמודי האתר מתמקדים בעיקר בעידוד עלייה.

הביקורת התמקדה בניתוח אתרי הסוכנות היהודית בשפה העברית ובשפה האנגלית וביקשה לקבל דו"ח אנליטיקס לתקופה שנבדקה (2022-2023). לביקורת הוסבר כי שיטת המדידה שונתה ביולי 2023 ועל כן המידע אינו זמין.

עקב חשיבות הבקרה והמדידה המשפיעים על ניהול הפרסום והשיווק באתרי האינטרנט וברשתות החברתיות, הביקורת הסתפקה בדוח אנליטיקס הכולל נתונים וממצאים נבחרים⁵, הנוגעים לאתרי הסוכנות היהודית בעברית ובאנגלית שנאספו מהגוגל אנליטיקס 4 (GA4) בתקופה שבין יולי 2023 ועד יוני 2024 (להלן: "הדוח").

הדוח מציג עבור כל אתר את ניתוח הפעילות על פי ארבע קטגוריות: **ערוצי התנועה** (אורגנית, ממומן, אתרים מפנים וכו'), **מקורות התנועה** (גוגל, פייסבוק, טיקטוק וכו'), **מיקום גאוגרפי ממנו נכנסו** (ישראל, ארה"ב, מצרים, צרפת וכו') ו**דפים פופולריים** (בנושאי עלייה, שליחות, פעילות בחו"ל וכו').

הדוח הינו לתקופה של שנת פעילות. סיכום הנתונים והממצאים בדוח מבוססים לעיתים על חישובים והנחות שאינם מוצגים בדוח. ראה דוגמאות בנספח א'.

ממצאים:

- יחידת הפרסום לא שמרה תיעוד ממדידת ביצועי אתר הסוכנות היהודית משנים קודמות למרות שבהתאם לגוגל אנליטיקס, ניתן היה לבצע שמירה של דוחות היסטוריה עד יולי 2024⁶.
- הדוח מוצג באופן כללי וללא הסבר לשיטת הניתוח, ללא השוואה לשנים קודמות וללא השוואה לקמפיינים דומים.
- הדוח מציין בחלק מהניתוחים כי התוצאות נמוכות/גבוהות אך הוא לא מציין ביחס למה.

⁴ עברית, אנגלית, ספרדית, צרפתית, גרמנית, פורטוגזית ורוסית

⁵ ממצאים נבחרים - בין 10 ל-20 פרמטרים בעלי ההשפעה הגבוהה ביותר בכל קטגוריה שנדגמה.

⁶ שינוי הפלטפורמה בגוגל והאפשרות לשמירת תיעוד:

המלצות

- 3.3.1. על דוח האנליטיקס, המציג ניתוח תנועה ברשתות חברתיות, להציג ניתוחים בחדת לתקופות שונות על פני רבעונים/חודשים, מאחר שאם ישנן תקופות לא פעילות, הן תשפעה על תוצאות הניתוח. מומלץ להציג השוואה מול שנים קודמות/תכנון/קמפיינים דומים.
- 3.3.2. במקום בו כתוב תוצאות גבוהות/נמוכות יש לציין ביחס למה בוצעה המדידה ונקבעה התוצאה.
- 3.3.3. מומלץ להגדיר מה המטרה בדוחות אנליטיקס בתחילת כל קמפיין, ולקבוע מה יחשב ל"אפקטיבי". כמו כן, מומלץ לקבוע, לאחר עיון בדוחות, מהן דרכי הפעולה אותן יש לבצע בעתיד.

תגובת היחידה לשיווק

היו שינויים פרסונליים בניהול הרשתות החברתיות. תיעשה בנייה של אסטרטגיית הסושיאל לאור השינויים בארגון ובהתאם לבנצ'מרק ייבנו דוחות מדידה.

הערת הביקורת: לאחר כתיבת הדוח וקבלת התגובות התקבלו דוחות חלקיים לפי קמפיין שמתארות את התנועות באתר ובקמפיינים שונים שביצעה יחידת השיווק וניתוח של הדוחות. מעיון בתוכן הדוחות עולה כי מידת הדיוק שלהם איננה ברורה, לדוג' בניתוח הדוח לגבי קמפיין אוקרינה מצוין כי: "קודם כל, כהערה כללית – אנחנו מתבססים כאן על נתונים חסרים ונדרשים לאומדנים שעל גבול הספקולציה, אז כדאי להתקדם בזירות...".

3.4. קשר עם יחידות בחו"ל

הביקורת בחנה את אופן ההפעלה של קמפיינים ושיווק שוטף בחו"ל, במטרה ללמוד על האינטראקציה בין היחידה לבין זרועותיה בחו"ל. משיחה עם מנהלת השיווק בישראל נלמד כי למנהלי השיווק בישראל ובארה"ב ישנה אוטונומיה בבחירת התכנים לאתר ולרשתות החברתיות. לרוב, התכנים להפצה ברשתות החברתיות מגיעים ממנהלי השיווק בארה"ב המעסיקים כותבת תוכן מקומית אשר מתנהלת באופן עצמאי, הן בבחירת התכנים והן בהכנתם ועריכתם ככתבה, כסרטון, כמאמר וכדומה. תכנים אלו מתורגמים ומופצים ברשתות החברתיות בשפות השונות.

ממצאים

הביקורת לא מצאה כי קיים גורם המבצע בקרה על תוכן המידע ומקורות המידע המשמשים את מנהלי יחידת השיווק להכנת התכנים להפצה. יש לציין שבשנת 2021 הסוכנות היהודית נתבעה עקב הפרה של זכויות יוצרים⁸, לאחר שהשתמשה בתמונות של צלם עצמאי בפרסום שבוצע ברשתות החברתיות.

⁷ מייל מתאריך 03/03/2022

⁸ כתבה על התביעה, מתוך הפורטל המשפטי לאינטרנט, סייבר וטכנולוגיית מידע: [https://www.law.co.il/computer-](https://www.law.co.il/computer-law/2021/02/24/bardugo-v-jewish-agency-for-israel)

3.4.1. המלצה

יש להסמיך גורם ביחידת השיווק שיבצע בקרה על מקורות המידע להכנת התכנים המופצים באתר וברשתות החברתיות, לכלל זרועות הפרסום השיווק, ולכלל הפחות לספק לכלל יחידות הארגון כללים והנחיות לגבי מקורות המידע על מנת לשמור על זכויות יוצרים והגנה מפני תביעות.

תגובת היחידה לשיווק

יחידת השיווק פועלת בנושא זכויות יוצרים בהתאם לייעוץ והנחיות של לשכה המשפטית. לאור חשיבות הנושא והעובדה כי לא תמיד פעלו לפי ההנחיות נשלחו תזכורות ע"י סמנכ"ל התפעול דאז. התביעה האמורה לא הוגשה בעקבות פעילות יחידת השיווק או בעקבות פרסום בערוץ המנוהל על ידה.

תגובת הלשכה המשפטית

מדובר בתובע סדרתי. הלשכה המשפטית ליוותה הליך משפטי שנקט התובע נגד הסוכנות היהודית, אשר יוצגה ע"י משרד עו"ד חיצוני, בשלוש ערכאות. כפי שהערנו בפרק 2 לדוח זה, הוציאה הלשכה המשפטית הנחיות ורענונים בנושא זכויות יוצרים בעקבות שינויים מהותיים בתחום זה בחקיקה ובפסיקה.

4. התקשרויות עם ספקים

לצורך פעילותה, יחידת השיווק מתקשרת עם ספקים מתחום השיווק והתקשורת לקידום מטרותיה. נוהל הרכש של הסוכנות קובע, בין היתר, כי: תהליכים בכל הנוגע לרכש טובין או שירותים " יבוצעו באופן תחרותי, שקוף, הוגן ושוויוני ובאופן המעניק את מירב היתרונות לסוכנות". בהתאם לזאת, הנוהל מפרט תנאים נדרשים כדי לבצע התקשרות עם ספקים, לדוגמה:

- התקשרויות עד 10,000 ₪ - ניתן לפנות בפטור מהליך מכרזי למציע אחד בלבד בתנאי שההתקשרות תתועד בכתב.
- התקשרויות מעל 10,000 ₪ ועד 120,000 ₪ - ניתן לפעול בפטור מהליך מכרזי בדרך של קבלת הצעות מחיר, הפניה לתבצע לשלושה מציעים לפחות.
- התקשרויות מעל 120,000 ₪ יש לנקוט בהליכים של מכרז פומבי או מכרז סגור (ניתן לבקש פטור ממכרז לפי הנסיבות) בהתאם לנוהל הרכש ובאישור ועדות הרכש.

בבחינה של תהליכי התקשרות ביחידת השיווק דגמנו התקשרויות עם ארבעה ספקים עבורם ביקשנו לקבל את התייעוד מתהליך הבחירה והאישור של הספק ובכלל זה: מסמכי המכרז, קבלת הצעות, חוזה חתום, זכויות יוצרים ואישור תשלומים.



להלן הספקים שנדגמו:

תחום	שם הספק	השירות שהתקבל מהספק	התהליך בו נבחר הספק	החווה שנחתם	סכום התקשרות לפני מע"מ	הזמנת רכש	חשבונית מס כולל מע"מ	הערות
רכישת פרסום באינטרנט מדיה	MMS	רכישת מדיה פרסום באינטרנט לפעילות יום השואה הבינלאומי	יוזמת הספק בהתאם לסעיף 27.10 בנוהל רכש	בתאריך 13/1/2022 לביצוע קמפיין ליום השואה הבינלאומי	₪104,000	10/01/2022 ₪52,000	10/02/2022 ₪121,680	<ul style="list-style-type: none"> הקמפיין שולם 50% ע"י הסוכנות היהודית ו-50% ע"י הצ"ע⁹ החווה נחתם לאחר הזמנת הרכש
שירותי פרסום וניהול מדיה	WEB3	מהלך מותג הסוכנות היהודית	התקשרות עם ספק שזכה במכרז של יחידה אחרת ¹⁰	החווה חתום ללא תאריך	₪60,000	אין הזמנת רכש	27/12/2023 ₪70,200	<ul style="list-style-type: none"> בסעיף 2.13 במכרז בו זכה הספק ניתן לספק שירות דומה ליחידות נוספות בסוכנות היהודית. סעיף 3.1 בחווה קובע כי תוקף החווה מיום חתימתו עד לסוף שנת 2024. החווה נחתם בשנת 2023 ללא תאריך מסוים. לא התקבלה הזמנת רכש
שירותי וידאו לצורכי שיווק	סטודיו פיקסל	הפקת וידאו לצורכי שיווק ודוברות לקהלי	מכרז מנובמבר 2020 לשנה עם	מה-24/11/2020 להפקת סרטוני וידאו לצורכי	₪38,150	09/06/2022 ₪44,000	03/10/2022 ₪51,480	אין הערות

⁹ הצ"ע – ההסתדרות הציונית העולמית

¹⁰ מכרז מס' 11-2023 למתן שירותי פרסום וניהול מדיה שערכה היחידה לעלייה וקליטה של הסוכנות היהודית.



תחום	שם הספק	השירות שהתקבל מהספק	התהליך בו נבחר הספק	החווה שנחתם	סכום התקשרות לפני מע"מ	הזמנת רכש	חשבונית מס כולל מע"מ	הערות
		היעד בישראל וצפון אמריקה	אופציה לשנתיים נוספות.	שיוק וחווה המשך בינואר 2022				
ניהול נכסים דיגיטליים וכתובת אסטרטגית דיגיטל שנתית	גיתם	שירותי ניהול וליווי של מערך הדיגיטל וקידום ממומן	הליך הצעות מחיר מינואר 2022.	מה-15/06/2022 לשירותי ניהול וליווי של מערך הדיגיטל וקידום ממומן ריטיינר חודשי	₪9,500	14/05/2022 ₪66,500	30/06/2022 ₪11,115	הצעת הספק הזוכה התקבלה שלושה חודשים אחרי יתר המציעים. החווה נחתם חודש אחרי שיצאה הזמנת רכש.

ממצאים:

- הצעת הספק גיתם התקבלה שלושה חודשים לאחר שהתקבלו יתר ההצעות.
- בחווה שנחתם עם הספק 3WEB חסר תאריך.
- בשלוש התקשרויות מתוך ארבע שנדגמו נמצא כי תהליך הרכש היה לא תקין: בהתקשרות אחת לא הופקה הזמנת רכש (ראה ספק 3WEB) ובשתי ההתקשרויות הופקה הזמנת רכש לפני שנחתם חווה (ראה ספקים MMS וגיתם).

המלצות

- 4.1. על יחידת השייך להקפיד על תחרות שקופה, הוגנת ושוויונית בהתאם לנוהל רכש.
- 4.2. יש להקפיד על שלמות המסמכים ומועד הפקתם בהתאם לשלבי התהליך, כדי לשמור על התחרותיות ועל מירב היתרונות לסוכנות היהודית.

תגובת היחידה לכספים:

היחידה לכספים, יחד עם יחידת השייך, פועלת למען הסדרת תהליכי עבודה בהתאם לנהלים הכספיים תוך כדי מתן מענה לצרכים המשתנים ולעיתים דחופים של היחידה.

5. ניהול מלאי - ביעור

הביקורת בחנה את אופן היצירה והשמירה של מלאי פרסומי ושייך וביעורו בסיום התהליך. לביקורת נמסר שהרוב המכריע של תוצרי היחידה הינם דיגיטליים ועל כן אין חומרים שנשמרים במחסן. אין הערות.

6. הערכה ומדידה

הביקורת ביקשה לבחון את אופן ביצוע מדידה והערכה של אפקטיביות הפרסום והשייך השוטף והקמפיינים בפלטפורמות השונות כולל הפצה של תוצאות הבחינה לפונקציות רלוונטיות בארגון. הביקורת קיבלה לידיה דוחות ממאי 2022 ומפברואר 2024 שדנים ומנתחים את המעמד של המותג "הסוכנות היהודית". דוחות שהוצגו לוועדה לשייך ותקשורת של חבר הנאמנים של הסוכנות היהודית. הדוחות מכילים מחקר הכולל מדגם שבוצע על כ- 500 נדגמים בגילאי 18+ מהאוכלוסייה היהודית הבוגרת. המחקר בחן מודעות וידע אודות הסוכנות היהודית בתחומי פעילותה השונים כגון עלייה, פיתוח וקידום המדינה ומודעות לפרויקטים ותוכניות כגון סיוע לצעירים וסטודנטים, מכינות קדם צבאיות, פרויקטים ייחודיים כגון "תגלית" [לא פרויקט של הסוכנות היהודית] ו"נעלה". המחקרים כוללים בסופם המלצות לשיפור הכוללות פעילויות ספציפיות שעל הסוכנות היהודית לבצע כדי לחזק ולשפר את מעמדה.

ממצא

בדוחות ההערכה והמדידה ממאי 2022 ומפברואר 2024, חסרים פרטים בנוגע לאופן ביצוע המדידה וחסרה בדיקה מול דוחות מדידה כמו דוח אנליטיקס המציג נתוני גלישה באתרי האינטרנט של הסוכנות היהודית.

6.1. המלצה

בתיאור מערך המחקר מומלץ לפרט את שיטת המדידה (אופן ביצוע הסקר, שאלות שנשאלו וכו') ולבצע השוואה מול נתוני הגלישה בפועל.

תגובת היחידה לשיווק

שיטת המדידה תהיה מפורטת - השוואה לנתוני גלישה תתבצע במידה ורלוונטי.

7. **נספח א' – דגימת ממצאים מנתוני דוח אנליטיקס יולי - 2023 יוני 2024**

נתוני האתר באנגלית

Session primary_Channel Group	↓ Users	Sessions	Engaged sessions	Average engagement time per session	Engaged sessions per user	Engagement rate
	1,015,329 100% of total	1,203,827 100% of total	597,129 100% of total	42s Avg 0%	0.59 Avg 0%	49.6% Avg 0%
1 Organic Search	666,129	787,475	447,464	51s	0.67	56.82%
2 Direct	216,187	258,586	98,568	21s	0.46	38.12%
3 Unassigned	64,017	65,525	1,493	38s	0.02	2.28%
4 Paid Search	31,733	36,221	23,300	50s	0.73	64.33%
5 Referral	25,822	32,567	18,609	32s	0.72	57.14%
6 Organic Social	18,674	19,097	5,850	12s	0.31	30.63%
7 Email	4,946	5,308	874	10s	0.18	16.47%
8 Paid Social	3,646	3,809	468	2s	0.13	12.29%
9 Paid Other	609	625	92	4s	0.15	14.72%
10 Paid Video	337	357	86	18s	0.26	24.09%

ב. התנועה האורגנית הייתה אחראית ל-66% מהתנועה במונחי Users, וכן 65% מה-Sessions ו-75% מה-Engaged Sessions. בניכוי התנועה הממונת מדובר על 73%. **אלה נתונים מעט גבוהים ויש לשאוף להגיע למצב מאוזן יותר** בו חלקם של ערוצי הסושיאל, ה-Referral וה-Email (כיום סה"כ 4.8%) יהיה 8-12%.

ג. כ-20% מהתנועה לאתר היא ישירה (Direct) וזהו סוג של קופסא שחורה. הערוץ הזה כולל תנועה מהקלדת תובת, מאפליקציות (כולל ווטסאפ ואוטולוק למשל), שיעור מסוים מהתנועה הממונת, תנועה מערוצים אחרים שעברה דרך רידיירקטים או הגיעה בלי referral מסיבות שקשורות לפרטיות ועוד.

ד. נתוני ה-Engagement rate וה-Average Engagement Time עבור מקורות 6-9 ו-3 (סושיאל אורגני+ממומן, דיוורים, תנועה ממונת שאינה מגול) **משקפת שמדובר בתנועה לא מספיק איכותית ויש לעקוב בצורה הדוקה יותר אחרי התוצאות של הערוצים האלה בהמשך. הנתון הגבוה במיוחד של התנועה הממונת מגוגל (שורה 4) מציב את חשבון ה-Google Ads non-profit (Grants) במקום השלישי ברשימת המקורות ל-Engaged Sessions.**



נתוני האתר בעברית

2. מקורות תנועה.

א. הטבלה להלן מציגה את 10 מקורות התנועה המשמעותיים ביותר באתר בתקופה שנבדקה. למרות שסה"כ התקבלה תנועה מ-476 מקורות שונים, אלו שבטבלה היו אחראים על 96% מסך התנועה במונחי יוזרים [מקור].

שישה מהעשרה הם מקורות ממומנים שקשורים בקמפיין ממאי. כמו שאפשר לראות נתוני האיכות שלהם לא טובים, ולכן למרות שהם תרמו כ-30% מהתנועה בתקופה שנבדקה, בסופו של דבר הם היו אחראים ל-3% בלבד מה-Engagement time.

התנועה האורגנית מגול הייתה אחראית ל-88% מה-Engagement time, כלומר פי 2 מחלקה היחסי במספר היוזרים.

ה-Referral היחיד הוא אתר ההסתדרות הציונית העולמית (10).

Session source / medium	↓ Users	Sessions	Engaged sessions	Average engagement time per session	Engaged sessions per user	Engagement rate
	880,100 100% of total	1,005,752 100% of total	376,412 100% of total	19s Avg 0%	0.43 Avg 0%	37.43% Avg 0%
1 google / organic	394,299	466,368	241,896	26s	0.61	51.87%
2 (direct) / (none)	153,559	172,345	80,713	19s	0.53	46.83%
3 dv360_display_oa / banners_sipur_kulanu	144,612	155,499	14,197	1s	0.10	9.13%
4 (not set)	81,305	77,919	5	31s	<0.01	<0.01%
5 dv360_display_pd / banners_sipur_kulanu	23,369	24,679	3,154	5s	0.13	12.78%
6 tiktok / infeed_icons	12,137	12,116	978	1s	0.08	8.07%
7 tiktok / infeed_raayonot	10,671	11,092	989	2s	0.09	8.92%
8 google / cpc	10,139	11,259	4,893	22s	0.48	43.46%
9 ynet / maavaron_main_sipur_kulanu	10,078	10,767	1,375	4s	0.14	12.77%
10 wzo.org.il / referral	5,950	6,334	3,184	17s	0.54	50.27%

8. ריכוז ממצאים והמלצות

סעיף	ממצאים	המלצות
2.1	לסוכנות היהודית לא קיים מסמך ולא נדונה מדיניות בנושא פרסום ושיווק בוועדה לשיווק ותקשורת של חבר הנאמנים.	2.1.1. יש לדון ולגבש מדיניות סדורה בנושא פרסום ושיווק לסוכנות היהודית. על המסמך לכלול, בין היתר, הגדרה של מטרות הפרסום והשיווק של הסוכנות היהודית והגדרה של קהלי היעד בחלוקה למטרות לטווח הקצר והארוך של נושא הפרסום והשיווק.
2.2	הביקורת ביקשה לקבל את הנהלים המנחים את יחידת השיווק אך מבירור שערכנו עולה כי ליחידה לא קיימים כלל נהלים כתובים בנושאי פרסום ושיווק. התקבל נוהל רכש של הסוכנות היהודית מפברואר 2018 – מטרת הנוהל להגדיר את הסמכויות והתהליכים בכל הנוגע לרכש טובין או שירותים, במטרה שתהליכים אלו יבוצעו באופן תחרותי, שקוף, הוגן ושוויוני.	2.2.1. יש לנסח נהלים בנושא פרסום ושיווק. על הנהלים לכלול לכל הפחות את הנושאים הבאים: תהליך אישור תוכנית העבודה השנתית, תהליך אישור ופרסום קמפיין, הגנה על זכויות יוצרים, פיקוח על ספקי תוכן וניתוח תוצאות קמפיין. 2.2.2. מומלץ כי בנהלי הפרסום ייכתב פרק שידון בחשיבות ניתוח נתוני דוח בקרה על פרסום באתר האינטרנט וברשתות החברתיות, ושמירת תיעוד של דוחות משנים קודמות (לפירוט נוסף בנושא ראה פרק 3.3).
2.3	בשנים 2022 ו-2023 היה תת ביצוע של התקציב בהיקף של 17% ו-27%, בהתאמה. ביחידת השיווק לא הוכנה תוכנית עבודה ולא תכנון תקציב לשנת 2023, ועל כן לא ברור כיצד נבנה התקציב והיכן אושר. בתוכנית העבודה של שנת 2022 חסרים בהצגת חלוקת התקציב השוואת תקציב מול ביצוע והשוואה לשנת 2021.	2.3.1. יש להכין מידי שנה תוכנית עבודה ליחידת השיווק והפרסום ולאשרה על ידי המנכ"ל. כמו כן, יש לפרט בתוכנית העבודה את התכנון והביצוע של השנה החולפת כולל השוואה לשנה שקדמה לה. 2.3.2. מומלץ כי בתוכנית העבודה יקבעו מדדים ברי השגה המסתמכים על תוצאות שנים קודמות כדי שהמידה תהיה אפקטיבית.

סעיף	ממצאים	המלצות
	הביקורת מצאה כי תוכנית העבודה לשנת 2022 לא כללה מדדים ברי השגה מבחינת חשיפה.	
2.4	במבנה הארגוני, התפקידים "מפיקה בארה"ב" ו-"ממונה שיווק בארה"ב", אינם מאוישים, וזאת על אף שארה"ב הינה אחד מקהלי היעד המרכזיים של הארגון. יש לציין כי לאחר כתיבת הדוח אוישו התפקידים: מפיקה בארה"ב" ו-"ממונה שיווק בארה"ב" ולמנהל שיווק ותקשורת גלובלי קיים עובד במילוי מקום.	2.4.1 יש לשקול לאייש תפקידים בהתאם למבנה הארגוני ועל פי חשיבות קהל היעד.
3.2	קמפיין "אינסטגרם לראש השנה" בוצע על ידי ספק שמבצע פרסום שוטף ליחידת השיווק. מעיון בחוזה עם הספק לא נמצא כי קיים סעיף הרחבה שמאפשר לספק לבצע פרויקטים נוספים ללא הליך תחרותי. כמו כן, לא התקבל תיעוד לניתוח ומדידה של תוצאות הקמפיין.	3.2.1 על יחידת השיווק להקפיד על ביצוע הליך תחרותי או לחילופין להכניס סעיף בהתקשרות שוטפת המאשרת התקשרויות נוספות עד סכום מקסימלי בנוסף לתשלום השוטף.
3.3	1. יחידת הפרסום לא שמרה תיעוד ממדידת ביצועי אתר הסוכנות היהודית משנים קודמות למרות שבהתאם לגוגל אנליטיקס, ניתן היה לבצע שמירה של דוחות היסטוריה עד יולי 2024. 2. הדוח מוצג באופן כללי וללא הסבר לשיטת הניתוח, ללא השוואה לשנים קודמות וללא השוואה לקמפיינים דומים. 3. הדוח מציין בחלק מהניתוחים כי התוצאות נמוכות/גבוהות אך הוא לא מציין ביחס למה.	3.3.1 על דוח האנליטיקס, המציג ניתוח תנועה ברשתות החברתיות, להציג ניתוחים בחתך לתקופות שונות על פני רבעונים/חודשים, מאחר שאם ישנן תקופות לא פעילות, הן תשפענה על תוצאות הניתוח. מומלץ להציג השוואה מול שנים קודמות/תכנון/קמפיינים דומים. 3.3.2 במקום בו כתוב תוצאות גבוהות/נמוכות יש לציין ביחס למה בוצעה המדידה ונקבעה התוצאה. 3.3.3 מומלץ להגדיר מה המטרה בדוחות אנליטיקס בתחילת כל קמפיין, ולקבוע מה יחשב ל"אפקטיבי". כמו כן, מומלץ לקבוע, לאחר עיון בדוחות, מהן דרכי הפעולה אותן יש לבצע בעתיד.

סעיף	ממצאים	המלצות
3.4	הביקורת לא מצאה כי קיים גורם המבצע בקרה על תוכן המידע ומקורות המידע המשמשים את מנהלי יחידת השיווק להכנת התכנים להפצה. יש לציין שבשנת 2021 הסוכנות היהודית נתבעה עקב הפרה של זכויות יוצרים, לאחר שהשתמשה בתמונות של צלם עצמאי בפרסום שבוצע ברשתות החברתיות.	3.4.1 יש להסמיך גורם ביחידת השיווק שיבצע בקרה על מקורות המידע להכנת התכנים המופצים באתר וברשתות החברתיות, לכלל זרועות הפרסום השיווק, ולכל הפחות לספק לכלל יחידות הארגון כללים והנחיות לגבי מקורות המידע על מנת לשמור על זכויות יוצרים והגנה מפני תביעות.
4	1. הצעת הספק גיתם התקבלה שלושה חודשים לאחר שהתקבלו יתר ההצעות. 2. בחוזה שנחתם עם הספק 3WEB חסר תאריך. 3. בשלוש התקשרויות מתוך ארבע שנדגמו נמצא כי תהליך הרכש היה לא תקין: בהתקשרות אחת לא הופקה הזמנת רכש (ראה ספק 3WEB) ובשתי ההתקשרויות הופקה הזמנת רכש לפני שנחתם חוזה (ראה ספקים MMS וגיתם).	4.1 על יחידת השיווק להקפיד על תחרות שקופה, הוגנת ושוויונית בהתאם לנוהל רכש. 4.2 יש להקפיד על שלמות המסמכים ומועד הפקתם בהתאם לשלבי התהליך, כדי לשמור על התחרותיות ועל מירב היתרונות לסוכנות היהודית.
6	בדוחות ההערכה והמדידה ממאי 2022 ומפברואר 2024, חסרים פרטים בנוגע לאופן ביצוע המדידה וחסרה בדיקה מול דוחות מדידה כמו דוח אנליטיקס המציג נתוני גלישה באתרי האינטרנט של הסוכנות היהודית.	6.1 בתיאור מערך המחקר מומלץ לפרט את שיטת המדידה (אופן ביצוע הסקר, שאלות שנשאלו וכו') ולבצע השוואה מול נתוני הגלישה בפועל.