



ירושלים, כ"ה באלול תשס"ט

14 בספטמבר 2009

09LM0650

096s9554

לכבוד

ההנהלה הראשית

לידי: מנכ"ל

לידי: סמנכ"ל תפעול ומחשוב

א.נ.,

הנדון: ניהול תהליכים מרכזיים בתחום טכנולוגיית המידע

1. תחום טכנולוגיית המידע (IT) מאופיין, בין היתר, בתהליכי רוחב מרכזיים, חוצי ארגון, שיש להם השפעה משמעותית על התנהלות עסקי התאגיד הבנקאי (להלן, תהליכי IT). בין תהליכים אלו נמנים תהליכי ניהול שינויים וניהול תקלות. תהליכי IT אלו נוגעים למערכות המידע (אפליקציות) ולתשתיות תוכנה, חומרה ותקשורת שתומכות בתהליכים העסקיים המהותיים בתאגיד הבנקאי.

2. על רקע הפקת לקחים מכשלים ותקלות שאירעו במערכת הבנקאית ובהמשך למכתב המפקח על הבנקים מס' 09LM0643 מתאריך 24 באוגוסט 2009 בנושא ניהול נכסי טכנולוגיית המידע, הנכם מתבקשים לבחון מחדש תהליכים של ניהול שינויים וניהול תקלות בתאגיד הבנקאי, על מנת לחזקם ולשפרם, וזאת, בין היתר, בהתייחס לסוגיות וההיבטים המובאים להלן:

2.1 ניהול שינויים בתחום ה-IT

2.1.1 קיום מתודולוגיה לתהליך ניהול שינויים עבור כל סביבות המחשוב המהותיות (מחשב מרכזי, מערכות פתוחות וכד'), וקיום נהלים נאותים שיתייחסו לפחות, לסוגי שינויים, שלבי השינוי, סוגי ניסוי ומבדקים (לדוגמא, שינוי במערכת מידע, שינוי בתוכנת תשתית, שינוי חירום, וכד') וסביבות בדיקה רלבנטיות הולמות (לדוגמא, סביבת מבחני קבלה שמדמה, ככל שניתן את סביבת היצור), קריטריונים להעברה מסביבת ניסוי אחת לסביבת ניסוי הבאה או לסביבת היצור, תהליך נסיגה לאחור (Fallback), ניהול סיכוני השינוי, הגורמים האחראים לכל שלב, תיעוד שלבי הניסוי, לפי העניין (לדוגמא, סוגי הבדיקות/תרחישים, הוראות התקנה, וכד'), ביצוע פעולות רלבנטיות לפני הכנסת השינוי לסביבת היצור (לדוגמא, גיבויים, אתחול מערכת, וכד'), תיעוד העברת השינוי לסביבת היצור ותוצאותיו (גם במקרה של כשל), תהליכי בקרת איכות, תהליכי דיווח על שינויים לגורמי ניהול, שימוש במערכות/כלים מתאימים, וכד'.

2.1.2. ראוי כי הנהלים ידגישו את הצורך, לפי העניין (לדוגמא, בשינויים בתוכנות תשתית) בביצוע הוראות יצרן, או התייעצות עם גורם מקצועי מומחה במקרה של סטייה מההוראות.

2.2. ניהול תקלות

2.2.1. קיום נהלים נאותים לניהול ודיווח על תקלות, המתייחסים בין היתר לסיווג תקלות (לדוגמא, לפי סוגים, מידת השפעה, תיעודף טיפול, וכד'), סוגי התקלות בתחום ה-IT שתדווחנה לגורמים מוסמכים, לדרגי ניהול שונים ולגורמים חיצוניים ומועד הדיווח (לדוגמא, בזמן אמת), תהליכי הפקת לקחים מתקלות קודמות ויישומם, תיעוד תקלות באופן שיאפשר, בין היתר, ניתוח תקלות (לדוגמא, לפי סוגי תקלות, דרגות חומרה וכד') ומעקב אחרי תקלות חוזרות, וכמו כן, שימוש במערכות/כלים מתאימים.

2.2.2. הסתייעות בנתוני התקלות שאירעו על מנת לספק להנהלה כלי שיסייע לה להעריך את אפקטיביות מערך הבקרה הפנימית. לדוגמא, דיווח סטטיסטי שנתי על תקלות שאירעו.

3. יש לבחון את נוהלי ניהול שינויים וניהול תקלות אחת לתקופה, לעדכן ולרענן אותם בקרב הגורמים הרלבנטיים בתאגיד הבנקאי, וכן במסגרת הפקת לקחים באירועי כשל.

4. נציין כי מאחר שהאמור לעיל אינו מהווה רשימה סגורה של סוגיות לבחינה, עליכם להוסיף סוגיות נוספות רלבנטיות, לפי העניין. כמו כן, נבקשכם לעדכן את הנהלים לפי תוצאות הבחינה, לאשרם, ולפעול על פיהם.

5. הנכם מתבקשים להביא מכתב זה לדיון והחלטה בהנהלת התאגיד הבנקאי ובוועדת הביקורת. נבקשכם להעביר אלינו את תוצאות הדיון בהנהלה ובוועדת הביקורת, ובכללם לוחות זמנים לעדכון ורענון הנהלים.

בכבוד רב,

רוני חזקיהו

המפקח על הבנקים