



## הספרייה הלאומית בע"מ (חל"צ)

### דו"ח הצוות הדירקטוריוני –

#### בנושא: חלוקת עודפי ספרים של הספרייה הלאומית

חברי הצוות: פרופ' אבי בן-בסט (יו"ר), דר' אורה נבנצאל ופרופ' יאירה אמית.  
מרכז עבודת הצוות: נועם סולן, מזכיר החברה

#### תוכן עניינים:

עמ'	
2	א. מבוא .....
3	ב. האם הספרייה רשאית לחלק ספרים שהתקבלו במתנה .....
4	ג. הסמכות לסיווג הספרים לשימור ולמסירה .....
6	ד. התאמת בחירת הספרים לשימור למטרות הספרייה .....
8	ה. המצב במחסני גבעת שאול ותהליך ברירת הספרים .....
13	ו. הביקורת על הביצוע של המיון, הבקרה של הספרייה ואחוזי הטעות .....
15	ז. אופן מסירת הספרים שנדחו ותוצאותיה .....
18	ח. ריכוז המלצות הוועדה .....

27 באוגוסט 2011



## דו"ח הצוות הדירקטוריוני בנושא חלוקת עודפי ספרים של הספרייה הלאומית

### א. מבוא

בין התאריכים 26 ליוני ועד ה-30 ליוני התבצעה חלוקה לציבור של כ-30,000 ספרים (מתוך 40,000 ספרים אשר יועדו לחלוקה) מעודפי הספרים של הספרייה הלאומית שאוכסנו בגבעת שאול. ארוע זה עורר עניין ציבורי רב שלוה גם במחאה שהופנתה בעיקרה אל מנכ"ל הספרייה מר אורן וינברג ואל יו"ר הדירקטוריון, מר דוד בלומברג. בעקבות המחאה מונתה ועדה לבדיקת נושא חלוקת עודפי הספרים של הספרייה הלאומית. חברי הוועדה הם שלושה מחברי הדירקטוריון: פרופ' אבי בן-בסט (יו"ר), דר' אורה נבנצאל ופרופ' יאירה אמית. מרכז עבודת הוועדה: נועם סולן, מזכיר החברה.

בכתב המינוי מאת יו"ר הדירקטוריון מיום 30.6.11 (ראה נספח א') נתבקשה הוועדה לדון במכלול ההיבטים הקשורים בנושא חלוקת עודפי הספרים, לרבות בדיקת הליך הבחירה והמינון, אופן ביצוע החלוקה, הטענות שהועלו בנושא חלוקת הספרים, הליך קבלת ההחלטה ופיקוח דירקטוריון הספרייה.

הוועדה נסמכה על חומרים שונים בנושא: תכנון פרוייקט פינוי מחסני גבעת שאול, תוצאות של בדיקות שנערכו במהלך ביצוע הפרוייקט, מסמכים הקשורים למדיניות פיתוח האוספים, הקריטריונים למיון הספרים שהתקבלו כמתנות, הדרכת הממיינים, תוצאות הפיילוטים שנערכו במהלך תכנון העבודה, וכן לקחים שהספרייה הפיקה לאחר תהליך מסירת הספרים השנה ובשנים קודמות. המסמכים שהוכנו בתהליך העבודה של הנהלת הספרייה צורפו כנספחים לדו"ח. הוועדה מודה על שיתוף הפעולה המלא של הנהלת הספרייה ועל המענה שקיבלה על שאלות שעלו במהלך ביצוע הבדיקה.

### רקע כללי

במחסני גבעת שאול, הנמצאים ברח' בית הדפוס 23 בירושלים, הצטברה כמות של כמיליון ספרים, שמקורם: תרומות שהספרייה קבלה במהלך השנים מגורמים שונים, אוספים ישנים שהיו שייכים לספרייה ולא נמצא להם מקום בבניין בגבעת רם, ובנוסף גם אוסף של ספרי SR שייעודם הוא שימור לדורות הבאים.

המחסנים הם מבני תעשייה שהוסבו לאחסנה ואינם מתאימים לאחסון ספרים מהסיבות הבאות: העדר תנאי אקלים המיועדים לספרים, סכנת הצפות, מזיקים, שריפה והעדר תנאי



בטיחות שיכולים למנוע גניבה וכדומה. מן הראוי לציין שהסיבות הנזכרות אינן בבחינת הזהרה בלבד, כי במהלך השנים הן היוו ומהוות איום ממשי על הספרים והתוצאה שספרים רבים נפגעו. התנאים הירודים ופעולות ההצלה שדרשו פינוי מהיר של ספרים אף גרמו לערבוביה של חלק מספרי המתנות עם הספרים שנועדו לשימור ומנעו זמינות של הספרים לציבור.

לאור נתונים אלו, ובאישורה של מועצת המנהלים של הספרייה, הוגדר הפינוי של גבעת שאול כיעד אסטרטגי ראשון והוצבה המטרה לפנות את כל המחסנים עד לסוף שנת 2011.

כחלק מהמאמץ להעביר את הספרים שבמחסני גבעת שאול למחסנים ראויים הוחלט למיין את כל הספרים שהתקבלו כמתנות, ולהותיר בספרייה רק את הספרים הראויים לשימוש על פי מדיניות האוספים. לשם כך קבעה הנהלת הספרייה קריטריונים למיין, ערכה ניסוי לגבי מדגם של ספרים, ושכרה חברה חיצונית שתבצע את המיין בליווי פיקוח של עובדי הספרייה. כמו-כן נבחנה האופציה של מכירת הספרים, לעומת חלוקתם לציבור.

במסגרת הדו"ח בחנו את כל שלבי התהליך, ממיין הספרים ועד לחלוקתם, וגיבשנו המלצות לגבי הדרך שיש לנהוג בעתיד. המלצות הוועדה מתאימות הן לטיפול בעודפי הספרים בפרוייקט המיין המבוצע בגבעת שאול, והן לטיפול בעודפים המצטברים בכל שנה ממיין תרומות המתקבלות בספרייה.

על פי הנתונים שנמסרו על ידי הנהלת הספרייה – צפוי כי בפרוייקט גבעת שאול יצטברו כ- 77,000 ספרים נוספים לחלוקה (10,000 ספרים נותרו מהחלוקה הקודמת); 35,000 ספרים נוספים הצטברו במיין עד כה וצפוי שכ- 32,000 ספרים נוספים יצטברו עד להשלמת המיין במהלך החודשים הקרובים). בנוסף, קולטת הספרייה בכל שנה תרומות של כ- 30,000 ספרים מתוכם אין צורך בכמות של כ- 10,000 ספרים. הערכות אלה מתבססות על מדיניות האוספים וניסיון העבר.

## **ב. האם הספרייה רשאית לחלק ספרים שהתקבלו במתנה**

השאלה העקרונית היא: האם רשאית הספרייה לחלק ספרים שברשותה לציבור.

1. מתוכן הסעיפים 24 (א) עד (ג) לחוק הספרייה הלאומית, תשס"ח-2007 (להלן: "חוק הספרייה") וכן מסעיף 24 (ו) נראה כי אכן הספרייה רשאית לחלק ספרים לציבור במתנה (ראה נספח ב'). בסעיף 24(א) נאמר במפורש שהדירקטוריון יסווג את



הספרים ויהיה רשאי לקבוע סיווג שונה לצורך עסקאות שונות. ולפי סעיף (ג) גם האסיפה הכללית רשאית לעשות זאת. בסעיף קטן (ו) הוגדרה "עסקה" כדלקמן: "עסקה – מכירה, השכרה, או השאלה של פריט ספרייה, או העברת זכות בו בכל דרך אחרת."

2.ב. האוניברסיטה העברית העלתה סימן שאלה בדבר סמכות הספרייה לחלק ספרים אשר נמסרו לה בהשאלה לדורות מהאוניברסיטה העברית ללא הסכמה מוקדמת של האוניברסיטה. טענה זו נוגעת לאפשרות של הפרת הסכם ולפיכך הנהלת הספרייה בקשה חו"ד משפטית ממשד א. לנדוי (ראה נספח ג')

בחו"ד לנדוי נכתב: "אנו סבורים כי אין פסול במהלך זה, שכן הוא עולה בקנה אחד הן עם ההסכם שבין הספרייה לאוניברסיטה, הן עם החוק והן עם הערך של ההגנה על כבוד הספרים והצלתם מנזק וכלייה."

**סיכום:** אין לנו מה להוסיף על חו"ד לעיל. דירקטוריון הספרייה והאסיפה הכללית רשאים לסווג את פרטי הספרייה לצורך ביצוע עסקאות. במסגרת "עסקה" נכללה כל קשת האפשרויות, ולא דווקא מכירה, השכרה או השאלה. בוודאי שמתנה לציבור היא אחת האפשרויות להעברת זכות על הספר שברשות הספרייה.

## ג. הסמכות לסיווג הספרים לשימור ולמסירה

1.ג. בפתיח לפרק ב' בחוק הספרייה נכתב: "מטרותיה של הספרייה הלאומית הן איסוף, שימור, טיפוח והנחלה של אוצרות ידע, מורשת ותרבות בכלל, ובזיקה לארץ ישראל, למדינת ישראל ולעם היהודי בפרט" (סעיף 3 לחוק הספרייה)

2.ג. ניסוח המטרה הוא כללי מאוד ומחייב תרגומה לתפריט אופרטיבי. הנהלת הספרייה ניסחה קריטריונים שהגדירו את מאפייני הספרים שיש לשמור בספרייה על בסיס המטרה שנקבעה בחוק. הקריטריונים התייחסו לתחומי האיסוף, למדרג השפה, לדתות, ולמידת הנדירות. ספרים שאינם עומדים בקריטריונים אלה נבחרו לחלוקה.

3.ג. תכנית האב להתחדשות הספרייה לשנת 2010-2016, אדר תש"ע - פברואר 2010 ("תכנית האב" בסעיף 2.3, ראה נספח ד') כללה הגדרה עקרונית של אוספי הספרייה. התכנית הובאה לדיון בדירקטוריון ואושרה ב-24 בפברואר 2011. בתכנית



- האב הוגדרו באופן כללי האוספים הבאים כראויים לשימור ופיתוח: יהדות, ישראל, מוסיקה, ארכיונים, איסלם, מזרח תיכון ומדעי הרוח הכלליים.
- 4.ג לתכנית האב נכתב נספח ("מדיניות אוספים", ספטמבר 2009. ראה נספח ה'), המפרט את העקרונות שבתכנית האב. הנספח לא חולק לדירקטוריון ולא נדון בו. אולם המנכ"ל ציין כי בישיבה נמסר לחברי הדירקטוריון שהנספחים ישלחו לכל דורש.
- 5.ג הקריטריונים לבחירת הספרים הראויים לשימור הוכנו על ידי המומחים לדבר בהנהלת הספרייה ("קריטריונים לבחירה", ראה נספח ו'). קריטריונים אלה מפורטים יותר מהגדרות אוספי הספרייה בתכנית האב, וקרובים מאוד לדרגת הפירוט שבנספח "מדיניות אוספים" שצוין בסעיף הקודם. אולם אין התאמה מלאה בין הקריטריונים למיון הספרים לשימור לבין הנספח "מדיניות אוספים", למשל בהתייחסות למדרג שפה.
- 6.ג ועדת הבדיקה סבורה כי נושאי הגדרת מדיניות הפיתוח של אוספי הספרייה, לרבות הטיפול בתרומות ומתנות וקביעת קריטריונים לסיווג, היו צריכים לבוא לדיון ולאישור דירקטוריון החברה, שכן מדובר בנושא מדיניות מרכזי המצוי בליבת הפעילות של הספרייה. מסקנה זו מתחייבת גם מסעיף 24 לחוק הספרייה ומס' 10.1 לתקנון החברה. בפרק ה' סעיף 24 לחוק הספרייה נכתב:
- "(א) דירקטוריון החברה יסווג את הספרים והפריטים האחרים שבאוספי הספרייה (בסעיף זה – פריטי ספרייה), ורשאי הוא לקבוע סיווג שונה לצורך עסקאות שונות.
- (ב) סיווג כאמור בסעיף קטן (א) יכלול, בין השאר, פריטי ספרייה שאין לבצע בהם עסקה, פריטי ספרייה שאין כל מגבלה על ביצוע עסקה בהם, ופריטי ספרייה שיש מגבלה על ביצוע עסקה בהם, לרבות דרישה לאישור מראש של העסקה על ידי גורם כלשהו, ובכלל זה האסיפה הכללית, הדירקטוריון או המנהל הכללי.
- (ג) האסיפה הכללית רשאית לסווג את פריטי הספרייה, כולם או חלקם, לפי הוראות סעיפים קטנים (א) ו-(ב), בשינויים המחויבים; סיווגה האסיפה הכללית כאמור, יחול הסיווג שקבע הדירקטוריון לפי הסעיפים הקטנים האמורים, בכפוף לסיווג שקבעה האסיפה הכללית."



## סיכום ביניים והמלצה:

(א) תרגום המטרה המרכזית של הספרייה לקובץ משימות היא מטלה אסטרטגית וחייבת להידון בדירקטוריון הספרייה. יתרה מזו, חוק הספרייה הטיל במפורש על הדירקטוריון את חובת סיווג הספרים לשם ביצוע עסקה. גם האסיפה הכללית רשאית לסווג את הספרים, ואם תעשה זאת סיווג הדירקטוריון יהיה כפוף לסיווג האסיפה.

(ב) לפיכך אנו ממליצים להביא את הנספח "מדיניות אוספים" ואת הקריטריונים שגובשו על ידי הנהלת הספרייה לבחירת הספרים לשימור/חלוקה לדיון בדירקטוריון בהקדם, משום שהוא משפיע גם על מיון יתרת הספרים שהתקבלו כמתנות.

## ד. התאמת בחירת הספרים לשימור למטרות הספרייה

1.ד. הניסיון במדינות אחרות בנושא מדיניות פיתוח אוספים: לכל ספרייה יש מדיניות פיתוח אוספים הכוללת סדרי עדיפויות לקליטת פריטים ושמירתם לאורך זמן. מדיניות פיתוח אוספים של ספרייה אקדמית שונה ממדיניות פיתוח האוספים של ספרייה ציבורית, של ספרייה מיוחדת או של ספרייה לאומית. מדיניות פיתוח האוספים מתחשבת בקהלי היעד של הספרייה. המדיניות קובעת מהם תחומי הליבה שבהם מתמקדת הספרייה, את סדרי העדיפויות ביניהם, את רמות האיסוף, וכן את הקריטריונים לבחירה בכל אחד מהתחומים. בגלל התפוצצות המידע, לא ניתן לאסוף את כל המידע אפילו בתחומים שהספרייה מעוניינת להתמחות בהם. לכן יש חשיבות רבה למסמך מדיניות פיתוח האוספים של כל ספרייה, האמור לתת מידע על אסטרטגיית התכנים ועל רמת הכיסוי של כל אחד מתחומי התמחותה.

מדיניות פיתוח האוספים של ספריות לאומיות היא מרכיב מרכזי בשיקולים של קביעת מדיניות האוספים בכל ספרייה שפועלת באותה מדינה. מסמך מדיניות פיתוח האוספים של ספרייה לאומית משקף, בדרך כלל, היבט רחב מאד של הרכב האוספים בתחומים שהיא מתמקדת בהם. לכל אוסף בספרייה לאומית יש מדיניות הקובעת את מדיניות הפיתוח שלו. כל מסמכי המדיניות של האוספים יחדיו משקפים את מדיניות אותה ספרייה לאומית. עם זאת יש מגבלות גם לפיתוח האוספים של ספריות לאומיות וגם לתהליכי הדילול שלהן.



2.ד דילול אוספים: דילול אוספי הספרייה הוא תהליך מקובל בכל סוגי הספריות, כולל ספריות לאומיות. התהליך מתבצע באופן שוטף וכולל בדיקה של האוספים והסרת פריטים שמסיבות שונות (בלאי, התיישנות, שינוי במדיניות) לא ישמרו עוד בספרייה. משך שימור הפריטים באוספי הספריות או לחילופין דילול האוסף שונה בין סוגי הספריות.

3.ד מדיניות קבלת מתנות: קבלת פריטים במתנה היא אחת הדרכים להעשיר את אוספי הספרייה. כל הספריות, כולל ספריות לאומיות, מעוניינות לקבל מתנות, בתנאי שהן עונות על הקריטריונים של מדיניות פיתוח האוספים שלהן. לכן ספריות מפרסמות את מדיניות האוספים ובנוסף למדיניות זו הן גם מפרסמות מדיניות קבלת מתנות.

מדיניות המתנות מנוסחת באופן המאפשר לספרייה לדחות קבלת מתנה של אוסף בשלמותו או לשמור פריטים נבחרים מאוסף שנתרם ולהעביר לגורם אחר את הפריטים שהיא אינה זקוקה להם.

הנהלת ספרייה מבקשת בדרך כלל ליצור קשר עם האחראי לנושא קבלת המתנות בספרייה, כדי לתאם את קבלת המתנה או לחילופין את דחייתה.

קיימים מסמכי מדיניות מתנות, שבהם יש דרישה ללוות את המתנה ברשימה של הפריטים הנכללים במתנה. בנוסף, אם התורם מעוניין לקבל בחזרה פריטים שהוחלט לדחותם ולא לכלול אותם באוסף הספרייה, עליו לציין זאת.

**דוגמאות של מסמכי מדיניות מתנות: ראה נספח ז'**

4.ד מדיניות האוספים של הספרייה הלאומית בישראל: השינוי של הסטטוס של הספרייה והפיכתה לספרייה לאומית במעמד של חברה לתועלת הציבור חייב בחינה מחדש של החזון והיעדים שלה. תהליך המעבר כלל בדיקה של תחומים שונים כדי לאפשר את מימושם בהתאם ליעדים, כפי שנקבעו בחוק הספרייה הלאומית. מדיניות פיתוח האוספים הוא נושא מרכזי שנמצא עדין בתהליך גיבוש.

בתכנית האב פורטו תחומי הליבה של אוספי הספרייה. פירוט זה התבסס על אסטרטגיית התוכן כפי שגובשה על ידי צוות התכנון של הספרייה. כאמור לעיל, מדיניות זו מפורטת יותר בהמלצות צוות התכנון במסמך מדיניות האוספים אשר צורף **בנספח ה' לעיל**.



תכנית העבודה לשנת 2011 (דצמבר 2010) העמידה את השלמת מדיניות פיתוח האוספים כיעד מרכזי וראשון במעלה. תכנית העבודה של אגף האוספים (עמ' 45-47) והיא מפרטת את אופן ושלבי הביצוע הצפויים, במטרה להביא את מדיניות פיתוח האוספים לאישור הדירקטוריון ברבע האחרון של שנת 2011.

#### המלצה:

ד. 5 הוועדה סבורה כי לאור מכלול המטרות של הספרייה הלאומית חשוב לפרסם בציבור את מדיניות האוספים.

#### ה. המצב במחסני גבעת שאול ותהליך ברירת הספרים

1.ה הדירקטוריון של הספרייה הלאומית הטיל על הנהלת הספרייה לטפל בפינוי המחסן בגבעת שאול, עקב המצב הגרוע במקום והסכנה האורבת לספרים המאוחסנים בו. יתרה מזו, הספרים המאוחסנים שם לא היו נגישים ולא הביאו תועלת לציבור הקוראים. על כן, יש לברך את הנהלת הספרייה על התמודדותה עם הביצוע של פרויקט רב היקף זה, אשר ישים קץ למחדל של העמדת אוספי ספרים של הספרייה הלאומית בסיכון וללא תועלת לציבור.

2.ה פינוי המחסנים בגבעת שאול מחייב עיסוק בשני סוגי אוספים ולכן דרש תכנון של טיפול מושכל בהתאם למטרות ביצוע המתאימות לכל אחד מהם. יש ספרים שהם חלק מאוסף הספרייה (SR) ויש ספרים שנתנו כמתנות, אך מעולם לא נבדקו, לא נבחרו ולא קוטלגו, ולפיכך אין הם חלק מאוספי הספרייה.

3.ה בגלל ההיקף הגדול של העבודה (כמיליון ספרים), ברור היה שתהליך פינוי המחסן לא יוכל להתבצע על ידי צוות הספרייה ויהיה צורך להיעזר בעובדים זמניים. לכן הפרוייקט תוכנן בידיעה שהעבודה תתבצע על ידי גורם חיצוני, בכפוף לבקרה ולפיקוח של הספרייה. מועד הפינוי הקרוב (דצמבר 2011) חייב גם הקפדה על לוח הזמנים.

4.ה הספרייה פרסמה הזמנה לביצוע הפרוייקט באמצעות חברה חיצונית. מחשבה רבה הושקעה במסמך ההזמנה ובמיוחד בתהליך תכנון העבודה, הכולל גם ציפיות מהביצועים המתוכננים של הגוף המבצע. שני תהליכים לביצוע מפורטים במסמכי המכרז "פערי קליטה וברקוד" מיום כ"ט באדר תשע"א. ("פערי קליטה וברקוד", ראה נספח ח')





#### (א) ברקוד הספרים ששייכים לאוסף הספרייה (SR)

מדובר בטיפול ב כ- 400,000 ספרים, שהם חלק מאוסף הספרייה (אוסף SR), והכנה להעברתם למחסן חלופי. הספרייה בקשה לערוך בדיקת מצאי של האוסף הזה ולוודא שפריטי האוסף תואמים את הרישום במחשב, לסרוק נתונים מזיהם של פריטים שלא נמצאו בקטלוג על מנת לקטלגם בעתיד. לבסוף הספרייה בקשה לברקד את הפריטים בברקודים סטנדרטיים של הספרייה הלאומית. זהו תהליך חשוב ובעל תרומה משמעותית למשתמשים, כי הוא יאפשר לספרייה לדעת היכן נמצא כל פריט. המשתמשים בעתיד יוכלו לקבל כל ספר שיבקשו מן המטמון המרוחק. דבר שלמעשה הוא כיום בלתי אפשרי. בנוסף, הקטלוג של הספרייה יעודכן בהתאם למידע החדש שנסרק ופריטים שכיום עלומים, יהיו זמינים לציבור. הנהלת הספרייה ראויה להערכה רבה בתכנון הטיפול היסודי באוסף זה.

#### (ב) טיפול בפערי קליטה

מדובר בתהליך של בחירת ספרים לספרייה הלאומית מתוך תרומות שנמסרו לספרייה (כ- 460,000 ספרים) במשך 20 השנים האחרונות. אלו ספרים בשפות שונות ומסוגים שונים, שבמהלך השנים (מאז 1990) הספרייה העבירה למחסנים, עוד טרם שהחליטה אם לקבלם ולכלול אותם באוספיה, או לדחותם ולמסרם לגורם אחר. לא מדובר על דילול של האוסף של הספרייה, אלא על בחירה של פריטים עבור האוסף מתוך המתנות המאוחסנות בגבעת שאול. זוהי החלטה מקצועית והיא מקובלת בכל ספרייה לאומית, היות ויש ספרים שאין צורך לקלוט אותם בספרייה מסיבות שונות ואפשר להעבירם לגורם אחר, שיכול לעשות בהם שימוש. בחירת ספרים לרכישה או בחירת ספרים מתוך מתנות שניתנו היא בדרך כלל באחריות של הצוות שאמון על פיתוח האוספים. לאור הנסיבות, כאמור, גובשו קריטריונים למיון, הוגדר תהליך הביצוע, וביצוע העבודה הוטלה על עובדי קבלן חיצוני, בפיקוח אוצרת מדעי הרוח, ד"ר מילכה לוי-רובין, שרכזה את הפרוייקט.

#### ביצוע פיילוט מקדים

טרם פרסום המכרז ועל מנת לקבוע את הדרישות מהגוף החיצוני הספרייה ערכה ברבעון הראשון של 2011 פיילוט מקדים שכלל כ-15% מהספרים (34,000 ספרים) שהופקו ממנו לקחים. הפיילוט הוכתר בהצלחה תוך שהוסקו מסקנות באשר לשיפור התהליך והבקרה הנדרשת. למשל – סימון שם הבוחר על גבי



הארגז על מנת לעקוב אחרי רמת הבחירה; על מנת למנוע טעויות בוצעה מיון  
ובחירה מחדש על כל הספרים שנכללו במסגרת הפיילוט לאחר הסקת המסקנות.  
לאור ממצאי הפיילוט גובשו מסמכי המרכז החיצוני.

#### 5.ה תיאור אופן ביצוע המיון והבחירה בגבעת שאול

(א) הספרייה פרסמה מכרז חיצוני ובו היא פירטה את תהליך הבחירה (**נספח ח'**,  
"**פערי קליטה וברקוד" בעמ' 7-3**). ממסמכי המכרז ומדיווחי הנהלת הספרייה  
עולה כי הליך המיון התבצע כדלקמן: המיון והבחירה בוצעו על ידי עובדי החברה  
הקבלנית שזכתה במכרז ("מנפאואר ניהול פרויקטים"). מטעם החברה הקבלנית  
נבחרו בוחרים על פי דרישות המכרז. הדרישה המרכזית היתה תואר ראשון  
לפחות במדעי הרוח, השכלה כללית רחבה, וידעת שפות הנכללות ברשימת  
השפות הרלוונטיות (**ראה דיווח מנהל אגף תהליכי ספרייה, נספח ט' בעמ' 7**),  
קרי שפות המחקר על פי מדרג השפות שפורט בקריטריונים לבחירה.  
הקריטריונים לבחירה נמסרו לבוחרים וכן בוצעה הדרכה של הבוחרים על ידי  
אוצרת מדעי הרוח ד"ר מילכה לוי-רובין. ההכשרה לבוחרים ברוסית ניתנה על ידי  
ד"ר מאשה גולדמן וגב' זויה סמרטנקו, שתיהן בוחרות ותיקות בספרייה, הבוחרות  
באופן שוטף ספרים בשפה הרוסית.

(ב) העבודה בוצעה כולה במחשני גבעת שאול בפיקוח ונוכחות רציפה של הגב' נדיה  
כהן, ספרנית ותיקה מטעם הספרייה הבקיאיה בקריטריונים לבחירה. הגב' נדיה  
כהן מלווה את כל שלבי הפרוייקט. בנוסף, הגיעה לשטח כל מספר ימים אוצרת  
מדעי הרוח, ד"ר מילכה לוי-רובין להדרכה, פתרון שאלות שעלו במיון (ארגז "לא  
ברור", כמפורט בהמשך). מילכה פיקחה וביצעה בפועל בקרה על הליך המיון.

(ג) הליך המיון – תהליך מקדים של מיון הספרים היה חלוקתם לפי שפות. תהליך  
הבחירה בוצע על הספרים הממוינים לפי שפות. בשלב זה הבוחרים מיינו את  
הספרים לאחת משלוש קטיגוריות: (א) הספר אינו רלוונטי למדיניות הספרייה  
הלאומית (ארגזים למסירה); (ב) הספר רלוונטי למדיניות הספרייה הלאומית  
(ארגז המיועד לברקוד ובהמשך קטלוג לאוספי הספרייה); (ג) ספרים שלא ברור  
אם הם רלוונטיים או לא (ארגז נפרד: "לא ברור" המיועד לבדיקה ובחירה על ידי  
עובדי הספרייה הלאומית).



(ד) הוגדרו מרווחי טעות מותרים בארגזים המיועדים למסירה – עד 2% חריגה בספרים בעדיפות ראשונה, ועד 5% בכלל העדיפויות בנושאי מדעי הרוח הכלליים (להגדרת העדיפויות ראה קריטריונים לבחירה בנספח ו'. כך למשל בעדיפות ראשונה נכללו ספרים באות עברית; ספרים בערבית; ספרים העוסקים בארץ ישראל וכד').

6.ה בתנאים שהוצגו בהזמנה לספקים נקבע כי עבור בחירה וטיפול בפריטים שיוגדרו "לא ברור", שכמותם תעלה מעל ל- 4% מסך הפריטים, לא יינתן כל תשלום לספק. כמו-כן פורטו כמויות משוערות אך לא מחייבות לביצוע (עמ' 7 בחוברת המכרז, נספח ח') בהן צוין כי על פי תוצאות הפיילוט אדם יעיל יכול לבחור כ- 1000 ספרים ליום (להסבר ולבחינה של הערכה זו ראה בהמשך).

7.ה בחירת ספרים איננה מטלה טכנית, גם אם יש לתהליך הבחירה צדדים טכניים. זהו תהליך שבאים בו לידי ביטוי הכישורים האישיים של הבוחר (השכלה, רוחב אופקיו וכדומה), בשילוב עם הידע והניסיון המקצועי (ניסיון בשירות חוקרים והבנת צרכי המחקר שלהם, הכרת אוספי הספרייה על חוזקם וחולשתם). כמו כן לבוחרים נדרשת הבנה מהי ספרייה לאומית ומה ההבדל בין בחירת ספרים לספרייה לאומית לבין בחירת ספרים לסוג אחר של ספרייה או לאוסף אישי. בנוסף זהו גם תהליך אישי מאוד, שבו שיקול הדעת של העוסק במלאכה משפיעים על בחירותיו. לכן, העדפות של בוחר אחד תהיינה שונות, במידה כזו או אחרת, מאלו של אחר. כיוון שעובדי הקבלן/הבוחרים אינם חלק מהצוות המקצועי של הספרייה, צריך היה להניח שלא זו בלבד שהם אינם מכירים את הספרייה הלאומית באופן מעמיק, הם אף אינם מודעים לייחודה של הספרייה הלאומית, ובוודאי שאינם מכירים את האוספים שלה. כמו-כן, ספק אם הם מודעים לצרכי החוקרים והמחקר.

8.ה לפיכך הנחות היסוד כגון הספק של 1,000 ספרים ליום לעובד, או צפי של טיפול בהיקף של 4% ("לא ברור"), לא יכלו לעמוד במבחן המציאות, כפי שהתברר למנהל אגף תהליכי ספרייה עם ביצוע הפרוייקט. לכן לא נאכפה המגבלה הכמותית לפיה לא תשולם תמורה בגין סיווג ספרים לארגז "לא ברור" בהיקף של מעל 4%, וזאת על מנת לעודד את הבוחרים לשים בצד ספרים שקיים לגביהם ספק. ניתנה הנחיה ברורה לשים כל ספר שיש ספק לגביו בארגז "לא ברור".



בנושא הערכת אומדן ביצוע של 1000 ספרים ליום – הנהלת הספרייה השיבה כי הנ"ל התבסס על בדיקה מקדמית שבוצעה על ידי עובדי הספרייה (במסגרת הפיילוט), ובה נדרשו 5-10 שניות לספר (נטו בתנאי מעבדה). עם זאת, מבדיקת נתוני הבדיקה בפועל (מספר השעות והספרים שמויינו על ידי עובדי הקבלן בגבעת שאול עד כה) עולה כי בוחר מקדיש בממוצע לספר כ- 2.4 דקות. חישוב הממוצע במקרה הנדון עלול להטעות מאוד, שכן הוא ממצע את זמן הטיפול בין ספרים שאין צורך להקדיש להם זמן כלל לבין ספרים שהליך מיונם ממושך. במרבית המקרים אין צורך ביותר מכמה שניות לצורך הבחירה (למשל, מקרים בהם הקריטריון לשמירת הספר חד משמעי, כגון ספר שמתוך הכותרת ניתן ללמוד שהוא עוסק ביהודים או ביהדות). להערכתנו למעלה מ- 60% מהספרים הבוחר אינו נדרש כלל לתהליך בחירה.

הוועדה מקבלת כסבירות את תשובות הנהלת הספרייה בנושא זה.

9.ה ההדרכה של הבוחרים, היתה ממוקדת ביצוע, ההוראות היו ברורות ולא מורכבות והיה גם מרכיב של התנסות. עם זאת היה צריך לכלול בהדרכה מרכיבים נוספים שישפכו אור על הרקע של המשימה ויסייעו לבוחרים להבין את האחריות הכרוכה בבחירה שהם עושים. כמו כן, חשוב היה לאפשר לבוחרים להיוועץ באנשי מקצוע, מומחים לתחומים שונים שעובדים בספרייה, כדי לקבל מענה לספיקות בתחומי ידע שונים. אמנם, נקיטה בצעדים אלה עשויה להאט את התהליך, אך מנגד - לשפר את הבחירות.

#### **סיכום ביניים והמלצות:**

(א) הוועדה השתכנעה שמשום שיקולים של דחיפות והצורך לעמוד ביעדי תקציב ולוח זמנים, שאליהם נלווים אף שיקולים של תנאי העבודה הקשים בגבעת שאול, זמניות הפרוייקט והעובדה שהספרייה מעורבת בפרוייקטים נוספים, יש לקבל את הפתרון של שימוש בשירותיו של קבלן חיצוני כדי לבצע את העבודה (לפירוט הנימוקים לשימוש בשירותי קבלן חיצוני, ראה דיווח מנהל אגף תהליכי ספרייה בנספח ט' להלן)

(ב) כמו-כן, הוועדה השתכנעה שהביצוע של המיון נעשה באופן אחראי תוך הקפדה על הכנה ראויה, הסקת מסקנות ותהליכי עבודה סדורים. עם זאת הוועדה ממליצה על שיפור הליך הבחירה.



(ג) היקף פעולות המיון חייב שיתוף חברה קבלנית ביישום, אולם נראה שלבוחרים דרושה הדרכה מקיפה יותר, ולא רק ממוקדת ביצוע, בנוסף להכנה מעשית, הבנת הקריטריונים והתנסות, כדי שיבינו את הרקע לעבודתם. נושאים כמו מהי ספרייה לאומית, במה שונים אוספיה מאוספי ספריות אחרות, מהי מדיניות אוספים, איך היא מתורגמת לקריטריונים שלפניהם, איזה סוגי מידע צריכים חוקרים, מהם מקורות ראשוניים ומה ההבדל בינם לבין מקורות משניים, וכן מה הופך ספרים לנדירים ומיוחדים. חשוב לצייד את הבוחרים בקריטריונים ל "נדירות" שהספרייה משתמשת בהם בסוגים שונים של ספרים, כדי שיוכלו לקבוע בצורה מושכלת יותר אם ספר מסוג מסוים הוא נדיר (אלו רק דוגמאות). בהדרכה יש לשים דגש על חשיבות המשימה והאחריות הכרוכה בהחלטה לגבי בחירת ספרים.

(ד) אף נראה שיש מקום לשילוב של יותר של ספרנים מהספרייה הלאומית בתהליך (גם ספרנים העוסקים בבחירת ספרים וגם בשירותי קהל), כדי שיוכלו ליעץ במהלך העבודה וגם לפקח. ניתן לעשות זאת בתורנות. יתרה מזו, נדרשת זמינות של אוצרים בתחומים שונים (בטלפון או פנים אל פנים) לצורך התייעצות ולצורך קבלת החלטה.

(ה) ראוי לבחון עריכת רשימת בסיסית של הפריטים שנדחו וכאלו שיש ספק לגביהם, והעברתה לשיקול דעת האוצרים בתחומים השונים (לכדאיות הכנת רשימה מקוצרת ראה סעיפים 4.ז (ד) ו- 5.ז בעמ' 17 להלן).

## **1. הביקורת על הביצוע של המיון, הבקרה של הספרייה ואחוזי הטעות**

ההתבוננות בתהליכי הביצוע של המיון נסמכת הן על הדו"ח של מנהל אגף תהליכי ספרייה, מר יניב לוי, שהוגש לוועדה ב-10 ביולי (ראה נספח ט'), הן על ביקורת שהושמעה על-ידי נציגת עמותת הקוראים: פרופ' דבורה ברגמן, אנשי האוניברסיטה העברית: פרופ' מנחם בן ששון ופרופ' עמליה אוליבר, וכן פרופ' יוחנן פרידמן, והן על תשובות לשאלות ההבהרה של הוועדה שניתנו על-ידי הנהלת הספרייה. מן הראוי לציין כי פרופ' יהושע שוורץ ראה בחיוב את מדיניות מסירת הספרים וציין שמדיניות החלוקה הוא נושא מקובל בכל ספרייה.



### ביצוע בקרה על המיון על ידי עובדי הספרייה

1.1 המעקב אחר שלבי ההכנות לבחירה והבחירה מצביעים ברובם על תהליכי ביצוע אחראיים, המשלבים בתוכם תהליכי בקרה ואף הסקת מסקנות ויישומן. כאמור, הפרוייקט נוסה על-ידי פיילוט מקדים שכלל כ-15% מהספרים (34,000 ספרים) והוכתר בהצלחה (ראה עמ' 9 לעיל).

הליך הבקרה – הבקרה כללה בדיקת אחוז הטעויות בבחירה במדגם שבועי בו נבדקו 10 ארגזי ספרים למסירה ו-10 ארגזים שהוחלט לשמור. בוצע מעקב שוטף אחר איכות עבודת הבוחרים ובמידת הצורך הוסבר שיקול דעת מוטעה, והוחזרו ארגזים בהם התגלו טעויות לבחירה מחדש. כמו כן הוחלפו במהלך הפרוייקט בוחרים שעבודתם לא עמדה בנדרש.

2.1 בהתאם לדיווח הנהלת הספרייה בוצעו בקרות ומדגמים שוטפים במהלך המיון והבחירה. נמסר כי המדגמים שבוצעו במהלך המיון עמדו במרווחי הטעות ואף היו קטנים ממרווח הטעות של 2% ו-5% (ראה סעיף ה.5(ד) בעמ' 11 לעיל). מנהל אגף תהליכי הספרייה מסר כי הייתה שביעות רצון מהקבלן המבצע ומאיכות עבודת הבוחרים לכל אורך ביצוע הפרוייקט.

3.1 הוועדה סבורה כי צפי אחוזי הטעות הינו סביר. גם תוצאות הבדיקה המרוכזת שבוצעה על ידי עובדי הספרייה, לגבי 10,000 ספרים שיועדו למסירה, הצביעו על כך שתוצאות המיון עמדו במרווח הטעות המותר ואף למטה מכך (על פי דיווח הנהלת הספרייה בבדיקת 10,000 הספרים אשר יועדו למסירה ולא נמסרו בשל עצירת התהליך הצביעו על מרווח טעויות של 1% בעדיפות ראשונה ו-4% ביתר העדיפויות).

### **המלצות:**

4.1 למרות האמור לעיל הוועדה סבורה כי יש לשפר את תהליכי המיון והבקרה כמפורט להלן:

(א) הרחבת ההדרכה לבוחרים וזמינות מוגברת של ספרנים ואוצרים מהספרייה במהלך ביצוע המיון לצורך התייעצות ולצורך קבלת החלטה, כמפורט ב"סיכום ביניים" ס"ק (ג) ו-(ד) בעמ' 13 לעיל.



(ב) הקפדה על תיעוד רציף ומלא יותר של מדגמי הבדיקה המבוצעים על ידי עובדי הספרייה בזמן אמת במהלך העבודה בגבעת שאול.

(ג) ביצוע בדיקה חוזרת על ידי עובדי הספרייה של הספרים שנבחרו למסירה כחלק מהליך הבקרה על עבודת הבוחרים.

(ד) ראוי לבחון עריכת רשימת בסיסית של הפריטים שנדחו וכאלו שיש ספק לגביהם. רשימה מקוצרת תשמש גם לצורך בקרת התהליך על ידי עובדי הספרייה, וכן תהווה אסמכתא באשר לספרים שחולקו לציבור במקרה של טענות על מסירה שגויה של ספרים (לכדאיות הכנת רשימה מקוצרת ראה סעיפים 4.ז (ד) ו- 5.ז בעמ' 17 להלן)

#### הביקורת שהועלתה על ביצוע המיון

5.1 הביקורת התמקדה בתהליכי המיון והבחירה של הספרים שניתנו למסירה ובאופן המסירה. לצד הטענה הגורפת שאין לתת ספרים שניתנו במתנה, מופיעות טענות נקודתיות המבקרות את מדיניות האוספים של הספרייה ואת מיומנותם של הבוחרים. אף הועלתה הטענה בדבר העדר רשימת הספרים שחולקו. בנוסף, העלו המבקרים ביקורת חריפה על אופן החלוקה של הספרים

6.1 המבקרים שלחו להנהלת הספרייה רשימה של 53 ספרים שנמסרו לציבור ולא היה ראוי למסור אותם. רשימות אלה נבדקו על ידי הנהלת הספרייה ומן הממצאים עולה כי כמחצית מהספרים לא היו צריכים להימסר. מרבית הספרים המדוברים היו בשפה הרוסית ויתכן ויש לשים דגש וזהירות יתר במיון ספרים בשפה הרוסית.

7.1 כמפורט לעיל, לא מצאה הוועדה כי ממצאים אלה הינם בבחינת פרט המעיד על הכלל ולא נמצאו ראיות לכך כי הטעויות הנ"ל מצביעות על חריגה ממרווחי הטעות שהוגדרו מלכתחילה בהליך המיון.

#### ז. אופן מסירת הספרים שנדחו ותוצאותיה

1.2 תיאור המסירה: מבצע המסירה המתוכנן של 40,000 ספרים לציבור הרחב זכה להד תקשורתי נרחב ופורסם באמצעי תקשורת רבים. ביום הראשון למסירה הגיעו מאות אנשים עוד לפני הוצאת הספרים, שרר אי סדר רב ונמנעה הוצאה מסודרת של הספרים. הורגש חוסר בשולחנות. הספרים הוצאו בארגזים לקהל ללא מיון לפי



נושאים/שפות. למחרת היום הראשון נוספו שולחנות והוצאו פרסומי הבהרה מטעם הספרייה באתר האינטרנט. במהלך המסירה ולאחריה הועלו טענות (לרבות באמצעי התקשורת) באשר לאי-הסדר הרב.

2.ז חלוקת ספרים לציבור בשנה שעברה (2010), אשר כללה 15,000 ספרים, לא עוררה את המחאה שהתעוררה השנה.

3.ז להלן סיכום הצעות התיקון של המבקרים (פרידמן וברגמן):

(א) יש לערוך רישום קטלוגי מקוצר של כל הספרים שהספרייה אינה מעוניינת לצרף לאוספיה.

(ב) יש לשלוח את הרשימות לספריות מחקר ולהציע להם את הספרים. את הספרים שיוותרו יש למכור לציבור, כאשר בכל פרק זמן מחירים של הספרים שלא ימכרו יופחת.

(ג) יש להעדיף מכירה על פני חלוקה גם אם היא כרוכה בהפסד מפאת כבוד הספר.

(ד) את הספרים שיוותרו לאחר המכירה יש להשאיר על מדף פתוח.

(ה) הועלתה גם עמדת קצה לפיה יש לשמור את כל הספרים שהספרייה קבלה, "כי לעולם אין לדעת לאלו ספרים יזדקקו החוקרים בעוד 20 שנים."

4.ז בדיקת הטענות העלתה את הממצאים הבאים:

(א) השוואה למקובל בספריות אחרות בארץ ובעולם בנושא של מסירת/חלוקת ספרים לציבור מלמדת שמסירת ספרים לציבור הוא הליך מקובל בארץ ובעולם (ראה נספח י').

(ב) במסירה הנוכחית לא הייתה פנייה רשמית מסודרת לספריית האוניברסיטה. במקרים קודמים בהם הספרייה הלאומית הציעה ספרים לספריות אחרות, כולל ספריות האוניברסיטה העברית, ההיענות הייתה מועטה ובעל-פה נאמר על ידי ספריות אלה שהן מתחבטות באותה בעיה - איך להיפטר מעודפי ספרים.

(ג) מסתבר שאופציית החלוקה עדיפה על אופציה של מכירת ספרים, כיוון שלמכירת ספרים עלות משלה, המתבטאת בזמן ובכוח אדם שיבצע את המכירה. ניסיון





המכירות הקודמות מלמד שממוצע ההכנסות בניכוי הוצאות הסתכם ב- 3000 ₪ לשנה בלבד ולפיכך אין יתרון של ממש במכירת הספרים על פני חלוקתם.

(ד) על מנת למנוע את המהומה שעוררה החלוקה האחרונה, שבה חולקו 30,000 ספרים, הוועדה שקלה אם יש מקום לקטלוג מינימלי או סריקה של כל שערי הספרים המיועדים לחלוקה. בשלב זה מדובר ב- 77,000 ספרים. רעיון הסריקה נדחה משום שהוא מצריך מלבד עלות הסריקה גם תכנה לזיהוי טקסט של התמונות הסרוקות, שספק אם תניב תוצאות שניתן יהיה להשתמש בהן לחיפוש, לאור איכות הסריקה, איכות התוכנות וסוג החומר.

נותרה אפשרות הרישום המינימלי, שפירושו רישום של כותר, מחבר, שפה, שנה ומקום ההוצאה וכן ציון מספר הארגז ומיקומו. עלות רישום מסוג זה היא 4 ₪ לספר, ולפיכך היא מסתכמת בכ- 310,000 ש"ח. בנוסף, עלות מסירת ספר לספריות שיבחרו ספרים מהרשימה הינה 7 ₪ לספר. בהנחה שהספריות יבחרו עד 10% מהספרים שיוצעו להם, עלות המסירה בסך כ- 54,000 תתווסף לעלות הכוללת שלעיל ותסתכם בסך של כ- 360,000 ₪.

(ה) עריכת הרישום והליך הפניה לספריות עלולה להאריך את התהליך בכ- 6 חודשים ותחייב הוצאות אחסון המוערכות בסך של כ- 33,000 ₪.

## 5.2 התייחסות הוועדה לנושא הרשימה המקוצרת

(א) רישום מסוג זה יאפשר הליך חלוקה מדורג, שבו בשלב ראשון הספרים יוצעו לגורמים רלוונטיים כמו אוניברסיטאות, מכללות, ספריות ומכוני מחקר.

(ב) כאמור לעיל, תאפשר הרשימה המקוצרת גם שלב נוסף של פיקוח ובקרה של הספרייה על הספרים המיועדים למסירה, וכן תהווה אסמכתא באשר לספרים שחולקו לציבור במקרה של טענות על מסירה שגויה של ספרים.

(ג) אל מול היתרונות על הדירקטוריון לשקול את העלות הגבוהה של ההצעה ולהחליט אם היא כדאית.



## סיכום ביניים והמלצות:

(א) הביקורת מצד גורמים שונים משקפת אי נחת מתהליך המסירה של הספרים. יש החרדים לכבוד הספר, ויש הסבורים שלכל ספר יש קורא פוטנציאלי ולכן אין לדחות אף ספר. אמנם חשוב מאד לשמור על כבוד הספר, אולם לספרייה אין מנוס ממסירה של ספרים שאין להם צפי של שימוש בספרייה, לכן הוועדה הגיעה למסקנות הבאות:

(1) לדעת חברי הוועדה מסירה של ספרים, שאף ספריית מחקר לא רצתה בהם, אינה פוגעת בכבוד הספר. לדעתנו מסירה לציבור מכבדת את הספר והציבור לא פחות ממכירתו.

(2) יש להכין את ציבור החוקרים, כמו גם את הציבור הרחב, לעובדה שהספרייה הוכשת ספרים באופן שוטף, כך שחלק מהספרים שניתנים במתנה נמצאים באוסף ואין צורך לקלוט עותקים נוספים שלהם.

(3) ניתן לעשות זאת על ידי פעולות הסברה ופרסום של מדיניות פיתוח האוספים וקבלת מתנות של הספרייה הלאומית בישראל. ניתן גם לפרסם רשימה של מקורות מידע שהספרייה מעוניינת לקבל במתנה ולקלוט אותם (WISH LIST). בנוסף יש להעמיד את מסירת הספרים באור הנכון. מסירת ספר מאריכה את חייו של הספר משום שהוא עובר אל מישהו שזקוק לו, ולא נשאר על המדף ללא שימוש. כל זה יכול להעשות באמצעות אתר האינטרנט של הספרייה ובכלי התקשורת.

(4) משום שלספרייה הלאומית יש תפקיד מרכזי אל מול הספריות האחרות בישראל יש להציע להן תחילה את הספרים שנדחו.

(ב) המלצות לגבי אופן חלוקת הספרים בעתיד (בעקבות הפקת לקחים של מנכ"ל הספרייה מר אורן ויינברג, ראה נספח יא)

(1) תימסר הודעה מסודרת לדירקטוריון לפני המסירה.

(2) תינתן הודעה בכתב לאוניברסיטה העברית לגבי החלוקה והספרים שאמורים להימסר – למקרה שירצו את הספרים.

(3) תישלח הודעה כתובה ומסודרת לספריות בארץ לגבי אפשרות לבחור ספרים לפני המסירה לציבור.



(4) לוגיסטיקה של המסירה: איזור המסירה יגודר מראש, יוצבו מספיק שולחנות למנוע לחץ. כמות הספרים שתוצא מדי יום תוגבל לעד 5,000 פריטים, שולחנות המסירה יופרדו לחלוקה לפי שפות ו/או לפי נושאים, בהתאם למצאי. תתפרסם הודעה מראש מה מתוכנן להימסר מדי יום.

### ח. ריכוז המלצות הוועדה

במשך שנים רבות הצטברו מאות אלפי ספרים שהתקבלו כמתנות ואוחסנו ללא מיון במחסנים בגבעת שאול. המחסנים לא היו ראויים ולספרים נשקפה סכנה של ממש. לפיכך החליטו הדירקטוריון והנהלת הספרייה למיין את הספרים האמורים ולהעביר את כל תכולת המחסנים לאחסון ראוי בהקדם. הנהלת הספרייה ניהלה תהליך מסודר שכלל: הגדרת קריטריונים למיון הספרים על בסיס מדיניות האוספים, מבחני פיילוט לתהליך המיון על בסיס מדגמים והפקת לקחים מהם, פרסום מכרז למיון הספרים, הדרכת הממיינים, פיקוח ובקרה על עבודת הממיינים וחלוקת הספרים, שאינם עולים בקנה אחד עם מדיניות האוספים. ככלל תהליך העבודה היה מסודר, מתועד בעיקרו וראוי. אף על פי כן נמצאו ליקויים בתהליך, המחייבים תיקון. בעיקר יש לאשר את הקריטריונים למיון בדירקטוריון ולשפר את אופן חלוקת הספרים לציבור. להלן עיקרי המלצותינו (פירוט ההמלצות והנימוקים ראה בגוף הדו"ח):

- 1.ח להביא את הנספח "מדיניות אוספים" ואת הקריטריונים שגובשו על ידי הנהלת הספרייה לבחירת הספרים לשימור/חלוקה לדיון ואישור דירקטוריון הספרייה בהקדם האפשרי (סעיף ג.6 ו"סיכום ביניים" בעמ' 5-6)
- 2.ח לאור מכלול המטרות של הספרייה הלאומית חשוב לפרסם בציבור את מדיניות האוספים (סעיפים ד.4 ו- ד.5 בעמ' 7-8)
- 3.ח מתן הדרכה מקיפה יותר לבוחרים - הרקע לעבודתם, ייחודיות הספרייה הלאומית ומדיניות אוספים וכיצד אלו מתורגמים לקריטריונים שלפניהם, הרחבה בנושא קריטריונים לספרים נדירים ("סיכום ביניים" ס"ק (ג) בעמ' 12-13).
- 4.ח שילוב של יותר של ספרנים מהספרייה הלאומית בתהליך המיון והבחירה (גם ספרנים העוסקים בבחירת ספרים וגם בשירותי קהל), כדי שיוכלו ליעץ במהלך העבודה וגם



- לפקח עליה. הגברת זמינות של אוצרים בתחומים שונים (בטלפון או פנים אל פנים) לצורך התייעצות ולצורך קבלת החלטה. ("סיכום ביניים" ס"ק (ד) בעמ' 13)
- 5.ח הקפדה על תיעוד רציף ומלא יותר של מדגמי הבדיקה המבוצעים על ידי עובדי הספרייה בזמן אמת במהלך העבודה בגבעת שאול (סעיף 4.ו(ב) בעמ' 15).
- 6.ח ביצוע בדיקה חוזרת על ידי עובדי הספרייה של הספרים שנבחרו למסירה כחלק מהליך הבקרה על עבודת הבוחרים (סעיף 4.ו(ג) בעמ' 15).
- 7.ח הוועדה הגיעה למסקנה שמסירת ספרים הוא פתרון ראוי ורצוי, אך יש לבצעו בצורה מבוקרת ובשלבים. יתכן אף שרצוי לשכללו, באמצעות רישום קטלוגי מקוצר של כל הספרים המיועדים למסירה, ולשלוח את הרשימה לספריות המחקר, על מנת שיקל עליהם לבחור את הספרים בהם הם מעוניינים. הרשימה המקוצרת תאפשר גם שלב נוסף של פיקוח ובקרה על הספרים המיועדים למסירה וכן תהווה אסמכתא באשר לספרים שחולקו לציבור, במקרה של טענות על מסירה שגויה של ספרים. למימוש גישה זו עלות ניכרת של כ-400,000 ש"ח, ולכן היא מחייבת הכרעת דירקטוריון החברה בדבר כדאיות הרישום המקוצר (סעיף 5.ז בעמ' 17).
- 8.ח מסירת ספרים לציבור מכבדת את הציבור לא פחות ממכירתם. יש להכין את ציבור החוקרים, כמו גם את הציבור הרחב, לעובדה שהספרייה רוכשת ספרים באופן שוטף, כך שחלק מהספרים שניתנים במתנה נמצאים באוסף ואין צורך לקלוט עותקים נוספים שלהם ("סיכום ביניים" ס"ק (א) בעמ' 18).
- 9.ח ביצוע פעולות הסברה ופרסום של מדיניות פיתוח האוספים וקבלת מתנות של הספרייה הלאומית בישראל. ניתן גם לפרסם רשימה של מקורות מידע שהספרייה מעוניינת לקבל במתנה ולקלוט אותם (WISH LIST). ("סיכום ביניים" ס"ק (א) בעמ' 18).
- 10.ח משום שלספרייה הלאומית יש תפקיד מרכזי אל מול הספריות האחרות בישראל יש להציע להן את הספרים שנדחו ("סיכום ביניים" ס"ק (א) בעמ' 18).
- 11.ח יש להקפיד כי בחלוקת ספרים בעתיד תימסר הודעה לדירקטוריון לפני המסירה וכן תינתן הודעה מסודרת לאוניברסיטה העברית ולספריות בארץ לגבי האפשרות לבחור ספרים לפני המסירה לציבור; בנוסף לאמור לעיל, יש לשפר את אופן ביצוע החלוקה



לציבור על ידי חלוקת כמות מוגבלת של ספרים (עד 5,000 ספרים) בכל פעם, הרחבת שטח החלוקה וכן הצבת מספיק שולחנות למניעת אי סדר, הפרדה לפי שפות ו/או נושאים לפי המצאי ופרסום מראש של סוגי הספרים המתוכננים להימסר מדי יום. (סיכום ביניים "ס"ק (ב) תת סעיפים 1 עד 4 בעמ' 18-19).

### סוף דבר

הוועדה מעוניינת בהתייחסות מוקדמת ככל האפשר של הדירקטוריון למסקנותיה מחשש של עבר זמנו בטל קורבנו, שפירושו לעניין זה, שמיון הספרים וחלוקתם יסתיים לפני שמסקנות הדו"ח ידונו ויושמו.

### תודות

הוועדה מודה למנהל הספרייה, מר אורן ויינברג ולצוות הספרייה על שיתוף הפעולה המלא בהעמדת המסמכים הנדרשים ובהעברת כל מידע שנדרש מהם.

כן אנו מודים למזכיר החברה, נועם סולן, על הסיוע הרב שהעניק לוועדה במכלול ההיבטים של עבודתה.