



## הנחיות מערך הדיגיטל הלאומי

### שם ההנחיה: תפעול מיקור החוץ

פרק ראשי: משילות  
 מספר הנחיה: 1.7.13  
 פרק משני: מחזור חיי מערכת  
 מס' גרסה: 1.1  
 בתוקף מ-18.11.2018

הנחיה זו מהווה מסמך תקן ממשלתי ועל כן תוכנה מחייב את קהל היעד.

#### 1. מטרת ההנחיה

- א. להנחות את קהל היעד באופן תפעול מיקור החוץ, תוך התמקדות ב:
- אחריות כוללת של היחידה על הבטחת איכות התוצרים, הבטחת רמת השירות ושמירת הכשירות של היחידה לביצוע עצמי של השירותים.
  - עמידת הספק בכל תנאי ההסכם עימו.
  - סגירת פערים, היכן שנדרש ואפשר, בין ההסכם הקיים עם הספק לבין ה-best practice שבהנחיות רשות התקשוב.
  - קיום ההיבטים ה"רכים", שלא ניתן להביאם לידי ביטוי בהסכם עם הספק, ביחסי העבודה איתו.

#### 2. קהל היעד

- א. מנהלים ברשות התקשוב הממשלתי.
- ב. מנהלי היחידות מונחות רשות התקשוב במשרדים.

#### 3. הגדרות ומושגים

ראה [מילון מונחי התקשוב](#).

בהנחיה זו נדגיש את המונחים הבאים:

- א. **שוי"ש (שינויים ושיפורים)** – משימה או אוסף משימות חד פעמיות שמטרתן מענה לדרישות ו/או שיפור מערכת קיימת הנמצאת בשלב התחזוקה.

למען הסר ספק, לגבי מערכת מידע - יישום של תהליך חדש על בסיס מערכת קיימת, או הטמעה של מערכת קיימת בארגון חדש, או שינוי/שיפור בודד שעלותו מעל 150 אש"ח או המאמץ שכרוך בו עולה על חצי שנת אדם - יוגדרו כפרויקט. ולגבי תשתיות – שינויים שיישומם כרוך בסיכון מהותי לפעילות הארגון, לדוגמא: החלפת חומרה או DB של מערכת קיימת, יוגדרו כפרויקט.

- ב. **פרויקט** – משימה חד פעמית, שאינה שוי"ש, המתבצעת במטרה להשיג תפוקה נדרשת במסגרת משאבים ולוח זמנים מוגדרים מראש. מטרת פרויקט היא לסייע למימוש יעדים (יעדי המשרד ו/או המנמ"ר ו/או

רשות התקשוב). הצלחת פרויקט נמדדת בהשגת התפוקה הנדרשת לשביעות רצון הארגון בעלות ובלוח הזמנים ביחס לתכנון.

ג. **מיקור-חוץ** – התקשרות חוזית, מבוססת תפוקות, בין המשרד לספק חיצוני, לרכש שירותי ניהול וביצוע, חלקיים או מלאים, של פעילויות מחשוב של המשרד. התקשרות זו מבוצעת באחריות כוללת של הספק ובכפוף להסכם רמת שירות, והיקף התמורה בגין אספקת השירותים תלוי בהיקף השירותים וברמת השירות המסופקת ע"י הספק בפועל.

ד. **הסכם רמת שירות / (Service level Agreement) SLA** – הסכם בין ספק ללקוח, המגדיר את רמת השירות שעליה מתחייב הספק ללקוח. במשרדים הממשלתיים נתייחס לשני סוגים אפשריים של הסכם רמת שירות:

1. בין יחידת התקשוב למשתמשי המערכות שלה ולאגפים / גופים אחרים במשרד.
2. בין ספק מיקור חוץ ליחידת התקשוב. הסכם כזה יכול לכלול גם מנגנון של פרס אם נתוני המדידה בפועל טובים מרמת השירות/המדד המוסכם או קנס בגין אי עמידה ברמת השירות/המדד המוסכם.
- ה. **שלב בפרויקט** – קבוצת פעילויות בפרויקט שיש ביניהן קשר לוגי. שלב יסתיים עם השלמת תוצר אחד או יותר. שלבי פרויקט יכולים להתבצע בזה אחר זה או בחפיפה מסוימת.
- ו. **מערכת / מערכת תקשוב** – אוסף רכיבי תוכנה ו/או חומרה ו/או תקשורת ונתונים, הקשורים ביניהם ומתפקדים יחד במרחב הסייבר המשרדי, לתמיכה בתהליך/ים.
- ז. **הסכם היפרדות** – פרק בהסכם או נספח להסכם עם הספק אשר מגדיר את מחויבויות הספק כלפי הלקוח במקרה של הפסקת ההתקשרות או במקרה של תום תוקף ההסכם וזאת תוך דגש על הבטחת היכולת של הלקוח לשמור על רצף ורמת השירות של המערכת לאחר ההיפרדות מהספק.

#### 4. אחריות היחידה והספק

4.1 למען הסר ספק, גם ביישום מיקור-חוץ, האחריות הכוללת, הניהולית והמקצועית, על הבטחת איכות התוצרים, הבטחת רמת השירות ושמירת הכשירות של היחידה לביצוע עצמי של השירותים, הינה של היחידה, ומחייבת את ניהול ובקרת הספק ואת מעורבותה האקטיבית בכל שלבי מחזור החיים של המערכת. היערכות היחידה ומוכנותה לניהול הספק מהוות תנאי הכרחי להצלחה!

מבלי להפחית בחשיבות נושאים אחרים המפורטים בהנחית רשות התקשוב "[היערכות תקשובית לפעילות במיקור חוץ](#)", חשוב להדגיש את הנושאים הבאים:

4.2 יש לפעול בנחישות ובהגינות מול הספק ולאכוף את ההסכם איתו: פיקוח, בקרה ומעקב הדוק על עמידה בכל דרישות החוזה.

4.3 יש למנות גורם ניהולי בכיר ביחידה, שיופקד על בקרת קיום ההסכם:

- מצד אחד, בקרת פעילות הספק ווידוא תפקודו התקין - יש לדרוש מהספק לעמוד במחויבותו (כפי שהוא מצפה מאיתנו לעמוד במחויבותנו), כולל הפעלת סעיף "קנס – פרס" בעת הצורך.

- מצד שני, בקרת פעילות הלקוח - על הלקוח למלא גם הוא את חלקו בהסכם ולספק את כל המידע והמשאבים שהתחייב אליהם, על מנת שהספק יוכל לקיים את חלקו בהסכם.
- 4.4 לתפעל את מנגנוני המשילות המוגדרים בהסכם ובהנחיות רשות התקשוב - הועדות והפורומים המשותפים, שהוקמו בשלב ההיערכות: ועדת היגוי, מינהלת הפרויקט וועדת משתמשים, לקיים שגרת דווחי סטאטוס ולהקפיד על עמידה בשערי הפרויקט ו/או אבני דרך שסוכמו עם הספק במסגרת ההסכם.
- 4.5 לבצע סקרי הבטחת איכות וסקרי שביעות רצון משתמשים ומקבלי שירותים במשרד, שהוגדרו בשלב ההיערכות ולפעול מול הספק בהתאם לתוצאותיהם.
- 4.6 להפעיל מנגנוני מדידה ובקרה, שהוגדרו בשלב ההיערכות ולפעול מול הספק בהתאם לתוצאותיהם.
- 4.7 יש לוודא שהקשר של היחידות המקצועיות עם הספק, יבוצע רק דרך גורם שנקבע לכך ביחידה שיוודא פעילות על פי סדר עדיפות משרדי וכן תיעוד ושימור ידע במשרד.
- 4.8 לשמר (השלמה ועדכון) את הידע התפעולי והמשרדי/עסקי.
- א. לקיים הכשרות והדרכות תקופתיות למומחי התוכן ולמומחים הטכניים שמלווים את פעילות הספק.
- ב. לצורך וידוא עמידת הספק במחוייבותו, מומלץ לבצע תהליך "הסמכה" שנתית/תקופתי באמצעות ביקורת חיצונית (כמו ISO).
- ג. יש לוודא שהספק שומר על עדכניות מסמכי המערכת, כפי שהתחייב.
- ד. בזמן המעבר בין ספקים (כולל מעבר מספק חיצוני לניהול פנימי), כאשר אין הסכם היפרדות, או כאשר הסכם ההיפרדות לא מטפל בנושא העברת הידע - יש לאתר מוקדי ידע מבין עובדי הארגון ועובדי הספק הנוכחי וככל הניתן, ללמוד מהם את הידוע להם, או להפעיל אותם להשלמת ועדכון המידע. דבר זה חשוב בכל עת, אך הוא בעל משנה חשיבות בעת החלפת ספקים.
- 4.9 מדידת ובקרת ה-SLA
- א. יש לתפעל מנגנון SLA לבדיקה עיתית (חודשית / תלת חודשית) של רמת השירות מול המדדים שנקבעו בהסכם, כולל איכות כ"א שמוצב לביצוע המשימות ותשומות בשעות עבודה בפועל, אל מול תוצרי השירות, הפיתוח, התחזוקה והשיו"שים.
- ב. מימוש ה-SLA תלוי, קודם כל, בהבנה והסכמה הדדית על מחוייבויות הצדדים להסכם ובביצוע ההסכם על ידי שני הצדדים. רק כאשר הספק לא עמד בחלקו בהסכם, ובתנאי שהלקוח עמד במחוייבויותיו, ניתן יהיה לנקוט בצעדי ענישת הספק: קנסות ותביעות משפטיות.
- ג. יש לתפעל כלים מקובלים למדידת יעדים, בכללם עמידה בתקציב, לוחות זמנים ואיכות התוצרים.
- ד. שלב הלימוד וההשתלבות (תקופת המעבר), שמשכה ייקבע מראש, זו תקופת לימוד הדדית, בה הספק, מצד אחד, לומד את "השטח", מקים מערך שירות ומגבש נוהלים וצוותי עבודה, והיחידה, מצד שני, עוסקת באיסוף מידע לגבי העמידה במדדים, עליהם ימדד בהמשך הספק.
- ה. בתקופת המעבר, תחל מדידה ניסיונית של ה-SLA ויופקו הדוחות התקופתיים לצרכי בדיקה ובקרה. הפעלת מנגנון פיצוי מוסכם תחל רק בסיום תקופת המעבר.

4.10 יש לקבל את ההחלטות (להחליט על ה"מה" ולאשר את הצעות הספק (לאשר את ה"איך"). יש לאפשר לספק לבצע את המוטל עליו בדרכו, כל עוד הוא מתואם עם המשרד וכל עוד הוא מספק את התפוקה כנדרש ולמדוד אותו בשורה התחתונה – לויז', ביצוע, תקציב, איכות.

## 5. ניתוח וסגירת פערים בין הסכם מיקור החוץ לבין הנחיות רשות התקשוב

5.1 סיבות אפשריות להיווצרות מצב של פער בין ההסכם הנוכחי עם הספק לבין הנחיות רשות התקשוב, הן:

- א. ההסכם נחתם לפני הפצת הנחיות רשות התקשוב העוסקות במיקור חוץ.
- ב. הנחיות רשות התקשוב עודכנו לאחר חתימת ההסכם.

5.2 במקרה של אי התאמה בין ההסכם להנחיות רשות התקשוב, יש לבצע ניתוח פערים (Gap Analysis) ולקבל ההחלטות בהתאם:

- תיקון ההסכם

או

- אישור אי ההתאמות ודחיית הטיפול בהן למועד בו יתאפשר לגשר על הפער. במקרה זה, יש להביא את אי ההתאמות לידיעת רשות התקשוב, במטרה לאפשר לרשות התקשוב ללמוד מקיום הפערים ולפעול למניעתם בעתיד.

5.3 נקודות הבקרה לבדיקת אי ההתאמה בין ההסכם להנחיות רשות התקשוב, הן:

- כאשר יוצאת הנחיה חדשה או כאשר מתעדכנת הנחיה קיימת ובפרט ההנחיות העוסקות במיקור חוץ
- בעת ביצוע בקרת התאמה והטמעת ההנחיות במשרד
- בעת הארכת הסכם קיים עם אותו ספק (ראו סעיף 6.5).

5.4 קיימים מספר פערים, שהמצאותם מחייבת טיפול בהזדמנות האפשרית הראשונה:

5.4.1 הסכם היפרדות וחפיפה - כאשר ההסכם עם הספק הנוכחי לא כולל את מחויבותו להיפרדות ולחפיפה:

א. כאשר הספק החדש שונה מהספק הנוכחי, יש לשקול לתגמל את הספק הקיים תמורת שירותים בתקופת החפיפה, שאינם חלק ממחויבויותיו בהסכם המקורי (לדוגמה: אין לשלם עבור תיעוד עדכני היות והוא נכלל במחויבויות השוטפות של הספק, אך יש לשלם עבור הדרכה של נציגי הספק המחליף במידה וזה לא כלול בהסכם).

ב. כאשר הספק החדש זהה לספק הנוכחי, אך מדובר בצוותי עבודה שונים של אותו ספק – במסגרת ההסכם עם הספק החדש/ישן, יש לקבע את מחויבותו ל"היפרדות" ולחפיפה כנדרש בין צוותי העבודה הקיימים לצוותי העבודה החדשים. יש לשקול מתן תמורה לספק בגין פעילות החפיפה בין הצוות הישן לצוות החדש, בעיקר כאשר החלפת הצוותים מתבצעת עקב שינויים טכנולוגיים משמעותיים בסביבות העבודה.

5.4.2 תיעוד – כאשר התיעוד שעל הספק לספק ולעדכן, לא כולל את כל סוגי/פריטי התיעוד הנדרש ו/או תדירות עדכון התיעוד אינה עונה על הצורך.

5.4.3 שימור והעברת ידע – כאשר ההסכם עם הספק לא כולל את כל הנדרש מצידו לגבי שימור הידע ולגבי מחויבותו להעברת הידע, אם וכאשר יידרש לכך, לספק שיחליפו ו/או למשרד.

5.4.4 SLA – כאשר לא קיים SLA עם הספק, או כאשר יש צורך לעדכן את ה-SLA.

5.5 במקרה של המשך עבודה עם אותו ספק כאשר ההמשך עם אותו ספק נובע מהארכת הסכם קיים, עקב מימוש אופציות או פטור ממכרז, יש לעדכן, אם יש צורך, את ההסכם עם אותו ספק, כך שיבטיח התייחסות ל-Best Practice שבהנחיות רשות התקשוב הרלוונטיות, ובמיוחד להנחיות העוסקות במיקור חוץ, ובכלל זה הנושאים המפורטים בסעיף הקודם.

**6. היבטים "רכים" בקשר עם הספק**

6.1 יש לשאוף לכך שהיחסים עם הספק יתקיימו תוך קיום יחסי אמון, הוגנות, הבנה והתחשבות הדדית ושיתוף פעולה המבטיח יחסי win-win בין שני הצדדים (ספק-לקוח).

6.2 במקביל לוידוא עמידת הספק בתנאי ההסכם איתו, בהיבטים האיכותיים והכספיים, חשוב לטפח את אפיק היחסים הבין אישיים עם הספק.

**7. מסמכים ישימים**

7.1 [החלטת הממשלה מס' 2097 מיום 10.10.2014 בנושא "הרחבת תחומי פעילות התקשוב הממשלתי, עידוד חדשנות במגזר הציבורי וקידום המיזם הלאומי ישראל דיגיטלית"](#)

7.2 [מיקור חוץ – הנחית אב](#)

7.3 [הנחיה - היערכות לפעילות תקשובית במיקור חוץ](#)

7.4 [הנחיה – מחזור חיי מערכת תקשוב](#)

7.5 [הנחיה - הנחיה שער העברה לתחזוקה בפריקט תקשוב](#)

7.6 [הנחיה – התקשרות עם ספק לפי חבילות עבודה](#), סעיפים 6.2 – 6.3

**8. נספחים**

**9. גרסאות ההנחיה**

מס'	סטטוס	מהות שינוי	סעיפים שהושפעו	בתוקף מ-	נכתב ע"י	אושר ע"י
1.0	בוטל	גרסה ראשונה		18.11.2018	עדי שנאן	יהודה אופיר שחר ברכה יאיר פראנק
1.1	בתוקף	רענון ההנחיה		16.1.2024	עדי שנאן	עדי שנאן