משרד ראש הממשלה
אגף המפקח הכללי לענייני ביקורת המדינה

הערות ראש הממשלה
לדוח מבקר המדינה

ירושלים • מרחשוון תשפ"ה • נובמבר 2024

75 סייבר ומערכות מידע

ראש הממשלה
PRIME MINISTER

ירושלים, ו תשרי תשפ"ה
8 אוקטובר 2024

אני מתכבד להניח על שולחן הכנסת את "הערות ראש הממשלה" לדין וחשבון השנתי מספר 75 בענייני הסייבר של מבקר המדינה.

דו"ח זה מכיל מספר רב של פרקים בנושאים שונים בפעילותה של מדינת ישראל, כגון: פרויקט תבל לשדרוג מערך המחשוב במוסד לביטוח לאומי- ביקורת מעקב, מדיניות פעם אחת - ביקורת מעקב , ניהול סיכונים ממשלתי בתחום התקשוב וכמו כן נושאים נוספים.

פרקים אלה תורמים תרומה נכבדה להגברת המקצועיות, היעילות והחיסכון בגופים המבוקרים. הממשלה רואה בדו"ח מבקר המדינה כלי ניהולי חשוב לשיפור עבודתה ולייעול השירות לאזרח. גישה זו כבר מניבה פירות, ובחלק ניכר מפרקי הביקורת התקבלו החלטות מעשיות לתיקון הליקויים.

המפקח הכללי לענייני ביקורת המדינה במשרדי פנה אל ראשי הגופים המבוקרים וביקש את תגובותיהם והערותיהם לממצאי הביקורת – ובעיקר את פירוט ההליכים שננקטו, או המתוכננים להינקט, לצורך תיקון הליקויים, בצירוף לוחות זמנים.

חשיבות רבה נודעת לטיפול בנושאים מערכתיים, שמצויים באחריותם של כמה ממשרדי הממשלה ו/או גופים נוספים. קביעת תחומי אחריות וסמכות מוגדרים הינה בסיס לתיקון הליקויים ולשיתוף פעולה שמבטיח את איכות השלטון ויעילותו.

עובדי המינהל הציבורי ונבחרי הציבור שעומדים בראשו הם בבחינת מי ששוכנים בבניין זכוכית; על כן הם משמשים מופת וגורם חינוכי שמשפיעים על התנהגותם של כלל אזרחי המדינה. שומה אפוא עלינו להקפיד במצוות תקינות המינהל, בקלה כבחמורה.

ברצוני להודות למבקר המדינה ולעובדי משרדו על הכנת הדו"ח המפורט, וכן לשרי הממשלה ולמנכ"לי הגופים המבוקרים על עבודתם המסורה לשינוי פני המינהל הציבורי בישראל.

אני מודה לעובדי אגף המפקח הכללי לענייני ביקורת המדינה במשרד ראש הממשלה, שבזכות פעילותם המסורה והמקצועית עולה בידינו לקיים את חובתנו בכל הקשור לתיקון הליקויים וליישום ההמלצות.

בברכה,

בנימין נתניהו

דוח מבקר המדינה סייבר ומערכות מידע- 2024

תוכן עניינים

ביקורות מערכתיות

ניהול סיכונים ממשלתי בתחום התקשוב 5

מדיניות פעם אחת - ביקורת מעקב 19

דואר ישראל

מערכות המידע בחברת דואר ישראל ובבנק הדואר 29

המוסד לביטוח לאומי

פרויקט תבל לשדרוג מערך המחשוב במוסד לביטוח לאומי - ביקורת מעקב 49

ניהול סיכונים ממשלתי בתחום התקשוב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
1	מינוי מנהל סיכוני תקשוב ראשי במערך הדיגיטל	מסוף שנת 2020 ועד לאוגוסט 2023 לא איייש מערך הדיגיטל את תפקיד מנהל סיכוני תקשוב ראשי כמתחייב מהחלטת הממשלה משנת 2014. כתוצאה מכך נפגעה יכולתו של המערך לקדם במהלך תקופה זו משימות שתכליתן להוביל ולהנחות את אגפי טד"מ במשרדי הממשלה בנושא ניהול סיכוני תקשוב ולסייע להם בהנעת סקרי סיכוני תקשוב וביישום תכניות להפחתתם. העדר מינוי מנהל סיכוני תקשוב ראשי פגע גם, ביכולת לגבש תמונת מצב ממשלתית של סיכוני התקשוב, בהטמעת המתודולוגיה לניהול סיכוני תקשוב במשרדי הממשלה ובקידום פעילות רוחבית להפחתת הסיכונים. בספטמבר 2023 מסר מערך הדיגיטל למשרד מבקר המדינה כי בסוף אוגוסט 2023 מונתה ה-CIO הממשלתי גם למנהלת סיכוני התקשוב הראשית. לנוכח חשיבותו של מנהל סיכוני התקשוב הראשי בניהול סיכוני התקשוב בממשלה, על מערך הדיגיטל לוודא כי גם בעתיד תפקיד זה יהיה מאויש באופן שוטף ורציף.	• **משרד הכלכלה והתעשייה -מערך הדיגיטל הלאומי** לאחר הצטרפותה של גברת עפרה פרנקל למערך הדיגיטל הלאומי בתחילת 2023 ומינויה לתפקיד ה- CIO הממשלתי, היא מונתה לתפקיד מנהלת סיכוני תקשוב ראשית. לאחר מכן, מונה תחתיה מר עדי שנאן לתפקיד אחראי סיכוני תקשוב ראשי והוא ממלא תפקיד זה כשלוחה של גב' פרנקל. מערך הדיגיטל יוודא בעתיד איוש שוטף ורציף של תפקיד זה.
2	גיבוש מדיניות ומתודולוגי ה לניהול סיכוני תקשוב וסיוע בהטמעתן	מערך הדיגיטל פעל במהלך השנים לשם קביעת מדיניות לניהול סיכוני תקשוב והטמעת המתודולוגיה בעניינה, ובכלל זה פרסום הנחיות וביצוע הדרכות למשרדים. בקרה שביצע מערך הדיגיטל העלתה כי היישום של ההנחיות והמתודולוגיה במשרדים אינה מספקת, בכלל זה העלתה הבקרה כי פעולות לניהול סיכונים אינן מבוצעות לאורך כל מחזור חיי הפרויקט ובצורה ממוסדת. במטרה להבטיח כי ניהול סיכוני התקשוב במשרדי הממשלה ייעשה באופן מיטבי מומלץ כי המערך ימשיך ביישום פעולותיו בתחום ההדרכה וההטמעה ויבחן באילו פעולות נוספות יש לנקוט על מנת להטמיע יישום תהליכי ניהול סיכוני תקשוב במשרדים.	• **משרד הכלכלה והתעשייה -מערך הדיגיטל הלאומי** מערך הדיגיטל נמצא מזה כשנה בתהליך חדשני של הדרכה והטמעת ניהול סיכונים במשרדי הממשלה. עד כה התהליך החל בכ- 13 אגפי טד"מ. במהלך 2025 פעילות ההדרכה וההטמעה תורחב ותועמק, בכפוף לאישור תקציבים מתאימים.
3	ריכוז תמונת מצב ממשלתית וייזום פעילות רוחבית	הגם שבהחלטת הממשלה מ-2014 הוחלט על הרחבת תחומי פעילות מערך הדיגיטל והוטל עליו לרכז תמונת מצב ממשלתית בדבר סיכוני התקשוב וליזום פעילות רוחבית להפחתת הסיכונים, נמצא כי: 1.מערך הדיגיטל לא גיבש במהלך השנים 2021-2023 תמונת מצב ממשלתית רוחבית של סיכוני התקשוב. זאת על אף שחלק מהמשרדים דיווחו במערכת "איתם" בשנים אלה על סיכוני התקשוב המרכזיים	• **משרד הכלכלה והתעשייה -מערך הדיגיטל הלאומי** 1. בנושא מיפוי וניתוח סיכוני תקשוב רוחביים: א. בוצע איסוף וניתוח ראשוני של כל הסיכונים שהצטברו במערכת איתם. בהתאם לכך מתבצעת כעת עבודה שמטרתה לעדכן את שיטת העבודה עם בנק הסיכונים.

ניהול סיכונים ממשלתי בתחום התקשוב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
	להפחתת הסיכונים	שלהם. כמו כן, על פי המידע המצוי במערך הדיגיטל, משנת 2014 - מיפוי סיכוני תקשוב רוחביים בוצע פעם אחת בלבד, בשנת 2019. 2.חסרה פעולה של מערך הדיגיטל למעקב אחר התפתחות הסיכונים המשרדיים-רוחביים בממשלה במהלך השנים, לרבות רמתם ושינויים שחלו בעניינם. 3.מערך הדיגיטל לא ביצע פעולות להפחתת סיכונים משרדיים-רוחביים בשנים 2022 - 2023, על אף החובה שהוטלה עליו בעניין זה בהחלטת הממשלה ואף שחלק מהמשרדים העבירו אליו, כמו שיתואר להלן, דיווחים בדבר סיכוני התקשוב העיקריים העומדים בפניהם. 4.שימור הידע במערך הדיגיטל בתחום ניהול סיכוני התקשוב הרוחביים בממשלה לוקה בחסר. על מערך הדיגיטל למפות ולנתח את סיכוני התקשוב הרוחביים כמתחייב מהחלטת הממשלה ומהנחיות המערך, לוודא כי מצויה בידו מפה עדכנית של סיכוני התקשוב ברמה רוחבית-ממשלתית ולעקוב אחר התפתחות רמת הסיכונים באופן מתמשך. מומלץ כי מפה זו תשולב בתמונת המצב הכלל-ממשלתית על הפעילות בתחום התקשוב שהוא מפרסם מדי שנה בשנה. זאת ועוד, על מערך הדיגיטל ליזום פעילות רוחבית להפחתת הסיכונים הרוחביים ולשקף למשרדי הממשלה את פעולותיו להפחתת כל סיכון וסיכון. עוד מומלץ כי מערך הדיגיטל יישם מנגנונים ותהליכים לשימור הידע הארגוני בתחום ניהול סיכוני התקשוב. הדבר חיוני כדי להבטיח את רציפות הטיפול בנושא.	ב. בכל מקרה, מערך הדיגיטל פועל להפקת המידע הנדרש וזאת גם בעזרת התובנות שנלמדו מצוות הביקורת של מבקר המדינה. 2. בנושא שימור הידע הארגוני בתחום ניהול סיכוני תקשוב: א. נעשה בשוטף באמצעות עדכון שוטף של הנחיות ניהול הסיכונים ושל בנק הסיכונים. ב. בנוסף, במסגרת פרויקט "אפקטיביות ההנחיות" מתבצע עדכון משמעותי של הנחיות ניהול הסיכונים, כך שיקל על אחראי הסיכונים לעבוד בהתאמה למתודולוגיה.
4	דיווח המשרדים על סיכוני התקשוב	ניתוח הנתונים מלמד שבשנים 2022 ו-2023 כ-20% מתוך 48 המשרדים המונחים על ידי מערך הדיגיטל כלל לא דיווחו על סיכוני התקשוב המשרדיים-רוחביים העומדים בפניהם כמתחייב מהוראות מערך הדיגיטל: בשנת 2022 היה שיעור המשרדים שכלל לא דיווחו 23% (11 משרדים) ובשנת 2023 היה שיעור זה 19% (9 משרדים). נתונים אלו מלמדים על גידול ניכר בשיעור המשרדים שלא דיווחו על סיכונים משרדיים- רוחביים בשנים 2022 ו-2023 בהשוואה לשנת 2021, שבה היה שיעור זה 4% (2 משרדים). זאת ועוד, ניתוח הנתונים מלמד שבניגוד להוראות המערך, חלק ממשרדי הממשלה דיווחו דיווח חלקי בלבד, ובניגוד לנדרש דיווחו על סיכון אחד או שניים ולא על שלושה עד חמישה סיכונים: בשנת 2022 היה שיעור המשרדים שדיווחו דיווח חלקי בלבד 40% (19 משרדים); ובשנת 2023 גדל שיעור זה ל-50% (24 משרדים). מכל האמור עולה כי בשנים 2022 ו-2023 לא	• **משרד הכלכלה והתעשייה -מערך הדיגיטל הלאומי** 1. בניגוד לליקוי, מערך הדיגיטל מנהל את נושא ניהול הסיכונים במערכת אית"ם. 2. לגבי חידוד והבהרת ההנחיות למשרדים מתקיימות תדיר במסגרת פגישות צוות ה CIO עם מנהלי סיכוני התקשוב ובפתיחת כל סדנה להטמעת ניהול סיכונים.

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		דיווחו כנדרש (לא דיווחו בכלל או דיווחו דיווח חלקי) 63% מהמשרדים (30 משרדים) ו-69% מהמשרדים (33 משרדים), בהתאמה, על הסיכונים המשרדיים-רוחביים בתחום התקשוב במערכת "איתם". כדי שמערך הדיגיטל יוכל לפעול בהתאם להחלטת הממשלה ולגבש תמונת מצב ממשלתית מלאה בדבר סיכוני התקשוב ולפעול להפחתתם, עליו לנקוט פעולות שיבטיחו שכל המשרדים ידווחו במערכת "איתם" בהתאם לנדרש, הן בנוגע לסיכונים המשרדיים-רוחביים והן בנוגע לסיכונים בפרויקטים. בכלל זה עליו לחדד ולהבהיר למשרדים את ההנחיות כדי להבטיח שתהיה בפניו תמונת מצב מלאה.	
5	דיווח מערך הדיגיטל על סיכונים ברמה המשרדית-רוחבית	עלה כי מערך הדיגיטל הוא היחיד מבין 48 המשרדים שלא דיווח ולו פעם אחת בשנים 2021 - 2023 על סיכוני תקשוב משרדיים-רוחביים העלולים לפגוע ביכולתו לממש את יעדיו, אף שהוא אמון על פיתוח שירותים דיגיטליים ותשתיות טכנולוגיות ברמה הלאומית ואף שהוא גורם מנחה שאמור לשמש דוגמה למשרדי הממשלה. על משרדי הממשלה, לרבות מערך הדיגיטל עצמו, לדווח במערכת "איתם" באופן מלא ובהתאם להנחיות. דיווח מלא יאפשר למערך הדיגיטל לגבש תמונת מצב ממשלתית של סיכוני התקשוב, כמו גם לסייע למשרדים בהפחתת הסיכונים עמם הם מתמודדים.	• **משרד הכלכלה והתעשייה -מערך הדיגיטל הלאומי** מערך הדיגיטל מנהל את נושא ניהול הסיכונים במערכת אית"ם. מונה מנהל סיכונים משרדי שמבצע מעקב ופורום ניהול סיכונים באופן שוטף.
6	קטגוריות הסיכון של מערך הדיגיטל	מניתוח סיכוני התקשוב המשרדיים-רוחביים שעליהם דיווחו המשרדים בשנת 2022 עולה כי המערכת התקשובית הממשלתית חשופה בעיקר לשני סיכונים ראשיים עיקריים: סיכונים אסטרטגיים (63%) וסיכוני תפעול (37%); כאשר כמחצית מהדיווחים על סיכונים אסטרטגיים (54%) נוגעים לקטגוריה המשנית "תקציב, תוכניות עבודה וסביבת עבודה"; ו-23% מהדיווחים נוגעים לסיכונים תפעוליים ומשויכים לקטגוריה המשנית "ניהול כוח האדם". סיווג סיכונים לקטגוריות ראשיות ומשניות נועד לאפשר לזהות, לנתח ולטפל בסיכונים בצורה שיטתית ויעילה, ולמקד את מקבלי ההחלטות בסיכונים המהותיים ביותר. בחינת הסיכונים שנכללו בקטגוריה המשנית "תקציב, תוכניות עבודה וסביבת עבודה", שכמחצית מהסיכונים שויכו אליה כאמור, העלתה כי מדובר בקטגוריה משנית נרחבת הכוללת 12 סיכונים מעולמות תוכן שונים. נכללו בה, למשל, סיכונים הנוגעים לתחום התקציב, כגון חריגה מתקציב ותקציב לא מנוהל ולא מבוקר, לצד	• **משרד הכלכלה והתעשייה -מערך הדיגיטל הלאומי** כפי שנכתב בהתייחסות לליקוי 3, אנו בוחנים את מבנה בנק הסיכונים, כולל החלוקה לקטגוריות, כך שיקל על המשתמשים בו לאתר את הסיכון הרלוונטי להם ויקל עלינו לאתר את הסיכונים הרוחביים שמצטברים במערכת. הבהרה חוזרת: מטרת הקטגוריות הייתה קודם כל להקל על המשתמשים בבנק הסיכונים לאתר את הסיכונים הרלוונטיים לפעילות שלהם ורק אח"כ גם "לנתח ולטפל בסיכונים בצורה שיטתית ויעילה, ולמקד את מקבלי ההחלטות בסיכונים המהותיים ביותר".

ניהול סיכונים ממשלתי בתחום התקשוב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		סיכונים הנוגעים לסביבת העבודה, כגון תשתית פיזית לקויה, וסיכונים מעולם האסטרטגיה, כגון היעדר אסטרטגיית IT. שיוכם של סיכונים מעולמות תוכן שונים לאותה קטגוריית משנה רחבה, כמו גם קטגוריות מעולמות תוכן דומים, מקשה על היכולת לזהות ולמפות את הסיכונים בדרך קלה, בהירה ומדויקת, ומשליך על היכולת לפתח אסטרטגיות תגובה ממוקדות לסיכון. מומלץ שמערך הדיגיטל ישקול לטייב את החלוקה לקטגוריות ראשיות ומשניות כך שאפשר יהיה להבחין בבירור בין סיכונים שונים ולפעול להפחתתם ביעילות.	
7	חלוקת סיכוני התקשוב המשרדיים -רוחביים לתחומי סיכון	הצגת הסיכונים על מפת החום מאפשרת לזהות בקלות את הסיכונים הרוחביים המהווים את האיום הגדול ביותר בתחום התקשוב בממשלה, ולתעדף את הטיפול בסיכונים בהתאם. ממפת החום שהוצגה לעיל עולה כי תחומי ההון האנושי והתקציב הם תחומי הסיכון הבולטים ביותר, לא רק בשכיחות הדיווחים עליהם, אלא גם ברמת הסיכון הגבוהה שדווחה לגביהם. אשר לנושא ההון האנושי, נמצא כי גם בפגישות שקיים משרד מבקר המדינה בביקורת זו עם נציגי אגפי טד"מ במשרדים שנבדקו הם ציינו כי המחסור בכוח אדם והקושי בגיוס כוח אדם איכותי הם סיכון מהותי בפעילותם. עוד הם ציינו כי בחלק מהמקרים הגיוס נדרש בשל מעבר של נותני שירותים למשרדי ממשלה אחרים המציעים להם תעריף גבוה יותר. מאחר ואגפי טד"מ במשרדים השונים מבוססים כאמור בעיקרם על עבודת נותני שירותים חיצוניים (כ-80% מהעובדים), מומלץ כי מערך הדיגיטל יבחן סיכון זה של מחסור בכוח אדם וקושי בגיוסו ושימורו וישקול את המשמעות של העסקה כמעט מלאה דרך מיקור חוץ, הן בשיקולי עלות והן בהיבטי יציבות ושימור המידע הארגוני, ויבחן דרכי פעולה אפשריות להתמודדות עם הנושא. בכלל זה יש לבחון במטרה לשמר את עבודת נותני השירותים לאפשר במקרים מסוימים להשוות תעריפים למחירון העדכני של מכרז נותני שירותים, ולהטמיע במשרדים תהליכים הנוגעים לתיעוד ושימור ידע.	• **משרד הכלכלה והתעשייה -מערך הדיגיטל הלאומי** ההמלצה מקובלת ותיושם.
8	גיבוש מפת חום ממשלתית	בהחלטת הממשלה מ-2014 נקבע כי מערך הדיגיטל יהיה אחראי על ריכוז תמונת מצב ממשלתית של סיכוני התקשוב. הועלה שהמשרדים דיווחו באופן חלקי וכי מערך הדיגיטל לא מיפה את הסיכונים הרוחביים	• **משרד הכלכלה והתעשייה -מערך הדיגיטל הלאומי** בחודשים האחרונים הוחל בפעילות שמטרתה לנתח את כלל הסיכונים שהצטברו עד כה במערכת " איתם". המדובר בכ 2,500

ניהול סיכונים ממשלתי בתחום התקשוב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
	המבוססת על סיכוני התקשוב שדווחו	שכן דווחו ולא שיקף אותם בצורה מתכללת. היעדר תמונת מצב עלול לפגוע ביכולת מערך הדיגיטל לזהות את הסיכונים הרוחביים המהותיים יותר - המעמידים בסיכון את פעילות התקשוב הממשלתי - לתעדף את הטיפול בהם ולנקוט פעולות להפחתתם, הן ברמה הממשלתית-רוחבית והן ברמת כל משרד ומשרד. מומלץ כי המערך יפעל לגיבוש מפת חום של סיכוני התקשוב הממשלתי באופן עיתי וישקפה לממשלה כדי שתעמוד בפניה תמונת מצב עדכנית של הסיכונים המשרדיים-רוחביים.	– סיכונים שהצטברו בין השנים 2019 - 2024 במטרה לזהות בהם סיכונים רוחביים. עקב מגבלות השיטה הנוכחית של הזנת הסיכונים, תוך כדי שימוש בתיוגים של בנק הסיכונים, נמצא שקשה לזהות סיכונים רוחביים ספציפיים (קל לזהות סיכון כללי, לדוגמא "תקציב", אך זיהוי זה לא נותן מידע מספיק) על כן אנו פועלים כיום בשני אפיקים : 1. שימוש ב - AI. 2 טיוב שיטת העבודה עם בנק הסיכונים.
9	ביצוע סקר סיכוני תקשוב משרדי מקיף	על פי הנחיית מערך הדיגיטל, יחידות גדולות מאוד שהיקף הפעילות הכספית השנתית שלהן הוא 250 מיליון ש"ח ומעלה, נדרשות לבצע סקר ארגוני מקיף לניהול סיכוני תקשוב על נכסי התקשוב, על תשתיות התקשוב ועל תהליכי התקשוב שלהן. מהנתונים עולה כי נכון ליולי 2023 משרד המשפטים לא ביצע סקר כזה בארבע השנים האחרונות. משרד המשפטים מתמודד עם סיכוני תקשוב מהותיים הנוגעים למעבר לענן, לשימור וגיוס כוח אדם ולתקציב. לסיכונים אלו השפעה על השגת היעדים של אגף טד"ם, החל בנזק נקודתי ברמת היחידה הארגונית וכלה בהשפעה על השגת יעדי המשרד בכללותו. משרד המשפטים הציג בפני משרד מבקר המדינה את ריכוז הסיכונים ופעולות מסוימות שנעשו להפחתת חלק מהם, אך אין בדברים שהוצגו כדי לייתר את החובה לבצע סקר סיכוני תקשוב משרדי מקיף כנדרש בהנחיות מערך הדיגיטל, ולקיים על בסיסו של סקר זה החלטות בדבר נקיטה בפעולות להפחתת סיכונים. על מנכ"ל משרד המשפטים ומנמ"ר המשרד להבטיח כי יבוצע סקר סיכוני תקשוב ארגוני מקיף ולגבש על בסיס ממצאיו של סקר זה תיעדוף לטיפול בסיכונים שעלו ותוכנית להפחתתם. חובה זו מתחדדת לנוכח היקף תקציב התקשוב השנתי של המשרד - 466 מיליון ש"ח - והחשיבות בפעילות תקשוב סדירה של אגף טד"ם לשם תמיכה בפעולת המשרד כולו.	**• משרד המשפטים** אגף טכנולוגיות דיגיטליות ומידע התניע תהליך דרך המכרז הרוחבי שהעמיד מערך הדיגיטל לביצוע סקר סיכוני תקשוב, בהתאם להודעת תכ"ם, "רכישת שירותי ייעוץ וליווי בנושא ניהול סיכונים בתחומי התקשוב והגנת הסייבר", מס' ה. 5.2.0.2.2. נבחר ספק אשר יבצע את סקר סיכוני התקשוב. סקר הסיכונים צפוי להסתיים בחציון הראשון של 2025 ובאותו חציון תוגדר תכנית עבודה לטיפול בסיכונים שיעלו.
10	ביצוע סקר סיכוני תקשוב	על פי הנחיית מערך הדיגיטל, יחידות גדולות מאוד שהיקף הפעילות הכספית השנתית שלהן הוא 250 מיליון ש"ח ומעלה, נדרשות לבצע סקר ארגוני מקיף לניהול סיכוני תקשוב על נכסי התקשוב, על תשתיות התקשוב ועל תהליכי התקשוב שלהן. משרד החינוך נדרש להתמודד	**• משרד החינוך** בשנה האחרונה, מנהל טכנולוגיות דיגיטליות ומידע במשרד החינוך, מטפל בצורה משמעותית בניהול סיכוני תקשוב. חלק מהפעולות שנעשו עד כה הן מינוי אחראית סיכוני תקשוב, עבודה

ניהול סיכונים ממשלתי בתחום התקשוב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
	משרדי מקיף	עם כמה סיכוני תקשוב מהותיים, בהם סיכונים הנוגעים להון האנושי, למעבר לענן ולתחזוקת מערכות ליבה מיושנות. אף שעל פי הנחיות מערך הדיגיטל ולנוכח היקף פעילותו הכספית בתחום התקשוב (כ-358 מיליוני ש"ח) משרד החינוך נדרש לבצע סקר סיכונים ארגוני מקיף, הוא לא ביצע בשנים האחרונות סקר סיכונים כזה. אף שנעשו פעולות הפחתה מסוימות להתמודדות עם חלק מהסיכונים הידועים, אין הדבר מייתר את הצורך בביצוע סקר סיכוני תקשוב משרדי מקיף לזיהוי ולמיפוי סיכונים מהותיים נוספים לצד תוכנית הפחתה מפורטת לטיפול בהם. על בסיסו של סקר סיכונים זה ניתן יהיה לקבל החלטות בדבר נקיטה בפעולות להפחתת סיכונים. זאת ועוד, בשנים 2021 - 2022 דיווח משרד החינוך במערכת "איתם" על סיכון אחד בלבד ברמה משרדית-רוחבית, ובשנת 2023 לא דיווח כלל על סיכונים משרדיים-רוחביים, אף שבפגישה עם משרד מבקר המדינה וממסמכים שהעביר המשרד עלו סיכוני תקשוב מהותיים נוספים. על מנכ"ל משרד החינוך ומנמ"ר המשרד להבטיח כי יבוצע סקר סיכוני תקשוב ארגוני מקיף ולגבש על בסיס ממצאיו של סקר זה החלטות בדבר תיעדוף הטיפול בסיכונים שעלו ותוכנית להפחתתם. כמו כן, על משרד החינוך לוודא כי הדיווח במערכת "איתם" על סיכוני תקשוב משרדיים-רוחביים יהיה מלא וישקף את תמונת הסיכונים המלאה שעימה מתמודד המשרד. דיווח זה יסייע הן למשרד החינוך עצמו במיפוי הסיכונים האמורים ובמעקב אחריהם והן למערך הדיגיטל בבוחנו סיכונים רוחביים חוצי משרדים.	בשיתוף חברת BDO מטעם מערך הדיגיטל המלווה אותנו בתהליך, סדנת סיכוני תקשוב של מערך הדיגיטל לפרויקט נבחר ומתוכננות 4-3 סדנאות נוספות. סיכוני התקשוב המרכזיים והרוחביים ימופו ע"י ממונת סיכוני תקשוב ולאחר אישור מנמ"ר ותוכן תכנית עבודה לטיפול, וכל זאת בהתאם למתודה של מערך הדיגיטל שפורסמה השנה. בשלב זה, אנו מיישמים את המתודה בפרויקטים בעלי סיכון רב, תוך שילוב לקוחות המערכת, למידה משותפת והטמעת המתודה לצורך הגדרת הסיכונים, מעקב וטיפול בהם. כמו כן, עודכנו הסיכונים לשנת 2023, וגם 2024 במערכת אית"ם הממשלתית.

ניהול סיכונים ממשלתי בתחום התקשוב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
11	ביצוע סקר סיכוני תקשוב משרדי מקיף	בהנחיות מערך הדיגיטל נקבע כי על המשרדים לדווח למנהל סיכוני התקשוב הראשי (במערך הדיגיטל) על ממצאי סקרי הסיכונים, על הסיכונים המהותיים ועל התקדמות בביצוע תוכניות הטיפול. הביקורת העלתה כי נכון לאוגוסט 2023 לא היה בידי מערך הדיגיטל מיפוי של משרדי הממשלה ויחידות הסמך שביצעו סקר סיכונים משרדי מקיף, על אף האמור בהנחיותיו. מומלץ כי מערך הדיגיטל יבצע בקרה על משרדי הממשלה בעניין זה, ויוודא כי משרדים שמוטלת עליהם חובה לבצע סקר סיכוני תקשוב ארגוני מקיף אכן יבצעו סקר זה ויעבירו לו את תוצאותיו. עוד מומלץ כי המערך יגביר את פעולתו בקרב המשרדים להטמעת המתודולוגיה בתחום ניהול סיכוני התקשוב, וידגיש בפניהם את החשיבות בביצוע סקר סיכוני תקשוב משרדי.	• **משרד הכלכלה והתעשייה -מערך הדיגיטל הלאומי** 1. במסגרת העבודה הנעשית כיום בפרויקט "אפקטיביות ההנחיות" אנו בוחנים מחדש , בין השאר, את הנחיה לדווח למנהל סיכוני תקשוב ראשי על הסיכונים הרוחביים שהוא מזהה באגפו. מנהל סיכוני התקשוב מבצע תפקיד זה בנוסף על תפקידו, ולכן יכולתו להתייחס לכל הדיווחים על "ממצאי סקרי הסיכונים, על הסיכונים המהותיים ועל התקדמות בביצוע תוכניות הטיפול" שיגיעו מאגפי טד"ם, חלקית. 2. במסגרת ההטמעה ופעילות אחראי סיכוני התקשוב הראשי מול מנהלי סיכוני התקשוב במשרדים, מודגשת חשיבות ניהול הסיכונים בכלל וההתאמה להנחיות המתודולוגיה בפרט.
12	ניהול סיכונים בפרויקטים	עיון בבקרות שעשה מערך הדיגיטל בשנים 2019 - 2022 בנוגע ליישום הנחיות המערך במשרדי ממשלה מלמד כי לא נעשית עבודה מספקת בתחום ניהול סיכונים בפרויקטים. בין היתר עלו בבקרות הדברים הבאים: פעולות לניהול הסיכונים אינן מקובעות במתודולוגיה המשרדית ואינן מבוצעות לאורך כל מחזור חיי הפרויקט ובהתאמה למתודולוגיה הממשלתית; היעדר פעילות ממוסדת בנושא ניהול הסיכונים; ניהול הסיכונים חסר כמה מרכיבים חשובים כגון פירוט בדבר ההשפעה, ההסתברות והדירוג של הסיכון, אחראי לביצוע פעולות ההפחתה ומועד לביצוע כמקובל וכנדרש במתודולוגיית התקשוב הממשלתית; הסיכונים לא סווגו למהותיים ולא-מהותיים ולא נקבעו סדרי עדיפויות לטיפול בסיכונים. כמו כן, ממסמכי ניהול סיכוני פרויקטים שהעבירו חלק ממשרדי הממשלה שנבדקו במסגרת הביקורת למשרד מבקר המדינה, עולה כי ניהול סיכוני התקשוב במשרדי הממשלה אינו נעשה תמיד בהתאם להנחיות מערך הדיגיטל בצורה סדורה ושוטפת לאורך כל מחזור חיי הפרויקט וכי לעיתים חסרים בו מרכיבים מהותיים. עלה למשל כי ניהול סיכונים מיושם בדרך כלל בפרויקטים מרכזיים או בתגובה לבעיות קיימות; לא תמיד נקבעו לוחות זמנים ברורים לביצוע פעולות ההפחתה; במקרים שבהם הובאו הסיכונים בחשבון, פעולות להפחתת הסיכונים לא היו עקביות; לא הוצג תהליך מעקב לסיכונים ועדכון ברמת הסיכון בין השלבים, כך שאי אפשר לדעת אם הסיכון צומצם/התרחב ואם צעדי ההפחתה הועילו אם לאו; עלו מקרים שבהם	• **משרד הכלכלה והתעשייה -מערך הדיגיטל הלאומי** כפי שהובהר בהתייחסות למספר ליקויים קודמים, מערך הדיגיטל מפעיל חברת ייעוץ שמקיימת פעילויות להטמעת ניהול סיכונים באגפי טד"ם השונים. עד כה פעילות זו החלה בכ- 20 משרדים ובתכנית לשנת 2025 היא להגיע לכל המשרדים שירצו בכך. בנוסף, אחראי סיכוני תקשוב מקיים הדרכות אישיות וקבוצתיות לכל משרד או גורם שמבקש זאת. במסגרת הבקרות, נושא זה טופל ויטופל בדרך דומה.

ניהול סיכונים ממשלתי בתחום התקשוב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		צוינו סיכונים בפרויקטים בלי שנותחו המשמעויות או השלכות שלהם על הפרויקט, וללא התייחסות להסתברות התממשותם. לניהול סיכונים בפרויקטים יש חשיבות רבה ליכולת לקבל החלטות מהותיות בדבר המשכיות הפרויקט, התקדמותו וניהול המשאבים הנדרשים למימושו. לנוכח זאת מומלץ כי מערך הדיגיטל ינקוט פעולות להטמעת חשיבות ניהול סיכוני התקשוב בפרויקטים במשרדי הממשלה בצורה מתודולוגית, הן באמצעות פעולות הדרכה בנושא והן במסגרת הבקרות שהמערך מבצע על יישום הנחיותיו.	
13	היבטים בניהול סיכוני תקשוב במשרדי הממשלה	עלה כי ניהול סיכוני התקשוב במשרדי הממשלה שנבדקו אינו נעשה באופן מיטבי וכי אף שיש הבנה במשרדים כי סיכוני התקשוב הם בעלי חשיבות וכי ראוי להביאם בחשבון, לא נעשית פעולה מרכזית, סדורה ושיטתית בתחום זה, הכוללת הן נדבך של ניהול סיכוני תקשוב משרדיים-רוחביים והן נדבך של ניהול סיכונים בפרויקטי תקשוב. אי-ניהול סיכוני תקשוב בארגון באופן מיטבי, סדור ושוטף אינו מאפשר יצירת מערך בקרה אשר יתריע על התממשות אפשרית של סיכוני תקשוב, כך שאפשר יהיה למזער את הסיכונים הפוטנציאליים או את סבירות התממשותם ואף למנוע את חלקם. מדיניות שאינה מבוססת סיכונים עשויה להביא לכך שסיכונים חמורים יטופלו בחסר ולא יוקצו להם מספיק משאבים וסיכונים זניחים יטופלו ביתר ויושקעו בהם יותר משאבים. על מערך הדיגיטל לנקוט פעולות להטמעה שיטתית של תהליכי ניהול סיכונים במשרדי הממשלה, ולתת דגש לנושא ניהול סיכוני התקשוב במסגרת חוות הדעת שמעביר המערך למנכ"לי המשרדים, כדי לשקף בפניהם את תמונת המצב בנושא ואת חשיבותו. זאת ועוד, המשרדים שנבדקו במסגרת הביקורת ציינו כי נושא ההון האנושי, גיוסו ושימורו הוא סיכון מרכזי המשליך על כלל פעילותם. מומלץ כי מערך הדיגיטל יפעל לטיפול בסיכון מרכזי זה, לרבות בשיתוף עם נציבות שירות המדינה על מנת לתת מענה רוחבי לנושא. בנוסף, מומלץ כי המערך ינקוט בפעולות לטיפול מערכתי הנוגע לתשתיות מיושנות ולאתגרים הנוגעים למעבר לענן, שהועלו אף הם על ידי המשרדים כנושאי סיכון משמעותיים.	• **משרד הכלכלה והתעשייה -מערך הדיגיטל הלאומי** ראה התייחסות לליקויים קודמים.

ניהול סיכונים ממשלתי בתחום התקשוב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
14	היבטים בניהול סיכוני תקשוב במשרדי הממשלה	המשרדים שנבדקו במסגרת הביקורת ציינו כי נושא ההון האנושי, גיוסו ושימורו הוא סיכון מרכזי המשליך על כלל פעילותם. מומלץ כי מערך הדיגיטל יפעל לטיפול בסיכון מרכזי זה, לרבות בשיתוף עם נציבות שירות המדינה על מנת לתת מענה רוחבי לנושא.	• **משרד הכלכלה והתעשייה -מערך הדיגיטל הלאומי** ראה התייחסות לליקויים קודמים.
15	היבטים בניהול סיכוני תקשוב במשרדי הממשלה	המשרדים שנבדקו במסגרת הביקורת ציינו כי נושא ההון האנושי, גיוסו ושימורו הוא סיכון מרכזי המשליך על כלל פעילותם. מומלץ כי מערך הדיגיטל יפעל לטיפול בסיכון מרכזי זה, לרבות בשיתוף עם נציבות שירות המדינה על מנת לתת מענה רוחבי לנושא.	• **נציבות שירות המדינה** צפויה להתפרסם בקרוב עבודת מטה מעמיקה בנושא ההון האנושי הדיגיטלי בממשלה, אשר פותחה על ידי צוות מקצועי בין משרדי שהוקם על ידי הממונה על משרדי הממשלה ויחידות הסמך בנציבות שירות המדינה. המדיניות שתתפרסם כוללת המלצות על תפיסת הפעלה וצעדי יישום שיסייעו ליחידות להתמודד עם השינויים בשוק התעסוקה, הביקוש הגדול לכח-אדם והמשבר באיוש משרות ובשימור כח אדם בתחום. נציבות שירות המדינה רואה חשיבות רבה בפיתוח ההון האנושי הדיגיטלי ופועלת ללא לאות להסדרת הנושא יחד עם מערך הדיגיטל הלאומי, החשב הכללי ואגף השכר והסכמי עבודה. נש"מ סבורים כי עבודת מטה זו תסייע גם בשיפור יכולת ניהול הסיכון הממשלתי בתחום התקשוב.
16	ניהול סיכונים במערך הדיגיטל	מערך הדיגיטל לא ביצע סקר סיכוני תקשוב ארגוני מקיף כנדרש בהנחיותיו, אף שהדבר נדרש בהינתן ההיקף הגבוה של פעילותו הכספית בתחום התקשוב - 446 מיליוני ש"ח בשנה, ומתוקף היותו אחראי על ניהול מערכות ליבה קריטיות מרכזיות בתחום התקשוב בממשלה. אי-עמידה של מערך הדיגיטל בהנחיות המקצועיות שפרסם הוא עצמו למשרדים בתחום ניהול סיכונים מקבלת משנה תוקף משום שמערך הדיגיטל הוא מרכז ידע מקצועי וגוף מנחה ומתכלל בתחום התקשוב בממשלה, שאמור לתת דוגמה מקצועית, בין היתר לפעולות הנדרשות בתחום ניהול סיכוני תקשוב. לנוכח חשיבות תשתיות הליבה ושירותי התקשוב הממשלתיים שמערך הדיגיטל מנהל עבור כלל משרדי הממשלה ולנוכח היקף פעילותו הכספית, על המערך להבטיח כי הסיכונים הנשקפים לתשתיות ממשלתיות קריטיות אלה מנוהלים באופן מיטבי ובהתאם להנחיותיו,	• **משרד הכלכלה והתעשייה -מערך הדיגיטל הלאומי** ההמלצה מקובלת.

ניהול סיכונים ממשלתי בתחום התקשוב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		דבר שיפחית את ההסתברות להתממשותם של הסיכונים ויצמצם את השפעתם.	
17	האתגרים המרכזיים בתחום ניהול סיכוני התקשוב והטכנולוגיה	תחום התקשוב מתפתח באופן שוטף, ובהתאם יש חשיפה לסיכונים חדשים. מערך הדיגיטל הקים את מערכת "איתם" הכוללת בנק סיכונים רחב על מנת לזהות את סיכוני התקשוב המרכזיים במשרדי הממשלה, לנתח את רמתם ולאפשר בחירת תגובה הולמת לסיכון. יצוין כי מערך הדיגיטל הכניס למיפוי הסיכונים במערכת "איתם" סיכונים הנוגעים לענן ולאג'יל. עם זאת, יש לתת את הדעת כי ההתייחסות האמורה לסיכונים אלה נוגעת ליחידות טד"ם במשרדים בלבד, ועדיין חסרה התייחסות ברמה הכלל-ממשלתית. עוד יש לתת את הדעת שההתפתחות הטכנולוגית השוטפת מחייבת בחינה עיתית של מפת הסיכונים והתייחסות לסיכונים חדשים. נושא ה-AI, למשל, אינו מקבל ביטוי בבנק הסיכונים של מערך הדיגיטל, אף שכבר החלה פעילות ממשלתית בתחום זה, וניכר הצורך בהטמעה זהירה של יישומי AI. התפתחותו השוטפת של עולם הטרנספורמציה הדיגיטלית במגזר הממשלתי מחייבת גם למידה הדדית, שיתוף מידע והפקת לקחים כדי להבטיח הטמעה מיטבית של טכנולוגיות חדשות, תוך כדי צמצום סיכונים פוטנציאליים. מומלץ כי מערך הדיגיטל יוביל תהליכי שיתוף אלה בין המשרדים בנוגע לסיכונים שעימם הם מתמודדים ופעולות שנעשו להפחתתם. זאת ועוד, כדי להתמודד עם סיכונים מתפתחים אלה מומלץ כי מערך הדיגיטל יפעל כגורם מקצועי מוביל בממשלה למיפוי ולניתוח של סיכונים מערכתיים הנוגעים לכלל עולמות הטכנולוגיה והטרנספורמציה הדיגיטלית בממשלה, לרבות בחינה של סיכונים המתהווים בקרב מדינות וארגונים בין-לאומיים והסיכונים הכרוכים באי-הכנסת טכנולוגיות חדשות, ויגבש מדיניות ארוכת טווח לניהולם, לצד מיפוי סיכוני תקשוב רוחביים שמעלים משרדי הממשלה (סיכונים חוצי משרדים). דבר זה יאפשר להעמיד לרשות מקבלי ההחלטות בממשלה תמונת מצב ממשלתית מלאה הנוגעת לסיכונים אסטרטגיים בתחום התקשוב והטכנולוגיה, שתאפשר היערכות להתמודדות עימם לצד הבטחת רציפות תפקודית.	• **משרד הכלכלה והתעשייה -מערך הדיגיטל הלאומי** **1**. הטיפול בסיכונים בממשלה מתחלק בין 3 גורמים: יחידת החשבונאי הראשי בחשכ"ל - שעוסקת בסיכונים תפעוליים/פיננסיים, יה"ב במערך הדיגיטל שעוסקת בסיכוני אבטחת מידע וסייבר ויחידת ה- CIO הממשלתי במערך הדיגיטל שעוסקת בסיכוני תקשוב. ככל הידוע לנו, לא קיים גורם מרכזי ברמת הממשלה שבוחן ומטפל בשלושת ההיבטים באופן רוחבי. אי לכך יחידת ה – CIO הממשלתי יזמה וקיימה מפגש בין שלושת הגורמים הנ"ל במטרה להביא לשיתוף פעולה ביניהם ולקדם את נושא ניהול הסיכונים בכלל הממשלה. 2 . תהליכי שיתוף מתבצעים באמצעות פורום מנהלי סיכוני תקשוב, שמובל על ידי מערך הדיגיטל ונציגי משרדים ובאמצעות תובנות המתעדכנות מעת לעת, בהנחיות ניהול הסיכונים ובסדנאות הטמעת ניהול הסיכונים. 3. סיכונים הכרוכים בטכנולוגיות חדשות מתעדכנים ומתווספים כל העת. סיכוני AI יתווספו אף הם לבנק הסיכונים בקרוב(בעבודה).

ניהול סיכונים ממשלתי בתחום התקשוב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
18	ביצוע סקר סיכוני תקשוב משרדי מקיף	על פי הנחיית מערך הדיגיטל, יחידות גדולות מאוד שהיקף הפעילות הכספית השנתית שלהן הוא 250 מיליון ש"ח ומעלה, נדרשות לבצע סקר ארגוני מקיף לניהול סיכוני תקשוב על נכסי התקשוב, על תשתיות התקשוב ועל תהליכי התקשוב שלהן. לצד זאת, מצוין בהנחיות שמומלץ לבצע זאת בכל יחידה ללא תלות בהיקף פעילותה הכספית. נכון ליולי 2023, מבין עשרה משרדים שנבדקו שהיקף פעילותם הכספית השנתית בתחום התקשוב אומנם קטן מ-250 מיליון ש"ח, אך מגיע לעשרות מיליוני ש"ח, חמישה משרדים, בהם משרד הרווחה, לא ביצעו בשנים האחרונות סקר סיכוני תקשוב ארגוני מקיף, אף שהדבר מומלץ על פי הנחיות מערך הדיגיטל לכל יחידה, ללא תלות בהיקף פעילותה הכספית. מומלץ כי משרדים אלו ובהם משרד הרווחה יטמיעו מתודולוגיות סדורות בתחום ניהול סיכוני התקשוב, ובכלל זה ביצוע עיתי של סקר סיכוני תקשוב ארגוני מקיף, שיאפשר טיפול בסיכונים שיוגדרו כמהותיים ביותר לפעילות התקשוב של המשרדים.	• **משרד הרווחה והביטחון החברתי** ברבעון הראשון של 2024, מונתה אחראית ניהול סיכונים באגף טד"ם. יש למשרד מתודולוגיות סדורות בתחום ניהול סיכוני התקשוב ובימים אלו המשרד נערך להקמת מערך תשתיתי לניהול סיכונים בליווי מערך הדיגיטל הלאומי. בנוסף, המשרד קיים סדנת ניהול סיכונים מקצועית בהובלת מערך הדיגיטל והמשרד בשלבי הידוק המדיניות. מערך הדיגיטל מבצע אחת לשנה בקרת מתודולוגיות ממשלתית ובמסגרת זו נבחן גם נושא ניהול הסיכונים. בתוכנית העבודה לשנת 2025מתוכנן סקר סיכוני תקשוב הכולל גם סיכוני סייבר.
19	ביצוע סקר סיכוני תקשוב משרדי מקיף	על פי הנחיית מערך הדיגיטל, יחידות גדולות מאוד שהיקף הפעילות הכספית השנתית שלהן הוא 250 מיליון ש"ח ומעלה, נדרשות לבצע סקר ארגוני מקיף לניהול סיכוני תקשוב על נכסי התקשוב, על תשתיות התקשוב ועל תהליכי התקשוב שלהן. לצד זאת, מצוין בהנחיות שמומלץ לבצע זאת בכל יחידה ללא תלות בהיקף פעילותה הכספית. נכון ליולי 2023, מבין עשרה משרדים שנבדקו שהיקף פעילותם הכספית השנתית בתחום התקשוב אומנם קטן מ-250 מיליון ש"ח, אך מגיע לעשרות מיליוני ש"ח, חמישה משרדים, בהם משרד האוצר, לא ביצעו בשנים האחרונות סקר סיכוני תקשוב ארגוני מקיף, אף שהדבר מומלץ על פי הנחיות מערך הדיגיטל לכל יחידה, ללא תלות בהיקף פעילותה הכספית. מומלץ כי משרדים אלו ובהם משרד האוצר יטמיעו מתודולוגיות סדורות בתחום ניהול סיכוני התקשוב, ובכלל זה ביצוע עיתי של סקר סיכוני תקשוב ארגוני מקיף, שיאפשר טיפול בסיכונים שיוגדרו כמהותיים ביותר לפעילות התקשוב של המשרדים.	• **משרד האוצר** כפי שנאמר בדוח: "משרד האוצר מסר כי הוא מכיר בחשיבות נושא ניהול הסיכונים במשרד ועוסק בכך באופן שוטף, וכי ניהול סיכוני תקשוב הוא חלק אינטגרלי ממחזור חיי כל מערכת חדשה המפותחת במשרד. עוד הוא ציין כי בשנת 2023 בוצע סקר סיכוני תקשוב לכל אחד מ- 12 הפרויקטים האסטרטגיים שהוביל האגף ." יש לציין שמשרד האוצר אף בחר לבצע סקר סיכונים לפרויקט האסטרטגי של העברת כלל תשתית משרד האוצר לענן. המשרד מתכנן לבצע סקר סיכוני תקשוב מקיף במהלך שנת 2025, ככל שהמצב התקציבי יאפשר זאת.
20	ביצוע סקר סיכוני תקשוב	על פי הנחיית מערך הדיגיטל, יחידות גדולות מאוד שהיקף הפעילות הכספית השנתית שלהן הוא 250 מיליון ש"ח ומעלה, נדרשות לבצע סקר ארגוני מקיף לניהול סיכוני תקשוב על נכסי התקשוב, על תשתיות	• **משרד הכלכלה והתעשייה**

ניהול סיכונים ממשלתי בתחום התקשוב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
	משרדי מקיף	התקשוב ועל תהליכי התקשוב שלהן. לצד זאת, מצוין בהנחיות שמומלץ לבצע זאת בכל יחידה ללא תלות בהיקף פעילותה הכספית. נכון ליולי 2023, מבין עשרה משרדים שנבדקו שהיקף פעילותם הכספית השנתית בתחום התקשוב אומנם קטן מ-250 מיליון ש"ח, אך מגיע לעשרות מיליוני ש"ח, חמישה משרדים, בהם משרד הכלכלה, לא ביצעו בשנים האחרונות סקר סיכוני תקשוב ארגוני מקיף, אף שהדבר מומלץ על פי הנחיות מערך הדיגיטל לכל יחידה, ללא תלות בהיקף פעילותה הכספית. מומלץ כי משרדים אלו ובהם משרד הכלכלה יטמיעו מתודולוגיות סדורות בתחום ניהול סיכוני התקשוב, ובכלל זה ביצוע עיתי של סקר סיכוני תקשוב ארגוני מקיף, שיאפשר טיפול בסיכונים שיוגדרו כמהותיים ביותר לפעילות התקשוב של המשרדים.	
21	ביצוע סקר סיכוני תקשוב משרדי מקיף	על פי הנחיית מערך הדיגיטל, יחידות גדולות מאוד שהיקף הפעילות הכספית השנתית שלהן הוא 250 מיליון ש"ח ומעלה, נדרשות לבצע סקר ארגוני מקיף לניהול סיכוני תקשוב על נכסי התקשוב, על תשתיות התקשוב ועל תהליכי התקשוב שלהן. לצד זאת, מצוין בהנחיות שמומלץ לבצע זאת בכל יחידה ללא תלות בהיקף פעילותה הכספית. נכון ליולי 2023, מבין עשרה משרדים שנבדקו שהיקף פעילותם הכספית השנתית בתחום התקשוב אומנם קטן מ-250 מיליון ש"ח, אך מגיע לעשרות מיליוני ש"ח, חמישה משרדים, בהם משרד החקלאות, לא ביצעו בשנים האחרונות סקר סיכוני תקשוב ארגוני מקיף, אף שהדבר מומלץ על פי הנחיות מערך הדיגיטל לכל יחידה, ללא תלות בהיקף פעילותה הכספית. מומלץ כי משרדים אלו ובהם משרד החקלאות יטמיעו מתודולוגיות סדורות בתחום ניהול סיכוני התקשוב, ובכלל זה ביצוע עיתי של סקר סיכוני תקשוב ארגוני מקיף, שיאפשר טיפול בסיכונים שיוגדרו כמהותיים ביותר לפעילות התקשוב של המשרדים.	**• משרד החקלאות ופיתוח הכפר** המשרד רואה חשיבות עליונה לניהול סיכונים בתחום התקשוב. תקציב אגף טד"מ במשרד החקלאות הינו פחות מהסכום שמחייב ביצוע סקר ניהול סיכוני תקשוב וזה בגדר המלצה. יחד עם זאת, לאור המלצת המבקר הנושא יועלה במסגרת תוכנית העבודה של האגף בשנת 2025 וככל שהתקציב יאושר נבצע את הסקר. האגף פועל על פי מתודולוגיות סדורות ועל כן האגף עבר ריענון מתודולוגיות ניהול סיכונים בפרויקטים וכן בכל ועדת היגוי יש טבלת ניהול סיכונים אשר מנוהלת באופן דינמי ושוטף.
22	ביצוע סקר סיכוני תקשוב משרדי מקיף	על פי הנחיית מערך הדיגיטל, יחידות גדולות מאוד שהיקף הפעילות הכספית השנתית שלהן הוא 250 מיליון ש"ח ומעלה, נדרשות לבצע סקר ארגוני מקיף לניהול סיכוני תקשוב על נכסי התקשוב, על תשתיות התקשוב ועל תהליכי התקשוב שלהן. לצד זאת, מצוין בהנחיות שמומלץ לבצע זאת בכל יחידה ללא תלות בהיקף פעילותה הכספית. נכון ליולי 2023, מבין עשרה משרדים שנבדקו שהיקף פעילותם הכספית	**• משרד התקשורת** המשרד מקבל את ההמלצה וייבחן מול מערך הדיגיטל יישום של מתודולוגיה סדורה בתחום ניהול סיכוני התקשוב שתשלים את התהליך המתדולוגי הקיים כיום והסקרים שכבר נעשים בתחום התשתיות והסייבר.

ניהול סיכונים ממשלתי בתחום התקשוב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		השנתית בתחום התקשוב אומנם קטן מ-250 מיליון ש"ח, אך מגיע לעשרות מיליוני ש"ח, חמישה משרדים, בהם משרד התקשורת, לא ביצעו בשנים האחרונות סקר סיכוני תקשוב ארגוני מקיף, אף שהדבר מומלץ על פי הנחיות מערך הדיגיטל לכל יחידה, ללא תלות בהיקף פעילותה הכספית. מומלץ כי משרדים אלו ובהם משרד התקשורת יטמיעו מתודולוגיות סדורות בתחום ניהול סיכוני התקשוב, ובכלל זה ביצוע עיתי של סקר סיכוני תקשוב ארגוני מקיף, שיאפשר טיפול בסיכונים שיוגדרו כמהותיים ביותר לפעילות התקשוב של המשרדים.	יודגש כי ביצוע סקר סיכוני תקשוב ארגוני דורש ליווי של חברה שאושרה ע"י מערך הדיגיטל לבצע את הסקר האמור ומותנה בקבלת תקציב לפעילות זו. בנוסף חשוב להדגיש כי המשרד מוסמך לתקן ISO 27001 ברציפות מספר שנים ומדורג בציון גבוה במדד יה"ב. בשנת 2024 נערכו סקרי סיכונים תשתיתיים וסקר סיכונים אפלקיטבי. יש לציין כי לאחרונה, הוגדר באגף המחשוב נאמן סיכוני תקשוב שנמצא בקשר מול מערך הדיגיטל ויסייע לממש את ההמלצה כאמור.

מדיניות פעם אחת - ביקורת מעקב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
1	מיפוי ותיקוף השירותים הניתנים לציבור	נמצא כי 12 גופים כלל לא תיקפו את השירותים שהם מציעים, ובכללם 480 שירותים במשרד החינוך ו-129 שירותים בבתי הדין הרבניים. כמו כן, משרדים אחרים תיקפו רק חלק מהשירותים שהם מציעים. כך, למשל, זרוע העבודה במשרד העבודה והרווחה ובמשרד הכלכלה (כיום משרד העבודה) תיקפה 2 מתוך 107 שירותים, והמשרד להגנת הסביבה תיקף 8 מתוך 166 שירותים. על משרד החינוך, המשרד להגנת הסביבה, בתי הדין הרבניים, רשות המיסים בישראל (להלן - רשות המיסים), משרד הפנים ומשרד התרבות והספורט, בשיתוף פעולה עם מערך הדיגיטל, להשלים את מיפוי השירותים שהם נותנים לציבור ואת תיקופם. בנוסף מוצע כי שירות התעסוקה אשר לא נכלל בהחלטת הממשלה האמורה, ישלים את מיפוי השירותים ותיקופם לטובת שיפור השירות לציבור.	**• המשרד להגנת הסביבה** ההיבטים המפורטים מקובלים, אין הערות. **• המשרד לשירותי דת -הנהלת בתי הדין הרבניים** מאז שקיבלנו את דוח מבקר המדינה תיקפנו 112 שירותים. 5 שירותים נמצאים בהליכי דיוק סופיים. השאר יתוקפו בזמן הקרוב. **• משרד החינוך** כפי שנמסר בטיוטה למבקר המדינה, השירותים שמופו בשנת 2014 בשיתוף עם ישראל דיגיטלית, כ- 480 במספר, אינם רלוונטיים היום, עקב שינויים רבים שנערכו באתרי המשרד ובדיגיטציה של השירותים. משרד החינוך הקים 6 פורטלים ובאמצעותם הוא מנגיש את כלל השירותים הדיגיטליים הניתנים לעובדי הוראה, מנהלי מוסדות חינוך, רשויות מקומיות, הורים, תלמידים, מפקחים ועובדי המשרד. במיפוי שבוצע יחד עם מערך הדיגיטל במאי 2023 מופו שירותים שמשרד החינוך נותן להורים ולתלמידים הבוגרים. אוכלוסיות אלו יכולים לקבל את השירותים באופן ישיר מאתר Gov.il באמצעות ההזדהות הלאומית. מאז אנו פועלים, בשיתוף פעולה מלא עם מערך הדיגיטל, להחצנת שירותים אלו באמצעות Ask Once. לדוגמא בשנת 2024 פורסמה הצהרת בריאות דיגיטלית להורים בעברית ובערבית, פורסמו גיליונות הציונים של התלמידים לרבות שירות אפוסטיל ועוד. סה"כ מפורסמים 23 שירותים מתוך 34 שמופו. **• משרד הכלכלה והתעשייה -מערך הדיגיטל הלאומי** בעקבות פרסום טיוטת הדו"ח והעברתו למשרדים מחד, וכן איוש תפקיד סמנכ"ל השירות במספר משרדים, ניתן לראות כי מספר משרדים תיקפו את השירותים בשיתוף פעולה עם מערך הדיגיטל הלאומי בין היתר – משרד העבודה, בתי הדין הרבניים, עלייה והקליטה, משרד התחבורה וכן משרד הבריאות . כמובן שאנו מברכים על צעד זה שמקדם את המערכת לסטטוס מעודכן ופעיל .

מדיניות פעם אחת - ביקורת מעקב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
			• משרד הפנים בהמשך להחלטת ממשלה 260 ולסיום הפיילוט, עלה הצורך בהתאמות ובבניית תשתיות תקשורת משופרות בין השלטון המרכזי למקומי. בהחלטת ממשלה 213 בשנת 2023, הוקם צוות בין-משרדי לקידום הדיגיטל בשלטון המקומי. הצוות מסיים את עבודתו בימים אלו ויגזור מכך את שירותים והממשקים הנדרשים לקידום התחום. **• רשות המיסים בישראל** מיד עם קבלת החלטת הממשלה 1933 מיום 30.8.2016, מיפוי השירותים ותיקוף השירותים של רשות המסים נעשה מול משרד הדיגיטל כבר בשנת 2017. **• שירות התעסוקה** שירות התעסוקה נמצא בתהליך של השלמת מתן השירות הרב ערוצי. חלק מהשירות כבר ניתן בדיגיטל וכעת השירות משלים את המיפוי עד לסוף 2024. ככל שיתקבלו התקציבים השירות יבצע את השלמת הפערים.
2	מיפוי ותיקוף של שירותים הניתנים על ידי הממשלה	שבע שנים אחרי שהממשלה החליטה בנושא, מערך הדיגיטל לא קבע מנגנון סדור לעניין מיפוי ותיקוף השירותים, כולל לעדכון וטיוב מאגר השירותים, ואין למערך תמונת מצב מלאה ועדכנית של כלל השירותים הממשלתיים, כולל המידע והאישורים הנדרשים לשם אספקתם. במצב דברים זה קשה לקבוע אילו שירותים מתאימים ליישום מדיניות פעם אחת או שמיישמים בהם אותה בפועל באופן המביא לחיסכון בירוקרטי ניכר, ולפיכך קשה לפעול מול המשרדים הרלוונטיים לשם אכיפת החלטת הממשלה. על מערך הדיגיטל לקבוע תוכנית עבודה מפורטת, לרבות לוחות זמנים שיחייבו את כלל משרדי הממשלה, יחידות הסמך והגופים הציבוריים שטרם מיפו ותיקפו את השירותים הניתנים על ידם - כל זאת כדי שפעולות אלו יהוו תשתית מתאימה ליישום מדיניות פעם אחת. אם למערך הדיגיטל אין סמכות מספקת בכל הנוגע לקידום פעולת הגופים כמתחייב מהחלטת הממשלה, הרי שעליו לפעול	**• משרד הכלכלה והתעשייה -מערך הדיגיטל הלאומי** המערך פועל להרחבת השימוש במאגר השירותים לצורך ניהול השירותים הממשלתיים, על בסיס מערכת ממוחשבת שמציגה תמונת מצב עדכנית של השירותים הממשלתיים. המערכת מאפשרת לסמנכ"לי השירות במשרדים לקבל תמונה שלמה ומעודכנת של השירותים שהמשרד נותן. כמו כן המערך גיבש מענה לנושא זה במסגרת החלטת ממשלה שאמורה להיות מאושרת בממשלה במסגרת התכנית הכלכלית של משרד האוצר לשנת 2025 . עם זאת חשוב להבהיר כי החובה המוטלת על משרדי הממשלה בהתייחס למימוש מדיניות "פעם אחת" אינה מותנית בביצוע מיפוי השירותים כפי שכתוב באופן מפורש בסעיף 2 (ב) להחלטת ממשלה . 1933 עוד יובהר כי האחריות לביצוע המדיניות ושילוב המימוש בתוכניות העבודה השנתיות וכיוצ"ב, הוטלה על משרדי הממשלה.

מדיניות פעם אחת - ביקורת מעקב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		להסדרת ההרחבה של סמכות ההנחיה שלו באמצעות החלטת ממשלה או בכל דרך אחרת שתיקבע. כמו כן, מוצע כי המערך יבחן את האפשרות לעגן את כלל לוחות הזמנים בהחלטת ממשלה מחייבת. נוסף על כך, מומלץ כי מערך הדיגיטל יקבע מדיניות ישימה לטיוב מאגר השירותים ולעדכון אפקטיבי שלו.	
3	מיפוי ותיקוף של שירותים הניתנים על ידי גופים ציבוריים	טרם מופו ותוקפו שירותים הניתנים על ידי גופים ציבוריים שאינם גופים ממשלתיים (כגון: רשויות מקומיות, קופות חולים ובתי חולים). מצב זה פוגע בתהליכי שיפור השירות לציבור ובצמצום העומס הבירוקרטי המוטל עליו, והוא אינו עולה בקנה אחד עם התוכנית להאצת השירותים הדיגיטליים הניתנים לציבור שעליה החליטה הממשלה בשנת 2020 (החלטה 260). על מערך הדיגיטל לקבוע תוכנית עבודה מפורטת, לרבות לוחות זמנים שיחייבו את כלל משרדי הממשלה, יחידות הסמך והגופים הציבוריים שטרם מיפו ותיקפו את השירותים הניתנים על ידם - כל זאת כדי שפעולות אלו יהוו תשתית מתאימה ליישום מדיניות פעם אחת. אם למערך הדיגיטל אין סמכות מספקת בכל הנוגע לקידום פעולת הגופים כמתחייב מהחלטת הממשלה, הרי שעליו לפעול להסדרת ההרחבה של סמכות ההנחיה שלו באמצעות החלטת ממשלה או בכל דרך אחרת שתיקבע. כמו כן, מוצע כי המערך יבחן את האפשרות לעגן את כלל לוחות הזמנים בהחלטת ממשלה מחייבת. נוסף על כך, מומלץ כי מערך הדיגיטל יקבע מדיניות ישימה לטיוב מאגר השירותים ולעדכון אפקטיבי שלו.	**• משרד הכלכלה והתעשייה -מערך הדיגיטל הלאומי** מערך הדיגיטל רואה חשיבות גבוהה בשילוב גופים ציבוריים נוספים במערכת מיפוי השירותים, ויבצע זאת בהתאם לנכונות הגופים הציבוריים לשתף פעולה ולמגבלת המשאבים הארגונית.
4	חיבור משרדים לשדרת המידע	שלא בהתאם להחלטת הממשלה, המלצת מבקר המדינה בדוח הקודם ותוכנית הפריסה של רשות התקשוב דאז לחיבור הגופים לשדרת המידע, צה"ל, רשות המיסים והמוסד לביטוח הלאומי טרם התחברו לשדרת המידע, אף שהיו אמורים להתחבר אליה עד אפריל 2021.	**• המוסד לביטוח לאומי** כפי שכבר צוין מספר פעמים בעבר, הביטוח הלאומי הינו תאגיד סטטוטורי וכזה החלטת הממשלה משנת 2016 אינה חלה עליו באופן אוטומטי. הביטוח הלאומי נמצא בתהליך התחברות לשדרת המידע וכעת הינו בשלב של עריכת מבחני קבלה ובחינת תקינות, אשר עתיד להסתיים עד סוף נובמבר 2024.

מדיניות פעם אחת - ביקורת מעקב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		על צה"ל, רשות המיסים והמוסד לביטוח הלאומי, להשלים את הפעולות הנדרשות לשם חיבורם לשדרת המידע. על גופים אלו ליישם את העברות המידע מהם ואליהם באמצעות השדרה תוך ניצול יתרונותיה, כאמור, כדי לממש את מדיניות פעם אחת במתן שירות לציבור בכלל, ובפרט באירועי החיים שצוינו בהחלטות הממשלה.	**• צבא הגנה לישראל** בימים אלה מוקם מדור הגנת הפרטיות באכ"א בענף אד"ם. מדור זה עתיד להיות אמון על הנגשת מידע צה"לי לגופים חוץ צה"ליים. בהתאם להנחיה, אכ"א פתוח לקבלת בקשות לקבלת מידע מהגופים. על המשרדים לפנות לצה"ל בבקשה לקבל את המידע. **• רשות המיסים בישראל** רשות המיסים מחוברת לשדרת המידע לגבי מידע שמבחינה משפטית אין מניעה להעברתו בשל חובת הסודיות הפיסקלית.
5	חיבור משרדים לשדרת המידע	נמצא כי שלושה גופים אחרים הצורכים מידע שנמצא ברשות גופים אחרים: משרד הביטחון, משרד האנרגייה והתשתיות ורשות העתיקות, טרם התחברו לשדרת המידע על אף החלטת הממשלה בעניינם ותוכנית הפריסה של רשות התקשוב דאז. כמו כן, לפי תוכנית הפריסה של שדרת המידע, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (להלן - הלמ"ס) הייתה אמורה להתחבר לשדרה עד סוף שנת 2022. בביקורת הנוכחית נמצא כי נכון למועד הביקורת, היא טרם עשתה כן. על משרד הביטחון, משרד האנרגייה והתשתיות, רשות העתיקות והלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, להשלים את הפעולות הנדרשות לשם חיבורם לשדרת המידע. על גופים אלו ליישם את העברות המידע מהם ואליהם באמצעות השדרה תוך ניצול יתרונותיה, כאמור, כדי לממש את מדיניות פעם אחת במתן שירות לציבור בכלל, ובפרט באירועי החיים שצוינו בהחלטות הממשלה.	**• משרד האנרגיה והתשתיות** משרד האנרגיה והתשתיות ביצע דיון מקדים עם ממשל זמין. המשרד מתכוון להתחבר לשדרת המידע בהמשך שנת העבודה 2025. **• רשות העתיקות** ההמלצה מקובלת על רשות העתיקות ורשות העתיקות כבר החלה בפעילות הנדרשת ליישומה. **• משרד הביטחון** המשרד רואה חשיבות עליונה בייעול ושיפור השירות לאזרח, ובפרט לאוכלוסיות הזכאים הרגישות ,נכי צה"ל ומשפחות שכולות כפי שצין המבקר. בהתאם לכך, המשרד מקדם באופן שוטף מהלכים רבים לשיפור וייעול השירות, לרבות תהליכי דיגיטציה נרחבים להנגשה של שירותים ולפישוט תהליכים. נציין כי הוקם צוות טרנספורמציה דיגיטלית ואף גובשה תר"ש ייעודית לקידום תהליכי דיגיטציה. החיבור למערכת שדרת המידע משתלב היטב עם מגמות אלו של שירות ודיגיטציה. כפי שצוין בגוף הדוח, בעבר נבחנה האפשרות להתחבר למערכת אך הדבר לא הבשיל לכדי יישום בשל סיכוני אבטחת מידע, שזוהו בממשק עם מערכות חיצוניות. לאור ההתפתחויות הטכנולוגיות המשרד יפעל למיפוי הצרכים ובחינה מחודשת של התחברות למערכת שדרת המידע תוך מתן מענה הולם להיבטי אבטחת מידע.

מדיניות פעם אחת - ביקורת מעקב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
6	חיבור משרדים לשדרת המידע	מצופה היה כי דווקא בתקופת מלחמת "חרבות ברזל", שבה נוספו אלפי בני משפחות למעגל השכול וכן אלפי נכים, ישפר המשרד את השירות לאוכלוסיות אלו באמצעות חיבור לשדרת המידע תוך יישום מדיניות פעם אחת, וכי הוא לא יטריח אוכלוסיות אלו להמצאת אישורים ואסמכתאות ממשרדים שונים שלא לצורך. על משרד הביטחון ליישם לאלתר את החלטת הממשלה ואת הערת מבקר המדינה בדוח הקודם לעניין החיבור לשדרת המידע, וכפועל יוצא מכך לתת שירות בהתאם למדיניות פעם אחת.	**• משרד הביטחון** ראה תגובה לליקוי 5.
7	היקף השירותים הממשלתיים בשדרת המידע	בחלוף כשמונה שנים מהחלטת הממשלה המנחה את משרדי הממשלה ויחידות הסמך להשתמש בתשתית הטכנולוגית הממשלתית לצורך שיתוף מידע, בתשתיות אלו נעשה שימוש לגבי פחות משליש מכלל השירותים (1,178 מתוך 3,888 שירותים), כך שבמרבית השירותים הניתנים על ידי משרדי הממשלה נעשה שימוש בתשתיות מקומיות, בדואר אלקטרוני או שהאזרח נדרש להעביר לגופים הרלוונטיים בעצמו את המידע הנדרש. על מערך הדיגיטל לפעול מול כלל הגופים הממשלתיים שטרם השלימו את מחויבויותיהם להתחברות ושימוש בשדרת המידע על פי החלטת הממשלה, כדי לוודא שהגופים פועלים למימושה, לעדכן בהתאם את תוכנית הפריסה של שדרת המידע ולכלול בה לוחות זמנים מחייבים לחיבור הגופים הרלוונטיים לשדרת המידע, בהתאם להחלטת הממשלה. ככל שמערך הדיגיטל יתקל בקשיים בכל הנוגע לקידום פעולת הגופים בהתאם להחלטת הממשלה הרי שמומלץ לעגן לוחות זמנים מחייבים במסגרת החלטת ממשלה. מוצע כי המערך יפעיל כלי ניטור לבחינת היקף השימוש בשדרה כדי לקבל תמונת מצב מלאה של השימוש בפועל בשירותים הדיגיטליים המוצעים לציבור ושל יישום החלטות הממשלה. האמור עשוי לתרום לקבלת המידע הנדרש ביחס לתהליכי ההתייעלות והחיסכון המושגים בזכות הדיגיטציה של השירותים.	**• משרד הכלכלה והתעשייה -מערך הדיגיטל הלאומי** צוות שדרת המידע ומערך הדיגיטל ביצע חיבור של כלל הגופים אשר הציגו צרכים עסקיים רלוונטיים לפרסום השדרה וגופים אשר שיתפו פעולה והקצו את המשאבים הנדרשים לחיבור לשדרה. כלל הגופים בעלי הצרכים העסקיים חוברו. ככל שעולים צרכים עסקיים רלוונטיים מגופים חדשים, מבוצע מולם תהליך של מיפוי שירותים וחיבורם לשדרה. בשלב זה אנו נערכים למעבר של שירותים לסביבות הענן של נימבוס, תחילת תהליך של מיפוי משרדים אשר עתידים להעביר מערכות לסביבות נימבוס ובהמשך - להתחיל תהליך של חיבור גופים אלו לסביבות נימבוס לצד השלמת מוכנות השדרה בסביבת הענן. הסביבה המקומית כבר קיימת. משרדי הממשלה, אשר מכירים את השירותים אותם הם נותנים, הם האחראים בראש ובראשונה על ביצוע מיפוי של השירותים ובניית תוכנית מעבר לפרסום והנגשת השירותים בשדרת המידע, בהתאם לתקן הממשלתי שהוגדר. צוות שדרת המידע זמין למתן מענה לתרחישים הנדרשים ולסיוע בפרסום השירותים והעברתם לשדרה בהתאם לתוכנית העבודה אשר יקבעו המשרדים. פורטל השירות העצמי של שדרת המידע עלה לאוויר בסוף שנת 2022 ובמהלך שנת 2023 חוברו רוב המשרדים לפורטל זה. כיום מירב העבודה בשדרה מבוצעת בפורטל זה . עם המעבר לסביבות הענן מבוצעת עבודה להרחבת הפורטל לסביבות אלה (צפי 1, 2025 לא מעכב משרדים לעבודה שכן כיום כמות השירותים המיועדים לענן הם עדיין בודדים).

מדיניות פעם אחת - ביקורת מעקב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
			קטלוג השירותים פותח, נבדק ואושר לפרסום. הקטלוג נמצא בשלב של טיוב מידע) הכנסת תיאורים משמעותיים לשירותים על מנת לאפשר חיפוש בקטלוג(ויחל בהשקה שקטה במהלך נובמבר 2024, ומתוכנן לחשיפה במהלך רבעון זה (2024 4). באחריות המשרדים לבצע העברה של השירותים אשר באחריותם לשדרת המידע ובכלל זה פרסום השירותים בקטלוג השירותים. כמות השירותים הקיימים בקטלוג השירותים הם כ- 1,500 אך יתכן שלא כולם חלק מהנתון של 3,888 שכן מדובר גם בשירותים חדשים אשר מפורסמים כיום בשדרת המידע.
8	פורטל השירותים הקיימים בשדרת המידע	בחלוף כשמונה שנים מהחלטה 1933 וכחמש שנים מהנחיית ראש רשות התקשוב בעניין פרסום פורטל השירותים הקיימים בשדרת המידע, עדיין מצוי פרויקט ההקמה של הפורטל בשלב התחלתי של פיילוט - 19 שירותים מתוך 3,888 המהווים כחמישה פרומיל מכלל שירותי הממשלה. היעדר מאגר מידע מפורט הכולל מנוע חיפוש נוח לשימוש אשר יכלול את כלל השירותים העושים שימוש בשדרת המידע (פורטל השירותים), יקשה על הגופים לממש בקלות תהליכי העברת מידע באמצעותה. לאור החשיבות שבפורטל השירותים ובפורטל בשירות עצמי לקידום יישום החלטות הממשלה לשיפור השירות לציבור והאצת השירותים הדיגיטליים המוצעים לו, על מערך הדיגיטל להאיץ את הפעילות להנגשתם של הפורטלים למשרדי הממשלה ולקבוע יעדים ולוחות זמנים להרחבת היקף השירותים המוצעים באמצעותם.	**• משרד הכלכלה והתעשייה -מערך הדיגיטל הלאומי** ראה מענה לליקוי 7.
9	מימוש מדיניות פעם אחת	בחלוף כשבע שנים לאחר החלטת הממשלה ו-3 שנים לאחר שמבקר המדינה העיר על כך, למערך הדיגיטל עדיין אין מידע או נתונים בנוגע להיקף שירותי הממשלה המממשים את מדיניות פעם אחת ולהיקף שירותי הממשלה הפוטנציאליים למימוש מדיניות זו. למערך הדיגיטל גם אין מנגנונים לניטור ולבקרה על מימוש מדיניות פעם אחת במשרדי הממשלה. מערך הדיגיטל לא קבע בשנים 2021 - 2023 יעדים פרטניים ברמת המשרדים	**• משרד הכלכלה והתעשייה -מערך הדיגיטל הלאומי** ההמלצה מקובלת. מערך הדיגיטל פועל בימים אלו לגיבוש מתודולוגיה ומדדיAsk Once לבחינת מידת היישום של שירותים וגיבוש מדדים. המערך מתעתד להתחיל בשבועות הקרובים בתהליך הבחינה, לפי תוכנית עבודה המתעדפת קבוצת שירותים מסך כלל השירותים הממשלתיים.

מדיניות פעם אחת - ביקורת מעקב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		וברמת השירותים, למיפוי השירותים הממשלתיים ולשילובם במסגרת שדרת המידע ופעם אחת. כמו כן, לא נקבע לוח זמנים רב-שנתי להתקדמות כדי להבטיח הגעה ליעדים שנקבעו בהחלטות הממשלה 1933 ו-260 בכל הנוגע למימוש מדיניות פעם אחת והרחבת השירותים הדיגיטליים הניתנים לציבור, אין תהליך בקרה ופרסום לציבור על העמידה בהחלטות אלו. לאור החלטות הממשלה שתכליתן לקדם מדיניות פעם אחת ולאור החשיבות הציבורית והתרומה בקידומה לשיפור השירות לאזרחים, על מערך הדיגיטל להגדיר מדדי הצלחה לחיבור שירותים לשדרת המידע וליישום מדיניות פעם אחת, לקבוע יעדים כמותיים למשרדי הממשלה וליחידות הסמך לעמידה במדדים אלו לרבות לוחות זמנים ואבני דרך ולעקוב אחר עמידתו ועמידת משרדי הממשלה ביעדים אלו. מוצע כי מדדי ההצלחה ועמידת משרדי הממשלה ביעדים אלו ידווחו לממשלה ולציבור במסגרת הדוח השנתי של המערך.	
10	העברת מידע בין גופים ו"מערכת ועדות" (מערכת מוע"ד) - ועדת ההיגוי	בביקורת המעקב נמצא שוועדת ההיגוי לעניין העברת מידע לא התכנסה כלל בשנים 2021 - 2023, כך שלמעשה פעולתה נפסקה. מאז שנת 2020 לא הפיק מערך הדיגיטל דוחות שנתיים לממשלה וממילא לא העביר לה, נתונים לגבי זמני הטיפול בבקשות בכל שלב, לרבות לגבי צווארי בקבוק עיקריים בתהליך והסיבות לעיכובים. זאת אף שהממשלה דרשה מוועדת ההיגוי בראשות המערך לדווח לה מדי שנה על סטטוס יישום ההחלטה לעניין העברות המידע. על ראשת מערך הדיגיטל לחדש את פעילות ועדת ההיגוי לעניין העברות מידע ולכנסה לצורך פיקוח על עבודת משרדי הממשלה והגופים הציבוריים לשם השגת תכלית מדיניות פעם אחת וכן על כשלים ביישום המדיניות כאמור בהחלטת הממשלה, כל זאת לשם שיפור השירות הממשלתי לציבור והפחתת הנטל הבירוקרטי המוטל עליו. כמו כן, על הוועדה לדווח לממשלה על מימוש ההחלטה, לרבות לעניין זמני העברת המידע בין גופים בפועל.	• **משרד הכלכלה והתעשייה -מערך הדיגיטל הלאומי** בימים אלה מוקם צוות עבודה פנימי המערב את כלל הגורמים הרלבנטיים בתוך המערך. במסגרת זו, המערך פועל בימים אלו לגבש תכנית עבודה לוועדת ההיגוי לטובת תיאום, סנכרון וגיבוש תכנית עבודה אחודה למימוש מדיניות 'פעם אחת' ובתוכה ייעול תהליכי העברות המידע. באשר לפעילות בעבר, ובפרט לגבי אי התכנסות הוועדה בין השנים 2021 –2023 – יודגש שהארגון (רשות התקשוב) עבר בתקופה ההיא שינויים ארגוניים במסגרת המיזוג עם מערך הדיגיטל הלאומי, שהשפיעה בין היתר על הפעילות בתחום זה, כאשר ההיערכות החדשה במערך אמורה להבטיח טיפול מיטבי בנושא זה.

מדיניות פעם אחת - ביקורת מעקב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
11	מערכת ועדות (מוע"ד)	מנתוני מערך הדיגיטל עולה כי בשנים 2018 - 2023 הזמן הממוצע להשלמת טיפולה של הוועדה בבקשות להעברת מידע במערכת, מרגע הגשת הבקשה עד אישורה או דחייתה, היה 277 ימים (כתשעה חודשים), וכי בשנת 2023 הזמן הממוצע להשלמת הטיפול בבקשות היה 342 ימים, כלומר כמעט שנה - זמן ארוך כמעט פי שישה (570%) מזמן הטיפול הכולל בבקשה שהוגדר בהחלטת הממשלה - 60 ימים. הטיפול הממושך בבקשות פוגע בשירות לציבור, משקף חוסר יעילות, גורם עומס בירוקרטי ובזבוז של משאבים וקשב ניהולי לעיסוק המתמשך. יודגש כי התמשכות התהליך להעברת המידע פוגעת ביישום מדיניות פעם אחת המבוססת על העברות המידע בין המשרדים. על מערך הדיגיטל להשלים את יישום תהליכי שיפור לעבודת הוועדות המשרדיות להעברת מידע בין גופים, כולל יישום אוטומציה ותהליכים דיגיטליים לניהול התהליך הכולל במערכת החדשה - מערכת צ'יטה, כדי לסייע בצמצום משך הטיפול מהגשת הבקשה עד ההחלטה הסופית בעניין לפחות מ-60 יום בהתאם לפרק הזמן שהוגדר לשם כך בהחלטת ממשלה.	**• משרד הכלכלה והתעשייה -מערך הדיגיטל הלאומי** במהלך השנה האחרונה המערך ביצע אפיון וניתוח דרישות עם המשרדים השונים ובספטמבר עלתה המערכת צ'יטה ל MVP עם משרדי פיילוט מחזיק מידע : רשות האוכלוסין. מגישי הבקשות : כלכלה , בריאות , הרווחה , ביטוח לאומי ומערך הדיגיטל הראשונים שכבר הגישו בקשה למידע.
12	משכי הזמן להעברות המידע	מנתוני מערך הדיגיטל עולה כי בשנים 2018 - 2023 הזמן הממוצע להשלמת טיפולה של הוועדה בבקשות להעברת מידע במערכת, מרגע הגשת הבקשה עד אישורה או דחייתה, היה 277 ימים (כתשעה חודשים), וכי בשנת 2023 הזמן הממוצע להשלמת הטיפול בבקשות היה 342 ימים, כלומר כמעט שנה - זמן ארוך כמעט פי שישה (570%) מזמן הטיפול הכולל בבקשה שהוגדר בהחלטת הממשלה - 60 ימים. הטיפול הממושך בבקשות פוגע בשירות לציבור, משקף חוסר יעילות, גורם עומס בירוקרטי ובזבוז של משאבים וקשב ניהולי לעיסוק המתמשך. יודגש כי התמשכות התהליך להעברת המידע פוגעת ביישום מדיניות פעם אחת המבוססת על העברות המידע בין המשרדים.	**• משרד הכלכלה והתעשייה -מערך הדיגיטל הלאומי** במהלך השנה האחרונה המערך ביצע אפיון וניתוח דרישות עם המשרדים השונים ובספטמבר עלתה המערכת צ'יטה ל MVP עם משרדי פיילוט מחזיק מידע : רשות האוכלוסין. מגישי הבקשות : כלכלה , בריאות , הרווחה , ביטוח לאומי ומערך הדיגיטל הראשונים שכבר הגישו בקשה למידע.

מדיניות פעם אחת - ביקורת מעקב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		על מערך הדיגיטל להשלים את יישום תהליכי שיפור לעבודת הוועדות המשרדיות להעברת מידע בין גופים, כולל יישום אוטומציה ותהליכים דיגיטליים לניהול התהליך הכולל במערכת החדשה - מערכת צ'יטה, כדי לסייע בצמצום משך הטיפול מהגשת הבקשה עד ההחלטה הסופית בעניין לפחות מ-60 יום בהתאם לפרק הזמן שהוגדר לשם כך בהחלטת ממשלה.	
13	הצוות הבין-משרדי	בביקורת הנוכחית נמצא כי עד מועד סיום הביקורת הצוות הבין-משרדי שהוקם לצורך בחינת ההסדר הראוי להעברת מידע בין גופים ציבוריים טרם גיבש את המלצותיו לשר המשפטים, אף שנדרש לעשות כן עד 31 באוקטובר, 2023. על משרד המשפטים שנציגו מונה לעמוד בראש הצוות הבין-משרדי, להשלים את עבודת הצוות הבין-משרדי לשיפור תחום העברות המידע ולהעביר את כל התהליך שינוי משמעותי, בהתאם להחלטת הממשלה ובאופן שיבטיח קיצור ניכר בתהליך האישור ובמשכי העברות המידע בין הגופים.	**• משרד המשפטים** עבודת הצוות נמצאת בישורת האחרונה, לאחר גיבוש ההמלצות ובשלב כתיבת הדו"ח עצמו. בהתאם להחלטת הממשלה נדרש עוד תהליך של שיתוף ציבור ולכן המשרד מעריך שהשלמת הכתיבה, פרסום להערות הציבור, עיבוד ההערות שיתקבלו והשלמת הדו"ח כך שניתן יהיה להגישו לשר, יערכו כשלושה חודשים.
14	מדיניות פעם אחת	על שר הכלכלה הממונה על מערך הדיגיטל לעקוב אחר מימוש החלטות הממשלה בעניין מדיניות פעם אחת במשרדי הממשלה ובגופים הציבוריים הרלוונטיים, ולהציג בפני הממשלה אחת לתקופה, את סטטוס מימוש המדיניות. על הצוות הבין משרדי בראשות משרד המשפטים, להשלים את דיוניו ולהציג לממשלה מתווה להסרת חסמים ולקידום תהליכי העברת מידע יעילים ומהירים בין משרדי הממשלה והגופים הציבוריים, כל זאת למימוש החלטות הממשלה לשיפור השירות לציבור והפחתת הבירוקרטיה.	

מערכות המידע בחברת דואר ישראל ובבנק הדואר

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
1	האסדרה בתחום אבטחת המידע והגנת הסייבר	היחידה המגזרית במשרד התקשורת החלה בהכנת טיוטת נספח אבטחת מידע לדואר באמצע שנת 2023. במועד סיום הביקורת משרד התקשורת טרם השלים את הכנת טיוטת הנספח. מומלץ כי משרד התקשורת, חברת הדואר ובנק הדואר ישלימו את הליך הבחינה והגיבוש של הנספח לצורך התוויית העקרונות הנדרשים מהחברות בתחום אבטחת המידע והגנת הסייבר.	• **משרד התקשורת** הנושא מוסדר בהוראות רישיונה הכללי של חברת דואר ישראל בע"מ ("הרישיון"). סעיף 19.1 לרישיון קובע כי: "בעל הרישיון יתאים את תשתיותיו ובכלל כך מערכת סייבר, יחידות הדואר, מערכות מיון, כלי רכב וציוד אחר המשמש למתן שירותי בעל הרישיון, לתקנים מקובלים שנקבעו על ידי ארגוני תקינה בארץ ובעולם וכללי איגוד דואר עולמי ובהתאם לכל דין". כמו כן, פרק י"ב לרישיון קובע הוראות לעניין הפעלת תשתיות בעל הרישיון במצב חירום והסדרים בתחום הביטחון . סעיף 51.4 לרישיון קובע כי: " בעל הרישיון ינקוט בצעדים הדרושים להגנה על תשתיותיו, ובסיסי המידע המשמשים למתן שירותיו, מפני פעילות של גורמים בלתי מורשים, ובין היתר על פי ההוראות המפורטות בנספח ג' לרישיון". נספח ג' לרישיון כולל כיום הוראות לעניין הגנה על תשתיות בעל הרישיון. נספח אבטחת מידע שהכין המשרד מהווה השלמה להוראות ההגנה בסייבר הקיימות ברישיון. משכך לעמדת המשרד אין כאן ליקוי.
2	מגזרי SOC	בשנים 2022 - 2023 היחידה המגזרית במשרד התקשורת המפעילה SOC מגזרי, הממומן על ידי משרד התקשורת ומערך הסייבר הלאומי, פנתה כמה פעמים לחברת הדואר בבקשה לחברה ל-SOC התקשורת, במועד סיום הביקורת חברת הדואר טרם התחברה ל-SOC התקשורת. בכך החברה אינה מנצלת את היתרונות הגלומים בחיבור ל-SOC התקשורת, ובהם בקרה חיצונית נוספת בעת התרחשותן של תקיפות סייבר. משרד מבקר המדינה ממליץ לחברת הדואר להתחבר לשירות ה-SOC המגזרי של משרד התקשורת וזאת על מנת להעלות את רמת האבטחה של מערכות המידע ולשיפור ההגנה עליהן.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** דואר ישראל מנוי על שירות SOC חיצוני המתופעל לשביעות רצוננו ע"י ספק מוביל בתחום שמספק שירותי ניטור 24/7 חקר ותגובה. החיבור למערכות ה- SIEM של הספק דרש השקעה לא מבוטלת וכדי לשמר עדכניות דורש תחזוקה שוטפת גם מצד הדואר. לפיכך אין הדואר צריך שירות של SOC נוסף מעבר לכך. יחד עם זה הדואר נמנה על לוח התפוצה של ה- SOC המגזרי של משרד התקשורת ונמצא בקשר שוטף עם הגורם הממונה.

מערכות המידע בחברת דואר ישראל ובבנק הדואר

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
3	תקציב השקעות אגף מערכות מידע	חלק ניכר מתקציב ההשקעות משמש תשלום לקבלני המשנה המבצעים בעיקר שינויים ושיפורים במערכות הקיימות ולא להשקעה במערכות חדשות ובפיתוחים, שכן מבחינת הפרויקטים שמוביל אגף מערכות מידע נמצא כי בשנים אלה כמעט שלא בוצעו פרויקטים חדשים משמעותיים. בסך ההשקעות השנתי באגף מערכות מידע מסתמנת מגמת הפחתה במשך השנים (ירידה של 48.5% בביצוע בפועל בין השנים 2019 ל-2022). מאחר שתקציב זה מיועד כאמור להשקעה בתשתיות ובפיתוחים טכנולוגיים התואמים לענף דינמי זה, יש בהפחתתו כדי לפגוע ברווחיות החברה לאורך זמן. משרד מבקר המדינה ממליץ לחברת הדואר להתאים את היקף תקציב ההשקעות באגף מערכות מידע ואת הצורך בהשקעה בפיתוחים חדשים הנדרשים בהתאמה לשוק המתפתח ובהתאם להקצות משאבים.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** בשנים 2019-2022 חברת דואר ישראל הייתה נתונה במשבר כלכלי קשה על סף חדלות פירעון עם הערת "עסק חי" ובהתאם צומצמו כלל ההשקעות לרבות במערכות מידע. כחלק ממפת הדרכים בתחום מע' מידע שגובשה בדואר בסיוע חברת שטראוס אסטרטגיה נבנתה תכנית תלת שנתית המשקפת הגדלת תקציב ההשקעות לשנים 2024-2026 בסך כולל של 85 מש"ח.
4	הוצאות התפעול של אגף מערכות מידע	החל משנת 2019 הוצאות התפעול בפועל של אגף מערכות מידע הן יותר מ-10% מאלה של כלל החברה. כך לדוגמה, בשנים 2019, 2020, 2021 ו-2022 הוצאות התפעול בפועל באגף מערכות מידע היו כ-60,431 אלפי ש"ח, כ-64,259 אלפי ש"ח, כ-67,396 אלפי ש"ח וכ-68,168 אלפי ש"ח, בהתאמה. הוצאות התפעול בפועל של כלל החברה היו בשנים האמורות כ-577,855 אלפי ש"ח, כ-572,050 אלפי ש"ח, כ-589,063 אלפי ש"ח וכ-521,165 אלפי ש"ח, בהתאמה. עוד עולה כי בשנים 2019 ו-2022 חרג אגף מערכות מידע מתקציב הוצאות התפעול (חריגה ב-4.4% ו-10.1% בהתאמה) ואילו בשנים 2020 ו-2021 לא ניצל האגף את התקציב במלואו (תת-ביצוע של 7.8% ו-14.7% בהתאמה). בתוכנית האב צוינה הפחתת ההוצאות התפעוליות כאתגר אסטרטגי: "הפחתת הוצאות תפעוליות הן חלק מאסטרטגיה כוללת לשיפור הרווחיות. להפחתת הוצאות משנה חשיבות בארגונים הכפופים לחוקים והסדרה ואשר מחויבים לרמות שירות מטעם השילטונות". מהתרשים עולה כי אף שבשנת 2022 החברה הקטינה את תקציב התפעול הכולל שלה ב-15.6% ואת תקציב התפעול של אגף מערכות מידע ב-21.6%, בפועל החברה הקטינה את הוצאותיה בין השנים 2021 ו-2022 ב-11.5% ולעומת זאת אגף מערכות מידע הגדיל את הוצאותיו ב-1.1%.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** ההמלצה מקובלת ומיושמת כחלק ממפת הדרכים בתחום מע' מידע שגובשה בדואר בסיוע חברת שטראוס אסטרטגיה.

מערכות המידע בחברת דואר ישראל ובבנק הדואר

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		משרד מבקר המדינה ממליץ לחברה לפעול לשיפור מתמיד בתחום טכנולוגיות המידע תוך בחינת מהות ההשקעות והגדלת סכום ההשקעות של אגף מערכות מידע ושימת דגש על התפתחות טכנולוגית ביחס לשוק המקומי והעולמי בתחום.	
5	הוצאות התפעול של אגף מערכות מידע	חלק ניכר מתקציב אגף מערכות מידע בחברת הדואר (כ-46% - 65% מסך התקציב בשנים 2019 - 2023) משמש למימון הוצאות תפעול. כך לדוגמה, סך התקציב המתוכנן של הוצאות התפעול לשנים 2019 - 2022 היה כ-57.9 מיליוני ש"ח, כ-69.7 מיליוני ש"ח, כ-79 מיליוני ש"ח וכ-61.9 מיליוני ש"ח, בהתאמה, וזאת מתוך סך התקציב המתוכנן (השקעות והוצאות תפעול) בסך כ-122.1 מיליוני ש"ח, כ-151.4 מיליוני ש"ח, כ-147.6 מיליוני ש"ח וכ-94.8 מיליוני ש"ח, בהתאמה. כמחצית מהוצאות התפעול משמשות לתחזוקת כלל המחשבים בחברה ובבנק והשרתים, נתון המצביע על כך שבדואר ציוד חומרה מיושן הגורם לעלויות גבוהות. משרד מבקר המדינה ממליץ לחברה לפעול לשיפור מתמיד בתחום טכנולוגיות המידע תוך בחינת מהות ההשקעות והגדלת סכום ההשקעות של אגף מערכות מידע ושימת דגש על התפתחות טכנולוגית ביחס לשוק המקומי והעולמי בתחום.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** בשנים 2019-2022 חברת דואר ישראל הייתה נתונה במשבר כלכלי קשה על סף חדלות פירעון עם הערת "עסק חי" ובהתאם צומצמו כלל ההשקעות לרבות במערכות מידע. כחלק ממפת הדרכים בתחום מע' מידע שגובשה בדואר בסיוע חברת שטראוס אסטרטגיה נבנתה תכנית תלת שנתית המשקפת הגדלת תקציב ההשקעות לשנים 2024-2026 בסך כולל של 85 מש"ח.
6	הוצאות התפעול של אגף מערכות מידע	הפחת השנתי על מחשבים וציוד היקפי וכן הפחת השנתי על תוכנות דומים לסכום הרכישות של אלה ברוב השנים. סך רכישות המחשבים והציוד ההיקפי בשנים 2019 - 2022 הוא 39.8 מיליוני ש"ח כאשר סך הפחת השנתי לשנים אלה הוא 37.4 מיליוני ש"ח (כ-94%), כמו כן סך רכישות התוכנה בשנים 2019 - 2022 הוא 188.5 מיליוני ש"ח כאשר סך הפחת השנתי בשנים אלה הוא 196.1 מיליוני ש"ח (כ-104%). מנתונים אלה עולה כי השקעות החברה ברכש תוכנה ומחשבים וציוד היקפי גבוה רק במעט מהפחת על השקעות שנעשו בשנים קודמות, ובשנת 2022 ההשקעה ברכש תוכנה ומחשבים וציוד היקפי הייתה נמוכה מהפחת על השקעות שנעשו בשנים קודמות. ניתן להסיק כי החברה שומרת על המצב הקיים ולא דואגת לשיפור מתמיד בתחום מערכות המידע. משרד מבקר המדינה ממליץ לחברה לפעול לשיפור מתמיד בתחום טכנולוגיות המידע תוך בחינת מהות ההשקעות והגדלת סכום	• **חברת דואר ישראל בע"מ** במסגרת התכנית מוקצים סכומים משמעותיים להחלפת ציוד מיושן מה שיאפשר להקטין את מופע התקלות ולשפר את השירות לציבור. כך כבר בוצע בפועל ב 2024.

מערכות המידע בחברת דואר ישראל ובבנק הדואר

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		ההשקעות של אגף מערכות מידע ושימת דגש על התפתחות טכנולוגית ביחס לשוק המקומי והעולמי בתחום.	
7	נוהל להכנת תוכניות העבודה ולפיקוח ובקרה עליהן	חברת הדואר לא עיגנה בנוהל את נושא תוכניות העבודה של החברה, ובכללן תוכניות העבודה של אגף מערכות מידע בחברת הדואר, ואף לא עיגנה את נושא הפיקוח והבקרה עליהן. כמו כן, על אף האמור בהוראות ניהול תקין אבטחת מידע, כי חלה החובה על הנהלת בנק הדואר להסדיר נושא זה בנוהל, אין נוהל המסדיר את תהליכי העבודה לגיבוש תוכנית העבודה ואת הפיקוח והבקרה על תוכנית העבודה השנתית והרב-שנתית של אגף מערכות מידע ביחס למערכות המידע של בנק הדואר. משרד מבקר המדינה ממליץ לחברת הדואר ולבנק הדואר לקבוע נוהל לגיבוש תוכניות העבודה של אגף מערכות מידע ולמעקב אחר התווייתן של תוכניות העבודה ואחר ניהולן, וזאת כדי להבטיח שתתאפשר בקרה על כלל התהליכים המתבצעים לצורך השגת מטרות החברה.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** תכנית העבודה של אגף מערכות מידע נבנית בתהליך סדור בשיתוף פעולה עם כלל הגורמים הדורשים בחברה כחלק מהכנת תקציב החברה. התכנית בכלל והפרויקטים המרכזיים בתוכה בפרט מוצגים ומאושרים ע"י הנהלת החברה והדירקטוריון. במהלך השנה מתקיימת בקרה הדוקה ברמת הנהלת החברה אחר מימוש התכנית בכלל והפרויקטים המרכזיים בפרט והשינויים הנדרשים עוברים תהליך אישור.
8	תוכנית עבודה רב-שנתית	נמצא כי על אף האמור בהוראות ניהול תקין אבטחת מידע, כי על הנהלת בנק הדואר לגבש תוכנית עבודה רב-שנתית, בשנים 2019 - 2023 לא הייתה באגף מערכות מידע תוכנית כזאת. היעדר תוכנית רב-שנתית פוגע ביכולת אגף מערכות המידע להיערך למשימות הנדרשות, ולתכנן באופן הולם את משימותיו לשנים הקרובות. על חברת הדואר ובנק הדואר לקבוע תוכנית עבודה רב-שנתית בתחום מערכות המידע שמפורטים בה משימות לתקופות מוגדרות, תקציב המשימות ולוחות הזמנים לביצוע כל משימה. על תוכנית העבודה הרב-שנתית לעלות בקנה אחד עם התוכנית האסטרטגית של החברה והבנק ועם התפיסה הארגונית לעניין ניהול המשימות והמשאבים.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** דואר ישראל פועלת עפ"י תכנית עבודה רב שנתית סדורה הנגזרת מהאסטרטגיה העסקית שלה ונבנתה תוך שיתוף כלל הגורמים הרלבנטיים. כחלק ממפת הדרכים בתחום מע' מידע שגובשה בדואר בסיוע חברת שטראוס אסטרטגיה נבנתה תכנית תלת שנתית המשקפת הגדלת תקציב ההשקעות לשנים 2024-2026 בסך כולל של 85 מש"ח. תכנית זו נגזרת מתוך האסטרטגיה והיעדים העסקיים של החברה, ומיושמת בפועל כבר מזה שנה.
9	תהליך גיבוש תוכנית העבודה השנתית	עלה כי החברה לא ביצעה תהליך סדור ומתועד של גיבוש תוכניות עבודה שנתיות לשנים 2019 - 2023 לאגף מערכות מידע שכלל, בין היתר, תיעדוף נושאים ובחינת חלופות. על החברה לתעדף משימות בתוכניות העבודה השנתיות בתחום מערכות המידע בהתאם לצרכים העסקיים שלה ושל בנק הדואר ולתעד את התהליך.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** ראה מענה לליקויים 8 ו -9 לעיל.

מערכות המידע בחברת דואר ישראל ובבנק הדואר

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
10	הצגת תוכניות העבודה להנהלת החברה	תוכנית העבודה שמוצגת לדירקטוריון ולהנהלת החברה אינה מציגה את היקפה המלא של הפעילות המתוכננת של אגף מערכות מידע בחברה. כמו כן אופן ההצגה של תוכניות העבודה להנהלת החברה בכל שנה אינו אחיד, וכי בשנים 2019 - 2021 תוכנית העבודה הוצגה להנהלת החברה בהיקף חלקי ביותר - לא הוצגו התקציבים של כל פרויקט, ואם נקבעו לוחות זמנים הם לא הוצגו. הצגה חלקית ולא מלאה לדירקטוריון ולהנהלת החברה של תוכנית העבודה עלולה לפגוע ביכולתם לקבל החלטות מבוססות ואף עלולה לפגוע ביכולתם לפקח על היעילות והמועילות של אגף מערכות מידע. מסתמן כי בשנים 2022 - 2023 חל שיפור באופן הצגת תוכניות העבודה להנהלת החברה, וכי המידע שמוצג להנהלת החברה לכל פרויקט הוא מפורט יותר, אך הדברים אמורים רק בפרויקטים העיקריים, ונמצא כי בשנת 2022 אין פירוט תקציבי למשימה למרות פירוט המשימות. משרד מבקר המדינה ממליץ לחברה לקבוע נוהל אחיד להצגת תוכנית העבודה השנתית של אגף מערכות מידע, הכולל תכולה, עלות ולוחות זמנים, וכי במסגרת נוהל זה היא תקבע את הפרטים אשר נדרש להציגם להנהלת החברה, ולפעול להטמעתו.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** תכנית העבודה של אגף מערכות מידע נבנית בתהליך סדור בשיתוף פעולה עם כלל הגורמים הדורשים בחברה כחלק מהכנת תקציב החברה. התכנית בכלל והפרויקטים המרכזיים בתוכה בפרט מוצגים ומאושרים ע"י הנהלת החברה והדירקטוריון. במהלך השנה מתקיימת בקרה הדוקה ברמת הנהלת החברה אחר מימוש התכנית בכלל והפרויקטים המרכזיים בפרט והשינויים הנדרשים עוברים תהליך אישור.
11	מעקב ובקרה בעניין יישום תוכנית העבודה	עד לתום שנת 2023 גיליון המעקב של תקציבן האגף, המציג את המעקב אחר תוכנית העבודה של אגף מערכות מידע, הוא מסמך המתעדכן במהלך השנה ובין השנים ומשתנה באופן תדיר ללא שמירת גרסאות. המשימות המצוינות בגיליון המרכז, המרכז את תוכנית העבודה השנתית ברמת תקציב, אינן ניתנות לזיהוי בגיליון המעקב, המפורט יותר, שכן אין ערך חד-ערכי למשימה. זאת ועוד, גיליון המעקב מפרט את התקציבים בהתאם לנושאי ההשקעה. לפיכך גיליון המעקב אינו מציג את השינויים בתכולות ומשימות של תוכנית העבודה אלא רק את השינויים בתקציב. גיליון המעקב אינו מאפשר מעקב אחר התקדמות ביצועה של תוכנית העבודה השנתית זאת מפני שמטרתו לעקוב אחר ביצוע התקציב ולא אחר אופן ביצוען של משימות אגף מערכות מידע. כמו כן, ניהול תוכניות העבודה בגיליונות חישוב אלקטרוניים ולא בתוכנה ייעודית פוגע בשמירת הגרסאות ומאפשר גישה לקובץ ללא בחינת הרשאות וללא מעקב אחר שינויים.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** בשנת 2023 החלה חברת הדואר להטמיע את השימוש בתוכנת MONDAY ככלי מרכזי לניהול הפרויקטים והמשימות באגף מערכות מידע בכלל החברה. כחלק מזה מוגדרות לכל פרויקט המשימות, הגורמים המבצעים וסטטוס הביצוע לצד מעקב שוטף של עלויות. כל שינוי במשימות, בפרויקטים ובכלל התכנית מתועד ונשמר ומאפשר תחקור ומעקב שינויים. בימים אלו מושלם נוהל ניהול פרויקטים המבוסס על כללי PMBOK שמנחה את כלל הגורמים בחברה בנושא.

מערכות המידע בחברת דואר ישראל ובבנק הדואר

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		משרד מבקר המדינה ממליץ לחברה לבחון ניהול תוכניות העבודה באופן המאפשר מעקב אחר שינויים, שמירת גרסאות ויכולת השוואה לתוכנית העבודה השנתית.	
12	מעקב ובקרה בעניין יישום תוכנית העבודה	השינויים שבוצעו בתוכנית העבודה המקורית לא תועדו, ולכן לא ניתן לעקוב אחר שינויים שבוצעו בה ובתוכניות העבודה הפרטניות של מנהלי התחומים השונים. אין בידי הנהלת אגף מערכות מידע בכל רגע נתון תמונת מצב מהימנה בעניין של המשימות שמבוצעות, וכן אין באפשרותה לבצע מעקב כדי לברר אילו משימות לא בוצעו אף שנכללו בתוכנית העבודה ואילו משימות התווספו או כבר הושלמו. כמו כן, לא ניתן לעקוב אחר תקציבים שהוסטו ממשימה למשימה באותו אגף, והנהלת אגף מערכות מידע אינה יכולה לעקוב אחר מספר שעות העבודה שהושקעו בכל משימה. משרד מבקר המדינה ממליץ לחברת הדואר לקיים מעקב סדור וקבוע אחר תוכנית העבודה השנתית, לקבוע נוהל לתיעוד ולעדכון של השינויים בתוכנית העבודה ולקבוע את החובה לתעד את תוכניות העבודה ולאשר את השינויים שבוצעו בהן, ולפעול ליישום נוהל זה.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** ראה מענה לליקוי 11 לעיל.
13	ניהול ממוכן של תוכניות עבודה	אף שבנובמבר 2022 החל אגף מערכות מידע באפיון ובהטמעה של תוכנה ייעודית לניהול הצוותים והפרויקטים, בביקורת נמצא כי רק במאי 2023 הוחל בביצוע הפיילוט להטמעה של מערכת ראשונה בתוכנה הייעודית. הפיילוט להטמעת מערכת אחת הסתיים ברבעון האחרון של שנת 2023, ובינואר 202 4הוחל בהטמעת התוכנה לניהול צוותים ופרויקטים ב-32 מערכות מידע. משרד מבקר המדינה ממליץ לקדם הטמעה ויישום של תוכנה לניהול תוכניות עבודה והכללת כל משימות האגף בה, לצורך שיפור תהליך הכנתן של תוכניות העבודה, ניהול הפרויקטים וכן מעקב ובקרה בעניין ביצועם.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** ראה מענה לליקוי 11 לעיל.
14	תקלות במערכות מידע בדואר	מהנתונים עולה כי מספר הפניות על תקלות בשל בעיות חומרה הוא הגדול ביותר ושיעורו כ-35% מסך הפניות בחברה, שהן 46,349 פניות מסך 131,826 פניות שנבחנו. מכאן עולה שציוד מחשוב מיושן גורם לתקלות רבות הפוגעות ברצף העבודה בנקודות הקצה, ולעיתים קרובות הדבר גורם לפגיעה בשירות ללקוח. בחודשים אפריל 2022 עד	• **חברת דואר ישראל בע"מ** בשנים 2019-2022 חברת דואר ישראל הייתה נתונה במשבר כלכלי קשה על סף חדלות פירעון עם הערת "עסק חי" ובהתאם צומצמו כלל ההשקעות לרבות במערכות מידע. החלפת הציוד הישן ביחידות החלה בשנת 2023 וצפויה להסתיים עד סוף 2025.

מערכות המידע בחברת דואר ישראל ובבנק הדואר

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
	ובבנק הדואר	יולי 2023 כ-64% מהפניות הקשורות לתקלות שגרמו להשבתת תחנה בנקודת קצה עסקו בתקלות חומרה, שהן 3,306 פניות מתוך 5,178 פניות שנבחנו. מכאן עולה שתקלות בציוד מחשובי מיושן גורמות להשבתת תחנות קצה, והדבר פוגע ישירות בשירות הניתן ללקוח. כמו כן, לעיתים כאשר תחנת קצה מושבתת נוצר עומס נוסף על שאר תחנות הקצה באותה יחידת דואר. בתקופה הנבדקת הגורמים העיקריים להשבתת תחנות קצה בשל תקלות חומרה בלבד היו: 883 (26.71%) תקלות במקלדת אשנב, 864 (26.13%) תקלות במחשבים נייחים, 692 (20.93%) תקלות במדפסות, 204 (6%) תקלות בחומרה נוספת שנכללה בפרויקט החלפת הציוד - מקלדות, קורא מסמכים, קורא ברקוד, מסכים, מדפסות קיוסק ומחשבי פלזמה. שיעורן של תקלות אלו הוא כ-80% מכלל תקלות החומרה שבגינן הושבתו תחנות קצה. כ-32% מהתקלות שגרמו להשבתה מלאה של יחידות דואר בתקופה הנבדקת היו תקלות חומרה, שהן 525 תקלות מתוך 1,618 תקלות שנבחנו. כ-92% מתקלות החומרה הן תקלות בציוד ממוחשב אשר בשנת 2018 חלקו כבר הוגדר כציוד שנדרש להחליפו. כ-320 (61%) מתקלות החומרה הן תקלות במחשב נייח, כ-75 (14.3%) הן תקלות במדפסות וכ-64 (12.2%) הן תקלות מקלדת באשנב. מנתונים אלה אפשר ללמוד על היקף הפגיעה של חומרה מיושנת בתפקוד של יחידות הדואר, וכפועל יוצא מכך על פגיעתן בשירות שניתן ללקוחות. כ-82% מ-4,016 התקלות שגרמו להשבתת שירות מסוים שנרשמו במוקד בחודשים אפריל 2022 עד יולי 2023 היו תקלות בחומרה. הדבר מעיד כי החומרה המיושנת ביחידות הקצה פוגעת ישירות בשירות הניתן ללקוחות החברה והבנק. משרד מבקר המדינה ממליץ כי החברה תפעל להשלמה של פרויקט החלפת הציוד המיושן ביחידות החברה בהקדם, וזאת על מנת לצמצם סיכונים ולשפר את השירות הניתן ללקוחות.	ביחידות בהן כבר הוחלף הציוד נרשמה ירידה משמעותית במופע התקלות וכתוצאה מכך שיפור בזמינות ובשירות לציבור.
15	פרויקט החלפת ציוד ממוחשב מיושן	פרויקט החלפת הציוד אושר בתוכניות העבודה לשנים 2019 - 2023. בד בבד עם החלפת המחשבים החל גם שדרוג מערכות ההפעלה למערכות הפעלה .WIN-10 לצוות הביקורת נמסר כי פרויקט החלפת הציוד הממוחשב הוגדר כפרויקט אסטרטגי כבר בשנת 2019. על אף האמור, רק בתחילת שנת 2022 החלו בחברת הדואר ברכישת ציוד מחשוב חדש. ציוד המחשוב החדש שנרכש כלל גם מערכות הפעלה	• **חברת דואר ישראל בע"מ** כחלק ממפת הדרכים בתחום מע' מידע שגובשה בדואר בסיוע חברת שטראוס אסטרטגיה נבנתה תכנית תלת שנתית המשקפת הגדלת תקציב ההשקעות לשנים 2024-2026 בסך כולל של 85 מש"ח. במסגרת תכנית זו מוקצים סכומים משמעותיים להחלפת ציוד מיושן מה שיאפשר להקטין את מופע התקלות ולשפר את

מערכות המידע בחברת דואר ישראל ובבנק הדואר

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		חדשות. החברה לא נערכה מראש לשימוש במערכות הפעלה מתקדמות, וכך תוך כדי פריסת הציוד בשנת 2022 התברר כי יש במערכות המידע שביחידות הקצה אפליקציות רבות אשר לא ניתן להפעילן באופן המיטבי באמצעות מערכות ההפעלה המתקדמות. משרד מבקר המדינה ממליץ כי החברה תפעל להשלמה של פרויקט החלפת הציוד המיושן ביחידות החברה בהקדם, וזאת על מנת לצמצם סיכונים ולשפר את השירות הניתן ללקוחות.	השירות לציבור. במקביל לזה החברה מתכננת לשדרג טכנולוגית את המערכות התפעוליות המרכזיות על מנת להתאימם למחשבים החדשים.
16	פרויקט החלפת ציוד ממוחשב מיושן	מהנתונים עולה כי עד מרץ 2024 החברה החליפה ושדרגה רק 683 מחשבים (כ-37%) מכלל 1,850 המחשבים שיש לשדרגם ל WIN-10- ולהחליפם, וכי היא שדרגה רק 196 (כ-56%) מכלל 350 מחשבי הפלזמה שיש לשדרג וכן שדרגה רק 136 (כ-68%) מכלל 200 המערכות לניהול תורים שיש לשדרג ל .WIN-10-עולה כי על אף ריבוי התקלות התפעוליות וסיכוני אבטחת המידע ואף שכבר בשנת 2018 עלה צורך בהחלפת ציוד מחשוב מיושן, פרויקט החלפת הציוד החל באיחור של יותר מארבע שנים והוא עדיין נמצא בעיצומו. ניתוח תקלות החומרה שביצע צוות הביקורת בתקופה הנבדקת העלה כי כ-51% מכלל התקלות שגרמו להשבתת עמדות קצה בתקופה הנבדקת נבעו מחומרה אשר חלקה יועדה להחלפה בפרויקט החלפת הציוד, וכי כ-30% מההשבתות המלאות של יחידות דואר נובעות מתקלות בחומרה המיוחסות לסוג הציוד שנקבע לגביו שיש צורך להחליפם. עולה כי נכון למועד סיום הביקורת, יותר מארבע שנים לאחר שעלה הצורך בהחלפת ציוד מחשוב מיושן, תקלות רבות נגרמות בשל אי-החלפתו, והדבר מחזק את הצורך הדחוף בהחלפת הציוד. עד מרץ 2024 החברה החליפה ושדרגה רק 683 מחשבים (כ-37%) מכלל 1,850 המחשבים שיש לשדרגם ל WIN-10-ולהחליפם; שדרגה רק 196 (כ-56%) מכלל 350 מחשבי הפלזמה שיש לשדרג; וכן שדרגה רק 136 (כ-68%) מכלל 200 המערכות לניהול תורים שיש לשדרג. זאת אף שבסקר הסיכונים משנת 2020 צוין כי בעמדות הקצה יש מחשבים שעל שרתיהם מותקנות מערכות הפעלה ישנות והדבר פוגע באבטחת המידע ומגדיל משמעותית את משטח התקיפה על התשתית הטכנולוגית ועלול לגרום לתקיפה על ידי גורם זדוני. אי-שדרוג של מחשוב ישן עלול לפגוע בשירות ללקוחות החברה ביחידות הקצה בכך שייווצרו עומסים ומשך השירות לכל לקוח יהיה ארוך יותר. כמו כן, עלולה להיווצר פגיעה	• **חברת דואר ישראל בע"מ** בשנים 2019-2022 חברת דואר ישראל הייתה נתונה במשבר כלכלי קשה על סף חדלות פירעון עם הערת "עסק חי" ובהתאם צומצמו כלל ההשקעות לרבות במערכות מידע. החלפת הציוד הישן ביחידות החלה בשנת 2023 וצפויה להסתיים עד סוף 2025. ביחידות בהן כבר הוחלף הציוד נרשמה ירידה משמעותית במופע התקלות וכתוצאה מכך שיפור בזמינות ובשירות לציבור. נציין כי נוכח המלחמה והשפעתה על התוצאות העסקיות של החברה נדרשו התאמות בהוצאות לרבות הוצאות החלפת מחשוב.

מערכות המידע בחברת דואר ישראל ובבנק הדואר

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		באבטחת המידע שכן מערכות הפעלה ישנות לא בהכרח מאפשרות עדכוני גרסה של תוכנות אבטחה. משרד מבקר המדינה ממליץ כי החברה תפעל להשלמה של פרויקט החלפת הציוד המיושן ביחידות החברה בהקדם, וזאת על מנת לצמצם סיכונים ולשפר את השירות הניתן ללקוחות.	
17	מערכת ניהול תורים ממוחשבת	נמצא כי החברה לא התאימה את תכנת המדף לצרכיה באופן מיטבי וכי המערכת לניהול תורים אינה מספקת באופן מלא את צורכיהן התפעוליים של יחידות הדואר.חוסר התאמה של המערכת לניהול תורים לאופי פעילות החברה ולצורכי החברה מקשה את ניהול התורים באופן יעיל ואפקטיבי וגורם לפגיעה בשירות ללקוח. משרד מבקר המדינה ממליץ לחברת הדואר לשדרג את המערכת לניהול תורים ולהשלים את הפיתוחים הנדרשים וזאת על מנת לעודד יעילות ולשפר את השירות ללקוחות החברה והבנק, בין היתר, לאפיין ולהטמיע במערכת לניהול תורים אפשרות להקצאת זמנים ללקוחות בהתאם לסוג השרות ועדכון הלקוח מראש במסמכים הנדרשים או בהכנות הנדרשות לקבלת השירות. בד בבד, על החברה לבחון את היקף הפגיעה בשירות ללקוחות החברה ובייעול תהליכים ביחידות הקצה.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** מערכת ניהול התורים המותקנת בסניפי הדואר שודרגה השנה לגרסה עדכנית. במסגרת סקרי שביעות רצון שהחברה מבצעת נמצא כי קיימת שביעות רצון גבוהה של ציבור הלקוחות מתהליך זימון התורים כבר כיום. יחד עם זה חברת דואר ישראל משקיעה מאמצים מרובים בשיפור השירות ומבצעת באופן שוטף שיפורים במערכת בין היתר ע"י הקצאת תורים נפרדים לשירותים ייחודיים.
18	חוסר אחידות בנתונים	נמצא כי לעיתים בשל חוסר ההתאמה בין הנתונים במערכות שונות נדרשים החברה והבנק להשקיע תשומות כדי להתגבר על כך, וזאת באמצעות תהליכים מפצים ובקרות מפצות, שחלקם ידניים וחשופים לטעויות אנוש. כך לדוגמה, בשל חוסר אחידות בין מערכות מוזנים באופן שונה מספרי סניפים, שמות ערים בעולם ומספרי דרכון וחוסר אחידות זה עלול לגרום לטעויות ולחוסר יכולת הפקת נתונים אחידים. לצורך כך החברה והבנק משקיעים בכוח אדם נוסף לביצוע בקרה ובאמצעים אוטומטיים לביצוע בקרות. משרד מבקר המדינה ממליץ על מימוש ההמלצה שבתוכנית האב למניעת כפילויות ופעילויות מיותרות באמצעות תכלול, גיבוש והבניה של פעולות ותהליכי עבודה לפיתוח מסגרות משותפות ואחודות באמצעות טכנולוגיות דיגיטליות ומידע.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** כחלק מאסטרטגיית מערכות המידע בדואר שגובשה בסיוע חברת שטראוס אסטרטגיה מתוכננת קונסולידציה של המערכות התפעוליות לפלטפורמות מרכזיות כגון SAP, Sales Force. במקביל לפיתוח מערכות BI מתקדמות שנועדו לספק תמונת מצב ארגונית אחידה. מהלכים אלו יצמצמו את הפערים עליהם מצביע המבקר וייצור אחידות של מקורות הנתונים במערכות הדואר.

מערכות המידע בחברת דואר ישראל ובבנק הדואר

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
19	קושי בניהול תהליכים עסקיים	בשל היעדר האינטגרציה בין המערכות נאלצת החברה למצוא פתרונות על מנת להתגבר על קשיים שנוצרים ואף לעיתים מתרחשת פגיעה במהלך השוטף של העבודה. כך לדוגמה, על מנת לקבל תמונת מצב כוללת על מספר סניפים לצורך עסקי או תפעולי החברה מתקשה לשלב נתונים ממספר מערכות שכן הנתונים לא תואמים האחד לשני, לא מרוכזים במערכת אחת ואז יש צורך לאסוף אותם לגיליונות חישוב אלקטרוניים. כמו כן, לעיתים לא מתאפשרת התחקות אחד המקור לבעיות באספקת המוצר. החברה משקיעה תשומות בכוח אדם, בזמן ובכסף וזאת על מנת לגשר על הפערים הנוצרים בשל ריבוי המערכות והיעדר האינטגרציה ביניהן. משרד מבקר המדינה ממליץ לחברה לבחון את האינטגרציה בין המערכות תוך יצירת ממשקים ביניהן.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** ראה מענה לליקוי 18 לעיל.
20	מקרה בוחן - ריבוי מערכות בפעולות אשנב	ריבוי המערכות בחברה וחוסר האינטראקציה ביניהן כמו גם חוסר ההתאמה בין הנתונים מקשים על ניהול התהליכים המתבצעים בנקודות הקצה ביחידות הדואר. כך כאשר מבוצעות פעולות על ידי האשנבאים ביחידות הקצה עלולות להיווצר טעויות כגון: קליטה שגויה של תשלומים ואישור תשלום למוסדות ממשלה למרות שלא בוצע התשלום בפועל. החברה והבנק מפעילים מערכת בקרה כדי לגשר על הפערים שעלולים להיווצר במסגרת המעבר בין המערכות, וכמו כן פועלת יחידה המבצעת, בין היתר, בקרה על שירות התשלומים. יוצא כי עקב ריבוי המערכות והיעדר אינטגרציה ביניהן נדרשת השקעת תשומות בבקרה, בביצוע תהליכים ידניים ביחידות הקצה. הדבר גורם לפגיעה אפשרית באיכות ובמהימנות של השירות ללקוחות, בין היתר, בשל התארכות זמן הטיפול בהם. משרד מבקר המדינה ממליץ לחברה להגדיר ממשקים אוטומטיים למעבר בין מערכת המחשב המרכזי באשנבים לבין מערכת ג', וזאת על מנת לצמצם ככל שניתן את הצורך במעבר בין המערכות.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** כחלק מאסטרטגיית מערכות המידע בדואר שגובשה בסיוע חברת שטראוס אסטרטגיה מתוכננת קונסולידציה של המערכות התפעוליות לפלטפורמות המרכזיות (SAP, Sales Force) בשנים 2024-2026. כחלק מכך מתכנן הדואר לפתח מערכת תפעולית חדשה לשימוש האשנבאים בסניפים שתעטוף את המערכות התפעוליות השונות בממשק משתמש אחד שיחסוך את המעבר בין המערכות השונות וייעל את העבודה תוך שיפור השירות הניתן לציבור.
21	סקירת הרשאות תקופתית	פעמיים בשנה, בינואר ובאוגוסט, החברה מבצעת סקירת הרשאות ידנית ב-17 מערכות ליבה בדואר. כל מנהלי התחומים העסקיים של מערכות אלו נדרשים למסור לאחראי אבטחת מידע רשימה מתוקנת של מורשי הגישה למערכות השונות וכן מסמך הצהרה ולפיו הם סקרו את כלל ההרשאות ומצאו כי הן תואמות לצורכי העובדים ולתפקידם.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** כלל ההרשאות בכל מערכת בחברה מנוהלות ע"י מנהל המערכת העסקי. כל מנהל מערכת מבצע סקירת משתמשים לפחות פעם בשנה כאשר במערכות הליבה מבוצע פעמיים בשנה. כל בקשה לפתיחת משתמש חדש או שינוי עוברת סבב אישורים הכולל את

מערכות המידע בחברת דואר ישראל ובבנק הדואר

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		עם זאת, ביתר המערכות בחברת הדואר לא מתבצעת סקירת הרשאות, כנדרש בנוהל משתמשים והרשאות. כמו כן, לא מתבצע תהליך המציג את החריגות שנמצאו במהלך הבדיקה, אף שהדבר היה יכול לסייע בזיהוי של מערכות או אגפים אשר יש בהם באופן קבוע מספר חריגות רב ולתת להם מענה בהתאם לכך. כמו כן, לא מתבצע תהליך בקרה ממוחשב נוסף הבוחן את מידת התאמתן של ההרשאות לבעלי ההרשאה. למשל, ייתכן שעובד יחליף תפקיד עם עובד אחר במחלקה ולצורך תפקידו החדש נדרש לבצע שינוי בהרשאות המוקצות לו, אך המנהל העסקי המבצע את הסקר לא יהיה ער לשינוי הנדרש. על החברה לבצע סקירת הרשאות בכלל מערכות החברה ולוודא שקיימות הרשאות פעילות למשתמשים מורשים בלבד ובהתאם לצורך המשתמש. משרד מבקר המדינה ממליץ לחברה להגדיר אוטומציה של תהליך הקצאת ההרשאות כדי להבטיח שההרשאות המוקנות לעובד יהיו בהתאם לתפקידו.	מנהל המערכת שבוחן את הצורך העסקי/תפעולי. משתמשים לא פעילים או שאינם עומדים במדיניות ההזדהות נחסמים אוטומטית. בפלטפורמות המתקדמות יותר כגון SAP ו- Sales Force מנוהלות הרשאות ברמת התפקיד (ROLE) מה שמאפשר שליטה משופרת של מנהל המערכת ברמת ההרשאות למשתמשים.
22	בדיקת הרשאות ממוחשבת	בהתאם לתקנות אבטחת מידע ולנוהל ניהול משתמשים והרשאות יש לבטל הרשאות של עובד מיד עם סיום תפקידו. מערכת הניהול המרכזי של הרשת היא המערכת המרכזית שאמונה על ניהול ההרשאות לכלל העובדים ובאמצעותה מתבצע החיבור לכלל מערכות החברה מלבד מערכת לניהול תהליכים עסקיים ומערכת ג'. נמצא כי אף שמדובר במערכת מרכזית, אגף מערכות מידע אינו מבצע בדיקת ההרשאות ממוחשבת במערכת הניהול המרכזי של הרשת. חוסר בבדיקת הרשאות כזו עלול לאפשר כניסה של בלתי מורשים למערכות החברה, קל וחומר כאשר לא מבוצעת כלל בקרת הרשאות ביתר מערכות החברה מלבד חמש המערכות העיקריות. משרד מבקר המדינה ממליץ לחברה לבצע בדיקת הרשאות שגרתית במערכת הניהול המרכזי של הרשת כדי למזער את הסיכון הכרוך במתן הרשאות לעובדים שאינם זכאים לכך וכדי שיתאפשר ניהול ההרשאות של מערכות רבות.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** מנגנון ניהול הזדהות המשתמשים המרכזי מסונכרן עם מערכת ניהול כ"א בחברה. ההרשאות הפרטניות מנוהלות במערכות התפעוליות ונשענות על ההגדרות המרכזיות. הממצאים עליהם מצביע הדוח הינם במערכות ישנות שנבנו טרום עידן מנגנוני ההזדהות המרכזיים. כחלק מתהליך השדרוג הטכנולוגי שהדואר מתכנן לבצע בשנים הקרובות יוסבו מערכות אלו לעבודה מול מנגנון הזדהות מרכזי. עד אז הדואר מבצע תהליך ידני של בקרה מפצה ועדכון ידני באופן שוטף על בסיס חודשי.
23	בדיקת הרשאות ממוחשבת	מספר החריגים במערכות ה' ו-ג' הוא הגדול ביותר - במערכת ה' נמצאו 509 חריגות ובמערכת ג' נמצאו 318 חריגות בחודשים ינואר 2022 - יולי 2023. חשוב לציין כי במערכת ג' החיבור למערכת אינו מתבצע באמצעות הזדהות במערכת הניהול המרכזי של הרשת של החברה	• **חברת דואר ישראל בע"מ** הממצאים עליהם מצביע הדוח הינם במערכות ישנות שנבנו טרום עידן מנגנוני ההזדהות המרכזיים. כחלק מתהליך השדרוג הטכנולוגי שהדואר מתכנן לבצע בשנים הקרובות יוסבו מערכות

מערכות המידע בחברת דואר ישראל ובבנק הדואר

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		אלא מתבצע ישירות למערכת ג'. כלומר אי-ביטול ההרשאות מאפשר כניסה למערכות גם אם הרשאות העובדים בוטלו באופן ממוחשב ואוטומטי במערכת הניהול המרכזי של הרשת.	אלו לעבודה מול מנגנון הזדהות מרכזי. עד אז הדואר מבצע תהליך ידני של בקרה מפצה ועדכון ידני באופן שוטף על בסיס חודשי.
24	בדיקת הרשאות במערכת ג'	מבדיקת צוות מבקר המדינה, נכון לינואר 2024, 85 מבעלי ההרשאות למערכת ג' (ששיעורם 3% מכלל בעלי ההרשאות במערכת זו) אינם מוגדרים במערכת משאבי אנוש כ"פעילים". צוות הביקורת בחן מקרה שאותר כחריג בבדיקה שביצע אך לא אותר כחריג בבקרה הממוחשבת האוטומטית של אגף מערכות מידע. בבדיקה עלה כי אף שמדובר בעובד שעזב את החברה כבר ביוני 2023 ומוגדר במערכת משאבי אנוש כעובד שאינו "פעיל", היו לו הרשאות פעילות במערכת ג' נכון ל-17.1.24. יתרה מזו, עובד זה לא אותר כחריג בסקירת ההרשאות התקופתית ובבדיקות הממוחשבות האוטומטיות החודשיות שבוצעו מיולי 2023. צוות הביקורת בחן אם בבדיקות החודשיות שמבצעת החברה מאותרים העובדים הלא "פעילים" במערכת משאבי אנוש שיש להם הרשאות. נמצא כי בבדיקות החריגות שביצעה החברה בתום החודשים ספטמבר 2023 עד פברואר 2024 היא איתרה רק שישה מתוך 85 העובדים הלא "פעילים" שקיבלו הרשאות. כלומר, הבדיקה הממוחשבת שבודקת עובדים פעילים במערכת משאבי אנוש למול הרשאות פעילות במערכת ג' לא איתרה 79 עובדים שאינם "פעילים" ולהם הרשאות פעילות. כמו כן, בבדיקות שבוצעו לפני פברואר 2024 אותרו חמישה עובדים נוספים שהם בעלי הרשאות אף שמעמדם אינו "פעיל". כלומר, הרשאתם לא נותקה ולחלופין מעמדם לא עודכן במערכת משאבי אנוש. למרות ביצוע בקרות אוטומטיות מפצות על ידי החברה, נמצא כי חלו שגיאות בתהליך הבקרה הממוחשבת האוטומטית. ממצאי הביקורת העלו כי לא אותרו בבדיקות האוטומטיות 79 עובדים להם הרשאות פעילות ומנגד אינם "פעילים" במערכות משאבי אנוש. משרד מבקר המדינה ממליץ לחברה לעקוב אחר תהליך בדיקת ההרשאות במערכת ג' ובכלל המערכות הנבדקות כדי לאתר כשלים בתהליך איתור העובדים שאינם "פעילים", בין היתר במסגרת סקירת ההרשאות הידניות. על החברה לאתר את כלל העובדים שמוגדרים כמשתמשים לא פעילים ויש להם הרשאות במערכות השונות. על	• **חברת דואר ישראל בע"מ** מנגנון ניהול הזדהות המשתמשים המרכזי מסונכרן עם מערכת ניהול כ"א בחברה. יחד עם זה חלק קטן מהמשתמשים אינם מוגדרים במערכות ניהול כ"א בחברה – לרוב מדובר בצוותי תחזוקה ותמיכה חיצוניים. ההרשאות לעובדים אלו ניתנות במשורה לרוב לתקופה קצובה לביצוע פרויקט הקמה/שדרוג, הינם תחת בקרה ואחריות הספק החיצוני שמעסיק אותם ומופעלת עליהם מדיניות הדואר בנושא הזדהות.

מערכות המידע בחברת דואר ישראל ובבנק הדואר

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		החברה לבחון לעומק את מנגנון הבקרה על הרשאות המשתמשים ולשפרו בהתאם לממצאים.	
25	הרשאות במערכת הניהול המרכזי של הרשת	בקרת ההרשאות הממוחשבת מתבצעת כאמור בחמש מערכות ליבה אך לא במערכת הניהול המרכזי של הרשת, אף שהיא משמשת לניהול ההרשאות כמעט בכל מערכות החברה. לצוות הביקורת נמסר כי בעבר נעשה ניסיון לבצע בקרה כאמור, אך הדבר לא צלח. ממצאי הביקורת העלו כי נכון לדצמבר 2023, 780 (כ-13%) מבעלי ההרשאות הפעילות במערכת הניהול המרכזי של הרשת הם עובדים שאינם נכללים ברשימת העובדים הפעילים במערכת משאבי אנוש בחברה. נמצא כי ברשימת העובדים הפעילים הקיימת באגף משאבי אנוש חסר מידע מהותי, והדבר פוגע באיכותה ובאמינותה של בדיקת ההרשאות הממוחשבת שנעשית בחברה. עלה כי הניתוק האוטומטי במערכת הניהול המרכזי של הרשת אינו יעיל ואינו נותן מענה כנדרש בנוהל ניהול משתמשים והרשאות של אגף מערכות מידע. לעיתים לא בוצע הניתוק האוטומטי במערכת הניהול המרכזי של הרשת מיד עם עזיבת העובד. כמו כן, לא בוצע ניתוק העובד לאחר 90 יום, כנדרש בנוהל ניהול משתמשים והרשאות. עוד עלה כי 449 (כ-58%) מתוך 780 עובדים בעלי הרשאות שאינם מוגדרים כ"פעילים" לא התחברו למערכת הניהול המרכזי של הרשת מתחילת שנת 2024 ואילך. כמו כן, אין מידע על תאריך ההתחברות האחרונה של 196 (כ-25%) מבעלי ההרשאות, וידוע כי מועד ההתחברות האחרונה של 135 (כ-17%) מהעובדים היה בשנת 2024. על החברה לבחון את הליקויים שגרמו לאי-ביטול הרשאות של עובדים שאינם מוגדרים כ"פעילים" בחברה ולתקן בהקדם ליקויים אלה. כמו כן, על החברה לבחון כיצד עובדים פעילים בחברה אינם מוגדרים במערכת משאבי אנוש כעובדים "פעילים". בין היתר, על החברה לבצע עדכון של כלל העובדים, הפנימיים והחיצוניים, במערכות של אגף משאבי אנוש וכן לבצע בקרה תקופתית על ההרשאות הפעילות במערכת הניהול המרכזי של הרשת. נוסף על כך, על החברה להטמיע את האמור בנוהל משתמשים והרשאות כך שלאחר 90 יום יינעל חשבון המשתמש באופן אוטומטי.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** מנגנון ניהול הזדהות המשתמשים המרכזי מסונכרן עם מערכת ניהול כ"א בחברה. מבדיקת הפערים שנמצאו ע"י הביקורת נמצא כי רוב הפער נובע מהרשאות אפליקטיביות שאין מאחוריהן משתמש אנושי.

מערכות המידע בחברת דואר ישראל ובבנק הדואר

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
26	הרשאות לעובדים חיצוניים	נמצא כי הרשימה שניהל צוות הרכש והתקציב אינה מלאה ואינה תואמת את רשימת העובדים החיצוניים המועסקים בחברה בפועל נכון לדצמבר 2023. ברשימה לא נכללו כלל העובדים החיצוניים של האגף ומספרי הזהות של כל העובדים. כמו כן, בירור עם מחלקת משאבי אנוש העלה כי חלק מהעובדים שנכללו ברשימה והוגדרו כפעילים אינם פעילים, ולהפך. בבדיקה נמצא כי 63 (57%) מתוך 110 העובדים החיצוניים הפעילים אינם מוגדרים כעובדים "פעילים" באגף משאבי אנוש. רשימת העובדים הפעילים שהתקבלה ממשאבי אנוש חסרה מידע מהותי, והדבר פוגע באיכות ובאמינות של בדיקת ההרשאות הממוחשבת שמתבצעת בחברה. חוסר עדכון של רשימות העובדים במערכות אגף משאבי אנוש עלול לפגוע במהימנות הניתוק האוטומטי ממערכות החברה ובבקרות האוטומטיות המפצות על כך. על חברת הדואר לפעול ליישום נוהל ניהול עובדי מחשוב באגף מערכות מידע, לעדכן את רשימת העובדים החיצוניים באגף מערכות מידע ולדאוג לרישום עובדים אלו במערכת משאבי אנוש כנדרש בנוהל.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** מנגנון ניהול הזדהות המשתמשים המרכזי מסונכרן עם מערכת ניהול כ"א בחברה. יחד עם זה חלק קטן מהמשתמשים אינם מוגדרים במערכות ניהול כ"א בחברה – לרוב מדובר בצוותי תחזוקה ותמיכה חיצוניים. ההרשאות לעובדים אלו ניתנות במשורה לרוב לתקופה קצובה לביצוע פרויקט הקמה/שדרוג, הינם תחת בקרה ואחריות הספק החיצוני שמעסיק אותם ומופעלת עליהם מדיניות הדואר בנושא הזדהות.
27	הרשאות במערכת הניהול המרכזי של הרשת עם ערך חד-ערכי חסר או שגוי	נמצא כי ברשימת ההרשאות הפעילות במערכת הניהול המרכזי של הרשת נכללים 43 עובדים, שהם בעלי הרשאות פעילות אך ללא הערך החד-ערכי של מספר הזהות. כמו כן, נמצאו עשרה עובדים בעלי הרשאות פעילות שיש טעות במספר הזהות שלהם. נמצא כי ניתן להזין ערך מספר זהות ריק או לא חוקי בטופס המקוון לפתיחת הרשאה במערכת הניהול המרכזי של הרשת. צוות הביקורת יצר בקשה לפתיחת הרשאה עם מספר הזהות "123456789", והטופס המקוון אפשר את יצירת בקשה זו אף שערכי מספר הזהות אינם תואמים את כללי מספרי הזהות. משרד מבקר המדינה ממליץ לחברה להגדיר את שדה מספר הזהות כמפתח ראשי שאינו יכול לקבל ערך ריק או לא חוקי וכן לבצע בדיקות ובקרות שבמסגרתן מספר זהות במערכות יושוו לנתוני מערכת משאבי אנוש, וזאת על מנת למנוע טעויות בהזנת מספר הזהות.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** הליקוי תוקן בהתאם.
28	ביטול הרשאות בעת שינוי תפקיד	נמצא כי חברת הדואר לא מיסדה תהליך לבחינת צורך בביטול הרשאות בעקבות חלק מהשינויים בתפקידי עובדים, וכפועל יוצא מכך לא מתבצעת בקרה ייעודית בנושא זה. כאשר חל שינוי בתפקידו של עובד לא נשלח למנהלי המערכות דוא"ל המתריע על הצורך בבחינת שינוי	• **חברת דואר ישראל בע"מ** ההמלצה מקובלת ותיושם בשנת 2025.

מערכות המידע בחברת דואר ישראל ובבנק הדואר

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		ההרשאות, להבדיל ממקרה של עזיבת עובד. עובדים אשר עוברים לתפקיד אחר בתוך האגף או באגף אחר יכולים להיות מאותרים כחריגים רק בבדיקת ההרשאות התקופתית של מנהלי המערכת, אשר כאמור מתנהלת באופן ידני. מבקר המדינה ממליץ לחברה להסדיר במסגרת נהליה את ההליכים הקשורים לשינוי בתפקידי עובדים שיכלול, בין היתר, בקרה על תהליך בחינת ההרשאות ועדכונם, ולפעול להטמעת נהלים אלו.	
29	מדיניות סיסמאות	הועלה כי במועד סיום הביקורת החברה עדיין לא עדכנה את הנוהל בנושא ניהול ותפעול של מערך הסיסמאות, והוא אינו כולל את השינויים במדיניות הסיסמאות שהוטמעו בעקבות אירוע סייבר שהתרחש בחברה באפריל 2023. משרד מבקר המדינה ממליץ לחברה לעדכן את הנוהל הקיים בנושא הניהול והתפעול של מערך הסיסמאות, ובין היתר לקבוע בנוהל את מדיניות החיבור עם סיסמה ראשונית ואת תוקפה של סיסמה זו.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** הליקוי תוקן – כלל משתמשי מערכות החברה מחויבים במדיניות הסיסמאות המרכזית של החברה.
30	סקירת הרשאות תקופתית - בנק הדואר	הועלה כי מנהלי התחומים מבצעים את הליך בדיקת ההרשאות באופן ידני, ועקב כך נדרשת סקירה של אלפי רשומות בגיליונות האלקטרוניים כדי לבחון את ההרשאות של העובדים. גם המשך התהליך - ביטול הרשאות העובדים עקב שינויים בהרשאות -מתבצע באופן ידני. לא מתבצע תהליך בקרה ממוחשב הבוחן את התאמת ההרשאות לבעלי ההרשאה. משרד מבקר המדינה ממליץ לחברה לבצע אוטומציה של תהליך הקצאת ההרשאות תוך שילוב בחינת ההלימה בין התפקיד הנוכחי של העובד להרשאות שנתנו לו.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** מכיוון שהמערכת המרכזית של בנק הדואר הינה מיושנת, פיתוח אוטומציה להקצאת הרשאות במערכת ובחינת ההלימה לתפקיד מורכב יקר ואינו מתועדף עסקית למול צרכים אחרים. יחד עם זה ניהול המשתמשים מבוצע בתהליך מוקפד ע"י מנהל המערכת בבנק ומבוצעת בקרה חודשית שוטפת לאיתור חריגות.
31	בדיקת הרשאות ממוחשבת - בנק הדואר	בבדיקה שערך צוות הביקורת נמצא כי בטבלה ההמרה לא נכללים 27 משתמשים בעלי הרשאות פעילות במערכת המחשב המרכזי - 19 עובדים חיצוניים שאינם מוגדרים גם במערכת משאבי אנוש ושמונה עובדים פעילים בבנק הדואר. משתמש אשר שמו אינו מוזן לטבלת ההמרה לא יאותר בבדיקת ההרשאות החודשית, שבמסגרתה מתבצעת השוואה בין העובדים הפעילים בטבלת ההמרה לבין העובדים הפעילים במערכות כוח האדם. כלומר, כל 27 המשתמשים שלא נכללו בטבלת ההמרה לא יאותרו בבדיקת ההרשאות החודשית, ואם הממונה	• **חברת דואר ישראל בע"מ** מרבית המשתמשים החריגים עליהם מצביעה הביקורת הינם אנשי מערכות מידע המטפלים במערכות ובתשתיות הבנק. ההרשאות לעובדים אלו ניתנות במשורה, הינם תחת בקרה ואחריות הספק החיצוני שמעסיק אותם ומופעלת עליהם מדיניות הדואר בנושא הזדהות.

מערכות המידע בחברת דואר ישראל ובבנק הדואר

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		הישיר לא ינתקם בעת עזיבתם לא ניתן יהיה לאתר אותם עד לניתוקם לאחר 14 ימים. היעדר מידע שלם בטבלת ההמרה יש בו לפגוע באיכותה ובאמינותה של בדיקת ההרשאות הממוחשבת המתבצעת בחברה. מבדיקת דוחות החריגים בבדיקות החודשיות של החברה, בתקופה שמ-1.1.22 עד 1.7.23, נמצאו במערכת במחשב המרכזי כ-345 חריגים. כלומר, נמצאו בטבלת ההמרה הרשאות פעילות של 345 עובדים שאינם פעילים בהתאם לנתוני מערכת משאבי אנוש. משרד מבקר המדינה ממליץ לבנק הדואר לטייב את טבלת ההמרה והבקרות לניהול ההרשאות בבנק הדואר.	
32	בדיקת ההרשאות במחשב המרכזי - בנק הדואר	נמצא כי 35 (כ-2%) מתוך 1,794 ההרשאות הפעילות במחשב המרכזי של בנק הדואר שייכות לעובדים שאינם מוגדרים כפעילים במערכות כוח האדם. יצוין כי נוכח העובדה שההרשאות נמחקות בתוך ארבעה חודשים ממועד הכניסה האחרונה למערכת המחשב המרכזי, הרי שבדיקה זו משקפת רק תמונת המצב לגבי משתמשים אשר לא ביצעו כניסה למערכת בארבעת החודשים האחרונים, אלא אם ישנה תקלה במחיקתם. אומנם לרוב המשתמשים נדרשים תחילה להיכנס למערכת הניהול המרכזי של רשת הבנק כדי להתחבר למחשב המרכזי, אולם ממצאים אלה חמורים בשל חשיבות רמת אבטחת המידע הגבוהה בבנק. הותרת הרשאות פעילות למערכות הבנק לעובדים שאינם מועסקים בחברה עלולה לאפשר פגיעה באבטחת המידע. משרד מבקר המדינה ממליץ לחברה לעבות את הבקרות הנערכות כיום ולהשוות באופן שוטף את נתוני בעלי ההרשאות התקפות אל מול נתוני אגף משאבי אנוש. כמו כן, מומלץ לפתח תהליכים אוטומטיים לניתוק הרשאות ממערכות הבנק ולבקרות על הרשאות אלה.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** מרבית המשתמשים החריגים עליהם מצביעה הביקורת הינם אנשי מערכות מידע המטפלים במערכות ובתשתיות הבנק. עובדים אלו הינם חיצוניים ולכן לא הוגדרו במערכות משאבי אנוש של החברה. ההרשאות לעובדים אלו ניתנות במשורה, הינם תחת בקרה ואחריות הספק החיצוני שמעסיק אותם ומופעלת עליהם מדיניות הדואר בנושא הזדהות.
33	בדיקת ההרשאות במערכת הניהול המרכזי של רשת הבנק	בדיקתו של צוות הביקורת העלתה 67 משתמשים בעלי הרשאות פעילות אשר אינם מוגדרים כ"פעילים" במערכות משאבי אנוש או שלא ניתן לאתרם כי אינם רשומים בטבלת ההמרה ולכן לא ניתן לאתר את מספר הזהות שלהם. לאחר בחינת כלל העובדים נמצא כי 58 מהם הם אנשי מערכות מידע שהם עובדים פעילים חיצוניים אך אינם מוגדרים ככאלה באגף משאבי אנוש או בטבלת ההמרה. בדיקת תשעת המשתמשים הנוספים העלתה כלהלן: הרשאותיהן של שלוש עובדות ששהו בחופשת לידה לא בוטלו אף שעל פי נוהל ניהול הרשאות עובדים	• **חברת דואר ישראל בע"מ** ראה מענה לליקוי 32 לעיל.

מערכות המידע בחברת דואר ישראל ובבנק הדואר

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		יש לבטל הרשאות לעובדים הנעדרים מהעבודה למשך יותר מחודש ימים קלנדרי. עובד נוסף פרש מהבנק כבר ב-30.6.23 ולאחר מכן חזר לעבוד אך אינו מוגדר כעובד פעיל באגף משאבי אנוש. עובדת נוספת פרשה מהבנק אך עדיין יש לה הרשאות, ושלושה עובדים נוספים הם עובדים פעילים אך אינם מוגדרים ככאלה במערכות משאבי אנוש, אף ששמותיהם ומספר הזהות שלהם נכללים בטבלת ההמרה. כמו כן, נמצא כי שם המשתמש של עובד אחר שעזב עדיין משמש עובדים אחרים. עולה כי במערכת הניהול המרכזי של רשת הבנק יש הרשאות פעילות שלא בוטלו בהתאם לנהלים. ממצא זה מהותי ומעיד על ליקויים בתהליך ניתוק ההרשאות. העובדה שלא מתבצעות בקרות חודשיות מול מערכת הניהול המרכזי של רשת הבנק מדגישה ביתר שאת כי מדובר בליקוי מהותי. משרד מבקר המדינה מעיר כי עקב אי-ביטול הרשאותיהם של עובדים שאינם פעילים למערכות בנקאיות רגישות נפגעת אבטחת המידע של הבנק ונשקף סיכון לחדירת גורמים לא מורשים למערכותיו. על החברה לנהל באופן אוטומטי ומבוקר את הרשאות הבנק תוך הפחתה מרבית של הסיכון לפגיעה באבטחת המידע. כמו כן, על החברה לבצע בקרה תקופתית אוטומטית שבמסגרתה הנתונים על ההרשאות הפעילות במערכת הניהול המרכזי של רשת הבנק יושוו לנתונים על העובדים הפעילים. על החברה לבדוק את ההרשאות החריגות שנמצאו, לבחון למי הן שייכות ולמנוע גישה לעובדים שאינם פעילים, וכן עליה למנוע את האפשרות שעובדי החברה ימשיכו להשתמש בשם המשתמש של עובד שעזב.	
34	בעלי הרשאות "משתמשי-על" בחברה ובבנק	בבדיקת רשימת משתמשי--העל במערכת הניהול המרכזי של רשת החברה נמצאו 15 הרשאות ברמת Enterprise Admin, בהן גם שש הרשאות למשתמשים אפליקטיביים, כלומר משתמשי מערכת, ו-25 הרשאות Domain Admin, בהן 16 הרשאות למשתמשים אפליקטיביים. בבדיקת רשימת משתמשי-העל במערכת הניהול המרכזי של רשת בנק הדואר נמצאו שבע הרשאות ברמת Enterprise Admin, ובהן גם הרשאות למשתמשים אפליקטיביים. כמו נמצאו שלוש הרשאות ברמת Schema Admin, 11 הרשאות Domain Admin ובהן גם הרשאות למשתמשים אפליקטיביים ו-11 הרשאות ברמת Administrators, בכלל זה הרשאות משתמשים אפליקטיביים.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** ההמלצה מקובלת ומיושמת תוך צמצום ההרשאות החזקות הניתנו בעבר למשתמשים האנושיים והחלת מדיניות הזדהות על המשתמשים האפליקטיביים.

מערכות המידע בחברת דואר ישראל ובבנק הדואר

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		משרד מבקר המדינה ממליץ לחברה לשקול את האפשרות לצמצם את רשימת משתמשי-העל ככל שניתן.	
35	ביקורות על עמידה בתקנות אבטחת מידע של הרשות להגנת הפרטיות	בנושאי עמידה בתקנות אבטחת מידע של הרשות להגנת הפרטיות נעשתה רק ביקורת אחת באוגוסט 2020. במסגרת ביקורת זו ערך מבקר הפנים של החברה ביקורת בנושא "מאגרי מידע", ובמסגרתה הוא עסק בין היתר בנושא העמידה של החברה בתקנות אבטחת מידע. מאז ועד מועד סיום הביקורת לא בוצעו ביקורות ייעודיות כדי לבחון אם החברה עומדת בתקנות אבטחת מידע כנדרש בתקנות. משרד מבקר המדינה ממליץ לחברה לבצע ביקורות פנימיות או חיצוניות לבחינת העמידה בתקנות אבטחת מידע של הרשות להגנת הפרטיות בהתאם לקבוע בתקנות אבטחת מידע.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** החברה מוסמכת לתקני אבטחת מידע והגנת הפרטיות של מכון התקנים (ISO 17001/17701) ונבדקת כל שנה לחידוש ההסמכה. בנוסף לכך הושלם בתחילת 2024 סקר אבטחת מידע תלת שנתי שבחן בין היתר גם את הסיכונים בתחום הגנת הפרטיות. החברה עורכת באופן שוטף מבדקי חדירה למערכות הקריטיות ולפיתוחים חדשים כדי להבטיח עמידה במדיניות אבטחת מידע ופרטיות המחמירות אליה מחויבת. גם ספקים חיצוניים המפתחים עבור החברה פתרונות ממוחשבים עוברים סקר יסודי לוודא שעומדים במדיניות החברה כתנאי סף. החברה מתכננת בקרה חיצונית בנושא.
36	הדרכת עובדים בנושא אבטחת מידע	עולה כי בשנת 2019 השתמשו בלומדה רק 1,889 (כ-27%) מ-6,920 העובדים החייבים להשתמש בה, בשנת 2020 השתמשו בה רק 55 (כ-0.8%) מ-6,920 העובדים החייבים להשתמש בה, בשנת 2021 השתמשו בלומדה רק 147 (כ-2%) מ-6,920 העובדים החייבים להשתמש בה, בשנת 2022 השתמשו בלומדה רק 5 4(כ-0.8%) מתוך 6,920 העובדים החייבים להשתמש בה ובשנת 2023 השתמשו בלומדה רק 42 (כ-0.6%) מ-6,920 העובדים החייבים להשתמש בה. כלומר, ההדרכה לכלל בעלי ההרשאות לא מתקיימת אחת לשנתיים כמתבקש בתקנות, ורוב בעלי ההרשאות אינם משתתפים בהדרכה כלל. במועד סיום הביקורת טרם אושר בחברת הדואר נוהל קליטת עובד חדש, זאת אף שהוחל בכתיבתו כבר באוגוסט 2018. כמו כן, לטיוטת הנוהל לא התווספה ההתייחסות לנושא אבטחת המידע. על חברת הדואר ובנק הדואר לעדכן את מספר העובדים הנדרשים להשלים את השימוש בתוכנה אשר לא התעדכן משנת 2019. כמו כן על חברת הדואר ובנק הדואר לפעול לקיום ההדרכה בקרב כלל העובדים הנ"ל באופן עיתי. משרד מבקר המדינה ממליץ לחברה לקדם את אישור הנוהל ולהכליל בנוהל את חובת הדרכה בנושא אבטחת מידע לעובדים חדשים.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** נוהל קליטת עובד חדש אשר יגדיר תהליכים אלו מוכן וכרגע האישור הסופי מעוכב נוכח שינויים שיידרשו לאחר העברת הבעלות על החברה בתקופה הקרובה.

מערכות המידע בחברת דואר ישראל ובבנק הדואר

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
37	תהליכים ידניים בבנק הדואר	פרויקט חתימה דיגיטלית הוכנס לתוכנית העבודה לשנת 2024, והוחל בפיתוחו. עם זאת, נכון למועד הביקורת טרם הוחל באפיון ותמחור פתרון למחשוב טפסים מרובי מסמכים כגון טפסים לפתיחת חשבון ולקבלת כרטיס נטען. אי-קידום פתרון למחשוב טפסים מרובי מסמכים משמעותו המשך פעולות ידניות וחתימה על טפסים באופן ידני וכן העברה פיזית של המאזנים. משרד מבקר המדינה ממליץ לחברה לקדם את פרויקט החתימה הדיגיטלית בהקדם, וזאת כדי לאפשר ללקוחות הבנק שירות מהיר יותר, מאובטח יותר ודיגיטלי, תוך שמירה על סודיות המידע. שימוש בחתימה דיגיטלית ושדרוג הסורקים ביחידות הקצה יצמצמו את הצורך להעביר את המאזנים באופן פיזי, ויאפשרו להשלים חלק מהשירותים שניתנים ללקוחות כבר במועד ביצועם ביחידות הקצה.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** חברת הדואר מקדמת את פרויקט החתימה הדיגיטלית ביחידות הדואר ובוחנת בימים אלו פתרונות רלוונטיים ליישום. במקביל החברה נמצאת בעיצומו של תהליך טרנספורמציה דיגיטלית ומציעה כבר היום ללקוחותיה אפשרות לבצע את רוב השירותים בדיגיטל לרבות הזנת נתונים ואישורים ישירות באתר/אפליקציה.
38	מעקב אחר הגעת המאזנים למטה בנק הדואר	נמצא כי מאזנים רבים אינם מגיעים במועדם, וכי מדובר בתופעה כלל ארצית ולא בבעיה נקודתית או אזורית. יש לציין כי יש המחאות שהתקבלו ביחידות הקצה בסוף נובמבר 2023 ולא הגיעו לבית המיון עד 27.12.23, כלומר כחודש ימים. נמצא כי הבקרה והמעקב בנוגע להגעת המאזנים למטה בנק הדואר אינה מלאה, והמעקב היומי אינו מתבצע אחר מאזנים שאינם מיום העסקים הקודם, כך שלא ניתן לדעת אם מאזן כאמור הגיע לדואר אלא רק בבדיקה החודשית. לגבי מאזנים אשר נמצא כי לא הגיעו למטה הבנק בבדיקה החודשית, לא מתבצע מעקב המשך על מנת לוודא את הגעתם. כפועל יוצא מכך, מטה הבנק אינו יודע בזמן נתון כמה מאזנים, שאינם מיום העסקים הקודם, הגיעו או לא הגיעו למטה הבנק, ולכן יש קושי לבצע בדיקות לגביהם. כך, לעיתים לא ניתן לאתר במהירות מאזנים שלא הגיעו בזמן או שלא הגיעו כלל. כפועל יוצא, לעיתים הלקוחות נדרשים לשוב לסניפי הדואר כדי למלא טפסים ולחתום עליהם בשנית, וזאת בשל צורך דחוף בפתיחת חשבון, ובביצוע פעולות בחשבון ובטעינת כרטיסים. חוסר בבקרה על הגעת המאזנים עלול להוות פתח לטעויות ואף למעילות או הונאות. עוד נמצא כי הגם שניתן להפיק דוחות במערכות המידע אשר לגבי הגעת המאזנים בהתאם לתאריך ההגעה וכן לגבי מספר המאזנים אשר לא הגיעו במהלך השנה, חברת הדואר ובנק הדואר אינם עושים זאת. משרד מבקר המדינה ממליץ לחברת הדואר ולבנק הדואר לבצע באמצעות מערכות המידע מעקב אחר הגעת המאזנים כך שתתקבל	• **חברת דואר ישראל בע"מ** בנק הדואר מפיק דו"ח יומי על קליטת מאזנים מיחידות הדואר במטה הבנק ואם יש יחידות שלא הגיע מהם, פועלים מול אותן יחידות ומול תחום התחבורה בחטיבת שרשרת אספקה לאיתורו המאזן והבאתו למרכז כדי לבצע בקרה ולעמוד בכללים.

מערכות המידע בחברת דואר ישראל ובבנק הדואר

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		תמונת מצב מדויקת לגבי הגעת המאזנים היומית וכן תמונת מצב לגבי אי-הגעת המאזנים מלבד הבדיקה החודשית הקיימת. כמו כן משרד מבקר המדינה ממליץ לחברת הדואר ולבנק הדואר לבצע בדיקה לאיתור המאזנים שלא הגיעו לסניפים ולהתחקות אחר הסיבות לכך.	
39	מערכת לניטור מאזנים	הועלה כי נכון למועד סיום הביקורת גובש מסמך אפיון למערכת ניטור מאזנים אך פיתוח מערכת זו לא נכלל בתוכנית העבודה לשנת 2024 ולא הוחל בפיתוחה. זאת, למרות שהחברה אינה עומדת ביעדים שקבעה לעצמה (85% מהמאזנים מגיעים ביום למוחרת) ורק 70% מהמאזנים מגיעים למטה הבנק בתוך יומיים. על החברה לקדם פתרונות אשר יצמצמו את הצורך להעביר את המאזנים באופן פיזי. אם החברה תמשיך להידרש להעברת המאזנים באופן פיזי, עליה לקדם את פיתוחה של המערכת לניטור מאזנים כדי לשפר את המעקב והבקרה בנוגע לאיסוף מאזנים.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** מרבית הפעולות הכספיות אינן דורשות העברת מסמכים פיזיים ונשלחות באמצעים דיגיטליים. החברה פועלת לפיתוח כלים דיגיטליים אשר יאפשרו גם העברה של המסמכים הנותרים בדיגיטל. לכן, אין צורך עסקי או תפעולי בפיתוח מערכת העברת מאזנים.
40	שמירת המאזנים במטה הדואר	נמצא כי חומר בנקאי הכולל גם מידע כספי רגיש של לקוחות הבנק הושאר במשך שעות ממושכות באולם המיון ללא השגחה ותוך סיכון ממשי לגניבתו או לחשיפתו בפני גורמים שאינם מורשים לכך. תופעה זו נמשכה שנים. בביקורת עלה כי על אף שדרוג אמצעי האבטחה במסלקה בעקבות תחקיר האירוע, המבנה ואופן הנעילה של הארון החדש המוצב באולם המיון לשמירת המאזנים עד לאיסופם בידי עובדי חברת הדואר אינם מונעים גישה לפריטים שבתוכו, וחשיפתם בפני בלתי מורשים לכך או אף לגניבתם. מכיוון שהחברה מחזיקה במידע בנקאי רגיש, אשר הגישה של בלתי מורשים אליו עלולה לגרום לנזק ללקוחותיה, בין היתר באמצעות זיוף המחאות או שימוש בפרטיהם האישיים, על החברה לשקול להטמיע מנגנוני בקרה משופרים לאבטחת המאזנים המגיעים לבית המיון.	• **חברת דואר ישראל בע"מ** הליקוי תוקן - בוצע מיגון נוסף באזור אחסון המאזנים ואין גישה פיזית לאוזר זה למעט מורשים.

פרויקט תבל לשדרוג מערך המחשוב במוסד לביטוח לאומי- ביקורת מעקב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
1	תכולות ולוחות הזמנים של פרויקט "תבל"	במועד סיום הביקורת, 14 שנים לאחר תחילת ביצועו של הפרויקט, ועל אף צמצום תכולות הפרויקט לכמחצית מהתכנון המקורי, ניתן לקבוע כי הפיגור הגדול בלוחות הזמנים והצמצום המתמשך והנרחב בתכולותיו משקפים תהליך עקבי ורב-שנתי של התרחקות מהתכנון המקורי של הפרויקט עד לכדי ויתור על נדבכים שלמים בו. מגמה זו שנמשכת כבר כמה שנים לא הובילה לעמידה בלוחות הזמנים וליישום התכולות של הפרויקט לאחר צמצומו. נכון למועד ביצוע ביקורת זו השלמת התוכנית הרב-שנתית המאושרת למימוש עד לשנת 2025 (תוכנית הכוללת 15 מתוך 38 (40%) ממערכות הליבה שתוכננו מלכתחילה) תהיה בחריגה של 5 שנים (כ-45%) מלוח הזמנים המקורי של הפרויקט. נוסף על כך אין לביטוח הלאומי תוכנית להשלמת יתרת התכולה המצומצמת שאושרה, ולפיכך החריגה בלוח הזמנים צפויה לגדול עוד יותר. על הביטוח הלאומי להבנות תוכנית סדורה אשר תכלול לוח זמנים סופי להשלמת הפרויקט על כל רכיביו שאושרו על ידו. כמו כן, עליו לקבוע מנגנוני בקרה עיתיים כדי לוודא שהתוכנית שתיקבע תמומש הלכה למעשה. כל זאת, על מנת לממש את היעד העיקרי של הפרויקט - העמדת המבוטח ומיצוי זכויותיו במרכז.	• **המוסד לביטוח לאומי** פרויקט "תבל" תוחם לגמלאות ספציפיות וזאת כחלק מתהליך הפקת לקחים. במסגרת הפקת הלקחים הופרדה גם מערכת ה – ERP, קרי בוצע תהליך של הפקת לקחים בוצע תחקור שורש והלקחים יושמו. בתהליך של חידוש מערכות ליבה, אשר הוקמו לפני עשרות שנים, "ממציאים" מחדש את מערכת המידע והיישום, וזאת מכיוון שמערכת בת עשרות שנים אינה מביאה לידי ביטוי צרכים ותהליכים הקיימים בהווה. משמעות הדברים הינה שלא ניתן לתחום מראש את תכולות הפרויקט באופן מלא, שכן תכולתו נגזרת מביצוע אפיון והגדרת תכולות אגי'ליות. הוספת מודולים, יישומים, דוחות, אוטומציה ועוד ימשיכו להתקיים מכיוון שסוף סוף לביטוח הלאומי ישנה טכנולוגיה שיכולה לתת מענה לצרכים משתנים ההולכים וגדלים הן בשגרה והן בחירום (קורונה, חרבות ברזל הוכיחו זאת). לאור זאת, הרי שמדובר בתכנית שוטפת, שנבנית תוך כדי תנועה, תכנית שנכון להיום, לא ניתן להצביע על תאריך סיום. חשוב לדייק, תכנית תבל לא תסתיים (לא מדובר בפרויקט שיש לו נקודת התחלה ונקודת סיום). מדובר במערכות הליבה של הביטוח הלאומי, מערכות שיש לתפעל, לעדכן ולתחזק אותן באופן שוטף. בדיוק כפי שקורה כיום עם כלל מערכות הליבה שפועלות בביטוח הלאומי עשרות שנים. תפעול המערכות בשוטף, נותן מענה לצורכי המבוטחים, שינויי רגולציה/חקיקה, רפורמות שונות, אירועים חריגים (קורונה, חרבות ברזל) ועוד.
2	תכולות ולוחות הזמנים של פרויקט "תבל"	הביטוח הלאומי החליט לגרוע מפרויקט "תבל" ולא לשדרג 19 (כ-50% (ממערכות הליבה שתוכננו במקור, מרביתן בתחום הגמלאות, כאשר לביטוח הלאומי אין תוכנית חלופית למתן מענה טכנולוגי למערכות אלו. המערכות שהוחלט לגרוע מהפרויקט עסקו בין היתר בתחומים אלה: גמלת זקנה ושאירים, גמלת מילואים, גמלת אבטלה, גמלת ילדים וגמלת שאירים, מערכות שבאמצעותן משלם הביטוח הלאומי עשרות מיליארדי שקלים למעל מיליון מבוטחים מדי שנה. מדובר במערכות שפותחו לפני עשרות שנים (מערכת זקנה ושאירים פותחה בתחילת שנות השבעים	• **המוסד לביטוח לאומי** הביטוח הלאומי פועל מעל שנתיים לבחינת עתיד מערכות המידע לרבות מיפוי כלל המערכות, הגדרת הסיכון בכל מערכת ומערכת ודירוג המערכות בהתאם לצורכי שדרוג, כך שבסופו של התהליך, בטווח הארוך, מערכת ה"לגאסי" תורד במלואה. בנוסף, הביטוח הלאומי הכניס לתכנית העבודה 2024 יעד לביצוע פיילוט לארכיטקטורת יעד למערכות מידע במטרה לתת מענה לכלל המערכות שלא ניתן להם מענה במסגרת פרויקט "תבל". בהתאם לתכנית העבודה, בחודש ספטמבר 2024 הוצגו בפני מנכ"ל הביטוח הלאומי תוצאות פיילוט לארכיטקטורת היעד ותכנית עבודה ומשמעויות

פרויקט תבל לשדרוג מערך המחשוב במוסד לביטוח לאומי- ביקורת מעקב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		של המאה הקודמת) על תשתיות וטכנולוגיות מיושנות, והיכולת הטכנולוגית וזמינות אנשי המקצוע להמשיך ולתחזקן הולכת ומצטמצמת. החלטה זו מובילה הלכה למעשה לשינוי ייעודו המקורי של הפרויקט ולפיו יש לחדש את מערך המידע של הביטוח הלאומי, להסיר חסמים טכנולוגיים ותהליכיים, לשפר את הניהול והבקרה של הביטוח הלאומי וכן את היכולת להתאים במהירות את מערכות המידע ואת תהליכי העבודה לשינויים בחוקים, באסדרה (רגולציה) ובמדיניות הביטוח הלאומי. על הביטוח הלאומי לבחון את עתיד המערכות שהוצאו מתכולת הפרויקט, ובכלל זה את איכות המענה הקיים ואת הישימות הטכנולוגית להמשך פעולתן בתצורה הטכנולוגית הקיימת לאורך זמן, ובהתאם לגבש תוכנית רב-שנתית לשם שדרוגן והשגת היעד המרכזי של מימוש עקרון המבוטח במרכז, המתמקד במיצוי זכויות, זאת במקביל להמשך פיתוח המערכות הקיימות בתכולת פרויקט "תבל".	תקציביות למימוש ארכיטקטורת היעד והסבת יישומי הליבה לארכיטקטורה זו. בהתאם הוכנסה דרישה תקציבית לשנת 2025 בהתאם להתקדמות התוכנית יוגדרו גם יעדים רב שנתיים.
3	ביצוע מול תכנון - תקציב	אף שהתכולות המקוריות של הפרויקט צומצמו במידה ניכרת (בכמחצית), עד למועד ביקורת המעקב הוצאו כ-1.2 מיליארד ש"ח, שהם כ-260% מהתקציב המקורי שאושר לפרויקט. ההערכה היא שעד לסיום מימושה של התוכנית הרב-שנתית הנוכחית בשנת 2025, תהיה עלות הפרויקט גדולה ביותר מ-200% מהתקציב המקורי, חריגה של יותר ממיליארד ש"ח. יודגש כי לביטוח הלאומי אין הערכה לגבי העלות הצפויה של התוכנית הרב-שנתית הבאה, ולפיכך אין לביטוח הלאומי הערכה בנוגע לעלותו הכוללת הצפויה של הפרויקט במועד סיומו. נוכח החריגה המשמעותית והמתמשכת מתקציב הפרויקט, על הביטוח הלאומי לבצע תחקיר מעמיק בנושא, לזהות ולנתח את הגורמים לחריגה זו ולקבוע באילו דרכי פעולה ניתן למנוע חריגות נוספות בפרויקט זה ובפרויקטי מחשוב אחרים שמנהל הביטוח הלאומי. על בסיס תחקיר זה על הביטוח הלאומי לקבוע תקציב סופי להשלמת הפרויקט על כל תכולותיו ולמנות גורם שיהיה אחראי לעמידה בתקציב זה.	• **המוסד לביטוח לאומי** בפתח הדברים חשוב לציין כי לא ניתן מצד אחד לבצע ביקורת חוזרת ומצד שני להתייחס לנתוני הפרויקט (היקף תקציב והיקף חריגה) מיום היציאה לדרך בשנת 2010. במידה ומדובר בביקורת מעקב, מן הראוי להתייחס לתיקון הליקויים מיום סיום הביקורת הקודמת ולא מיום יציאת הפרויקט לדרך. תכנית תבל לא הסתיימה ולמעשה לא תסתיים אף פעם. כפי שנכתב לעיל מדובר בתכנית (ולא בפרויקט) המביאה לידי ביטוי מענה לצרכים של עשרות שנים וניתן כעת לתת להם מענה עם טכנולוגיה עדכנית. הצרכים המשתנים והטכנולוגיה המתעדכנת מאפשרת לארגון לתת מענה טוב יותר לציבור ולכן מדובר בתכנית שרק תלך, תתפתח ותיתן מענה רחב יותר לציבור בישראל. לדוגמא טכנולוגיות ויכולות שלא ניתן היה לממש בטכנולוגיה הישנה ב - MF: • שילוב AI • וידאו צ'אט בוועדות רפואיות • BIG DATA בעקבות דוח הביקורת, נערכו ישיבות ובהן הוחלט ואושר על ידי ועדת הכספים לבחון את המשכיות התכנית ע"י יועץ חיצוני מומחה.

פרויקט תבל לשדרוג מערך המחשוב במוסד לביטוח לאומי- ביקורת מעקב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
			לאור חוות דעת היועץ והמלצותיו, החליטה ועדת הכספים על צמצום תכולת התכנית וגידורה כפי שתואר לעיל. כמו כן נקבע מודל תקציבי המאושר מידי שנה (מודל התקציב הינו שנתי). תכנית תבל נמצאת בשנים האחרונות במעקב ובפיקוח תקציבי שוטף על ידי ועדה בראשות חשב הביטוח הלאומי וזאת על מנת לוודא שהתכנית אינה חורגת ממסגרת התקציב השנתית שנקבעה לה ועמידתה במשימות ובתכולת העבודה שנקבעה מידי שנה.
4	הכללת עלות עובדי תקן של הביטוח הלאומי בתקציב הפרויקט	למרות המלצת מבקר המדינה בדוח הקודם, ואף שהנהלת הביטוח הלאומי מסרה שהיא תפעל ליישום ההמלצה, הליקוי לא תוקן ועלויות כוח האדם של עובדי התקן לא שויכו לתקציב הפרויקט. עלויות אלו מוערכות בכ-5 מיליון ש"ח לשנה, כלומר כ-4% מהתקציב השנתי של הפרויקט. על המוסד לביטוח לאומי לכלול בתקציב הפרויקט את כלל הוצאות הפרויקט ובכללן את עלויות העסקתם של עובדי התקן.	• **המוסד לביטוח לאומי** הליקוי תוקן. המוסד לביטוח לאומי הגדיר ממוצע שכר לעובדי תקן והם הוכנסו לחישובים.
5	התכנון לעומת הביצוע והבקרה התקציבית בפרויקט	תקציב השעות המתוכננות נמחק גם כאשר הייתה חריגה ממספר השעות שתוכננו והוקצו לביצוע משימה וגם כאשר מספר השעות ששימש לביצוע משימה בפועל היה קטן מהמספר המתוכנן לביצוען וממספר השעות שהוקצו לצורך כך. כפועל יוצא מפרקטיקה זו, בתום תהליך עדכון נתוני הביצוע של המשימה, נתוני התכנון של הקצאת המשאבים בפרויקט (מספר שעות פיתוח) מוצגים כזהים לנתוני הביצוע בפועל. הפרקטיקה של מחיקת נתוני התכנון משקפת ליקוי ממשי שיש לו השפעות משמעותיות ביותר על כל תחום הפיקוח והבקרה על התנהלות הפרויקט. בהיעדר בקרה שוטפת על פערים בין התכנון לבין הביצוע בפועל, לא ניתן לעמוד על בעיות באופן הקצאת המשאבים בפרויקט (מאות אלפי שעות פיתוח בהיקף כספי של עשרות מיליוני ש"ח בשנה). כמו כן, מאחר שהדוח האמור מתבסס על נתוני התכנון מהמערכת לניהול הפרויקטים, שכאמור מתעדכנים בדיעבד בהתאם לביצוע בפועל, הרי שהדוח המוצג לחשב אינו משקף את התכנון המקורי, ולא ניתן להסתמך עליו לצורך בקרה על הביצוע ולצורך קבלת החלטות. בהיעדר דיווח אמין על נתוני התכנון, לא ניתן	• **המוסד לביטוח לאומי** תכנית "תבל" מבוצעת בתהליך אג'ילי ולכן תהליך העבודה משתנה בהתאם להתקדמות התכנית והגדרת האפיונים. לדוגמה: בשנת 2024 שונתה תכנית העבודה מקצה לקצה בשל צרכים שנבעו ממלחמת חרבות ברזל. בשל מגבלה טכנית, תוכנת מעקב תוכניות העבודה מאפשת את הדיווחים על ביצוע המשימות ולכן לכאורה נראה כי יש "עדכון בדיעבד". על מנת לאפשר דיווח ביצוע משימות חדשות נדרש ה -PMO בכדי לסגור את המשימות שהסתיימו וסגירה זו יוצרת לכאורה מצג של "עדכון בדיעבד". בשנת 2025 תוטמע מערכת ניהול משימות חדשה מבוססת על מוצר JIRA, במסגרת זו טופלה המגבלה הטכנית שתוארה לעיל וביצוע הבקרה ברמת המשימות יפעל כך שניתן יהיה לבצע מעקב על תכנון מול ביצוע.

פרויקט תבל לשדרוג מערך המחשוב במוסד לביטוח לאומי- ביקורת מעקב

	כותרת	תוכן הליקוי/ההמלצה	תגובות הגופים המבוקרים
		לבצע בקרה תקציבית ותהליכית אפקטיבית, וההחלטות המתקבלות על בסיס דיווחים אלו עלולות להיות שגויות. על הביטוח הלאומי ליישם תהליכי בקרה כמקובל, שבמסגרתם ייבחן התכנון המקורי לעומת הביצוע בפועל, ובכלל זה ינותחו החריגות, הן הערכות היתר והן הערכות החסר, כך שניתן יהיה ללמוד ולהפיק מביצוע הפרויקט לקחים מבוססים ואמינים בנוגע לעלויות בפועל וכן בנוגע ליעילות עבודתם של צוותי האפיון, הפיתוח והבדיקות.	
6	ביצוע תחקיר בסיום כל גרסה	בביקורת המעקב נמצא שלאחר ההשלמה של כל גרסה או סבב פיתוח לא מבוצעים תחקירים ותהליכי הפקת לקחים מעמיקים כדבר שבשגרה. הביטוח הלאומי מסתפק בביצוע תחקירים נקודתיים בעניינם של אירועים ספציפיים, שאינם מספקים את המענה על הצורך בקיום תהליך הפקת לקחים שבמסגרתו ייבחן מחזור החיים של הגרסה בכללותה, החל בשלב איסוף הדרישות, עבור דרך תהליכי האפיון והפיתוח, ניהול השינויים והבדיקות וכלה בשלב העלייה לאוויר. הלקחים נדרשים הן לצורכי שינוי ושיפור והן לצורכי שימור, גם בעת שגרסה עולה באופן מוצלח לטובת שכפול הצלחות בעתיד, ואי-יישומם גורם לפגיעה ביכולת הביטוח הלאומי לשפר את תהליכי הפיתוח באופן סדור ומתמשך. על הנהלת הפרויקט לאמץ תהליך מובנה ושיטתי של הפקת לקחים בסיום כל גרסה.	• **המוסד לביטוח לאומי** הליקוי תוקן. בסיום כל גרסה קיים תהליך מובנה ושיטתי של הפקת לקחים.