

שיתופי פעולה רב-תחומיים בעיתונות החוקרת הבין-לאומית

רס"ן נ¹

בעשור האחרון ניכר עיסוק גובר בשיתופי פעולה רב-תחומיים בעולם מקצועי קרוב למדי למודיעין הלאומי והצבאי – הן במניעיו (בירור האמת/המציאות, חשיפת "סודות") הן בשיטותיו הפרקטיות (הפעלת מקורות, גישה אלקטרונית למידע) והוא **העיתונות החוקרת**. מדובר בתחום תחרותי מטבעו מכיוון שהשאיפה המסורתית של עיתונאים היא להגיע ל"חשיפה בלעדית". למרות זאת, מאות כתבים וארגוני חדשות התעלו מעל ל"אינסטינקט הזאב הבודד" בסדרת חקירות משותפות תחת "התאגיד הבין-לאומי של עיתונאים חוקרים" (ICIJ – International Consortium of Investigative Journalists), שעליו ארחיב בהמשך. קיימים כמה גורמי רקע שהוצעו כהסבר לתופעה זו:

1. בעידן האינטרנט והדיגיטל **כמות המידע הזמין הרבה יותר גדולה**, בפרט בפרשיות של הדלפות גדולות ומשמעותיות כמו התכתובות המסווגות של מחלקת המדינה האמריקנית שנחשפו ב-WikiLeaks (2010–2011) או מסמכי ה-NSA שהדליף אדוארד סנודן (2013). מעבר לאתגר הגדול של עיבוד כמות חומרים כה גדולה, גם התוכן המקצועי המורכב של הקבצים דורש לעיתים קרובות תחומי מומחיות ספציפיים שאינם זמינים בחדר החדשות הסטנדרטי.
2. ארגוני חדשות רבים חווים בשנים האחרונות **משבר כלכלי** חמור בשל ירידה בהכנסות ממנויים ופרסומות – ולכן יש להם פחות משאבים כדי להתמודד עם חקירות ארוכות טווח ומורכבות מבחינה טכנית. איגום משאבים ומיומנויות עם גופי תקשורת אחרים מאפשר להוציא לפועל חקירות משמעותיות שלא היו מתכנסות בכל ארגון לחד.
3. ככל שתהליך הגלובליזציה נמשך, עיתונאים נדרשים לעסוק **בסוגיות בין-לאומיות** במהותן, שחוצות את הגבולות המסורתיים בין ארגונים ודיסציפלינות מקצועיות – למשל פשע מאורגן, השלכות המשבר הכלכלי העולמי, מגפת הקורונה ותוצאותיה, התחממות גלובלית ועוד. עיתונות ששואפת להגיע לתובנות משמעותיות ומחדשות בתחומים הללו חייבת לסגל לעצמה את היכולת לנהל מאמצי חקירה רחבים בזירה הבין-לאומית. לאור העלות הגבוהה שכרוכה בהחזקת כתבים מומחים בחו"ל, שיתוף פעולה עם ארגוני חדשות במדינות אחרות הוא הפתרון המתבקש.
4. ממסד התקשורת חווה בעשור האחרון **משבר אמון** ציבורי כתוצאה מעליית הרשתות החברתיות כמקור מידע חלופי ששובר את מעמד העיתונים ואתרי החדשות כמקור מונופולי וחסר פניות להבנת המציאות. תופעה זו החמירה בעקבות תהליך דה-לגיטימציה של מנהיגים פוליטיים בעולם, שהרבו להטיח האשמות בכלי תקשורת ביקורתיים במדינתם והפכו את

1 רס"ן נ' משרת באמ"ן.

הביטוי "fake news" לנחלת הכלל.
5. עיתונאים עלולים להיחשף להליכים משפטיים ובמקרים קיצוניים אף לאליומות פיזית בעקבות פרסום של מקרי שחיתות, בפרט במדינות שבהן אין מסורת של חופש ביטוי. שיתוף פעולה עם ארגונים נוספים במדינות אחרות הוא אמצעי יעיל ל**הקטנת הסיכון** וניהולו. החתימה התקשורתית והסמליות של חקירה עיתונאית בין-לאומית עשויה להרתיע מפני הפעלת אלימות נגד עיתונאים, למשל, ולסייע בגיוס משאבים להגנה משפטית.
מבין חמשת הגורמים הללו, ארבעת הראשונים מזכירים במידה רבה אתגרים שקהילת המודיעין הישראלית חווה בשנים האחרונות (ההתמודדות עם היצף ומגוון של מידע גולמי; תהליך התייעלות שמחייב איגום משאבים; אתגרים מודיעיניים ומבצעיים שחוצים גבולות מדינתיים וארגוניים; שחיקה מסוימת במעמד הציבורי של הממסד המודיעיני וטענות מקבילות על "fakeintelligence"). הגורם החמישי (ניהול סיכונים בחשיפת שחיתות) אינו רלוונטי להקשר האמ"ני אך מעניין בפני עצמו להבנת התופעה. לאור המגמה המשותפת והמניעים הדומים, נראה שיש טעם רב בלמידה על תהליכי השינוי בקרב העיתונאים ועל האתגרים שחוו בתהליכי העבודה המשותפים והפתרונות שהוצעו על ידם.²

מתוך כנס של התאגיד³



2 יש תופעה מקבילה של שיתופי פעולה רחבים עם הציבור, מה שמכונה לעיתים "עיתונות אזרחית" (CITIZEN JOURNALISM) או "עיתונות במיקור המונים" (CROWDSOURCED JOURNALISM). במאמר זה לא אעסוק בסוגים הללו – המיקוד יהיה בשיתופי פעולה בין-ארגוניים (עם ארגוני חדשות מסחריים וציבוריים, עמותות וארגונים אקדמיים) מפני שאלה מסתמנים בתור הרלוונטיים ביותר להקשר כאן.

3 [HTTPS://MEDIA.ICIJ.ORG/UPLOADS/2020/04/ICIJ_2019_ANNUAL_REPORT.PDF](https://media.icij.org/uploads/2020/04/ICIJ_2019_ANNUAL_REPORT.PDF)

"התאגיד הבין-לאומי של עיתונאים חוקרים" (ICIJ)

דוגמה בולטת לתופעת העיתונות השיתופית שחוצה גבולות מדינתיים ודיסציפלינריים יש בעבודתו של "התאגיד הבין-לאומי של עיתונאים חוקרים" (ICIJ – International Consortium of Investigative Journalists). גוף זה הוקם בשנת 1997 כפרויקט תחת "המרכז ליושרה ציבורית" (CPI – Center for Public Integrity), מלכ"ר אמריקני שמשמיתו המוצהרת היא "להגן על הדמוקרטיה ולעורר שינוי באמצעות עיתונות חוקרת שחושפת מעילות באמון הציבור". המרכז התפרסם בשנות ה-90 וה-2000 המוקדמות בזכות סדרת חקירות פורצות דרך על סוגיית מימון הקמפיינים הפוליטיים בארה"ב (נושא אקטואלי ומדובר מאוד עד היום).⁴

העיתונאי האמריקני צ'רלס לואיס, שייסד את CPI ואת ICIJ, מסביר שהרעיון מאחורי הקמת התאגיד היה ליצור לצד המרכז האמריקני, "רשת בין-לאומית של העיתונאים הבולטים ביותר בכל מדינה שיוכלו לשתף פעולה בחקירות פורצות דרך שחושפות את האמת ודורשות מבעלי העוצמה לשאת באחריות למעשיהם, בתוך הקפדה על הסטנדרטים הגבוהים ביותר של הגינות ודיוק".

מלכתחילה היה המיקוד של התאגיד בנושאים חוצי גבולות כמו שחיתות ציבורית, פשע מאורגן וזקן סביבתי. הסוגיות הממוקדות נבחרו על ידי חברי התאגיד וכללו בין היתר חקירות עומק על מנגנוני הברחות בשימוש חברות טבק בין-לאומיות (2000), השתלטות חברות פרטיות על משק המים במדינות מתפתחות (2003), נזקים סביבתיים של תעשיית הדיג המסחרי ברחבי העולם (2011–2012), תופעת הסחר בחלקי גופות במדינות מתפתחות עבור שתלים רפואיים (2012) ועוד. ממצאי החקירות הללו שוחררו לארגוני החדשות של חברי התאגיד ללא עלות.⁵

מבנה התאגיד מורכב ממטה קטן של עובדים קבועים (כ-30 איש ב-2020), שעוסקים בייזום, ניהול ותיאום שיתופי הפעולה הבין-ארגוניים, וכן בסיוע טכנולוגי למאמצי החקירה (פיתוח והתאמת מערכות לצורכי העיתונאים; עיבוד, העשרה וניתוח של המידע הגולמי). לפי אחת המנהלות בתאגיד, הגוף הטכנולוגי שלהם הוא "צוות רב-תחומי שמכיל מגוון מיומנויות שמאפשרות לנו להביא גישות שונות למלאכת עיבוד המידע... יש לנו עיתונאי דאטה (data journalists), חוקרים, מפתחים, בודקי עובדות ועורך, שמעבדים את המידע יחד עם העיתונאים.

שילוב היכולות של ניתוח נתונים, מחקר, תיוג, בדיקת עובדות וכתבת תוצר מהווה "מכפיל כוח". לצד העובדים הקבועים, התאגיד מורכב מרשת של מאות חברים – עיתונאים חוקרים מובילים מרחבי העולם שמייצגים את אתרי החדשות והעיתונים המרכזיים בכל מדינה. חברי התאגיד יכולים ליזום שיתופי פעולה בעצמם או "להיקרא לדגל" על ידי הארגון כדי לסייע בחקירות שנוגעות לתחומי המומחיות שלהם.⁶

4 להרחבה, ראו מאמרו של צ'ארלס לואיס על הקמת CPI וה-ICIJ: LEWIS, C. (2018). TEAR DOWN THESE WALLS: INNOVATIONS IN COLLABORATIVE ACCOUNTABILITY RESEARCH AND REPORTING. IN *GLOBAL TEAMWORK: THE RISE OF COLLABORATION IN INVESTIGATIVE JOURNALISM* (PP. 5-25). OXFORD: REUTERS INSTITUTE FOR THE STUDY OF JOURNALISM.

ראו גם במאמר להלן את פרק הרקע על פעילות התאגיד: BERGLEZ, P., & GEARING, A. (2018). THE PANAMA AND PARADISE PAPERS. THE RISE OF A GLOBAL FOURTH ESTATE. *INTERNATIONAL JOURNAL OF COMMUNICATION*, 12, 20

לסוף, סקירת אנשי התאגיד על תופעת שיתופי הפעולה הבין-לאומיים: [HTTPS://BIT.LY/2lRzOb6](https://bit.ly/2lRzOb6)

5 פירוט על החקירות ההיסטוריות של התאגיד ניתן למצוא באתר הרשמי של הארגון: [HTTPS://BIT.LY/3PLFH8Q](https://bit.ly/3PLFH8Q)

6 מתוך ריאיון עם מנהלת החקירה בתאגיד: [HTTPS://BIT.LY/3NEL0A1](https://bit.ly/3NEL0A1)

הדלפות ענק וחקירות משותפות של מסמכים פיננסיים

בספטמבר 2011 החל התאגיד בסדרת חקירות על תעשיית מקלטי המס העולמית שהתבססו על מאגרי קבצים גדולים שהתקבלו מהדלפות, במאמץ משותף של עשרות (ובהמשך מאות) עיתונאים למיצוי החומרים. המפורסמת ביותר היא פרשיית "מסמכי פנמה" (Panama Papers) שפורסמה ב־2016, אך בחינת הרצף הכרונולוגי מראה תהליך איטרטיבי שארך שנים.⁷ פרטי החקירות הללו מובאים בטבלה להלן:

שם החקירה	תאריך הפרסום	הארגונים מהם הודלף מידע	תוכן הקבצים	כמות כחומר	כמות המשתתפים
Offshore Leaks	אפריל 2013	שתי חברות פרטיות לניהול הון משפחתי, בסינגפור ובאיי הבתולה	פרטים של 120,000 חברות וקרנות נאמנות במקלטי מס (העברות במזומן, תאריכי התאגדות, קישורים בין חברות ליחידים)	260 GB; 2.5 מיליון קבצים	86 עיתונאים מ־46 מדינות
Lux Leaks	נובמבר 2014	PwC (תאגיד בין-לאומי של שירותים פיננסיים)	הסדרי מס מיוחדים שהציעה ממשלת לוקסמבורג לתאגידי ענק בין-לאומיים כולל אפל, איקאה ופפסי	כ־28,000 קבצים	80 עיתונאים מ־26 מדינות
Swiss Leaks	פברואר 2015	הסניף השוויצרי של HSBC (הבנק השני בגודלו בעולם)	פרטים אישיים וחשבונות בנק של 106,000 לקוחות מרחבי העולם, בסכום נכסים כולל של מעל 100 מיליארד דולר	כ־60,000 קבצים	140 עיתונאים מ־45 מדינות
Panama Papers ("מסמכי פנמה")	אפריל 2016	משרד עורכי דין בפנמה שהתמחה בהקמת חברות במקלטי מס	מאגר קבצים מארכיון החברה שכלל תכתובות דוא"ל, מסמכים סרוקים, ומאגרים פיננסיים עם פרטים על 214,000 חברות	2.6 TB; 11.5 מיליון קבצים	370 עיתונאים מ־79 מדינות
Paradise Papers ("מסמכי גן עדן")	נובמבר 2017	משרד עורכי דין בברמודה שהתמחה בהקמת חברות במקלטי מס	מאגר קבצים מארכיון החברה שכלל את מרשמי החברות של 19 מקלטי המס הגדולים בעולם, תכתובות דוא"ל, הסכמי הלוואות, דו"חות כספיים, תעודות נאמנות וניירת אחרת	1.4 TB; 13.4 מיליון קבצים	370 עיתונאים מ־79 מדינות

7 לקריאה נוספת על שיטות העבודה ב"מסמכי פנמה", ראו כתבתם של העיתונאים הגרמנים שיזמו את החקירה: <https://bit.ly/36OMRXU>. אותם עיתונאים גם כתבו ספר מצוין על הפרשייה שכולל פירוט רב יחסית על השיטות ששימשו אותם ואת יתר השותפים בתאגיד:

OBERMAIER, F., & OBERMAYER, B. (2017). *THE PANAMA PAPERS: BREAKING THE STORY OF HOW THE RICH AND POWERFUL HIDE THEIR MONEY*. SIMON AND SCHUSTER

מעבר להשפעה הניכרת של הסיפורים הספציפיים שפורסמו בעקבות המאמצים העיתונאיים הללו (כולל חשיפות מביכות עבור בכירים בתחומי הכלכלה, התרבות והפוליטיקה הבין-לאומית שהובילו במקרים מסוימים גם להתפטרות של ראשי מדינות), העלו החקירות הללו ושימרו בסדר היום העולמי את סוגיית ההתחמקות ממס של תאגידים בין-לאומיים בחסות פרצות בחוק הבין-לאומי, ואת התפקיד הבעייתי של מדינות עם חוקי מס מקילים שמאפשרות את התופעה הזו. ברמה המתודולוגית מעניין לבחון כיצד התאגיד שכלל את שיטות העבודה ו"תפיסת ההפעלה" הארגונית שלו מחקירה לחקירה. התובנות והלקחים המרכזיים שצברו אנשי התאגיד בהובלת התארגויות חקירה רב-תחומיות ובין-ארגוניות, פורסמו ברשת בכתבות, ראיונות והרצאות מוקלטות. אלו משמשים בסיס ללמידה בהמשך מאמר זה.⁸

האתגר המרכזי: בניית אמון (trust)

עיתונאים שחוו את העבודה בחקירות התאגיד מדגישים שהמרכיב החיוני ביותר להצלחת המאמץ המשותף הוא פשוט רמת האמון בין חברי ההתארגנות: "ברור שהנושא המכריע הוא... עד כמה אתה מכיר וסומך על מי שאתה עובד לצידו" (על אחת כמה וכמה אם מדובר בשיתוף פעולה וירטואלי מרחוק). תהליך בניית האמון הוא עדין, מורכב וכלל לא טריוויאלי, ולכן מחייב התייחסות מיוחדת כבר החל משלב התכנון ולאורך חייה של ההתארגנות המשותפת. ניתן לזהות בעבודת התאגיד כמה שיטות ותובנות מעניינות בהקשר זה.

ראשית, בבחירת האנשים והארגונים השותפים בחקירה, השתדלו מנהלי התאגיד להימנע ממצבים של תחרות ישירה; במדינות שיוצגו על ידי ארגונים אחדים, נבחרו גופי תקשורת שפונים לקהלי יעד שונים (למשל עיתונים מודפסים וערוצי טלוויזיה, או עיתונים שמתפרסמים בשפות שונות). נוסף על כך העדיפו עיתונאים עם פתיחות ללמידה ולעבודה בצוות, כפי שניכר מנוסח מודעת ה"דרושים" העכשווית למשרת עיתונאי חוקר בארגון: "יש עיתונאים שעובדים טוב עם אחרים ויש כאלה שלא. אם אתה מרגיש שאתה בקטגוריה השנייה, התפקיד הזה הוא לא בשבילך". כך גם בדבריה של סמנכ"לית התאגיד: "לבחור את העיתונאים הנכונים לחקירה זה כמו לשבץ אנשים סביב השולחן בארוחת ערב חגיגית... כדי לא להרוס את המסיבה, צריך למצוא הרכב אנושי שעובד... מחפשים עיתונאים טובים שבראש ובראשונה אוהבים לשתף".

שנית, לפני תחילת העבודה המשותפת בחקירה חתמו כלל העיתונאים על חוזה ("אמנה") שכלל כמה התחייבויות:

- א. שלא להדליף או לפרסם פרטים מתוך החקירה לפני המועד שנקבע על ידי התאגיד בהתאם לעמדת הרוב;
- ב. להקפיד על שיתוף חומרי הגלם, תוצרי הביניים וקצות החוט המעניינים שעולים בחקירה

8 להרחבה על שיטות התאגיד, ראו מאמרו של מנהלת החקירה וראש הצוות הטכני בארגון: Díaz-Struck, E., & Cabra, M. (2018). UNCOVERING INTERNATIONAL STORIES WITH DATA AND COLLABORATION. IN *DIGITAL INVESTIGATIVE JOURNALISM* (PP. 55-65). PALGRAVE MACMILLAN. בחינה רחבה יותר של "BEST PRACTICES" בחקירות משותפות ניתן למצוא במאמר המבין לחקר העיתונות באוניברסיטת אוקספורד: Sambrook, E. (2018). THE ELEMENTS OF COLLABORATION. IN *GLOBAL TEAMWORK: THE RISE OF COLLABORATION IN INVESTIGATIVE JOURNALISM* (PP. 26-40). OXFORD: REUTERS INSTITUTE FOR THE STUDY OF JOURNALISM

ג. עם כלל החברים בה (כולל, למשל, תמלילי ראיונות עם מקורות); להקפיד על נוהלי אבטחת המידע המחמירים שנקבעו (המרכזי שבהם – שימוש באמצעי תקשורת מוצפנים). גם אם יכולת הבקרה והאכיפה של מנהלי התאגיד על סעיפי החוזה הייתה חלקית, מדובר באמצעי יעיל לוודא שכלל השותפים מבינים את המצופה מהם. נוסף על כך ההקפדה על סודיות מחוץ לגבולות הקבוצה מסייעת לפתח אוירה חיובית ומשתפת בין החברים פנימה. בהקשר זה כדאי לציין סעיף נוסף שלפיו כל ארגון חדשות נושא באחריות משפטית בלעדית לפרסומיו (גם אם קיבל את המידע מאחד השותפים האחרים בהתארגנות). סעיף זה אִפשר ליצור אוירת פתיחות ("שיתוף רדיקלי" בשפת התאגיד) ללא חשש משימוש לא אחראי בחומרים. ביטוי נוסף לכך היה שכל המשתתפים בחקירה קיבלו גישה מלאה לקובצי המקור, ללא מידור. כמו כן, כל ה"עזרים" הנלווים לחקירה שמטה התאגיד ייצר (קובצי מולטימדיה, גרפיקה, סרטונים, מצגות ושקפים) שוחררו ללא עלות לארגונים האחרים לשימוש חופשי (כולל עריכה ותרגום).

היבט נוסף שמעניין לבחון בהקשר של בניית האמון הוא התפקיד של מנהלי התאגיד כ"מתווך ניטרלי" מול יתר העיתונאים שמשתתפים בחקירות. מהות התפקיד הזה (שלא הוגדר באופן רשמי למיטב ידיעתי) היא לגשר בין הארגונים והעיתונאים שמשתתפים בחקירה ולהכריע במחלוקות שמתעוררות במהלך העבודה המשותפת. דוגמה טובה היא אופן ההתמודדות עם סוגיית מועד הפרסום של "מסמכי פנמה", כפי שהעיד אחד העיתונאים הגרמנים שיזמו את החקירה מול התאגיד: "בגרמניה הימים הטובים ביותר עבור העיתונים הם שישי או שבת. אך עד מהרה הבנו שבמדינות אחרות סוף השבוע הוא זמן רע לפרסום – אף אחד לא קורא אותם בשבת או שאין בטלוויזיה תוכנית מתאימה בימים האלו. בסופו של דבר הסכמנו על יום ראשון בערב, בהתאם לעמדת רוב השותפים". מי שאפשר את ההכרעה בסוגיה הרגישה זו הייתה סמנכ"לית התאגיד.⁹ לבסוף, ניכר בתאגיד שבניית האמון בין השותפים מתחילה בדרגי עבודה ו"מחלחלת" כלפי מעלה (תהליך "bottom-up"). כאשר מתקבלת הדלפה חדשה שדורשת התארגנות משותפת, מנהלי התאגיד פונים ישירות לרשת העיתונאים החברים בארגון – בלי לעבור דרך העורכים או המנהלים שלהם. יש מי שנימק זאת ש"עיתונאים תמיד היו טובים יחסית בשיתופי פעולה... כי הורגלו לעבוד כך מול המקורות... ובדרך כלל שיתפו פעולה עם כתבים נוספים בחקירות גדולות. לעומתם עורכי החדשות והמנהלים הבכירים... נוטים להיות ריכוזיים יותר ולהתייחס לסיפור החדשותי כנכס ארגוני שצריך להגן עליו". בשלב הבא, העיתונאים נדרשים לתפקד כ"סוכני שינוי" ולשכנע את המנהלים להעניק גיבוי לחקירה. חקירות התאגיד דורשות חודשים רבים של עבודה מרוכזת – במקרים מסוימים יותר משנה – כך שהסכמת המנהלים "לשחרר" את העיתונאים ממשימות

9 מאמר שבוחן לעומק את תפקיד "המתווך הניטרלי" בשיתופי פעולה בין ארגוני חדשות: ALFTER, B. (2018). NEW METHOD, NEW SKILL, NEW POSITION? EDITORIAL COORDINATORS IN CROSS-BORDER COLLABORATIVE TEAMS. IN *GLOBAL TEAMWORK: THE RISE OF COLLABORATION IN INVESTIGATIVE JOURNALISM* (PP. 41-58). REUTERS INSTITUTE FOR THE STUDY OF JOURNALISM, OXFORD

השגרה היא קריטית. כפי שהעיד אחד מחברי התאגיד: "אני לא חושב שאנשים [בשאר הארגון] בכלל הבינו מה הצוות שלנו עושה לפני שפרסמנו את הפרויקט החוצה אחרי כמעט שנה. אתה צריך מישהו בכיר שיגן עליך קצת [בתקופה הזו]".

בחירת משימה מתאימה

העלות הגבוהה יחסית (בזמן ואנרגיה ארגונית) שנדרשת להקמה ולניהול של חקירה משותפת מחייבת לוודא מראש שיש ערך מוסף אמיתי ומשמעותי בהתארגנות שכזו בהקשר של המשימה הספציפית: "אתה צריך לדעת מה הבעיה שאתה רוצה לפתור... לפני שקופצים למים עם שיתופי פעולה בין-לאומיים, צריך לבחור ולהגדיר את הפרויקט הנכון". התאגיד מתייחס לשלב זה ברצינות: "חשוב מאוד שתהיה בהירות ביציאה לדרך לגבי יעדי הפרויקט, לפני שפונים לשותפים הפוטנציאליים... האם זה נושא בין-לאומי (שיש בו ערך מוסף ברור להתארגנות משותפת)? האם סוגיה זו משמעותית ומשפיעה על חיי האזרחים בכלל המדינות שמוצגות בחקירה? האם באמצעות החקירה ניתן לייצר שינוי ולהשפיע על המציאות?" על בסיס שלוש השאלות הללו, מנהלי התאגיד מחליטים אם מדובר בנושא כדאי שמצדיק חקירה בין-לאומית ובין-ארגונית. שלב הבירור והעיצוב הראשוני עשוי להימשך חודשים. רק לאחר השלמתו התאגיד מתחיל להזמין שותפים להצטרף לפרויקט. כך, עוד לפני שמתחיל שלב ה"איוש", יש תמונה ברורה יחסית של המשימה על הפרק ו"ההישג הנדרש" במסגרתה.

האצת החקירה בדאטה ובטכנולוגיה

מורכבות הטיפול במידע הגולמי הייתה סוגיה משמעותית ומתמשכת בכל חקירות התאגיד. מחד גיסא, היקף החומר שהתקבל בהדלפות היה גדול למדי בסטנדרטים עיתונאיים. מאידך גיסא, מגוון הפורמטים הטכניים וסוגי הדו"חות והמסמכים גדל גם הוא והאט את תהליך העיבוד והניתוח. כפי שמופיע בטבלה לעיל, "מסמכי פנמה" ו"מסמכי גן עדן" הכילו 11.5 מיליון קבצים ו-13.4 מיליון קבצים בהתאמה. המידע בהם מייצג רשתות פיננסיות מורכבות של חברות ואישים שכל מטרתן היא להסוות את מקור הכסף האמיתי. מלאכת הפענוח דרשה גם הצלבה של הנתונים עם מקורות מידע נוספים כמו מאגרי אישים ציבוריים ופרטיים (שירות החיפוש של חברת "pipl" הוא דוגמה בולטת) ומרשמי חברות במקלטי המס שהתקבלו בהדלפה קודמת.

התאגיד הקים למשימה זו צוות טכנולוגי מיוחד שהורכב מ"מהנדסי נתונים" (data engineers) עם ניסיון באחסון ועיבוד של נתוני עתק ו"עיתונאי דאטה" (data journalists) שהובילו את מלאכת הניקוי, התיוג, ההעשרה והניתוח של המידע. מדעני הנתונים (scientists) אפשרו סינון מתקדם של מיליוני המסמכים במאגר באמצעות מודל סיווג מבוסס למידת מכונה שאומן לזהות סוגים ספציפיים של מסמכים סרוקים – הסכמי הלוואות של תאגיד מסוים בחקירה אחת, דו"חות של "מנהל המזון והתרופות" האמריקני (FDA) בחקירה אחרת. כפי שמעידה ראש הצוות הטכני (עיתונאית שעשתה הסבה לתחום הדאטה): "נדרשת גישה מקצועית למחקר, עיבוד ותוצר שמבוססים על נתונים בחקירות עיתונאיות... כלל המפתח הוא לא לקחת

דברים כמובנים מאליהם. יש לבחון את הנתונים בעין ביקורתית. תהליך העיבוד של המידע – מעבר לאחסונו והנגשתו לחיפוש טקסטואלי – כולל, מצד אחד, אימות של אותנטיות המידע ומצד שני, הבנת הנתונים. זו מלאכה מורכבת שאסור לזרז אותה או להקל בה ראש, והיא הבסיס לכל יתר החקירה.”

מעבר לטיפול בסוגיית הדאטה, הצוות הטכנולוגי בנה לאורך השנים מגוון מערכות משתמש מודרניות, מבוססות קוד פתוח, שיוצרות יחד סביבת עבודה מודרנית ומרשימה עבור חקירות התאגיד: כדי לאפשר אחזור טקסטואלי של תוכן הקבצים, עברו מסמכים סרוקים תהליך OCR (חילוץ טקסט מתמונה) באמצעות תוכנת Tesseract, הטקסט אונדקס באמצעות Apache Solr, וממשק המשתמש לחיפוש טקסטואלי נבנה על בסיס פרויקט Blacklight (תוכנה שנועדה במקור כמנוע חיפוש עבור ספרנים). לבקשת חלק מהעיתונאים, הוסיף צוות המו”פ יכולות חיפוש מתקדמות כמו התניית Regex, יכולת טעינה וחיפוש של רשימת שמות, והתמודדות עם שגיאות כתיב ואיות משתנה. ציר פיתוח נוסף התמקד בניית רשת של המידע (אישים, חברות והקשרים ביניהם), ובמסגרת הבנה צוות הדאטה מאגרי לקוחות שהתקבלו בהדלפות כ-GraphDB והנגיש אותם באמצעות תשתית Neo4J וממשק הניתוח הרשתי של חברת Linkurious שמאפשר שאילתות גרפיות מבוססות קצה חוט (“מצא את המסלול הקצר ביותר בין אדם X וחברה Y”). בציר שלישי יצרו מפתחי התאגיד עבור העיתונאים אתר מדיה חברתית דמוי “פייסבוק” שמבוסס על פרויקט Oxwall ומכונה “iHub”. האתר מאובטח בהזדהות כפולה, מאפשר לעיתונאים לשתף זה את זה בתגליות ובתוצרי ביניים ולפתח שיתוף, ומעודד שיתופי פעולה באמצעות המלצה על שותפים פוטנציאליים בתהליך החקירה, מבין מאות העיתונאים ברחבי העולם שחברים בתאגיד.¹⁰

סיכום

- מה ניתן ללמוד ממקרי הבוחן של החקירות הפיננסיות בתאגיד על התהליך הרב-תחומי באמ”ן?
- ראשית, צריך להדגיש את מגבלות ההשוואה:
- חקירות התאגיד ממוקדות יותר (בכל זמן נתון יש מאמץ אחד בלבד) ותחומות בזמן (גם אם מדובר בהתארגנות שנמשכת שנה ומעלה, קובעים בתחילתה תאריך יעד לפרסום הסיפורים וסיום העבודה), ומהבחינה הזו הן דומות יותר לצמ”ם קלסי מאשר להתארגנות רב-תחומית קבועה עם צי”ח מתמשך.
 - חברי התאגיד הם עיתונאים חוקרים מקצועיים ותיקים, שצוברים ניסיון בחקירות משותפות לאורך שנים – לעומת אוכלוסיית אמ”ן שמורכבת ברובה מחיילים צעירים בשירות חובה או בקבע ראשוני, שאומנם מוכשרים מאוד, אך מתחלפים בקצב גבוה (מה שמשפיע על היכולת לשמר יחסי אמון בין ארגונים לאורך זמן).
 - נוסף על כך סביבת העבודה האינטרנטית של התאגיד שונה בתכלית מהרשתות הסגורות של קהילת המודיעין. העבודה באינטרנט מאפשרת ומעודדת הסתמכות על מידע וקוד

10 להסבר מקיף על הטכנולוגיות בשימוש התאגיד ראו מאמרה של ראש הצוות הטכנולוגי: <https://bit.ly/2IH01rv>, וכן הרצאתה המוקלטת בנושא: <https://bit.ly/3PMDR82>

פתוח, למשל, באופן שאינו מתקיים באמ"ן. למרות המגבלות הללו, האתגרים המקצועיים של התמודדות עם מאגר קבצים גדול ומגוון, סינון המוץ מהתבן, ועיבוד וניתוח המידע לכדי סיפור משמעותי, משותפים לשני הארגונים. בשני המקומות גם יש אתגרים אמיתיים ביצירת התארגנות רב-תחומית (דיסציפלינות מקצועיות שונות) ובין-ארגונית (שמסלבת נציגים מגופים שלרוב עובדים בנפרד). לאור זאת, ניתן לדעת מקום ללמוד מהקשר אחד לאחר. לענייננו, התהליך של בניית אמון שזוהה בתאגיד כאתגר מרכזי מקבל, לתחושת, מענה טוב יחסית בתוכניות ההכנה של הצוותים הרב-תחומיים החדשים באמ"ן; עם זאת, **חסרה הדמות של המתווך הניטרלי** שינהל את השגרה היום-יומית ויגשר ויכריע במחלוקות שעולות. ניתן להציע את "בורד" המפקדים כפתרון חליפי להשגת קונצנזוס, אבל ברור שאפשרות זו מוסיפה מורכבות בתחום הפיקוד והשליטה בסיטואציה שממילא מאתגרת. בהקשר של הנקודה השנייה שעלתה במקרה הבוחן, על הגדרת המשימות והתאמת תוכנית העבודה לעוצמות של המודל הבין-ארגוני והרב-תחומי – **אנו נדרשים לתהליך בירור כן לגבי סוג המשימות המודיעיניות שנתרמות מהתארגנות רב-תחומית** – וסוג המשימות שעדיף להמשיך את הטיפול בהן במתכונת הקיימת. באשר לנקודה השלישית שעלתה על אודות השילוב של אנשי דאטה וטכנולוגיה כמכפילי כוח ב"מעשה הרב-תחומי" – אנחנו (אמ"ן) עדיין לא שם, לצערי. קיימים צוותי מחקר ופיתוח רבים וטובים באמ"ן, אבל בניגוד לתפיסה הרב-תחומית שדוגלת בארגון כלל השותפים באופן בלתי אמצעי סביב משימה משותפת, המוכוונות של רוב אנשי התוכנה בחיל איננה להכריע במשימה מודיעינית ספציפית אלא ליצור פתרונות גנריים שישרתו כמה שיותר "לקוחות" ברמה סבירה. **ראוי לבחון את שילובם של אנשי הדאטה והטכנולוגיה כחלק אורגני מההתארגנויות בבסיסי אמ"ן.** הכוונה לאנשי data science עם רקע אקדמי במדעי המחשב וסטטיסטיקה שידועים לבנות כלים ולעשות ניתוחים מורכבים תוך שימוש בעולמות הבינה המלאכותית.