



הנחיות ראש רשות התקשוב הממשלתי

שם ההנחיה: שלב הייזום ושער הכניסה לפרויקט תקשוב		
פרק ראשי: משילות, בקרה ושקיפות	מספר הנחיה: 1.4.02	בתוקף מ-01.01.2016
פרק משני: ניהול מחזור חיי מערכת תקשוב	מס' גרסה: 1.0	

1. סמכויות רשות התקשוב הממשלתי

בהחלטת הממשלה מס' 2097, מיום 10 אוקטובר 2014, הורחבו והוגדרו מחדש היעדים, הסמכויות והתפקידים של רשות התקשוב הממשלתי. במסגרת הסמכויות והתפקידים שהוגדרו: "גיבוש מתודולוגיה לניהול מחזור החיים של מערכות מידע ולניהול יעיל של פרויקטים..." (סעיף 3ג בהחלטה).

2. קהל היעד

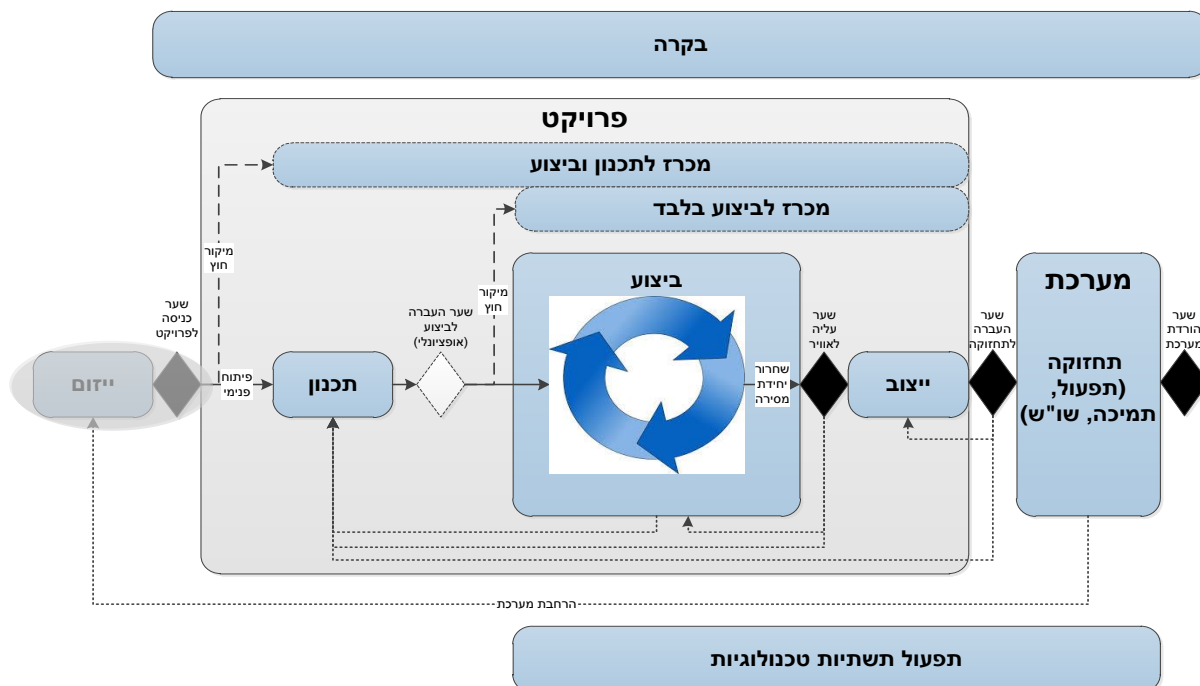
- 2.1 מנהלי ואחראי מתודולוגיות ביחידות מונחות רשות התקשוב בארגונים הממשלתיים
- 2.2 מנהלים ברשות התקשוב הממשלתי.

3. מטרת המסמך

הנחיה זו מתבססת על ההנחיה העוסקת במחזור חיי מערכת תקשוב (מספר 1.4.01). מטרתה, להנחות את היחידות מונחות רשות התקשוב בארגונים הממשלתיים בדבר התהליך והתפוקות שיש להשלים במסגרת שלב הייזום, שהינו השלב המקדים וההכרחי בכל אחד מפרויקטי התקשוב המתבצעים בארגונים הממשלתיים, ובשער הראשון במחזור חיי מערכת תקשוב, הוא שער הכניסה לפרויקט. הנחיה זו מהווה תקן ממשלתי, ועל כן תוכנה מחייב את היחידות מונחות רשות התקשוב הממשלתי.

4. הגדרות ומושגים

4.1 מחזור חיי מערכת תקשוב



- 4.2. שלב הייזום – תהליכים המבוצעים כדי להגדיר פרויקט חדש ומסתיימים בהחלטה בדבר אישור הכניסה לפרויקט או דחייתו (GO / NO-GO), ובמקרה של אישור גם על אופן מימושו. מפורט במסמך זה.
- 4.3. שער כניסה לפרויקט – קבלת החלטה לגבי אישור כניסה לפרויקט. מפורט במסמך זה.

5. תשומות שלב הייזום

- 5.1. יוזמה לפעולה הנובעת מפער בין הצורך הארגוני לבין מערכות המידע התומכות.
- 5.2. מטרות ויעדי הארגונים המעורבים.
- 5.3. צרכים ודרישות תואמים למטרות וליעדים.

6. תפוקות שלב הייזום / תשומות שער הכניסה לפרויקט

- 6.1. רשימת בעלי העניין בארגון ומחוצה לו, יחד עם וידוא המחויבות והמוכנות שלהם לפרויקט.
- 6.2. הגדרה מוסכמת של צרכים ודרישות ברמת-על תואמים למטרות ויעדי הארגונים המעורבים.
- 6.3. רשימת אילוצי עלות, הערכת-על של תקציבים, לוחות זמנים וסיכונים (של הפרויקט ושל המערכת).
- 6.4. משמעויות ארגוניות.
- 6.5. אומדן ראשוני של צוות הפרויקט.
- 6.6. אילוצי זמן והערכת לויז ראשונית.
- 6.7. תיחום פונקציונאלי של המערכת העתידית.
- 6.8. קשרים עם מערכות אחרות.
- 6.9. מקורות הנתונים (במקרה של צורך בהסבת נתונים).
- 6.10. אילוצי תשתית ומיפוי על של תשתיות נדרשות לפיתוח ולתפעול.
- 6.11. ניתוח סיכונים ראשוני של הפרויקט והמערכת העתידית.
- 6.12. הצעת תכולה ראשונית מוסכמת של הפרויקט מותאמת לצרכים ולדרישות.
- 6.13. חלופה נבחרת.
- 6.14. מסמך ייזום מאושר על ידי הלקוח ומנהלי הפרויקט מטעם היחידה העסקית ומטעם יחידת התקשוב, מסמך המהווה תנאי הכרחי להתחלת הפרויקט: יציאה למכרז במקרה של פיתוח על ידי ספק / רכישת מוצר מדף או התחלת שלב התכנון במקרה של פיתוח עצמי. מסמך זה מגדיר את ההסכם שבין היחידה האחראית והיחידה המבצעת.
- 6.15. בקשה לאישור רשמי להתחלת הפרויקט, הכוללת תוכנית ראשונית שמטרתה השגת הצרכים, הדרישות והתכולה שהוגדרו תוך אופטימיזציה של תקציב, לוח זמנים ורמות סיכון.

7. תפוקות שער הכניסה לפרויקט

- 7.1. מסמך ייזום מאושר רשמית להתחלת הפרויקט, או אי-אישור רשמי להתחלת הפרויקט.

8. הנחיות פעולה

- 8.1. כל גורם ממשלתי רשאי להצביע על קיומו של פער בין הצורך הארגוני לבין מערכות המידע התומכות.
- 8.2. היחידה העסקית בשיתוף עם יחידת התקשוב יחליטו באם יש צורך בפרויקט כדי לסגור את הפער, יבצעו בחינה ראשונית בדבר חלופות למענה ויעריכו את משמעותיהן העיקריות, מהבחינות הארגונית, הטכנולוגית, התקציבית, ניהול סיכונים, ועוד.
- 8.3. היחידה העסקית בשיתוף עם יחידת התקשוב ישוו בין החלופות, ישקלו אותן וימליצו על החלופה המועדפת העונה על הצורך הארגוני.

- 8.4 מעורבות בעלי העניין בתהליכי הייזום יוצרת תאום ציפיות לגבי תוצרי הפרויקט והתהליכים הנדרשים להשגתם, משפרת את התוצר ותורמת לשביעות רצון של כל המעורבים.
- 8.5 מומלץ לחלק פרויקט גדול למספר יחידות מסירה. בפרויקטים כאלה, יהיה שלב ייזום ראשוני לכל הפרויקט, אך יהיו גם תהליכי תיקוף הייזום לפני כל פיתוח או הקמת יחידת מסירה. זה נועד כדי לתקף את ההחלטות שהתקבלו בשלב הייזום הראשוני, במטרה להבטיח שהפרויקט נשאר ממוקד במימוש יעדיו המקוריים או לחילופין מתאים את עצמו באופן מבוקר ומודע ליעדים המשתנים של הארגון.
- 8.6 מסמך ייזום מאושר על ידי גורמים מוסמכים הינו תנאי הכרחי למעבר לשלבי הרכש, תכנון וביצוע הפרויקט.
- 8.7 השיקול העיקרי לקבלת ההחלטה בדבר אישור או דחיית הפרויקט יהיה האופטימום שבין השגת יעדי הארגון, עלות הפרויקט והסיכונים הכרוכים בו.
- 8.8 קיומו של מסמך מאושר ייבדק בנקודות הזמן הרלבנטיות על ידי חשבי המשרדים, אגף התקציבים, ועדות המכרזים, ועדת התקשוב העליונה, וכו'.

9. גורמי הצלחה קריטיים לפרויקט בשלב הייזום

- 9.1 בהירות יעדי הפרויקט.
- 9.2 מעורבות בעלי העניין.

10. תכולת מסמך הייזום

פרויקט רגיל			פרויקט מורכב	תכולה	נושא
תשתית או אחר	הרחבת מערכת	הקמת מערכת			
חובה	חובה	חובה	חובה	מטרות ויעדי הפרויקט	ניהול
חובה	חובה	חובה	חובה	הצדקה ארגונית: תרומת הפרויקט ליעדים הארגוניים (מטרה, יעדים ומשימה מתוך תוכנית העבודה של הארגון) ו/או הגדרת הצורך הארגוני ו/או תועלות צפויות	
חובה			חובה	תיאור המצב הקיים, כולל סיכונים ובעיות (ברמת-על)	
חובה		חובה	חובה	מדדי תפוקה או מדדים להצלחת הפרויקט	
חובה			חובה	הנחות ואילוצים (כולל אספקטים חוקיים ורגולטוריים)	היבטים ארגוניים
חובה		חובה	חובה	חלופות תהליכיות ותשתיות שנבחנו והחלופה המומלצת, כולל שיקולי הבחירה	
	חובה	חובה	חובה	הגדרת היחידה העסקית ושם מנהל הפרויקט מטעמה	
	חובה	חובה	חובה	הגדרת קבוצות המשתמשים ושמות נציגי הקבוצות	
	חובה	חובה	חובה	הגדרת יחידת התקשוב ושם מנהל הפרויקט מטעמה	תכולה
	חובה	חובה	חובה	הגדרת בעלי עניין נוספים (אם יש) ושמות הנציגים מטעמם	
			חובה	שמות חברי ועדת ההיגוי לפרויקט	
חובה	חובה	חובה	חובה	שמות חברי מינהלת הפרויקט	
חובה	חובה	חובה	חובה	שם וסמכות, ביחס לפרויקט, של נותן החסות ובעלי העניין המאשרים את מסמך הייזום של הפרויקט משמעויות ארגוניות (מבחינת מבנה ארגוני, יחסי עבודה, ביטול/הפחתת סיכונים, יעול תהליכים וכדו')	ממשקים
חובה	חובה	חובה	חובה	דרישות (ברמת-על)	
חובה	חובה	חובה	חובה	תיחום-על של הפרויקט: תפיסת פתרון, תיאור, גבולות ומערכות משיקות	
		חובה	חובה	רמת שירות נדרשת	
חובה		חובה	חובה	רמת אבטחת מידע נדרשת	הסבת נתונים
חובה	חובה	חובה	חובה	מיפוי קשרים עם מערכות אחרות בארגון	
חובה	חובה	חובה	חובה	מיפוי קשרים עם מערכות אחרות מחוץ לארגון, בממשלה ומחוץ לה	תשתית טכנית (חומרה, תוכנה ותקשורת)
	חובה	חובה	חובה	מיפוי מקורות הנתונים	
חובה		חובה	חובה	מיפוי (ברמת על) של תשתיות פיתוח ותפעול	
חובה		חובה	חובה	מיפוי אילוצי תשתית	

פרויקט רגיל			פרויקט מורכב	תכולה	נושא
תשתית או אחר	הרחבת מערכת	הקמת מערכת			
		חובה	חובה	אומדן ראשוני של צוות הפרויקט: התמחויות, כמויות ופרק זמן בו יידרשו ההתמחויות	כוח אדם
חובה	חובה	חובה	חובה	מיפוי אילוצי זמן והערכה ראשונית	זמן
חובה	חובה	חובה	חובה	תמצית לוח זמנים ואבני דרך עיקריות	
חובה	חובה	חובה	חובה	משך חיי מערכת משוער	
חובה	חובה	חובה	חובה	מהדורות נוספות צפויות	עלות
חובה	חובה	חובה	חובה	מיפוי אילוצי עלות	
חובה	חובה	חובה	חובה	אומדן עלויות	
חובה	חובה	חובה	חובה	תמצית התקציב, כולל הפרויקט והשלכותיו על תחזוקה	
חובה		חובה	חובה	מהם סיכוני הפרויקט העיקריים ודרכי ההתמודדות	סיכונים

11. מסמכים ישימים

11.1 [החלטת הממשלה "הרחבת תחומי פעילות התקשוב הממשלתי, עידוד חדשנות במגזר הציבורי וקידום המיזם](#)

[הלאומי "ישראל דיגיטלית" \(מספר 2097\)](#)

11.2 [הנחית ראש רשות התקשוב הממשלתי "מחזור חיי מערכת תקשוב" \(מספר 1.4.01\)](#)

12. נספחים

12.1 [תבנית מסמך ייזום](#)

12.2 [תבנית מסמך ייזום מקוצר](#)

13. גרסאות מסמך

מס.	סטטוס	מהות שינוי	סעיפים שהושפעו	בתוקף מ-	נכתב ע"י	אושר ע"י
1.0	בתוקף	גרסה ראשונה		01.01.2016	עדי שנאן	יאיר פראנק יהודה אופיר