

ניהול פורטפוליו ארגוני של פרויקטי מערכות מידע

פתיחה

זמינות השירותים, ש-IT היה עסוק לספק בזמן לביזנס, כבר לא מספיק! השינוי האמיתי הינו להתייחס ל-IT כאל מנוע צמיחה, ומחולל שינוי אמיתי בארגון – business innovator engine. בעבר התייחסו אל IT כאל כלי תומך טכנולוגיה; היום IT לעיתים קרובות יוזם וגורם לשינוי החשיבה הארגונית. האתגר האמיתי להיות שחקן שווה גם בשוקים אגרסיביים ותחרותיים, במקום שהעומס השוטף מושך את IT למטה - לעבודות תחזוקתיות. יש הבדל בין אם IT רואה את עצמו כספק השירותים של ארגון – מספק את השירותים לארגון על הצד הטוב ביותר לבין שותף מלא – מחליט יחד עם הארגון מה נכון וכדאי לעשות. IT צריך להוות מקור בלתי נפרד לחדשנות (innovation) הארגון. תמיכה טכנית, תחזוקה שוטפת או החלפת תשתיות לא מעניינים את הארגון. כאשר ארגון לא רואה ב-IT "קופסא שחורה" או תשתיות בלבד - מקום אליו זורמים כספים רק לא תמיד ברור למה בדיוק, אלא יודע לאן בדיוק הולכים המשאבים ונעזר ביכולת התיעודף ובראייה כוללת של גוף IT Business Relationship Governance, יעבור מ"חדר המחשבים" אל שולחן הדיונים האסטרטגי.

אחד המרכיבים החשובים בהתוויה של מדיניות יעילה ואפקטיבית של מערכות מידע בארגונים גדולים הוא Office of the CIO או Project & Portfolio Office. גוף זה אחראי לקביעה ולמעקב לאחר פורטפוליו ארגונים – סך כל הפרויקטים ומשימות שרצים בארגון ותקשורת ללקוחות פנים ארגוניים.

תקשור ושקיפות של המדיניות, של התוכניות לביצוע ומצב עדכני של הפרויקטים בביצוע ללקוחות פנים ארגוניים הם נקודות מפתח במיצוב של מערכות מידע כשותף אמיתי וכגוף שירותי אשר תורם באופן ישיר להצלחת הארגון. שיקוף המדיניות באמצעות מודל של PPM- Project & Portfolio Management הכולל תועלות וסיכונים היא דרך להציג ולשתף את הלקוחות בסדרי העדיפויות מנקודת ראות הוליסטית ואחידה, כמו גם מאפשרת השוואה מול "פורטפוליו של השוק", כלומר השקעות מקובלות באותה תעשייה בה הארגון נמצא.

במקביל יש צורך לבנות תהליך ארגוני תומך, הכולל ועדת היגוי האחראית על פורטפוליו הפרויקטים ומהלך של שווק פנימי במטות החטיבות השונות כדי להגיע להפנמת ולשיתוף בתהליך של כל המנהלי. מאפייני פורטפוליו הפרויקטים במערכות מידע צריכים להתאים לאסטרטגיה, למבנה הארגוני, לתרבות הארגונית, לתקציב והמשאבים הקיימים (כולל כישורים) בארגון.

מערכות מידע בארגון

אגף מערכות מידע בארגון גדול הינו בית תוכנה האמון על תקציבי פיתוח בסדרי גודל של עשרות מיליוני דולרים בשנה. על רקע זה, הצורך של מנהלת האגף בהטמעת סטנדרטים מקובלים של IT governance והתייחסות להשקעה במערכות המידע כאל "תיק נושא תשואה וסיכון". הינו ברור מאלי. בנוסף, הלקוחות של מערכות מידע הינן החטיבות של ארגון שלא תמיד קושרות באופן ישיר הצלחה כוללת עם פרויקטי מערכות ולכן לא מקצות לנושא את המשאבים המתאימים ביותר מצידן. קשירה מוקדמת של יעדים עסקיים עם פרויקטי מערכות מידע תביא לתשומת לב רבה יותר שלהן לנושא ובסופו של דבר למצב של תלות הדדית והצלחה משותפת.

שלב א : הקמת מפת דרכים רב שנתית

מומלץ להתאים את פרויקטי מערכות המידע ליעדים של הארגון כמו גם לסטנדרטים

עולמיים הקיימים בתעשייה ובארגונים רלוונטיים. הקמה של "מפת הדרכים" רב שנתית תחת אילוצים של סדרי קדימויות ותקציב באה כדי לענות על צורך הזה. בבסיס מפת הדרכים עומדת החלוקה של פעילות הארגון לאזורי פעילות עיקריים:

- **ניהול המוצר** – הגדרת המוצרים והמדיניות למכירה ללקוחות דרך כל ערוצי המכירה, כולל חוקי הזכאות (לאיזה סגמנט לקוחות, ערוץ מכירה וכ"ו המוצר מיועד) חוקי חוזים (פקיעת תוקף, אפשרות להעלאת מחירים וכ"ו), פרמטרים ברי שינוי (אילו פרמטרים נציג השירות בתנאים מסוימים יכול לשנות, לדוגמא: אחוז הנחה), ידע (תסריטי שיחה, ספר הפעלה וכ"ו), יעדים למוצר, לדוגמא מחזור מכירות שנתי מתוכנן וכ'.
- **ניהול קשרי לקוחות** – טיפול במחזור חיים של לקוח, שמירה ואחזור מידע על הלקוח, ניהול ערוצי המכירה, סיגמטציה (פרופיל, שימוש, מגעים), מבצעי מכירה ועוד.
- **איכות השירות** – תפיסה כוללת של ניהול השירות ללקוח, ניהול תלונות, ניהול סקרים ומשובים, הקלטות של שיחות, ניהול סקרי שירות מובנים ועוד.
- **ניהול ההזמנה** – בניית הצעת מחיר, קבלת הזמנה, חישוב עמלות סוכנים, הפעלה ברשת, רישום בקופה וכ'.
- **ניהול שרשרת הספקה** – ניהול מחזור החיים של שרשרת האספקה, הכולל תכנון הביקושים, רכש, ניהול הזמנות, ניהול המחסן ואספקה וכ'.
- **ניהול הכספים** – ניהול התקבולים מלקוחות, תשלומים לספקים, ניהול תזרימי מזומנים, תכנון תקציב, תמחיר, ספר חברה ועוד.
- **ניהול משאבי הארגון** – ניהול מחסן הנתונים המרכזי, מערכות משאבי האנוש, מערכות אבטחת הכנסה ועוד.

בכל קטגוריה יש צורך לבחון את המערכות הקיימות מול היעדים העיסוקיים של הארגון, פער זה, אם קיים, מגושר על ידי תוכנית הסבה רב שנתית בשלבים הקרויה בשם "מפת הדרכים". בכל אזור פעילות מפת הדרכים מתארת אילו פרויקטים צריכים להתבצע על מנת להגיע לארכיטקטורת היעד. פרויקטי מפת הדרכים מרוכזים לטבלה מסכמת אשר מכילה את הסיכונים המשוערים של כל פרויקט, תשואה צפויה, תקציב נדרש, תלויות ותאריך לביצוע.

שלב ב: גזירת תכנית שנתית והתאמתה לצרכים משתנים

פורטפוליו הפרויקטים שנתי בפרויקטים מכיל את הנגזרת של הפרויקטים ממפת הדרכים לשנת התקציב הנוכחית, זאת בצירוף נושאים נקודתיים שהועלו אד-הוק על ידי המשתמשים. מספר הפרויקטים בדרך כלל גדול יותר משאפשר לבצע ולכן יש צורך למיון של הפרויקטים על פי סדרי עדיפויות לביצוע:

- **מנדטורי** – פרויקטים שחייבים לבצע עקב חוק / רגולציה / אילוץ אחר
- **אסטרטגיה ארגונית** – מספר קטן מאד של פרויקטים שהחברה מעוניינת לבצע כחלק מהאסטרטגיה הכוללת שלה ללא תלות בהחזר על השקעה – ROI
- **פרויקטים מונחי ROI** - פרויקטים שיכנסו לביצוע בתלות ביצירת תוכנית עסקית הולמת. פרויקטים אלה צריכים להיות החלק הגדול של הפורטפוליו. חשוב לציין, כי החזר על השקעה ROI אינו מהווה תמיד פרמטר אמין להצדקת ההשקעה ב-IT. יתירה מזו: אין זו תמיד הדרך הטובה ביותר להקצאת משאבים בין שתי השקעות מתחרות. למעט המקרים בהם ההשקעה נעשית באופן ספציפי לחיסכון בעלויות, מיפוי של תועלות עסקיות עשוי להיות חשוב יותר להחלטה מאשר החיסכון בעלויות.

- **פרויקטי תשתית** - הנחה של תשתית לפרויקטים אסטרטגיים עתידיים ותחזוקה שוטפת של המערכות הקיימות (Keep the lights on).

- **פרויקטים אחרים** – אוסף של משימות ופרויקטים קטנים במיוחד לשיפור הקיים.

לאחר מיון זה הפרויקטים מוצגים לפי חיתוכים שונים כמו: עלות/תועלת, רמת סיכון, חיתוך לפי לקוחות בארגון, משאבי עבודה נדרשים ועוד. וזאת על מנת לוודא שהחלוקה עונה על הדרישות הקיימות בארגון (לדוגמה חלוקה תקציבית בין החטיבות העסקיות). על מנת שהפרויקט ייכלל בפורטפוליו לביצוע הוא היה צריך להוכיח יחס גבוה של עלות/תועלת, להיות מקובל על הלקוחות וכל התנאים המקדימים לביצוע מולאו, כגון תשתיות.

שלב ג: יצירת קריטריונים לתעדוף פרויקטים

המימדים העיקריים של תיק ההשקעה הם תועלת, או תשואה צפויה מהתיק, וסיכון כולל הגלום בפורטפוליו פרויקטים. אחת הדרכים המקובלות לקבוע את רמת הסיכון לכל פרויקט היא שיטת דלפי - מענה על שאלון מובנה על ידי אנשים המנוסים בניהול פרויקטים, לדוגמה:

- **סיכונים טכנולוגיים** – האם הטכנולוגיה בשימוש הפרויקט חדשה בארגון?
- **סיכונים ארגוניים** – האם המבנה הארגוני תומך בפרויקט?
- **סיכונים פיננסיים** – האם פרויקטים דומים בעבר הוערכו נכון?
- **סיכונים אסטרטגיים** – מה יקרה ליעדים העסקיים אם הפרויקט לא יצליח?

את התועלות הצפויות מפרויקטים אפשר לקבוע על פי התרומה למיקודים האסטרטגיים שנקבעו בארגון, לדוגמה:

- הגדלת נתח שוק היפותטי
- גידול במכירות
- שיפור השירות ללקוח
- הורדת הוצאות תפעול
- רגולציה

לאחר קביעת התועלת והסיכון של כל פרויקט, הפרויקטים נפרסים על צירים של תשואה מול סיכון.

שלב ד: הפעלת תוכנית תקשור לחטיבות

על מנת לתקשר את התהליך בארגון, יש צורך לבצע מספר פעילות:

- **פעילות תוך אגפית** – הצגה של הפרויקטים המוצעים למנהלי מחלקות הפיתוח והתשתיות וקבלת הסכמה לרשימה.
- **פעילות חוץ אגפית** – הצגת הפרויקטים הנגזרים ממפת הדרכים לכל הנהלות האגפים העסקיים בחברה, קבלת משותף לגבי סדרי העדיפויות שנקבעו ותיקון התיק בהתאמה.
- **ועדת היגוי IT** - הקמת גוף ברמת הנהלת החברה האחראי על תוכן התיק שמטרותיו העיקריים הם:

- ✓ שיפור תמהיל התיק ע"י ווידוא של הקטנת כמות הפרויקטים המפיקים פחות ערך עבור החברה והכנסת פרויקטים כדאיים
- ✓ לוודא בעלות הלקוחות על הפרויקטים
- ✓ לוודא השגת התפוקות המצופות מפרויקטי IT (או פרויקטים משולבי IT).

עבור כל פרויקט שאושר כמועמד על ידי החטיבות העסקיות יוכן תיק התנעה. שיכלול את התועלות שמצופות, אופי ניהול הסיכונים, ופרטים נוספים. תיק זה ישמש כבסיס למדידת אפקטיביות התיק בהמשך.

שלב ה: הקמה של מערכות תומכות למעקב וניטור

ישנם מספר מערכות אשר דרכם מתבצעת ההגדרה של התיק, כמו גם מעקב ביצוע ומדידת אפקטיביות:

- **מערכת לניהול דרישות** - הפרויקטים המוצעים נרשמים במערכת ניהול דרישות הפיתוח, בה הלקוח ועובדי מערכות מידע יכולים לעקוב אחר סטאטוס האישורים של הפרויקטים והמשימות
- **מערכת לניהול ומעקב פרויקטים** – עבור כל פרויקט נפתח פורטל/ אתר הכולל את כל מסמכי הפרויקט, תכנית העבודה ומעקב רמזורים וסיכונים. האתר מרכז את ה best practices בנושאים שונים ומהווה מדריך למנהל הפרויקט
- **מערכת מדדים** - מדידת אפקטיביות פרויקטים ושביעות רצון לקוחות מבוצעת באופן שוטף ומוצגת לועדת ההיגוי, לשם הפקת לקחים והמשך שיפור התהליך.

שלב ו: ניהול השינוי על ידי יצירת ארגון ה-PMO

על מנת להטמיע את מתודולוגיית Project & Portfolio Mngt ל"מחזור הדם" של הארגון יש צורך ביצירת ארגון ותהליכים בעזרת Project Management Office. תפקידי ה PMO:

- **הגדרה והובלת מתודולוגיית ניהול פרויקטים**
 - ✓ הגדרת ומיסוד של best practices
 - ✓ הטמעת כלים ומתודולוגיה
 - ✓ יצירת מתכונת אחידה של ניהול פרויקטים בארגון
- **הדרכה וייעוץ**
 - ✓ הדרכת מנהלי פרויקטים ומנהלי פונקציות
 - ✓ ריכוז של ניהול הידע בארגון, בתחום של ניהול פרויקטים
 - ✓ פיתוח מנהלי פרויקטים
- **תכנון ופורטפוליו**
 - ✓ תיאום בין האסטרטגיה הארגונית לבין הפרויקטים
 - ✓ תכנון רב פרויקטלי (Project Portfolio)
 - ✓ הובלת תהליכי תעדוף בארגון
 - ✓ העמסת משאבי הארגון, בצורה המאפשרת סיום פרויקטים, בהתאם להתחייבויות
 - ✓ ניהול תכנית העבודה

• דיווח סטאטוס פרויקטים

- ✓ תמיכה בהכנסת נתונים, הצגתם וניתוחם
- ✓ פיתוח מערכות / תהליכי / תרבות מדידה בקרה ודיווח
- ✓ שיפור ב – Collaboration בין פרויקטים
- ✓ מעקב אחר תוכנית עבודה
- ✓ דיווח על חריגות הזנקת תהליכי אסקלציה

שלב ז : קביעת מדדים לבחינת אפקטיביות תיק השקעה

קשה עד בלתי אפשרי למדוד בצורה בדידה את השפעת פרויקט מסוים, או אפילו תיק השקעה שלם על מדדי הצלחה של הארגון כמו גם החזר על השקעה. ישנם מספר גדול של השפעות מתערבות תוך ארגוניות וחוץ ארגוניות אשר ממסכות את התרומה הבדידה. ולכן אפשר לאמוד את התשואה בצורה עקיפה בלבד תוך שימוש בפרמטרים כמו אחוזי שימוש, שביעות רצון לקוחות ומידת השקעה בפרויקטי המשך. סיכונים ניתן למדוד על ידי עמידת הפרויקט בזמן, בתקציב, יציבות מערכות וביצועים נדרשים.

יש צורך בפיתוח מתמשך של מדדים ארגונים אילו על מנת לשפר את:

- ניהול הידע – ישנה כמות גדולה של ידע לא פורמאלי המשמש בשלבים שונים של התהליך, מהגדרת הדרישות ועד הוצאה לייצור. על מנת לייצור מצב של מדיניות שימור ידע אחיד יש צורך להטמיע תרבות ארגונית התומכת בנושא יחד עם כלים מתאימים.
- למידה ארגונית – תהליך אסטרטגי של הפקת לקחים וצבירת ניסיון ותהליך מתמיד של שיפור.

שיפור של מדדים אילו יגרום לארגון שיפור של יכולת הניבוי שלו, בין השאר על ידי הכנת מדד כולל לערך מתמשך של פורטפוליו הפרוייקטים.