



סיכום מפגש שולחן עגול בנושא:

Office of the CIO –

Enterprise Project & Portfolio Mng

מנחת המפגש: גלית פיין

3.....	מבוא:
3.....	סיכום מנהלים/ הנקודות העיקריות שעלו מן הדין:
5.....	ארגונים עם תהליכי OTC/ITG מתקדמים וממוכנים:
7.....	ארגוני IT עם תהליכי OTC/EPMO קיימים, הנמצאים במהלך שיפור ומיכון:
10.....	מצב הארגונים בתחילת התהליך ITG:
11.....	שאלות ותשובות שהועלו במפגש (כולל סקר):

קיצורים:

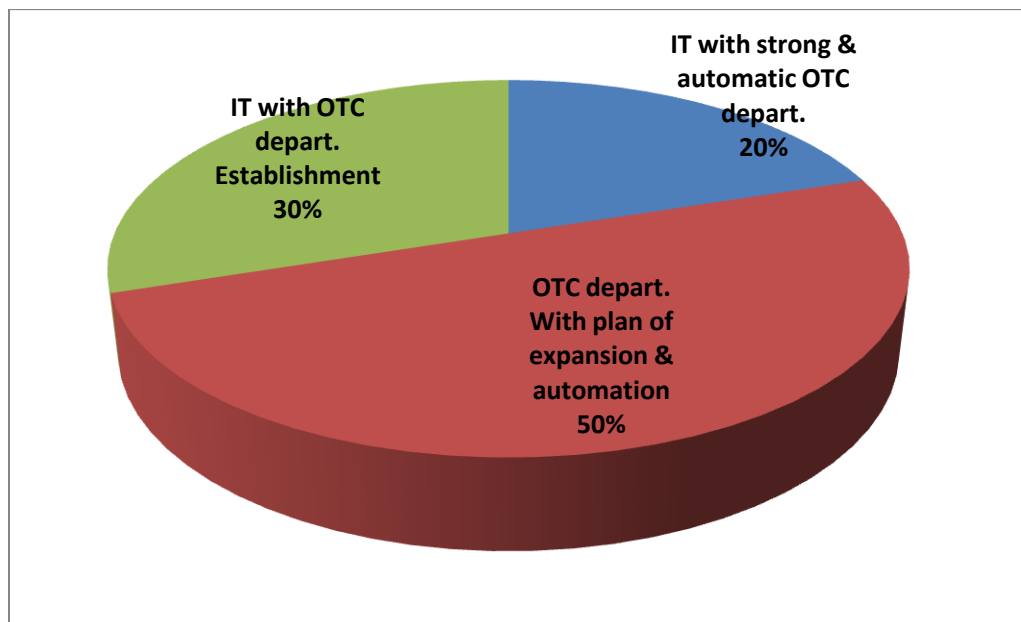
- Office of the CIO – OTC -
- IT Governance – ITG -
- Business Relationship mng – BRM -
- Project & Portfolio mng – PPM -
- Enterprise Portfolio/ Project Office – EPMO -
- Project Mng Office – PMO -
- ת"ע – תוכנית עבודה -
- ש"ש – שינוי ושיפור -
- מע" - מערכת -
- פ" - פרויקט -

מבוא:

במפגש נכחו נציגי ארגוני משתמשים מסקטורים שונים (טלקום, פיננסי, ביטוח, תעשייה, ביטחון, ממשלה). בין הנציגים היו: מנהלי מערכות מידע, מנהלי מחלקות תכנון ובקרה, מנהלי Office of the CIO, מנהלי EPMO, מנהלי מח' לקוחות ופרויקטים, מח' PMO ו-QA, נציגים של מח' ניהול ובקרת תועלות של פרויקטים מחטיבות כספים ועוד. **מטרת הדיון:** לשמוע מהמשתתפים, מהם ה-best practices להקמה וניהול תהליכי ITG/ Office of the CIO בארגון; לחלוק את הניסיון הקיים בתחום זה; לבחון את בשלות הכלי PPM בשוק ישראלי.

סיכום מנהלים/ הנקודות העיקריות שעלו מן הדיון:

- המניע העיקרי לבניית תהליכי ITG מתקדמים הנו **רצון להפוך את ה-IT של היום לשותף עסקי אמיתי**. רוב המשתתפים הסכימו, כי הדרך לעשות זאת הנה הטמעת מתודולוגיית ITG עם מיכון תהליכים המביא לשקיפות מלאה בין IT לביזנס.
- מחצית מהארגונים המשתתפים (מ-20 ארגונים גדולים בישראל) נמצאים היום בתהליך **שיפור ומיכון תהליכי OTC/ITG**. 20% מהמשתתפים ציינו, כי תהליכים אלה כבר נבנו, הוטמעו, ומוכנו בארגוניהם, 30% אחרים נמצאים במהלך הקמת גוף EPMO



- מחלקת OTC ממוצעת מונה בין 3-5 אנשים ומהווה כ-1.5% מגוף IT.
- ארגונים, אשר מיכנו את תהליכי ה-ITG מציינים, כי כל פעילות IT עוברת במע' מס' תחנות עד קבלת האישור לביצוע לפי מתודולוגיה אחידה; **אחת הדוגמאות ל-WF אוטומטי במע' ITG: רפרנט מ"מ באגף עסקי (אוסף ומזין את הדרישות) ← או"ש (בדיקת יעדים עסקיים ומדדי הפר') ← אגף הכספים (בדיקת כדאיות כלכלית) ← סמנכ"ל אגפי (אישורים) ← Office of the CIO וועדת השקעות (בדיקת תכולת הפר' מול תקציב capacity)**

- ניהול IT במע' ממוכנת תורם בראש וברא שונה לשקיפות התהליכים, אשר גורם מצדו לתוכנית עבודה שנבנית על פי שיקולי החשיבות ותרומת הפל לארגון, ללא שיקולים פוליטיים.
- חשוב לציין, כי IT חייב להיות ערוך לשקיפות תהליכים – גורמים עסקיים יכולים כעת לעקוב אחר התקדמות אמיתית של דרישה/ פרויקט ומצפים מה-IT לעמוד ב-SLA המוגדר מראש במע'.
- פתרונות ממכונים קלים להפעלה מתקבלים בברכה רבה אצל גורמים עסקיים **בזכות אותה השקיפות ותחושת מעורבות גבוהה**. בנוסף, מע' מאפשרת חסכון רב בתקורות IT בזכות תהליכים מובנים ועבודה יעילה יותר ← ארגון הפסיק לעבוד עם מסמכי word excel, ולהכין "דו"חות מצב" אינסופיים.
- לא מעט ארגונים נתקלים בהתנגדות מצד המשתמשים לתהליך דיווח פעילות שוטפת. נציג הארגון שהטמיע דיווח שעות בצורה מוצלחת סיפר, כי זה קרה בזכות השקעת ה-IT בהסברה ושיווק ללקוחות. תהליך זה איפשר לבצע **בקרה מלאה אחרי תיכנון מול ביצוע** שלא יכול היה לקרות כלל בעבר.
- נשאלה השאלה מי צריך להיות אחראי על תהליך התיעדוף?

גורמים עסקיים לפי תקציב/ סל שעות המחולק מראש	גוף OTC/BRM
מערבות גבוהה של גורמים עסקיים	יתרון
- בעייתיות התיעדוף של פר חוצה ארגון (חטיבות); - אי לקיחת אחריות על תקציבי פר תשתיתיים	חסרון
תיעדוף לטובה כלל ארגונית (לא לטובת חטיבה בודדת)	
מערבות עסקית נמוכה	

- ארגונים הנמצאים במהלך בחירת כלי ITG ציינו, כי ריבוי מערכות לניהול IT ותלות בבן אדם, אשר היחיד שמתמצא בדו"חות אקסל מורכבים ובאינטגרציה בין מע' - **מתחיל להוות סיכון לניהול תהליכי ITG בארגון**.
- המשתתפים דיברו על חשיבות **תפקיד של נציג הלקוח במשרה מלאה** – מי שייקח אחריות מלאה על התהליך, ויימדד לפי הצלחות ושביעות רצונם של הלקוחות
- ארגונים לא גדולים ציינו, כי כלים ממוחשבים לא תמיד מהווים פתרון. ארגונים אלה מחפשים כלים לא כבדים **שלא יצרו תקורות עצומות על IT**.

ארגונים עם תהליכי ITG/OTC מתקדמים וממוכנים:

ארגונים המובילים את תחום OTC/ITG הנם ארגונים גדולים מסקטור פיננסי וטלקום (גופים המונים למעלה מ-4500 עובדים, עם מחלקות IT מ-400 ועד ל-2000 איש).

הטמעת מע' ITG: דוגמא מעניינת סיפק אחד הארגונים, אשר לפני מס' חודשים החל לעבוד עם מע' ממוכנת MSP, האמורה, בסופו של דבר, לתת פתרון מלא לניהול OTC. עד אז, ארגון עבר עם מס' מע': אחת לניהול דרישות, אחת לדיווח פעילות, ואקסלים לתיעדופים. לאחר איפיון אינטנסיבי של 3-4 חודשים המע' הותאמה לצרכים המדויקים של הארגון. עיבוי ועלייה של מע' לאוויר מעבר לאיפיון, לוקח עדיין כ-70% מהזמן של Office of the CIO, אך הלקוח רואה בזמן הזה השקעה לטווח ארוך. היום, המע' לא דומה כל כך למוצר ההתחלתי, אך התשתית של המוצר אפשרה לעשות קוסטומיזציה די מלאה.

תהליך ITG נעשה בצורה הבאה: IT מקבל את כל הבקשות לפרויקטים חדשים לת"ע כלל ארגונית באמצעות המע', אשר נאספות ומוזנות ע"י רפרנט מערכות מידע, היושב בכל אגף עסקי. גוף ארגון ושיטות, אשר עובד ביחד עם Office of the CIO, בודק את הפר' לפי יעדים עסקיים כגורם אובייקטיבי. בנוסף, גוף זה אחראי על בדיקות אפקטיביות של פר' בדיעבד לפי מדדים מוגדרים מראש. לאחר מכן, אגף הכספים בודק את כדאיות הכלכלית של הפר'. גיבוש תוכנית העבודה נעשה על ידי ה-workflow הבא - פרויקט חדש עובר במע' MSP מס' תחנות - מהזנה של רפרנט עסקי לארגון ושיטות, לאגף הכספים, לסמנכ"ל האגפי. לאחר שפרוייקטים עוברים בחינה ומקבלים אישורים נדרשים מכל הגורמים הם מתרכזים אצל Office of the CIO כדי לסגור מול ועדת ההשקעות את תכולת הפר' אל מול capacity ותקציבים.

תיעודף: תוכנית העבודה נבנית לפי החשיבות ותרומתו של הפר' לארגון, ללא שיקולים פוליטיים וללא חלוקת משאבים שווה או קודמת בין גורמים עסקיים שונים. Office of the CIO מחליט ביחד עם הארגון מה חשוב שייכנס לת"ע. בארגון ישנם 5 אגפים (שיווק, מגזר פרטי, עסקי, תפעול ושרשרת האספקה) אשר משתמשים באותם המשאבים (CRM ו-SAP), שם נוצרים צווארי בקבוק עיקריים. בביזנס קיים תפקיד (מומחה תחום) אשר אחראי על תיעודף באגפים אלה, תפקידו לעשות תיעודף עבור האגפים הנ"ל ומול הרפרנטים שלהם כדי למנוע תחרות על משאבי IT בין אגפים אלה.

דיווח שעות: בנוסף לפר' חדשים, מכניסים למערכת את הפעילות השוטפת של האגף - משימות שוטפות מקושרות לפר' שכבר אושרו במע' - מדובר בשו"שים שדורשים מעורבות פיתוח. גם המשימות עוברות במע' WF מלא - משימה חדשה נפתחת במע' ע"י הלקוח ומאושרת לביצוע ע"י OTC. במשימה המאושרת נפתח חלון לדיווח שעות. לכל עובד גיליון שעות משלו, משימות מוקצות לעובד באופן אוטומטי ברגע שאושרו לביצוע בזכות תהליך זה נעשית בקרה מלאה אחרי תיכנון מול ביצוע שלא התאפשר כלל בעבר. דיווח שעות נתקל בהתחלה בקשיים מצד המשתמשים, אך הצלחת הטמעה של תהליך זה בארגון ניתן לזקוף להשקעה של IT מבחינה הסברתית ללקוחות (למה בעצם דיווח שעות כל כך חשוב), תוך כדי הכנסת כלי ידידותי.

כלים: תקלות מנוהלות במערכת Quality Center. דיווח פעילות מלא, כולל תקלות, נעשה אחד ליומיים-שלושה ב-MSP. יש אינטגרציה מלאה ל-SAP HR כך עובד יכול לראות כמה שעות הוא עבד היום ולחלק את יום העבודה למשימות עד רמה של דקות. היום עובדים גם על העברת מע' אשר יושבת על Project Server לתוך MSP כדי שגם ניהול הפר', גאנטים, ניהול סיכונים, מדדים ומסמכים יהיה אפשר לנהל במקום אחד.

הרעיון הוא להפוך את המערכת לאתר אחיד המספק פתרון מקצה עד קצה לכל מה שקשור לעולם ניהול ובקרת פרויקטי IT. חשוב לציין! כי מבחינה מתודולוגית הארגון כבר היה מוכן למערכת מסוג זה, אחרת לא ניתן היה להכניס מערכת בקלות כזו ללא הכנה מראש ובשלות ארגונית.

אגב, אפשר לראות את השקיפות שהתקבלה מהכנסת כלי ממוכן הן לטובה והן לרעה – מכיוון שפתאום כל אחד בארגון יכול לראות את הסטטוס העדכני של הדרישה/ פרויקט, איפה הוא מתעכב ומה מעכב אותו. IT צריך להיות ערוך למצב חדש, בו גורמים עסקיים רואים את התקדמות האמיתית של הדרישות ומצפים מה-IT לעמוד ב-SLA שהוגדר במערכת. מצד שני, חשוב לומר שכבר עכשיו, לפני שהמע' עלתה לאוויר במלואה, **חטיבות עסקיות מאוד אהובות אותה בזכות אותה השקיפות, אינטואיטיביות ההפעלה, ותחושת מעורבות גבוהה. המע' איפשרה חסכון רב בתקורות IT בזכות תהליכים מובנים ועבודה יעילה יותר - ארגון הפסיק לעבוד עם מסמכי word, הכול מוזן לפי שדות אחידים ישירות למע'. מע' מספקת דוחות בלחיצת כפתור, ללא צורך בהכנת אקסלים אינסופיים.**

תהליך ITG ותיעודף בארגון ממגזר הטלקום: בארגון קיים כבר כמה שנים גוף EPMO הכפוף ל-CIO. תהליך ייזום, עיצוב וניהול של פר' IT מאד מסודר. פרויקטים חדשים נולדים בפורום הנהלה, אך מכיוון שבאמצע השנה נכנסים לא מעט פר' רגולטורים ודרישות חדשות המתחרים על אותם משאבי IT, **רפרנטים חטיבתיים עסוקים מידי חודש בתיעודף הפרויקטים לפי התקציב המוקצה להם מראש האחריות על תהליך התיעודף על רפרנטים עסקיים** ו-IT רואה את עצמו יותר כספק שרואה את התמונה המלאה ומידי פעם עושה שינויים בת"ע הכוללת לטובת כלל הארגון, ולא רק חטיבה בודדת.

לחטיבות יש גם סל תקציבי נוסף המוקצה לדרישות קטנות ושושלים. רפרנטים עסקיים מעבירים את דרישות הלקוח לקראת הגרסה החדשה, IT בוחן את הדרישות אל מול ה capacity של יחידות פיתוח. **אם דרישות עולות על ה capacity, לקוחות נדרשים לתעדף את דרישותיהם מחדש** אם למהלך תוכנית העבודה נכנסת דרישה דחופה המתנגשת עם דרישות של חטיבה אחרת, זה עולה לדיון הנהלה.

בדיקת ה-ROI נעשית ע"י אגף הכספים, לכל פר' מוצמד רפרנט כלכלי שהינו חלק מהצוות הפרויקטאלי. לא לכל פר' יש ROI כמותי ומדיד, בעיקר לא לפר' תשתיתיים או אסטרטגיים. אבל לרוב, ניתן לחשב את החזר ההשקעה של הפר'. כך למשל, בפר' של התייעלות ארגונית, אשר שיפר את עבודת נציגי השירות וקיצר להם זמן – מחשבים כמה תקנים זה הוריד, בכמה זמן קיצר את עבודתם...

בארגון הוטמעה מתודולוגית תפ"י – תכנון פיקוח וייצור – אשר רואה את הפיתוח כמפעל ייצור, **גרסאות תוכנה מתוכננות מראש לפי ה capacity, ונעשית בקרה מתמדת על capacity מול תכנון וביצוע.**

לפרויקטים חוצי ארגון יש חטיבה יוזמת, אשר אחראית על "תיק המוצר" - איסוף ואישור דרישות מכל החטיבות והעברה לביצוע.

כלים: Action Base לניהול משימות, מערכת PPM של HP לניהול פר' WiFi, מערכת לדיווח שעות, אשר עושה התאמה לשעון נוכחות של העובד, על מנת להעריך נכונה את עלויות הפר', מנהל הפר' בודק אחת לשבוע מה דווח על הפר' שלו.

בקרת הפר' נעשית בכמה רבדים:

1 - בקרה אחרי פר' שאושר והוכנס לפיתוח – בקרה נעשית לפי עמידת הפר' בל"ז, תכולה ותקציב ברמה שבועית, כדי לעשות בדיקה במהלך הפר' ולראות שלקוח מקבל את מה שהוא מבקש. תוך כדי גרסת

- תוכנה נעשית גם בקרה על שו"שים. מנהלי לקוח מדווחים לרפרנטים על הנעשה, על פיתוחים שירדו, פיתוחים שמתעכבים וכ"ד.
- 2 - בקרה אחרי סגירת גרסה – RCR – Release Conclusion Review – להפקת הלקחים לגרסאות עתידיות עם הצגת נקודות לשיפור
- 3 - בקרת הפר' לאחר עלייתו לאוויר – Project Conclusion Review. שנה, שנתיים לאחר שפר' עלה לאוויר מתקיים פורום הבוחן בדיעבד את התועלות העסקיות של הפר'. האם פר' סיפק את מה שהיה אמור לספק.

דוגמא מעניינת נוספת סיפק ארגון גדול מה**מגזר הפיננסי**, אשר הקים גוף חדש בחטיבת הכספים "ניהול ובקרת תועלות" (המורכב מרו"ח ומהנדסת תעשייה וניהול, סה"כ 3 אנשים). הוא בודק כדאיות כלכלית של הפר' הגדולים – מבצע תיעודף לקראת ת"ע שנתית ביחד עם IT ועושה בדיקת פר' בדיעבד לפי יעדים שנקבעו מראש. מכיוון שמדובר בגוף עסקי – כלכלי, פר' נבחנים על פי המפה האסטרטגית של הארגון ולפי פרמטרים פיננסיים (לפי הכנסות בדוחות הכספיים) לפי מתוד' סדורה - סיבוכיות הטכנולוגית, עלויות הפר' ושביעות רצון הלקוחות.

גוף זה לא מקבל החלטות אלא משמש ככלי לחברי הנהלה שמאשרים את הפר' לאחר קבלת חוות דעת של גוף כלכלי.

ארגוני IT עם תהליכי OTC/EPMO קיימים, הנמצאים במהלך שיפור ומיכון:

ארגונים, עם גופי OTC/EPMO קיימים, מסבירים את הצורך בהרחבה, שיפור ומיכון תהליכי ITG ע"י **רצון להפוך את IT של היום לשותף עסקי אמיתי**. IT מסוגל היום להביא ערך עסקי אמיתי לארגון וליזום פר' חדשים, ולא רק להתעסק בלבצע על הצד הטוב ביותר את מה שבביזנס מבקשים ממנו. המציאות העסקית של היום היא מציאות דינמית עם קצב כניסת דרישות עסקיות ורגולטוריות מהיר במיוחד, לא ניתן להקפיא תצורה, אלא לעבוד בשותפות עסקית מלאה – IT-Business Relationship. מאמינים, כי שקיפות אמיתית, הנתמכת ע"י מערכות ממוכנות, תביא לשותפות המיוחלת.

מגזר התעשייה, ארגון IT של עשרות אנשים. החיפוש אחר הפתרון האולטימטיבי לכלי PPM/ITG נמשך כבר כמה שנים. בארגון פותחו תהליכים מאוד יפים לניהול ובקרה פרויקטלית, אך הם עדיין לא ממוכנים. לנהל תהליכי ITG מורכבים בעזרת אקסל, מתוחכם ככל שיהיה, שרק רק בן אדם אחד (PMO) באמת מתמצא בו מרגיש כחוסר אחריות. **ריבוי מערכות ותלות בבן אדם אחד האחראי על התהליך מתחיל להוה סיכון לניהול תהליכי ITG בארגון**. נושאים שונים של Office of the CIO מנוהלים בעזרת כלים שונים (לא כלי אחד).

תהליך התיעודף מתבצע לפי תהליך סדור מאוד. מתוכנית שנתית HIGH LEVEL ללא הרבה פירוט נגזרת תוכנית חודשית, אשר הופכת להיות גרסת עבודה. התוכנית החודשית מחשבת את המשאבים ואת השו"שים לדרישות ספציפיות לפי האבנים הגדולות בתוכנית הרבעונית והשנתית. התוכנית החודשית היא תוכנית התיעודף האמיתית לפי מפת היעדים האסטרטגיים של ארגון עם פירוט הקצאות המשאבים ברמה שמית או צוותית. PMO הוא זה שאחראי על תוכנית התיעודף בישיבה חודשית עם מנהלי לקוח בתוך IT שעובדים מול חטיבות עסקיות. מנהלי לקוח אחראים כל אחד על חטיבה עסקית אחת או שתיים והם אלה האחראיים להביא את הinput הנדרש מהגורמים העסקיים. מנהלי לקוח "ממתנים את הרעשים", הם מנקים את הדברים הלא דחופים, עושים תיעודף

ביחד עם הלקוח, וכך PMO לא עובד מול החטיבות העסקיות אלא מול מנהלי לקוחות בלבד ורואה את התמנה במלואה. תהליך זה נעשה ברמה חודשית לפי החלטה ארגונית - הרבה השקעה אך מדויק יותר.

כדאיות כלכלית של פרויקטים גדולים נבדקת על ידי ועדת היגוי ברשות מנכ"ל לפי הצורך או אחד לרבעון. בסופו של דבר מנכ"ל הוא זה שמאשר או לא מאשר את הפרוייקטים הגדולים. כאן, יחד עם סמנכ"לים מסדרים את לוחות הזמנים עם הקצאת המשאבים המיוחדים הדרושים לפרוייקטים מסוג זה.

כלים: לניהול המשימות הוכנס פתרון ACTION BASE, אך היכולות שלו מוגבלות – אינו מנהל עומסים או את הצוותים עצמם, משם המשימות עוברות לאקסל ולאחר מכן למע' דיווח שעות ב-SAP. בסופו של דבר מצאו, כי הם מנהלים את עצמם בעזרת 3 מערכות שונות (תקציבים, דרישות ושעות ב-SAP, משימות ב-Action Based ואקסל שקושר את הכול). לפני שנה החלו בחיפוש אחרי פתרון לא כבד שיכול להתאים לארגון בינוני עם תקציב לא גדול לאחר מיפוי כל הפתרונות בשוק, פנו בתור לקוח אלפא למערכת ישראלית חדשה onDemand המפותחת על פלטפורמת force.com שעדיין לא קיימת בשוק ישראלי. נמצאים כיום לקראת הסיום של בדיקה הדדית.

מטרת מיכון התהליך בנוסף לשקיפות תהליכים, להגיע להלימת פרויקטי IT עם יעדים אסטרטגיים של הארגון, ולפעמים גם עם הקצאות משאבים פוליטיות (לנסות לפתור את המאבק על משאבים בין הסמנכ"לים השונים). מקווים בעזרת השקיפות להיות מסוגלים לקבל את ההחלטה הנכונה ביותר מבחינת הארגון. היום על מנת לקבל החלטה כזו נדרשת עבודת אקסלים של חודש, כאשר מקבלים את התמונה במלואה היא לעתים כבר איננה רלוונטית.

דוגמא נוספת **ממגזר פיננסי לתהליכי OTC ותיעדוף:** לפני 4 שנים תקציב השקעות של IT הועבר לחטיבות העסקיות, וכל חטיבה מתעדפת את הדרישות שלה אחרי שמקבלת מ-IT הערכות מחיר, אשר נעשה לפי מודל תמחור מסודר. במקביל הוקם משרד PMO אשר סייע בהטמעת מתודולוגיות אחידות לניהול דרישות ופל בארגון המונה, ביחד עם QA, 14 אנשים. עומדים לקראת בניית גוף BRM חזק המקשר בין IT לביזנס.

2 חולשות עיקריות שנתגלו בשיטה זו:

- 1 - בעייתיות התיעדוף של פר' חוצה חטיבות (חטיבה אחת מתעדפת את הפר' גבוה, ושניה נמוך)
- 2 - חטיבות עסקיות לא לקחו אחריות על תקציב פרויקטים תשתיתיים. היום משאירים בצד חלק מהתקציב לתשתיות בלבד.

כלים: נושא התקציב, מבנה הפר' ודיווח מנוהל ב-SAP במודול PS (יש הרבה חסרונות), ניהול פר' ב-Project 2003 עם אינטגרציה (לא חלקה) ל-PS, Quality Center לניהול בדיקות, RequisitePro לנושא הדרישות ומערכות פנימיות אשר פותחו לאינטגרציה בין הכלים. היום מתבצעת בחינה של כלי PPM

ארגון גדול ממגזר הביטוח סיפר כי גם הם נמצאים היום בבניית תהליך מסודר של IT Governance. כבר היום בארגון קיימים תהליכים מסוג זה – עובדים עם תוכנית עבודה שנתית, עם רפרנטים עסקיים אשר יושבים מול מנהלי אגפים, ומייצרים תוכנית תיעודף.

כלים: ניהול הדרישות והפורטפוליו מנוהל בכלים פנימיים; פרויקטים מאושרים, מגודל מסוים (מ-30 K ש"ח), מנוהלים ב-SAP. ניהול הפר' בתוך ה-SAP נעשה בצורה מסודרת עם ניהול תקציבים, תכנון ובקרה רבעונית מול אגפים על התקדמות הפר' ועמידה של IT ביעדים.

מה שחסר היום בעיקר זה תהליך מושכל של ניהול דרישות IT הוא הגורם היוזם, זה שדוחף את בניית תוכנית העבודה השנתית מול ביזנס קדימה, במקום שזה יהיה תהליך משותף. רוצים להגיע למצב, בו משתמש מרגיש אחריות על דרישותיו ולוקח חלק פעיל במימושן. מחפשים להטמיע כלים ידידותיים (לא כמו Action Base שהיה קשה להכניס אפילו ל IT) שישקפו את תהליך ה-ITG ללקוחות, ולנציגי הלקוחות. הרעיון הוא לבנות תפקיד חזק של נציג הלקוח – לא כזה שנעשה בנוסף לתפקיד אחר או ייעשה רק כרבע משרה, אלא מי שייקח אחריות מלאה על התהליך, וימדד על פי הצלחות ושביעות רצונם של הלקוחות. ישנם ארגונים שניציג הלקוח (רפרנט עסקי עם אוריינטציה למ"מ) זהו תפקיד במשרה מלאה כבר היום הם אחראיים על איסוף, תיעודף, וניהול דרישות הלקוח, ומסייעים בהטמעת הפיתוחים. הם הבעלים האמיתיים של התהליכים הללו. תמיד ישנם 2 מנהלי פרויקט - אחד מצד הלקוח ואחד מצד IT.

בארגון חושבים להטמיע Project Server לניהול של פר' גדולים ואולי אף לנהל בעזרתו את הדרישות ודיווח על הפעילות. נכון להיום דיווח על פעילות בתוך IT נעשה אחת לחודש, אבל לא ניתן להסתמך על דיווח זה בצורה מלאה. זה אולי נותן תמונה מסוימת לגבי המצב, אך לא מדובר על דיווח מדויק, שנת הקיצוצים האחרונה חשפה את הצורך בניהול משאבים יעיל יותר ממה שנעשה בארגוני IT קודם לכן.

נושא חשוב נוסף שדורש טיפול הנו נושא האיכות, ב-IT יש המון בקשות לשו"שים, אשר לעיתים מסוגלים להטות את המיקוד של IT מהתוכנית האסטרטגית לשינויים קטנים ופחות חשובים שדורשים המון זמן השקעה במצטבר.

נציג ארגון ממגזר בטחוני ציין כי אינם מתמודדים עם רווח והפסד במושגים של כסף. נמצאים בתהליך של שינוי, בו IT עובר מזירה טכנולוגית לזירה עסקית. מודל של Office of the CIO עובר שינוי גם כן – החלק של התכנון של OTC עובר לגוף העסקי, ו-PMO נשאר ב-IT. עובדים עם מע' SAP (מודלים של ניהול כ"א, מחסנים, ותקציב; לא עובדים עם מודול של ניהול PS –לא מומלץ). תהליך OTC – יש פר' עם שו"שים המקושרים לפר' אלה ומשימות בלתי מתוכננות, שיכולות להגיע ל-40% מת"ע. זה מעלה תהיות לגבי האפקטיביות של ת"ע שנתית, כבר עכשיו עובדים עם חלק מהצוותים בצורה של תוכנית רבעונית בגלל קצב השינוי המהיר.

תהליך ITG: עובדים עם 3-4 גרסאות בשנה, כל איסוף הדרישות מחטיבות העסקיות בארגון מבוצע על"י משרד ה-CIO היושב בחטיבת התכנון הארגוני מורכב מ-3-4 עובדים, מהנדסי תעשייה וניהול או מנהלים עסקיים, אשר בוחנים את ביצוע תוכנית המחשוב הארגונית, ואת המשימות השנתיות. נכון להיום לא מסתכלים על התוכנית האסטרטגית של הארגון – אך זה הולך להשתנות בקרוב. לאחר ש-OTC מתעדף תכולות של מחשוב, הוא מצליב אותם עם התקציב. בקרת פר' נעשית מול הנהלת הארגון אחת לרבעון.

פר' מאושרים עוברים לניהול של מח' PMO היושבת בתפעול של IT ומונה 6 אנשים. PMO אחראי על בקרת ת"ע, בקרת התקציב מול מנהלי הפר' ותחזוקה. על כל דרישה יש 3 צירי בקרה – פר', שו"ש, ומשימות. בכל חטיבה עסקית ישנם רפרנטים, אשר מבצעים את תפקידם בנוסף לתפקידים נוספים בארגון ולכן לא ניתן למדוד אותם.

כלים: תקציב מנוהל ב-SAP, דרישות מנוהלות ב-Quality Center ובאקסל אל מול סעיפים תקציביים וניצולם. ניהול פר' מתבצע על Project 2007, דיווח שעות לא נעשה בצורה מלאה. ניהול משימות נעשה באקסלים. כל הכלים נותנים פתרונות ברמת הפר' ולא נותנים מבט מלא על הפורטפוליו הארגוני. נבדקים פתרונות PPM.

ארגון נוסף ממגזר פיננסי סיפר כי מח' PMO ו-QA היא מבחינת PMO - גיבוש ת"ע שנתית, בקרה ודיווח על הפר' להנהלת החברה; ו-QA אחראי על איכות מבחינת שיטות העבודה ב-IT ובבדיקות. רוב הפר' הנם פר' חוצי ארגון, ולכן תיעודף של פר' גדולים נעשה ברמת המנכ"ל. דרישות מגיעות מגופים עסקיים לגוף של מנהלי פר'

אשר יושבים ב- IT. פר' מחולקים לפר' עושי רווח ולפר' שאינם עושי רווח – שיפור שירות או תדמית. ועדה מיוחדת ברשות המנכ"ל מתכנסת אחת לחודש ומתעדפת את הפר' לפי מס' פרמטרים, כגון: תדמית, שירות והתייעלות, אשר נקבעו מראש. ניהול שושים נעשה בצורה ישירה בין גוף עסקי לראש מדור בתוכנה נמצאים בתהליך בחירת כלי PPM.

סקטור ממשלתי

תהליכי ITG: ארגון בינוני בנה מפה אסטרטגית על פתרון של Balance score card באמצעות Cognos ביחד עם המדדים לפי כל אגף בארגון כולל את IT. כל המדדים קשורים ליעדים האסטרטגיים של הארגון. מתודולוגיה של תוכנית העבודה השנתית היא שכל חטיבה בונה את תוכנית העבודה באמצעות אקסל בפורמט אחיד על פי מדדים שנקבעו מראש (זמן, איכות, תקציב וכ"ד) והכול קשור למפה האסטרטגית. בארגון זה מאמינים, כי **כלים הממוחשבים לא תמיד מהווים פתרון יעיל**. בשלב הבא נערך דיון בהשתתפות המנכ"ל שם נקבעת הקצאת המשאבים. מ"מ לא מתערבים בתיעדוף, כל אחד מחליט לפי התקציב שלו מה חשוב שייעשה. לאחר מכן אפשר לבדוק את שביעות רצון הלקוחות מהחלטות שהתקבלו לפי סקרים פנימיים וחיצוניים המתבצעים אחת לשנה. העובדים נמדדים על פי תוצאות הסקר. כעת מפתחים מתודולוגיה שתקשור בונסים שנתיים למדדים שפותחו.

כלים: Action Base – כלי קשה – ניתן לדווח, אבל לא ניתן לראות את איכויות הביצוע, יש פורטל של קוגנוס עם שעונים לפי החטיבות, שם אפשר לראות ברמה היומית את מדדי ההתקדמות של חטיבות לפי היעדים האסטרטגיים. SAP לוגיסטי פיננסי ומשאבי אנוש. משתדלים לא לפתח בתוך החברה אלא לקנות פתרונות מוכנים – הדבר מקל על שדרוגים עתידיים ועל קלות ההטמעה של הכלים בתוך הארגון מכניסים מערכת סולרית פנימית שתאפשר דיווח שעות מהשטח דרך מסופונים.

ארגון ממשלתי גדול עם משרד CIO קיים מנסה ליצור שקיפות כלפי חטיבות שונות וכלפי הנהלת ארגון.

כלים: ניהול פר' מתבצע ב- Project Server, אתרי פר' בנויים על SP עם הסבה ל- MOSS, שם ניתן לראות את האספקטים השונים של הפר' – מסמכי איפיון, ייזום, סיכומי ישיבות ועוד. Project נועד בעיקר לפר' הגדולים, פר' קטנים (ימים עד שבועות) שלא מנוהלים בפרוז'קט, נמצאים בתהליך הטמעה של מס מערכות – Team System לניהול תצורה ומשימות, דיווח שעות במע' שעות לביא שיתחבר לטים סיסטם. מחפשים לקבל תמונה שלמה של ניהול הפר'. נמצאים במהלך של הגדרת מדדים ו- SLA הפנים ארגוני המוצגים על בסיס QlickView.

היום קשה מאוד לחשב את ה- ROI מהפר' – הגוף איננו גוף עסקי ומע' עדיין לא נותנות תמונה מספיק בהירה לחישוב מהיר של ROI.

מצב הארגונים בתחילת התהליך ITG:

לא מעט ארגוני IT לא גדולים (עשרות אנשי IT) נמצאים היום בתחילת תהליך הקמת PMO – ניהול תוכניות עבודה, ניהול דרישות, בקרת פרויקטים – מנסים לבנות, למסד ולנהל נכון תהליכים אלה ברמה היומיומית. ארגונים אלה מספרים כי אצלם כבר נעשה ניסיון של בניית כלי פנימי אחיד לבקרה פרויקטאלית (עם ניהול דרישות, ניהול בנק שעות וכ"ד) באמצעות האקסל, אך ללא הצלחה מרובה.

היום נמצאים בעיצומו של תהליך בחינת כלי Office of the CIO. יש לא מעט התלבטות האם להתחיל עם ניהול דרישות או ניהול פרויקטים, מנסים לבחון מראש איך יעבוד נושא השקיפות מול הגורמים העסקיים. כבר היום, ללא כלי ממוכן, החלו בתהליך של הצגת המשימות, ועדכון הסטטוס האמיתי של כל דרישה לגורמים העסקיים.

לארגון ברור לחלוטין תועלות ההקמה וניהול תהליכי Office of the CIO, מחפשים להגיע לתהליכים שקופים המנוהלים לפי מתודולוגיה סדורה ע"י כלים ממוכנים, ללא יצירת תקורות עצומות על ID.

שאלות ותשובות שהועלו במפגש (כולל סקר):

1. האם תהליך קפדני של ספירת ה capacity והשוואה מתמדת אל מול תוכנון וביצוע לא גובה מחיר יקר של גמישות ID ולא מתפספסים כך פר' חשובים לארגון?

תשובה: פורום המאשר את הפר' מחויב לבחון את כל הדרישות לפי ההלימה ליעדים העסקיים של הארגון. בפורום זה פועלת **ועדת מומחים** מדיסציפלינות שונות (CRM SAP Billing) המבצעת ניתוח ראשוני של השקעה בפר', המורכבות הטכנולוגית שלו, עד כמה תומך באסט' הארגונית וכ"ד

2. איפה "מתמקחים" – מתעדפים את הדרישות? שיטת הקצאת סלים תקציביים לחטיבות מראש לא עובדת – מרגישים שזה לא נכון להשאיר את התיעדוף בידי החטיבות בלבד- מכיוון שכ- 50% מפר' ID הם לא ספציפיים לחטיבה עסקית בודדת אלא חוצי ארגון.

תשובה: תיעדוף מתבצע ב-2 רמות: בניית סלי מחשוב – פר' של חטיבה עסקית עם סל תקציבי נפרד מתועדפות בתוך החטיבה עצמה, תיעדוף של פר' רוחביים נעשה ע"י ועדת היגוי המורכבת ממשתמשים עם ליווי של ID.

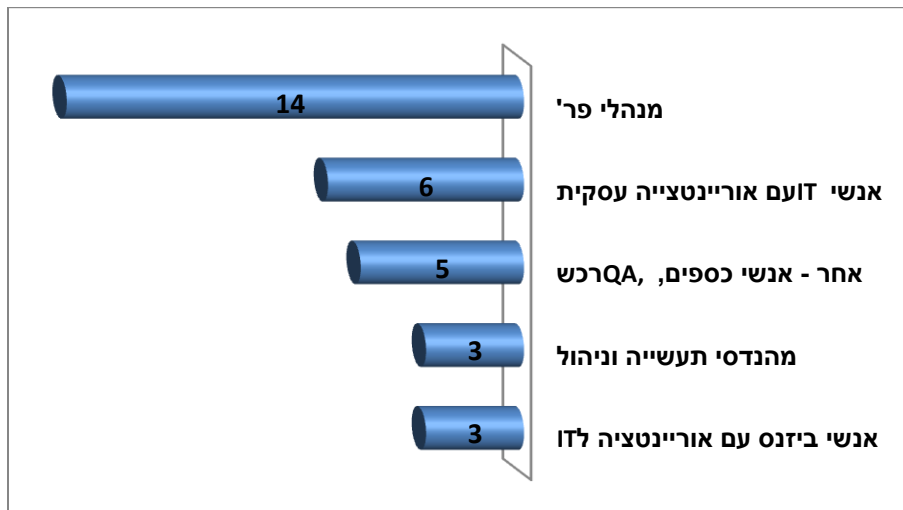
3. האם ארגונים מנהלים השקעות, פרויקטים ומשימות של ID בלבד או גם של אגפים אחרים, שיווק למשל?

תשובה: כל הארגונים העידו כי אינם מנהלים פר' מחוץ ל- ID, מע' OTC מאפשרת בעיקר את ה- WF לתמחור וניהול משימות של ID ולא נועדו לדיווח פעילות של שיווק, תפעול או כספים, אשר רק תשבש את התכנון מול הביצוע, והיוון שעות שנעשה בID. ארגון גלובלי חילק מניסיונו כי או"ש ניסה בעבר להוביל מהלך של ניהול פר' ומשימות לכל הארגון (מטה, הנדסה, שיווק וכ"ד), אך התהליכים היו שונים מאוד בין אגף לאגף והשקעה עצומה מידי. הבינו כי קשה למצוא יישום אחיד שנותן מענה לכולם.

4. מהם תחומי האחריות של גוף OTC בארגון?

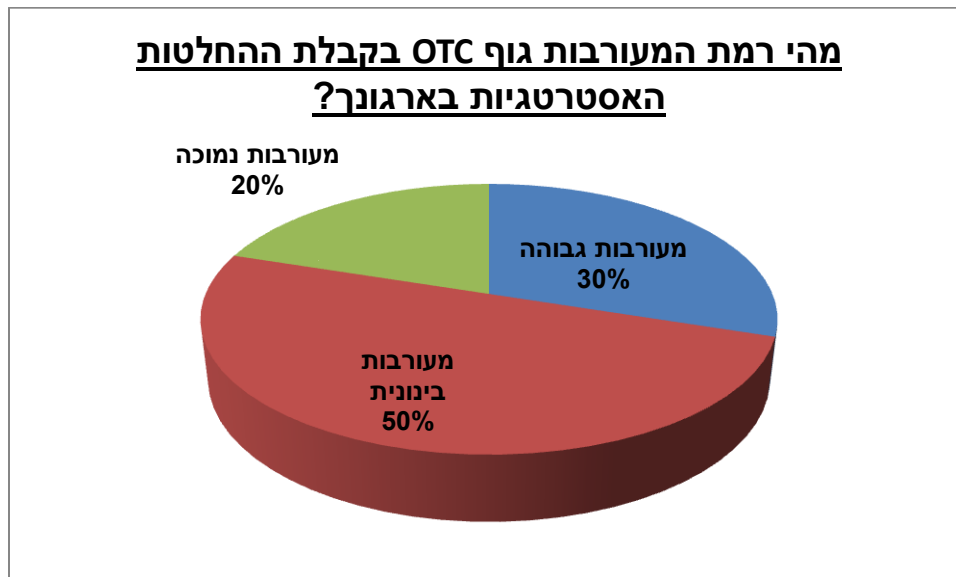
תשובה: קביעת מתודולוגיות, בניית ת"ע, ניהול דרישות, ניהול ובקרת תקציב/ פר', ניהול גרסאות, ניהול איכות ונהלים, ניהול סיכונים

5. מהי הכשרה של עובדי OTC בארגון?



מתוך 15 עונים: 14 ענו מנהלי פר', 6 – אנשי דו עם אוריינטציה עסקית, 3 – מהנדסי תו"נ וכ"ד

6.



7. מהם הפרמטרים לפיהם נמדדת הצלחת גוף OTC בארגוןך?

תשובה: עמידה בתוכנית עבודה מתוכננת, בלו"ז, תקציב, והשגת מטרות הפר', שביעות רצון לקוחות