

מגה פרויקטים - מגה חריגות בלו"ז ובתקציב

רפי גינזבורג, קבוצת ברן: "90% מהמגה-פרויקטים חורגים מהתקציב, ו-99% חורגים מהלו"ז" ♦ "מגה-פרויקטים הם פרויקטים גדולים מאוד, אך ההבדל ביניהם לבין פרויקטים רגילים אינו רק כספי - אלא טמון בעיקר במורכבותם", אמר גינזבורג, מנהל הקמות בקבוצת ברן, במפגש פורום PMP&PMO של אנשים ומחשבים ♦ לדבריו, "הנתון החשוב ביותר הוא ש-65% מהפרויקטים לא מתקרבים למה שהבטיחו מבחינת התוצאות. אם לפחות היו מביאים לארגון תועלת כלכלית לאורך שנים רבות, אז היו נחשבים להצלחה"

אבי בליזובסקי

לגבי פרויקט העתקת מפעלי שטראוס לאחיהוד, אמר גינזבורג, כי "לפי הנתונים היבשים הפרויקט לא עמד ביעדי התקציב והלו"ז, אך בלעדיו שטראוס לא הייתה יכולה להגדיל משמעותית את התפוקה שלה. היא לא הייתה יכולה לייצר, כי המפעל בנהריה כבר לא עמד בתקנים. היעדים התפעוליים הושגו ואפילו מעבר למתוכנן, אז כנראה שבשורה התחתונה הפרויקט כן היה מוצלח".



אריק זודמן

"המטרה שלנו", אמר גינזבורג, "היא להשקיע את המקסימום בשלב הראשון, לייצר את מה שרוצים ולא לשמוע לאף אחד. אם תתחיל להקשיב לכל מי שמסביב, הפרויקט לא ייגמר אף פעם".

באשר לגודל הפרויקט, אמר גינזבורג, כי אדם אחד מסוגל לנהל יעילות פרויקט של עד 100 משימות. מגה-פרויקט יכול לכלול עשרות אלפי משימות, ולכן יש לחלקן לקבוצות ולהאציל סמכויות לראש הקבוצה. "יש גם לנהל נכון את התקציב כדי שיהיה לנו קשה יותר לשקר לעצמנו שאנחנו עומדים בתקציב", אמר גינזבורג.

אריק זודמן, מנהל מחלקת תשתיות, הפעלה ואיחסון בחטיבת טכנולוגיות המידע של בזק, סיפר על ניהול פרויקט העברת אתר הדאטה-סנטר של בזק, שהיה מוצלח לדבריו מבחינת הלו"ז והתקציב. פרויקט זה, שבוצע במהלך 2011, כלל הקמה של שרתים חדשים באתר החדש, המרוחק 60 קילומטר מהאתר הישן ברמת גן, וביצוע וירטואליזציה של שרתים כדי לחסוך בצידוד.

"הפרויקט הצליח ואפשר לשמור על המשכיות עסקית ורציפות שירות. השיטה המכונה 'רגל על הקרקע' אפשרה להקטין את הסיכון", אמר זודמן.

פרויקט מעניין אחר שהוצג במפגש הפורום היה פרויקט הקמת מערכת בילינג שתשרת את חברת התקשורת הסלולרית של רמי לוי. **שונית מן**, מנהלת תחום פרויקטים ו-PMO בחטיבת מערכות מידע בפלאפון, שהקימה את המערכת, אמרה כי המערכת, שעלתה לאוויר בדצמבר, מטפלת כיום ב-20 אלף מנויים בחברה החדשה של רמי לוי.

עוד השתתף בכנס **אסף שני**, יועץ מומחה בנושאי קונפליקטים, מו"מ וגישור.

"מגה-פרויקטים הם פרויקטים גדולים מאוד, אך ההבדל ביניהם לבין פרויקטים רגילים אינו רק כספי - אלא טמון בעיקר במורכבותם", כך אמר **רפי גינזבורג**, מנהל הקמות בקבוצת ברן, במפגש פורום PMP&PMO של אנשים ומחשבים, שהתקיים במלון ליאונרדו ברמת גן. את המפגש הנחה **גילי רגב**, מנכ"ל פרוסיד.

"תשעה מתוך עשרה מגה-פרויקטים הסתיימו בחריגה כספית משמעותית, 99 מתוך 100 בחריגה של לוחות זמנים, אבל הנתון החשוב הוא ש-65% מהפרויקטים לא מתקרבים למה שהבטיחו מבחינת התוצאות. אם לפחות היו מביאים לארגון תועלת כלכלית לאורך שנים רבות, אז היו נחשבים להצלחה".

כדוגמה נתן גינזבורג את פרויקט חפירת מנהרת הרכבת בתעלת למאנש. "התקציב המקורי עמד על 3.6 מיליארד דולרים, והחשבון סופי היה 15.6 מיליארד דולרים. במהלך הפרויקט עזבו אותו שני שותפים בשל פשיטות רגל. גם התחזית של הסעת 16 מיליון נוסעים בשנה הראשונה התבדדה, ובפועל יש היום, לאחר עשור, 7 מיליון נוסעים בשנה. התשואה הפנימית של הפרויקט היא תשואה שלילית של 14.2%, כלומר הפרויקט ממשיך לדמם מיליונים רבים מדי שנה. גם אצלנו יש דוגמאות. התקציב המקורי של נתב"ג 2000 היה 500 מיליון דולרים, ובסוף הפרויקט עלה בין מיליארד ל-1.5 מיליארד דולרים, כשהבנייה התחילה ב-1997 והסתיימה רק ב-2004, אמר גינזבורג.



רפי גינזבורג

