

כ"ו אלול תשע"ח  
06/09/2018

**הנדון: רשות מקרקעי ישראל- סטטוס פרויקט רמיטק**  
**סיכום דיון ועדת התקשוב העליונה מה- 08.08.2018**

נכחו:

- חברי הועדה: שחר ברכה, עפרה פרנקל, שחר כ"ץ, ליאור אשכנזי, יוגב שמני, יהודה אופיר, יותם ארז.
- נציג הרשות: רביד שמואלי
- יועצת רשות התקשוב הממשלתי: אהובה פיינמסר
- רשם: אמיר פז.

נעדרו: יאיר פראנק, שמעון ברונר, צור אהרון, ערן כרמון, גדעון קונפנינו, ניר אמסל.

נציג הרשות הציג את המצגת המצורפת כנספח.

מהות תוכנית רמיטק - פיתוח הדור הבא של מערכות המידע של רשות מקרקעי ישראל.

הפרויקט בנוי מ-3 פרוגרמות ופעילות תשתיתית רוחבית:

| ערוצים ישירים                                                                                                                                                                                                            | מערכות ליבה                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | בסיסי נתונים דיווח ותחקור                                                                                                                                                                                               | תשתיות רוחביות                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• אינטרנט/ מובייל</li> <li>• ניהול הסניף</li> <li>• ניהול קשרי לקוחות</li> <li>• מוקד טלפוני</li> <li>• כלי ניהול, מידע וידע</li> <li>• ערוץ הדיור</li> <li>• ניו מדיה</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• מערכות כספיות</li> <li>• מערכות עסקות ופעילויות חוכרים</li> <li>• מערכות קרקע יישום ב SAP (פרצלציות)</li> <li>• מערכות קרקע יישום ב NET (ספר נכסים, תכניות ומגרשים)</li> <li>• תכנון וניהול יישום ב NET (תכנון/ שיווק, משפטית ועיקולים)</li> <li>• ממשקים לגופים חיצוניים</li> <li>• שדרוג מערכת מידע גאוגרפית GIS</li> <li>• שדרוג הדמיה/ תיק אלקטרוני</li> <li>• חיבור למערכות דיווח וערוצים</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• תשתיות בסיסי נתונים</li> <li>• תכנון והקמת בסיס נתונים טבלאי תפעולי</li> <li>• מערך דיווח/ תחקור</li> <li>• טיוב והסבת נתונים</li> <li>• חיבור למערכות ליבה עתידיות</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• מערך ניהול והקמת EPMO</li> <li>• מיסוד מחזור חיי פיתוח תכנה</li> <li>• תשתיות יישומיות</li> <li>• אבטחת מידע ובטחון מידע</li> <li>• תשתיות חומרה, אחסון ותקשורת</li> <li>• פעילויות מינהל ומטה</li> <li>• ניהול מצאי</li> <li>• מוקד פנימי לארגון</li> </ul> |

תכנון מול ביצוע - תוצרים :

| פעילות                                         | יעד משרדי                                   | תכנון - תוצר מרכזי 2018                                                                                                                                          | ביצוע - תוצר מרכזי 2018                                                               |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| רמיטק - ערוצים ושירותים לציבור                 | שיפור שירות לקוח                            | מחשבון ערכי קרקע Q3/2018<br>תעודת היוון מקוונת<br>עליה לאוויר מערכת מכרזים מקוונת – Q3/2018<br>מוקדי שירותים מהירים – Q1 2018<br>היתר מקוון<br>מערכת CRM-Q4/2020 | בוצע<br>בוצע<br>בוצע<br>מוכן. ממתין לבשלות ארגונית<br>נדחה ע"י מינהל התכנון<br>בביצוע |
| רמיטק - פרוגרמת בסיסי נתונים דוחות ותחקור      | מתן כלים תומכי ניהול, מערכות BI חדשניות     | BI - שרשרת הייצור – Q2/2018<br>BI - מודל שמאים – Q2/2018<br>BI - מודל הסכמי גג – Q2/2018<br>BI - מודל קרקעות הלאום – Q2/2018<br>Big Data - Q4/2018               | בוצע<br>בוצע<br>בוצע<br>בוצע<br>בביצוע                                                |
| רמיטק ליבה                                     | רמת השרות - שרידות, זמינות, ביצועים, אמינות | העלאה לאוויר שרשרת הייזום – Q2/2018<br>העלאה לאוויר מערכת שמאות – Q3/2018<br>פיתוח התהליכים למערכות העסקות, החוכרים וניהול הכספים - Q4/2020                      | בוצע<br>בוצע<br>בביצוע                                                                |
| מערכת כספים וחוכרים - תחזוקה והרחבות           | תמיכה בתהליכי ברשות מיטבית העבודה           | שוטף                                                                                                                                                             | בביצוע. עליה לאוויר בפעילות                                                           |
| מערכת עסקאות - תחזוקה והרחבות                  | תמיכה בתהליכי ברשות מיטבית העבודה           | הרחבות והוספת פונקציונליות בהתאם להחלטות מועצה והנהלה                                                                                                            | בביצוע. עליה לאוויר בפעילות                                                           |
| מערכות מ"ג, חט' שמירה ומשפטית - תחזוקה והרחבות | תמיכה בתהליכי ברשות מיטבית העבודה           | הרחבות פונקציונליות                                                                                                                                              | בביצוע. עליה לאוויר בפעילות                                                           |

**תכנון מול ביצוע – תקציב ינואר - יולי 2018 :**

| סוג התקציב            | תכנון השקעה שנתי | ביצוע השקעה ינואר יולי | אחוז השקעה | תכנון שוטף שנתי | ביצוע שוטף ינואר יולי | אחוז שוטף  | סך הכל תכנון   | סך הכל ביצוע  | סך הכל אחוז |
|-----------------------|------------------|------------------------|------------|-----------------|-----------------------|------------|----------------|---------------|-------------|
| כוח אדם (עובדי מדינה) | 2,500            | 1,500                  | 60%        | 3,500           | 2,000                 | 57%        | 6,000          | 3,500         | 58%         |
| נותני שירותים         | 54,000           | 31,000                 | 57%        | 24,000          | 13,000                | 54%        | 78,000         | 44,000        | 56%         |
| מיקור חוץ             | 11,500           | 7,500                  | 65%        | 6,500           | 2,300                 | 35%        | 18,000         | 9,800         | 54%         |
| רישיונות תוכנה        | 6,000            | 3,500                  | 58%        | 4,500           | 2,500                 | 56%        | 10,500         | 6,000         | 57%         |
| חומרה וציוד           | 10,000           | 2,500                  | 25%        | 5,000           | 1,300                 | 26%        | 15,000         | 3,800         | 25%         |
| אחר                   | 3,000            | 1,600                  | 53%        | 3,000           | 900                   | 30%        | 6,000          | 2,500         | 42%         |
| <b>סה"כ שימושים</b>   | <b>87,000</b>    | <b>47,600</b>          | <b>55%</b> | <b>46,500</b>   | <b>22,000</b>         | <b>47%</b> | <b>133,500</b> | <b>69,600</b> | <b>52%</b>  |

**שינויים ביחס לתוכנית המקורית :**

דחיית מועד העלאת מערכת קשרי לקוחות למוקדי השירותים המהירים (המערכת מוכנה, נדרשת בשלות ארגונית).

**סיכונים מרכזיים וגידורם :**

| נושא הסיכון                     | פירוט                                                                                                    | השפעה | הסתברות | רמת החומרה | גידור הסיכון                                                                                                                         | סיכון לאחר גידור | סיכוי שיקרה לאחר גידור | רמת חומרה |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------|-----------|
| 1 ניהול השינוי                  | הארגון מושתת על תהליכי עבודה וותיקים ומערכות וותיקות                                                     | 4     | 4       | 16         | התבססות על מפת"ח, תוך כדי שילוב הנהלת הארגון, וועד העובדים ובעלי התפקידים השונים באפיון ובתוצרים                                     | 3                | 3                      | 9         |
| 2 עמידה בל"ז                    | התכנית מורכבת ודורשת את זמנם של המובילים העסקיים, העסוקים גם בפעילות השוטפת שלהם.                        | 4     | 3       | 12         | הנחיית הנהלת הארגון למובילים להיות זמינים לשיבות עבודה, אישור מסמכים וכו', שילוב בעלי עניין – מובילים עסקיים                         | 2                | 2                      | 4         |
| 3 "חורים" באפיון וגילויים חדשים | המערכת הנוכחית קיימת למעלה מ-30 שנים, התהליכים אינם מתועדים כראות.                                       | 4     | 3       | 12         | וידוא שתכולת הפתרון מכסה באופן מלא את כל התהליכים והחוקה העסקית באמצעות פגישות עם מובילים עסקיים, ניתוח מדויק וירידה לפרטים.         | 2                | 2                      | 4         |
| 4 מצב של דו קיום בין מערכות.    | התכנון הוא לעלות לאוויר בגלים, דבר המצריך דו-קיום ממושך בין המערכות החדשות והוותיקות.                    | 3     | 4       | 12         | ניתוח המערכות והתהליכים שעוברים בגלים השונים. החלטות על גלי העלייה לאוויר והתכולה באופן שיפחית סיכונים.                              | 2                | 2                      | 4         |
| 5 הסבות וטיוב נתונים            | במצב הקיים - במערכות שפותחו קיימים נתונים כפולים, לא תמיד עדכניים, ואינם מתאימים לשפה ולאובייקטים החדשים | 5     | 3       | 15         | מתקיים מאמץ לחקירת הנתונים, לטיובם ומלוי החוסרים אל מול המערכות החדשות. התקבלו החלטות על היקף ועומק ההסבות, לדוגמא: הסבת יתרות בלבד. | 2                | 3                      | 6         |

תוצרים לשנים 2018-2020 לפי פרוגרמה :

| תשתיות רוחביות                                                                                                                                                            | בסיס נתונים דיווח ותחקור                                                                                                                           | מערכות ליבה                                                                                                                                                                                             | ערוצים ישירים                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>המשך העתקת מרכז המחשבים לאתר חדש.</li> <li>ניצול האתר הקיים ל- DR והמשכיות עסקית</li> <li>העמקת פעילות בטחת מידע וסייבר</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>מימוש טכנולוגיות Big Data</li> <li>מודלי BI על מע' ליבה חדשות (המשך)</li> <li>טיוב נתונים (המשך)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>הפעלת שרשרת הייזום</li> <li>הפעלת מע' עסקות</li> <li>הפעלת מע' כספים</li> <li>הפעלת מע' חוכרים</li> <li>פיתוח מערכת שמאות</li> <li>פיתוח מערכת משפטית</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>מכרזים מקוונים</li> <li>רישוי מקוון</li> <li>דיווח עסקי מרוכז למנהלי מרחבים</li> <li>מחשבון הקניית בעלות ותוספת בניה</li> <li>ניהול מסמכים דיגיטלי</li> <li>אזור אישי ללקוח</li> <li>הפעלת ניהול קשרי לקוחות CRM</li> <li>ממשקים לבנקים (משכנתא וערבות מקוונות עפ"י תשתית B2G)</li> <li>טפסים מקוונים – שירות לאזרח 360</li> </ul> |

**נקודות עיקריות שעלו במהלך הדיון:**

- הפרויקט צפוי להסתיים ב-2020.
- מאז הדיווח האחרון עלו מספר תוצרים מקוונים בשיתוף ממשל זמין.

**פרוגרמת ערוצים ישירים**

- מכרז מקרקעין מקוון – מערכת משמעותית שעולה בQ3 תאפשר להגיש, לעקוב ולקבל אישור באופן מקוון! בתהליך הרגולטורי נדרש ערבות הצעה וחתימה פיסית. הרשות הצליחה לאשר שבמידה וההצעה עד 5 מש"ח מספיק הזדהות מול המערכת.
- מוקדי שירות – התוצר נדחה מכיוון שהמנהלים העסקיים האחראיים על התהליך אינם מקבלים אחריות בשל חוסר בשלות פנימית בארגון. מבחינת מערכות מידע היישום מוכן כבר כשנה, מחכים לאישור עסקי לעלות.

**פרוגרמת בסיסי נתונים**

- בסיס הנתונים הקיים של מערכות רמ"י הוא מיושן מאוד ודרכו מנהלים הכנסות של 15 מיליארד ש"ח.
- שרשרת הייצור – הוועדה בראשות שר האוצר בוחנת את שרשרת האישורים וכלל הגורמים מכלל המשרדים המשתתפים מדברים בשפה אחידה ומקבלים החלטות בהינתן הנתונים.
- הסכמי גג – תכנון לפי האילוצים שנדרשים ממועצות / רשויות מקומיות כגון מחלפים, בתי ספר מרכזים ציבוריים וכד.
- ביג דאטה – מתוכנן איסוף הנתונים כStructured \ Un-Structured מול הנתונים בממשלה ומול רשתות חברתיות.

**פרוגרמת ליבה**

- מערכת שמאות המבוססת על SAP CRM עלתה לאוויר בQ3.
- כספים וחוכרים – במידה ויעלה בשנת 2019 זה יהיה הישג גדול בשל החלפה של מערכת כספים מיושנת. לא יהיה דו קיום עם מערכת החקלאות.

**להלן נקודות נוספות שעלו במהלך הדיון :**

- כמה מושקע בהטמעה לאחר עלייה לאוויר? ישנו צוות מטמיעים בשטח כאשר היחס הוא 1 על כל 5 עובדים. ההטמעה עוברת לפי מרחבים.
- מהו רכיב GIS והאם נשקלת העברה לקוד פתוח? הרכיב הוא ESRI וכרגע לא נשקלת אפשרות אחרת.

- מהו יחס הביצוע אל מול התכנון הרב שנתי? התקציב שהתקבל לכלל הפרויקט הוא 350 מ"ח. נכון להיום ישנו ניצול תקציבי של 200 מ"ח. אין צפי לחריגה. בנוסף לכך, יש החזר השקעה משמעותי כבר היום מהפרויקט (הערכה של 600 מ"ח ישיר + החזרים עקיפים). תתכן הגדלה עבור המרכיב השוטף של תקציב רמיטק.
- ניהול סיכונים:
  - הסבת נתונים – מפעילים מספר מערכים לטובת טיוב הנתונים וכן כלים אוטומטים להסבה. עבור עסקאות מתבצעות הסבות ידניות. אך מכיוון שכמות הנתונים עצומה ישנם מנהלים המחליטים מה יכנס למערכת החדשה ומה לא..
  - אי שלמות האפיון – מנהלת הפרויקט משלימה את ה"חורים" באמצעות המובילים העסקיים. הגישה היא התחלה באפיון רזה והעמקה תוך כדי התהליך.

#### המלצות הוועדה:

- מערך הגנה בסייבר בממשל זמין יסייע בבדיקות אבטחת מידע בבחינת PT לתוצר של מכרזי מקרקעין מקוונים.
- רשות התקשוב תסייע לרמ"י בהקצאת יועצים בתחום ה-data analysis.
- במהלך 2019 על הרשות להכניס שירותים מקוונים לאיזור האישי באתר האחד.
- יש להציג תמונת ניהול סיכונים שלמה, כולל מרכיבי המוכנות העסקית. לא סביר שלפרויקט בסדר גודל שכזה אין סיכונים אדומים (לפני תכנית הפחתה) וצהובים (לאחר צעדי גידור).
- יש להציג תמונת ביצוע מול תקציב והערכה לסיום (EAC) של כלל התכנית ולא רק של השנה השוטפת.
- נראה כי הפרויקט מתקדם יפה ומשיג את עיקר יעדיו, בהתאמה קרובה לתכנון. יחד עם זאת, יש לפעול אל מול המנכ"ל וההנהלה להשלמת השינוי הארגוני וידוא מוכנות היחידות העסקיות להפעלת המערכות.

דיווח ומעקב אחר ביצוע ההמלצות יתבצע כחלק ממפגש הסטטוס הבא.

בברכה,



יהודה אופיר

מנהל אגף בכיר משילות בקרה ושקיפות

העתק:

חברי ועדת התקשוב העליונה

נציגי הרשות

נספח: המצגת שהוצגה בדיון