



הנחיות ראש רשות התקשוב הממשלתי

שם ההנחיה: שלב הייזום ושער הכניסה לפרויקט תקשוב

פרק ראשי: משילות, בקרה ושקיפות	מספר הנחיה: 1.4.02	פרק משני: ניהול מחזור חיי מערכת תקשוב
מס' גרסה: 2.0	בתוקף מ-8.9.2022	

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 3 בהחלטה).

2. קהל היעד

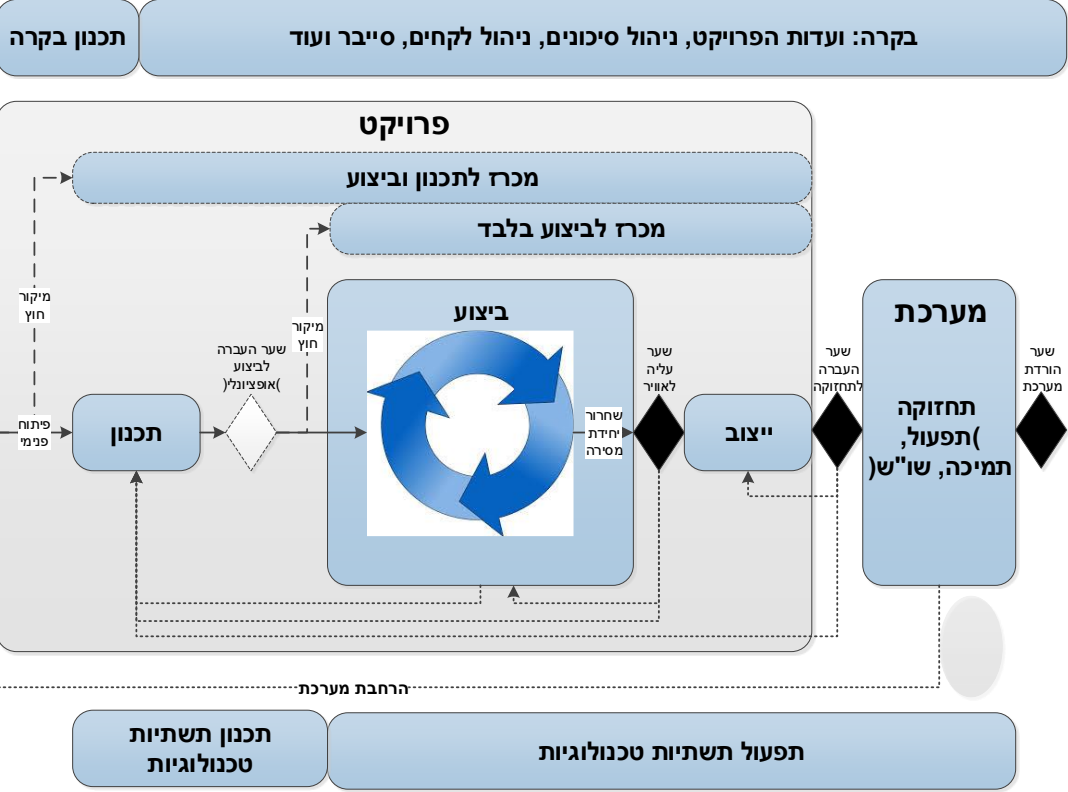
- 2.1 מנהלי ואחראי מתודולוגיות ביחידות מונחות רשות התקשוב במשרדים הממשלתיים
- 2.2 מנהלים ברשות התקשוב הממשלתי.

3. מטרת המסמך

הנחיה זו מתבססת על ההנחיה העוסקת במחזור חיי מערכת תקשוב (מספר 1.4.01). מטרתה, להנחות את היחידות מונחות רשות התקשוב במשרדים הממשלתיים בדבר התהליך והתפוקות שיש להשלים במסגרת שלב הייזום, שהינו השלב המקדים וההכרחי בכל אחד מפרויקטי התקשוב המתבצעים במשרדים 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 המשרדים/ארגונים המעורבים.
- 5.3. צרכים ודרישות תואמים למטרות וליעדים.

6. תפוקות שלב הייזום / תשומות שער הכניסה לפרויקט

- 6.1. רשימת בעלי העניין במשרד ומחוצה לו, יחד עם וידוא המחויבות והמוכנות שלהם לפרויקט.
- 6.2. הגדרה מוסכמת של צרכים ודרישות ברמת-על תואמים למטרות ויעדי המשרדים/ארגונים 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.
או
- 7.2. מסמך Lean Canvas ו-MVP (ראו הסבר בנספח 12.3).

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 המשרד.
- 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 המשרד, 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 המשרדיים	

פרויקט רגיל			פרויקט מורכב	תכולה	נושא
תשתית או אחר	הרחבת מערכת	הקמת מערכת			
				(מטרה, יעדים ומשימה מתוך תוכנית העבודה של המשרד) 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)	
חובה		חובה	חובה	חלופות תהליכיות ותשתיות שנבחנו והחלופה המומלצת, כולל שיקולי הבחירה	
	חובה	חובה	חובה	הגדרת היחידה העסקית ושם מנהל הפרויקט מטעמה	היבטים ארגוניים
	חובה	חובה	חובה	הגדרת קבוצות המשתמשים ושמות נציגי הקבוצות	
חובה	חובה	חובה	חובה	הגדרת יחידת התקשוב ושם מנהל הפרויקט מטעמה	
	חובה	חובה	חובה	הגדרת בעלי ענין 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 וסמכותם, 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')	
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	תכולה
		חובה	חובה	רמת אבטחת מידע נדרשת	
חובה	חובה	חובה	חובה	מיפוי קשרים עם מערכות אחרות במשרד	ממשקים
חובה	חובה	חובה	חובה	מיפוי קשרים עם מערכות אחרות מחוץ למשרד, בממשלה ומחוץ לה	
	חובה	חובה	חובה	מיפוי מקורות הנתונים	הסבת נתונים תשתית טכנולוגית (חומרה, תוכנה ותקשורת)
חובה		חובה	חובה	מיפוי (ברמת על) של תשתיות פיתוח ותפעול	
חובה		חובה	חובה	מיפוי אילוצי תשתית	
		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	לוח זמנים
חובה	חובה	חובה	חובה	תמצית לוח זמנים ואבני דרך עיקריות	
חובה	חובה	חובה	חובה	משך חיי מערכת משוער	עלות
חובה	חובה	חובה	חובה	מהדורות נוספות צפויות	
חובה	חובה	חובה	חובה	מיפוי אילוצי עלות	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

10.1 השימוש בתבנית מסמך ייזום מקוצר.

ניתן לעשות שימוש בתבנית יזום מקוצר אם התקיימו התנאים הבאים:

- הפרויקט מבוצע על תשתית תוכנה וחומרה עליהן בוצעו בארגון לפחות שני פרויקטים בהצלחה
- גודל הפרויקט מוערך כ"פרויקט קטן", עד 3 שנות אדם (ראה הנחיה מחזור חיי מערכת תקשוב).
- הפרויקט אינו מוגדר כמורכב (ראה נוהל מחזור חיי מערכת תקשוב) כל סעיפי המסמך הינם חובה.

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 נספח א' - תבנית מסמך ייזום
- 12.2 נספח ב' - תבנית מסמך ייזום מקוצר
- 12.3 נספח ג' - Lean Canvas ו-MVP
- 12.4 נספח ד' – תבנית Lean Canvas
- 12.5 נספח ה' – תבנית MVP

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
1.1	בתוקף	עדכונים קלים	4.1, 10 ועוד	01.03.2019	עדי שנאן	יהודה אופיר
2.0	בתוקף	הוספת Lean Canvas כאלטרנטיבה למסמך ייזום	7, נספחים ג' – ה'	8.9.2022	עדי שנאן פרדי אדיב	שירה לב-עמי
		תבנית מסמך ייזום – הוספת סעיף המתייחס לאפשרות בו המערכת החדשה תחליף באופן מלא/חלקי מערכת קיימת.	4.1			

14. נספחים

נספח ג' - Lean Canvas ו-MVP

אישור הייזום והכניסה לפרויקט יתבצע על סמך עמוד אחד ברור ומדויק – Lean Canvas.

Lean Canvas הוא כלי המאפשר להגדיר את ההיבטים העסקיים של פרויקט באופן ברור, ממוקד, מהיר יחסית ובאמצעות תבנית פשוטה מאוד, בת עמוד אחד. התבנית אשר גובשה במסגרת שיטת Lean Startup, עוזרת ללקוחות לתאר את הרעיון/הצורך העסקי שלהם ולוודא שהוא כולל את המידע החיוני ביותר, שיאפשר קבלת החלטה באם הרעיון/המודל העסקי בר ביצוע ולפרט את כל הנתונים הדרושים לפני שמקבלים החלטה לגבי כדאיות ביצוע הפרויקט.

הלקוח בליווי מנהל הפרויקט הם אלה שממלאים את כל הקנבס, והם צריכים לשכנע באמצעותו שיש ערך לפתרון הבעיה.

ה-Lean Canvas מאפשר להפחית את הסיכון ואי הוודאות הקשורים בכניסה לפרויקט או בהוספת תכונות מהותיות חדשות למערכת/מוצר קיים, כמו גם להבטיח התאמה לצורכי הלקוחות בטווח הארוך. זה עוזר לאסוף את כל המידע הדרוש לגבי המוצר, לקוחותיו ומשתמשי הקצה שלו.

יתרונות:

- שם דגש על הכדאיות העסקית בפיתוח הפרויקט, דהיינו לוודא שצרכי הלקוחות ברורים. מתאים לפרויקט שרמת הוודאות שלו לא ברורה, בעיקר בהיבט העסקי.
- אינו מתייחס לפתרון מסוים אלא רק להנחות כלליות אודותיו, ולכן גמיש לשינויים בפתרון המוצע.
- מאפשר פיתוח מוצר מונחה לקוח, ומוודא שהפתרון יספק תועלות ללקוחות בזמן הקצר ביותר
- עוזר למצוא את התשובות הטובות ביותר לבעיות הלקוחות, לחדש במהירות ולהבטיח התאמה לצרכיהם
- מאפשר אימות רעיונות בצורה מובנית ומהירה
- טכניקה פשוטה, מהירה וזולה להבנת הצורך העסקי
- מאפשר השוואה מהירה בין דרישות לפרויקטים, כאשר יש פורטפוליו גדוש וההנהלה (או הלקוחות) נדרשים להחליט באילו פרויקטים להשקיע
- מסמך חי ומתעדכן גם במהלך ביצוע הפרויקט.

חסרונות:

- לא מתאים לצרכי מערכת/מוצר בוגרת שיש רצון לבצע בה שינויים מינוריים
- לא מומלץ לשימוש עבור פרויקט שאין בו סיכון משמעותי
- לא נותן תשובות מקיפות ומפורטות
- מטרת הקנבס היא לסייע בתיקוף ההנחות אודות הבעיה והפתרון המוצע, אך אין פירוט של הפתרון עצמו, לפיכך יש לשלב מסמך ייזום מפורט או בשלב הבא, שלב התכנון, מסמך אפיון-על המסביר את הפתרון עצמו וכולל את הפרטים הטכניים שלא קיימים בקנבס.

MVP

Minimal Viable Product, תוצר בר-קיימא מינימלי - זהו התוצר הקטן ביותר שניתן לפתח, המספק ערך ללקוח.

MVP מגדיר את הערך המינימלי של הפרויקט, מה חייב להיות בפרויקט כדי שתהיה לו "זכות קיום", שעבורו כדאי ליישם את הפרויקט. ה-MVP מגדיר את שלב א' של הפרויקט בלבד. השימוש ב-MVP מאפשר למזער את סיכוני הפרויקט.

תבנית ה-MVP מחלקת את הדרישות (דרישות המערכת, דרישות הממשקים, דרישות ממשקי UI/UX) ל-3:

- מה חייב להיות (Must have) = MVP? "אם לא תביא את זה, אל תביא בכלל..."
- מה חשוב שיהיה (Essential)?
- מה רצוי שיהיה (Nice to have)?

במתודולוגיית אגיייל, השימוש ב-MVP נעשה במטרה לתת ערך ללקוח משלב מוקדם ובאופן שוטף (באמצעות עבודה איטרטיבית והצגת Demos).