

16 אוקטובר 2025

לכבוד מנהל אגפי טכנולוגיות דיגיטליות ומידע במשרדי הממשלה ויחידות הסמך

הנדון: הנחיות לאופן ביצוע מיפוי מוצרים לפי מודל ניהול עלויות IT בממשלה

1. כללי

במכתב מיום 21.9.2025 בנושא "מודל ניהול עלויות IT - יצירת מבט עסקי" (ראה נספח 1), התבקשתם להשלים מיפוי של כלל מוצרי ה-IT במשרדכם עד לתאריך 18.12.2025 וכן למנות גורם אחראי למיפוי באגף הטכנולוגיות דיגיטליות ומידע (טד"מ).

כדי לסייע לאחראי המיפוי שמונה על ידי משרדכם בהשלמת המיפוי עד למועד הנדרש, מערך הדיגיטל הלאומי גיבש הנחיות לאופן ביצוע המשימה.

ההנחיות למיפוי מתבססות על סטנדרט, שגובש על ידי מערך הדיגיטל הלאומי בשיתוף עם נציגי אגפי טד"מ במשרדי הממשלה וביחידות הסמך.

הערה: הדגש במיפוי הינו מעבר מתפיסה של ניהול מערכות ופרויקטים לניהול פורטפוליו של מוצרים, כאשר כל מוצר משרת מטרה עסקית, שהיא דבר מתמשך ומתפתח. ניתוח על פי מטרה עסקית יביא לכך שמספר המוצרים יהיה קטן ממספר המערכות הקיימות היום, מכיוון שמערכות שונות משרתות מטרה עסקית אחת ונכון להסתכל עליהן בצורה מאוחדת.

2. הנחיות למיפוי

א. סיווג מוצרי IT

סיווג המוצרים נועד לשמש את מודל עלויות ה-IT במבט העסקי ואת ניהול פורטפוליו המוצרים, הנבנה בימים אלה.

מוצרי ה-IT מסווגים באופן הבא:

- **מוצר עסקי** – פתרון טכנולוגי שלם, שנועד לשרת מטרת ליבה באופן ישיר או שנועד לתת מענה פונקציונאלי לצורך עסקי לא בהכרח ליבתי, שמשמש לתפעול המשרד עבור משתמשי קצה בארגון או מחוצה לו ומנוהל לאורך מחזור חיי המוצר.
- **לדוגמה:** מוצר בעלות רכב – הוצאה, עדכון, שינוי של בעלות על רכב, מוצר לניהול פניות ציבור – נותן מענה לפניות הציבור ומשלב בין טופס פניה מהאזרח, מוצר פרודקטיביות – ניהול מסמכי המשרד.
- **מוצר תשתיתי** – סביבת עבודה או כלים, המיועדים לאנשי IT ומהווים בסיס או תמיכה בפיתוח / יישום מוצרים עסקיים ואינם מספקים שירות העומד בפני עצמו. המוצר יכול להירכש על ידי המשרד מגורם חיצוני (ספק חיצוני או משרד אחר ובכלל זה מערך הדיגיטל הלאומי), או להיבנות על ידי אגף טד"מ.
- **לדוגמה:** מוצר אבטחת מידע וסייבר, מוצר תקשורת, מוצר פיתוח.
- **פנים-משרדי** – כל שירות, המסופק על-ידי אגף הטד"מ, שנועד לתמוך בפעילות הארגונית, לא ניתן לשייכו למוצר עסקי או למוצר תשתיתי או ליחידה צורכת במשרד.
- **לדוגמה:** הנהלה ומטה, למידה והכשרות, תמיכה טכנית כללית.

הערה: הגדרות אלו מעדכנות את אלו שנשלחו במכתב שנשלח ביום 21.9.2025.

הסברים ודוגמאות נוספות ראו באתר המודל [בקישור](#)

ב. מאפייני מוצר IT

עבור כל מוצר IT ידווחו המאפיינים הבאים:

המאפיין	הסבר	סוג	ערכים	חובה/רשות
המוצר	שם המוצר	טקסט	-	חובה
סוג מוצר IT	סיווג המוצר, בהתאם לסיווגים בסעיף 2.א לעיל	בחירה מרשימה	עסקי, תשתיתי, פנים משרדי	חובה
מאפיין המוצר	שיוך המוצר למאפיין, שמגדיר את מהות המוצר בפן של ליבה, טכנולוגי, עסקי וכן רשומות נוספות שיוגדרו על ידי המשרד.	בחירה מרשימה	רשימה ראשונית מוצעת באקסל לכל אחד מסוגי המוצרים – ניתן להוסיף ערכים לטבלה זו	רשות
ייעוד המוצר	תיאור קצר של האתגר העסקי אותו נועד המוצר לפתור	טקסט		חובה
קהל יעד	למי מיועד המוצר	בחירה מרשימה	אזרחים, עסקים, פנים משרדי – ניתן להוסיף ערכים לטבלה זו.	חובה
תיאור המוצר	תיאור תמציתי של מרכיבי המוצר והפונקציונאליות בה תומך.	טקסט		חובה
פלטפורמה	פלטפורמה עיקרית עליה מתבסס המוצר	בחירה מרשימה	רשימה ראשונית מוצעת באקסל – ניתן להוסיף ערכים לטבלה זו.	רשות
שם מנהל/ת מוצר	שם המנהל/ האחראי במשרד על מוצר ה- IT	טקסט		רשות
יחידה דורשת/ יוזמת	היחידה שדרשה/יזמה את המוצר	בחירה מרשימה	רשימה שתיבנה על ידי המשרד	רשות
יחידה אחראית	היחידה שאחראית לתפעול המוצר	בחירה מרשימה	רשימה שתיבנה על ידי המשרד	רשות
שנת התחלה	השנה בה החל השימוש במוצר (לאחר עלייה לאוויר/ תחילת שימוש)	מספר (שנה)		רשות
שנת סיום	אם ידוע EOL ¹ של המוצר	מספר (שנה)		רשות
הערכת אחוז השקעה כוח אדם	מספר בין 0 ל-100 המייצג את היחס בין השקעה (פיתוח) לשוטף (תחזוקה) (Capex/Opex), בתקופה זו	נומרי	100 – מייצג השקעה על פיתוח ללא תחזוקה שוטפת. 0 – תחזוקה שוטפת ללא השקעה על פיתוח חדש	חובה
סנכרון לניהול עלויות IT	יש לציין האם המוצר מסונכרן לסיגמה לצורך ניהול עלויות IT	(כן/לא)		חובה
שימוש בשירותי GCP	האם נעשה שימוש לצורך מתן השירות בשירותי הענן של GCP ?	(כן/לא)		חובה
שימוש בשירותי AWS	האם נעשה שימוש לצורך מתן השירות בשירותי הענן של AWS ?	(כן/לא)		חובה

¹ End Of Life – EOL. הנקודה שבה מוצר, מערכת או תוכנה מגיעים לסוף מחזור חייהם המתוכנן.

מצורף קובץ אקסל שישמש אתכם למיפוי מוצרי ה-IT.

הקובץ מורכב מהלשוניות הבאות:

1. כללי – הדגשים כלליים למילוי פרטי אחראי המיפוי.
2. רשימות – רשימות המאפשרות להגדיר ערכים ולבחור מהם בגיליון מיפוי מוצרים
3. מיפוי מוצרים - עמודות שחובה למלא מסומנות ב-* וצבועות בצבע אפור.

3. תמיכה בתהליכי המיפוי

מערך הדיגיטל הלאומי מעמיד לרשות המשרדים כלים לסיוע במיפוי:

- **סדנה למיפוי הפורטפוליו המוצרי** – סדנה חד יומית בשיתוף בעלי העניין במשרד, שתסייע לקחת את רשימת המערכות הטכנולוגיות המשרדיות וממנה לגזור את פורטפוליו המוצרים של המשרד.
- **יועצים מלווים מומחים** - יועצים שיוכלו לסיוע למשרד לדייק את העבודה במיפוי פורטפוליו המוצרים המשרדי וכן הקניית כלים מעשיים לביצוע המיפוי, בהתאם להנחיות הנדרשות.

נבקש לעדכן בקישור את פרטי גורם אחראי על המיפוי וכן על הסיוע הדרוש לצורך המיפוי.

ניתן להירשם לשירותים אלו בנוסף באמצעות פנייה למנהלת השותפויות של המשרד מטעם מערך הדיגיטל הלאומי, או במייל ל-dannys@digital.gov.il מנהל תחום מוצר במערך הדיגיטל הלאומי.

4. לוחות זמנים

המיפוי הראשוני יושלם עד ליום 18.12.2025. הנחיות בנוגע לטעינה / העלאת פורטפוליו המוצרים יישלח בהמשך.

החל מיום 1.1.2026 - כל עלות IT תשויך למוצר רלוונטי מתוך פורטפוליו המוצרים של אגף טד"מ.

אנו עומדים לרשותכם לכל שאלה, גם בפתחה של [טופס פניה בנושא ניהול עלויות IT](#).

תודה על שיתוף הפעולה.

בברכה,



עפרה פרנקל

CIO הממשלתי

מערך הדיגיטל הלאומי

נספח 1 - מכתב מיום 21.9.2025 בנושא "מודל ניהול עלויות IT - יצירת מבט עסקי"

כ"ח אלול תשפ"ה
21 בספטמבר 2025
חש. 601-2025

לכבוד

מנכ"לים, חשבים, מנמ"רים וסמנכלים בכירים
במשרדי הממשלה ויחידות הסמך
שלום רב,

הנדון: מודל ניהול עלויות IT בממשלה – יצירת מבט עסקי

אנו פותחים את השנה העברית החדשה במהלך אסטרטגי רחב היקף שמטרתו להניח תשתית ממשלתית אחודה לניהול מתקדם של השקעות ה-IT בממשלה. כבר עתה מוקמים לוחות מחוונים ראשוניים, שיאפשרו לכלל בעלי העניין במשרדים לצפות בנתונים ובמגמות של הרכש הטכנולוגי, לנתחם ולקבל החלטות מושכלות על בסיסם. לוחות אלו זמינים זה מכבר [בפורטל סיגמה](#) לכלל המנמ"רים והחשבים שמשרדם מנהל במערכת מרכזייה. אנו מזמינים אתכם להתנסות, לבחון את הנתונים ולהציע שיפורים¹.

עם זאת, נתוני הרכש הטכנולוגי בלוחות הקיימים הם רק ההתחלה. מודל ניהול עלויות IT בממשלה משען על גישה מתודולוגית-כלכלית המאפשרת מחד, ניתוח של ההווה, ומאידך, מאפשרת היערכות לצרכים העסקיים העתידיים. באמצעות מבט עסקי זה, נוכל ליחס עלויות לכל מוצר בנפרד, להציג קשר ישיר בין ההשקעות ליעדי הליבה של הארגון ולבסס שקיפות ואחריותיות גבוהות. בפועל, מהלך זה יאפשר למדוד את התשואה על ההשקעה (ROI) ולחזק את תרומת ההשקעות לשיפור השירות לציבור.

לצורך מימוש המבט העסקי, מתבקשים כל אגפי המחשוב במשרדי הממשלה ויחידות הסמך למנות אחראי מיפוי משרדי שיהיה אמון על השלמת מיפוי כלל מוצרי ה-IT במשרדכם. את המיפוי יש להשלים עד לתאריך 18.12.2025, אשר יהווה הבסיס לקטלוג המוצרים.

החל מתאריך 1.1.2026 כל עלות טכנולוגית תשוך לאחד מהקטגוריות הבאות:

- א- **מוצר עסקי** – פתרון טכנולוגי או היישום הסופי המשמש באופן ישיר את משתמשי הקצה. למשל: זימון תורים, ניהול פניות, גביית תשלומים.
- ב- **פלטפורמה** – סביבת עבודה או כלי למישימים ומפתחים, המהווה בסיס למוצרים עסקיים אך אינה מספק שירות ישיר בפני עצמה. למשל: SAP, Salesforce, ServiceNow, CheckPoint.
- ג- **שירות פנים-משרדי** – רשימה סגורה של שירותים טכנולוגיים המסופקים על-ידי יחידת המחשוב במסגרת תמיכה בפעילות הארגונית הפנימית, שאינו משויך למוצר או פלטפורמה מסוימים ואינו משויך ליחידה צורכת ספציפית.

מערך הדיגיטל הלאומי יעמיד לרשותכם ליווי מלא ותמיכה מקצועית בביצוע המיפוי, לרבות סדנאות מעשיות, ומעקב אחר התקדמות יתבצע במסגרת המפגשים השוטפים של המשרד מול יחידת השותפויות.

כאמור במכתבנו הקודמים, הצלחת המהלך תלויה בהירתמות כלל השותפים – החשבים, המנמ"רים והגורמים העסקיים במשרדים. בשיתוף פעולה נוכל להבטיח מוכנות טובה יותר לעתיד,

¹ בנושאים מקצועיים, נתוני הלוחות והצעות ייעול – יש לפתוח פנייה לצוות המשימה של אגף החשב הכללי ומערך הדיגיטל הלאומי. בהיעדר הרשאה לחשב או מנמ"ר יש לפנות למנהל ההרשאות המשרדי.

תשתית ניהול מתקדמת להשקעות טכנולוגיות ושירותים איכותי ויעיל יותר לאזרח ולעסק. זוהי הזדמנות נדירה לקחת חלק במהלך בעל משמעות ציבורית, כלכלית ועסקית עמוקה – מהלך שיתרום לחיזוקה ומוכנותה של ישראל לצרכיה העתידיים. כל המידע על המודל, אופן היישום בתהליכי העבודה וההיערכות הנדרשת לכך במשרדי הממשלה מפורט באתר האינטרנט הייעודי למודל ניהול עלויות IT בממשלה. המידע באתר יסקף את התעדכנות המודל, כלל שיידרש, בהתאם לצרכים המשתנים של הממשלה.

בברכת שנה מבורכת,
ולחזרתם בשלום של חיילנו וחטופנו,

אביתר פרץ
סגן בכיר לחשב הכללי
מנהל חטיבת דאטה, חדשנות ודיגיטל

עפרה פרנקל
CIO הממשלתי
מערך הדיגיטל הלאומי