



סיכום מפגש – שולחן עגול בנושא:

Office of the CIO – Portfolio Mngt Office

מנחת המפגש: גלית פיין

תוכן

3	מבוא:
3	הנקודות העיקריות שעלו מן הדיון:
3	מטרת הגוף ה-PMO/Office of the CIO:
3	מצב קיים אצל ארגונים אשר הטמיעו את התפיסה לניהול פורטפוליו
5	מצב קיים אצל ארגונים בתחילתו של תהליך לניהול הפורטפוליו
5	ERP ל-IT?
6	תוכניות לעתיד:
6	המלצות להטמעה מוצלחת בארגון:
7	מכשולים:
7	שאלות ותשובות שהועלו במפגש
8	נספח: מידע שהתקבל מספקים ויועצים על מגמות בתחום של רכש וניהול של כ"א:
8	Proceed מקבוצת כלנית כרמון
9	חטיבת הביטחון והייעוץ האסטרטגי של מטריקס (סיבם)
9	My Single Point
10	HP
11	IBM
11	Matrix (Changepoint)
12	Microsoft
12	TOP-IT
13	Xioma

מבוא:

במפגש נכחו נציגי ארגוני משתמשים מסקטורים שונים. בין הנציגים היו: מנהלי מערכות מידע, מנהלי מחלקות PMO/Office of the CIO, מנהלי מחלקות תכנון ובקרה, מנהלי אגף פיתוח ויישומים ארגוניים, ועוד.

מטרת הדין: (1) לשמוע מהמשתתפים, מהן ה- best practices לניהול הפורטפוליו הארגוני, להקמה ואחראיות של גוף ה-PMO; (2) לחלוק את הניסיון הקיים בתחום זה; (3) לבחון את בשלות הכלים הקיימים.

הנקודות העיקריות שעלו מן הדין:

מטרת הגוף ה-PMO/Office of the CIO:

- הלקוחות מסתכלים על IT כעל משאב אינסופי, לכן המטרה הנה לגרום ללקוחות לשלוט בביקושים;
- ראייה ארגונית הוליסטית של כל הדרישות העסקיות ובחינת תאימות שלהן ל road map הארגוני;
- קביעת סטנדרטים ארגוניים לניהול דרישות ופר', וקשירת הדרישות ליעדים עסקיים;
- הצגת הסטאטוס האמיתי של הפר' (כולל נתונים קריטיים, כגון: עמידה בלוחות זמנים, שינויים, סיכונים) בזמן להנהלת החברה ולמשתמשים מבלי לערב את מנמ"ר או מנהלי פר'. המידע זמין ושקוף לארגון ומאפשר לקבל החלטות מושכלות;
- הקצאת ההשקעות היעילה ביותר לארגון מבחינה כלכלית עפ"י מקורותיו.

מצב קיים אצל ארגונים אשר הטמיעו את התפיסה לניהול פורטפוליו

היום גוף ה- PMO הפך מניהול פרויקטים סטנדרטי (הכולל את בקרת התכולה והלו"ז) לגוף IT Governance תהליכי, האחראי על התאמת הפרויקטים לאסטרטגיה הארגונית, מדידה ובקרה, תוך כדי נראות של סטאטוס הפרויקט לכל המשתמשים, ובמיוחד עבוד ההנהלה הבכירה. אמנם בניית התהליך לניהול הפורטפוליו הארגוני הנו מהלך מורכב, ולוקח מספר שנים (2-3) להטמיעו בארגון, אשר לא תמיד מתרגל בקלות לגוף חדש; אך תהליך זה מצדיק את עצמו מבחינה עסקית ומבחינת שיפור בשביעות רצון הארגון מה-IT.

סטנדרטיזציה של דפוסי עבודה

הארגונים ציינו, שמהלך המיכון של תהליך ניהול הדרישות מעניק ערך מוסף אדיר לארגון, כיוון שהוא הצליח ליצור דפוסי עבודה אחידים, המאפשרים קביעת סדרי עדיפויות ברורים של דרישות. כל הדרישות העסקיות מוזנות על ידי המשתמשים המורשים (רפרנטים עסקיים, מנהלי IT, PMO) - לא כל משתמש יכול להעביר דרישה ל-IT) לתוך המערכת עם workflow לאישורים של דרישה בתוך IT. בסוף מחזור החיים, הדרישה עוברת באופן אוטומטי יחד עם מאפייניה (רגולציה, ניהול סיכונים, או"ש), עם כל המסמכים והאישורים הנדרשים למערכת לניהול הפרויקטים. כתוצאה מכך, כל חלק בתהליך (תוכנית עבודה, גאנטים, כל מידע על דרישה שאושרה) מעודכן בצורה אוטומטית, ולכן מידע שמשתקף במע' BI ו-Dashboards הנו ממוכן ועדכני, ואיננו תלוי בעבודה הידנית של PMO.

יחד עם זאת, משתתפים הסכימו, שהכלים אינם המטרה כשלעצמה, אלא רק האמצעי. גם כאשר התהליך אינו ממוכן, דפוסי העבודה הסטנדרטיים בארגון הנם הגורם העיקרי לעבודה מסודרת. פרננטים עסקיים, אשר אחראיים לבדוק את איכות הדרישה, עובדים בשיתוף פעולה מלא עם לקוח עסקי; דואגים להסביר את מכלול המשמעויות של דרישה; עוזרים לתעדף את הדרישות אם סדר עדיפויות משתנה; מסבירים את הנזק מהפסקת פעילות מסוימת; וכן מביאים לשיפור משמעותי בתהליכי עבודה, גם אם אלה מנוהלים בעזרת כלים לא מתוחכמים.

בניית תוכנית העבודה וחלוקת התקציבים:

- התקציב הכספי של IT מחולק בין חטיבות שונות לפי היעדים האסטרטגיים, ללא אפשרות לחריגה. כל חטיבה אחראית על הפר' שהיא רוצה לקדם, על הגדרת הדרישות ועל קביעת סדרי עדיפויות לפי תקציבה הכספי ותמחור מ-IT. השינוי העיקרי בתפיסה הארגונית הנו בהעברת הכוח לגופים עסקיים. תפעול מקבל תקציב לנושא של תשתיות.
- סל המשאבים של IT מוקצה לכל חטיבת עסקית בשעות/ שבועות אדם עבור הפר' והשו"שים לפי החלטת המנכ"ל או לפי best practices של שנים קודמות והמגמות הצפויות. דרך זו עוזרת ללקוחות לשלוט על הניצול המשאבים. חטיבה, אשר הוקצה לה סל שעות סופי, רואה שדרישה מסוימת עולה לה 20 שבועות אדם. חטיבה כזו תשקול פעמיים, האם להכניס אותה לתוכנית עבודה. ניתן לאפשר לחטיבות להלוות תקציב אחד מהשנייה.
- ניתן לראות את השקעה ב-IT כתיק השקעות, שאמור להביא את התשואה המרבית. מודל תיעדוף הוא כזה, שקודם כל נכנסים פר' רגולטורים, אח"כ 2-3 פר' אסטרטגיים לפי החלטת הנהלה, ואילו שאר הפר' נבחרים עפ"י תועלות כלכליות. תפקיד ה-PMO איננו לאפשר ללקוח לקבל את כל הדרישות שביקש, אלא לדאוג לתוכנית העבודה היעילה ביותר לארגון.
- חלוקת הסוגים השונים של תקציבים: תקציב הצטיידות (רכישות חומרה/תוכנה), תקציב של שנות אדם, ותקציב עבור משימות, אשר ניתן להוציא לספקים חיצוניים.

דיווח שעות

כל השעות מדווחות ע"י המתכנתים במערכת לפי סוג המשימה (פר', תחזוקה שוטפת). כל משימה מקושרת, ולפי נתונים אלה מעדכנים את תוכניות עבודה. חשוב לציין, כי לא מדובר בשעון נוכחות, אלא בבקרת הביצוע מול תכנון תוכניות עבודה: מה הסטאטוס האמיתי של הדרישה, אילו מערכות דורשות תחזוקה גבוהה מידי, אלו לקוחות השתמשו השנה כמעט בכל תקציבם וכד'. כאשר הנהלה מגויסת לתהליך ומבינה את חשיבות הדיווח, קל יותר לאכוף דיווח שעות.

דוחות

בקרה פרויקטאלית מתבצעת בעזרת דוחות רבעוניים ברמה של פר' אסטרטגיים גדולים, ואחת לחודש לקוחות מקבלים דיווחים על תכנון מול ביצוע של פעילות שוטפת בצורה אוטומטית ממערכת הפנימית

לאחר העלייה של פר' לאוויר

ממשיכים לשמור על מערכת היחסים עם הלקוח, מלווים את ההטמעה, עושים ביקורי שטח, וכן בודקים מול משתמשי הקצה שהגם מצליחים לתפעל את המערכות כראוי.

מצב קיים אצל ארגונים בתחילתו של תהליך לניהול הפורטפוליו

מספר ארגונים ציינו, שהנם נמצאים כרגע בתחילתו של תהליך הקמת הפונקציות PMO, כתיבת מתודולוגיות, נהלים, שיטות והדרכה למנהלי פר'. נכון להיום, המצב של ניהול הפורטפוליו איננו מספק: דרישות, פר' ומשימות מנוהלים בעזרת כלים פשטניים, ולכן סטאטוס הדרישות איננו מעודכן וניהול המשאבים לא נעשה כראוי. הארגונים עובדים לרוב עם גיבוב מערכות ישנות ונאלצים להיעזר ב-excel; כלים אלה אינם מעניקים מענה אמיתי לצורכי הארגון. חוסר יכולת להראות את הסטאטוס האמיתי של הדרישות גורם למשתמשים לפנות באופן ישיר ל-PMO, דבר שגוזל משאבי IT יקרים. חוסר יכולת של IT לגלות טעות בזמן גורם לעיכוב הפר', ועולה הרבה מאוד כסף לארגון.

לא מעט ארגונים נמצאים כרגע בתהליך של בחינת פתרון ממוכן למחזור החיים של דרישה ולניהול העלויות על מנת לשפר את יכולת קבלת ההחלטות בתוך הארגון. מחפשים פתרון לניהול הדרישות, ניהול הפורטפוליו הארגוני, תיעדוף יוזמות, אנליזות what if, ניהול פר' ופורטל לניהול פר', גם אם אין בכוונתם ליישם את הכול בבת אחד.

ERP ל-IT ?

- מחצית הארגונים בחנו בקפידה את כל הפתרונות הנמצאים בשוק והגיעו למסקנה, שכל מערכות אמנם מבטיחות ברמה התיאורטית את כל הפונקציונאליות לניהול דרישות ופר' אבל ברמה הפראקטית הדבר אינו כך. החסרונות של המערכות אלה עולות על יתרונותיהן, הן דורשות הרבה עבודת קוסטומיזציה, ואינן מצדיקות את העלות. ארגונים אלה לא הצליחו למצוא כלי בעל יכולת התממשקות גם עם ה-ERP הארגוני, וכך לחבר את העולם של רכש לעולם של ה-IT, וגם למע' למעקב אחרי דרישות, פרויקטים, משימות ושעות.
- משתתפים אחרים מאמינים, שמערך ITG אחד לניהול פורטפוליו ארגוני יספק ראייה כוללת עם יכולת שליטה ובקרה מלאה ואמיתית. מערכות ITG עוזרות לביזנס להפסיק העברה בלתי פוסקת של דרישות ל-IT, הן מתריעות באופן אוטומטי על חוסר יעילות במשאבים, על בעיה מתקרבת, ועוזרות בסופו של דבר לנהל ביעילות את משאבי ה-IT היקרים, ולכן עשויות להביא לארגון ROI משמעותי.

כלים שהוזכרו:

- לניהול פורטפוליו כולל: שילוב של פתרון של HP עם Project Server, ו-ActionBase; אוסף מערכות (Quality Center שמקושר ל-Project Server ול-SharePoint) כאשר הנתונים מוצפים באמצעות ה-BI
- לניהול דרישות: מספר ארגונים נמצאים כרגע במהלך של פיילוט עם מערכות של CA ו-HP
- דיווח שעות ומעקב אחרי הפר' ותקציבים נעשה ב: SAP, MS Project, Microsoft Project Server 2003 (מספר ארגונים יעברו השנה לגרסתו 2007)
- לניהול משימות: Quality Center, MS Project, Microsoft Project Server 2003, ActionBase
- לסיכומי ישיבות סטאטוס, קשרים בין צוותי רוחב לבין הנהלת הפרויקט: פיתוח על SharePoint, ActionBase
- רוב ה-Dashboards למנהלים פותחו על SharePoint של מיקרוסופט
- לא כל הארגונים בשלים להטמעת פתרון שלם ל-ITG, ולכן הם מחפשים פתרון ניהולי לא מורכב לדיווח שעות ומעקב אחרי הפרויקטים, כגון: TimeMaker, אשר מקושר ל-outlook, עושה

אינטגרציה ל-Project desktop עם מנגנון פנימי ל-WF, ומראה את סטאטוס ההתקדמות של המשימות.

- ארגונים בוחנים את כל הכלים המובילים: Clarity (CA), Project & Portfolio Center (HP), ChangePoint Compuware (Matrix), Rational Portfolio Mngt (IBM), Primavera (Aviv), PSNext (Xioma), PPM (Microsoft)

❖ מספר משתתפים אשר נמצאים בבחינת פתרונות ציינו, שלמרות כי Project Server הוא בהחלט פתרון מומלץ לניהול פרויקטים ומשאבים, לדעתם PPM של מיקרוסופט עדיין צריך להבשיל מבחינת הפונקציונאליות שלו לצורך ניהול הפורטפוליו בהשוואה למוצרים אחרים.

סוגיות הקשורות לכלים הקיימים בארגונים:

- נכון להיום, כלי ITG (CA, HP, Compuware) לא מתחברים בצורה אופטימאלית ל-outlook.
- משתתפים אשר ניסו לנהל את כל האופרציה לניהול פורטפוליו ב-PS של SAP, ציינו כי המוצר אינו מספיק גמיש לדעתם.
- ניהול באקסלים מקשה על עבודה משותפת ואיננו יוצר בסיס נתונים אמין.
- בארגונים עם היקף עבודה גדול קיימת בעיה בלאתר משימות בתוך ActionBase.

תוכניות לעתיד:

- הגדלת גוף ה-PMO
- מציאת כלי ITG האולטימטיבי לארגון.
- ניסיון מיכון תהליכי העבודה של ניהול הפורטפוליו מתוך פתרונות כלל ארגוניים (ולא על מערכות ITG).
- שיפור בקרה תקציבית ע"י החיבור של תוכנית העבודה ל-ERP הארגוני.

המלצות להטמעה מוצלחת בארגון:

בניית מערך ה-PMO והטמעת הכלי ITG בארגון גורם לשינוי תרבותי ועלול להיות תהליך מורכב וקשה ליישום. עצות שנתנו המשתמשים להטמעה מוצלחת:

לגבי הטמעת תהליכים:

- מעל לכול, לקבל את הכרת ההנהלה לחשיבות הקמת הפונקציה של PMO בארגון על מנת לקבל תמיכה, תקציב, והתקנים הדרושים.
- כאשר כל הדרישות, המשימות והפר' מנוהלים לפי תבניות עבודה קבועות במערכת אחת, קל יותר להפיק לקחים (ברמת התנהלות של הפר' ולפי השגת היעדים הארגוניים) ולשפר את רמת התכנון של פעילות עתידית.
- לחברות יעוץ יש מעט ערך מוסף בבניית התהליכים הללו, ויחד עם זאת יש ליועצים חיצוניים גם יתרון: להם קל יותר להכניס שינויים בדפוסי העבודה הארגוניים, והם יוצרים פחות התנגדות מצד המשתמשים.

- חברות יעוץ מומלצות: מקנזי, Proceed של כלנית כרמון, My Single Point, מתן, תפן, אורנטק, Synergy

לגבי חלוקת התקציבים:

- לא כדאי לחלק את כל סל המשאבים, אלא לשמור אחוז מסוים מהמשאבים בצד, כדי לאפשר ל-IT גמישות (רגולציה, שינויים עסקיים).
- כל דרישה חדשה תיעשה על חשבון דברים קיימים אחרים.

לגבי הטמעת הכלי ITG:

- חשוב לא לתכנן תהליכי תיעודף מורכבים מידי לניהול דרישות, הרי בסופו של דבר בתהליך זה מעורב מספר בודד של אנשים.
- רוב המנהלים הבכירים לא יכנסו למערכות BI מפותחות, לכן חשוב להתמקד להצגת 2-3 מדדים קריטיים.
- יש לבחור בכלי שנוח למשתמשים – שכן הם אלה, אשר יצטרכו לעבוד באופן יומיומי עם המערכת
- כדאי להיות מסוגלים להראות את התועלת הארגונית מכלי ITG תוך זמן קצר – אולי בהתחלה כולם מגויסים למען ההצלחה של הפר', אך לאחר זמן מה המנהלים, אשר יזמו את הפר' מתחלפים, ובסופו של הדבר נשארים עם חלקי הדברים שלא עובדים

מכשולים:

- המשתתפים הסכימו, שהמכשול העיקרי בהטמעת התהליך לניהול פורטפוליו איננו חוסר של פתרון ממוכן, אלא הנהגת שינוי תרבותי.
- גופי IT מעדיפים לתת פתרון שיעזור להכניס כסף לארגון באופן ישיר, מאשר להוציא כסף על דברים פנימיים.
- ללא מערך אחד לניהול IT, PMO צובר המון ידע אישי שנשאר אצלו.
- רוב חברות הייעוץ בתחום של ITG מוכוונות טכנולוגיית מסוימת ואינן אובייקטיביות.

שאלות ותשובות שהועלו במפגש

האם יש צורך לרשום במערכת דרישות / משימות שלוקחות מספר שעות בודדות?

כדאי להכניס לתוכנית העבודה גם את הדרישות של מספר שעות, מכיוון שלעיתים המשתמש העסקי אינו יודע מה פרק הזמן האמיתי אשר הושקע בביצוע הדרישה. 500-600 משימות קטנות מצטברות לזמן רב, כך שכדאי לנהל גם אותן.

מי צריך להיות אחראי על בדיקת הכדאיות של הפר' ורמת תועלתו לארגון?

- המשתמש שהזמין את הפר', כי הוא זה שבסופו של הדבר יעבוד עם תוצר הפר'.

לכן, כדאי שהוא יהיה אחראי על מדידת התועלות מהפר'. הבעיה: האם ניתן לסמוך על הערכת המשתמשים? האם ניתן לומר בבטחה, שהנכם מחשבים בעלות הפר' גם את עלותו התפעולית וגם את הרישיונות השרתיים?



- אנשי הכספים, אשר מהווים גורם אובייקטיבי. הבעיה: לא כל התועלות הן כספיות.
- IT, אחת התחנות במסלול האישורים של הדרישה הנה ROI manager, אשר חותם במסגרת שיקוליו על הצ'ק.
- הכרחי לבחון את מדדי ההצלחה הנבחרים בשיתוף עם הלקוח. התשובה לשאלה, מי אחראי על חישוב אפקטיביות הפר', תלויה בעיקר בתרבות הארגונית. הבעיה: לא ברור כיצד מחשבים מדדי אפקטיביות. רוב פר' נמדדים על המדדים איכותיים ולא כמותיים.

האם רפרנט צריך להיות שייך ל-IT או לאגף העסקי?

- מנהלי לקוח שיושבים באגפים העסקיים, מתנהגים שונה מאלה שיושבים ב-IT. ארגונים, אשר אצלם מנהלי הלקוח עובדים בתוך האגפים העסקיים, ציינו שהנם שגרירים מצוינים של לקוחות.
- ישנם ארגונים, בהם אחריות הרפרנטים הנה על המערכות ולא על האגף. התמחות הרפרנטים במערכות ספציפיות תורמת להערכות זמן מדויקות לפי המערכת.

האם הכלי ITG לא כבד מידי ליישום?

- כלי ITG אכן מורכבים ליישום, ולכן כדאי ליישם בהדרגה (מודול-מודול). ארגון, אשר יישם עתה מודול לניהול הדרישות, מציין שהדבר איננו קשה במיוחד.

יחס של אנשי ה-PMO לעומת אנשי IT נע מ- 1:70 ועד ל- 1:700, עם ממוצע של 1:200.

נספח: מידע שהתקבל מספקים ויועצים על מגמות בתחום Office of the CIO:

Proceed מקבוצת כלנית כרמון

פרויקטי IT Governance - ב 2007 הוזנקו מספר פרויקטים מעניינים מאוד על פלטפורמות IT Governance בארגוני ה enterprise הישראליים – אם לבדוק סטטיסטיקה – אזי ב 2007 הוזנקו יותר מפי 2 פרויקטים מאשר בשנים 2006-2000 ביחד! מגמה זו תימשך ואף תתרחב ב- 08.

מוצרים – הבשלת מוצרים, רכישות בשוק התוכנה הגלובאלי (IBM, CA, COMPUWARE ועוד) – אפשרו הגעה של מוצרי מדף מתקדמים לשוק הישראלי ביחד עם הבשלת השוק – בהחלט מסביר את המגמה שנוצרו בשוק.

תאימות עסקית (business alignment): השגת התאימות בין השקעות ה IT לצרכים של העסק הינה משימה מורכבת! חלק משמעותי מהאמצעים להשגת יעד זה נגזרים מיצירת תשתית תהליכים חוצי ארגון ושקיפות בין ה-IT ל- business, בסיס נתונים יחיד ואחיד מהווה בסיס טוב להשגת יעד זה.

שקיפות בין ה-IT ל-Business: כגופי IT אנו עדיין סובלים מפיצול אישיות מסוים בתחום זה – מצד אחד קיים הרצון לייצר את השקיפות, מצד שני יצירת השקיפות בפועל מתבצעת עבור חלק מצומצם מפעילות ה IT ובצורה שלא תמיד מאפשרת קבלת החלטות אמיתית. בשורה התחתונה - עדיין יש דרך רבה לצעוד בנושא רגיש ופוליטי זה בארגון. הבשורה הטובה היא כי ארגונים שיצרו שקיפות בד"כ גם שיפרו רמת שביעות הרצון של הארגון מגוף ה-IT, וסייעו בתהליך הטרנספורמציה ממעמד של ספק למעמד של שותף.

Owner של פרויקט IT Governance בארגון – כאשר פרויקט IT Governance מובל על ידי ה-CIO ובברכת ה business – אזי לפרויקט סיכויים טובים למימוש, פרויקט שהוזנק על ידי הארגון במטרה להשיג את השקיפות יוצר תחושות קשות והתנגדויות בגוף ה-IT. בנושא זה הבחירה הנכונה של ה-IT היא ליזום ולא להגיב.

חלוקת תקציבי IT ללקוחות מרכזיים – קריטית לצמצום ה"זילות" בהפעלת ה-IT. רוב ארגוני ה-IT אמנם מאמינים כי יש להקצות תקציבים, אך בפועל במקרים רבים הטמעה הנושא חלקית וב-business עדיין לא מתבצע תעדוף אמיתי מבוסס תקציב.

ניהול דרישות עסקיות - בסיס נתונים יחיד לדרישות עסקיות מהווה מקפצה משמעותית בארגון – אקסל / מערכת לא ייעודית תיצור בהמשך חורים, חוסרים, נתונים לא שלמים, כפילויות וצורך רב בתחזוקה, בסופו של דבר עלות איים של פתרונות גבוהה ומיותרת.

חטיבת הביטחון והיעוץ האסטרטגי של מטריקס (סיבם)

במקום להפנים את הצורך לפעול כ-Business Unit, אנשי ה-IT נוטים להסתכל גם על ה-ITG כנושא תפעולי ומחפשים כלים תפעוליים. ITG אינו תפעול, אלא ניהול (ארגוני-עסקי), ואין שום סיבה שניהול תוכנית העבודה בתחום ה-IT לא יתבצע בכלים ניהוליים המתאימים גם ליחידות אחרות בארגון (דוגמת מערכת "כוורת" שלנו ומתודולוגיות ניהול משלימות, המיועדות לחזק את השפה המשותפת בין ה-IT לארגון והנהלתו).

My Single Point

המסר העיקרי שנישא מבחינתנו הינו שגוף משרד המנמ"ר הינו גוף **נותן שרות** ומטרתו לסייע למנהלים בשלושה היבטים עיקריים:

1. IT to Business Alignment, אינטגרציה בין שכבת האסטרטגיה (המנמ"ר) לרמות התפעוליות.
2. שיפור יכולת קבלת החלטות ניהולית בהתבסס על נתונים ולא על תחושות
3. גיבוש, הטמעה ושיפור מתמיד של התהליכים הארגוניים

מסגרת האחראיות הנדרשת למשרד המנמ"ר:

1. יצירה והצגת הערך המוחזר באופן שוטף וברור על גבי Dash Boards
2. ניהול הפרויקטים בהיבטי התכולה, המשאבים הלו"ז
3. ניהול דרישות לשינויים ושיפורים (כגון מערכת הדרישות של My Single Point)
4. ניהול תחזוקה וניטור (כגון Quality Center)
5. יצירת זיקה בין התשתיות והאופרציה של הפיתוח, יצירת טרמינולוגיה ותהליכים חוצים – הצפת התובנות למסגרות מבוססות DASH BOARD (מערכות שו"ב כגון CA UniCenter מבוססות תהליכים עסקיים)

6. גיבוש SLA (ביוזמת ה-IT)

7. ניטור השירותים (Services) העסקיים שבשדרת הארגון

HP

- ניהול יעיל של הפורטפוליו ופרויקטי ה-IT הוא יעד ניתן להשגה - אם מושם דגש על כל ההיבטים הרלוונטיים: ההיבט הארגוני, ההיבט התהליכי וגם ההיבט הטכנולוגי.
- כפי שצוין במסקנות המפגש, הכלי לניהול הפורטפוליו הוא אמצעי להשגת ניהול יעיל יותר ולא מטרה בפני עצמו. ככזה, עליו לאפשר גמישות מרבית מבחינת אפשרויות היישום שלו (הדרגתי או בבת אחת), וההתאמה שלו לתהליכי הארגון (קסטומיזציה באמצעות Workflow להתאמה מרבית מצד אחד או שימוש במודלים בנויים מראש ליישום מהיר מצד שני).
- אחד הקשיים שהוזכרו במפגש הוא הקושי להתחיל ביישום של כלי ניהול PMO. ובכן, ארגונים שונים בעלי דרגות בשלות שונות יכולים להתחיל את היישום בדרכים שונות: בשלבים, כפי שהוצע במפגש, או בבת אחת - אבל הדבר החשוב הוא להתחיל ולקדם את התהליך.
- ניתן להתחיל את היישום בכל אחד מארבעת נקודות המפתח של ה-PMO: (1) ניהול הביקוש - הערכה ותיעודף של הבקשות הרבות המגיעות ל IT; (2) ניהול הפורטפוליו: ניהול כל הפרויקטים מ"מבט על" המאפשר השוואות ואנאליזות של הבקשות החדשות והפרויקטים הקיימים; (3) ניהול ביצוע פרויקטים: ניהול של הפרויקטים ברמת הביצוע תוך קבלת תמונת מצב מדויקת של הסטטוס שלהם; או (4) ניהול משאבים: תאום משאבים בהתאם לביקושים ולעומסים, ליכולות ולזמינות של המשאבים בארגון.
- בהחלטת הארגון באיזה נקודה להתחיל מבין ארבעת אלו חשוב להתייחס למידת הבשלות של הארגון בכל אחד מהתחומים. לאחר מכן, כדאי להמשיך וליישם את יתר הנקודות עד לקבלת ניהול כוללני ומאוחד.
- HP מאפשרת רכישה של המודולים של Project and Portfolio Management Center של HP בשלבים, דבר המקל על תהליך היישום. כך יכול הארגון להתחיל בנקודה המתאימה לו ביותר, ולהתקדם בקצב שלו - תוך הצגת תועלות לארגון באופן מיידי והולך וגדל.
- בנוסף, הכלי לניהול פורטפוליו (PPM) הוא כלי שצריך להשתלב גם עם מתודולוגית הפיתוח בארגון וניהול השינויים בו. HP שואפת לחבר את הרכיבים האלה גם לעולם הפיתוח וגם לתפעול, על מנת לסייע בהבנת השפעת השינויים אותם מבקשים המשתמשים דרך מערכת כזאת, ובניהולם במחזור חיי הפיתוח והתפעול בהמשך.
- מסמך המתייחס לנקודות אלו בפרוט ניתן למצוא ב: https://h10078.www1.hp.com/cda/hpdc/navigation.do?action=downloadPDF&caid=3939&cp=54_4000_100&zn=bto&filename=4AA1-1967ENW.pdf

IBM

- הפתרונות המתייחסים ל Portfolio Management אמורים להשתלב עם IT Governance. בבואנו ליישם ITG אחד הנושאים מתייחס למדידות, מה מודדים ואיך מודדים. בלי מדידה לא ניתן ליישם Governance.
- פתרונות ה PPM אמורים לספק הערכות למימוש הפרויקט (כגון: עלויות) ובמהלך הפרויקט להצביע על חריגות (Impact Analysis), פתרונות ה PPM אמורים להצביע על מרכיבים קריטיים (תקציב, זמן ביצוע לרכיב מסוים, איכות, וכו'). רב הפתרונות פתרונות ה ITG לא מכילים תכנות אלו ובדרך כלל מסתפקים בניהול פרויקטאלי ואיסוף דרישות כאשר ה Governance למעשה לא מתבצע.
- כפי שהוזכר לעיל הנושא של מה למדוד הינה שאלה קריטית בישום ITG לשם כך יש לבצע אנליזה של ה"נכסים" הקיימים בארגון, ניתוח זה אמור להתבצע בשלבי הגדרת הפרויקט RFP הכנת ה RFP גם היא חלק מה PPM והיא מהווה את בסיס הייחוס לתהליך ה Governance

Matrix (Changepoint)

- אכן צדקו הלקוחות כשאמרו שתהליך של אפיון תהליכים בארגון והתאמת מערכת ITG לארגון יכולה להוביל לתהליך ארוך עם הרבה customizations למוצר ולתהליך. לכן, ההמלצה היא לקחת מוצר שיש בו דוגמאות ותבניות, להבין את התהליכים ורק בשלב השני לשבת ולאפיין את ה-gap בין תהליכי העבודה בארון למוצר. סביר להניח שהרבה תובנות תתגלנה. שלב זה יוסיף את ההבנה היכן מוצר מסוג כזה באמת יכול להועיל, ואיזה מודול הוא הנכון ביותר להתחלת יישום. אין שום צורך ליישם את כל המודולים, כמו שלא מיישמים את כל המודולים של SAP יחד!
- יש לבדוק מהו התהליך המסורבל ולא נוח בארגון, ולהסתכל לעומק באותם מודולים במוצרים. האם זה נושא תעודף הדרישות, ניהול המשאבים, ניהול הפרויקטים, פורטפוליו אפליקציות, או דוחות לדרג הבכיר בהנהלה. כמובן צריך להבטיח שהמוצר שייבחר יהיה גמיש מספיק כדי להתקשר למערכות ארגוניות קיימות לאותם מודולים שאותם משאירים.
- כמו כן, כיון שה- IT ניזון מתקציב יש להבטיח שהמוצרים תומכים בהתממשקות לתוכנית עבודה, בהכנת תוכנית עבודה או ב"פרוק" תוכנית העבודה המוכתבת ללקוחות והשימושים השונים. חשוב לבחור במוצר המאפשר תכנון ומעקב תקציבי בכל השלבים – כולל תקציבי רזרווה, אתראות על חריגות צפויות וכדומה (הרי הכסף הוא זה שקובע...)
- למטריקס פתרון של Compuware Changepoint הכולל APIs ו- Web Services להתממשקות למערכות רכש ו- ERP. ניתן לקבל רשימה של ממשקים למערכות Oracle, SAP הנמצאים בשימוש אצל לקוחות. בדומה, קיימים ממשקים למערכות ארגוניות נוספות כגון – דרישות, משימות, ושעות. הממשקים ל- MSProject ו- Outlook הם חלק אינטגרציה של המוצר ומאפשר סנכרון דו-כיווני.
- המוצר בגרסת ה- Accelerator מגיע עם דוגמאות, נתוני תשתית מובנים (כגון: סוגי דרישות, תבניות פרויקטים, תהליכי עבודה, דוחות, dashboards), ספר הדרכה ומצגת PowerPoint פשוטה להבנת הדוגמאות, והכול כדי לקצר ולפשט את ההטמעה. המוצר ניתן

להטמעה לפי קבוצות המשתמשים השונות והצרכים בארגון (דרישות, פרויקטים, ניהול משאבים וכדומה).

Microsoft

תפיסת מיקרוסופט בעולם ניהול הפרויקטים מורכבת מהכלים הבאים:

- כלי לניהול פורטפוליו.
- כלי לניהול פרויקטים.
- התממשקות לסביבת העבודה הטבעית של המשתמש.

Project Portfolio Management הינו השכבה העליונה של תפיסה זו, ויתרונותיה הן:

- כל חלקי הפתרון (המוצרים השונים) מחוברים ומדברים ביניהם ומאפשרים זרימה של מידע ופרויקטים.
- כל חלקי הפתרון מאפשרים חיבור לאפליקציות מיקרוסופט אחרות על שולחן העבודה של המשתמש, כגון: Office, Team System, Visio, Outlook, Share Point ועוד.
- מערך שותפים נרחב ומנוסה שבונה לארגון את המתודולוגיה המתאימה לו לניהול פרויקטים ולאחר מכן מטמיע את כלי ניהול הפרויקטים של מיקרוסופט תוך התאמה לצרכי הארגון. המערך פיתח עשרות פתרונות משלימים העונים על צרכים ייעודיים של הלקוחות כגון: חיבור למערכות ארגוניות ייחודיות, פורטלי פרויקטים, כלי דוחות ובקרה.

TOP-IT

- קיימת הסכמה כי "גוף ה-PMO הפך מניהול פרויקטים סטנדרטים (בקרת תכולה ולו"ז), לגוף IT Governance תהליכי". על מנת לעמוד במשימה זאת קיימת אפשרות ליישום מערכת לניהול ושיפור תהליכים מעל למערכות ניהול הפרויקטים.
- יישום כזה מאפשר קבלה של "התמונה המלאה" המורכבת ממספר רבדים: פעילות שוטפת, פרויקטים בתהליך, משאבים ותחומי האחריות וההשקה בין בעלי תפקידים.
- QPR (מיוצגת בישראל על-ידי TOP-IT) מאפשרת יכולות אלו במספר רמות: הגדרת אסטרטגיית ה-IT: תיעוד תהליכים, פרויקטים ומידע תומך; ניהול מדדים ותהליכי העבודה (WorkFlow).
- QPR מיושמת הן ככלי לניהול IT והן ככלי אסטרטגי ארגוני ותומכת במגוון גישות ניהול ושיפור (CMMI, Six Sigma, ISO/EFQM, Balanced Scorecard, BPA, BPM) (אחרים).

Xioma

- מוצר PSNext מבית Sciforma המיוצג ומיושם בישראל על ידי חברת אקסיומה, הינו פלטפורמה Webית גמישה הנותנת פתרון מלא לכל צרכי ה - Office of the CIO.
- ה - PSNext עובד היום בסביבות IT שונות ונותן את המענה הנדרש לסביבות אילו בשילוב עם מערכות שונות בארגון.
- ה - PSNext אף ייתן פתרונות אינטגרטיביים יותר בגרסאותיו הבאות שייצאו לשוק החל מסוף Q3 2008.
- בנוסף, ה - PSNext יכול לתת מענה לצרכים ארגוניים רחבים יותר באגפים אחרים בארגון ובאינטגרציה עם מערכות ארגונית ולהפוך לתשתית ארגונית מלאה.
- חברת אקסיומה מספקת את כל השירותים הנדרשים להטמעת פתרון לצרכי ה - Office of the CIO הכוללים: ייעוץ וגיבוש מתודולוגיה, יישום הפתרון ותמיכה מלאה במוצר.