

Si të jepni përparësi në projektet strategjike TI në universitetin tuaj

NDIKIMI
STRATEGJIK

92%

#1 Projekti X

Antonio Fernández
Faraón Llorens
Carlos Juiz
Francisco Maciá
Juan M. Aparicio

Si të jepni përparësi në projektet strategjike TI në universitetin tuaj



#1 Projekti X

Antonio Fernández
Faraón Llorens
Carlos Juiz
Francisco Maciá
Juan M. Aparicio

Përkthehu: Andia Dani (Universiteti i Tiranës)
Mbikëqyri: Prof. Elinda Kajo (Universiteti Politeknik i Tiranës)

Katedra Santander – UA e Transformimit Dixhital
Universiteti Alikante, SPANJË

PUBLIKO! Botimet e Universitetit të Alikantes
Kampusi San Vicente del Raspeig
03690 San Vicente del Raspeig, SPANJË
publicaciones@ua.es
<http://publicaciones.ua.es>

ISBN: 978-84-1302-113-3



Nën licencën e Creative Commons sipas kushteve të vendosura në
creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0

Ky dokument mund të shkarkohet në formatin PDF nga Fondi Institucional i
Universitetit të Alicantës (rua.ua.es)

Çdo reference ndaj këtij libri duhet të citohet si:

Fernández, A.; Llorens, F.; Juiz, C.; Maciá, F.; dhe Aparicio, J.M. (2021) *Si të jepni përparësi në projektet strategjike TI në universitetin tuaj?*. Botimet e Universitetit të Alikantes.

PASQYRA E LËNDËS

Parathënie	7
-------------------	---

Kapitulli 1. Hyrje	9
---------------------------	---

Kapitulli 2.	
Qeverisja e Teknologjisë së Informacionit Bashkëveprimi strategjik dhe Portofoli i Projekteve	
1. Portofoli i Projekteve TI	14
2. Qeverisja e Teknologjisë së Informacionit	15
3. Bashkëveprimi strategjik	16
4. Zhvillimi i qeverisjes TI	18
5. Kuadri i qeverisjes	25
6. Veprimtaritë kryesore të qeverisjes së portofolit të projekteve TI	28

Kapitulli 3.	
Modeli i Portofolit Strategjik të Projekteve të TI për Universitetet	
1. Pse duhet përdorur një Portofol Strategjik për Projektet TI	36
1.1. Çfarë është një Portofol Projektesh TI?	36
1.2. Portofoli strategjik	38
1.3. Avantazhet e Portofolit Strategjik të Projekteve TI	40
2. Rolet dhe përgjegjësitë e Portofolit Strategjik	41
2.1. Rolet e qeverisjes universitare	41
2.2. Rolet e portofolit	42
3. Burimet e Portofolit Strategjik	45
3.1. Burimet strategjike	45
3.2. Burimet njerëzore	46
3.3. Burimet financiare	46
4. Fazat e Portofolit Strategjik	47
4.1. Faza 1: Konfigurimi	49
4.2. Faza 2: Propozimi i projekteve	53
4.3. Faza 3: Priorizimi	56
4.4. Faza 4: Zbatimi	58
4.5. Faza 5: Vlerësimi i suksesit	61

Kapitulli 4.
Zgjidhje për zbatimin
dhe ecurinë e portofolit
strategjik të projekteve TI

1. Modeli Top-Down	70
2. Struktura e vendimarrjes së centralizuar	72
3. Roli i CIO	74
4. Të arrihet mbështetja e rektorit ose drejtorit të përgjithshëm	74
5. Të arrihet mbështetja e këshillit drejtues	75
6. Të arrihet mbështetja e përgjegjësve të TI	76
7. Zyra e portofolit strategjik të projekteve TI	76
8. Rëndësia e dokumentacionit në zbatimin e portofolit	77
9. Shpërndarja dhe faqja Web	77
10. Minimizimi dhe planifikimi i ndryshimeve të portofolit	78
11. Shmangia e mbingarkesave në punë të sektorit TI	79
12. Rëndësia e vlerësimit të suksesit të Projekteve	80
13. Rëndësia e edicionit të parë	80
14. Vazhdimësia kur ndryshon ekipi qeverisës	81

Kapitulli 5.
Mësimet e nxjerra

1. Fillimi i propozimit	90
2. Projektimi i përvojës	92
3. Vënia në zbatim dhe prezantimi	96
4. Vlerësimi i përvojës	100
5. Konsolidimi dhe përmirësimet	102
6. Mësimet e nxjerra	107

Bibliografia

.....	113
-------	-----

Shtojcë. Rast i vënies
në zbatim të Portofolit
Strategjik në Universitetin X

.....	117
-------	-----

Autorët

.....	151
-------	-----

PARATHËNIE.

Adhe pse mund të tingëllojë si klishe, doja ta nisja këtë parathënie duke falenderuar autorët e librit për besimin që më kanë dhënë. Jam i vetëdijshëm për impenjimin që ka kërkuar punimi i këtij libri, e për rëndësinë që autorët i kanë dhënë tematikës së trajtuar, dhe kjo jo vetëm në shërbim të tyre, por në funksion të universiteteve të tyre dhe të universiteteve të të gjithë botës. Gjithashtu i kushtoj rëndësi kësaj teme. Përveç të tjerave, kam ndërjet entuziazmin, madje edhe pasionin, që autorët kanë derdhur në përgatitjen e këtij libri për të mirën e përbashkët. Për të gjitha këto, ndjehem tepër i nderuar që keni menduar se fjalët e mia në këtë parathënie bëjnë të ndriçojë edhe më shumë puna juaja.

Tani do t'ju tregoj historinë e një rektori, i cili ia caktoi përgjegjësinë e TIK zyrës së zv. Rektorit, që mbante si emërtim të parë atë të "infrastrukturës".

Ka shumë mundësi që kjo të ketë ndikuar në atë që i gjithë komuniteti universitar ta konsideronte TIK-un thjesht si një infrastrukturë më shumë. Madje pjesa më e madhe e drejtuesve të institucionit nuk e përfshinin TIK as në politikat e as në strategjitë e tyre, dhe TIK përdorej vetëm në rastet kur kishte mbledhje të stafit, për zgjidhjen e ndonjë problemi dhe më shumë si një zgjidhje urgjente, dhe jo si një zgjedhje për nga rëndësia. Në këtë situatë, zyra e zv. Rektoratit nuk bënte gjë tjetër përveçse angazhohej ti siguronte përdoruesve thjesht suport teknik. Përgjegjësit e niveleve të ndryshme të bordit drejtues të institucionit ishin indiferentë në këtë drejtim, mundoheshin të jepnin gjithësecili përgjigje për llogari të tyre, duke rrezikur kështu nevojat informatike apo të telekomunikacionit brenda universitetit. Askush nuk kishte interes të zotohej për të vlerësuar mundësitë që ofron TIK dhe ndikimin e tij në misionin universitar; përmirësimin e vazhdueshëm të shoqërisë nëpërmjet dijes. Mungesa e objektivave të qartë, mungesa e prioriteteve dhe planifikimit, linte vend për tejkalime të kostove, për rezultate pa cilësi të mjaftueshme teknike, për softuer dhe sisteme kompjuterike vështirësisht të integrueshëm dhe qëndrueshëm në kohë, përsëritje të panevojshme, zgjidhje shumë lokale për probleme shpesh herë globale, dhe një listë e gjatë problematikash të tjera. Por, le të themi se këto janë rezultate që mund të përmirësohen. Mungonte udhëheqja, strategjia dhe rendi, kështu që operohej në një formë të improvizuar. Në përgjithësi, ajo që konsiderohej më e rëndësishme, jo vetem nuk trajtohej më parë në kohë se ajo që ishte më urgjente, por shpesh as që nuk ishte e qartë se çfarë ishte e rëndësishme dhe çfarë jo.

Rektori i kuptoi përmasat e vërteta të problemit gjatë një mbledhje ku përgjegjësit e qendrës dhe të departamentit shfaqën opinione të ndryshme në momentin e vlerësimit të politikave të institucionit për TIK. Të pranishmit u ndanë në dy grupe, duke lënë me një anë personat që zakonisht "nuk dijnë ose nuk duan të përgjigjen" pasi, nuk kanë një mendim në lidhje me temën, apo nuk preferojnë ta shprehin atë kur jua kërkojnë, por dhe personat profesionistë "për të lënë përshtypje të mira" me atë që ushtron pushtetin në çdo moment, pavarësisht nëse e ka apo jo autoritetin për ta bërë atë gjë.

Njëri prej tyre ishte shumë kritikues ndaj situatës, duke vënë në dukje mungesën e një strukture drejtuese për TIK në universitet. Grupi tjetër, përkundrazi, u shpreh i kënaqur

me situatën. Ata mendonin se po bëhej një menaxhim i mirë i blerjes, instalimit dhe riparimit të kompjuterave, programeve informatike, dhe se mirëmbajtja e shërbimeve ishte relativisht e mirë.

Përballë këtij dyjézimi, rektori analizoi profilin e atyre që përbënin këto dy grupime. Në grupin e parë bënin pjesë persona me një vizion largpamës, që gjenerojnë ide dhe që janë tepër dinamike në jetën akademike. Përkundrazi, grupi i dytë përbëhej kryesisht nga akademikë të mësuar me burokracitë në menaxhimin e punëve të tyre të përditshmërisë.

Rektori doli nga ajo mbledhje me bindjen se ishte tepër e nevojshme të bëheshin ndryshime rrënjësore në universitetin e tij. Opinione të personave të pakënaqur, dhe për më tepër të atyre të kënaqur me situatën, vinin në dukje se bordi i institucionit që ai vetë udhëhiqte, nuk po i jepte rëndësi, vlerë të shtuar dhe vizibilitet TIK-ut. Historia vazhdon, por zhvillimin e saj po e lë për një rast tjetër dhe përfundimet po i lë në dorë të lexuesit.

Kur flasim për qeverisjen e TIK, mënyra më e mirë për të kuptuar rëndësinë e saj, është të mendosh se në mungesë të TIK mbretëron keq-qeverisja. Kjo është arsyeja pse unë jam i bindur se ky nuk është thjesht një libër më shumë. Tema është shumë e rëndësishme, libri është shumë mirë i organizuar, i shkruar dhe, mbi të gjitha, ofron mësim të cilat lexuesi mund ti nxjerrë pa patur nevojën për ti provuar nën lëkurën e tij. Le të shohim analizën e arsyeve të suksesit të shembujve të trajtuar në libër në lidhje me implementimin e një portofoli projektesh TI. Do të hasim vazhdimisht fjalët: kulturë, strategji, protokoll, procedurë, strukturë, vizibilitet, shpërndarje... Nuk mund të ishte ndryshe. Ne kemi nevojë për udhëheqje, qeverisje, strategji, të veprojmë me profesionalizëm dhe në një mënyrë të organizuar, të merren vendime, të veprohet në një formë të planifikuar dhe të komunikohet ajo ç'ka është vendosur, dhe ajo ç'ka është realizuar. Ne nuk mund të nënshtrohemi përballë padijes kur mbetet ende shumë për të bërë.

Është e lehtë të mbytemi kur jemi larg bregut dhe dallgët na mbulojnë njëra pas tjetrës, edhe nëse dimë të notojmë. Priremi që, çfarë është më urgjente ti përgjigjemi më shpejt, por në organizma kompleks si universitetet, çështjet më urgjente zakonisht kanë një zhvillim të padukshëm, ndonjëherë edhe kapriçoz. Udhëheqja dhe strategjia do të na lejojnë ta vendosim fokusin në atë çfarë është e rëndësishme, dhe në atë çfarë vërtet sjell ndryshimin afatmesëm dhe afatgjatë në një organizatë, në përputhje dhe me misionin e saj.

I këshilloj rektorët dhe rektorët ta lexojnë këtë libër, dhe, më pas, të thërrasin në një mbledhje përgjegjësit e qëndrave, departamenteve, si dhe shërbimeve, dhe ti pyesin ata për politikën e TIK në universitetet e tyre. Këshilloj gjithashtu të tjerët ta lexojnë këtë libër dhe, më pas, t'ju sugjerojmë rektoreve apo rektorëve të tyre ta bëjnë këtë gjë. Të gjithë do të dalin të fituar. Të gjithë do të dalim duke përfituar.

Senén Barro Ameneiro

Rektor i Universitetit Santiago de Compostela (2002-2010)

President i Komisionit të Teknologjisë së Informacionit dhe Komunikimit
i Konferencës së Rektorëve të Universiteteve Spanjolle (2003-2005)

Zëvendës president i CRUE (2008-2010)

KAPITULLI

1

Hyrje

SI TË JEPNI PËRPARËSI NË PROJEKTET STRATEGJIKE TI NË UNIVERSITETIN TUAJ

Qeverisja e aseteve të një organizate apo institucioni ka nevojë për tre mekanizma thelbësorë: strukturat, komunikimin dhe bashkëveprimin strategjik (Weill dhe Ross, 2004). Strukturat nënkuptojnë personat brenda një organizate, të cilët kanë për detyrë të marrin vendime në lidhje me asetet e organizatës, ose ta delegojnë vendimarrjen. Në rastin e Teknologjisë së Informacionit, (TI) zyra e CIO (Chief Information Officer), mund të jetë një prej këtyre strukturave. Në universitetet spanjolle, këshilli drejtues është një tjetër shembull i strukturës së qeverisjes. Komunikimi i vendimeve: çfarë?, kujt?, kur? dhe mënyra si komunikohen këto vendime, është pjesë e përgjegjësisë së personave që i përkasin këtyre strukturave. Për shembull, buletini i lajmeve në faqen web të institucionit është një kanal jo formal komunikimi, ndërsa buletini zyrtar i universitetit është një kanal formal.

Megjithatë, mekanizmi i qeverisjes që zakonisht është më pak i dukshëm, është bashkëveprimi strategjik. Me bashkëveprim strategjik do të kuptojmë sinkronizimin optimal ndërmjet objektivave, proceseve të biznesit dhe shërbimeve teknologjike që ofrohen. Ky sinkronizim është i një formë dinamike dhe në një ndërveprim të vazhdueshëm të strategjisë me anën operative të organizatës. Si pasojë e kësaj, bashkëveprimi strategjik i TI ndodh mes niveleve të ndryshme të strukturave në organizatë dhe veprimtarive e aktiviteteve të ndryshme. Në çdo organizatë mund të bashkëveprojë strategjia e institucionit me atë të TI nëpërmjet disa proceseve, si për shembull, procesi i investimeve në TI, kontrolli i shpenzimeve, pagesa e TI për përdorim, kontrolli i cilësisë së shërbimeve teknologjike etj. Një prej proceseve me efikasitet të lartë për zbatimin e strategjisë së TI në çdo organizatë, është përzgjedhja dhe priorizimi i portofolit të projekteve TI. Kjo vjen për shkak se projektet TI janë një prej detyrave të realizura nga shërbimet informatike me më tepër vizibilitet dhe ndikim në kompanitë private ose publike, dhe si rrjedhojë dhe në universitete.

Përzgjedhja dhe priorizimi i projekteve varet nga rezultatet që organizata që i zgjedh ato pret prej tyre. Dorëzimi i rezultateve të një projekti TI, brenda afateve kohore dhe buxhetit të parashikuar, ishte shqetësimi kryesor i përgjegjësve të projekteve deri gati në dekadën e viteve tetëdhjetë. Me kalimin e kohës, fokusi është zhvendosur drejt elementëve që motivojnë edhe më shumë të tilla si përfitimet tek përdoruesi dhe arritja e objektivave strategjik. Megjithatë, kompleksiteti dhe dyshimet për rezultatet e projektit mbartin me vete natyrshëm vështirësinë e përcaktimit të përfitimeve të mundshme nga një projekt i TI.

Për më tepër, nëse flasim në terma të menaxhimit të projekteve, menaxhimi i tyre kërkon seriozitet dhe eksperiencë, pasi ka impakt në suksesin e projektit, por kjo eksperiencë menaxheriale nuk lidhet me suksesin e investimit të projektit. (Berssaneti dhe Carvalho, 2015). Për më tepër, kur projektet TI përdoren për të transformuar një organizatë, rezultatet mund të jenë zhgënjyese nëse nuk përfshijnë menaxhimin e ndryshimit të sjellë për organizatën (Ram et al., 2013).

Me pak fjalë, vlera e një projekti mund të kuptohet për sa kohë përmbush nevojat e klientit, ndërlihd projektin me strategjinë e organizatës dhe i kthen asaj një pjesë të investimit. (Zwikael dhe Smyrk, 2012).

Nga kjo mund të arrihet në përfundimin se, arritja e suksesit në investimin e një projekti TI për ata që drejtojnë organizatën, është më e vështirë sesa arritjet në vetë menaxhimin e këtij projekti. Për shembull, Cserháti dhe Szabó (2014) arrijnë në përfundimin se faktorët e suksesit në projektet TI të tilla si komunikimi, bashkëpunimi dhe udhëheqja, janë më vendimtarë se faktorët e suksesit që lidhen me detyra që kanë të bëjnë me menaxhimin e projekteve. Pikërisht këto faktorë që kanë të bëjnë me sjelljen organizative janë më të lidhur me qeverisjen TI, se me menaxhimin e projekteve.

Gjithsesi, projektet TI duhet të sigurojnë rezultate që përmirësojnë situatën e një pjese të organizatës në ato momente në të cilat organizata ndodhet. Për këtë është e nevojshme të merren masa që të përcaktohen kriteret e suksesit (Müller dhe Turner, 2007).

Nga ana tjetër, rezultatet duhet ti përkasin dhe jepen një personi ose departamenti të caktuar, pra, përgjegjësve për realizimin e tij (Winch dhe Leiringer, 2016). Pa një administrator ose sponsor projekti, mund të ndodhë që askush të mos shfaqë interes për atë ç'ka nxjerrë në dritë ky projekt (Peppard et al., 2007). Përfitimet nga projektet pasqyrohen nëpërmjet rendimentit thelbësor dhe indikatorëve (KPI) (Kaplan dhe Norton, 1996), që mund të jenë financiarë ose jo. Por, nëse palët e interesuara nuk janë të kënaqura aq sa prisnin, mund të thuhet se sukcesi i projektit TI nuk është arritur.

Ky libër ka për qëllim të shpjegojë se si të përzgjedhim dhe të priorizojmë portofolin e projekteve TI, si bazë e suksesit në të ardhmen e secilit prej projekteve që e përbëjnë atë, dhe si një prej proceseve të bashkëveprimit strategjik të organizatave, veçanërisht të universiteteve, mekanizëm që bën pjesë në qeverisjen e TI.

Sidoqoftë, përzgjedhja, priorizimi dhe realizimi i këtyre projekteve të përmbledhura në një portofol projektësh, mund të bëjë që strukturat drejtuese universitare të jenë të pavendosura, si pasojë e mungesës së vlerësimit për to nga palët e interesuara, kryesisht: studentë, profesorë, staf administrativ dhe shoqëri civile, pa harruar shpenzimet dhe mungesën e transparencës në komunikim për këto projekte. Megjithatë, shërbimet informatike të universiteteve bëjnë një punë të palodhur për menaxhimin dhe zbatimin e këtyre projekteve, gjë e cila zvogëlon motivimin e personelit teknik dhe njëkohësisht rrit tensionet mes stafit drejtues të universitetit, shërbimeve informatike dhe palëve të interesuara të institucionit. Pikërisht për këtë arsye ky libër për përzgjedhjen dhe priorizimin e portofolit të projekteve TI në universiteteve i është kushtuar atyre.

KAPITULLI

2

**Qeverisja e Teknologjisë
së Informacionit,
Bashkëveprimi strategjik
dhe Portofoli i Projekteve**

SI TË JEPNI PËRPARËSI NË PROJEKTET STRATEGJIKE TI NË UNIVERSITETIN TUAJ

Në këtë kapitull kryesisht do të trajtojmë se si ka ndryshuar rëndësia e portofolit të projekteve TI për kompanitë, organizatat dhe në mënyrë të veçantë për universitetet.

Në një institucion nuk duhet ti jepet rëndësi vetëm portofolit të projekteve TI, por edhe aktiviteteve të tjera. Në të gjitha rastet, qeverisja dhe kontrolli i portofolit të projekteve që lidhen me TI në universitete, do të shërbejnë që disa struktura drejtuese universitare të japin llogari përballë pyetjeve të palëve të interesuara (studentë, profesorë, staf administrativ, shoqëri civile etj.), duke bërë në këtë mënyrë një përzgjedhje dhe priorizim të këtyre projekteve dhe financimeve përkatëse.

1. Portofoli i projekteve TI.

Një projekt TI është një përpjekje në një periudhë kohore të përkohshme, me qëllim krijim e një produkti unik, mjaftueshëm progresiv dhe të pavarur

Sipas PMBOK (Larson dhe Gray, 2015) ekzistojnë tre nivele të organizimit të punës së një projekti TI: projekti në vetvete, programi apo programet të cilëve i përket dhe, së fundmi, dosja apo portofoli i projekteve në të cilin bën pjesë.

Një projekt TI përkufizohet si një sërë aktiviteteve zhvilluese të realizuara në një periudhë kohore me afate të përcaktuara të fillimit dhe të përfundimit, me qëllim krijimin e një produkti unik, mjaftueshëm progresiv dhe të pavarur. Për këtë arsye, projektet lindin atëherë kur një organizatë shfaq nevojën për zhvillimin e një projekti, ka problematika, apo kur shikon një mundësi biznesi apo rinovimi të infrastrukturës TI, etj.

Kur kemi të bëjmë me një sërë projektesh që mund të kenë lidhje mes tyre për ndonjë arsye, objektiv apo aspekt të caktuar, ato mund të jenë pjesë e një programi. Për shembull, programi akademik i TI mund të përfshijë të gjitha projektet TI që lidhen me stafin akademik në një universitet. Një shembull tjetër do të ishte programi i administrimit dixhital, që do të përfshinte projektet që kanë të bëjnë me të njëjtën tematikë. Është e qartë se një projekt mund të bëjë pjesë në disa programe, edhe pse zakonisht mendohet se ka më shumë rezultat kur menaxhimi i këtyre programeve bëhet në mënyrë të veçantë. Udhëheqja e një programi fokusohet tek varësia që ekziston mes projekteve, shkallës ekonomike për reduktimin e kostove, dhe koordinimit të projekteve të ndryshme për të eliminuar rreziqet, duke përfituar nga bashkimi apo nga bashkëveprimi me projekte të tjera të një natyre joteknologjike. Një portofol ose dosje projektesh është një nivel superior grupimi, në të cilin priorizohen si programe ashtu edhe projekte individuale, që jo domosdoshërisht kanë një lidhje mes tyre por që bashkimi i tyre ndihmon në arritjen e objektivave strategjike të biznesit. Zakonisht ka vetëm një portofol projektesh, pavarësisht se në organizata të përmasave të mëdha mund të ketë disa. Një shembull portofoli projektesh do të ishte bashkimi i një sërë projektesh TI që do të realizonte një universitet, për një periudhë kohore të caktuar, përgjithësisht një vit.

Standarti i qeverisjes TI ndihmon në drejtimin dhe kontrollin e të gjithë veprimtarisë së zhvilluar nga shërbimet e TI

Ky libër nuk trajton se si menaxhohen projektet e një portofoli duke ndjekur standartet dhe normat për qeverisjen e tij. Ky libër fokusohet në mënyrën se si qeverisen projektet TI të bazuara në parimet e standartit ISO/IEC 38500, të aplikuara specifikisht në universitete, edhe pse këto parime mund të jenë të vlefshme dhe të aplikueshme në mënyrë perfekte në çdo lloj kompanie private apo publike.

Duke qenë se portofoli i projekteve ndikon në arritjen e objektivave strategjike, është e qartë se strukturat drejtuese të organizatës, siç do të ishte këshilli drejtues në rastin e një universiteti, kanë shumë për të thënë rreth përmbajtjes së tij, ashtu sikurse dhe rreth priorizimit të projekteve dhe programeve. Në mënyrë të përmbledhur instancat drejtuese universitare duhet të qeverisin gjithashtu TI dhe specifikisht projektet që lidhen me të.

Standarti i qeverisjes TI, i njohur si standarti ISO/IEC 38500, ndihmon duke nisur që nga strukturat më të larta drejtuese në drejtimin dhe kontrollin e të gjithë veprimtarisë së zhvilluar nga shërbimet e ofruara TI. Ky standart ndërkombëtar përfshin parime dhe aktivitete që lejojnë krijimin e një kuadri qeverisës për TI, që përfshin, mes të tjerave, përzgjedhjen dhe priorizimin e portofolit të projekteve TI. Ky kuadër i qeverisjes TI duhet të përshtatet nevojave dhe profilit të organizatës në të cilën implementohet, përveçse duhet të marrë parasysh trashëgiminë teknologjike dhe projektet në zbatim që kanë impaktin e tyre në rezultatet e portofolit aktual të projekteve dhe në financimet e ardhshme në TI.

2. Qeverisja e teknologjisë së informacionit

TI e një kompanie është e mirëqeverisur nëse kompania po merrë vlerë nëpërmjet investimeve që ka bërë në TI

Për shkak të lidhjes së fortë që organizatat kanë me TI, është shumë e vështirë të gjendet një proces biznesi që në pjesën më të madhe të mos jetë i mbështetur tek teknologjia. Për këtë arsye, TI është një faktor kyç në zhvillimin dhe konkurrueshmërinë e një organizate. Në këto kushte, mund të pranohet se TI e një kompanie është mirë e qeverisur nëse, për shembull, është duke rritur vlerën e kompanisë falë investimeve në të, qofshin këto në të shkuarën, tashmen apo të ardhmen.

Domethënë, qeverisja e TI si pjesë përbërëse e strukturës së organizatës ka përgjegjësinë për ta shndërruar investimin në TI në një burim vlerash për organizatën. Projektet e TI, qofshin të zbatuara, të përfituara apo nënkontraktuar janë një investim thelbësor për universitetet, dhe ndikojnë jo vetëm të tashmen, por edhe të ardhmen.

Qeverisja e TI konsiston në aftësinë organizuese të ushtruar nga këshilli i administratës, komiteti drejtues ekzekutiv ose nga zbatuesit e tyre të ngarkuar për të kontrolluar përpilimin dhe implementimin e strategjisë TI, duke siguruar në këtë mënyrë bashkëveprimin mes TI, iniciativave strategjike dhe objektivave të njëjësive të tyre të biznesit dhe të departamenteve.

Gjithashtu mund të themi se qeverisja TI konsiston në udhëheqje, struktura organizative dhe procese që sigurojnë që TI e organizatës të mbështesë strategjinë dhe objektivat e saj. (Van Grembergen, 2003; Weill dhe Ross, 2004).

Nga ana tjetër, një kuadër për qeverisjen e TI i ndihmon organizatat për të implementuar një standart qeverisje TI. Në të kaluarën ka patur organizata dhe shoqata të ndryshme që kërkonin të drejtën e standartizimit për qeverisjen TI, por, aktualisht, mbështetësi i vetëm i njohur ndërkombëtarisht për qeverisjen TI është standarti ISO/IEC 38500. Ky standart përcakton një sërë marrëdhëniesh formale dhe jo formale mes aktorëve të ndryshëm (drejtues, menaxherë, të punësuar, personel, përdorues, komunitete etj.) dhe mënyrën se si këto ndërveprojnë me politikat dhe planet e organizatës. Ky standart kontrollon bashkësinë e rregullave dhe ligjeve që organizatat duhet të përmbushin, sikurse dhe rendimentin operativ. Për këtë, implementimi i standartizimit nëpërmjet një kuadri për qeverisjen TI duhet të ketë në konsideratë të gjitha aspektet e përmendura më parë, duke përfshirë qeverisjen e projekteve TI.

Deri sa strukturat e qeverisjes së organizatave të bindeshin se projektet TI nuk duheshin vetëm menaxhuar, por edhe qeverisur, ndodhi një proces i gjatë ndryshimesh. Për fat të keq, për shumë institucione, ky proces ndryshimesh ende sot e kësaj dite nuk ka ndodhur.

3. Bashkëveprimi strategjik

Duke qënë se TI konsiston në aftësinë e organizatës të ushtruar nga këshilli drejtues i universitetit për të kontrolluar përpilimin dhe implementimin e strategjisë TI, duke siguruar në këtë mënyrë lidhjen e saj me pjesën tjetër të funksioneve universitare, duhet që si fillim të njohim se si të arrijmë deri tek ky bashkëveprim strategjik.

Meqë ky bashkëveprim strategjik ndodh në nivele të ndryshme organizative, strukturat që janë pjesë e këtyrë niveleve organizative janë gjithashtu pjesë e kuadrit të qeverisjes TI. Ky kuadër është baza për të kuptuar prespektivat, vlerat, besimet, modelet, pritshmëritë dhe parashikimet në lidhje me strategjinë, metodikën dhe anën operative të organizatës për sa i përket TI.

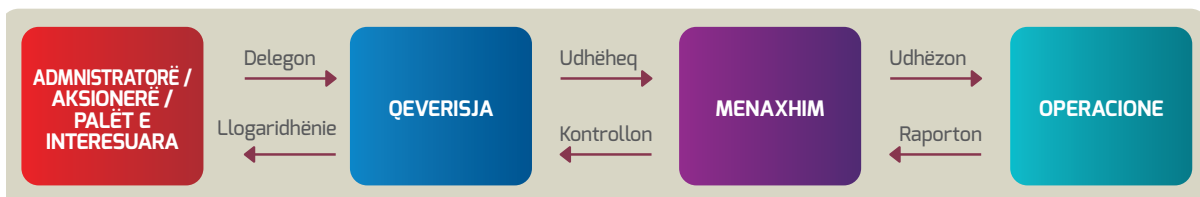
Kuadri i qeverisjes TI duhet të nxisë mirëkuptimin e përbashkët mes biznesit (ose aktivitetit bërthamë të institucionit) dhe TI. Gjithashtu ky kuadër duhet të dominojë mbi to për të siguruar, mes të tjerave, që projektet TI dhe rezultatet e tyre të përkojnë me strategjinë e këshillit drejtues dhe nevojat e departamenteve të atij institucioni.

Kuadri i qeverisjes TI duhet të nxisë mirëkuptimin e përbashkët mes biznesit dhe TI

Të gjitha veprimtaritë TI duhet të jenë të lidhura me strategjinë e universiteteve, objektivat e tyre dhe rezultatet e pritura. Madje, ky bashkëveprim strategjik duhet të lindë në mënyrë të natyrshme nga marrëdhëniet dydrejtimëshe mes nivele të ndryshme hierarkike të strukturave të një organizate, sikurse vërehet në figurën 2.1. Administratorët dhe palët e interesuara të organizatës ia delegojnë pushtetin dhe autoritetin këshillit të qeverisjes, në mënyrë që ata të drejtojnë menaxherët (drejtues të nivelit të dytë), të cilët, në të njëjtën kohë, udhëzojnë personelin për realizimin e operacioneve (zbatuesit). Nga ana tjetër, zbatuesit i raportojnë menaxherëve, të cilët, në të njëjtën kohë, janë të monitoruar nga këshilli i qeverisjes, me qëllim llogaridhënien përballë administratorëve dhe palëve të interesuara.

Në një universitet palët e interesuara mund të jenë shoqëria, rregullatorët (administrata publike) dhe grupime që zgjedhin rektorin (studentët, profesorët dhe administrata); këshilli drejtues do të ishte organi i qeverisjes; dhe menaxherët do të ishin ndërmjetësit e njësisve, seksioneve, zyrave, shërbimeve, departamenteve, fakulteteve etj.

Figura 2.1. Proçeset e bashkëveprimit hierarkik [përshtatur nga COBIT 5]

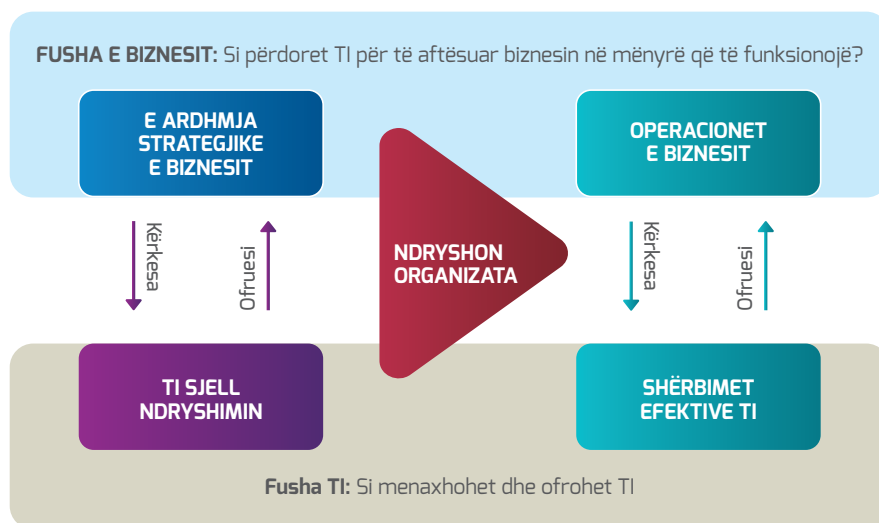


Në parim, drejtimi dhe monitorimi efektiv dhe efikas i kryer nga këshilli drejtues dhe shërbimet TI në universitet, më konkretisht rreth projekte TI, do të garantonte një bashkëveprim strategjik të mëvonshëm, domethënë, pas zbatimit të projekteve. Përkundër kësaj, në këtë libër, gjithashtu do të trajtojmë bashkëveprimin midis objektivave, nismave dhe projekteve strategjike a priori, domethënë, gjatë përzgjedhjes dhe priorizimit të portofolit. Po kështu, do ti dedikojmë dhe një pjesë vlerësimit në vazhdimësi të krijimit dhe zbatimit të projekteve. Gjithsesi, deri në momentin që u arrit deri tek vlerësimi, i cili është dhe aktiviteti thelbësorë i qeverisjes, pati një ndryshim të marrëdhënies midis qeverisjes së organizatave dhe shërbimeve të tyre TI. Këtë ndryshim do ta analizojmë në vazhdim.

4. Zhvillimi i Qeverisjes TI

TI, si aset për kompanitë, ka qënë gjithmonë një faktor tepër i rëndësishëm për zhvillimin e shumë veprimtarive të biznesit. Duke u nisur nga këndvështrimi i organizatës TI, mund të themi se ekzistojnë dy lloje të ndryshme fushash: njësitë e biznesit dhe TI (shiko figurën 2.2). Shqetësimi i njësiteve të biznesit është zhvillimi i veprimtarive të tyre, domethënë, mënyra se si TI do të lejojë kryerjen e kësaj veprimtarie nëpërmjet shërbimeve që ofron. Departamentet apo organizatat që merren me TI do të ngarkohen me administrimin dhe ofrimin e këtyre shërbimeve. Këto dy fusha lidhen mes tyre nëpërmjet ofertës dhe kërkesës TI, prandaj organizata TI luan vetëm rolin e ofruesit të shërbimeve dhe njësitë e biznesit përfaqësojnë rolin e klientit.

Figura 2.2. Vizioni i IT si ofrues i shërbimit, Gómez, Bermejo dhe Juiz (2017) [përshtatur nga Toomey (2009)]



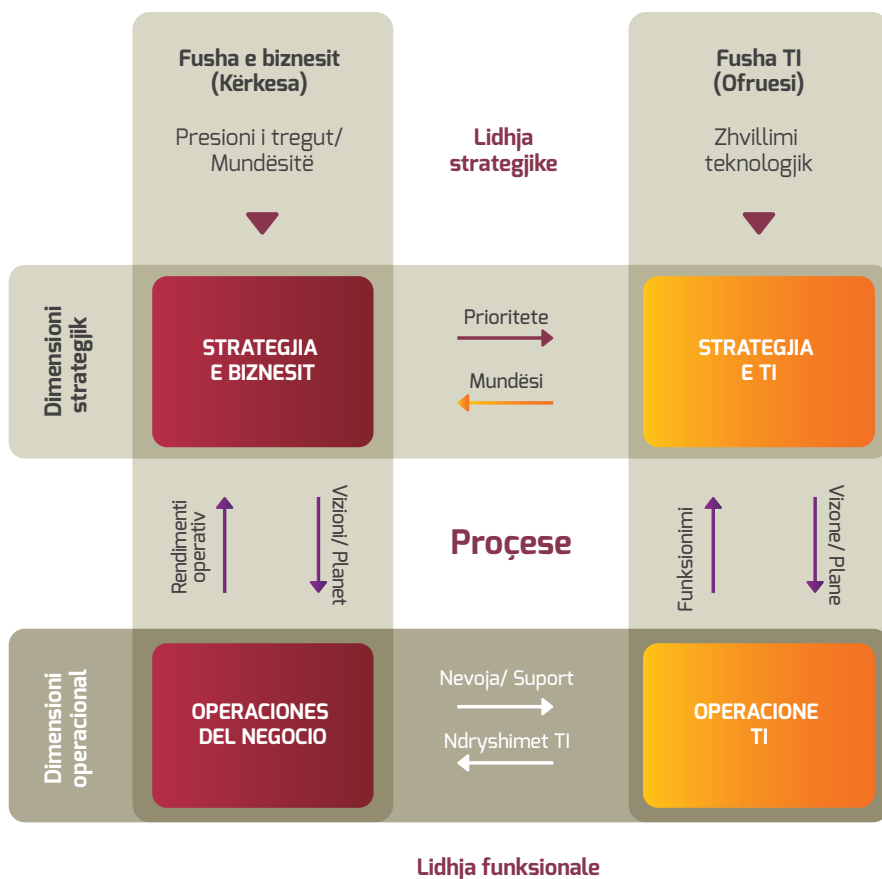
Nga pikëpamja tradicionale, TI vepron si një ofrues ose furnizues që mund të nënkontraktohet ose zëvendësohet lehtësisht. Në të njëjtën kohë, kjo pikëpamje tradicionale vë në dukje mungesën e bashkëveprimit strategjik mes njësiteve të biznesit dhe TI brenda institucionit, duke qënë se marrëdhënia ofertë-kërkesë ekziston në terma menaxhues dhe operacional (edhe pse fusha e biznesit e njeh të ardhmen strategjike të organizatës). Për këtë arsye, portofoli i projekteve TI lind nga kërkesat e pjesës operationale të biznesit. Edhe pse mund të aplikohen standartet e menaxhimit të portofolit, nuk ka asnjë dyshim të qeverisjes strategjike të këtij portofoli për modelin tradicional ofrues-klient.

Universitetet zakonisht ndodh të jenë në fazën e menaxhimit të ofertës dhe kërkesës së projekteve TI si në një marrëdhënie ofrues – klient

Kështu që, në një universitet që ndjek këtë model tradicional, sapo proceset dhe procedurat e ndryshimit organizativ të aktivizohen nga organizata, ai duhet të mbështesë dhe mirëmbajë shërbimet dhe operacionet e reja TI, duke zbatuar standardet e menaxhimit të shërbimit TI. Shumë universitete janë në këtë fazë tradicionale të menaxhimit të ofertës dhe kërkesës së portofolit TI e cila lind nga nevojat operationale të shërbimeve universitare për studentë, profesorë dhe kryesisht nga vetë administrata e universitetit.

Duke u nisur nga vizioni tradicional i ofertës dhe kërkesës brenda organizatave, është e nevojshme të shkohet drejt një vizioni më të përparuar ku TI shndërrohet në një aset për universitetin. Figura 2.3 tregon etapën tjetër të evoluimit të TI brenda një kompanie (Muller et al., 2008). Pavarësisht se vazhdojnë të ekzistojnë të dy fushat e sipërpërmendura, TI dhe biznesi, në këtë fazë më të avancuar, secila fushë ndahet në dy dimensione, dimensionin strategjik dhe dimensionin menaxhues/operacional.

Figura 2.3. Skema e TI e ndarë në dy fusha Gómez, Bermejo dhe Juiz (2017) [përshtatur nga Mueller et al. (2008)]



Portofoli i projekteve TI lind nga kërkesa operacionale e biznesit, por gjithashtu dhe nga kërkesa strategjike e instancave të larta drejtuese

Në këtë model, jo vetëm organizata TI përballon kërkesën e njësisë të biznesit, por dhe instancat e larta drejtuese duhet të përballojnë presionet e jashtme që lidhen me palët e interesuara. Prandaj, instancat e larta drejtuese, duke pasur një vizion strategjik për kompaninë, bëjnë që njësitë e biznesit të kryejnë veprimtaritë e tyre me qëllim për të arritur rezultatet e përcaktuara në planet strategjike. E njëjta gjë ndodh në fushën e TI, vizioni që instancat më të larta drejtuese kanë për biznesin gjeneron planet strategjike të TI. Ky vizion do të implementohet nëpërmjet administrimit dhe operacioneve TI që janë në gjëndje të masin rendimentin e tyre.

Në këtë mënyrë, portofoli i projekteve TI vjen nga kërkesa operacionale e biznesit, por gjithashtu nga kërkesa strategjike e instancave të larta drejtuese. Në figurën 2.3 mund të vëmë re se si lidhet oferta dhe kërkesa TI në të dyja fushat dhe në të dyja dimensionet.

Në univeristete që përdorin portofolin e projekteve TI duke ndjekur modelin më të përparuar, nga ana e organizatës TI zakonisht ndodh të ketë procese menaxhuese si kërkesë e të dyja dimensioneve, strategjike dhe operacionale. Zakonisht ndodh të zbatohen standartet e menaxhimit të projekteve TI, por akoma nuk ka një veprimtari specifike të qeverisjes së portofolit nga ana e instancave më të larta drejtuese.

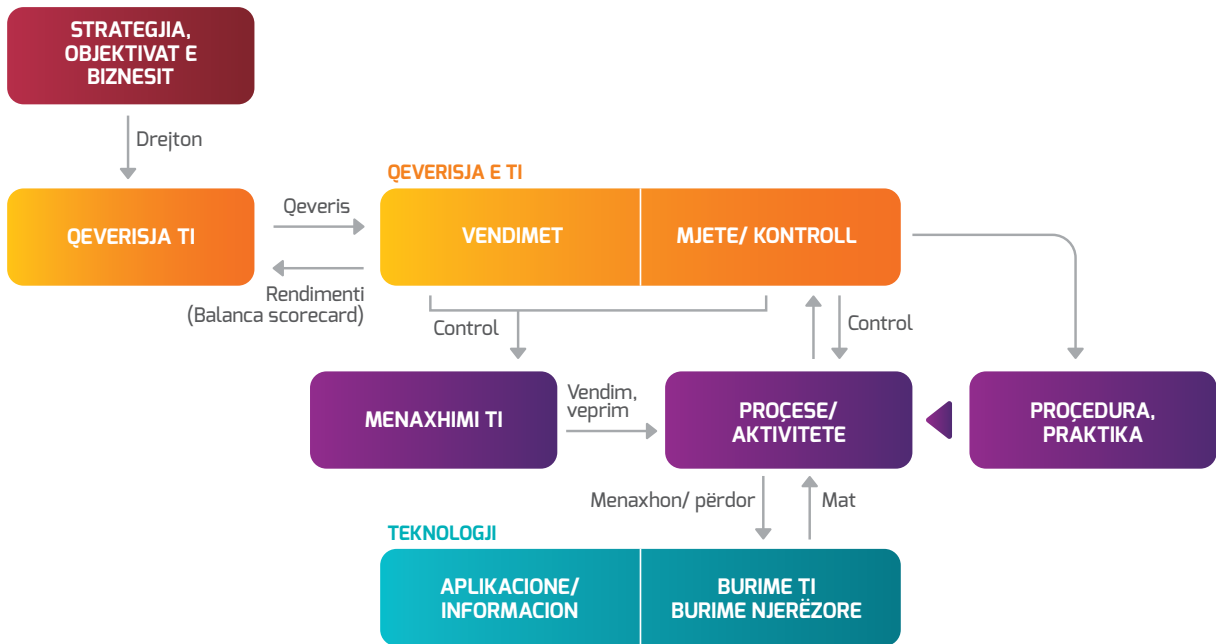
Në përputhje me modelin e dytë, bashkëveprimi i TI me njësitë e biznesit ndodh kur instancat më të larta drejtuese sigurojnë plane strategjike për biznesin dhe TI, që përfshijnë misionin dhe vizionin e organizatës. Në të njëjtën kohë është TI ajo që i përgjigjet për realizimin e këtyre planeve. Për këtë arsye, dialogu që zë vënd mes këtyre dy dimensioneve është strategjik dhe jo vetëm operacional. Në dimensionin menaxherial/operativ ka ende vend për dialog rreth ofertës dhe kërkesës, duke qenë se shërbimet kërkojnë mbështetjen e TI, ashtu sikurse ndodhte në modelin e parë. Transformimi i këtij modeli të dytë bazohet në komunikimin mes strategjisë dhe operacioneve, ashtu sikurse mes TI dhe njësisë të biznesit.

Edhe pse dukshëm vizioni i dytë është më i përparuar se i pari, universitetet që kanë arritur në këtë fazë kanë akoma vështirësi për integrimin e TI, duke qenë se ende ekziston një ndarje e këtyre dy fushave pavarësisht se çdo herë e më shumë ato po lidhen mes tyre. Pa dyshim, komunikimi mes këtyre dimensioneve është po aq i rëndësishëm sa mes këtyre dy fushave.

Në figurën 2.4 mund të vihet re se kahet e komunikimit janë më të rëndësishme se dimensionet e ndryshme. Madje në këtë model të ri hyn dhe një dimension i ri, qeverisja e TI. Instancat e larta drejtuese kanë një strategji, objektiva biznesi dhe si rrjedhojë duhet të jenë në krye të qeverisjes TI. Qëllimi i qeverisjes TI duhet të jetë nxitja e bashkëveprimit mes objektivave të biznesit dhe objektivave të TI. Implemetimi i një qeverisje për TI kërkon të merren vendime rreth këtij bashkëveprimi dhe, në të njëjtën kohë, kërkon vendosjen e mekanizmave të kontrollit për të verifikuar që menaxhimi i TI është dukë vënë në zbatim këto vendime.

Qëllimi i qeverisjes TI duhet të nxisë bashkëveprimin mes ambicjes së biznesit dhe objektivave të TI

Figura 2.4. Proçeset e qeverisjes, menaxhimit dhe operacioneve TI Gómez, Bermejo dhe Juiz (2017)
[përshtatur nga Mueller et al. (2008)]



Brenda një organizate ka dy kahe komunikimi të drejtimeve të ndryshme: drejtimi dhe kontrolli. Mirëmbajtja e proceseve që sigurojnë këto kahe komunikimi duhet të jetë pjesë e veprimtarisë së drejtuesve të nivelit të dytë dhe, në veçanti, të drejtuesve të shërbimeve TI që marrin vendime në formë sistematike. Kështu që mund të themi se qeverisja TI nuk është gjë tjetër veçse transformimi i objektivave strategjike në të realizueshëm për kompaninë. Instancat më të larta drejtuese të kompanisë japin vendimet që duhet të zbatohen nëpërmjet proceseve drejtuar niveleve inferiore të organizatës. Kontrolli shkon drejt një drejtimi të kundërt duke verifikuar dhe monitoruar rezultatet e arritura në drejtimin e propozuar.

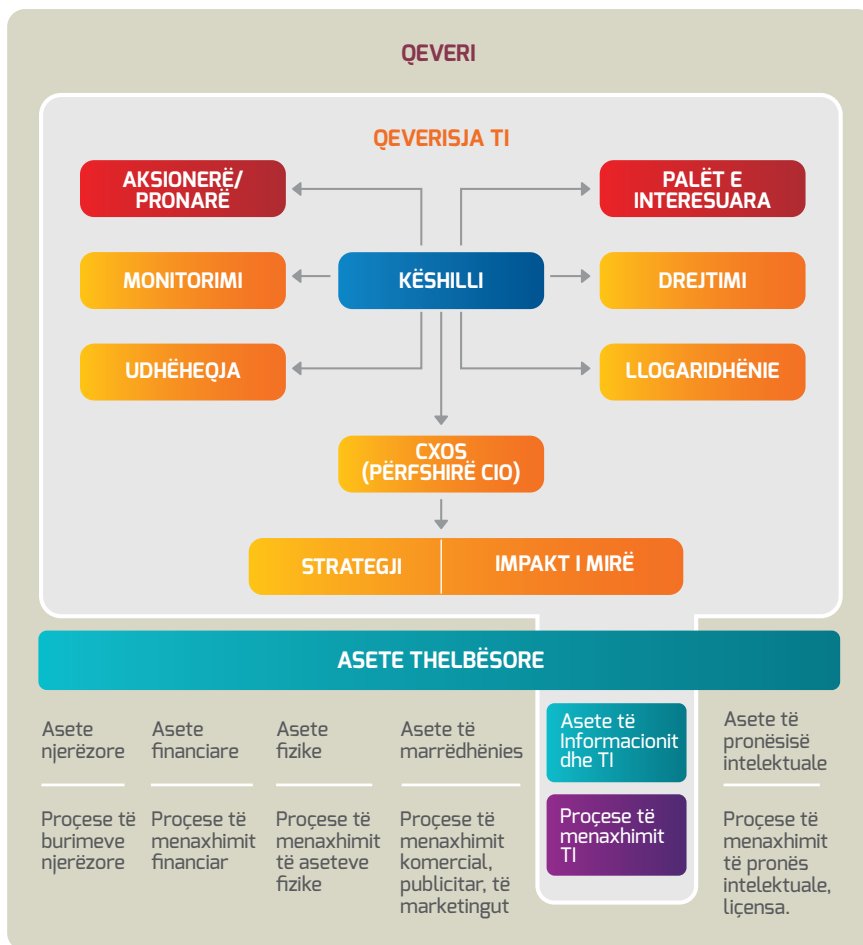
Universitetet që ndjekin një model si në figurën 2.4 zotërojnë 4 nivele organizative të diferencuara: qeverisje universitare, qeverisje TI, menaxhim TI dhe operacione TI, përveç proceseve të bashkëveprimit dhe komunikimit pothuajse formalë për drejtimin dhe kontrollin (këto role mund ti luajnë struktura të ndryshme në universitete në shtete të ndryshme). Projektet e TI që përfshihen në portofol vijnë të ndarë në programe që i përkasin zv rektorëve, dekanëve, drejtuesve ose fondit të universitetit. Oferta dhe kërkesa e biznesit menaxhohet nga njësitë dhe shërbimet e universitetit dhe njëkohësisht nga zotëruesit përkatës të programeve dhe TI.

Në këtë model po zhduket koncepti i fushave të ndara; biznes dhe TI. Si pasojë, ndodh një integritet më i lartë se në modelet e mëparshme. Në këtë mënyrë mbetet e qartë hapësira e vendimarrjes dhe kalimi nga drejtimi tek kontrolli.

Gjithsesi nuk është dhe shumë e qartë si të funksionojnë këto kahe komunikimi, domethënë nuk përcaktohen qartazi praktikat për mirëqeverisjen, menaxhimin dhe operacionet që ndikojnë në veprimtarinë e TI, për shembull priorizimi i portofolit të projekteve.

Në figurën 2.5 është paraqitur një prespektivë globale e organizimit të qeverisjes së kompanive. Sipas këtij vizioni burimet TI duhet të qeverisen njësoj si asetet fizike, burimet njerëzore, burimet e pronësisë intelektuale, marrëdhëniet (marketing, komerciale, publicitet etj) dhe burimet financiare. TI duhet të qeveriset duke përdorur të njëjtat instrumente si për qeverisjen e asetëve të tjera, domethënë, duke përcaktuar plane strategjike dhe duke kontrolluar veprimtarinë e TI nëpërmjet indikatorëve të matjes së progresit. Përgjegjësia e implementimit të këtyre aktiviteteve për drejtimin dhe kontrollin, bie mbi anëtarët e instancave drejtuese të larta që qeverisin organizatën, domethënë, ato struktura që kanë autoritet dhe përgjegjësi përballë palëve të interesuara. Strukturat e qeverisjes do të jenë përgjegjëse për asetet TI, asetet të cilat janë çdo herë e më shumë të rëndësishme dhe që po i japin më shumë vlerë organizatave se asetet e tjera tradicionale.

Figura 2.5. Kuadri që lidh qeverisjen e organizatave me qeverisjen e TI. Juiz dhe Toomey (2015) [përshtatur nga Weill dhe Ross (2004)]



Është thelbësore që organizimi i TI kërkon të jetë i qeverisur përpara se të implementohen teknika, mjete, metoda apo kuadri për qeverisjes e TI

Një nga sfidat më të mëdha për të ecur përpara drejt një qeverisje më të përparuar të TI është vendosmëria për të bërë ndryshime brenda organizatave, veçanërisht në ato publike. Qeverisja e TI përfshin ndryshime strukturore dhe kulturore në jetën e përditshme të universiteteve. Për këtë arsye është thelbësore që organizimi i TI të ketë nevojë për tu administruar para se të tentojë të implementojë teknika, mjete, metoda apo kuadro për të qeverisur TI. Në figurën 2.6 pasqyrohet një vizion i kompanisë që qeveris TI (Fernandez dhe Piattini, 2012). Sikurse mund të vërehet në figurën 2.4, ka dy kahe vertikale mes shtresave të ndryshme: një kah për drejtimin dhe një kah për kontrollin. Për të funksionuar këto kahe komunikimi, palëve të interesuara i duhet ofruar një përkufizim i qartë i këtyre niveleve dhe arritjeve që duhet të kenë brenda objektivave të përgjithshëm të qeverisjes TI.

Figura 2.6. ISO / IEC 38500 si një lidhje midis qeverisjes së organizatave dhe menaxhimit [përshtatur nga Fernández dhe Piattini (2012)]



Në këtë model nivelesh të qeverisjes organizative, çdo nivel komunikon me nivelet e saj fqinje, superiore dhe inferiore, nëpërmejt drejtimin (për poshtë) dhe kontrollit (për sipër), por rezultati final i këtyre proceseve, domethënë ajo që shkon dhe vjen si përgjigje, është i papërcaktuar. Në fakt, gjatë zhvillimit të qeverisjes TI në një kompani, komunikimi brenda niveleve të organizatës u konsiderua më i rëndësishëm se metodat e këtij komunikimi. Gjithsesi, metoda e komunikimit mes niveleve është vendimtare për një bashkëveprim të duhur mes TI, njësisive të biznesit, grupeve ekzekutive dhe këshillit.

Komunikimi mes niveleve të kompanisë duhet të përfaqësohet shumë mirë për përcaktimin e metodën drejtim- kontroll

Komunikimi mes niveleve të kompanisë duhet të përfaqësohet shumë mirë për përcaktimin e metodës drejtim - kontroll. Suksesi i qeverisjes TI është i lidhur ngushtë me bashkëveprimin strategjik, taktik dhe operacional, duke qenë se duhet të jetë e qartë se deri në çfarë mase delegimi i autoritetit, funksioneve ose çfarë do lloj aktiviteti tjetër, i përket një niveli të caktuar apo tjetrit. Është e rëndësishme të njihet aspekti funksional i një niveli të caktuar, sikurse dhe shërbimet që sigurojnë nivele inferiore dhe superiore brenda një kuadri qeverisës TI. Komunikimi transparent dhe i rrjedhshëm është një temë thelbësore në suksesin apo dështimin e qeverisjes TI brenda një kompanie.

Të gjitha temat e përmendura në këtë kapitull janë të aplikueshme si në universitete private ashtu dhe në universitete publike (Gomez, Bermejo dhe Juiz, 2017). Megjithatë, qeverisja e TI në sektorin publik zakonisht konsiderohet si prezantimi i shërbimeve TI tek anëtarët. Në veçanti, Elpez dhe Fink (2006) e karakterizuan qeverisjen TI në sektorin publik si një shërbim i marrë hua nëpërmjet ushtrimit të pushtetit nga ana e autoriteteve dhe i dedikuar për të përmbushur nevojat e interesit publik. Ekzistojnë studime të ndryshme mbi universitetet publike dhe qeverisjen e TI. Kështu, për shembull, Juizm Guerrero dhe Lera (2014) krahasuan një kuadër të përgjithshëm TI në një universitet publik spanjoll, ndërkohë që Hotzel, Wimmer, von der Heyde dhe Lang (2015) shpjeguan rolin e CIO në universitetet gjermane. Fernandez dhe Llores (2011) paraqesin një model qeverisje TI specifikisht të përshtatur për universitetet, dhe Fernandez, Hontoria dhe Llorens (2014) analizojnë rezultatet e implementimit të këtij modeli në dhjetë universitete spanjolle. Si në nivelin e universiteteve spanjolle, ashtu edhe ato latino amerikane, ekzistojnë studime që analizojnë TI në këto institucione dhe inkorporojnë indikator të qeverisjes TI (Fernández dhe Llorens, 2014; Fernández dhe Llorens, 2017; Gómez, 2017; Padilla, Cadena, Enríquez, Córdova dhe Llorens, 2017; Ponce, 2017; Khouja, Rodríguez, Halima y Moalla, 2018).

Ka dhe studime të tjera si Sethibe, Campbell dhe McDonald (2007) ose Khalfan dhe Gough (2002) rreth ndryshimeve mes sektorit privat dhe atij publik. Në punën e Al Qassimi dhe Rusu (2015) përshihen raste studimore rreth qeverisjes publike dhe qeverisjes TI në vëndet e zhvilluara. Autorë të tjerë si Gomes et al.(2016) studiojnë tema të lidhura me qeverisjen TI dhe disa aspekte të menaxhimit TI, si rreziqet e TI dhe siguria e TI. Madje, ky libër propozon dhe një kuadër të qeverisjes TI i provuar tashmë në universitetet publike, që lidh qeverisjen publike korporative, qeverisjen e TI, menaxhimin e TI dhe anën operacionale me palët e interesuara, domethënë me studentët, profesorët dhe administratorët e këtyre universiteteve.

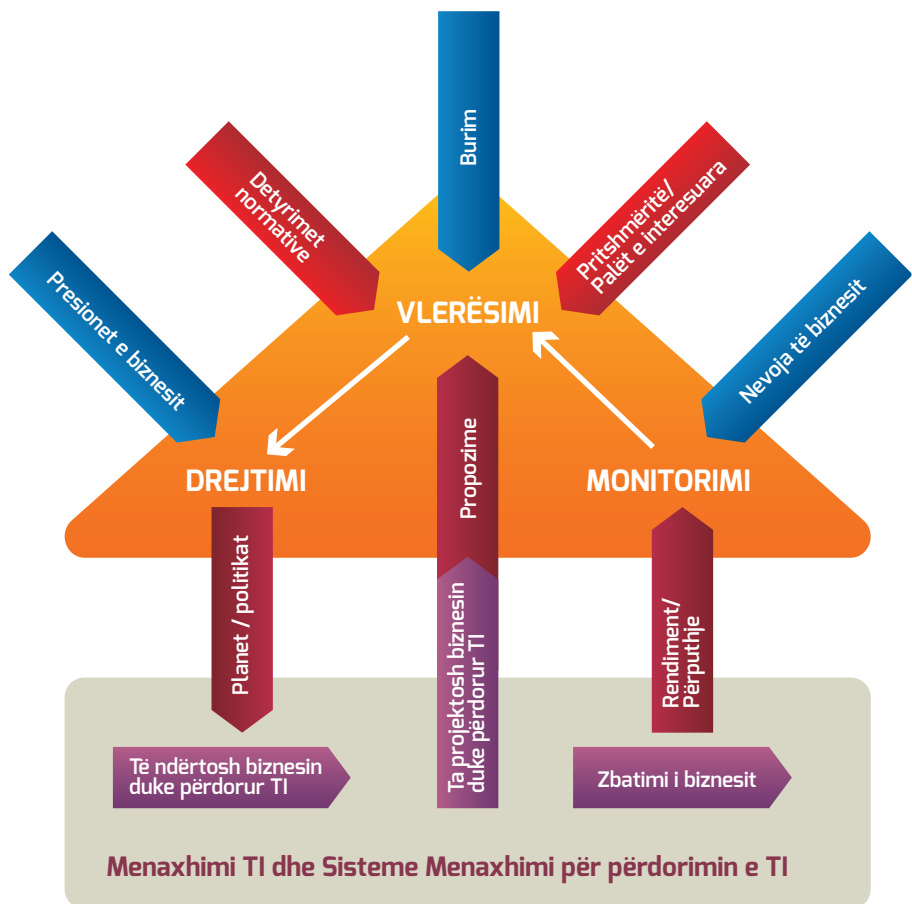
5. Kuadri qeverisës i TI

Për shumë kohë, disa organizata kanë ngatërruar qeverisjen me menaxhimin TI

Standarti ISO/IEC 38500 ishte i pari që propozoi një guidë ndryshe për qeverisjen e TI. Organizata të ndryshme mund të përshtasin qasje të ndryshme të standartit ISO/IEC 38500 dhe në këtë mënyrë, kuadrot e qeverisjes mund të ndryshojnë në projektimin e tyre mes organizatave të ndryshme (Juiz, 2011). Madje, për shumë kohë, disa organizata kanë ngatërruar qeverisjen me menaxhimin e TI. Mendohet se ky gabim vjen prej faktit se kufiri mes qeverisjes dhe menaxhimit është tepër i hollë dhe kjo ka shkaktuar që disa standarde të menaxhimit të TI të tentojnë të përfshijnë disa mekanizma të qeverisjes (Toomey, 2009).

Në figurën 2.7 parqitet modeli konceptual i qeverisjes TI.

Figura 2.7 Modeli për qeverisjen e TI i bazuar në ISO/IEC 385000 (përshtatur nga Luiz dhe Toomey (20015))



Interpretimi informal i figurës 2.7, i aplikuar në qeverisjen e projekteve TI, mund të ishte si më poshtë:

- Strukturat e qeverisjes – për shembull, këshilli drejtues i universitetit – përballon presionet e biznesit, rregullatorët e detyrueshëm, pritshmëritë e palëve të interesuara dhe merr përgjegjësitë për kompaninë (burim i autoritetit përkatës, publik ose privat).
- Menaxherët TI dhe personeli teknik - për shembull, shërbimet informatike të universitetit duhet të garantojnë zhvillimin e suksesshëm të projekteve dhe operacionet në vazhdim për procese të biznesit, e të ruajnë cilësinë e shërbimeve.
- Këto projekte TI drejtohen nga plani strategjik dhe politikat e përpiluara nga këshilli drejtues, në të cilin duhet të jetë pjesë CIO ose zv. rektori me kompetenca të ngjashme, për të përmirësuar komunikimin mes njërive të biznesit dhe personelit teknik.
- Kështu që, njësitë e biznesit dhe personeli TI duhet të punojnë me përkushtim. Të propozojnë projekte të reja dhe të mendojnë se si të përmirësojnë performancën e CIO dhe të strukturave të tjera TI, për ti përfshirë në portofolin e projekteve që implementon strategjinë, politikat dhe operacionet TI.
- Për të përmbyllur ciklin e figurës 2.7, menjëherë sapo projektet TI finalizohen kthehen në operacione që shërbejnë për të zbatuar proceset e biznesit, të infrastrukturës ose arkitekturës së TI. Duhet monitoruar indikatorët e rendimentit dhe të vërtetohet përputhshmëria e TI me ligjet, normat dhe rregullat në fuqi, sikurse dhe të realizohet një studim teknologjik tregu dhe progresi biznesi falë TI.
- CIO dhe strukturat e tjera kompetente në qeverisjen e TI duhet të kontrollojnë treguesit e mëparshëm për të njohur situatën aktuale të TI dhe, në këtë mënyrë, të kenë kritere vlerësuese për propozimet e reja që do të pranohen nga nivelet menaxheriale të TI.

Përveç kësaj, standarti ISO/IEC 38500 përcakton 6 parime të përgjithshme për mirë qeverisjen e TI që kanë një impakt pozitiv për sa i përket marrjes së vendimeve rreth TI. Këto gjashtë parime janë si më poshtë:

- 1. Përgjegjësia:** të përcaktohet qartë kush bën çfarë në qeverisjen TI dhe që kjo të jetë e ditur për të gjithë në organizatë.
- 2. Strategjia:** të planifikohet që TI të mbështesë sa më mirë të jetë e mundur organizatën dhe proceset e biznesit.
- 3. Përvetësimi:** Ta përvetësosh TI-në në një formë të vlefshme dhe të përgjegjshme.
- 4. Performanca:** Të sigurohet se TI i realizon të gjitha aktivitetet për të cilat është projektuar
- 5. Pajtueshmëria:** të sigurohet që TI përmbush ligjet, standartet dhe rregullat në fuqi.
- 6. Sjellja njerëzore:** të sigurohet që të respektohet faktori njerëzor në të gjitha aktivitetet TI.

Të treja aktivitetet e qeverisjes TI (drejtimi, vlerësimi, monitorimi duhet të realizohen duke ndjekur 6 parimet (përgjegjësia, strategjia, përvetësimi, performanca, pajtueshëmeria dhe sjellja njerëzore)

Pra 3 aktivitetet kryesore të qeverisjes TI që përmenden në dokumentin e standartit: drejtimi, vlerësimi dhe monitorimi (kontrolli) duhet të realizohen duke ndjekur këto gjashtë parime. Këto parime dhe aktivitete e orientojnë qeverisjen e TI drejt një përmirësimi në vend të një procesi totalisht automatik:

- Palët e interesuara e delegojnë përgjegjësinë dhe administrimin tek këshilli drejtues dhe, në këmbim, presin që këshilli të mbajë përgjegjësi për aktivitetet e nevojshme për përmbushjen e pritshmërive të këtyre palëve të interesuara.
- Këshilli i tregon një drejtim menaxherëve ekzekutiv të të gjithë organizatës dhe i bën përgjegjës të rendimentit nëpërmjet proceseve të kontrollit.
- Këshilli drejtues ka një funksion qeverisës në kuptimin tradicional të marrjes së përgjegjësisë të menaxhimit të diçkaje të besuar nga anëtarët e tij.

Ekonkretisht, për parimin e përvetësimit të standartit ISO / IEC 38500, ky nuk duhet të merret në konsideratë vetëm për konceptin e blerjes, por duhet të analizohet më gjerë, nga një perspektivë më e përgjithshme, duke përfshirë çfarë do lloj vendimi që nënkupton investim në burime financiare dhe njerëzore për një veprimtari TI. Nga një perspektivë e gjerë analitike, projektet e TI duhet të shihen si një iniciativë drejt ndryshimit të organizatës.

Standarti ISO/IEC 38500 vendos lidhjen mes tre aktiviteteve të qeverisjes TI – drejtimit, vlerësimit, monitorimit dhe parimit të përvetësimit sipas mënyrë së mëposhtme:

- **Drejtimi:** Strukturat e qeverisjes organizative duhet të sigurohen që asetet TI janë përvetësuar në mënyrë të duhur, duke verifikuar përpilimin e dokumenteve kontraktuale, licencat etj., dhe se si do të ofrojnë kapacitetet e kërkuara. Strukturat e qeverisjes duhet të drejtojnë TI (të tyren apo të nënkontraktuar) që të përmbushin nevojat e biznesit të organizatës. Strukturat e qeverisjes duhet të drejtojnë në atë mënyrë që organizata dhe ofruesit të ndajnë të njëjtin mendim për përvetësimet e TI.
- **Vlerësimi:** strukturat e qeverisjes organizative duhet të vlerësojnë mundësitë për ofrimin e aseteve TI që realizojnë propozimet e pranuar paraprakisht, duke ekuilibruar rrezikun dhe vlerën e investimeve përkatëse.
- **Monitorimi:** strukturat e qeverisjes organizative duhet të monitorojnë investimet TI për të siguruar që realisht ofrojnë kapacitetet e kërkuara. Strukturat e qeverisjes duhet të monitorojnë që organizata dhe ofruesit e TI vazhdojnë të ndajnë të njëjtin mendim në lidhje me përvetësimin.

Zgjidhja për qeverisjen organizative qëndron në faktin se investimi në projektet e TI duhet të jetë i lidhur me objektivat e saj strategjike duke gjeneruar vlerë për biznesin

Si pasojë, roli i përvetësimit është i rëndësishëm. Ai duhet të konsiderohet si një mjet me avantazhe konkurruese dhe jo si një element kostoje. Pra, çështja kryesore për qeverisjen organizative është të dijë nëse investimi nga ana e organizatës për projektet TI bashkëvepron me objektivat strategjike, duke krijuar në këtë mënyrë aftësinë e nevojshme për tu kthyer në një vlerë për kompaninë. Kjo gjë na drejton që të mos të lejojmë që portofoli i projekteve TI të mos bashkëveprojë me pritshmëritë dhe investimte e tjera të universitetit (Earl, 1993), duke qënë se kanë një impakt të rëndësishëm në vlerën e tij.

6. Veprimet kryesore të qeverisjes për Portofolin e Projekteve TI

Nëse kuadri i qeverisjes TI bazohet në standart, përzgjedhja dhe priorizimi i portofolit të projekteve TI është një detyrë e përheshme që i takon instancave të larta drejtuese të organizatës (Weill dhe Ross, 2004). Portofoli i projekteve TI është një grupim projektsh ekzistues ose në pritje për tu propozuar, që palët e interesuara kanë kërkuar (zakonisht njësitë e biznesit ose departamentet e menaxhimit).

Ky përkufizim na çon drejt çështjeve të mëdha që e konsiderojnë portofolin e projekteve TI si një instrument i qeverisjes së organizatës:

1. Kush i propozon dhe i vendos projektet që do të bëjnë pjesë në portofol?
2. Si priorizohen projektet TI në portofol?
3. Si prezantohet përzgjedhja dhe priorizimi i projekteve?

Nëse e shohim me vëmendje, janë tre çështjet që na kthejnë përsëri në detyrat thelbësore të qeverisjes: krijimi i strukturave që propozojnë projekte dhe që vendosin cilat prej tyre do të përfshihen në portofolin e projekteve (mund dhe duhet të jenë struktura të ndryshme), të arrihet bashkëveprimi strategjik në priorizimin koherent të projekteve dhe, si përfundim, të komunikohet rezultati në një mënyrë transparente dhe definitive.

Portofoli i projekteve TI është një bashkim projektesh të së tashmes dhe të ardhmes që universiteti duhet të promovojë, duke sjellë nëpërmjet këtij instrumenti një vizion shumë të rëndësishëm për priorizimin e investimeve dhe të përvetësimit të burimeve. Pikërisht prej rëndësisë që ka, proceset dhe kriteret e përzgjedhjes, sikurse dhe menaxhimi i këtij portofoli, përveçse duhet të jenë të duhurat, duhet të jenë përgjegjësi e këshillit drejtues të universitetit. Në organizatat e mëdha me shumë grupe të interesuara bashkëekzistojnë disa projekte të ndryshme, departamentet, instancat drejtuese dhe madje instancat drejtuese të personelit TI (normalisht projektet e infrastrukturës dhe/ose arkitekturës). Për këtë arsye, qeverisja e projekteve dhe investimeve duhet të konsiderohen si procese dhe veprimtari që drejtohen nga instancat e larta drejtuese të organizatës dhe menaxhohen nga struktura menaxhuese TI, ku roli i CIO është të veprojë si urë për drejtimin dhe kontrollin mes strukturave, bashkëveprimit dhe komunikimit mes aktorëve që ju referuam paraprakisht.

Drejtuesit universitarë duhet të vendosin kritere për përzgjedhjen e projekteve TI, duke bashkëlidhur strategjinë e biznesit me anën operative të të gjithë universitetit

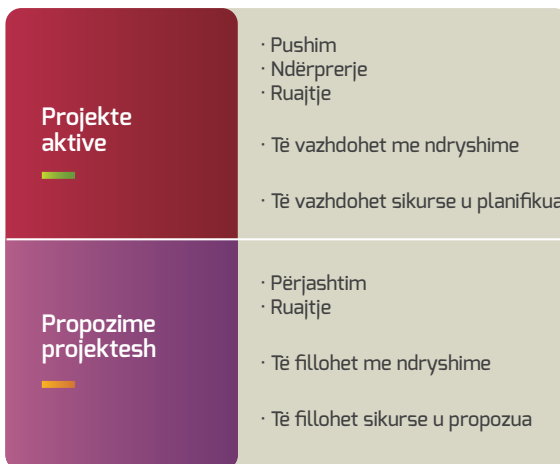
Për këtë arsye, qeverisja e universitetit duhet paraprakisht të vendosë kriteret për përzgjedhjen dhe priorizimin e projekteve, duke bashkëlidhur strategjinë e biznesit me atë taktike dhe operative të TI të të gjithë universitetit, duke i përdorur TI në mënyrë efektive. Në mënyrë që strukturat që marrin vendime rreth portofolit, të mund ta maksimizojnë vlerën e tyre, kanë nevojë për kritere që të përfshijnë përmasat, arritjet, rrezikun dhe investimin e duhur për të vendosur se cili nga projektet kandidatë do të përzgjidhet për tu zbatuar në një periudhë kohore të caktuar.

Përzgjedhja e projekteve nuk është thjesht një çështje zgjedhje për projektin me pritshmëri më të lartë për kthimin e vlerës së investuar, por duhet të merren parasysh shumë faktorë që një projekt të vihet në zbatim si, për shembull, kostoja, impakti, rëndësia, qëndrueshmëria dhe angazhimi që kërkon.

Për shkak se pothuajse gjithmonë kërkesa për projekte TI nga palët e interesuara tejkalon shumë investimet e mundshme, misioni i parë i përzgjedhjes dhe priorizimit është sigurimi i ndërmarrjes së projekteve më të përshtatshme në kohën e duhur. Kjo përzgjedhje, për fat të keq, bashkëjeton me projekte që janë duke u zhvilluar në ato momente dhe, për këtë arsye, kërkohet një proces qeverisjeje për të ditur se çfarë do të ndodhë me burimet dhe investimet që janë planifikuar për të qenë në dispozicion të projekteve që kanë nisur. Për këtë arsye, struktura të ndryshme të qeverisjes duhe të veprojnë për pezullimin, eliminimin, ndërprerjen apo ndryshimin e portofolit aktual dhe projekteve të ardhshme. (shih figurën 2.8).

Figura 2.8. Priorizimi i vendimeve në lidhje me portofolin e projekteve Juiz (2016) [përshtatur nga Heiskanen (2012)]

Portofoli projektsh

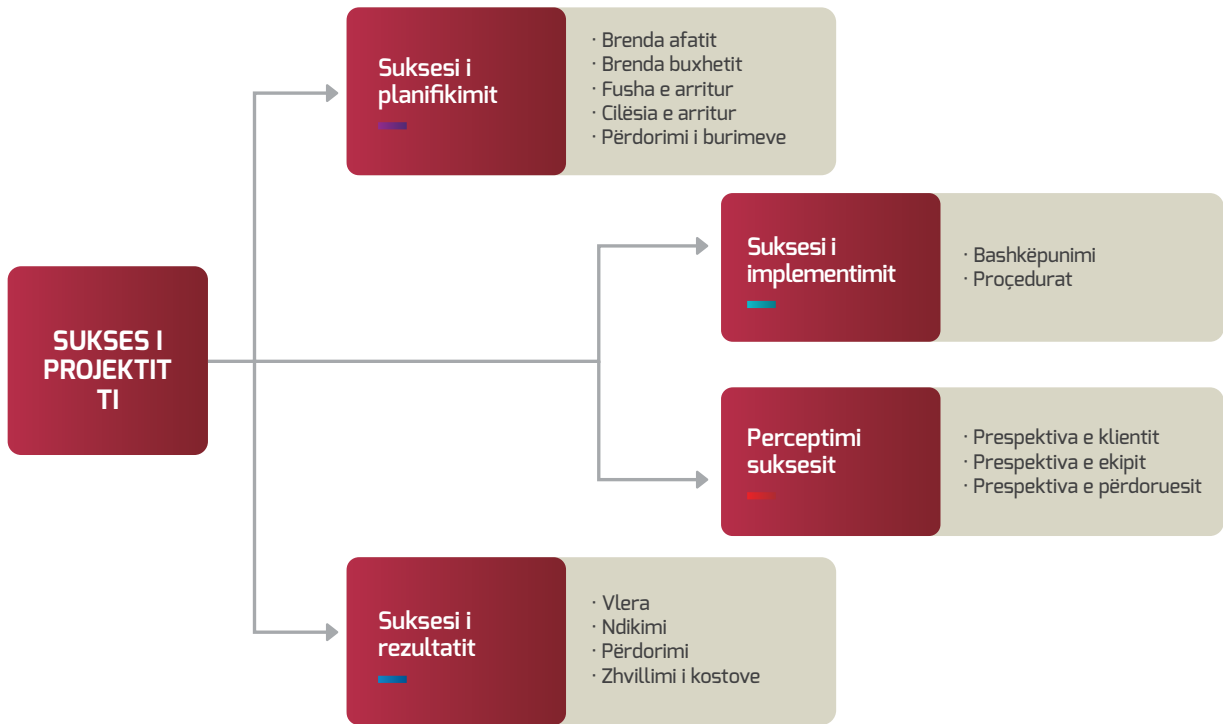


Në këtë libër ne do të trajtojmë se si universitetet janë përballur me problemin e qeverisjes TI dhe posaçërisht të portofolit. Pra, jo vetëm të përcaktojmë se çfarë e përbën portofolin por, edhe kriteret për të administruar përmbajtjen e tij, domethënë, marrjen e vendimeve në lidhje me dy kahet e komunikimit në portofol: drejtimi (bashkëveprimi strategjik i projekteve) dhe kontrolli (për menaxhimin e projektit).

Prandaj, qeverisja e TI në lidhje me portofolin e projekteve ndodh para, gjatë dhe pas menaxhimit të tyre nga shërbimet universitare TI, dhe duhet të përcaktojë kushtet për krijimin e portofolit, kriteret e tij të përzgjedhjes dhe priorizimit të projekteve që do të përfshihen duke i shtyrë apo refuzuar, kontrollin periodik të vlefshmërisë së vendimeve të marra në funksion të zbatimit nga ana e menaxhimit të projekteve dhe vazhdimësisë së tyre dhe, si përfundim, vlerësimin e rezultateve në funksion të vlerës dhe impaktit të arritur, përdorimit efektiv dhe kostove reale të projekteve TI (shih figurën 2.9).

Qeverisja e TI për portofolin e projekteve bëhet para, gjatë dhe pas menaxhimit të portofolit nga ana e shërbimeve universitare TI

Figura 2.9. Vlerësimi i suksesit të projekteve TI nga perspektiva e qeverisjes, menaxhimit dhe operacionit (përshtatur nga Harvardt (2016))



Të gjitha temat që lidhen me qeverisjen e portofolit të projekteve do të trajtohen dhe në kapitujt në vazhdim.

“ Një projekti TI është një përpjekje në një periudhë kohore të përkohshme me qëllim krijim e një produkti unik, mjaftueshëm progresiv dhe të pavarur. ”

“ Kuardri i qeverisjes TI duhet të nxisë mirëkuptimin e përbashkët mes biznesit dhe TI. ”

“ Standarti i qeverisjes TI ndihmon në drejtimin dhe kontrollin e të gjithë veprimtarisë së zhvilluar nga shërbimet e TI. ”

“ Universitetet zakonisht ndodh të jenë në fazën e menaxhimit të ofertës dhe kërkesës së projekteve TI, si në një marrëdhënie ofrues – klient. ”

“ TI e një kompanie është e mirëqeverisur nëse kompania përfiton vlera nëpërmjet investimeve që ka bërë në TI. ”

“ Portofoli i projekteve TI lind nga kërkesa operacionale e biznesit, por gjithashtu dhe nga kërkesa strategjike e instancave të larta drejtuese. ”

“ Qëllimi i qeverisjes TI duhet të nxisë bashkëveprimin mes ambicies së biznesit dhe objektivave të TI. ”

“ Qëllimi i qeverisjes TI duhet të nxisë bashkëveprimin mes ambicies së biznesit dhe objektivave të TI. ”

“ Zgjidhja për qeverisjen organizative qëndron në faktin se investimi në projektet TI duhet të jetë i lidhur me objektivat e saj strategjike duke gjeneruar vlerë për biznesin. ”

“ Është thelbësore që organizimi i TI kërkon të jetë i qeverisur përpara se të implementohen teknika, mjete, metoda apo kuadri për qeverisjes e TI. ”

“ Drejtuesit universitarë duhet të vendosin kriteret për përzgjedhjen e projekteve TI, duke bashkëlidhur strategjinë e biznesit me anën operative të të gjithë universitetit. ”

“ Komunikimi mes niveleve të kompanisë duhet të përfaqësohet shumë mirë për përcaktimin e metodës drejtimit- kontroll. ”

“ Qeverisja TI për portofolin e projekteve bëhet para, gjatë dhe pas menaxhimit të portofolit nga ana e shërbimeve universitare TI. ”

“ Për shumë kohë, disa organizata kanë ngatërruar qeverisjen me menaxhimin e TI. Të treja aktivitetet e qeverisjes TI (drejtimi, vlerësimi, monitorimi) duhet të realizohen duke ndjekur 6 parimet (përgjegjësia, strategjia, përvetësimi, rendimenti, pajtueshmëria dhe sjellja njerëzore). ”

KAPITULLI

3

Modeli i Portofolit Strategjik të Projekteve të TI për Universitetet

SI TË JEPNI PËRPARËSI NË PROJEKTET STRATEGJIKE TI NË UNIVERSITETIN TUAJ

Në këtë kapitull do të prezantojmë propozimin tonë për Portofolin Strategjik të Projekteve të Teknologjisë dhe Informacionit për Universitetet. Ky propozim konkret është konsoliduar falë eksperiencës sonë në implementimin e tij në universitetet e shumta spanjolle.

Ndryshimi ndërmjet modelit të paraqitur dhe portofoleve të projekteve të tjera, është karakteri strategjik që ka ky propozim dhe fakti që është një instrument specifik drejtuar instancave të larta të një universiteti, me qëllim për ti ndihmuar në përcaktimin e atyre projekteve të TI që duhen zbatuar nëpërmjet priorizimit të tyre, në funksion dhe me bashkëveprimin e tyre me objektivat strategjike të universitetit.

Edhe pse ky fokus strategjik i portofolit të projekteve është i aplikueshëm për çdo lloj organizate apo projekt, ky tekst përqëndrohet tek universitetet dhe, më konkretisht, në priorizimin e projekteve të TI. Propozohet një model fleksibël dhe shpjegohet se si i përshtatet lehtësisht strukturave të ndryshme të universiteteve ekzistente, pa e ulur efektshmërinë e tij.

Në tekstin në vazhdim do të përshkruhet fillimisht Modeli i Portofolit Strategjik të Projekteve të TI për Universitetet (në vazhdimësi do të përdorim vetëm fjalën portofol), dhe cilat janë avantazhet që ky model mbart. Pastaj, do të prezantohen rolet e portofolit, që ndërhyjnë me anë të informimit apo vendimmarrjes në ndonjërin prej fazave të zbatimit të portofolit. Objektivi i këtij teksti është të bindim lexuesin mbi dobinë dhe qëndrueshmërinë e portofolit strategjik, dhe ta ndihmojmë gjatë implementimit të tij në universitet.

1. Pse duhet përdorur një Portofol Strategjik për Projektet e TI

1.1. Çfarë është një Portofol i Projekteve të TI

Një portofol i projekteve të TI është një përmbledhje projektesh dhe programesh të përzgjedhura me qëllim që të lehtësojnë menaxhimin efektiv për të arritur objektivat strategjike të organizatës (Weill, Woerner dhe Rubin, 2008).

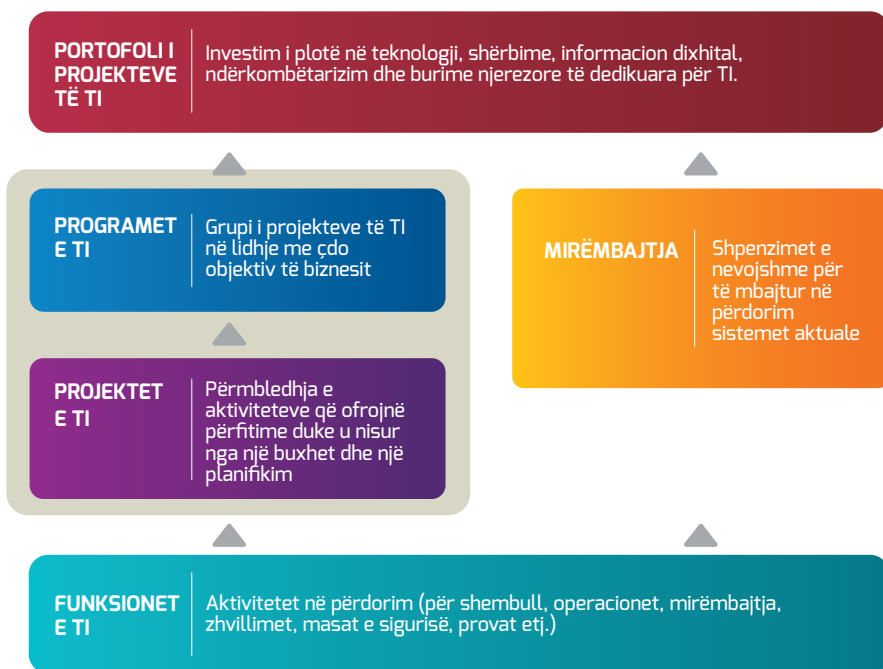
Nuk duhet t'a limitojmë konceptin e projektit strategjik të TI me projektet që kanë si objektiv parësor implementimin e një infrastrukture apo teknologjie të informacionit, të cilët janë përgjegjësi e Zyrës së Informatikës së Universitetit (për shembull, instalimi i ruterave që shpërndajnë rrjetin wifi në kampus), por, me projekt strategjik të TI (në vazhdim do ti referohemi vetëm projekti apo projekti i TI), duhet të kuptojmë atë që ka nevojë për teknologjinë për t'u implementuar, përgjegjësi kjo e sektorëve të ndryshëm universitarë që shërbejnë për të përmirësuar shërbimet e ndryshme të ofruara nga këta sektorë. Një shembull i mirë i projektit të TI do të ishte "Dizenjimi dhe vënia në përdorim e një aplikacioni që menaxhon mobilitetin ndërkombëtar të studentëve". Ky projekt është përgjegjësi e sektorit të marrëdhënieve ndërkombëtare, realizimi i

tij do të ketë pasoja pozitive në menaxhimin e mobilitetit ndërkombëtar të stafit akademik, administrativ dhe studentëve të universitetit. Por, për realizimin e tij, duhet të disponohen teknologjitë e duhura të informacionit. Prandaj, për ta përmbledhur, një projekt i TI ka të bëjë me krijimin apo përmirësimin e një shërbimi universitar që varet nga teknologjitë e informacionit për implementimin e tij.

Portofoli duhet të përfshijë buxhetin e dedikuar për TI, si atë të mirëmbajtjes, ashtu dhe atë të projekteve të reja

Sipas Weill et al. (2008), një portofol i projekteve të TI (grafiku 3.1), duhet të përfshijë të gjithë projektet e reja të TI që duhen zbatuar për të përmirësuar konkurrueshmërinë e një organizatë, dhe, në këtë rast, duhet të grupohen disa projekte në një program për të përqëndruar impaktin e tyre në një sektor të përcaktuar strategjik (për shembull, mund të përfshijmë në një program të gjithë projektet që kanë të bëjnë me promovimin e ndërkombëtarizimit të universitetit). Megjithatë, nuk duhet të harrojmë të përfshijmë në portofol edhe ato operacione që kanë të bëjnë me funksionimin e TI, të cilat mbështesin shërbimet kryesore universitare. Në fakt, Ëëill vlerëson se këto operacione mirëmbajtjeje aktualisht konsumojnë dy të tretat e investimeve të TI në universitete, dhe vetëm një e treta që mbetet përdoret për realizimin e projekteve të reja.

Figura 3.1. Elementët e një portofoli projektsh të TI [përshtatur nga Ëëill et al. (2008)]



Prandaj, një portofol i projekteve të TI duhet të përfshijë të gjithë buxhetin e parashikuar për TI e universitetit, në mënyrë që drejtuesit universitarë të kenë një vizion integruar të kostos së mirëmbajtjes së TI, ashtu si dhe të investimeve në projekte të reja. Për sa i përket shpenzimeve për mirëmbajtjen, drejtuesit universitarë nuk mund të ndërhyjnë shumë, pasi janë të domosdoshme për të mbajtur në përdorim operacionet që përdoren prej kohësh, vetëm nëse vendosin të eliminojnë ndonjërin prej tyre, apo nëse ka një ndryshim arkitektonik të të dhënave ose proceseve rrënjësore (për shembull, të zhvendosin të gjitha TI-të në re/cloud). Por duhet t'i japin më shumë vëmendje projekteve të reja – duhet të vendosin se cilat do të financohen, dhe gjithashtu, cilat do të zbatohen menjëherë e ato që do të shtyhen duke mos qenë aq parësore nga pikëvështrimi strategjik.

1.2. Portofoli strategjik

Portofoli strategjik i propozuar është shumë i kushtëzuar sepse universiteti mund të përzgjedhë një administrim të mirë të TI, duke ndjekur parimet e standartit (përgjegjësi, strategji, përfitim, performancë, realizim dhe faktori njerëzor), dhe, mbi të gjitha të përzgjedhë vendimarrjen dhe alokimin e çentralizuar të burimeve. Kjo nuk do të thotë që të mos i delegohet drejtëpërsëdrejtë menaxhimi i një pjesë të burimeve të TI, por ka të bëjë me faktin që vendimin se cilat janë projektet më të rëndësishme nga pikëvështrimi strategjik duhet t'a marrë Rektori dhe këshilli drejtues.

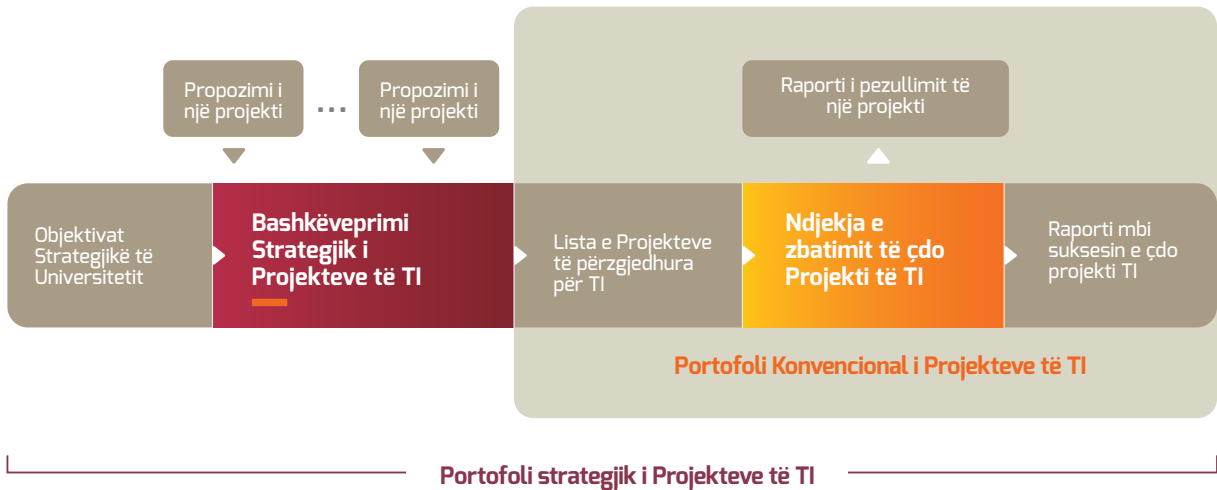
Modeli yni i portofolit, ashtu siç mund edhe të shihet në figurën 3.2, konsiston kryesisht në bashkimin e dy proceseve të mëdha të cilët janë të lidhur ngushtë me suksesin final të projektit. Proçesi i parë quhet Bashkëveprimi Strategjik i Projekteve të TI, ndërsa i dyti Ndjekja e Zbatimit të çdo Projekti TI.

Objektivi i proçesit të parë, është të analizojë çdo propozim projekti në lidhje me objektivat strategjike të universitetit, në mënyrë të tillë që të priorizohet lista e projekteve të miratuara sipas nivelit të bashkëveprimit strategjik të çdo projekti. Në këtë mënyrë, projekti i parë i listës do të jetë i pari i financuar nga portofoli, për shkak se do të jetë gjithashtu edhe projekti me më shumë ndikim në përmbushjen e strategjisë së universitetit.

Nuk ka nevojë të theksohet se universiteti duhet të ketë një strategji biznesi të mirëpërcaktuar, si një kërkesë e domosdoshme për të vënë në veprim portofolin me karakter strategjik.

Projektet e miratuara në portofol, kryesisht kanë përparësi sipas shkallës së bashkëveprimit të tyre strategjik

Figura 3.2. Modeli i Portofolit Strategjik të Projekteve TI për Universitetet



Proçesi i dytë konsiston në ndjekjen e zbatimit të çdo projekti të aprovuar. Portofolet e zakonshme të projekteve të TI kanë si shqetësim ndjekjen nga pikëvështrimi i menaxhimit të TI, duke u siguruar që projektet të mbulojnë të gjitha objektivat e parashikuara dhe të finalizohen me sukses, domethënë, në kohën e parashikuar, me koston e përlogaritur dhe me rezultatet e pritura. Ky lloj portofoli është i dizenuar për t'u përdorur kryesisht nga drejtori i sektorit të TI të organizatës, për arsye se ndikon më shumë në fazën e zbatimit sesa në fazën e përzgjedhjes së projekteve.

Megjithatë, modeli ynë i portofolit strategjik ka të bëjë me administrimin e TI dhe është dizenuar për t'u përdorur nga drejtuesit e lartë universitarë (Rektori ose Drejtori i Përgjithshëm dhe Zëvendës Rektorët apo Drejtorët e Shërbimeve Universitare dhe CIO- t / Shefat i Zyrës së Informacionit), për t'i ndihmuar kryesisht gjatë fazës së përzgjedhjes dhe priorizimit strategjik të projekteve të TI, dhe nuk merret me fazën e zbatimit, përveç atyre zërave që ndikojnë në vendimarrjen e drejtuesve universitarë (veçanërisht ata që kanë lidhje më vazhdimësinë apo pezullimin e një projekti dhe me analizën e suksesit të çdo projekti nga pikëpamja strategjike).

Kjo portofol është i dizenuar për t'u përdorur nga drejtuesit e lartë universitarë

1.3. Avantazhet e Portofolit Strategjik të Projekteve të TI

Përfitimet e portofolit tonë strategjik janë të ngjashme me ato të çdo lloj portofoli tjetër të zakonshëm, me përjashtim të avantazheve që do të paraqiten në vazhdim, të cilat janë pjesë e karakterit strategjik të modelit që propozohet:

Portofoli do të hedhë dritë mbi të gjitha iniciativat që janë të nevojshme për të përmbushur objektivat strategjike të universitetit

- Vënia në zbatim e portofolit strategjik e detyron universitetin të përcaktojë strategjitë kryesore të biznesit. Nëse nuk ka një plan strategjik, universiteti duhet të vërë në zbatim dinamika për të dizenuar një sërë objektivash strategjike si bazë për ekzekutimin e këtij portofoli.
- Zbulimi i atyre sektorëve të biznesit që do kenë nevojë për një projekt të ri për të përmirësuar konkurrueshmërinë e tyre. Portofoli do të hedhë dritë mbi të gjitha iniciativat që janë të nevojshme për të përmbushur objektivat strategjike të universitetit. Do të jetë përgjegjësi e portofolit të përzgjedhë, në mes të të gjithave, projektet më të rëndësishme nga pikëpamja strategjike për t'u realizuar çdo vit.
- Çentralizimi i vendimarrjes për projektet që do të realizohen, gjë e cila ndihmon në fuqizimin e strategjisë korporative dhe kufizon vendimarrjen e izoluar nga njësitë dhe departamentet, këta të fundit të prirur për të injoruar strategjinë globale në favor të interesave të tyre të veçanta.
- Zbulimi i sasisë së duhur të financimit që nevojitet për të zbatuar të gjitha projektet që përmbushin strategjinë e biznesit, duke promovuar një shpenzim në TI të centralizuar dhe më efikas.
- Sigurimi i financimit të disponueshëm çdo vit për projektet më të rëndësishme nga ana strategjike.
- Promovimi i pjesëmarrjes së të gjithë të interesuarve në realizimin e një projekti, duke përcaktuar përgjegjësitë e tyre në lidhje me suksesin strategjik të projektit.
- Reduktimi i rrezikut strategjik të projekteve sepse do t'i jepet përparësia e duhur në lidhje me rëndësinë e tyre strategjike.
- Matja e vlerave që projektet i sjellin universitetit me anë të vlerësimit të suksesit të tyre në terma strategjike.

Këto avantazhe do t'i motivonin të gjithë drejtuesit universitarë në implementimin e një portofoli strategjik, duke qenë se procesi i implementimit është relativisht i lehtë në lidhje me nivelin e përfitimeve që mbart shfrytëzimi i tij i duhur.

Portofoli strategjik i propozuar është një instrument i përbërë nga një sërë elementësh thelbësorë për tu shfrytëzuar me sukses:

- Rolet dhe përgjegjësitë. Para se të fillojë puna e portofolit është e nevojshme të përcaktohen rolet që do të ndërhyjnë dhe detyrat e tyre. Në këtë formë, çdo pjesëmarrës i ka të qarta përgjegjësitë dhe do të veprojë sipas tyre.

- Burimet. Funksionimi i portofolit do të varet shumë nga burimet financiare dhe njerëzore të disponueshme për çdo projekt. Prandaj, para se të fillojë zbatimi i portofolit është e domosdoshme të bëhet një analizë e burimeve që do të investohen gjatë periudhës së implementimit të portofolit.
- Fazat dhe fluksi i veprimeve që do të realizohen gjatë zbatimit të portofolit. Procesi në fjalë, ndahet në disa faza dhe secila prej tyre përfshin një sërë dokumentesh për të filluar, një sërë veprimesh për të realizuar nga drejtues të ndryshëm dhe raporte daljeje që do të përdoren nga drejtues të tjerë përgjegjës për vendimarrjen strategjike

Në paragrafët në vazhdim do të përshkruhen me detaje të gjithë këta elementë.

2. Rolet dhe përgjegjësitë e Portofolit Strategjik

Në portofolin strategjik, elementi i parë kyç është struktura e roleve që ndërhyjnë në proces por, si fillim, do të qartësojmë disa nga rolet e vetë qeverisë universitare, të cilat mund të ndryshojnë sipas llojit të universitetit, dhe që janë thelbësore për t'u kuptuar para se të përcaktohen rolet e portofolit. Edhe pse është përpjekur të përdoret një gjuhë e njëjtë gjatë gjithë librit, për të folur për rolet do të përdorim gjininë mashkullore. Për ta lehtësuar leximin janë shmangur formulat përsëritëse dhe të shkurtuara.

2.1. Rolet e Qeverisë Universitare

Për sa i përket roleve që kanë të bëjnë me qeverinë universitare, mund të dallojmë:

- **Rektori ose Drejtori i Përgjithshëm.** Në universitet publike spanjolle përgjegjësi kryesor i institucionit është Rektori, i cili merret si me drejtimin akademik ashtu dhe me atë administrativ (financiar, burimet njerëzore etj.). Megjithatë, në universitetet private, sidomos në universitetet e përafërta me modelin anglosakson, kjo përgjegjësi ndahet ndërmjet një Rektori që kujdeset për anën akademike dhe një Drejtori të Përgjithshëm i cili merret me drejtimin administrativ. Prandaj kur t'i referohemi rolit që merret me vendimarrjen për menaxhimin, i referohemi herë Rektorit e herë Drejtorit të përgjithshëm. Ky do të jetë roli më i rëndësishëm i portofolit që do të marrë vendimet më të rëndësishme.
- **Këshilli drejtues.** Fillimisht, Këshilli drejtues (ose Ekipi Drejtues apo çfarëdo lloj emërtimi tjetër), është grupi i menaxherëve të biznesit që ndihmojnë Rektorin në vendimarrje dhe janë të ngarkuar me qeverisjen e një fushe të menaxhimit të universitetit (në Spanjë zakonisht ka rreth gjysmë duzine Zëvendës Rektorësh dhe, në strukturat e tjera, Drejtorin e Përgjithshëm e asiston një grup Drejtorësh

Sektorësh). Në një farë mënyre, Këshilli Drejtues është grupi përgjegjës për qeverisjen e biznesit dhe, për këtë arsye, edhe të TI, dhe mbikëqyrjet nga Rektori ose Drejtori i Përgjithshëm. Në lidhje me portofolin, Këshilli Drejtues do të jetë përgjegjës për krijimin e buxhetit të caktuar për portofolin e vitit pasardhës dhe përcaktimin e kriterëve strategjike që do të shërbejnë për të priorizuar projektet.

- **CIO – Shefi i Zyrës së Informacionit** (Zëvendës Rektori i TI). CIO është një post të cilin në universitetet spanjolle e ka një Zv. Rektor, i asistuar me raste nga një drejtor i Sektorit të TI. Në këtë lloj strukture organizuese, CIO bën pjesë në Këshillin Drejtues, dhe përgjegjësia e tij qëndron në qeverisjen e TI. Ky post nuk duhet të ngatërrohet me atë të Drejtorit të Sektorit të TI që ka për detyrë të menaxhojë TI dhe nuk bën pjesë në Këshillin Drejtues. Në lidhje me portofolin, CIO do të merret me: promovimin e krijimit dhe shfrytëzimit të duhur të portofolit, mbikëqyrjen e funksionimit të Zyrës së Portofolit; priorizimin e listës së projekteve dhe paraqitjen e kësaj liste para Këshillit Drejtues për rishikimin dhe aprovimin e saj; ndjekjen e zbatimit të projekteve dhe informimin e Këshillit Drejtues mbi suksesin e tyre.
- **Dekani.** Në universitetet e mëdha, zakonisht Fakultetet janë të mëdha dhe kanë një autonomi të lartë për të menaxhuar vetë burimet e tyre. Në këto raste, mund të aplikohet Portofoli Strategjik i Projekteve për administrimin e TI të Fakultetit, duke i kaluar rolin e përgjegjësimit maksimal Dekanit (i cili do të kishte të gjitha përgjegjësitë e përmendura për Rektoren apo Drejtorin e Përgjithshëm) dhe ekipit të tij (që do të funksiononte në vend të Këshillit Drejtues). Këto raste duhet të jenë të veçanta dhe të trajtohen me kujdes për të mos decentralizuar vendimarrjen dhe larguar nga objektivat strategjike të universitetit.

2.2. Rolet e Portofolit

Në pikën e mëparshme kemi trajtuar një sërë rolesh në lidhje me personat apo grupin e personave (strukturat) që janë përgjegjës për funksionimin e qeverisë korporative, por, më poshtë do ta trajtojmë role të tjera specifike të portofolit:

- **Promovuesi.** Është personi që propozon përfshirjen e një projekti të ri në portofol. Ka për detyrë të mbrojë nevojën dhe rëndësinë e zbatimit të tij përballë Këshillit Drejtues. Duhet të jetë patjetër një Zv. Rektor, Administrator apo ndonjë anëtar tjetër i Këshillit Drejtues, sepse duhet të ketë kapacitetin maksimal për vendimarrje. Gjithashtu duhet të jetë i aftë për të njohur rëndësinë strategjike të një projekti dhe të refuzojë projekte të tjera që nuk shërbejnë për arritjen e objektivave strategjike.
- **Aplikuesi.** Është personi i cili i kërkon promovuesit që të mbështesë krijimin e një projekti të ri. Ka për detyrë të justifikojë nevojën dhe përfitimet, të përpunojë propozimin e projektit dhe të përcaktojë objektivat e tij. Aplikuesi duhet të njohë në mënyrë perfekte fushën në të cilën do të implementohet projekti, prandaj

Promovuesi do të mbrojë rëndësinë e projektit përballë Këshillit Drejtues

duhet të vijë nga i njëjti sektor (mund të jetë koordinatori, shefi i njësisë, shefi i shërbimit etj.), edhe pse jo i varur drejtpërsëdrejti nga promovuesi. Në modelin e propozuar për portofolin, aplikuesi mund të jetë çdo person, pavarësisht postit që ka në strukturën e njësisë, por duhet të jetë i aftë për të bindur një promovues për rëndësinë strategjike të projektit që po propozon. Për shembull, nëse aplikuesi është përgjegjës për Shërbimin e Mobilitetit Ndërkombëtar, duhet të dërgojë propozimin e tij në zyrën e Zv. Rektorit që merret me çështjet ndërkombëtare, sepse do të jetë ai që do të shërbejë si promovues i projektit, gjithmonë nëse e vlerëson pozitivisht atë.

- **Drejtori i Projektit të TI.** Është personi i përcaktuar nga promovuesi për t'a drejtuar dhe zbatuar projektin, dhe do të ketë për detyrë të arrijë objektivat e propozuara. Rekomandohet që drejtori të njohë shkëlqyeshëm fushën në të cilën do të implementohet projekti e të jetë përgjegjës për sektorin që do të përfitojë nga fillimi i projektit. Prandaj këtë post duhet ta ketë koordinatori, shefi i njësisë apo shërbimit, edhe nëse nuk varet nga promovuesi. Në shembullin e mëparshëm, drejtori i projektit do të ishte Shefi i Shërbimit të Mobilitetit Ndërkombëtar që do të vepronte njëkohësisht si aplikues dhe drejtues i projektit.
- **Suporti Teknik.** Në Shërbimin e Informatikës apo Zyrës të TI do të përcaktohet një person i cili do të asistojë promovuesin dhe aplikuesin e projektit për aspektet teknologjike gjatë përpunimit të propozimit
- **Zyra e Portofolit të Projekteve.** Drejtohet nga CIO dhe përbëhet nga teknikë specialistë në menaxhimin e projekteve, që njohin në mënyrë perfekte proceset universitare. Ndonjëherë, një teknik i vetëm mjafton për të realizuar të gjithë këshillimin e nevojshëm. Zyra do të merret me: këshillimin e përdoruesve të portofolit në fazat e ndryshme të procesit; përpunimin e një raporti të parë vlerësimi të projektit dhe dorëzimin e tij në Këshillin Drejtues; dhe në mbikëqyrjen e zbatimit të projekteve.

Zyra e Portofolit të
Projekteve është thelbësore
për të këshilluar aplikuesit

Në Tabelën 3.1 janë të paraqitur në formë të përmbledhur dhe të klasifikuar të gjitha rolet që kanë të bëjnë me portofolin:

ROLI	PËRKUFIZIMI	PËRGJEGJËSITË
Rektori / Drejtori i Përgjithshëm	Përgjegjës kryesor për drejtimin e biznesit	Si përgjegjës kryesor për portofolin duhet të: <ul style="list-style-type: none"> · Vendosë kriteret strategjike të portofolit · Të përcaktojë buxhetin e projekteve më strategjike
Këshilli Drejtues	Grupi i personave përgjegjës për biznesin që asistojnë Rektorin / Dr. e Përgjithshëm në vendimarrje	Do të këshillojnë Rektorin/Dr. e Përgjithshëm në: <ul style="list-style-type: none"> · Përcaktimin e strategjisë së biznesit · Konfigurimin e portofolit · Priorizimin strategjik të projekteve · Përcaktimin e buxhetit për projektet më strategjike
CIO	Zëvendës Rektori TI i cili bën pjesën e Këshillit drejtues	Duhet të promovojë krijimin dhe shfrytëzimin e duhur të portofolit. Gjithashtu do të mbikqyrë funksionimin e Zyrës së portofolit dhe të: <ul style="list-style-type: none"> · Asistojë promotorët · Të bashkëpunojë në koordinimin e projekteve transversale që përfshijnë disa zv.Rektorat e apo shërbime · Të përpunojë propozimin e priorizimit të listës së projekteve dhe t'a dorëzojë në Këshillin Drejtues · Të kontrollojë ndjekjen dhe zbatimin e projekteve, e të informojë Këshillin drejtues për suksesin e tyre · Të propozojë pezullimin e një projekti nëse e shikon të arsyeshme
Promovuesi	Anëtar i Këshillit Drejtues	<ul style="list-style-type: none"> · Të analizojë projektet që prezantojnë aplikuesit dhe të refuzojë projektet jo strategjike · Të propozojë përfshirjen e një projekti në portofol · Të përcaktojë Drejtorin e Projektit · Të mbrojë projektin e tij gjatë rishikimit të Këshillit Drejtues · Të realizojën djekjen e projektit të tij për të siguruar përfundimin e duhur.
Aplikuesi	Koordinator i Fushës, Drejtor i Sekretariatit, Shefi i Shërbimit apo Njësisë, Dekani, Drejtori i Departamentit etj.	Të përpunojë propozimin e një projekti të ri dhe t'ja prezantojë një Promovuesi

Drejtori i Projektit	Koordinator i Fushës. Drejtor i Sekretariatit, Shefi i Shërbimit apo Njësisë, Dekani, Drejtori i Departamentit etj. Në disa raste, roli i Aplikuesit përkon me Drejtorin e projektit, duke u mbajtur nga një person	Sapo të caktohet si Drejtor projekti nga Promovuesi duhet të: <ul style="list-style-type: none"> · Rishikojë dhe përvetësojë propozimin e projektit nga aplikuesi · Drejtojë realizimin e projektit, duke u siguruar që të përmbushen të gjitha afatet, kostot dhe objektivat e projektit. · Përballë incidenteve apo paparashkimeve, të koordinojë veprimet e nevojshme për të siguruar vazhdimësinë e projektit ose t'i propozojë Promovuesit pezullimin e tij
Suporti Teknik	Personel i fushës së TI (Shërbimi i Informatikës)	<ul style="list-style-type: none"> · Të rishikojë aspektet teknologjike të projektit të propozuar nga Aplikuesi · Të drejtojë implementimin teknologjik gjatë zbatimit të projektit
Zyra e Portofolit të Projekteve	E drejtuar nga CIO, përfshin ekspertë në menaxhimin e projekteve që kanë njohuri të thella mbi proceset universitare	Koordinon dhe menaxhon Portofolin duke: <ul style="list-style-type: none"> · Këshilluar përdoruesit e portofolit gjatë fazave të ndryshme të procesit, veçanërisht gjatë redaktimit strategjik të një projekti të propozuar · Përpunuar një raport të parë vlerësimin për propozimet e projektit dhe ta paraqesë në Këshillin Drejtues · Kontrolluar ndjekjen e zbatimit të projektit.

3. Burimet e Portofolit Strategjik

Është e nevojshme të ketë objektiva strategjike për të filluar shfrytëzimin e portofolit

Elementi i dytë thelbësor për portofolin strategjik të projekteve TI janë burimet që disponohen. Portofoli nuk mund të shfrytëzohet ashtu si duhet nëse nuk disponohen fillimisht një sërë burimesh thelbësore, të grupuara në tre lloje: strategjike, njerëzore dhe financiare. Caktimi i këtyre burimeve për portofolin do të jetë i mundur vetëm nëse të gjithë drejtuesit universitarë ndajnë të njëjtën politikë menaxhimi të burimeve dhe vendimmarrje të centralizuar që propozon ky model portofoli.

3.1. Burimet Strategjike

Fillimi ideal për një portofol do të ishte nëse universiteti e ka të dizenuar një plan strategjik (ose ekuivalentin e tij) që përfshin objektivat strategjike të biznesit. Në rast se nuk e dispononon, është e nevojshme të krijohen disa dinamika (për shembull, një grup fokusi që përfshin anëtarët e Këshillit Drejtues) për të përpunuar një katalog objektivash biznesi që do të shërbejnë si referencë në momentin e bashkëveprimit strategjik të projekteve të reja. Në asnjë mënyrë s'mund të shfrytëzohet një portofol nëse nuk disponohen këta objektiva strategjike, sepse pa ata, funksionimi i portofolit do të limitohet në aspektet teknike me karakter dytësor për administrimin e universitetit dhe nuk do të kontribuojë në përmbushjen e strategjisë korporative.

3.2. Burimet njerëzore

Universitetet zakonisht disponojnë burimet e tyre njerëzore që mund të marrin pjesë në realizimin e një projekti të ri, duke shmangur në këtë mënyrë punësimin e jashtëm të këtyre burimeve. Për këtë arsye, duhet të dimë se sa burime njerëzore, për shembull, të matur në orë, disponohen për t'ju dedikuar projekteve të reja të propozuara nga portofoli. Këto burime mund të jenë të caktuara në fushën e TI apo në fushat e tjera funksionale të përfshira në realizimin e çdo projekti.

3.3. Burimet financiare

Portofoli bazohet në një model vendimarrjeje të çentralizuar në lidhje me TI. Për këtë arsye, para se të fillojmë t'a shfrytëzojmë, duhet të përcaktojmë shumë me të cilën do të financohen në mënyrë të çentralizuar TI-të.

Portofoli do të përmbajë të gjithë financimin e destinuar për TI në mënyrë të çentralizuar (Écill et al., 2008), prandaj, CIO duhet të buxhetojë çdo shpenzim të TI, që përfshin: kostot e burimeve njerëzore (ato që i dedikohen TI, plus ato zonave të tjera funksionale); kostot e destinuar për mirëmbajtjen; dhe, së fundi, buxhetin e rezervuar për të zbatuar projekte të reja.

Buxheti i Portofolit =

Kostoja e Burimeve njerëzore + kostot e mirëmbajtjes + kostot e projekteve të reja

Më lart u tha se portofoli do të përdorë burimet e veta njerëzore për realizimin e projekteve të reja të propozuara. Prandaj duhet të njohim koston e këtyre burimeve njerëzore dhe ta reflektojmë në portofol.

Në vazhdim, duhet të përllogaritet kostoja e mirëmbajtjes së shërbimeve të TI që janë të implementuara dhe e quajmë "Mirëmbajtja e operacioneve të TI". Në këtë moment, duhet të kemi të qartë ndryshimin ndërmjet një projekti të dedikuar për një operacion mirëmbajtjeje të domosdoshme me afat të pashtyeshëm, dhe fillimin e një projekti që propozon një përmirësim të shërbimit të shfrytëzimit, por që është i ndjeshëm nëse do të bëhet apo jo, dhe prandaj nuk quhet mirëmbajtje, por një projekt i ri i cili do të konkurronte me pjesën tjetër të projekteve të portofolit. CIO duhet të redaktojë listën e operacioneve të TI (dhe kostot e tyre) për t'i propozuar Këshillit Drejtues financimin e tyre të padiskutueshëm, duke qenë se janë shërbime të nevojshme deri në atë moment. Duhet të pranohen ndryshime vetëm nëse CIO propozon pezullimin e ndonjërit prej operacioneve.

Së fundi, Këshilli Drejtues duhet të alokojë një buxhet të caktuar për të krijuar shërbime e iniciativa të reja. Kjo do të jetë shuma për të cilën do të konkurrojnë projektet e reja të propozuara.

Kjo analizë financiare në lidhje me TI do t'i shërbejë Këshillit Drejtues për të kuptuar cili është shpenzimi në TI globale të universitetit dhe për t'a krahasuar me vlerat mesatare

Pjesa e parë e financimit ka të bëjë me përballimin e mirëmbajtjes së shërbimeve

Projektet do të konkurrojnë për financimin e dedikuar për iniciativat e reja

të sektorit – raportet e referuara përcaktojnë se shpenzimi i duhur në TI për të mbajtur konkurrueshmërinë e një organizatë përbën 5% e buxhetit të tij global.

Duke qenë se portofoli varet nga financimi i alokuar, edhe pasi të zbatohet rezultati i tij, do të jetë një alokim financiar i dedikuar për çdo projekt të ri të aprovuar, duket e logjikshme që shfrytëzimi i portofolit të bëhet pikërisht para së vendoset buxheti vjetor i universitetit, i cili përshkruan me detaje alokimin financiar të realizuar nga portofoli si formë kompromisi për investim për vitin pasardhës.

4. Fazat e Portofolit Strategjik

Elementi i tretë karakterizues i modelit të portofolit tonë ka të bëjë me fazat e zhvillimit apo zbatimit të tij. Zhvillimi ndahet në katër faza kryesore, të cilat realizohen në formë sekuençe dhe mund t'i shikojmë në figurën 3.3.

Figura 3.3. Fazat e zbatimit të portofolit strategjik të projekteve TI



Në fazën e konfigurimit merren vendimet më të rëndësishme të procesit

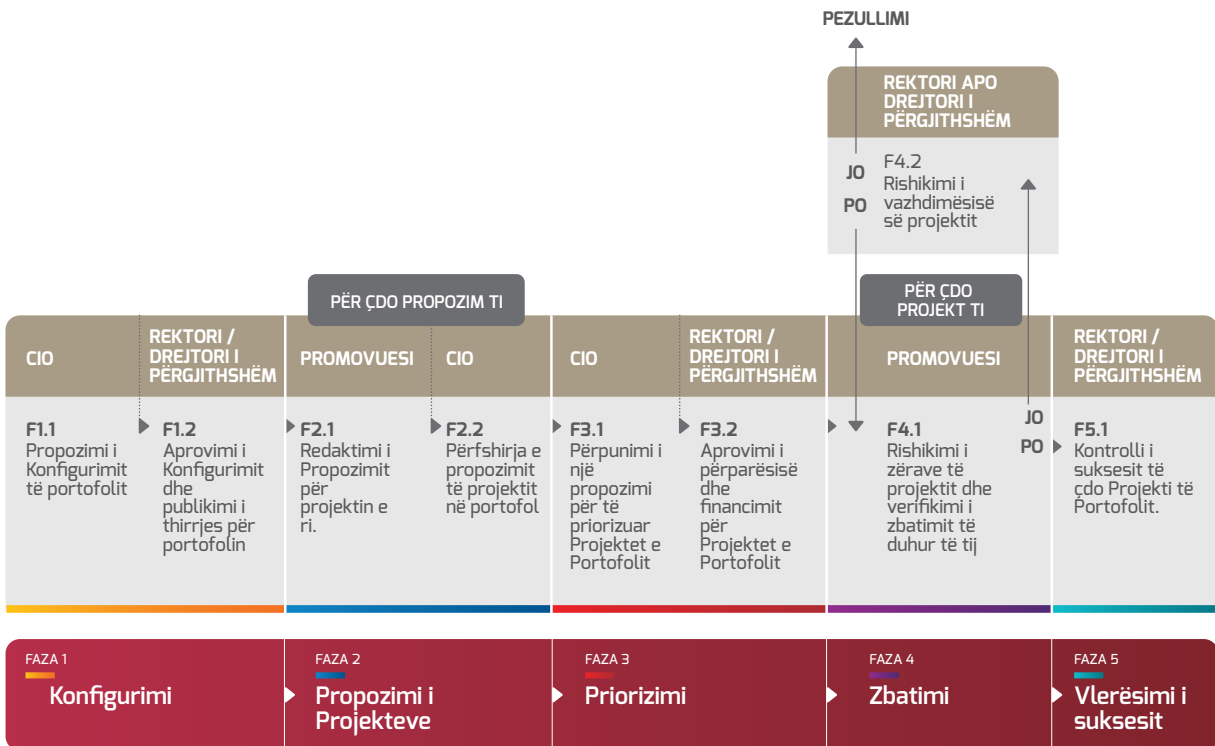
- **Faza 1: Konfigurimi.** Në këtë fazë merren vendimet më të rëndësishme të procesit sepse përcaktohen kush janë burimet (njerëzore dhe financiare) të disponueshme për t'ju alokuar portofolit sipas projekteve që zbatohen. Gjithashtu përpunohen kriteret strategjike që do të shërbejnë më vonë për të kuptuar nëse projektet e propozuara kanë të njëjtën linjë strategjie biznesi me universitetin.
- **Faza 2: Propozimi i projekteve.** Objektivi i kësaj faze është të zbulojë se cilat projektet do të sjellin një përmirësim për shërbimet aktuale universitare, ose do të ofrojnë suport për një shërbim të ri që kontribuon në arritjen e objektivave strategjike të universitetit nëpërmjet teknologjive të informacionit. Prandaj u kërkohet stafit, si administrativ ashtu dhe drejtues, që të propozojnë projekte që sjellin përmirësime në shërbimet universitare. Rezultati është një lloj katalogu integruar i nevojave strategjike që duhen përmbushur bashkë me projektet që duhen zbatuar.
- **Faza 3: Priorizimi.** Zakonisht, universitetet nuk disponojnë të gjitha burimet e nevojshme për të zbatuar të gjitha projektet e përfshira në fazën e mëparshme të portofolit. Për këtë arsye, duhet të vlerësohen të gjitha propozimet, të organizohen sipas një priorizimi strategjik dhe t'i dedikohen burimet e disponueshme projekteve strategjike më të rëndësishëm.

Vlerësimi i suksesit është i domosdoshëm për të përcaktuar impaktin strategjik të projektit

- **Faza 4: Zbatimi.** Në këtë fazë zbatohen të gjitha projektet e aprovuara në etapën e mëparshme, duke u kujdesur për ndjekjen e çdo projekti dhe finalizimin e duhur të tyre. Në çdo rast, nëse një projekt nuk arrin objektivat e parashikuara, duhet të vendoset nëse do procedohet me pezullimin e tij për të evituar akumulimin e humbjeve financiare.
- **Faza 5: Vlerësimi i suksesit.** Në fazën e fundit pretendohet të përcaktohet se sa vlera i rikthehen universitetit nga projektet e zbatuara. Fakti që një projekt mbaron brenda periudhës dhe me buxhetin e parashikuar, nuk nënkupton që janë arritur objektivat strategjikë të dëshiruar. Prandaj duhet zhvilluar një analizë strategjike e rezultateve dhe duhet informuar Rektori dhe anëtarët e Këshillit Drejtues për vlerat që projekti i sjell universitetit.

Ky propozimi i ndarjes së portofolit në faza është një krijim i vetë autorëve dhe nuk ka për qëllim të shndërrohet si mënyra e vetme për të shfrytëzuar një portofol. Është një proces i ndjeshëm ndaj përshtatjes deri diku fleksibël me realitetin e çdo universiteti apo sistemi universitar. Megjithatë, për të shmangur rreziqe të panevojshme, rekomandohet ndjekja e procedurës. Në vazhdim do të trajtohet në mënyrë të detajuar secila nga këto faza (figura 3.4).

Figura 3.4. Ndarja e përgjegjësiave për nënfazat e Portofolit Strategjik të Projekteve TI.



PËRGJEGJËSI

Drejtuasi Përgjegjës për fazën

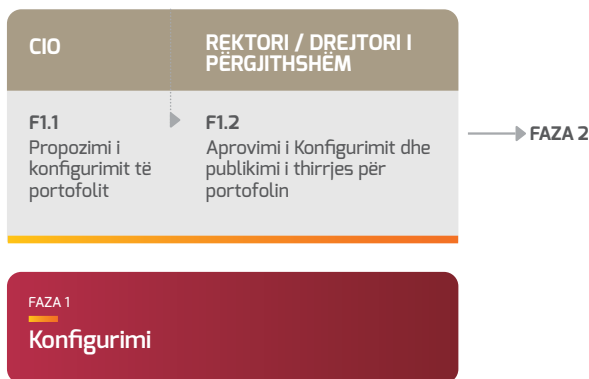
Këshilli Drejtues përcakton burimet e disponueshme dhe propozon kriteret strategjike

4.1. Faza 1: Konfigurimi

Në këtë fazë, Këshilli Drejtues merr vendimet më të rëndësishme të procesit, duke qenë se përcakton cilat janë burimet (njerëzore dhe financiare) të disponueshme për t'ju alokuar portofolit dhe propozon kriteret strategjike që do të shërbejnë për të kuptuar nëse projektet kanë të njëjtën linjë strategjike biznesi me universitetin.

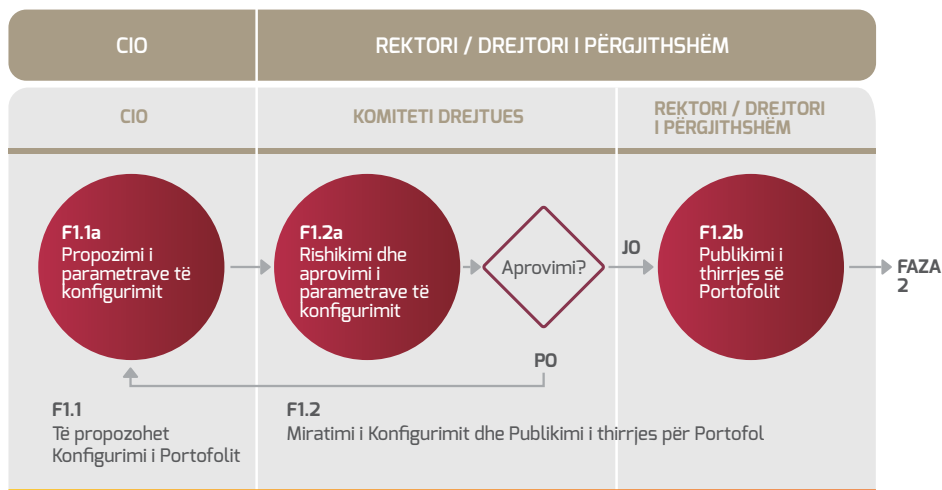
Faza fillon me konfigurimin e parametrevë të portofolit dhe përfundon me publikimin e një thirrjeje që njofton hapjen e portofolit në mënyrë që aplikuesit të dorëzojnë propozimet e tyre për projekte të reja (figura 3.5).

Figura 3.5. Faza 1: Konfigurimi



CIO duhet të marrë iniciativën në këtë fazë dhe t'i propozojë konfigurimin e portofolit Këshillit Drejtues. Rektori do të ngarkojë Këshillin Drejtues për rishikimin e propozimit, aprovimin dhe së fundmi publikimin e tij në Thirrjen e Portofolit. Këshilli Drejtues mund t'ja rikthejë propozimin CIO për t'a rikonfiguruar dhe prezantuar në një moment të dytë (Figura 3.6).

Figura 3.6. Nënfazat e Fazës 1: Konfigurimi



Portofoli duhet të përfshijë koston e burimeve njerëzore që do marrin pjesë në çdo projekt

Projektet do të konkurrojnë gjithashtu për burimet njerëzore

Vlerësimi i një projekti duhet të përfshijë kriteret e bashkëveprimit strategjik

Në këtë fazë duhet të punohen këto parametra: burimet financiare, burimet njerëzore, kriteret e vlerësimit, kalendari dhe dokumentacioni i portofolit.

Burimet Financiare të Portofolit

CIO duhet të fillojë punën me përcaktimin e kostos globale të portofolit. Për ta arritur atë, duhet të llogarisë koston e burimeve njerëzore (si të sektorit të TI ashtu dhe të shërbimeve të tjera) që do të punojnë në zbatimin e projekteve të reja. Gjithashtu duhet të kontrollojë proceset universitare që suportohen nga TI dhe të përcaktojë koston globale të mirëmbajtjes së tyre. Së fundmi, do të propozojë një shumë për të investuar në projektet e reja. Kjo shumë do të rishikohet më vonë nga Këshilli Drejtues dhe do të ratifikohet nga Rektori. Projektet e propozuara do të konkurrojnë për financimin e një pjesë të kësaj shume, kështu që duhet të jetë një shumë e arsyeshme për të siguruar realizimin e një numri të arsyeshëm projektesh që do të përmbushin një pjesë të madhe të objektivave komerciale të universitetit.

Burimet Njerëzore të Portofolit

CIO duhet të përcaktojë sa burime njerëzore, të specializuar në TI dhe në shërbime të tjera, duhet t'ja dedikojë zbatimit të portofolit. Në fakt, nuk ka pse të llogarisë me kohë të plotë një teknik, por mund t'a masë disponibilitetin e tij në orë në vit. Sasia totale e orëve të disponueshme do jetë gjithashtu një burim për të cilin do të konkurrojnë projektet e portofolit. Duhet të kihet parasysh që nëse disponohen pak burime, atëherë projektet do duhet t'i dedikojnë një pjesë të financimit të tyre punësimit të burimeve të jashtme.

Kriteret e vlerësimit të portofolit

CIO duhet të propozojë një katalog të gjerë e me varietet kriteresh vlerësimi, duke përfshirë sidomos kriteret që përcaktojnë nesë propozimi ndan të njëjtat objektiva biznesi. Duhet t'i përcaktohet çdo kriteri një ponderim. Gjithashtu rekomandohet që bashkëveprimi strategjik të përbëjë një përqindje të rëndësishme të vlerës finale të projektit.

Kalendari i Portofolit

CIO duhet të propozojë një kalendar që përfshin pikat kryesore të portofolit. Ky kalendar do të rishikohet dhe aprovohet nga Këshilli Drejtues. Kalendari duhet të përfshijë:

- **Datën e publikimit të thirrjes së portofolit.** E kemi përmendur më lart rëndësinë e përfshirjes në buxhetet vjetore të universitetit financimin që do t'i dedikohet portofolit. Prandaj, thirrja duhet të bëhet në kohë të mjaftueshme për të përmbushur tre fazat e para, para se të përgatitet buxheti. Ky fakt na shtyn të këshillojmë që thirrja për portofolin të bëhet muaj më parë (për shembull, tre muaj) se të punohet buxheti.
- **Përiudha për të dorëzuar propozimet e projekteve.** Të paktën vitin e parë të thirrjes për portofolin, periudha për dorëzimin e projekteve duhet të jetë mjaft e gjerë (ndoshta dy muaj), duke qenë se aplikuesit do të kenë nevojë për ndihmën e Zyrës së Portofolit për të plotësuar si duhet aplikimet e tyre. Duke u nisur nga edicioni i dytë i portofolit, periudha në fjalë mund të reduktohet në, për shembull, një muaj. Në disa modalitete

portofolësh preferohet të ndahet kjo periudhë në dy faza. Në fazën e parë do të prezantohen aplikimet e gjatë fazës së dytë Zyra do t'i rishikojë dhe kërkoë rregullime të mundshme. Është e këshillueshme procedura e parë, edhe pse implementimi final mbetet në konsideratë të CIO-së së çdo universiteti.

- **Periudha e vlerësimit dhe priorizimit të projekteve.** Kjo periudhë mund të zgjatet gjatë dy apo tre javësh në të cilat Zyra duhet të realizojë vlerësimin e propozimeve dhe të përpunojë një listë finale projektësh të priorizuara sipas kriterëve strategjike.
- **Data e publikimit të projekteve të aprovuara dhe të financuara nga portofoli.** CIO do t'i dërgojë Këshillit Drejtues listën e projekteve të priorizuara që të verifikohen dhe më pas të procedohet me ndarjen e financimeve për secilin prej tyre. Këto çështje mund të trajtohen në një mbledhje të vetme të Këshillit Drejtues, prandaj data e publikimit të rezultateve nuk duhet të shtyhet shumë në lidhje me periudhën e mëparshme.

Dokumentacioni i Portofolit

Është e këshillueshme që CIO të përpunojë një sërë dokumentesh që lehtësojnë përshkrimin e portofolit dhe ndihmojnë përdoruesit në kuptimin e tij:

- **Një dokument me përshkrimin e portofolit.** Do të përfshijë kryesisht një përshkrim për palët që ndërhyjnë në proces dhe fazat më të rëndësishme të portofolit.
- **Rregullorja e funksionimit të portofolit.** Për t'i ofruar një transparencë maksimale përdoruesve, duhet të shpjegohet në formë rregulloreje funksionimi i portofolit. Nëse disponohet kjo rregullore, atëherë dokumenti i lartpërmendur nuk është i nevojshëm.
- **Formular i standartizuar për propozimin e një projekti të ri.** Në mënyrë që të gjithë propozimet të vlerësohen duke marrë parasysh të njëjtin informacion, duhet të përdoret një formular i njëjtit, që të përshijë informacion mbi të dhënat strategjike.
- **Teksti i thirrjes për portofolin.** Duhet të përfshijë financimin e disponueshëm për portofolin, datat kryesore me interes dhe, mbi të gjitha, pikat strategjike që do të shërbejnë si referencë për të bashkëvepruar me projektet e reja. Gjithashtu duhet përmendur një faqe ëeb ku do të publikohet pjesa tjetër e dokumentacionit të përmendur dhe ku Zyra e Portofolit do të vihet në dispozicion të përdoruesve për t'i ndihmuar gjatë fazës së propozimit të projekteve. Thirrjen duhet t'a firmosë Rektori për të theksuar mbështetjen e tij për iniciativën e që përdoruesit të kuptojnë rëndësinë strategjike të portofolit dhe projekteve që e përbëjnë atë. Thirrja do të dërgohet të gjithë komunitetit universitar për të përcjellë mesazhin e përpjekjes ekonomike që po bëhet për të krijuar apo përmirësuar shërbimet universitare të bazuara në teknologjitë e informacionit.

Për të kuptuar më mirë se si të krijohen parametrat e konfigurimit dhe dokumentacionin që duhet përgatitur për t'i ofruar suport portofolit, ky libër përmban një shtesë me shembuj konkretë të zbatimit të Portofolit Strategjik në një universitet. Në pjesën F1.1 të këtij aneksi shfaqet i gjithë dokumentacioni i përdorur për rastin e studimit në fjalë.

Edhe pse kjo fazë konfigurimi është shumë e shkurtër për sa i përket kohës në krahasim me pjesën tjetër të procesit, është thelbësore dhe shumë kritike sepse përbën bazën ku do të mbështetet gjithë thirrja. Për të arritur parimet e qeverisjes së mirë për të cilën pretendohet, i gjithë dokumentacioni i gjeneruar në këtë fazë, dhe të gjitha vendimet e marra, do të publikohen bashkë me thirrjen.

4.2. Faza 2: Propozimi i projekteve

Duhet kujtuar që objektivi i kësaj faze është të zbulojë cilat janë projektet që mund të kontribuojnë në arritjen e objektivave strategjike të universitetit me anë të teknologjive të informacionit. Për këtë arsye, u kërkohet personave përgjegjës për shërbimet universitare që të propozojnë përfshirjen në portofol të projekteve që kontribuojnë në këto përmirësime. Kjo fazë duhet të përfshijë një katalog të plotë projektesh që duhen zbatuar për të kënaqur nevojat komerciale të universitetit.

Faza e pranimit të propozimeve fillon sapo të publikohet thirrja dhe shtrihet për afërsisht një muaj (afati do të përcaktohet në kalendarin e portofolit). Gjatë kësaj faze çdo promovues do të jetë përgjegjës për redaktimin e propozimeve të projekteve të reja dhe do t'ja dërgojë me vonë CIO-s që t'a marrë në konsideratë për t'a përfshirë në portofol (figura 3.7). Pasi mbaron periudha në të cilën thirrja është e hapur, portofoli do të përmbajë të gjithë projektet e propozuara e të redaktuara në terma strategjike.

Në fakt, është aplikuesi i çdo projekti i cili duhet të marrë iniciativën sapo zbulon që është hapur një thirrje e re për portofolin (figura 3.8). Duhet të plotësojë, me argumenta strategjike, një formular propozimi dhe t'ja paraqesë promovuesit që mund të përfitojë më shumë nga zbatimi i këtij projekti të ri. Në shembullin e përmendur më lart, shefja e Shërbimit të Mobilitetit Ndërkombëtar ja dërgon propozimin e saj *“Dizenjimi dhe përdorimi i një aplikacioni që menaxhon mobilitetin ndërkombëtar të studentëve”* Zëvendës Rektorit të Zyrës Ndërkombëtare, duke qenë se është promovuesi me më shumë interes për t'ja bashkëngjitur këtë aplikacion menaxhimit të sektorit për të cilin është përgjegjës.

Objektivi qëndron në përcaktimin e atyre projekteve që kontribuojnë më shumë në përmbushjen e strategjisë së universitetit

Aplikuesi merr iniciativën dhe propozon një projekt të ri

Figura 3.7. Faza e 2: Pranimi i Propozimeve

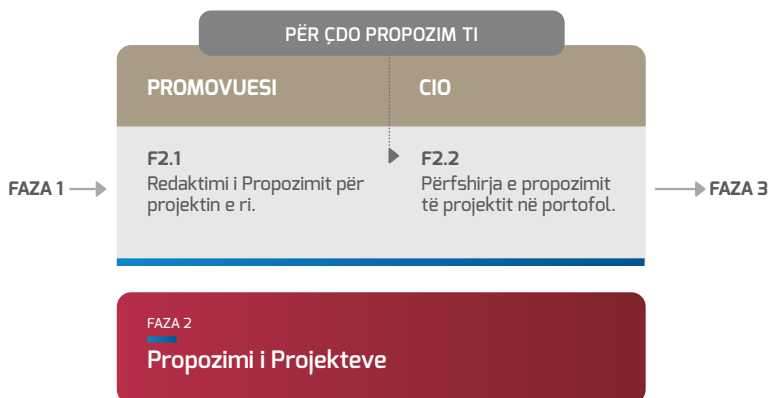
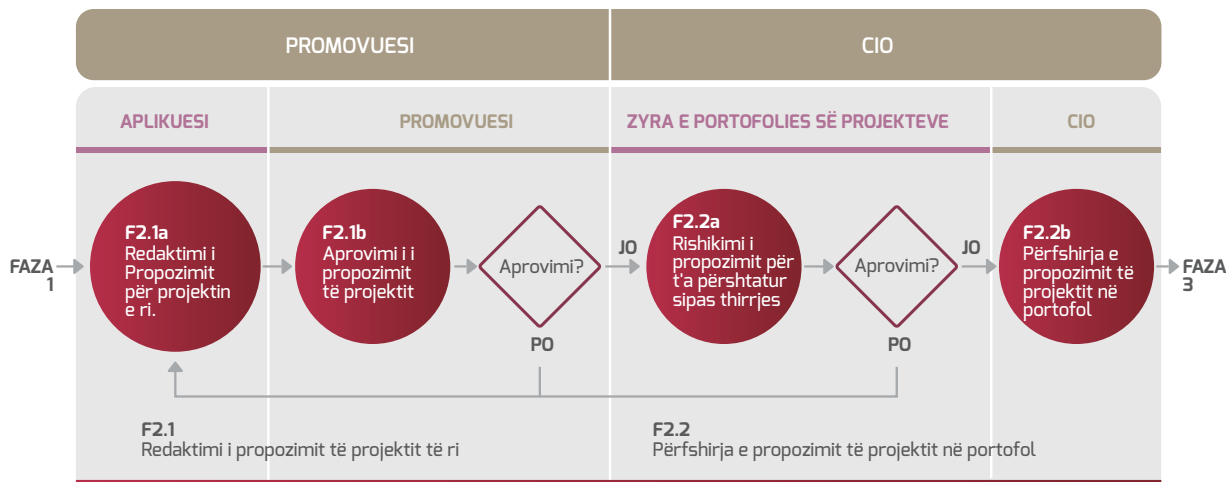


Figura 3.8. Nënfazat e Fazës 2: Pranimi i Propozimeve



PËRGJEGJËS Drejtuesi universitar përgjegjës për çdo nënfazë

PËRGJEGJËS JO DREJTUES Përgjegjësi jo drejtues për çdo nënfazë

Zyra e Projekteve verifikon nëse projekti është redaktuar në mënyrë strategjike

CIO do t'i delegojë Zyrës së Portofolit rishikimin e propozimeve për të verifikuar nëse redaktimi i tyre është bërë sipas termave strategjikë dhe përshin të gjithë informacionin e nevojshëm për vlerësimin e tyre të mëvonshëm. Zyra gjithashtu duhet të vërtetojë që projekti ka mjaftueshëm potencial dhe ofron argumentat e duhura për t'u konsideruar strategjik. Megjithatë, Zyra nuk do të diskutojë rëndësinë strategjike të projektit, por do të merret vetëm me kontrollimin e aspekteve formale të aplikimit. Në rast se Zyra zbulon mundësi përmirësimi, do të vihet në kontakt me aplikuesin dhe drejtuesin e projektit, duke i asesoruar në rishkrimin e duhur të aplikimit. Pasi të korrigjohet, duhet t'i kërkojnë promovuesit që t'ja ridërgojë CIO-s, gjithmonë nëse janë dakort me ndryshimet e bëra.

CIO vendos nëse do ta përfshijë projektin në portofol

Së fundmi, CIO, përgjegjësi kryesor i kësaj faze, do të rishikojë çdo propozim për tu siguruar që është i plotë para se t'a përfshijë në portofol. As CIO nuk vendos për rëndësinë e projektit të ri, por do t'a përfshijë në portofol në pritje të fazës tjetër ku Këshilli Drejtues do t'a vlerësojë. Vetëm atëherë CIO, si pjesë e Këshillit Drejtues, do të ofrojë opinionin e tij në lidhje me rëndësinë e projektit.

Rezultati i kësaj faze është që portofoli përmban një sërë propozimesh për projekte të mirëdokumentuara falë informacionit që përfshihet në formularin e propozimit.

Priorizimi shërben për të caktuar burimet e projekteve më strategjike

4.3. Faza 3: Priorizimi

Universitetet nuk disponojnë të gjithë burimet e nevojshme për të zbatuar të gjitha projektet e përfshira në portofol gjatë fazës paraprake të pranimit të propozimeve. Prandaj, duhen vlerësuar të gjitha propozimet, duhen organizuar sipas një priorizimi strategjik dhe duhen caktuar burimet e disponueshme vetëm atyre projekteve më të rëndësishme strategjike.

Kjo fazë priorizimi është shumë e shkurtër, por rëndësia e saj është maksimale, dhe është i domosdoshëm vizibiliteti i qartë i këtij momenti të thirrjes, sepse nënkupton një moment reflektimi për të gjitha proceset e përgatitjes dhe bashkëveprimit, ashtu si dhe fillimit të zbatimit të projekteve të TI.

Në këtë fazë CIO është përgjegjës për vlerësimin me kritere strategjike e të gjithë projekteve të portofolit dhe krijimin e një liste të priorizuar sipas vlerës së tyre strategjike. Më vonë, Rektori, bashkë me Këshillin Drejtues, do të rishikojë listën e organizuar të projekteve dhe do të alokojë burimet e disponueshme për projektet me prioritare (figura 3.9).

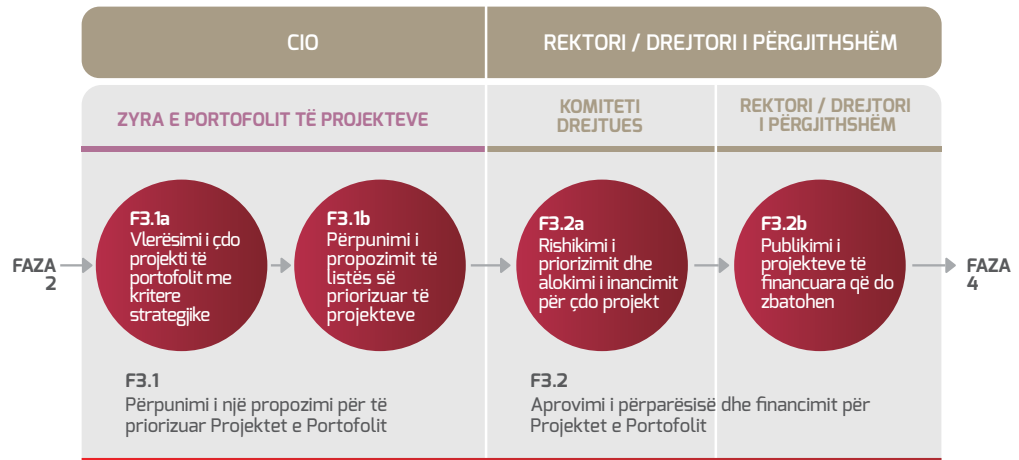
Figura 3.9. Faza 3: Priorizimi



Zyra e Projekteve i propozon Këshillit Drejtues një listë projektsh të priorizuar strategjiksht

Në këtë fazë, janë teknikët e Zyrë së Portofolit ata që do të fillojnë përpunimin e një skeme vlerësimi ku do të përfshihen të gjitha kriteret strategjike të përcaktuara gjatë fazës së konfigurimit (figura 3.10). Kjo skemë do të shërbejë si referencë për të vlerësuar secilin prej projekteve të përfshira në portofol. Në pikën F3.1 të aneksit përfshihet një skemë e tillë. Tekniku duhet të bëjë një vlerësim global, sipas eksperiencës së tij, të secilit prej kriterëve strategjike dhe t'i përlogarisë ato për të nxjerrë një vlerë globale për projektin. Kjo do të jetë vlera për të cilën do të konkurrojnë projektet e portofolit. Pasi të përlogaritet vlera e të gjithë projekteve të portofolit, Zyra do të përpunojë dhe t'i propozojë Këshillit Drejtues një listë priorizimi të organizuar nga vlera strategjike me e madhe te ajo më e vogla.

Figura 3.10. Nënfazat e Fazës 3: Priorizimi



Me qëllim respektimin e parimit të përgjegjësisë, do të jetë Këshilli Drejtues i Universitetit (apo organit kolegial ekuivalent) i cili, duke u nisur nga propozimi paraprak i priorizimit të dërguar nga Zyra, duke respektuar rregulloren e propozuar gjatë fazës së konfigurimit, dhe duke u bazuar në kriterin e tij dhe njohuritë mbi intereset dhe strategjinë e organizatës, do të vendosë për një listë të priorizuar projektesh.

Ky është momenti kur promovuesit mund të tentojnë të mbrojnë projektet që kanë propozuar por, sërish sipas parimit të përgjegjësisë, duhet t'a bëjnë me anë të propozimit të ndryshimeve të përgjithshme për kriteret e vlerësimit, duke shmangur veprime që shërbejnë në rritjen e vlerës preferenciale të projektit. Për shembull, Zëvendës Rektori i Zyrës për Çështjet Ndërkombëtare mund të kërkojë që të rritet ponderimi i kriterit të "përmirësimit të ndërkombëtarizimit" sepse kupton që është më e rëndësishme sesa linjat e tjera strategjike prezente në kriteret e vlerësimit.

Këshilli Drejtues duhet të alokojë burimet financiare dhe njerëzore për çdo projekt

Këshilli Drejtues duhet të alokojë gjithashtu burimet financiare dhe njerëzore për çdo projekt, duke filluar nga më i rëndësishmi dhe duke shpërndarë këto burime sipas rregullit të priorizimit deri në mbarimin e tyre. Në pjesën më të madhe të rasteve, kjo nënkupton që portofoli disponon burime vetëm për të parët e listës, duke lënë pa financim një numër të mirë projektesh. Ky fakt nuk duhet të interpretohet sikur projektet që nuk financohen nuk janë mjaftueshëm strategjikë, por që, edhe pse janë të mirë dhe të realizueshëm, universiteti duhet të vonojë zbatimin e tyre deri në momentin që disponon burime. Duke aplikuar këtë model portofoli, kjo ndodhi nuk duhet të përsëritet deri në edicionin pasardhës të portofolit.

Të gjithë anëtarët e Këshillit Drejtues duhet të respektojnë vendimin konsensual

Nëse gjatë zbatimit të një projekti zbulohet që nuk arrihen objektivat, duhet të mendohet për pezullimin e tij

Planifikimi i portofolit nuk duhet të ndryshojë, përveç rasteve të veçanta

Duhet kujtuar që burimet ekonomike i alokohen portofolit gjatë fazës së konfigurimit, megjithatë, kur të vijë momenti, nëse Këshilli Drejtues zbulon që projektet e tjera të listës, për të cilat nuk ka ardhur financimi, janë mjaftueshëm interesante, mund të vendosë të rrisë kuotën e investimit e të përfshijë ndonjë projekt më shumë ndër të financuarit.

Një çështje tjetër për të cilën mund të vendosë Këshilli Drejtues është për planifikimin e zbatimit të çdo projekti të TI gjatë thirrjes aktuale. Në këtë formë, mund të priorizojë projektet më urgjente. Thënë ndryshe, sigurohet që projektet më strategjike të zbatohen gjatë thirrjes aktuale, por nuk garantohet që një projekt më strategjik të zbatohet domosdoshmërisht para një tjetri më pak strategjik.

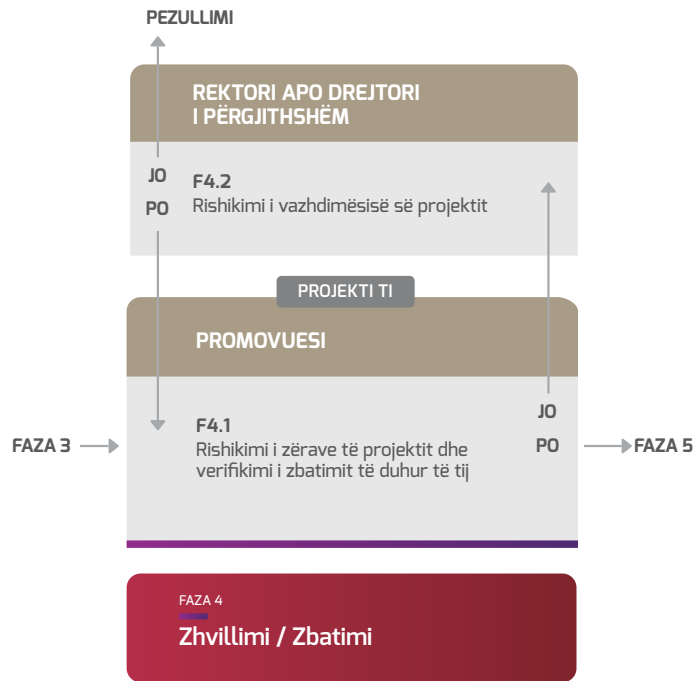
Sapo Këshilli Drejtues të bie dakort mbi të gjitha këto aspekte, anëtarët e tij duhet të angazhohen në respektimin e të gjitha vendimeve të marra, të paktën për periudhën e vlefshmërisë së edicionit të portofolit në fjalë (që zakonisht është një vit). Me financimin e duhur dhe planin e punës të dizenuar, tashmë i korrespondon drejtorëve të projekteve dhe funksionarëve përgjegjës e teknikëve për të zbatuar çdo projekt. Falë planifikimit do jetë më e lehtë ndarja e punës ndërmjet pjesëmarrësve të projekteve dhe shmangia e mbingarkesave që mund të ndodhin për shkak të projekteve të paparashikuara.

4.4. Faza 4: Zbatimi

Në këtë fazë zbatohen të gjithë projektet e aprovuara në fazën e mëparshme. Por është e domosdoshmë që të ndiqet vazhdimësia e secilit prej tyre, duke u munduar për finalizimin e tyre të duhur. Nëse në ndonjë moment zbulohet se projekti nuk përmbush objektivat e përcaktuara, për çfarëdo lloj arsyeje, duhet të vendoset nëse do të procedohet me pezullimin e tij në vend të akumulimit të humbjeve financiare.

Gjatë periudhës së zbatimit mund të krijohen situata të reja si, për shembull, ndryshimi strategjik, aprovimi i normativave dhe ligjeve që prekin projektin, ose thjesht shfaqja e projekteve që duken më të rëndësishëm strategjikisht se ata që janë në zbatim. Gjithashtu mund të ndodhë që ndonjë projekt të mos respektojë planifikimin e tij dhe të akumulojë vonesa e humbje financiare që e shtyjnë promovuesin në rimendimin e vazhdimësisë së projektit. Rektori duhet të informohet mbi të gjitha këto situata duke qenë se është përgjegjës kryesor i portofolit dhe është ai i cili aprovon çdo ndryshim të rëndësishëm që propozohet të bëhet në portofol (figura 3.11).

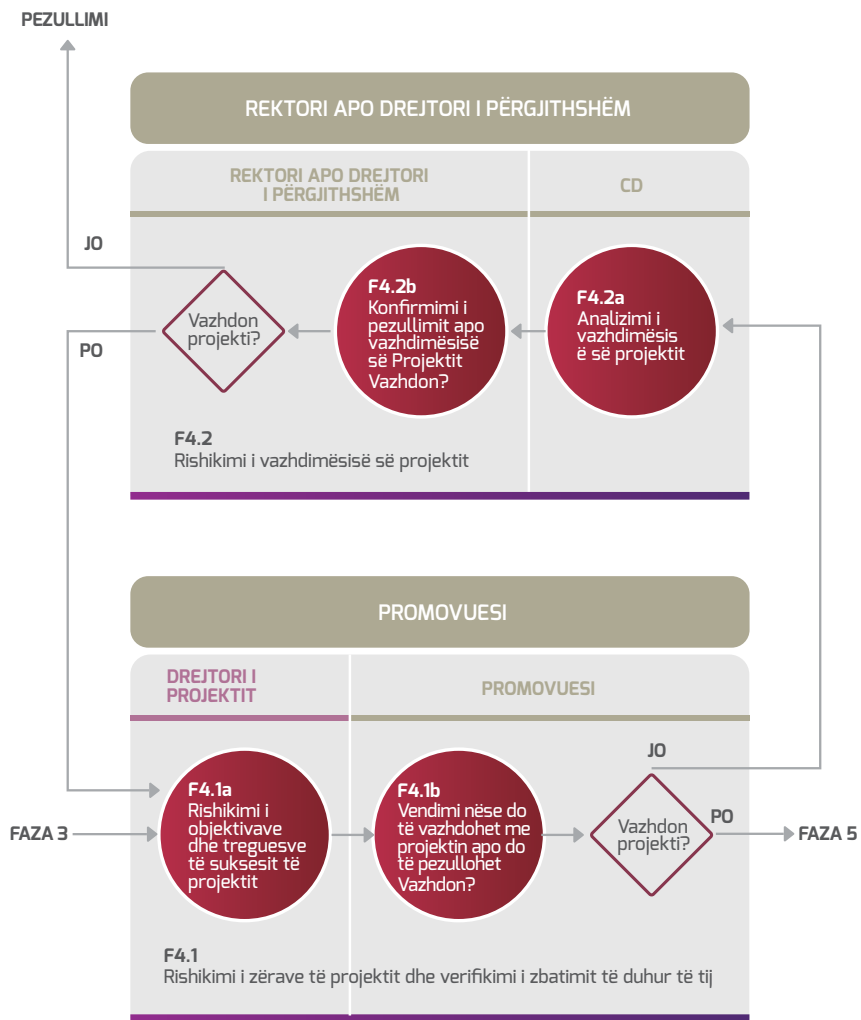
Figura 3.11. Faza 4: Zbatimi



Drejtori i projektit është përgjegjës për ndjekjen e vazhdimësisë së tij dhe për informimin e promovuesit

Drejtori i çdo projekti do të jetë përgjegjës për të ndjekur vazhdimësinë e projektit dhe për të informuar periodikisht promovuesin e tij mbi statusin e zbatimit të projektit duke u nisur nga objektivat e planifikuara dhe nga vlerat e treguesve të përcaktuara të suksesit. Nëse promovuesi zbulon një devijim shqetësues nga përmbushja e objektivave të projektit apo nëse kanë ndryshuar kushtet që ndikojnë në projekt (ndryshime në strategji apo miratimi i ligjeve të reja) duhet të informojë Këshillin Drejtues që të analizojë vazhdimësinë e tij (figura 3.12).

Figura 3.12. Nënfazat e Fazës 4: Zbatimi



Jemi të sigurt se eksperiencia e Këshillit Drejtues do të jetë e mjaftueshme për të vendosur nëse është rentabël nga të gjitha pikëvështrimet (ekonomike dhe strategjike) të vazhdohet me projektin deri në fund, apo të procedohet me pezullimin e tij për të shmangur akumulimin e më shumë vonesave dhe ç'kontrollimin e financimit. Në momentin që pezullohet një projekt, Këshilli Drejtues mund të vendosë të fillojë me zbatimin e projektit të ardhshëm të listës që mbeti pa financim dhe ti alokojë burimet e çliruara, apo t'ja shpërndajë këto burime ndonjërit prej projekteve në zbatim.

Edhe pse planifikimi i portofolit duhet të jetë i pandryshueshëm, përveç rasteve të përshkruara më lart, ndonjëherë, ndonjë drejtues universitar tundohet dhe nxitohet për të vënë në zbatim çfarëdo lloj projekti tjetër gjatë periudhës së vlefshmërisë së portofolit. Nëse projekti që ka lindur në formë të papritur është realisht i rëndësishëm, drejtuesi duhet të ngrejë një propozim për ndryshim portofoli. Nëse Këshilli Drejtues vlerëson se projekti është i një interesi maksimal, duhet të konsiderojë nëse disponon burimet financiare të jashtëzakonshme dhe ato njerëzore të jashtme për t'ja dedikuar, apo nëse pezullohet ndonjë nga projektet në zbatim për të liruar burime që mund ti rialokohen këtij projekti të ri. Ky operacion mund të rezultojë realisht i ndërlikuar dhe me rrezik, prandaj është e rekomandueshme që Këshilli Drejtues të mos nxitohet dhe të analizojë me ftohtësi nëse projekti i ri i propozuar është me të vërtetë kaq i rëndësishëm, apo mund të presë deri në edicionin e ardhshëm të portofolit, i cili duhet të hapet në pak muaj.

Për t'a përmbledhur, kjo fazë e zbatimit ka si objektivi të ndjekë vazhdimësinë e administrimit të projekteve të portofolit, duke rregulluar se si do të, apo mund të jetë ndërhyrja e Këshillit Drejtues, cilat do të jenë kompetencat dhe si do të komunikojnë mes tyre funksionarët e përfshirë në drejtim. E gjithë kjo për të siguruar bashkëveprimin ndërmjet vendimeve strategjike dhe atyre teknike e organizative, duke avancuar gjithmonë në objektivat strategjike të universitetit.

4.5. Faza 5: Vlerësimi i suksesit

Faza e analizës së suksesit përcakton vlerën që i sjell çdo projekt i portofolit pas zbatimit të tij

Në këtë fazë të fundit duhet të përcaktohet vlerat që i sjellin universitetit projektet e zbatuara të portofolit. Që një projekt të mbarojë në afatin dhe buxhetin e parashikuar, nuk do të thotë që janë arritur objektivat e pritur strategjike. Prandaj, është e nevojshme një analizë strategjike e rezultateve dhe të informohet Rektori bashkë me anëtarët e Këshillit Drejtues për vlerën e aportuar në universitet (figura 3.13).

Figura 3.13. Faza 5: Vlerësimi i suksesit

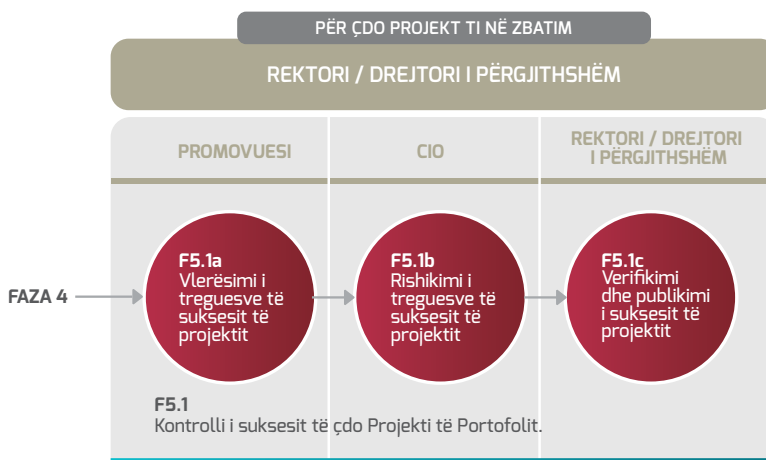


Në këtë fazë duhet të realizohet një vlerësim i rezultateve të zbatimit të çdo projekti, por gjithashtu dhe një vlerësim global i zbatimit të portofolit. Ky i fundit duhet të realizohet pak më vonë në kohë për të mundur e vlerësuar, me perspektivë dhe të dhëna të mjaftueshme, përfitimet e portofolit.

Ky vlerësim mund të bazohet në pyetësorë të plotësuar nga aplikuesit dhe promovuesit në analizën e rezultateve. I gjithë informacioni i gjeneruar në këtë fazë vlerësimi suksesi do të jetë vendimtar për të ndihmuar vendimarrjen e Këshillit Drejtues.

Duhet të jetë promovuesi i cili vlerëson treguesit e projektit të tij dhe i dërgon CIO-s një raport në të cilin tregon nivelin e suksesit të arritur (figura 3.1). Suksesi i një projekti nuk duhet të përcaktohet vetëm në funksion të një përfitimi të lartë ekonomik, kursimeve të rëndësishme apo lehtësimit të dukshëm të një procesi. Përveç këtyre treguesve, çdo projekt duhet të përcaktojë, gjatë plotësimit të formularit të propozimit, një sërë treguesish në lidhje me kontributin e tij për të arritur disa objektiva strategjike. Nëse përcaktohen që nga fillimi treguesit e suksesit strategjik, duke përfshirë vlerat fillestare dhe objektivat, pas përfundimit të zbatimit të projektit, Rektori mund të vendosë lehtësisht nëse projekti në fjalë ka arritur vlerat e pritura, domethënë, përmbush objektivat strategjike të universitetit dhe është i suksesshëm.

Figura 3.14. Nënfaza e Fazës 5: Vlerësimi i suksesit



Në shembullin që kemi përdorur për projektin e *“Dizenjimit dhe përdorimit të një aplikacioni që menaxhon mobilitetin ndërkombëtar të studentëve”*, mund të përfshihen si tregues suksesi strategjikë këto elementë: koha mesatare për të plotësuar inkorporimin e një studenti të pranuar, (ku do të mateshe nëse procesi është lehtësuar në lidhje me situatën aktuale, dhe do të plotësonte një objektivi biznesi në lidhje me çilësinë e shërbimeve universitare), mendimi i studentëve në lidhje me procesin e mobilitetit (do të mund të motivojë nevojën për të arritur nivelet më të larta të studentëve duke përmbushur objektivat e përdoruesve), numri i vendeve të origjinës së studentëve të pranuar që përdorin këtë aplikacion (ky tregues është i lidhur qartësisht me objektivin strategjik të shtrirjes dhe ndërkombëtarizimit të universitetit), përqindja e studentëve të universitetit që realizojnë mobilitetin dalës (tregon nëse është punuar në mënyrën e duhur në shpërndarjen e programeve të mobilitetit, nëse janë vendosur në dispozicion të studentëve instrumentat e duhur dhe janë motivuar për të pasur ekpëriencë ndërkombëtare, e nëse kanë të njëjtin objektivi për sa i përket rritjes së ndërkombëtarizimit të universitetit).

Për të kuptuar më mirë se si mund të vlerësohet suksesi i një projekti rekomandohet leximi i pikës F5.1 të aneksit.

Në këtë kapitull është përshkruar një propozim portofoli strategjik për projektet TI, dhe në disa raste, në mënyrë bindëse. Arsyeja është sepse pas shumë vitesh duke implementuar këtë instrument nëpër universitete të ndryshme, jemi të sigurt që kjo procedurë është e duhura dhe ndikon defnitivisht në suksesin e portofolit. Por, lexuesi duhet të kuptojë gjithashtu që ky propozim është fleksibël dhe ka mundësi për t’ju përshtatur realitetit të çdo universiteti. Ka universitete me metodologji portofoli me pak ndryshime për këtë propozim, por që funksionojnë shumë mirë. Edhe pse duhet paralajmëruar se ndryshimet që mund të bëhen mbi procedurën e propozuar, duhen realizuar me kujdes në mënyrë që të mos ulin nivelin e pjesëmarrjes së personelit të portofolit. Nëse ndodh kjo gjë, përdoruesit do të humbin besimin në portofol dhe do të përfundojnë duke mos marrë pjesë.

Për ta përmbledhur, ka shumë rrugë që të çojnë në të njëjtin destinacion, por jemi të bindur që rruga e propozuar në këtë kapitull do të jetë me lehtë për t’u kaluar nga lexuesit që do vendosin implementimin e një Portofol Strategjik për Projektet e TI në universitetin e tyre.

“ Objektivi është të përcaktojmë cilat projekte ndikojnë më shumë në realizimin e strategjisë së universitetit. ”

“ Ky portofol projektësh është i dizenuar për t’u përdorur nga direktivat e lartë universitarë. ”

“ Portofoli i projekteve do të zbulojë të gjitha ato iniciativa të nevojshme për të përmbushur objektivat strategjike të universitetit. ”

“ Nevojiten objektiva strategjike për të shfrytëzuar portofolin e projekteve. ”

“ Në fazën e konfigurimit merren vendimet më të rëndësishme të procesit. ”

“ Këshilli Drejtues përcakton burimet e disponueshme dhe propozon kriteret strategjike. ”

“ Los proyectos aprobados en la cartera se encuentran priorizados fundamentalmente por su grado de alineación estratégica ”

“ Projektet e miratuara të portofolit priorizohen kryesisht për nivelin e tyre të bashkëveprimit strategjik. ”

“ Priorizimi shërben për t'i alokuar burimet projekteve më strategjike. ”

“ Portofoli duhet të përfshijë koston e burimeve njerëzore që do të marrin pjesë në çdo projekt. ”

“ Portofoli duhet të përfshijë të gjithë financimin e dedikuar për TI, si të mirëmbajtjes ashtu dhe të projekteve të reja. ”

“ Pjesa e parë e financimit është për të përballuar mirëmbajtjen e shërbimeve në përdorim. ”

“ Projektet do të konkurrojnë gjithashtu dhe për burimet e tyre njerëzore. ”

“ Projektet do të konkurrojnë për financimin në dispozicion të iniciativave të reja. ”

“ CIO vendos nëse do ta përfshijë projektin në portofol. ”

“ Aplikuesi merr iniciativën dhe propozon një projekt të ri. ”

“ Promovuesi e mbështet projektin vetëm kur është i bindur për leverdinë e tij. ”

“ Këshilli Drejtues duhet të përcaktojë burimet njerëzore dhe financiare për çdo projekt. ”

“ Promovuesi do të mbrojë rëndësinë e projektit në Këshillin Drejtues. ”

“ Zyra e Portofolit të Projekteve është thelbësore për këshillimin e aplikuesve. ”

“ Zyra e Projekteve verifikon nëse projekti është redaktuar në mënyrë strategjike. ”

“ Vlerësimi i një projekti duhet të përshijë kriteret e bashkëveprimit strategjik. ”

“ Të gjithë anëtarët e Këshillit Drejtues duhet të respektojnë vendimin me konsensus. ”

“ Zyra e Projekteve i propozon Këshillit Drejtues një listë projektsh të përzgjedhur strategjikisht. ”

“ Nëse gjatë zbatimit të një projekti zbulohet që s'po përmbushen objektivat, duhet menduar pezullimi i tij. ”

“ Planifikimi i portofolit nuk duhet të ketë ndryshime, përveç në situata shumë specifike. ”

“ Drejtuesi i projektit është përgjegjës për ndjekjen e tij dhe për informimin e promovuesit të tij. ”

“ Faza e analizës së suksesit përcakton vlerat që sjell çdo projekt i portofolit pas zbatimit të tij. ”

“ Vlerësimi i suksesit është i domosdoshëm për të përcaktuar impaktin strategjik të projektit. ”

KAPITULLI

4

Zgjidhje për zbatimin dhe ecurinë e Portofolit Strategjik të Projekteve TI

SI TË JEPNI PËRPARËSI NË PROJEKTET STRATEGJIKE TI NË UNIVERSITETIN TUAJ

Ky kapitull paraqet një sërë zgjidhjesh për të vënë në zbatim me sukses një portofol strategjik të projekteve TI në një universitet. Portofoli i projekteve konsiderohet si një mjet i mirëqeverisjes së TI, për këtë arsye, ekzistojnë një numër i konsiderueshëm praktikash të mira që duhet të aplikohen në mënyrë që portofoli i projekteve të funksionojë në mënyrën e duhur. Në këtë kapitull do të jepen këshilla të vlefshme mbi elementët që kontribuojnë në mirëqeverisjen si dhe do të trajtohet se cila është forma e duhur e zbatimit të portofolit.

Lexuesi duhet të kuptojë vështirësinë që ekziston për të ndryshuar pasivitetin e një organizate në momentin që propozon procese të reja që lidhen me mirëqeverisjen e TI. Universitetet të cilat nuk kanë aplikuar praktika të mira për qeverisjes, zakonisht nuk zotërojnë një portofol projektsh dhe veprojnë nëpërmjet proceseve tradicionale të prirura drejt vendimarrjes së improvizuar, pothuajse asnjëherë të centralizuar apo të ndërlidhur me strategjinë e tyre të biznesit. Do të jetë i nevojshëm të ndodhë kapërcimi nga ai proces që ishte rezistent në kohë tek ndryshimi që do të sjellë transformimin si dhe përfshirjen e përgjegjësve të rinj. Instancat drejtuese të universitetit janë ato që duhet të udhëheqin këtë ndryshim duke nisur që nga aktualizimi i rolit dhe përgjegjësiive të tyre e duke promovuar kështu ndryshimin në pjesën tjetër të organizatës.

Përshkrimi i detajuar i proceseve të portofolit strategjik të projekteve TI i prezantuar në kapitullin e mëparshëm është baza për ta vënë në zbatim këtë mjet strategjik, por nga ana tjetër ekzistojnë një sërë sfidash dhe zgjidhjesh që duhen patur parasysh për ti vënë në praktikë nëse pretendojmë zbatimin me sukses të tyre. Shumë prej rekomandimeve të këtij kapitulli përkohë me fokusin e kapitullit të kaluar, por nëse do ti trajtonim në një kapitull specifik dedikuar implementimit do të na ndihmonte që të kuptohej më mirë rëndësia e tyre.

Rekomandimet që prezantohen janë rezultat i ekspëriencave të jetuara nga autorët përgjatë proceseve të implementimit të modelit të portofolit strategjik në universitete të ndryshme spanjolle. Për këtë arsye, shpresojmë që ky libër të shndërrohet në një referencë të mirë për drejtuesit universitarë që do të zotohen për të vënë në jetë këtë mjet të rëndësishëm në universitetin e tyre.

1. Modeli nga lartë poshtë (top-down)

Hapi i parë për të pasur një kulturë të qeverisjes është të mbështetemi në një metodologji ose model për ti përfshirë në përgjithësi të gjithë përgjegjësit e nevojshëm në qeverisjen TI dhe veçanërisht në portofolin e projekteve. .

Problemi kryesor që po ndesh kultura e qeverisjes TI për tu shpërndarë në të gjitha llojet e organizatave është se nuk ekziston një metodologji zbatimi e qartë dhe e përcaktuar. Kjo bën që këshilluesit dhe ekspertët e ndryshëm TI të krijojnë gjithsecili proceset e tyre.

Modeli Top-Down (nga lartë poshtë) favorizon vënien në zbatim të portofolit strategjik

Eksiztojnë dy lloje modelesh dhe metodologjish të përgjithshme në momentin e implementimit të praktikave të mira për qeverisjen TI ku mes të tjerave bën pjesë dhe protofoli i projekteve:

- **Modeli nga poshtë lartë (bottom-up).** Konsulentët e TI zakonisht zgjedhin këtë lloj strategjie. Propozojnë të fillohet nga adaptimi i mjeteve menaxhuese të shërbimeve dhe udhëheqja e TI në mënyrë që të kënaqin pozicionet e drejtuesve të nivelit të dytë dhe përgjegjësve TI të organizatës. Menjëherë sapo janë konsoliduar këto mjete të menaxhimit dhe sapo janë njohur avantazhet që mund t'ju sjellin, do të jenë pozicionet drejtuese të nivelit të dytë TI, duke nisur nga poshtë, ato që do të tentojnë të promovojnë që kultura e qeverisjes TI të arrijë sipër tek drejtuesit e lartë të biznesit të organizatës. Besojmë se me këtë strategji konsulentët ofruen sigurohen për të arritur lehtësisht tek menaxhimi i mesëm TI dhe të realizojnë një bashkëpunim të rëndësishëm për të vënë në punë mjetet që ju propozohen. Problemi është se kur ekzekutivi i TI pretendon të përfshijë instancat e larta drejtuese në procese të qeverisjes TI, nuk disponon argumentet e duhura duke patur parasysh se menaxhimi dhe drejtimi janë aktivitete plotësuese por të ndryshme. Në këtë rast, ka mundësi që kultura e qeverisjes së TI mos të arrijë tek instancat e larta drejtuese dhe për rrjedhojë ka shumë mundësi të deshtojë.
- **Modeli nga lartë poshtë (top-down).** Procesi do të fillonte me një trajnim formues drejtuar instancave të larta drejtuese që duhet të kuptojnë avantazhet që ka për biznesin promovimi i një sistemi qeverisës TI dhe nevojën për të vënë në zbatim praktika të mira qeverisëse të vetë organizatës. Kur instancat e larta drejtuese të binden, do të propozojnë aktivitetet e nevojshme në mënyrë që kjo bindje të përçohet tek të gjitha nivelet e organizatës dhe të lehtësojë vënien në zbatim të secilit dhe të të gjithë elementëve të një qeverisje të mirë të TI. Ky do të ishte momenti i duhur për të filluar me implementimin e mjeteve mbështetëse siç është portofoli i projekteve.

Eksperiencia jonë na ka treguar se një model top-down (nga lartë-poshtë) rrit mundësinë e suksesit për sa i përket konsolidimit të qeverisjes TI dhe për këtë arsye është kjo që rekomandojmë të përdoret për të vënë në zbatim modelin tonë të portofolit strategjik.

Joint Information Systems Committee krijoi një model qeverisës të TI dhe e zbatoi në universitete britanike të ndryshme. Nga analiza e përvojës së tyre mund të arrihet në përfundimin se pavarësisht përfitimeve të modelit, zbatimi i tij nuk ka kaluar përtej fazës së parë të projektit pilot. Si pasojë e kësaj nuk është shrirë në pjesën tjetër të sistemit universitar. Një nga arsyet që do ta shpjegonte këtë fakt është se zbatimet pilote u mbështetën vetëm nga nivelet e mesme drejtuese të universitetit që ishin promovuesit e modelit bottom-up (nga poshtë lartë). Mbetën të përjashtuar Rektori dhe anëtarë të tjerë të Këshilli Drejtues të universiteteve dhe si pasojë nuk shfaqën mbështetjen e nevojshme.

Megjithatë, autorë të shumtë, mes tyre dhe autorë të përmëndur në kapitujt e mëparshëm, bien dakort se sukcesi i implementimit të një sistemi qeverisës TI bazohet kryesisht në faktin që duhet të jetë i mbështetur nga Këshilli Drejtues.

Por ky model do të ketë sukses vetëm në rast se gjen mbështetje nga përgjegjësit teknik dhe funksional

Për këtë arsye, hapi paraprak në një proces implementimi të portofolit të projekteve është të bindet Rektori dhe zv. Rektorët (Këshilli Drejtues) se sa e rëndësishme është mbështetja e tyre maksimale. Drejtuesit universitarë do të binden vetëm nëse marrin informacionin e nevojshëm dhe argumentet e duhura nëpërmjet një procesi trajnues të pashmangshëm të ofruar nga ekspertët.

Por strategjia top-down nuk do të ketë sukses nëse nuk arrihet që prej fillimit një bashkëpunim i drejtuesve të TI që duhet të jenë suport dhe mbështes për të gjitha proceset e implementimit të sistemit qeverisës së TI dhe konkretisht i portofolit të projekteve.

2. Struktura e vendimarrjes së centralizuar

Struktura organizative e një universiteti zakonisht bazohet në dy shtylla: njëra është qeverisja qendrore – e përbërë kryesisht nga Rektori dhe Zv. Rektorët, të grupuar në një Këshill Drejtues osë një strukturë tjetër e ngjashme. Nga ana tjetër, bazohet gjithashtu dhe në një shtyllë tjetër të decentralizuar e cila përbëhet nga ekipe të qeverisjes së Fakulteteve ose Qëndrave të Formimit.

Normalisht, sa më i madh të jetë universiteti dhe për rrjedhojë edhe fakultetet dhe qendrat e tij, aq më i madh do të jetë dhe niveli i decentralizimit në vendimarrje. Megjithatë, qeverisja e TI kërkon që vendimet strategjike të jenë sa më shumë të jetë e mundur të centralizuara duke qënë se përgjegjësi për këtë është Këshilli Drejtues.

Në këtë mënyrë do të ishte më e thjeshtë që vendimet të bashkëlidheshin me strategjinë e biznesit të universitetit, duke arritur kështu një efikasitet maksimal nëpërmjet centralizimit të burimeve të tij TI. Kështu që do t'i delegoheshin fakulteteve vetëm vendimet dhe burimet që lidhen me menaxhimin e tij.

Modeli i portofolit strategjik rrezikon në mënyrë të pashmangshme për një vendimarrje dhe alokim burimesh të centralizuara. Kjo do të thotë se vendimin se cili prej projekteve TI është më i rëndësishëm nisur nga një këndvështrim strategjik duhet ta marrë Rektori dhe Këshilli Drejtues i tij.

Fakultetet e mëdha mund të rrezikojnë duke vënë në zbatim një sistem qeverisës TI vetëm për qendrën e tyre akademike dhe më pas në mënyrë të pavarur pjesa tjetër e fakulteteve të universitetit vendosin ta zbatojnë atë apo jo.

Në këtë rast, pavarësia e fakulteteve të mëdha do të jetë në favor të arritjes së suksesit të këtij implementimi. Në këtë rast Dekani do të marrë rolin e Rektorit dhe grupi i tij i punës së dekanatit do të marrë përgjegjësitë e Këshillit Drejtues në modelin e portofolit strategjik të propozuar. Edhe pse, sikurse dhe është përmendur më sipër, kjo përgjegjësi duhet të jepet vetëm në raste përjashtimore mjaftueshëm të justifikuara.

Përgjegjësia për të marrë vendimet strategjike rreth TI është e Këshillit Drejtues

Përpara se të vazhdojmë, le ti dedikojmë një hapësirë shpjegimit të strukturave të vendimarrjes që aktualisht ekzistojnë në universitetet e vëndeve të ndryshme dhe si do ti referohemi atyre në vazhdim. Struktura e qeverisjes në një universitet publik spanjoll zakonisht drejtohet nga Rektori që mbështetet në një Këshill Drejtues të përbërë nga disa Zëvendës Rektorë (përgjegjës për fusha të ndryshme brenda universitetit si kërkimi shkencor, profesorati, studentët, ndërkombëtarizimi etj.), CIO (Zëvendës Rektori, përgjegjës për TI nëse do të kishte), Menaxheri (përgjegjës për financat) dhe Sekretari i Përgjithshëm (Këshilltarë në çështjet ligjore dhe përfaqësues për marrëveshjet e qeverisjes). Nga cdo zv. Rektor varen përgjegjësit teknik të menaxhimit universitar si për shembull, Shefi i Shërbimeve të Burimeve Njerëzore ose Drejtori i Informatikës. Në këtë rast, vendimet strategjike dhe planifikimi afat mesëm dhe afat gjatë bien mbi Rektorin dhe Këshillin Drejtues të cilët e delegojnë funksionin e tyre ekzekutiv, pra menaxhimin, tek niveli teknik.

Universitetet e tjera, kryesisht ato private, zakonisht kanë një strukturë vendimarrje akademike që drejtohet nga Rektori së bashku me një strukturë tjetër vendimarrje menaxheriale të drejtuar nga një Drejtor i Përgjithshëm prej të cilit varen drejtuesit teknik përgjegjës për menaxhimin. Si Drejtori i Përgjithshëm ashtu edhe Rektori zakonisht japin llogari përpara një Këshilli Administrativ që është përgjegjësi i fundit i strategjisë dhe planifikimit afat mesëm.

Ekzistojnë forma të tjera të organizimit të vendimarrjes të një karakteri të centralizuar në një universitet, por të gjitha ato kanë të përbashkët faktin se grupi drejtues i biznesit vepron më vete nga grupi menaxherial. Roli kryesor i drejtuesve është të qeverisin dhe puna e tyre konsiston në planifikim strategjik të universitetit si dhe të vendosin mes shumë çështjesh të tjera se cili është prioriteti me të cilin do të zbatojnë projektet më strategjike. Grupi menaxherial, përveç të tjerave, duhet të menaxhojë projektet me prioritet nga drejtuesit dhe të sigurohen që të përfundojnë me sukses nëpërmjet organizimit të duhur të burimeve të alokuara.

Përpara se të vazhdojmë, është e këshillueshme që lexuesi të mendojë se cilët janë drejtuesit e universitetit të tij të cilët përbëjnë grupet strategjike, qeverisin ose duhet të qeverisin TI (që e kemi përshkruar si Këshilli Drejtues sipas modelit spanjoll për universitetet publike) dhe cilët do të ishin ata që do të mernnin përgjegjësinë për të ekzekutuar vendimet e të parëve.

3. Roli i CIO

Është thelbësorë të kemi një CIO që të promovojë vënien në zbatim të portofolit

CIO duhet të jetë përgjegjësi i lartë i TI në një universitet, të njoh mirë në brëndësi objektivat strategjike të biznesit dhe proceset e mëdha universitare dhe të bëj pjesë në Këshillin Drejtues të një universiteti bashkë me zëvendës rektorët e tjerë ose drejtuesit e lartë.

Nëse përgjegjësi i lartë i TI karakterizohet nga njohuri të gjera teknike por nuk përfshihet në marrjen e vendimeve strategjike dhe as nuk bën pjesë në Këshillin Drejtues, nuk e konsiderojmë CIO por drejtor të Sektorit TI.

Nëse në këto nivele universiteti juaj ende nuk ka një person që te kryejë funksionin e CIO sipas përkufizimit të mësipërm, duhet patjetër të mendoni për ta patur figurën e tij ose t'ia kaloni këtë rol ndonjërit prej anëtarëve të Këshillit Drejtues përpara se të fillojë zbatimin i implementimit të portofolit. CIO është figura kryesore e portofolit, pra është ai që promovon këtë iniciativë. Pa të do të jetë shumë e vështirë që implementimi i portofolit të ketë sukses dhe nëse arrihet do të jetë e vështirë vazhdimësia në kohë.

Në disa universitete CIO nuk është një detyrë e cila i caktohet vetem një personi por një rol që ndahet mes disa përgjegjësve. Për shembull, një zëvendës rektor përgjegjës për TI nuk ka arsye përse të jetë një ekspert i proceseve të mëdha universitare, as të jetë një ekspert i TI, mjafton të ketë përvojë në drejtimin universitar. Për ta përmbushur detyrën që ka ai mund të bashkëpunojë me drejtorin e Sektorit TI me eksperiencë teknike dhe menaxheriale por që mbase nuk ka aq shumë përvojë në strategjinë e biznesit dhe mbi të gjitha nuk bën pjesë në Këshillin Drejtues. Nëse të dy bashkëpunojnë mund ta kryejnë në mënyrë perfekte rolin e CIO dhe të udhëheqin së bashku zbatimin e portofolit strategjik TI.

Të përcaktohet se cili ose cilët janë duke kryer rolin e CIO në universitetin tuaj, cilët duhet ta marrin këtë përgjegjësi, është një proces paraprak dhe thelbësor për të qeverisur TI.

4. Të arrihet mbështetja e Rektorit ose Drejtorit të Përgjithshëm

Rektori duhet të jetë i vendosur për të qënë lideri i portofolit

Implementimi i portofolit strategjik duhet të realizohet sipas mënyrës top-doën (nga lartë-poshtë) sikurse dhe tashmë e kemi përcaktuar. Lideri i kësaj iniciative duhet të jetë Rektori ose Drejtori i Përgjithshëm (i pari nëse struktura organizative është e ngjashme me atë të universiteteve publike spanjolle dhe i dyti nëse është më afër modelit të universitetit privat anglosakson). Ka mundësi që portofoli i projekteve të mos ketë sukses nëse nuk gjen mbështetjen e plotë të këtyre drejtuesve në nivel individual.

Në shumicën e rasteve janë Drejtori i Sektorit TI dhe CIO ata të cilët e konsiderojnë portofolin strategjik si një mjet. Por sygjerojmë që të mos tundoheni për ta vënë në zbatim pa bindur më parë të gjitha instancat drejtuese të universitetit tuaj. Është e këshillueshme që këto drejtues të fillojnë të përfshijnë Rektorin dhe Drejtorin e Përgjithshëm nëpërmjet një raporti të shkurtër dhe të përmbledhur ekzekutiv që shpjegon përfitimet dhe funksionimin e portofolit. Këtë raport mund ta përpilojë dhe prezantojë vetë CIO, edhe pse në raste të caktuara është dhe më efektive që të jetë një këshillues i jashtëm ai që do ti shpjegojë Rektorit rëndësinë e këtij mjeti nga një këndvështrim strategjik.

Nga eksperiencia e mëparshme, në raste të realizuara nga autorët, ka qënë një ish rektor me përvojë në qeverisjen e TI dhe si rrjedhojë dhë në portofolin strategjik, ai i cili ka bashkëpunuar me rektorin e universitetit të interesuar, për ti transmetuar ekperiencën e tij dhe në këtë mënyrë dhe avantazhet e portofilit për universitetin.

Është e rëndësishme që lexuesi të kuptojë që portofoli strategjik ka një impakt të lartë në të gjithë organizatën dhe për këtë arsye në këtë fazë paraprake nuk ka përse të neglizhojë përpjekjet për ti përfshirë liderët në procesin e vënies në zbatim.

5. Të arrihet mbështetja e Këshillit Drejtues

Këshilli Drejtues duhet të njohë përgjegjësinë e tij dhe të përfshihet në portofol

Është e rëndësishme që raporti ekzekutiv që do ti prezantohet Rektorit, të cilit iu referuam në çështjen e mësipërme, të diskutohet me pjesën tjetër të Këshillit Drejtues. CIO gjithashtu ose personi që do të bëjë këshillimin për mbështetje, duhet të zhvillojë një mbledhje me të gjithë Këshillin Drejtues për ti përcjellë përfitimet e portofolit strategjik, për ti shpjeguar përgjegjësinë e tyre në lidhje me portofolin dhe për ti përfshirë në një proces implementimi dhe ekzekutimi të portofolit.

Edhe pse përgjegjësi i Sektorit TI mund të jetë plotësisht i bindur për rëndësinë e portofolit të projekteve nuk duhet të tundohet për ta udhëhequr vetë implementimin e tij. Ai duhet të kërkojë bashkëpunimin e komponentëve të tjerë të Këshillit Drejtues pasi ata do të jenë përdouersit kryesorë të portofolit. Pa bashkëpunimin e tyre nuk do të arrijnë kurrë të jenë pjesë e vendimarrjes ose e marrjes së përgjegjësisive që duhet të ketë qeveria e universitetit.

6. Të arrihet mbështetja e Përgjegjësve TI

Këshilli Drejtues duhet të fitojë mbështetjen e përgjegjësve TI për implementimin me sukses të portofolit

Nga ana tjetër, nuk preferohet aspak që Rektori dhe Këshilli Drejtues të marrin iniciativën për të vënë në zbatim një portofol strategjik pa u mbështetur tek përfshirja e përgjegjësve teknik TI. Edhe pse përgjegjësia e qeverisjes TI është vetëm e Këshillit Drejtues, menaxhimi i TI është përgjegjësi e atyre që do të drejtojnë sektorin TI dhe për secilin ekziston një funksion i caktuar për të gjitha proceset e vetë portofolit. Për këtë arsye të gjithë duhet të jenë njohës dhe nxitës të implementimit të tij që prej fillimit.

Sa negative është që përgjegjësit TI të tentojnë implementimin e portofolit pa bashkëpunimin e Këshillit Drejtues po aq është edhe që grupi qeverisës mos të ketë parasysh bashkëpunimin e nevojshëm të përgjegjësve teknik TI për të realizuar këtë implementim.

7. Zyra e Portofolit Strategjik të Projekteve TI

Zotërimi i një strukture teknike si për shembull Zyra e Portofolit të Projekteve TI, është elementi më i rëndësishëm së bashku me udhëheqjen e CIO për të arritur suksesin e implementimit të portofolit, por mbi të gjitha për të arritur kohëzgjatjen në kohë duke marrë parasysh dhe rastet e ndryshimit të rektorëve dhe ekipit drejtues.

Kjo Zyrë duhet të drejtohet nga CIO dhe të integrohet me disa persona që duhet të jenë ekspertë në proceset e biznesit të universitetit. Ky personel teknik mund të jetë nga fusha e TI ose e shërbimeve të tjera (për shembull nga shërbimi i klientit, gjithmonë nëse zotërojnë njohuri të thella të shërbimeve universitare). Nuk është e rëndësishme të krijohet një zyrë e madhe duke qënë se numri i projekteve strategjike TI nuk do të jetë lartë, ose të paktën nuk duhet të jetë, dhe puna e saj do të përqëndrohet vetëm në pak muaj të vitit. Disa universitete i dedikojnë pak burime konstante Zyrës dhe përgjatë periudhës së vlerësimit të projekteve i vendosin ato në funksion të saj. Pasi kjo periudhë mbaron këta persona kthehen në departamentet e tyre të origjinës.

Funksionet e Zyrës u përshkruan në kapitullin e mëparshëm dhe për këtë arsye nuk do të përsëriten dhe në këtë kapitull. Në mënyrë të përmbledhur Zyra ka për të detyrë të këshillojë promovuesit e projekteve për redaktimin dhe vlerësimin primarë teknik dhe strategjik të projekteve të prezantuara. Për shembull, është thelbësore që promovuesi të dijë se duhet të përfshijë avatazhet strategjike, por gjithashtu dhe kostot dhe rreziqet që lidhen më projektin.

Zyra e Portofolit është thelbësore për të këshilluar promovuesin se si të bashkëlidhë strategjikisht projektin e tij

Ndonjëherë promovuesit njohin shumë mirë avantazhet teknike ose funksionale të proprozimit të tyre por nuk ndalen për të kuptuar impaktin strategjik të projektit që propozojnë për ta përfshirë në portofolin e projekteve. Zyra duhet ti ndihmojë të

kuptojnë se duhet të propozojnë një projekt të bashkëlidhur strategjikisht me objektivat e biznesit të universitetit. Gjithashtu mund të ndodhë dhe e kundërta, shpesh herë promovuesit njohin vetëm se sa strategjik do të ishte projekti i tyre dhe nuk kanë aftësitë teknike minimale për ta shprehur në një formular të standartizuar të kërkesës për projekt. Mbi të gjitha, promovuesit kanë nevojë për ti ndihmuar në këtë drejtim në vitin e parë të shpalosjes së projektit. Në edicionet e ardhshme të portofolit do të jetë historiku dhe eksperiencia e mëparshme që do ti ndihmojë të njohin më mirë se si të procedojnë dhe veprojnë, për këtë arsye do të kenë nevojë për përdorimin e më pak burimeve në këtë proces.

8. Rëndësia e dokumentacionit në zbatimin e Portofolit

Dokumentacioni duhet të jetë një referencë e pakontestueshme për përdoruesit e portofolit

Zyra duhet të përpilojë disa dokumente orientuese që të shërbejnë si një referencë e pakontestueshme për përdoruesit e portofolit. Për shembull, duhet të përpilojnë një rregullore për funksionimin e portofolit, të përcaktojnë thirrjen vjetore për fillimin e portofolit (që do të përfshijë kriteret e priorizimit strategjik të projekteve) dhe të ofrojë një formular propozimi me të gjithë informacionin që duhet të përfshihet në kërkesën për një projekt. Të gjitha këto të propozuara nga Këshilli Drejtues.

Është shumë e rëndësishme që këto dokumente të jenë të disponueshme përgjatë zbatimit të projektit, pra të shërbejnë për të orientuar përdoruesit dhe ti bëjnë të kuptojnë rëndësinë e procesit. Sa më mirë të redaktuara të jenë këto dokumente aq më pak paqartësi do të kenë përdoruesit dhe më pak kërkesa për konsultime do ti shkojnë Zyrës. Tkurrrja e redaktimit dhe publikimit të këtyre dokumenteve nuk është një ide e mirë dhe do të ndikojë në përdorimin e paqartë të portofolit dhe për pasojë në një rezultat jo të vërtetë. Në aneksin e këtij libri janë përfshirë disa shembuj të këtij lloji dokumentacioni.

9. Shpërndarja dhe Faqja Web

Është shumë e rëndësishme që të gjitha shërbimet, fakultetet dhe departamentet universitare të njohin funksionimin e portofolit dhe në këtë mënyrë të kuptojnë nëse munden ose kanë nevojë të marrin pjesë në të.

Gjithashtu është e rëndësishme që individët që bëjnë pjesë në komunitetin universitarë (student, profesorë dhe staf administrativ) sikurse dhe shoqëria civile, të njohin në cilat teknologji investon universiteti dhe çfarë orientimi strategjik kanë këto iniciativa. Për këtë arsye portofoli zakonisht publikohet në një faqe ëeb të tijën që mbart një shpjegim të qartë të funksionimit të portofolit, një fond të dokumentave që lidhen me portofolin si dhe eventet e rëndësishme që lidhen me të: shpallja e thirrjes, periudha për realizimin e propozimeve, lista e projekteve që përbejnë portofolin etj.

Njohja e funksionimit të portofolit ndikon që universitarët të besojnë më shumë tek ai

Gjithashtu është e rëndësishme që përgjegjësit universitarë të kenë të qartë se portofoli i projekteve ka mbështetjen më të madhe të mundshme, për këtë arsye rekomandohet që të jetë vete Rektori se Drejtuesi i Përgjithshëm ai që firmos shpalljen e thirrjes për portofol dhe ju drejtohet përgjegjësve dhe drejtuesve universitarë nëpërmjet postës elektronike.

Nëse i gjithë komuniteti universitar njih funksionimin e portofolit dhe justifikohet në mënyrën e duhur lista e projekteve të aprovuara është më e thjeshtë që të gjithë ta respektojnë dhe mbështesin këtë proces dhe ngurimi për të ndryshuar këta përgjegjës do të kapërcehet.

10. Minimizimi dhe Planifikimi i ndryshimeve të Portofolit

Rezultati i portofolit strategjik është një listë me projektet e reja TI që do të zbatohen gjatë një periudhe të caktuar (zakonisht një vit) dhe për këtë arsye duhet të jenë të përfshirë në parashikimin e bërë. Kjo listë do të jetë e përbërë nga projekte që kanë më shumë prioritet strategjik se projekte të tjera që do të jenë të financuara dhe që nuk do të zbatohen për momentin.

Të gjithë anëtarët e Këshillit Drejtues duhet të arrijnë një dakortësi se këto janë projektet që do të zbatohen dhe jo të tjera. Mbështetja për projektet që kanë prioritet është thelbësore dhe anëtarët e Këshillit Drejtues në cilësinë e promovuesve të projekteve strategjike duhet të zotohen për realizimin e tyre. Nuk mund të ketë opozitar që kërkojnë financime shpesh dhe burime të pa planifikuara për të realizuar projekte të tjera të cilat nuk janë të përfshira në portofolin e projekteve. Çdo qëndrim i këtij lloji do të thotë thyerje e rregullave të lojës dhe mund të ndihmojë anëtarët e tjerë të priren të imitojnë këto sjellje dhe kështu humbet angazhimi i nevojshëm ndaj projekteve me përparësi strategjike, në favor të projekteve të tjera më pak të rëndësishme.

Kjo nuk do të thotë se nuk mund të ketë asnjë ndryshim në portofolin e projekteve të aprovuara. Nëse shfaqet në mënyrë të papritur mundësia për të realizuar një projekt tjetër nga ata të cilët bëjnë pjesë në portofolin e projekteve sepse një Ministri apo ndonjë organizatë tjetër ofron financimin për të motivuar implementimin e ndonjë projekti të ri, është e arsyeshme të përfitohet nga kjo mundësi financimi dhe të planifikohet zbatimi i një projekti të ri. Madje ndodh që një ligj ose normativë e re të detyrojë përfshirjen e projekteve të reja urgjente dhe largimin e projekteve të tjera nga portofoli. Por kini parasysh se burimet (si teknike ashtu edhe ekonomike) tashmë janë vënë në dispozicion për projekte të ndryshme, kështu që nuk mund të fillohet zbatimi i këtij projekti të ri mbi bazën e burimeve të njëjta që disponojmë, edhe pse kjo ndodh shpesh, por do të thotë një mbingarkesë e personelit teknik si dhe vonesë për projekte të tjera me efekt kolateral. Vendimi i duhur është që përballë një situatë të tillë qoftë në rastin e një mundësie të re të ofruar ashtu edhe në rastin kur jemi të detyruar është CIO ai që planifikon një zgjidhje dhe jua propozon Këshillit Drejtues si një rast përjashtues

nga portofoli i planifikuar. Zakonisht zgjidhja konsiston në frenimin e ndonjërit prej projekteve të parashikuara dhe vënia në dispozicion të burimeve ekzistuese projektit të ri.

Në çdo rast nuk duhet të merren vendime për projektet pa aprovimin e nevojshëm nga Këshilli Drejtues duke i parashtruar të gjithë anëtarëve dhe sigurisht edhe promovuesit të projektit i cili është më i prekuri ndryshimin e bërë. Në këtë mënyrë të gjithë përgjegjësit do të jenë të vetëdijshëm për ndryshimin dhe do të arrihet më lehtë mbështetja e pakushtëzuar duke respektuar konfigurimin e ri të portofolit.

Për të zbatuar një ndryshim të portofolit të projekteve është shumë e rëndësishme që projekti i ri të jetë; ose një mundësi e mirë e cila nënkupton një përmirësim, në mënyrë që të marrë përparësi përballë projekteve të tjera që tashmë bëjnë pjesë në portofol, ose një detyrim ligjor. Nëse nuk është kështu do të ishte më mirë të mos bëheshin ndryshime në portofol.

11. Shmangia e mbingarkesave të punë të sektorit TI

Portofoli strategjik do të ketë efekte në një formë thelbësore në drejtimin dhe planifikimin e punës së shërbimeve TI. Në rast se nuk ka një menaxhim të portofolit, shërbimi TI nuk arrin as që të ketë njohuri në lidhje me volumin e punës që mund të presë për vitin e ardhshëm duke qënë se projektet TI lindi spontanisht në çdo moment. Sa herë që zbatohet një projekt i ri në këto kushte duhet të rishpërndahen përgjegjësitë dhe burimet. Shume herë ndodh që të merret përsipër realizimi i projektit të ri duke i mbingarkuar punonjësit e sektorit TI me më shumë punë nga ç'mund të përballojnë. Kjo bën që jo vetëm të ketë vonesa në lidhje me projektin në fjalë por edhe vonesa të projekteve të tjera në zbatim. Në rastet kur mungon qeverisja e portofolit strategjik i jepet përparësi projekteve sipas menaxhimit të tyre ose sipas njohurive të shërbimit TI. Rezultati është dhënia përparësi e projekteve që nuk kanë të bëjnë me strategjinë e universitetit.

Portofoli ndikon në planifikimin e zbatimit të projekteve TI dhe shmangien e mbingarkesës së punës

Kështu që nëse portofoli është në zbatim dhe aprovohen projektet TI përpara fundit të vitit do të thotë që mund të arrihen marrëveshje financiare në parashikimin e buxhetit për vitin e ardhshëm. Sektori TI i njej projektet që janë parashikuar në vitin e ardhshëm për tu zbatuar dhe mund ti planifikojë në kohë duke i bashkëngjitur burimet e duhura secilit prej tyre duke ditur që portofoli nuk do të ketë ndryshime, përveç rasteve përjashtimore.

Fati që secili prej projekteve të rinj për tu zbatuar kërkohet nëpërmjet portofolit dhe jo drejtpërdrejt nga shërbimi TI, ndihmon për të ulur presionin që këto përgjegjës zakonisht vuajnë nga ana e drejtuesve të tjerë universitarë dhe në këtë mënyrë kjo përmirëson dhe cilësinë e jetës së këtyre menaxherëve.

12. Rëndësia e vlerësimit të suksesit të Projekteve

Investimi i dedikuar për implementimin e projekteve TI mund të jetë i lartë. Për këtë arsye është shumë e rëndësishme të njohim se çfarë vlere i kthen mbrapsht çdo institucioni secili prej projekteve në këmbim dhe të burimeve që janë vënë në dispozicion (financiare dhe humane).

Duke vlerësuar suksesin e projektit kuptohet më mirë kontributi strategjik i TI në universitet

Parametrat e parë, por jo shumë strategjik, për të matur suksesin e një projekti TI janë: nëse projekti realizohet brenda afatit të caktuar dhe buxhetit të planifikuar. Por këto nuk duhet të jenë treguesit e vetëm të matjes së suksesit. Gjithashtu duhet të zbulojmë nëse portofoli po zbatohet në mënyrë efikase dhe nëse ofron rezultatet strategjike të pritura. Për ta bërë më të thjeshtë këtë vlerësim është e domosdoshme të përfshihet në çdo projekt një bashkësi treguesish suksesi bashkë me vlerat, objektivat (qëllimet). Në këtë mënyrë, menjëherë pas implementimit të projektit TI dhe pas një kohë të shpalosjes së projektit duhet të maten treguesit dhe të vërtetohet nëse i kanë arritur objektivat strategjik për atë çfarë ishin menduar.

Në kapitullin e kaluar u propozua që në çdo projekt TI të përfshihej në kërkesën fillestare drejtuar përgjegjësit të ecurisë së projektit edhe momenti kur duhet të përpilohej një raport mbi shkallën e suksesit të projektit TI. Ky raport do të prezantohet nga CIO tek Këshilli Drejtues duke lënë gjurmë nëse janë arritur apo jo pritshmëritë në lidhje me investimin e realizuar në projekt.

13. Rëndësia e Edicionit të Parë

Portofoli strategjik është një mjet shumë interesant pasi sapo konsolidohet me kalimin e viteve, të gjithë njohin mënyrën se si funksionin dhe përgatisin propozimet e tyre ndërkohë që presin hapjen e thirrjes së përvitshme për të konkuruar. Pas përfundimit të thirrjes së përvitshme, analizojnë rezultatin e saj dhe respektojnë vendimin nëse projekti i tyre është bërë pjesë e portofolit apo jo.

Megjithatë në edicionin e parë të portofolit strategjik të projekteve zakonisht ndodhin disa ngjarje shumë domethënëse që do të analizojmë në vazhdim.

Së pari, nëse në vitin e parë procesi karakterizohet nga transparencja atëherë rezultatet janë të pranuar dhe respektohen nga të gjithë pjesëmarrësit. Kjo gjë bën që ky mjet të konsolidohet dhe të gjej një përdorim të gjërë nga përdoruesit.

Nëse protofoli nuk realizohet në mënyrën e duhur herën e parë vendoset në rrezik vazhdimësia e tij

Por nëse edicioni i parë i portofolit nuk realizohet në mënyrën e duhur rrezikojmë të humbasim besimin e të gjitha palëve të interesuara të universitetit. Si rrjedhojë e kësaj, në vitin e dytë mund të ndodhë që të mos pranohet mjaftueshëm realizimi i tij dhe kjo do të bëntë të tërhiqej i gjithë procesi. Për këtë arsye drejtuesit e universitetit duhet ta

Në edicionin e parë prezantohen të gjitha projektet TI të nevojshme për të përmbushur strategjinë e Universitetit

Duhet t'ju shpjegohet shërbimeve se përse propozimet e tyre nuk kanë qënë të pranuar dhe ti motivojnë që të marrin sërish pjesë në edicionin e ardhshëm

mbështësin maksimalisht këtë iniciativë kur ajo implementohet për herë të parë dhe të jenë shumë të sigurtë në të gjitha hapat që do të ndërrmarin.

Edicioni i parë i portofolit do të kontribuojë që shërbimet administrative të universitetit të bëjnë kërkesë për të gjitha projektet që konsiderojnë që mund të përmisojnë proceset universitare të atyre që janë përgjegjës. Për këtë arsye, në këtë edicion të parë do të shfaqen një numër i madh projektesh që do të shërbejnë Këshillit Drejtues për të kuptuar në çfarë shtate gjendet universiteti i tyre dhe cilat janë nevojat e përgjithshme të institucionit. Në këtë mënyrë portofoli strategjik ndikon gjithashtu dhe në një analizë të përgjithshme të nevojave si dhe në evidentimin e fushave të cilat kanë nevojë të njohin përmirësim.

Në mbyllje të thirrjes së edicionit të parë, Këshilli Drejtues duhet të punojë seriozisht për ti dhënë prioritet projekteve që realisht janë të rëndësishme nga këndvështrimi strategjik dhe ti financojë në raport me projekte të tjera që nuk mund të realizohen qoftë për mungesë të bashkëlidhjes strategjike qoftë për mungesë financimi. Në këto raste, Këshilli Drejtues duhet të jetë i aftë të shpjegojë shërbimeve të prekura dhe mbase dhe të ofenduar situatën, në mënyrë që promovuesve të projekteve jo të financuara t'ju bëhet me dije rëndësia e tyre dhe se mbeten për tu realizuar në thirrjet e ardhshme. Është shumë thelbësore që promovuesit dhe aplikuesit e këtyre projekteve të mos humbasin motivimin.

14. Vazhdimësia në rast se ndryshon Ekipi Qeverisës

Një rektor i ri duhet të njohë avantazhet e portofolit dhe të rrezikojë për to

Duke respektuar rezultatin dhe shmangur kritikën e padëshiruara të promovuesve do të ruhet besimi për procesin

Edhe pse rreziku më i madh për portofolin strategjik është gjatë edicionit të parë, menjëherë sapo e kemi superuar këtë sfidë lindin rreziqe dhe momente kritike të tjera për të cilat duhet të jemi të përgatitur për ti menaxhuar në mënyrën e duhur nëse nuk dëshirojmë që të anulohet dhe të vihet në rrezik i gjithë procesi i bashkëlidhjes strategjike në universitetin tonë.

Rreziku më i madh që mund të ndodhë pas implementimit është që të ndryshojë Rektori ose Drejtori i Përgjithshëm dhe si pasojë edhe anëtarët e Këshillit Drejtues. Rektori është lideri i portofolit dhe nëse rektori i ri nuk arrin të kuptojë rëndësinë e portofolit është shumë e thjeshtë që të tundohet dhe ta anulojë atë duke zgjedhur të zbatojë e të rikthehet tek një sistem shumë herë më shumë tradicional, shumë më të shpejtë dhe të lehtë për tu kuptuar por gjërësisht arbitrarisht, ku bashkëlidhja strategjike nuk është një prioritet. Për ta shmangur këtë situatë, pjesëmarrësit në edicionet paraprake duhet ti mbrojnë avantazhet e projekteve të tyre dhe të kërkojnë vazhdimësinë. Në mënyrë që të arrihet përfshirja e rektorit të ri do të mjaftonte që një specialist i fushës ti prezantonte atij të gjitha avantazhet e këtij procesi.

Shmagia e promovuesëve të projekteve jashtë afateve si një alternativë për portofolin

Një element tjetër që mund të rrezikojë portofolin dhe të ndikojë tek humbja e besueshmërisë dhe mbështetjes është që të mos respektohen kriteret e vlerësimit që kanë të bëjnë me bashkëlidhjen strategjike në momentin e dhëniës përparësi. Në këtë rast financimi mund të duket i padrejtë dhe arbitrar. Për të shmangur këtë situatë këshillohet transparencë maksimale si dhe anëtarët e Këshillit Drejtues në rolin e promovuesve ti mbrojnë projektet TI por në të njëjtën kohë të jenë bujarë dhe të sigurojnë objektivizmin e procesit në vënd që ta kritikojnë atë.

Gjithashtu mund të ketë abuzime nga ana e promovuesve të cilët nuk konkurojnë në portofolin e projekteve përgjatë periudhës së përcaktuar dhe muaj më pas në mënyrë krejt të papritur zbatojnë një projekt TI. Edhe pse ky përjashtim është marrë në konsideratë që mund të ndodhë gjatë poçesit të formimit të portofolit, projekti TI që do të shfaqet në mënyrë të papritur si pasojë e krijimit të mundësisë për financim, ndryshimeve ligjore apo çfarë do lloj faktori tjetër që këshillon vënien e tij në zbatim, nuk mund të bëhet pjesë e portofolit kaq lehtësisht dhe aq më pak pa marrë aprovimin e Rektorit dhe të gjithë Këshillit Drejtues. Megjithatë edhe me pëlqimin dhe miratimin e të gjithë aktorëve, nëse do ti jepej shumë hapësirë këtij përjashtimi, do të ishim dukë i lënë vënd një rruge të rë alternative për priorizimin e portofolit, duke financiar projekte në çdo moment dhe do të dëmtohej planifikimi i punës për pjesën tjetër të projekteve në zbatim.

Si konkluzion për kapitullin mund të themi se jemi të bindur se nëse përdoret modeli i portofolit strategjik të projekteve TI i prezantuar në kapitullin e mëparshëm dhe nëse do të mbahen parasysh zgjidhjet e përmëndura përgjatë atij kapitulli, lexuesi duhet të jetë i aftë të zbatojë portofolin në universitetin e tij dhe të përballojë të gjitha sfidat me të cilat mund të ndeshet gjatë rrugës. Sot e e kësaj dite janë shumë universitete që e përdorin këtë mjet në mënyrë të këngashme. Madje, mund të gjeni eksperiencën e disave prej tyre në kapitullin në vazhdim.

“Modeli top-down (nga lartë poshtë) favorizon vënien në zbatim të portofolit strategjik.”

“Por ky model do të ketë sukses vetëm në rast se gjen mbështetje nga përgjegjësit teknik dhe funksional.”

“Përgjegjësia për të marrë vendimet strategjike rreth TI është e Këshillit Drejtues.”

“Është thelbësore të kemi një CIO që të promovojë vënien në zbatim të portofolit.”

“Rektori duhet të jetë i vendosur për të qënë lideri i portofolit.”

“Këshilli Drejtues duhet të njohë përgjegjësinë e tij dhe të përfshihet në portofol.”

“Zyra e Portofolit është thelbësore për të këshiluar promovuesin se si të bashkëlidhë strategjikisht projektin e tij.”

“Këshilli Drejtues duhet të fitojë mbështetjen e përgjegjësve TI për implementimin me sukses të portofolit.”

“Njohja e funksionimit të portofolit ndikon që universitarët të besojnë më shumë tek ai.”

“ Portofoli ndikon në planifikimin e zbatimit të projekteve TI dhe shmangien e mbingarkesës së punës. ”

“ Dokumentacioni duhet të jetë një referencë e pakontestueshme për përdoruesit e portofolit. ”

“ Duke vlerësuar suksesin e projektit kuptohet më mirë kontributi strategjik i TI në universitet. ”

“ Nëse protofoli nuk realizohet në mënyrën e duhur herën e parë vendoset në rrezik vazhdimësia e tij. ”

“ Në edicionin e parë prezantohen të gjitha projektet TI të nevojshme për të përmbushur strategjinë e Universitetit. ”

“ Një rektor i ri duhet të njohë avantazhet e portofolit dhe të rrezikojë për to. ”

“ Duhet t’ju shpjegohet shërbimeve se përse propozimet e tyre nuk kanë qënë të pranuar dhe ti motivojnë që të marrin sërish pjesë në edicionin e ardhshëm. ”

“ Duke respektuar rezultatin dhe shmangur kritikën e padëshiruar të promovuesve do të mund të ruhet besimi për procesin. ”

“ Shmangia e promovuesve të projekteve jashtë afateve si një alternativë për portofolin. ”

KAPITULLI 5



Mësimet e nxjerra

SI TË JEPNI PËRPARËSI NË PROJEKTET STRATEGJIKE TI NË UNIVERSITETIN TUAJ

Raporti vjetor UNIVERSITIC: Analiza e TIK-ut në Sistemin Univesitar Spanjoll, i publikuar nga *Crue Universidades Españolas*, përmbledh informacion të përcjellë nga vetë universitetet mbi gjendjen e teknologjive të tyre të informacionit (Gomez, 2017). Në këtë raport përfshihet dhe objektivi “Zhvillimi i një portofoli projektesh në bashkëveprim me objektivat e universitetit”, brenda boshtit të 2 – Projektet e TT të fushës së Menazhimit të TI. Për të vlerësuar këtë objektivi, propozohet pyetja: A dizenjohet çdo vit një portofol projektesh i mirëpërcaktuar, që i jepet përparësi dhe aprovohet nga Ekipi i Qeverisë së universitetit? Në edicionin e fundit, UNIVERSITIC 2017, morën pjesë 49 universitete, 43 publike dhe 6 private që i përgjigjen rreth 84% të studentëve spanjollë universitarë. Treguesit për portofolin e projekteve të TI i kanë dhënë 46 universitete. Nga të cilat, 22 universitete kanë thënë që PO, dizenjojnë çdo vit një portofol projektesh TI të priorizuar dhe të aprovuar nga ekipi qeverisës (48% e atyre që janë përgjigjur). Dhe 24 universitete janë përgjigjur JO (52%). Kjo nënkupton se, nga të gjitha universitetet spanjolle, kemi të bejmë me të paktën 22 eksperiencë dizenjimi dhe implementimi të një portofoli projektesh të TI.

Në këtë kapitull të librit kemi vendosur të përmbledhim eksperiencën e disa prej këtyre universiteteve, që të kemi mundësi të mësojmë nga ata që janë përfshirë drejtpërsëdrejt. Jemi përpjekur të kërkojmë një përfaqësi sa më të gjerë të mundshme nga të gjitha rastet universitare: publike dhe private, prezenciale dhe në distancë, të mëdha dhe të vogla, historiket dhe të rejat. Gjithashtu, kemi kërkuar për eksperiencë të pakonsoliduara, sepse nuk nxirren mësimet vetëm nga sukseset, por edhe nga dështimet. Së fundmi, është marrë parasysh roli i luajtur nga drejtuesit, duke qenë se është kaq i rëndësishëm nëpër universitete profili profesional dhe personal i të intervistuarve.

Me të gjitha këto kushte në mendje, kemi përzgjedhur dhjetë përgjegjës të TI që kanë dizenuar dhe vënë në lëvizje një portofol projektesh TI në nëntë universitetet e tyre. Francisco Macia ishte Zv. Rektor i Teknologjive të Informacionit në vitet 2012 – 2016, dhe së bashku me Juan Manuel Aparicio, Zv. Manaxher i Teknologjive të Informacionit, vendosën në lëvizje në Universitetin e Alikantes (UA) një Portofol Strategjik Projektesh të TI, duke bërë thirrjen e parë në vitin 2014 (<https://web.ua.es/es/vr-campus/convocatorias/cartera-de-proyectos/cartera-de-proyectos-ti-estrategica.html>). Carlos Juiz ishte i Deleguari i Rektoratit për Teknologjitë e Reja dhe CIO (2007-2011), Zv. Rektor për Teknologjitë e Informacionit (2011-2013) në Universitetin e les Illes Balears (UIB) dhe aktivizoi Portofolin e Projekteve të TIC për herë të parë në vitin 2011, dhe më pas për tre edicione të njëpasnjëshme (2011, 2012, 2013) (<http://governti.uib.es/es/Cartera-deproyectos>). Antonio Fernandez është Koordinator i Qeverisë dhe i Deleguari i Rektorit për Ndërveprimin me Shoqërinë dhe Ndërmarrjet në Universitetin e Almerias, dhe ishte drejtor i Shërbimit të Informatikës nga 1999 në 2007, duke mbajtur në shfrytëzim gjatë tre viteve të tij të fundit Portofolin e Projekteve. Tomas Jimenez është drejtor i ATICA (Fusha e Teknologjive të Informacionit dhe të Komunikimeve të Aplikuara) në Universitetin e Murcias (UMU), ku realizoi projektin PORTICO (Portofoli i Projekteve TI të Universitetit të Murcias), si një veprim i përfshirë në Planin e Përmirësimit të Qeverisjes së TI në UMU për 2012 (<http://www.um.es/web/atrica/plan-de-gobierno-ti>). Jose Pascual Gumbau është drejtori i Zyrës së Inovacionit dhe Auditimit

të TI në Universitetin Jaime I të Castellon (UJI), ku ekziston një vetëvlerësim vjetor i qeverisjes së TI dhe një portofol projektsh që nga 2011. Francisco Sampalo është Shefi i Shërbimit të Sigurisë së TIC dhe Përgjegjës për Sigurinë e Universitetit të Alcalá, dhe ishte shef i njësisë së Informatikës së Universitetit Politeknik të Cartagenës (UPCT) që nga 1999 deri në 2014, kohë gjatë së cilës aktivizoi portofolin e projekteve. Zulema Furonos është drejtoresha e Shërbimit të Informatikës dhe Komunikimit në Universitetin e Burgos (UBU) që nga 2008. Alberto Canals është Drejtori i Departamentit të Arsimit në Internet në Universitetin Ndërkombëtar të Rioja (UNIR), dhe ishte Menaxher i Universitetit Ndërkombëtar të Catalunya (UIC) në momentin në të cilin u vu në lëvizje në këtë universitet portofoli i projekteve të TI. Clara Beleña është drejtoresha e Zyres së Pla Director de Si në Universitetin Oberta de Catalunya (UOC).

Kemi përgatitur dhe i kemi dhënë të intervistuarve nëntë pyetje që shërbenin si një lloj skenari për intervistën, por të intervistuarit kanë patur liri të plotë për t'ju përgjigjur drejtpërsëdrejti këtyre pyetjeve, ose dhe thjesht për të folur për eksperiencën e tyre. Pyetjet kanë si objektiv të përmbledhin eksperiencën e të intervistuarve në të gjitha etapat e procesit, që nga situata paraprake e krijimit të idesë, deri në arritjen e funksionimit të një portofoli projektsh TI të qëndrueshëm. Cështjet e propozuara si fillim ishin:

Si lindi idea apo nevoja për të implementuar një portofol?

Çfarë ndihme kishit në dispozicion për të filluar procesin?

Çfarë sfidash kaluat për të filluar me projektin?

Çfarë problemesh lindën gjatë vënjes në lëvizje të projektit?

Çfarë problemesh u shfaqën që nga publikimi dhe zbatimi i thirrjes së parë?

Si e vlerëson eksperiencën?

Si mendon që e vlerësojnë eksperiencën të tjerët?

Çfarë do të bëje ndryshe tani, duke u nisur nga eksperiencia dhe vizioni i përfituar?

Është konsoliduar eksperiencia? Pse mendon se ka ndodhur kjo gjë?

Pasi kemi përpiluar dhe analizuar me detaje përgjigjet e marra nga intervistat e ndryshme, do të prezantojmë eksperiencat e përfituara, duke e organizuar tekstin në pesë perjudha kohore të procesit: që nga ideja fillestare dhe koha para marrjes së vendimit për implementimin e portofolit; dizenjimi i portofolit dhe vënja e tij në lëvizje; momenti i të vërtetës me fillimin e edicionit të parë; vlerësimi i eksperiencës; dhe përfundimi me parashikimet për të ardhmen.

1. Fillimi i Propozimit

Në këtë pjesë do të përmbledhim aspektet që kanë të bëjnë me fazën para marrjes së vendimit për implementimin e një portofoli projektesh TI në universitet, të rezultuara, kryesisht, nga përgjigjet e pyetjes: Si lindi idea apo nevoja për të implementuar një portofol?

Puna e realizuar nga Crue-TIC ka qenë thelbësore për të avancuar në Qeverisjen e TI në universitete (Zulema Furones)

Është i padiskutuëshëm roli që ka luajtur Komisioni i TIC i CRUE Universidades Españolas në implementimin e kësaj praktike të mirë në universitetet spanjolle. Kështu e paraqesin dëshmitë e këtyre nëntë eksperiencave. Sipas fjalëve të Francisco Macia dhe Juan Manuel Aparicio “nga sektori i burimeve të TI në Administratën e universitetit po punohej në grupe dhe komisione të CRUE – TIC, më konkretisht në grupin e punës për Analizën, Planifikimin dhe Qeverisjen e TI. Ky grup merret me promovimin e përfitimeve të Qeverisjes së TI nëpërmjet kurseve dhe takimeve. Një nga këto takime ishte pikërisht për Portofolin e Projekteve”. Përveç bindjes dhe formimit, mbeshjetja më e madhe e Crue – TIC ishte të bënte përgjegjësit universitarë të kuptonin se nuk ishin vetëm dhe mund t’i ndihmonin në realizimin e këtij projekti. Sipas Tomas Jimenez, “kishim disa vite eksperiencë në menaxhimin global të projekteve, por pas eksperiencës së veprimit të Crue-TIC të strategjisë TI në universitete dhe në kurset e para formuese, kuptuam se si duhet ta formalizonim dhe vendosnim strategjinë globale TI të universitetit”. Të njëjtin gjë thekson dhe Jose Pascual Gumbau: “Brenda një grupi të Planifikimit, Analizës dhe Qeverisjes së TI të Crue –TIC, u shtrua mundësia për të vënë në veprim projektin pilot Nisja e Qeverisë TI dhe u kërkuan universitete vullnetare. Pasi pranuan, erdhi në universitet investiguesi Antonio Fernandez dhe u propozua si rezultat i projektit implementimi i portofolit të projekteve vjetore”. Në këtë drejtim, Francisco Sampalo na tregon që idea për të vendosur një portofol projektesh në universitetin e tyre “lindi si pasojë e Projektit të implementimit të qeverisë së TI që u përdor në UPCT në 2011, brenda kuadrit të iniciativës së Qeverisë së TI të Komisionit Sektorial Crue-TIC”. Këtë fakt e vërteton gjithashtu Zulema Furones kur thotë që “puna e realizuar nga Crue-TIC në këto vitet e fundit, duke theksuar ndikimin në rëndësinë e qeverisjes së TI në universitet, dhe veprimet e tyre të formimit dhe shpërndarjes kanë qenë thelbësore për të avancuar në këtë rrugë.

Sfida e parë ishte të bindnim ekipin drejtues, gjë që e arritëm në procesin e vetëvlerësimit (José Pascual Gumbau)

Pjesa më e madhe e dëshmimeve gjithashtu bien dakort në faktin që u bashkuan në të njëjtën kohë iniciativa të ndryshme paralele, që plotësuan dhe dhanë si rezultat vendimin për të vendosur implementimin e Portofolit të Projekteve në universitetet e tyre. Disa nga këto iniciativa ishin të jashtme, por të tjera ishin të brendshme të vetë universiteteve. Më konkretisht, në rastin e Universitetit të Alikantes, “i njëjti program zgjedhor i përpunuar për zgjedhjet e Rektorit përmbledhi një epigraf të tërë të dedikuar kompromisit për të arritur një Qeveri të Mirë që do të materializohej në fillim të implementimit të Qeverisjes së TI në UA. Brenda kësaj strategjie, një nga masat ishte krijimi i një portofoli projektesh të TI strategjike (Macia dhe Aparicio)”. Në Universitetat Jaume I, sipas Gumbau, “sfida e parë ishte të bindnim ekipin drejtues, dhe këtë gjë e arritëm në procesin e vetëvlerësimit. Gjatë analizës identifikua kush mund të ishin lehtësuesit e brendshëm, si ato teknike ashtu dhe politike, që do të merrnin përsipër detyrën e unguillëzuesve të brendshëm. Bashkë me administratorin arritëm të paraqisnim çështjen në Këshillin Drejtues, dhe të kuptoheshë ideja që duke diskutuar

Ankesat për shërbimet e universitetit ishin të vazhdueshme sepse kërkesat e tyre të projekteve nuk pranoheshin (Carlos Juiz)

Çdo vit departamenti i TI kishte probleme dhe ankesa: të gjithë dëshironin të zhvillonin diçka dhe të gjithë e kishin me nxitim (Alberto Canals)

nuk arrihet askund, që duhet të vendoset një rend dhe të dihet në çdo moment se çfarë po bën dhe çfarë nevojash ka universiteti.”.

Kjo iniciativë lind gjithashtu si përgjigje e problemeve të caktuara të zbuluara gjatë funksionimit të vetë universiteteve. Disa nga këto me karakter teknologjik, si “niveli i vjetërsimit të teknologjisë, ose kuptonim që nuk na lejohej të implementonim ndryshime në procese, apo organizata nuk mund të vazhdonte biznesin. Mbi të gjitha, në arkitekture, me sisteme shumë “legacy” dhe shumë të mbivendosur”, sic tregon Clara Beleña. Por, ishin kryesisht probleme me drejtimin. Sipas Carlos Juiz “kishte ankesa të vazhdueshme nga kolektivë të ndryshëm, kryesisht për shërbimet e universitetit, mbi faktin që kërkesat e tyre të projekteve nuk pranoheshin ose nuk kishte burime të mjaftueshme për ato. Për më tepër, vihej re një mosbesim nga ana e këtyre kolektivëve për arsyet që stafi teknik i jepte”. Në të njëjtën linjë, Fernandez dhe Furones bien dakort që “të pranosh të gjitha kërkesat e projekteve që i vinin zyrës së Shërbimit të Informatikës dhe Komunikacionit ishtë një detyrë e pamundur. Të gjitha zyrat e zv.rektorëve dhe zyrat e shërbimeve konsideronin që kërkesat e tyre ishin prioritare dhe emergjente, dhe nga zyra e shërbimit ndiheshim të mbingarkuar dhe të pafuqishëm, sepse ishte e pamundur për t’ju përgjigjur të gjithave njëkohësisht. Kjo gjë gjeneronte frustrim tek aplikuesit dhe tek vetë personeli i zyrës së shërbimit. Disa përdorues, të pakënaqur sepse nuk pranoheshin kërkesat e tyre me shpejtësinë e duhur, na pyesnin se çfarë bënim në zyrën e shërbimit dhe ankoheshin për funksionimin e saj”. Furones tregon se “fillimisht u vendos të bëhej një raport me të gjitha kërkesat që vinin dhe ta publikonim në web, në mënyrë që të paktën t’i jepej një farë shikueshmërie punës që bëhej brenda zyrës së shërbimit dhe volumit të kërkesave që vinin”.

Në këtë mënyrë, në shumicën e rasteve, Portofoli Strategjik i Projekteve të TI lindi si nevojë e drejtimit të TI, për të pasur mundësi për të bërë mirë punën e tyre. Këtë gjë, e reflekton qartësisht Alberto Canals me fjalët e tij: “lindi si pasojë e nevojës”. Dhe thekson se “çdo vit departamenti i TI kishte ankesa dhe probleme: të gjithë dëshironin të zhvillonin diçka, dhe të gjithë e kishin me nxitim. Departamenti nuk kishte mundësi të jepte përgjigje, sepse vazhdimisht duhej të ndryshonte prioritetet e tij, duke u marrë me personin që bërtet më shumë”. Gjithsesi, transparencja në menaxhim është një nga parimet e portofolit, ashtu siç na thotë dhe Gumbau “shënuam disa direktiva. Një direktivë kryesore ishte që duhet të kishte një proces transparent, pra të gjithë duhet të kenë mundësinë të marrin pjesë”. Për më tepër, nuk mund të drejtohet me sy mbyllur, mungonin instrumente që do t’i jepnin drejtimin të TI informacionin e duhur. Juiz komenton se ekzistonte “një mosnjohuri absolute nga ana e Zv. Rektoratit / Delegacionit përgjegjës për TI për këto kërkesa, për portofolin aktual apo të ardhshëm, të paktën në formë formale dhe të dokumentuar” dhe “një mungesë drejtimi dhe kontrolli mbi ofertën e burimeve dhe kërkesën e përmendur paraprakisht nga zv. Rektorati, dhe për zgjatjen e këshillit drejtues dhe të rektoratit”. Dhe në disa momente, po merreshin vendime të bazuara vetëm në aspektet e menaxhimit. Kështu, Furones na komenton që “vendimi mbi cilat kërkesa duheshin pranuar së pari, merrej gjithmonë nga vetë personeli i zyrës së shërbimit, në funksion të burimeve njerëzore të disponueshme dhe rëndësisë që do ti jepnin përdoruesve dhe kërkesave të ndryshme. Përgjithësisht i jepej përparësi atyre që kishin lidhje me administrimin akademik dhe atyre që kishin të

bënin me ndryshimet normative. Më vonë, u konsiderua së ishte më mirë që anëtarët e ekipit qeverisës të ishin të parët për të njohur të gjitha nevojat në lidhje me TIC dhe të merrnin vendimet e dhënies së përparësisë projekteve me një vizion më global, prandaj ju transmetua zv.rektorit një propozim në këtë drejtim.

Të mund të avancosh, evolucionosh dhe pranosh sfida të reja janë arsye të tjera të rëndësishme për implementimin e portofolit të projekteve të TI. UOC propozon një strategji “me më shumë vëmendje në rritjen dhe ndërkombëtarizimin; gjithashtu fleksibilitetin, personalizimin...për t’ju përshtatur mënyrës se si duan të studiojnë tani personat, si do të jenë studentët tanë pas 5 apo 10 vitesh dhe si do të duan të studiojnë. Ka ndryshuar gjithashtu dhe situata: UOC lindi si një plotësues i formimit që ofronin universitetet katalane ekzistuese, por tashmë UOC konkurren globalisht me universitetet, por dhe me lloje të tjera ndërmarrjesh që ofrojnë formim dhe kanë formate të ndryshme formimi. Kjo strategji ishte e limituar nga funksionaliteti dhe, mbi të gjitha nga arkitektura e sistemeve më *core*, si Menaxhimi akademik, Kampusi apo Klasat Virtuale” (Beleña).

E gjithë kjo tregon një ndërgjegjësim të personave përgjegjës për teknologjitë e informacionit në universitete, për rëndësinë e vendosjes në institucionet e tyre kulturën e qeverisjes së TI. Në këtë formë UA fillon me “implementimin e Qeverisë së TI si një iniciativë pionere e Qeverisë së Mirë në UA” dhe “vendos të krijojë një Portofol Projektesh të TI strategjikë si bosht vertebor i iniciativës” (Macia dhe Aparicio). Në të njëjtin konkluzion arrin dhe UPCT: “pas gjithë procesit të analizës së pjekurisë, Portofoli i Projekteve të TI u konsiderua një nga masat kyçe për të avancuar në aspektet e qeverisjes së TI” (Sampalo).

Portofoli i Projekteve të TI u konsiderua një nga masat kyçe për të avancuar në aspektet e qeverisjes së TI (Francisco Sampalo)

2. Projektimi dhe përvoja

Pas marrjes së vendimit për implementimin e portofolit të projekteve të TI në universitet, në këtë pikë janë trajtuar përgjigjet e pyetjeve: “Çfarë ndihme kishit në dispozicion për të filluar procesin?” dhe “Çfarë sfidash paraprake kaluat për të filluar projektin?”.

U mbështetëm te konsultimi dhe këshillimi i Grupit Investigues GTI4U (Francisco Sampalo)

Nëse për ndërgjegjësimin mbi nevojën e zhvillimit drejt qeverisë së TI dhe implementimit të Portofolit të Projekteve të TI si një praktikë e mirë, ishte kyç roli i luajtur nga Crue-TIC; si ndihmë për dizajnimin e portofolit është e kryesore figura e Antonio Fernandez i Universitetit të Almeria, promovues dhe lider i grupit GTI4U (Qeverisja e TI për Universitetet), i përbërë nga investiguesit e universiteteve të ndryshme spanjolle. Kështu e manifestojnë dëshmitë e ndryshme.

Macia dhe Aparicio komentojnë se “ishte thelbësore ndihma, këshillimi dhe udhëzimi i marrë nga Grupi i Punës për Analizën, Planifikimin dhe Qeverisjen e TI nga Crue-TIC. Paco Sampalo (UPCT) dhe Antonio Fernandez (UAL), nëpërmjet grupit të tyre të investigimit, na ndihmuan, sidomos, në proceset dhe fazat e fillimit dhe vënjes në punë. Një intervistë me Carlos Juiz (UIB) ishte e domosdoshme për të arritur një vizion pragmatik të të gjithë procesit”. Në të njëjtën linjë janë dhe fjalët e Jimenez: “me një bashkëbisedim të parë me ekipin e rektorit të Antonio Fernandes dhe Senen Barro (Rektor i Universitetit të Santiago de Compostela në ato momente), dhe një formim të plotë të mëvonshëm, i dha një impuls të parë intensiv Planit të Strategjisë së TI në Universitetin e Murcia, brenda të cilit u vendos të konfigurohej një portofol projektesh si nevojë brenda një plani strategjik”. Fjalët e Sampalo: “përveç mbështetjes specifike të Zv. Rektores së atëhershme të UPCT (dhe në përgjithësi të të gjithë ekipit të saj), u mbështetëm të konsultimi dhe asesorimi i Grupit të Investivimit GTI4U të Universitetit të Almerias”. Furones thotë: “në thelb të një kursi të portofolit të projekteve të TI për ekipet e qeverisë që organizuan Antonio Fernandez dhe Javier Uceda (Rektor i Universitetit Politeknik të Madridit në ato momente) në Universitetin e Deustos në qershor të 2014, u përmirësuan disa aspekte, si informacioni që merrej në formularin e kërkesës dhe iniciativa për të publikuar thirrje për kërkesa projektesh”. Dhe, sipas fjalëve të Canals kur thotë së: “shkova bashkë me drejtorin e TI në një Crue-TiC, dhe njoha GTI4U, e vendosëm ta provonim. Na ka ndihmuar shumë dhe Antonio, një nga krijuesit e projektit. Erdhi në Universitet, na e shpjegoi gjatë Mbledhjes së Qeverisë, na ndihmoi me krijimin e ekipit të Qeverisë, dhe na këshilloi gjatë gjithë procesit”. Për Fernandez “ishte thelbësore që në fillim të projektit të vinte një Rektor me eksperiencë në qeverinë e TI për të këshilluar Rektorin tonë që të përfshihej dhe të udhëhiqte vënien në veprim të portofolit”.

Përveç bashkëpunimit me grupin GTI4U (www.gti4u.es), kemi pasur dhe mbështetjen e investiguesve të tjerë. Beleña tregon se “me bashkëpunimin e zotit Jose Ramon Rodriguez, profesor i Studimeve të Informatikës dhe të Ekonomive e Ndërmarrjeve, dhe njëkohësisht, këshillues i pavarur i Transformimit dixhital dhe strategjive të TI në organizata, e që mori detyrën për të dretuar përpunimin e Planit Drejtues” dhe “patën dhe disa bashkëpunime të jashtme të ekspertëve këshillues në organizata dhe analistë të Gartner”. Pasi kemi arritur deri në këtë pikë, ja vlen të theksojmë sinergjitë pozitive që mund të krijohen ndërmjet përgjegjësve të teknologjisë së universiteteve dhe investiguesve të kësaj fushe. Është për të ardhur keq për faktin se bashkëpunimi ndërmjet përgjegjësve të TI nëpër institucione me grupet e investigimit të universiteteve të tyre, praktikisht nuk ekziston, duke qenë se vetëm 7% e projekteve të TI përpunohen me pjesëmarrjen e tyre, ashtu siç reflektohet në raportin e UNIVERSITIC 2017. Është një mundësi e humbur.

Siç mund të shikohet në disa nga përgjigjet e përmbledhura paraprakisht, mbështetja e brendshme është thelbësore, përveç ndihmës së jashtme. Në të gjitha rastet, mbështetja e brendshme nga ana e përgjegjësit më të lartë të TI së institucionit (zakonisht rektori) ka qenë një faktor determinues. Fernandez kujton se “zëvendës rektori im e kuptoi menjëherë që portofoli ishte mjeti i nevojshëm për të bërë pjesën tjetër të Këshillit Drejtues të kuptonte se kush ishin projektet TI më të rëndësishme

Zëvendës rektori im e kuptoi menjëherë që portofoli ishte mjeti i nevojshëm për të bërë pjesën tjetër të Këshillit Drejtues të kuptonte se kush ishin projektet TI më të rëndësishme për tu realizuar (Antonio Fernández)

për të realizuar, e mbeshteti dhe me raste e mbrojti përballë zëvendës rektorëve të tjerë”. Macia dhe Aparicio komentojnë se “nga pikëvështrimi i brendshëm i Universitetit të Alikantes, një nga ndihmat e mëdha për të filluar procesin, konsistoi në lehtësimin për të përfituar sinergjinë e madhe që u gjenerua duke qenë, që nga fillimi i projektit, në bashkëveprim me drejtuesit e ndryshëm politikë, strategjikë dhe administrativë”. Sipas Beleñës, “ me ardhjen e ekipit të ri të rektorit u përpunua një Plan strategjik i Universitetit, dhe Master Plani (MP) është një pjesë e planit strategjik. Prandaj, Plani është sponsorizuar nga Këshilli Drejtues i UOC”. Vetëm një nga eksperiencat e marra realizohet pa mbështetjen e jashtme, vetëm “me sforcimin e një pjesë të personelit të zyrës së shërbimit të TI, dhe, mbi të gjitha, të personave përgjegjës të fushës, si drejtoresha, administratorja e zyrës së zëvendës rektoratit dhe zv. Rektori” (Juiz).

Gjithashtu mund të shikohet në dëshmitë e marra, se në shumë raste është një proces gradual. Gumbau thotë se sfida e parë ishte e brendshme, me pyetjen “si ta bëjmë?”. Ne konsiderojmë se zhvillimi i aplikacioneve si një aset i brendshëm i rëndësishëm i universitetit, dhe pamë se mund të fillonim me ndarjen e portofolit të projekteve, ku bënim pjesë aplikacionet dhe shërbimet, pa u futur në projekte që kishin të bënim me infrastrukturën apo me komunikacionin”. Furones thotë së “në 2010 u përpunua versioni i parë i procedurës së dhënies së përparësisë dhe planifikimit, dhe në 2012 u vendos në prodhim një aplikacion i thjeshtë i zhvilluar brendësisht për të marrë dhe menaxhuar kërkesat e realizuara nëpërmjet formularit të web-it”.

Pasi të kemi vullnetin politik dhe ndihmën e ekspertëve, lindin një sërë sfidash që duhen kaluar, para së të përballemi me implementimin e portofolit të projekteve. E para dhe më e rëndësishmja është të kuptojmë se çfarë është dhe çfarë nuk është një Portofol Projektesh Strategjike. Sipas Macia dhe Aparicio “kjo gjë nuk ishte fare e lehtë për shkak të faktorëve të ndryshëm. Duhej të përballeshim me një grup të gjërë dhe të ndryshëm personash, proflesh dhe interesash. Secili prej tyre kërkonte ose mund të kërkonte përqasje të ndryshme për sa i përket përdorimit apo rëndësisë së portofolit, të rolit që ata do të kishin në portofol, dhe të përfshirjes minimale që pritej. Në të njëjtën kohë, duke qenë se portofoli i projekteve vepron si një urë ndërmjet aspekteve strategjike dhe funksionale (për shembull, ndërmjet qeverisë dhe menaxhimit), duhej të shpjegohej Portofoli i Projekteve Strategjike, si nga ana e kontekstit të Qeverisë së TI dhe Të Qeverisjes së Mirë, ku rezulton një mjet i shkëlqyer për qeverisjen e TI, ashtu si dhe nga përdorimi i tij në aspektet më të aplikuara, duke qenë një ndihmë dhe mbështetje për menaxhimin e projekteve të TI. Si përfundim, një zinxhir i gjatë dhe kompleks i aktorëve dhe proceseve në të cilët nevojitej mbështetja apo besimi, bindja ose të paktën, jo kundërshtimi direkt i iniciativës”.

Një nga sfidat e tjera është si të thyesh atmosferën ekzistuese deri në momentin e marrjes së miratimit të një projekti TI. Në këtë drejtim, Macia dhe Aparicio thonë se “marrja e vendimeve, si teknike, ashtu dhe strategjike, bie kryesisht mbi zyrën e Shërbimit të Informatikës. Tani shfaqen kritere objektive dhe një përfshirje e plotë e Këshillit Drejtues të UA. Kjo atmosferë e re, bashkë me ekspozimin publik të të gjithë procesit, kritereve dhe vendimeve, arrijnë të japin nivele të larta transparence, të cilat të detyrojnë, akoma dhe më shumë, të jemi absolutisht më të kujdesshëm dhe të saktë në

Të bindnim personat e ndryshëm përgjegjës të zonave funksionale për nevojën për të pasur një vizion global dhe një priorizim strategjik (Tomás Jiménez)

çdo hap". Furones e thellon më shumë temën duke komentuar se "është e çuditshme, por mendoj se rolet dhe përgjegjësitë ishin të ndryshuara. Në fillimi nuk kuptohej shumë mirë puna e Komisionit të Inovacionit dhe Planifikimit Teknologjik nga vetë anëtarët, dhe, gjatë mbledhjeve prodhoheshin debate të gjata dhe bisedime mbi detajet e vogla të disa kërkesave, apo mbi çështjet e informatikës në një kuptim tjetër, pa arritur të thelloheshin në rëndësinë strategjike apo në vendimarrjen e dhënjes së përparësisë. Nga ana tjetër, personeli i Shërbimit të Informatikës, i mësuar me vendimarrjen e projekteve që miratoheshin, ishte shumë kundërshtues për të pranuar se roli i tyre nuk ishte të merrnin vendime, por të merreshin me menaxhimin e projekteve, analizën e tyre, zhvillimin e implementimin e tyre".

Një sfidë e tretë lind nga nevoja për të bindur pjesën tjetër të personelit të përfshirë në projektet e TI mbi rëndësinë e portofolit: anëtarët e ekipit të qeverisë, personat përgjegjës të zonave funksionale dhe personeli i shërbimit të informatikës. Në këtë mënyrë e reflekton Jimenez kur thotë se sfida më e madhe ishte "të bindnim personat e ndryshëm përgjegjës për zonat funksionale mbi nevojën për të pasur një vizion global dhe një priorizim strategjik në tërësinë e tyre". Apo Canals kur thotë se sfida kryesore ishte "rezistenca e anëtareve të tjerë të Këshillit të Qeverisë të cilët shikonin se si mund të zgjateshin projektet e tyre të zhvillimit në kohë, nëse do të implementohej ky sistem. Për fat, e kuptuan problematikën, dhe me ndjeshmërinë e të gjithëve, u realizua. Gjithashtu, mungesa e ndërgjegjësimit që TI duhet të jenë të qeverisura nga Këshilli Drejtues, dhe që CIO duhet të jetë anëtar. Të bëje Këshillin të kuptonte së ATA duhet të merrnin vendimin mbi kriteret e përparisë nuk ishte një detyrë e lehtë".

Së fundmi, mund të flasim për impaktin mbi strukturën e organizatës. Siç është parë më përpara, si në nivelin individual, ashtu dhe në titullin e zëvendës rektorit, ose me anë të një komisioni specifik të teknologjive të informacionit, krijimi i strukturave të qeverisë së TI është thelbësor për të aktivizuar portofolin e projekteve të TI. Juiz komenton se "proçesi filloi me një parashtrim të ri global të shërbimit të TI për t'i dhënë shikueshmëri portofolit, proçesit të përzgjedhjes dhe priorizimit të projekteve, dhe për ta bërë me anë të intranetit të universitetit". Dhe Beleña thotë se "sfida kryesore ishte të përshtatej me strukturën e re organizative dhe Drejtimin e TI në UOC. Master Plani projektoi në një nivel të lartë strukturën e re, por, në fakt, duhet të konkretizohej në persona, funksione dhe përgjegjësi". Furones e tregon në këtë mënyrë: "u vendos të krijohet një Komision i Inovacionit dhe Planifikimit Teknologjik (maj 2009). Në këtë Komision kishte tre zëvendës rektorë dhe tre shefa shërbimi, dhe mbaheshin mbledhje rregullisht. Më vonë u bashkua dhe Menaxheri". Gjithashtu duhet theksuar se si merr protagonizëm roli i CIO-s, sipas Fernandez "portofoli ndikoi në përcaktimin e roleve të reja, por ai që më shumë dallonte ishte roli i CIO-s, i cili ra në dyshen e formuar nga Zv. Rektori im dhe unë (drejtor i Shërbimit të Informatikës)".

3. Vënia në zbatim dhe prezantimi

Qëllimi nuk arrihet menjëherë sapo merret vendimi dhe projektohet procesi. Si fillim shpjegohet se ku konsiston dhe se si do të implemetohet i gjithë ky proces. Më pas, gjatë shpalljes së thirrjes për portofol projektesh TI për herë të parë si dhe përgjatë zbatimit, lindin një sërë disavantazhesh që lidhen me mungesën e përvojës në këtë proces.

Në nënçështjen e këtij kapitulli do të analizojmë përgjigjet e pyetjeve: Çfarë problemesh lindën gjatë vënies në zbatim? Çfarë problemesh shfaqen gjatë fillimit dhe vazhdimet të zbatimit të fazës së parë të thirrjes për portofolin e projekteve TI?

Disa prej këtyre problemeve lindin për shkak se kemi të bëjmë me një iniciativë inovatore si dhe për shkak të mos zhvillimit në mënyrën e duhur të fazave paraprake të procesit. Refuzimi ndaj ndryshimit dhe mosnjohja e koncepteve që lidhen me portofolin e projekteve TI, janë dy problemet kryesoret që duhet të parashikohen dhe të shqyrtohen në fazat paraprake të vënies në zbatim, në mënyrë që të zvogëlohet efekti i tyre negativ në momentin e prezantimit të këtij procesi.

Refuzimi i brendshëm nga shërbimi TI erdhi si pasojë e supozimit të humbjes së fuqisë në vendimarrje
(Carlos Juiz)

Refuzimi ndaj ndryshimit është një çështje thelbësore që duhet trajtuar përpara zbatimit të çfarëdo lloj procesi. Implementimi i shumë projekteve dështon nëse nuk jemi të aftë të menaxhojmë ndryshimin që do të sjellë. Ky është një aspekt i cili është konsideruar si i rëndësishëm nga të gjithë të interesuarit. Canals ju përgjigj pyetjes se cilat ishin problemet që lindën gjatë vënies në zbatim të portofolit duke thënë “mund të them se kryesisht ishte refuzimi ndaj ndryshimit”. Ai shton se: “për Departamentin e TI pati një përshtypje jo të mirë, të pamerituar. Ishin të shumtë ata që mendonin se problemi nuk qëndroi tek menaxhimi i projekteve TI por ai lidhej me faktin se njerëzit në atë departament nuk punonin mjaftueshëm. Njësoj ndodhi dhe me të tjerë nga departamenti TI të cilët shfaqën kundërshti ndaj ndryshimit: studimi i çdo aplikimi për projekt ishte një punë kolosale që rriti ngarkesën dhe orët e punës dhe bëri që ata të mos dëshironin të përfshiheshin në këtë proces”. Juiz thekson gjithashtu se “refuzimi i brendshëm nga shërbimi TI erdhi dhe si pasojë e të supozuarës humbje të fuqisë në vendimarrje, mbi të gjithë, nga drejtuesit e nivelit të dytë”. Furones komenton se “anëtarët e komunitetit universitar ishin shumë kundra ndjekjes së një procedurë. Kritikkat që morrëm lidheshin me shtimin e ri i cili nënkuptonte një shtim të procedurave burokratike. Ata mendonin se ky sistem ishte shumë pak fleksibël dhe se disa përdorues, duke përfshirë këtu dhe anëtarët e ekipit të qeverisjes, nuk e respektonin procedurën. Në shumë raste, këta të fundit, në vend të jepnin rëndësi projekteve me përparësi favorizonin duke vënë në dispozicion të tyre burimet e pakta të personelit të informatikës, projekte kalimtare që nuk sjellin asnjë ndryshim dhe nuk arrijnë kurrë të materializohen”.

Problemi kryesor ishte refuzimi ndaj ndryshimit
(Francisco Maciá y Juan Manuel Aparicio)

Është normale që çdo proces i ri të shoqërohet me pasiguritë e tij. Furones shpjegon se: “në fillim ekziston frika se mund të krijohet “efekti boom”, një mori aplikimesh që do të gjeneronin tek përdoruesit pritshmëri të rreme dhe tek personeli i shërbimit informatik një mbingarkesë pune. Mbase kjo mund të ndodhë në thirrjet e para por nga ana tjetër avantazhi është se kështu identifikohen nevojat e anëtarëve të Komunitetit Universitar dhe më pas, në thirrjet e ardhshme, do të kemi një ulje graduale.

Kërkuesit e kishin të vështirë të përpilonin propozimin e Projektit TI në terma strategjik
(Antonio Fernández)

Maciá dhe Aparicio gjithashtu thonë qartë: “problemi kryesor, që në një farë mënyrë ishte dhe totalisht i parashikueshëm, ishte refuzimi ndaj ndryshimit, çështje si: pse duhet bërë kërkesa për një projekt?, pse duhet përpiluar një raport i detajuar që përfshin qëllimin, burimet, funksionin etj? ose thjesht, çfarë është një projekt strategjik?, të gjitha këto kërkojnë një plan menaxhimi për ndryshimin që do të vijë, i cili bëhet dhe më i domosdoshëm në rastin e organizatave të mëdha, komplekse si dhe universiteteve me personel funksionarë. Por gjithashtu, ata thonë qartë që ky refuzim ndaj ndryshimit lidhet shumë dhe me mosnjohjen dhe mungesën e formimit në këtë proces: “problemi i menaxhimit të ndryshimit po na vinte në dukje një sërë problematikash të tjera të fshehta” (Maciá dhe Aparicio). Le të njohim disa prej këtyre problemeve.

Nëse në fazën fillestare është thelbësore të shpjegohet çfarë është një Portofol Strategjik, në fazën e zbatimit është thelbësorë të dihet se çfarë është një Projekt TI. Kjo çështje është shumë mirë dhe qartë e shpjeguar në fjalët e Sampalo kur ai thotë se një nga problemet kryesore qëndron në faktin “se nuk dihet se çfarë është dhe çfarë nuk është një projekt TI, dhe si pasojë e kësaj nuk dihen se cilat nga aktivitetet duhen përfshirë në portofol”. Fernández thotë: “se problemi më i madh ishte se aplikuesve të projekteve i duhej shumë punë për të përpiluar propozimin e Projekteve TI në terma strategjik dhe zakonisht ata përqendrosheshin ti paraqisnin në këndvështrimin teknik ose funksional. Zyrës e Projekteve iu desh ti kushtonte shumë kohë për të kontrolluar propozimet e tyre dhe për ti mësuar kërkuesit se si ti pasqyronin në terma strategjik”. Belenja komenton: “në fillim mungonte saktësimi, kishim një plan drejtues por nuk kishim një plan projektesh të strukturuar. Kështu që fillojë të punohej duke u bazuar në një plan projektesh të përvitshëm. Gjithashtu dhe për shkak të datave: në trimestrin e fundit të 2014 që duhet të prezantonim buxhetin e parashikuar të 2015 dhe të konkretizonim se ku do të investonim”. Ky dhe probleme të tjera që do të shfaqen gjatë kohës janë lehtësisht të shmangshme nëse përpara vënies në zbatim të portofolit, personelit të universitetit i ofrohen trajnimet e duhura. Njëkohësisht mund dhe të vlerësohet mundësia për të krijuar struktura të specializuara me specialistë të fushës. Siç thotë Sampalo: “stafi funksional (politikanë apo menaxherë) do të hasin shumë probleme për të dhënë informacionin e kërkuar dhe nuk do të jenë në gjëndje të shpjegojnë atë ç’ka ju kërkohet. Është një aktivitet me të cilin zakonisht nuk janë shumë të familjarizuar. Që këtu lind nevoja për të gjetur mbështetje tek një zyrë Portofoli Projektesh TI”. Gumbau citon: “sfida ishte të mos ti thonim askujt asnjëherë jo, dhe këtë e kemi arritur”. “Që prej 3 vitesh nuk i thuhet askujt jo sepse do të flasim me ata dhe do ti ndihmojmë në mënyrë që në portofolin e ardhshëm të vijnë me propozime në kushtë më të pranueshme”

Problematikat mund të parandalohen nëpërmjet një trajnimit paraprak, sikurse pohon Sampalo: “stafi funksional nuk janë të mësuar për të realizuar ndjekjen e projekteve. Gjithashtu, kemi të bëjmë dhe me një ndryshim në punën e personelit teknik të Shërbimeve Informatike. Pavarësisht se kjo konsiderohet si diçka e nevojshme dhe pozitive ky ndryshim i ri do të thotë se ata duhet ti kushtojnë më pak përkushtim punëve që lidhen me suportin dhe menaxhimin e aplikimeve ditë pas ditë, ç’ka nënkupton tension e stres të shtuar.”

Proçesi i vënies në zbatim nuk është i shpejtë: duhet rënë dakort për kriteret, të përcaktohen proçeset dhe të vlerësohet rëndësia që i jepet secilit prej aspekteve
(Alberto Canals)

Ai vazhdon të theksojë se: “është e nevojshme që stafi funksional të ndërgjegjësohen se janë ata administratorët e projektit (dhe jo sektori i TI) dhe për këtë arsye duhet të jenë tepër aktiv që prej fillimit, duhet të kenë një përkufizim të plotë dhe të qartë të aspekteve kryesore të projektit: përkufizim, nevojë, burime që do të vihen në dispozicion, rreziqet, grupet e interesit, tregues të suksesit etj.” Maciá dhe Aparicio gjithashtu vënë në dukje probleme që lidhen me trajnimin e specializuar si për shembull “mungesa e kulturës dhe përvojës në Menaxhimin e Projekteve. Kjo vihet re që në fillim tek studimet për qëllimet e projekteve. Këto mungesa ndikojnë që të jetë i vështirë vlerësimi qoftë i arritjeve ashtu edhe i burimeve që kërkohen, kostove të tyre, përfitimeve që sjellin ose se sa bashkëlidhur janë me strategjinë e universitetit.”.

Duke u përqendruar tek problemet konkrete të vënies në zbatim të projektit, lindin probleme të zakonshme që lidhen me burimet dhe aspektet e tjera të menaxhimit të projekteve. Këto probleme janë të ndryshme dhe specifike për çdo rast implementimi projekti. Kështu për shembull, Maciá dhe Aparicio thonë se: “vumë re se nuk kishte një buxhet të parashikuar për projektet e portofolit. Kjo gjë bëri që të lindte nevoja për të ndryshuar idenë kryesore nga një portofoli totalisht konkurrues, në një portofol të orientuar drejt promovuesve”. Juiz thotë: “përveç disa problemeve teknike dhe organizative të vogla, problemet e brëndshme lidhen me si ti jepen burime të mjaftueshme projekteve që ende nuk janë përzgjedhur, ndërsa si problem i jashtëm mund të përmendet shpjegimi i kësaj mënyre të re të përzgjedhjes së një portofoli dhe negociimi shumëpalësh me grupet e interesuara.

Belenja thotë se “nuk ishte përllogaritur efekti që do të kishin në planifikim çështjet kontraktuale”. Madhësia dhe sasia e projekteve na bëri që një pjesë të mirë të semestrit të parë t’ia kushtojmë proçeseve të blerjes, në mënyrë që të bëhej më shumë përparim në ato projekte që ishin më të pjekura dhe se proçesi kontraktual ishte më i shpejtë”. Canals nga ana e tij, thekson se “Proçesi i vënies në zbatim nuk është i shpejtë: duhet rënë dakord për kriteret, duhen përcaktuar proçeset dhe vlerësuar pesha e dhënë për secilin nga aspektet ... E gjithë kjo është sigurisht subjektive, por duhet të vendosen disa kriteret dhe t’i lënë ato të qeverisin”. Dhe Jiméñez thotë se ekziston “vështirësia për ti transferuar përgjegjëse ndryshimet thelbësore të qënësishme për të pasur mirëmbajtje të vazhdueshme të projektit nga njëra anë (gjë e cila gjithashtu konsumon burimet) dhe nga ana tjetër nevoja të reja, dhe gjithashtu vështirësinë e priorizimit të burimeve njerëzore të nevojshme për secilin projekt.

Gjithashtu përfshirjen gjithmonë të projekteve të infrastrukturës së përgjithshme që nuk i atribuohen drejtpërdrejt një zëvendës rektori, por absolutisht thelbësore për tu përfshirë në fund e për të pasur fotografinë e plotë të burimeve të TI të përdorura”.

Roli i promovuesit është thelbësor për suksesin e portofolit të projekteve. Maciá dhe Aparicio komenton se “promovuesit kanë të bëjnë me zëvendësrektor të ndryshëm, sekretarinë e përgjithshme dhe menaxhmentin që janë pjesë e strukturave drejtuese dhe se kanë linjat e tyre buxhetore së bashku me disa zgjidhje të zakonshme dhe specifike për TI. Objektivi kryesor i këtij vendimi është të jesh në gjendje të përparosh në implementimin e portofolit të projekteve konkurrues deri në kohën që vazhdon krijon dhe përhap kulturën e nevojshme për suksesin e tij”.

Për më tepër, duke qënë se nuk ekziston një buxhet i përgjithshëm, promovuesit nuk e kuptojnë se janë ata të cilët duhet të financojnë pjesën e tyre të portofolit të ndarë si sektori i promovuesve. Në këtë mënyrë, duke ndarë në sektor portofolin lind një konkurrencë mes promovuesve që është e vështirë për tu menxhuar. Kërkon shumë kohë dhe një përpjekje shumë të madhe për shkak të asaj se sa pak të arritshme munden të bëhen këto profile profesionale”.

Për t'i dhënë fund kësaj pjese, duhet të theksohet se gjatë intervistave del vazhdimisht një aspekt që ne tashmë e kemi theksuar si themelor për zbatimin e suksesshëm të portofolit të projektit TI në një universitet: përfshirja e ekipit të qeverisjes. Zulema e përmbledh thjeshtësisht përgjigjen e tij për pyetjen në lidhje me problemet që u shfaqën: “Unë mendoj se vënia në zbatim nuk është tepër e vështirë nëse keni mbështetjen dhe përfshirjen e ekipit të qeverisjes”. Jiménez gjithashtu e përforcon këtë ide kur thotë se “në thirrjen e parë pati më pak probleme sesa në ato në vazhdim duke qënë se mbështetja e ekipit të rektorit ishte më e madhe”.

**Implementimi i një portofoli
projektesh nënkupton një
ndryshim të rëndësishëm
kulturor të organizatës
(Zulema Furones)**

Këtë e konfirmon dhe Juiz duke e nënvizuar si problemin kryesor të kësaj faze “mungesa e udhëheqjes nga anëtarët e tjerë të ekipit menaxhues të universitet, ndryshe nga zyra e zv / rektorit me aftësi TI”. Por, përveç kësaj, kjo mbështetje duhet të ruhet me kalimin e kohës. Maciá dhe Aparicio e konsiderojnë si një disavantazh të madh atë me të cilën u duhej të përballeshin “ndryshimin nga mbështetja fillestare që kishte projekti: njerëz që nuk besuan tek iniciativa por me kalimin e kohës u bindën dhe vendosën të shfaqnin besimin dhe ta mbështesin atë. Ndodh dhe që njerëz dhe grupe që fillimisht e kanë promovuar projektin zbulojnë se nuk është ajo që ata prisnin dhe humbin interesin, ndryshojnë pritshmëritë e tyre ose ndalojnë së besuari tek dobia ose qëndrueshmëria e tij. Duke u bazuar tek këto ngjarje që kanë ndodhur, pavarësisht mbështetjes fillestare, u vendos që Rektori të bënte një shpallje për vënien në zbatim të portofolit. Duhet patur parasysh që ky hap është tepër i rëndësishëm pasi shpallet në formë zyrtare fillimi i thirrjes për portofol projektesh”. Fernández shpjegon se “rektori arriti të përfshinte pjesën tjetër të zëvendës rektorëve dhe falë kësaj portofoli u shfrytëzua si duhet gjatë tre viteve, por kur rektori ndryshoi, bordi i ri i drejtuesve vendosi të mos vazhdojë të ndjekë këtë mënyrë por të përdorë kritere subjektive për të filluar projekte të reja të TI”.

Me pak fjalë, portofoli i projekteve nënkupton një ndryshim kulturor në organizatë dhe kërkon përfshirjen e të gjithëve: ekipet drejtuese që duhet të marrin vendimet, stafi funksional me kompetenca në fushat e tyre dhe përgjegjës të teknik që duhet ti ofrojnë mbështetje detyrave të universitetit. Për sa i përket përgjegjësve të ekipit të qeverisjes, Sampalo thotë se “ përzgjedhja dhe priorizimi i projekteve të përfshira në portofol duhet të bëhet mbi bazën e një konsensusi të arritur nga ekipi i qeverisjes duke shtuar se mund të ketë projekte që për shkaqe (të justifikuara) mund të ngelen të pa përfshirë. Ky konsensus është i vështirë për tu arritur si në rastin e priorizimit të projekteve ashtu edhe në momentin e mospërfshirjes së disa projekteve të cilat nuk mund të realizohen. Qëllimi është që askush të mos mbetet i pakënaqur dhe të jemi përfshirë korrekt dhe kjo e bën të vështirë që ndonjë propozim të refuzohet”. Në mënyrë të përmledhur, sikurse pohon dhe Furones “implementimi i portofoli projektesh nënkupton një ndryshim të madh kulturor të organizatës: marrjen e përgjegjësive dhe adaptimin e një forme të re më të organizaur të të punuarit, një model analizimi dhe planifikimi në vënd të një modeli të improvizuar që mbi të gjitha kërkon kohën e tij”.

4. Vlerësimi i përvojës

Kur pyesim për vlerësimin e përvojës, duhet të bëjmë dallimin midis vlerësimit të bërë nga ata që janë përfshirë në hartimin dhe zbatimin e portofolit - si e vlerëson përvojën? - dhe vlerësimit që të intervistuarit besojnë se kanë aktorët e tjerë - si mendoni se të tjerët e vlerësojnë përvojën?

Kemi arritur ti japim vlerë
TI-së
(Francisco Maciá y
Juan Manuel Aparicio)

Për sa i përket vlerësimit personal të të intervistuarve të cilët janë të përfshirë drejtpërdrejt në zbatimin e portofolit të projekteve në universitetet e tyre, ai është unanim dhe është cilësuar si pozitiv ose shumë pozitiv. Janë përdorur gjithashtu dhe vlerësime të tjera si për shembull, shumë i domosdoshëm (Jiménez: “e vlerësoj si shumë të domosdoshëm. Është mjete më i rëndësishëm që kemi për të bërë një planifikim taktikë të përvitshëm”), ose i rëndësishëm (Sampalo: “patjetër, shumë pozitiv por mbi të gjitha i nevojshëm nëse duam të vendosim pak rregull dhe të organizojmë punën në fushën e TI, të bashkëlidhim detyrat e TI me objektivat e universitetit dhe të përmirësojmë shërbimet që ofrojmë”). Por nuk ka qënë një eksperiencë pozitive vetëm për përgjegjësit e TI por gjithashtu për universitetet e tyre. Sikurse thotë dhe Canals, ka qënë “shumë pozitive për institucionin. Nuk pati më ankesa për departamentin: të gjithë e dinin se çfarë do të bëhej gjithë vitin dhe afatin e parashikuar për realizimin e tyre. I bëmë shumë publicitet rezultatit duke i komunikuar kërkuesve momentin në të cilin kishte mbetur projekti i tyre”. Maciá y Aparicio janë të të njëjtit mendim për institucionet e tyre duke thënë se “transparenca që mbart kjo përvojë ka gjeneruar një besueshmëri shumë të lartë tek të gjithë pjesëmarrësit. Është arritur ti kthehet vlera TI-së dhe ti hiqet një përgjegjësi shumë e madhe Shërbimit te Informatikës në lidhje me vendimmarrjen që nuk i takonte dhe që as nuk e favorizonte”.

Pa dyshim, jo gjithshka ka qënë një rrugë e mbushur me trëndafila. Është dashur të superohen dhe momente të vështira. Sampalo citon: “patjetër që ka dhe momente të vështira dhe të tensionuara gjatë të cilave gjenerohet një peshë burokratike. Për më tepër që eksperiencia jonë në UPCT ishte e shkurtër (2 vite) dhe nuk arritëm nivelin e dëshiruar të pjekurisë për ti njohur avantazhet në një formë më të qartë. Por të gjithë (përgjegjësit politik, funksional dhe personeli teknik) arritën ti preknin avantazhet e këtij modeli”. Por, vënia në jetë e portofolit të projekteve është vetëm hapi i parë që duhet konsoliduar. Madje dhe universitet që tashmë e kanë implementuar kanë ende punë për të bërë. Furones e shpreh qartë kur thotë “e konsideroj shumë pozitive por kemi ende një rrugë të gjatë drejt përmirësimit”.

Avantazhet që raportojnë intervistuesit janë të ndryshme. Sipas Maciá dhe Aparicio, “është arritur bashkëveprimi i projekteve TI me strategjinë e universitetit; është arritur të përcaktohet një planifikim vjetor i projekteve TI; janë përmirësuar në formë të ndjeshme burimet e përdorura për zhvillimin e këtyre lloj projekteve; është implementuar në mënyrë progresive një kulturë e qeverisjes TI; janë gjeneruar dhe shfrytëzuar bashkëpunime të dukshme mes njësive, projekteve, interesave, është arritur menaxhimi duke bashkuar projekte nga njësi të ndryshme ose promovues nga fusha të ndryshme dhe me ndjeshmëri të ndryshme; dhe është shmangur kryesisht

shfaqja e atyre që ne i quajmë kërpudha që i referohen projekteve të pakontrolluara që gjenerojnë bursistët e tyre, nëpunësit dhe shërbimet e tyre, sistemet e veta të informacionit, punësimi ose kontratat e tyre të jashtme”.

Furones thotë: “na ka ndihmuar të ecim përpara në arritjen e objektivave në vazhdim: të bashkëlidhim veprimtarinë e TIK me objektivat strategjik të universitetit; të përmirësojmë dhe racionalizojmë përdorimin e burimeve informatike ekzistente si njerëzore ashtu edhe teknologjike; të marrim vendime në formë të arsyeshme, objektive dhe transparente për komunitetin universitar; të aplikojmë standarte dhe praktika të mira të qeverisjes TI; të kontribuojmë në ndryshimin e kulturës organizative: të vendosim parashikimin përballë improvizimit; të përshtasim ngarkesën e punës me burimet njerëzore të disponueshme; të rrisim motivimin e personelit të Shërbimeve Informatike (duke reduktuar presionin e drejtpërdrejtë të përdoruesve dhe duke dhënë një vizion të qartë se si detyrat e tyre i përshtasin me objektivat e universitetit)”.

Për sa i përket mënyrës se si të tjerët e vlerësojnë këtë përvojë, vlerësimi ka qënë gjithashtu pozitiv. Sipas fjalëve të Juiz, “gjatë atyre viteve vlerësimi ishte shumë pozitiv, të paktën këtë më kanë thënë personalisht disa persona të prekur nga procesi dhe nga pyetësorët e vlerësimit që u realizuan”. Por në këtë aspekt është mirë që vlerësimi të analizohet sipas përgjigjeve të dhëna nga aktorët e portoflit të projekteve. Për sa i përket ekipit drejtues dhe përgjegjësve të fushave funksionale, pranimi ka ardhur në formë graduale.

Maciá dhe Aparicio thonë se: “këta aktorë kanë evoluar duke nisur që nga faza fillestare, ku disa prej tyre ishin si skeptik ashu dhe me pritshmëri, deri në faza përfundimtare ku mund të hasim persona që paraqesin nivele të ndryshme besimi, bashkëpunimi, pjesëmarrje dhe përfshirje.

Sampalo thotë: “menjëhere sapo mund pengesat e para fillon të kuptosh avantazhet. Përshtypja fillestare është se portofoli gjeneron një mbingarkesë pune, bën që të humbasë fleksibiliteti dhe aftësia për të marrë vendime, ndikon që të krijohen vonesa.... por vjen një moment ku të gjithë arrijmë të kuptojmë se duke patur parasysh volumin, variacionin e punës dhe karakterin dinamik të TI, duhet të vendoset një formë planifikimi dhe organizimi”. Gumbau thotë se: “ka anëtarë të këshillit drejtues që vazhdojnë të mos e kuptojnë por shumica kur vjen momenti i hapjes së thirrjes për projekte kanë përgatitur gjithshka. Grupet e punës, gjatë vitit vazhdojnë të identifikojnë përmirësimet”. Jiménez, thotë se: “pjesa tjetër e detyrave funksionale nuk përfundon me ndërgjegjësimin për një planifikim global të TI. Çdo kush mendon se e tija ka më shumë prioritet. Por mendoj se portofoli ka shërbyer që bashkësia universitare dhe Këshilli i Qeverisjes të kuptojnë rëndësinë, shtrirjen dhe kompleksitetin e të gjitha projekteve të fushës”. Canals komenton se “Këshilli i Qeverisjes nuk e shihte më departamentin si një vënd ku punohej pak, duke qënë se tashmë i kishin të qarta kriteret, monitoroheshin orët e punës së dedikuara dhe problemet që shfaqeshin. Kur njerëzit e njohin problemin, empatia ndjehet më shumë.

Pavarësisht refuzimeve të fillimit nga ekipi TI, mendoj se ata ishin të parët që përfituan (Alberto Canals)

Në fakt, pika ku të gjithë të intervistuarit bien dakort lidhet me avantazhet që sjell portofoli për Shërbimin e Informatikës. Maciá dhe Aparicio pohojnë se: “vihet re një motivim më i madh i personelit të Shërbieve Informatike edhe pse në fakt portofoli i projekteve i detyron të japin llogari të detajuara gjë që ka gjeneruar një presion akoma dhe më të madh duke qënë se gjithmonë krijohen pritshmëri që është shumë e vështirë të përmbushen plotësisht.” Në të njëjtën linjë, Furones thotë se: “brenda vetë Shërbimit të Informatikës, planifikimi ka ndihmuar që personeli të punojë në një formë më të organizuar, detyrat ti ketë më të qarta dhe janë reduktuar ndjeshëm rastet urgjente që vinin shpesh dhe si pasojë është ulur niveli i stresit në punë”. Fernández thekson “Personeli i Shërbimit të Informatikës ka arritur të planifikojë në kohë punën e tij dhe të shmang mbingarkesat (që ndodhnin deri në ato moment). Puna e tyre tashmë është më e vlerësuar nga zëvendës rektorët pasi ata kuptojnë se po kontribuojnë në arrijten e objektivave të universitetit dhe nga stafi funksional që e njohin procedurën e priorizimit të projekteve dhe e respektojnë atë (më parë ndjeshëm të bezdisur pasi nuk e dinin përse nuk i kthehej përgjigje kërkesave të tyre)”. Canals thotë se “pavarësisht refuzimeve të fillimit të ekipit TI, mendoj se ata ishin të parët që përfituan”. Por pavarësisht se vlerësimi ka qënë në masë të madhe pozitiv, Maciá dhe Aparicio nuk lënë pa komentuar gjithashtu një rrezik për Shërbimet Informatike: “megjithatë, ekziston rreziku i tentativës për ndërhyrje i drejtimit strategjik tek drejtimi teknik”. Mund ta përmbledhim vlerësimin për Shërbimin e Informatikës me fjalët e Furones: “mendoj se kjo praktikë ka ndikuar që në vitet e fundit askush të mos më kthehet për të më pyetur drejtpërdrejt se ku konsiston puna e Shërvimeve Informatike”.

Një komunikim më aktiv, jo vetëm për vendimet e marra por gjithashtu dhe për situatën e aplikimeve të ndryshme dhe projekteve në zhvillim (Clara Beleña)

Vlerësimi i portofolit të projekteve duhet të matej në një shkallë më të gjërë përtej perceptimit të promovuesve të tij. Duhet të përcaktohet procedura për këtë. Sikurse thotë dhe Furones, “tashmë që kemi vite që e praktikojmë këtë procedurë, duhet të prezantonim një pyetësor të ri për të ditur me siguri cilat janë aspektet më shumë dhe më pak të vlerësuara”. Belenja insiston gjithashtu tek aspektet që mund të përmirësohen, konkretisht nevoja për transparencë dhe komunikim: “të ketë më shumë transparencë për procesin e priorizimit” dhe “më shumë komunikim aktiv jo vetëm për vendimet e marra por gjithashtu dhe për situatën e kërkesave të ndryshme dhe projekteve në zhvillim.”

5. Konsolidimi dhe përmirësimet

Pas realizimit të fazës paraprake të parashtrimit të idesë për të implantuar një portofol projektesh TI në universitet, pas fazës së projektimit, zbatimit, lançimit dhe vlerësimit të tij mbetet vetëm për të analizuar nëse projekti vazhdon të jetë në jetë dhe cilat gjëra do të bëheshin ndryshe nisur nga përvoja. Kështu, në këtë seksion të parafundit, perpilohen dhe sistemohen përgjigjet që korrespondojnë me pyetjet: A është konsoliduar përvoja? Pse mendoni se ka ardhur kjo gjë? Dhe çfarë do të ndryshonit tani nga përvoja dhe këndvështrimi i përfituar?

Aspekti i parë që na intereson të njohim është nëse përvoja është konsoliduar, dhe nëse po, cilat mendoni se janë arsytet që ka ndodhur? Gjashtë janë përvojat në të cilat është konsoliduar ky portofol. Ndërsa, në tre nga nëntë përvojat e analizuara, projekti i portofolit nuk është konsoliduar dhe, në kohën e intervistimit, nuk vazhonte të realizohej. Siç është bërë e ditur dhe në fillim të kapitullit, kemi dashur të mbledhim si përvojat e suksesshme ashtu dhe përvojat që nuk kanë pasur vazhdimësi, pasi duke analizuar shkaqet e kësaj mungese vazhdimësie mundemi të mësojmë për të realizuar implementime me siguri më të madhe suksesi.

Në rastet kur portofoli është konsoliduar, ky sukses nuk ka qenë i menjëhershëm, as sistematik madje, ka pasur dhe ulje dhe ngritjet e veta. Macia dhe Aparicio shprehen se “Pak nga pak, por në fund është arritur një nivel i lartë i konsolidimi.” Belenja shprehet se “besoj se po”. Pikërisht në punën e stërmundimshme të rishikimit të planit kemi rishqyrtuar përmbajtjen dhe megjithëse janë rivënë në dukje disa iniciativa strategjike, në të vërtetë ka pak ndryshime në portofolin e planit”. Jiménez është më i qartë dhe megjithëse kjo nënkupton suksesin dhe konsolidimin e portofolit, parashtron rezervat e tij: “është konsoliduar, ndonëse me një monitorim dhe menaxhim të pabarabartë përmes ndryshimeve të ndryshme në ekipin rektorial dhe zëvendësrektorin përgjegjës të sektorit TI. Kemi hasur zëvendësrektorë që kanë dashur njëzëri të përcaktojnë portofolin e projekteve pa pasur mbështetjen e Komitetit të Strategjisë. Të tjerë kanë hequr nga vetja përgjegjësinë e tyre duke u shprehur që priorizimi të bëhet nga sektori TI. Të tjerë janë munduar të gjejnë një formulë matematikore bazuar në disa ndryshime për secilin projekt të kërkuar, duke marrë parasysh që gjithmonë duhet të përfshihet një ndryshim i pranuar dhe strategjik. Por tashmë është konsoliduar dhe do të jemi pranë botimit të 10-të. E vërteta është se në përgjithësi, të gjitha ekipet rektorale e shfrytëzojnë, por kjo nuk i pengon të shpërfillin portofolin e projekteve në mënyrë të tepruar kur hasin diçka që ata e cilësojnë të rëndësishme. ... Kjo mund të jetë normale nëse realisht ka ngutshmëri, por tregon se kultura e planifikimit strategjik TI ende nuk ka zënë vend sa duhet”.

Nëse analizojmë shkaqet e këtij suksesi, këto janë të ndryshme siç mund t'i shohim në listat në vijim:

- “U krijua një kulturë e nevojshme pas dy takimeve të para që mundësoi të nxjerrë në pah vlerën e Portofolit të Projekteve përkundrejt situatës së mëparshme” (Macia dhe Aparicio).
- “U krijua Zyra e Portofolit të Projektit si katalizator i gjithë procesit” (Macia dhe Aparicio).
- “Dokumentimi i protokolluar i zhvillimit të portofolit (thirrjet, kriteret, kalendari, aplikimi, monitorimi on-line dhe tremujor, ...)” (Macia dhe Aparicio).
- “Portofoli u bë i qartë përmes raportimeve dhe takimeve” (Macia dhe Aparicio).

- “Te jepet informacion mbi projektet që do të trajtohen në secilën periudhë i qartëson më shumë anëtarët e komunitetit universitar” (Furones).
- “Klasifikimi i kërkesave në kategori të ndryshme: strategjike, përshtatje normative ose përmirësime të njëjësive / shërbimeve që ndihmojnë për të ofruar një këndvështrim mbi rëndësinë përkatëse në kuadër të veprimeve për tu realizuar” (Furones).
- “Tani kemi një sistem kontraktimi shumë më të përpunuar, të njohur dhe i gjithë organizimi në përgjithësi, ju referua UOC-ut, me njohje të gjerë të Planit” (Belenja).
- “Tashmë kemi një ekip të mirë-strukturuar TI, me funksione të mirë përcaktuara” (Belenja).

Si përfundim, portofoli i projektit TI është një praktikë e mirë e qeverisjes: “Portofoli i projekteve TI më duket një praktikë e mirë dhe një mënyrë logjike e të bërit të gjërave. Investimet në TI kanë një kosto të lartë dhe përfshijnë shumë burime si informatike ashtu edhe organizative. Nuk mund të trajtohet gjithçka njëkohësisht. Për të mos vënë në rrezik organizatën, është e domosdoshme të reflektohet paraprakisht, të kryhet një analizë e besueshme nga një këndvështrim i përgjithshëm i universitetit dhe të përmbushen objektivat e tij strategjike. Qeverisja e institucioneve publike duhet të ushtrohet nga komitete të përbëra nga persona të përgjegjshëm që justifikojnë dhe dokumentojnë vendimet e tyre, duke shmangur vendimet e mundshme individuale të marra rishtazi” (Furones).

Gjithashtu është e rëndësishme të njihen arsytet pse portofoli i projekteve TI i miratuar nuk ka vazhduar me kalimin e kohës. Në rastet kur portofoli nuk është konsoliduar, shkaqet kryesore të parashtruara kanë qenë:

- Mungesa e kulturës së qeverisjes. “Trajnimi i dobët në qeverisjen e TI, në stafin teknik dhe, në përgjithësi, mungesa e një kulture të shërbimit publik në universitet, bazuar në llogaridhënien dhe përgjegjësinë. Me sa duket është më e thjeshtë të mos bëhen publike burimet e TI, të mos pyetet se cilat projekte do të realizohen, të mos miratohet portofoli, të mos zgjidhet, vendoset apo t’i jepet përparësi komunikimit të rezultatit ... dhe për më tepër të regjistrohet çdo informacion dhe vendim në intranet” (Juiz).
- Ndryshimi i ekipit rektorial ose përgjegjësve më të lartë TI. “Arsyeja është shumë e qartë: Kishte një ndryshim në ekipin rektorial dhe personi që supozohej të merrte përsipër drejtimin për të vazhduar me zhvillimin e tij ishte vetë i interesuar për ta bërë të dështojë. U emërua një Zëvendësrektor i TI i cili nuk kishte kompetencat minimale të nevojshme për të drejtuar dhe e kuptoi portofolin e projektit si një kërcënim ndaj aftësisë së tij për të marrë vendime sipas kriterëve dhe interesave personale. Duke pasur parasysh mungesën e mbështetjes dhe kundërshtimit, portofoli i projektit TI e humbi rëndësinë deri sa u braktis” (Sampalo). Në të njëjtën linjë, Canals konsideron si një nga shkaqet e mos-konsolidimit “ndryshimin e drejtuesit CIO dhe përgjegjësit për TI, pa një transmetim të mirë të informacionit”.

- Braktisja e projektit për të trajtuar një tjetër: “Zbatimi i një ERP të ri: I gjithë softueri që kishte në shtëpi kishte zhvillimin e vetë të mirëfilltë, dhe ishte e domosdoshme nevoja për një ERP të ri. U la mënjanë zhvillimi i atij personal dhe energjia e gjithë fuqia e ekipit TI u përqendrua në kalimin e informacionit nga sistemi në ERP i ri, pasi iu përshtat nevojave tona” (Canals).

Rëndësia e ekipit qeverisës dhe kultura në qeverisjen TI është e tillë që, në rastet e konsolidimit, është tregues kyç i suksesit, por në të njëjtën kohë, paralajmëron rrezikun e tij si një hallkë e dobët e rrjetit. Mund ta sjellim me fjalët e Gumbau: “nga përvoja universitare dimë që mund të ndryshohet ekipi i qeverisjes dhe ky është një rrezik, ndaj duhet të kryhet një analizë e rrezikut. Që një portofol projektesh në universitet të vazhdojë, ekipi që vijon duhet ta marrë përsipër. Është e mirëkoordinuar dhe kjo është pjesë e kulturës, me të cilën është krijuar një lidhje. Por mund të vijë një rektor ose zëvendësrektor që dëshiron diçka tjetër. Ky rrezik ekziston gjithmonë për shkak të mënyrës së qeverisjes universitare. Çfarë impakti do të kishte në këtë rast? Besoj që impakti do të ishte shumë i vogël sepse me të vërtetë e vetmja gjë që do të anashkalohej do të ishte transparencja e një thirrjeje publike. Në fund do të kemi gjithmonë një listë të projekteve që do të kenë përparësi dhe pjesa teknike di se si ta zhvillojë. Nuk duhet të harrojmë se është një proces ndryshimi kulturor që teknikët të jenë afatgjatë dhe të kenë përvetësuar së punuari nga projektet. Mendoj se kjo është me të vërtetë ajo që ne kemi fituar. Sfida që kryesia krijon”. Në mënyrë të ngjashme, Furones argumenton: “pavarësisht nga fakti se kemi disa vite në këtë rrugëtim, besoj se kjo praktikë veprimi vijon të jetë shumë e kushtëzuar nga ndjeshmëria e ekipit qeveritar përkundrejt qeverisjes. Është e lehtë të joshesh për të marrë vendime të paarsyeshme në mënyrë të njëanshme, bazuar në fuqinë që na jep një pozicion i caktuar dhe që ndonjëherë mund të shërbejnë më shumë interesave personale sesa të vetë organizatës. Do të duhej të krijoheshin mekanizma për të konsoliduar praktiken që ajo të jetë e pavarur nga ndryshimet në ekipet e qeverisjes”.

Më në fund, duhet të shikojmë drejt së ardhmës. Po tani? Kjo është pyetja që iu drejtohet të intervistuarve. Këtu ne gjithashtu ndahemi mes përgjigjeve të të intervistuarve, portofoli i projektit të cilëve mbetet ende në jetë dhe përgjigjet e atyre, portofolet e të cilëve kanë mbetur rrugës. Ndër përvojat që vijnë, propozimet për përmirësim janë të ndryshme:

- “Përmirësimi i kulturës së Menaxhimit të Projektit. Ndoshta duke u marrë me aplikantët do t’i ndihmonte ata të paraqisnin më mirë studimet e tyre, gjë që do të lehtësonte sidomos vlerësimin e tyre strategjik. Po kështu, duke patur në fokus drejtuesit do t’i ndihmonte ata të njihnin dhe kuptonin rëndësinë e vërtetë të portofolit dhe përshtatjen e tij brenda një strategjie më globale të Qeverisjes së Mirë. Madje duke ofruar kurse mbi Qeverisjen e Mirë dhe Qeverisjen drejtuar drejtuesve, përfshirë ata rektorë” (Maciá dhe Aparicio).

- Në shumicën e rasteve, promovuesit nuk janë në dijeni të projekteve që ata ofrojnë ndaj nuk mund të bëjnë një vlerësim strategjik. Është Zëvendësrektori i TI, përmes Zyrës së Portofolit të Projekteve, i cili shpjegon rëndësinë e secilit projekt, megjithëse duhet të jetë vetë aplikanti ai që e bën (një çështje e ndërlikuar duke pasur parasysh kohën në dispozicion të nismëtarve dhe trajnimin e paket të aplikantëve për këtë temë)” (Maciá dhe Aparicio).
- “Të përmirësohet faza e përfundimit. Të përcaktohet qartësisht qëllimi përfundimtar” (Maciá dhe Aparicio).
- “Faza pas përfundimit. Të ndiqet zbatimi ROI i projekteve, të vlerësohet shkalla e kënaqësisë së Nismëtarit, aplikantit dhe marrësve përfundimtarë” (Maciá dhe Aparicio).
- “Të rregullohen pritshmëritë në lidhje me sferën dhe rëndësinë e portofolit, që të mund të zgjerohen në mënyrë progresive siç janë të gjitha pjesët që fitojnë përvojë, trajnim dhe ndërgjegjësim” (Maciá dhe Aparicio).
- “Do të ndryshoja kërkesën paraprake për portofolin e projekteve me një vit në përpunimin e buxheteve, pasi që buxhetet e TI duhet jenë në përputhje me portofolin e miratuar dhe jo anasjelltas” (Jiménez).
- “Konteksti ka ndryshuar, tani universitetet janë më të formuara dhe kanë një vizion që nuk e kanë pasur me parë. Më përpara e rëndësishme ishte të menaxhoheshin aplikimet, ndërsa tani është menaxhimi i aseteve. Një aset mund të jetë një e dhënë ose një sistem. Kjo na detyron të shqyrtojmë portofolin. Analiza e impaktit bëhet mbi çdo sipërmarrje dhe nga një pikëpamje revizionimi: burimet ekonomike, efektiviteti dhe efikasiteti” (Gumbau).
- “Ka disa vështirësi në vlerësimin apriori të burimeve njerëzore të kërkuara, afateve dhe kostove të secilit projekt, pasi do të duheshin më shumë kohë dhe burime më të mëdha për të kryer këtë punë që kemi aktualisht. Krijimi i një zyre projekti do të ishte shumë i dobishëm dhe do të na lejonte një menaxhim më profesional” (Furones).
- “Me shume mundësi universiteti ynë është tashmë i formuar mjaftueshëm për të bërë një programim vjetor në vend të atij semestral dhe ti bëjë thirrje të gjithë anëtarëve të komunitetit universitar, e cila me siguri do të na ndihmojë në konstatimin e shumë mundësive për përmirësim” (Furones).
- “Siç jam shprehur më parë, Qeveria e Planit është shumë e rëndësishme që t’i përshtatet organizatës dhe të aktivizohen Komitetet e përcaktuara” (Belenja).

Ndër aspektet që do të ndryshonin të intervistuarit, përvojat e të cilëve nuk kanë pasur vazhdimësi, do veçonim këto:

- “Do të kisha sistemuar detyrimin për të qeverisur TI dhe veçanërisht, pjesëmarrjen e personave të interesuar në përzgjedhjen dhe priorizimin e projekteve dhe shërbimet TI. Duke mos e sistemuar, ka qenë shumë më e thjeshtë të eliminohet praktika administrative, ose të shtrembërohet” (Juiz).
- “Na ka munguar progresi i mëtejshëm për të qenë në gjendje t’i përgjigjemi kësaj pyetjeje. Është një proces që duhet nisur dhe që duhet të përmirësohet në mënyrë të përsëritur, duke korigjuar gabimet e evidentuara dhe duke u përshtatur me rrethanat e organizatës” (Sampalo).
- “Kjo do t’i kishte dhënë më shumë dritë të gjithë procesit dhe problematikës që vijon, në mënyrë që të gjithë të ishin të vetëdijshëm për tu përmirësuar. Për fat të keq, në një institucion kaq të madh sa universiteti, është shumë e lehtë për secilin ju të jetë aq i përqendruar në punën e vet sa që humb mundësinë e të qenit pjesë e një tërësie” (Canals).

6. Mësimet e nxjerra

Kemi arritur në fund të kapitullit në të cilin kemi folur për eksperiencën e dhjetë përgjegjësve TI të nëntë universiteteve që kanë zbatuar një portofol projektesh TI, disa më të suksesshme e të tjera më pak, por reale. Kur punohej për këtë libër, nga nëntë eksperiencat e mësipërme, gjashtë ishin në proces dhe tre ishin braktisur. Këto eksperienca i përkasin universiteteve spanjolle, përzgjedhja e të cilave është bërë në atë mënyrë për të analizuar raste të ndryshme: janë marrë parasysh si universitete publike ashtu edhe private, universitete online dhe me frekuentim të rregullt, të mëdha e të vogla, historike dhe të reja. Në këtë kapitull, deri më tani, autorët kanë cituar fjalët e të intervistuarve (edhe pse disa prej tyre e kanë patur vetë këtë rol). Në këtë çështje të fundit, do të paraqesim ato të cilat për mendimin tonë janë mësimet e nxjerra nga këto përvoja dhe mësimet që konsiderojmë që mund të jenë të dobishme për këdo që dëshiron të vërë në zbatim një portofol projektesh TI në universitetin e tij (apo në përgjithësi në çfarëdo lloj organizate).

Me siguri ka dhe shumë të tjera për të mësuar pasi çdo eksperiencë është unike dhe ka specifikat e saj. Nuk mund të paraqesim të gjitha mësimet e nevojshme por në vazhdim do të lexoni disa prej më kryesoreve.

1. **Nuk je vetëm.** Nëse dëshiron të vësh në zbatim një portofol projektesh TI në universitetin tënd ose nëse mendon të rishikosh portofolin që momentalisht po zbaton, mund të mbështetesh tek eksperienca apo ekspertë të fushës që mund të të vijnë në ndihmë për tu konsultuar. Tashmë ka gjithmonë e më shumë kërkues shkencor për portofolin e projekteve TI si dhe grupe të specializuara për projektimin dhe implementimin e portofolit në universitete. Duhet të konsultoheni me këta ekspertë pasi sikurse dhe e kemi përmëndur në kapitujt e mësipërm, trajnimi paraprak për vënien në zbatim të portofolit është një nga pikat kryesore të suksesit. Mund të përfitoni nga bashkëpunimet dhe të ndani eksperiencat duke krujuar një rrjet universitetesh i cili e mbështet këtë propozim strategjik dhe gjeneron burime, organizon evente dhe promovon trajnimin për realizimin e tij.
2. **Nuk është e nevojshme që gjithshka të dihet paraprakisht.** As nuk je vetëm dhe as nuk duhet të punosh i vetëm për këtë gjë. Të bindësh të tjerët se portofoli i projekteve TI është një praktikë shumë e mirë që duhet ndjekur në universitetin tënd është hapi i parë kryesor. Por në shumë raste sukcesi do të varet nëse ke në institucionin tënd persona të përgatitur për ta realizuar atë. Duhet formuar personeli i duhur i universitetit, aktorët e ndryshëm të niveleve të ndryshme që do të marrin pjesë në të. Ka shumë koncepte që do t'ju rezultojnë të panjohura, të padëgjua më parë ose që thjesht nuk i përkasin fushës tuaj: çfarë është qeverisja TI, çfarë është portofoli strategjik i projekteve TI, çfarë është një projekt TI, çfarë ndryshimi ka mes qeverisjes dhe menaxhimit, etj. Drejtuesit e universitetit jo domosdoshmërisht duhet të kenë njohuri mbi këto çështje. Gjithsesi është e nevojshme që universiteti të mbështetet tek një personel i specializuar për menaxhimin e portofolit të projekteve. Është e këshillueshme që të projektohen veprimtari trajnuese që do të na lejonin ta zhvillonim projektin në kushtet më të mira dhe jo vetëm ta vinim në zbatim atë por të siguronim dhe vazhdimësinë e tij.
3. **Kemi të bëjmë me qeverisje.** Është shumë e rëndësishme ta kemi këtë në mendje. Sipas fjalorit RAE, qeverisja është “arti ose mënyra e udhwqesjes që ka si objektiv arritjen e një zhvillimi të qëndrueshëm ekonomik, shoqëror dhe institucional duke promovuar një ekuilibër të shëndetshëm ndërmjet shtetit, shoqërisë civile dhe biznesit”. Edhe pse flasim për qeverisje TI, qeverisja e universitetit është shtylla kryesore dhe ka për objektiv zhvillimin institucional afatgjatë. Sikurse është thënë qartë dhe në pjesën e intervistave, përfshirja e duhur dhe e përhershme e rektorit dhe e ekipit qeverisës të universitetit është thelbësorë dhe e pazëvendësueshme në këtë proces. Kjo e fundit është e vështirë për tu arritur kur kemi ndryshime në qeverisje. Objektiv i më i qartë është bashkëveprimi i projekteve TI me strategjinë e universitetit, fillimet e tij mund të jenë pjesë e programit elektoral të rektorit, në planin strategjik të universitetit ose në instrumenta të tjerë të ngjashëm drejtues. Në disa raste mund të përfshijë dhe krijimin e strukturave të qeverisjes për realizimin e portofolit të tilla si komisionet strategjike TI ose një zyrë për portofolin e projekteve TI. Portofoli strategjik i projekteve TI është një praktikë e mirë që nënkupton hapin e parë drejt qeverisjes TI në universitet.

4. Ka nevojë të jetë mirë i qeverisur. Edhe pse është një instrument për qeverisjen e universitetit, portofoli lejon gjithashtu që drejtimi i mirë i TI të mund të realizojë më mirë gjërat. Është vënë re që në disa raste, lind nevoja për drejtimin TI dhe që portofoli i shërben për të zgjidhur probleme që janë hasur në atë fushë. Është e qartë që portofoli i projekteve TI përmirëson funksionimin e Shërbimeve Informatike dhe në të njëjtën kohë përshtypjen që ka për këtë shërbim pjesa tjetër e komunitetit universitar. Portofoli strategjik i projekteve TI nuk është një çështje që lidhet vetëm me teknologjinë e informacionit por është konkures për universitetin në tërësi dhe si i tillë, është tepër e domosdoshme që të gjithë personat e përfshirë të jenë të bindur për rëndësinë e portofolit dhe jo vetëm personeli TI.

5. Objektivi final është universiteti i të ardhmes. Portofoli është një instrument i nevojshëm nëse kërkohet të arrihet transformimi dixhital i universitetit. Ai përfaqëson një ndryshim kulturor në organizatë dhe për këtë arsye duhet luftuar për të mos patur refuzime për ndryshimin e sjellë dhe për të thyher dinamikat ekzistuese. Portofoli përfaqëson një veprimtari transparente dhe të besueshme.

Portofoli i projekteve është një proces i vlerësuar si tepër i domosdoshëm dhe i nevojshëm, është një eksperiencë e cilësuar nga shumica si pozitive dhe shumë pozitive, edhe pse është folur qartë se janë të shumta momentet e vështira që duhen kaluar dhe gjithashtu të shumta sfidat që duhen përballuar.

Askush nuk ka pranuar se është e thjeshtë të vihet në zbatim një portofol strategjik projektesh TI në një universitet, por ajo çfarë mbetet e qartë nga ekperiencat e analizuara është se është një përvojë që ja vlen të realizohet dhe që duhet të jetë e padiskutueshme.

“ Puna e realizuar nga Crue-TIC ka qenë thelbësore për të avancuar në Qeverisjen e TI në universitete. ”

(Zulema Furones)

“ Mbështetemi te këshillimi dhe asesorimi i Grupit Investigues GTI4U. ”

(Francisco Sampalo)

“ Ankesat për shërbimet e universitetit ishin të vazhdueshme sepse kërkesat e tyre të projekteve nuk pranoheshin. ”

(Carlos Juiz)

“ Sfida e parë ishte të bindnim ekipin drejtues, gjë që e arritëm në procesin e vetëvlerësimit. ”

(José Pascual Gumbau)

“ Çdo vit departamenti i TI kishte probleme dhe ankesa: të gjithë dëshironin të zhvillonin diçka dhe të gjithë e kishin me nxitim. ”

(Alberto Canals)

“ Portofoli i Projekteve të TI u konsiderua një nga masat kyçe për të avancuar në aspektet e qeverisjes së TI. ”

(Francisco Sampalo)

“ Zëvendës Rektori im e kuptoi menjëherë që portofoli ishte mjeti i nevojshëm për të bërë pjesën tjetër të Këshillit Drejtues të kuptonte se kush ishin projektet TI më të rëndësishme për të realizuar. ”

(Antonio Fernández)

“ Problemi kryesor ishte refuzimi ndaj ndryshimit. ”

(Francisco Maciá y Juan Manuel Aparicio)

“ Të bindim personat e ndryshëm përgjegjës të zonave funksionale për nevojën për të pasur një vizion global dhe një priorizim strategjik. ”

(Tomás Jiménez)

“ Proçesi i vënies në zbatim nuk është i shpejtë: duhet rënë dakort për kriteret, të përcaktohen proçeset dhe të vlerësohet rëndësia që i jepet secilit prej aspekteve. ”

(Alberto Canals)

“ Refuzimi i brendshëm nga shërbimi TI erdhi si pasojë e të supozurës humbje të fuqisë në vendimarrje. ”

(Carlos Juiz)

“ Kërkesit e kishin të vështirë të përpilonin propozimin e Projektit TI në terna strategjik. ”

(Antonio Fernández)

“ Implementimi i një portofoli projektesh nënkupton një ndryshim të rëndësishëm kulturor të organizatës. ”

(Zulema Furones)

“ Pavarësisht refuzimeve të fillimit nga ekipi TI, mendoj se ata ishin të parët që përfituan. ”

(Alberto Canals)

“ Kemi arritur ti japim vlerw TI-sw. ”

(Francisco Maciá y Juan Manuel Aparicio)

“ Një komunikim më aktiv, jo vetëm për vendimet e marra por gjithashtu dhe për situatën e aplikimeve të ndryshme dhe projekteve në zhvillim. ”

(Clara Belenja)

BIBLIOGRAFIA

Al Qassimi, N., y Rusu, L. (2015). *IT governance in a public organization in a developing country: a case study of a governmental organization*. *Procedia Computer Science*, 64, 450-456.

Berssaneti, F. T., y Carvalho, M. M. (2015). *Identification of variables that impact project success in Brazilian companies*. *International Journal of Project Management*, 33(3), 638-649.

Cserháti, G., y Szabó, L. (2014). *The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects*. *International Journal of Project Management*, 32(4), 613-624.

Earl, M. J. (1993). *Experiences in strategic information systems planning*. *MIS quarterly*, 1-24.

Elpez, I., y Fink, D. (2006). *Information systems success in the public sector: Stakeholders' perspectives and emerging alignment model*. *Informing Science: International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 3, 219-231.

Fernández, A., Hontoria, E., y Llorens-Largo, F. (2014). "¿Cómo gobiernan sus Tecnologías de la Información las universidades españolas?". *Actas TICAL2014 - Cuarta Conferencia de Directores de Tecnología de Información*. Pp. 425-442. Cancún, México.

Fernández Martínez, A., y Llorens-Largo, F. (coord.) (2011). *Gobierno de las TI para Universidades*. Crue Universidades Españolas, Madrid-España.

Fernández Martínez, A., y Llorens-Largo, F. (coord.) (2017). *UNIVERSITIC LATAM 2014: Descripción, Gestión y Gobierno de las Tecnologías de la Información en las universidades latinoamericanas*. Cátedra Santander-UA de Transformación Digital de la Universidad de Alicante, San Vicente del Raspeig-España.

Fernández, C. M., y Piattini, M. (2012) *Modelo para el gobierno de las TI basado en las normas ISO*. AENOR ediciones. ISBN: 978-84-8143-764-5.

Gomes, J., de Macedo, N., Kussam, L.Y., Nogueira, R.M., y Arima, C.H. (2016) 'Gestão de riscos de segurança da informação e governança de TI no setor público', *X Workshop de Pós-graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza: ENGEMA*. São Paulo, 7 Octubre 2015. pp. 753-763.

Gómez, B., Bermejo, B., y Juiz, C. (2017). *IT Governance and Its Implementation Based on a Detailed Framework of IT Governance (dFogIT) in Public Enterprises*. In *Information Technology Governance in Public Organizations* (pp. 133-155). Springer, Cham.

Gómez, J. (ed.) (2017). *UNIVERSITIC 2017. Análisis de las TIC en las Universidades Españolas*. Crue Universidades Españolas, Madrid-España, 2017.

Harwardt, M. (2016). *Criteria of successful IT projects from management's perspective*. *Open Journal of Information Systems (OJIS)*, 3(1), 29-54.

Heiskanen, A. (2012). *Project Portfolio Management*. *ISACA Journal*, Vol. 3, 40-46, Rolling Meadows.

- Hotzel, H., Wimmer, M., von der Heyde, M., y Lang, U. (2015). *IT Governance—role of a CIO in German Universities—a Survey by ZKI*. PIK-Praxis der Informationsverarbeitung und Kommunikation, 38(3-4), 121-126.
- ISACA (2012) *COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*. Available at: <http://www.isaca.org/cobit/documents/cobit-5-introduction.pdf>. ISBN: 978-1-60420-237-3.
- ISO/IEC (2015) 38500: *Governance of Information Technology for the Organization*. Geneva: ISO/IEC. http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=62816.
- Juiz, C. (2011). *New engagement model of IT Governance and IT management for the communication of the IT value at enterprises*. In *Digital Enterprise and Information Systems* (pp. 129-143). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Juiz, C. (2016). *Gobernanza corporativa para la selección de proyectos y priorización de las inversiones en Tecnologías de la Información*. Revista del Instituto de Estudios Económicos. Volumen 1 y 2.
- Juiz, C., Guerrero, C., y Lera, I. (2014). *Implementing good governance principles for the public sector in information technology governance frameworks*. Open Journal of Accounting, 3(01), 9.
- Juiz, C., y Toomey, M. (2015). *To govern IT, or not to govern IT?*. Communications of the ACM, 58(2), 58-64.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- Khalfan, A., y Gough, T. G. (2002). *Comparative analysis between the public and private sectors on the IS/IT outsourcing practices in a developing country: a field study*. Logistics Information Management, 15(3), 212-222.
- Khouja, M., Rodríguez, I. B., Halima, Y. B., y Moalla, S. (2018). *IT Governance in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review*. International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP), 9(2), 52-67.
- Larson, E. W., y Gray, C. F. (2015). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK (®) Guide*. Project Management Institute.
- Mueller, L., Magee, M., Marounek, P., y Phillipson, A. (2008). *IBM IT Governance Approach Business: Performance Through It Execution*.
- Müller, R., y Turner, R. (2007). *The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project*. European management journal, 25(4), 298-309.
- Padilla-Verdugo, R., Cadena-Vela, S., Enríquez-Reyes, R., Córdova-Ochoa, J., y Llorens-Largo, F. (2018). *UETIC 2017. Estado de las Tecnologías de la Información en las Universidades Ecuatorianas*. CEDIA (Red Nacional de Investigación y Educación Superior del Ecuador), Cuenca-Ecuador.
- Peppard, J., Ward, J., y Daniel, E. (2007). *Managing the realization of business benefits from IT investments*. MIS Quarterly Executive, 6(1).
- Ponce-López, J.L. (coord.) (2017). *Estado actual de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las Instituciones de Educación Superior en México. Estudio 2017*. ANUIES (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior), México D.F.

- Ram, J., Corkindale, D., y Wu, M. (2013). *Implementation critical success factors (CSFs) for ERP: do they contribute to implementation success and postimplementation performance?* *Int. J. Prod. Econ.* 144 (1), 157–174.
- Sethibe, T., Campbell, J., y McDonald, C. (2007). *IT governance in public and private sector organisations: examining the differences and defining future research directions.* ACIS 2007 Proceedings, 118.
- Toomey, M. (2009). *Waltzing With the Elephant: A Comprehensive Guide to Directing and Controlling Information Technology.* Available at: <http://trove.nla.gov.au/version/45114006>. ISBN: 9780980683004.
- Van Grembergen, W. (2003). *Strategies for Information Technology Governance*, IGI Global, Hershey, PA.
- Weill, P. y Ross, J. W. (2004). *IT Governance: How top performers manage IT decision rights for superior results.* Harvard Business School Press, Boston.
- Weill, P.; Woerner, S. L. y Rubin, H. A. (2008). *Managing the IT Portfolio.* Center for Information System Research. MIT Sloan School of Management. Research Briefing, Vol. VIII, Number 2B, July 2008.
- Winch, G., y Leiringer, R. (2016). *Owner project capabilities for infrastructure development: A review and development of the "strong owner concept."* *International Journal of Project Management*, 34(2), 271-281.
- Zwikael, O., y Smyrk, J. (2012). *A general framework for gauging the performance of initiatives to enhance organizational value.* *British Journal of Management*, 23, S6-S22.

SHTOJCA



Rasti konkret i zbatimit të Portofolit Strategjik në Universitetin X

SI TË JEPNI PËRPARËSI NË PROJEKTET STRATEGJIKE TI NË UNIVERSITETIN TUAJ

Objekti i kësaj shtojce është të përshkruajë me detaje rastin e zbatimit të portofolit strategjik në një universitet konkret. Universiteti X mund të jetë cilido nga universitetet me të cilat kemi punuar me autorët. Në këtë kapitull do të jepen shembuj të detajuar të dokumentacionit që nevojitet për të zbatuar çdo fazë të portofolit të përshkruar në kapitujt e mëparshëm. Në këtë mënyrë, shpresojmë që lexuesi ta ketë më të lehtë për të kuptuar procesin dhe, mbi të gjitha, dokumentat e përfshira si shembuj, t'i shërbejnë për ta aplikuar në universitetin e tij.

Për të trajtuar këtë rast, do të supozojmë që Universiteti X ka një lloj niveli pjekurie në lidhje me qeverisjen e TI dhe ka marrë këto vendime për rastin në fjalë:

- Rektori e nje rëndësinë e qeverisjes së TI dhe ka vendosur të zbatojë një portofol strategjik projektsh TI për herë të parë në universitetin e saj.
- Pjesa tjetër e Këshillit Drejtues (KD) e mbështet iniciativën dhe i kupton në mënyrë perfekte cilat janë përgjegjësitë e tij në lidhje me portofolin.
- Një anëtar i KD (zakonisht Zv. Rektori) ka marrë përsipër rolin e CIO-s dhe është i gatshëm të koordinojë zbatimin e portofolit.
- Universiteti X disponon një sërë objektivash strategjike të biznesit, sepse janë të përfshirë në planin e tyre strategjik dhe sepse i ka përcaktuar së fundmi për të mbështetur portofolin, duke qenë se e kanë të qartë domosdoshmërinë e tyre para se të fillohet me implementimin.
- Universiteti X ka një lloj kapaciteti për të financuar projektet e reja TI dhe gjithashtu disponon disa burime njerëzore që mund të kontribuojnë në zbatimin e projekteve të reja të portofolit.

Në vazhdim do të vazhdojmë të shpjegojmë me detaje se si duhen realizuar secila nga fazat e portofolit (të përshkruara në kapitullin e 3) për rastin konkret të Universitetit X, me objektivin që ky rast të shërbejë si referencë në momentin e implementimit të modelit tonë të portofolit në universitetin e tyre.

Faza 1: Konfigurimi

F1.1	Propozimi i konfigurimit të portofolit
Përshkrimi	CIO duhet të marrë iniciativën dhe të propozojë një konfigurim të portofolit në KD, i cili duhet të përfshijë: burimet njerëzore, financiare, kriteret e vlerësimit dhe dokumentacionin përshkrues të portofolit.
PËRGJEGJËS	CIO
Hyrja	-
Dalja	Propozimi i thirrjes për portofolin që përfshin: <ul style="list-style-type: none">· D1: Propozimi i buxhetit të përcaktuar për portofolin· D2: Propozimi i burimeve njerëzore TI të përcaktuar për portofolin.· D3: Propozimi i kalendarit të thirrjes· D4: Propozimi i kriterëve të vlerësimit që përfshijnë objektivat strategjike të universitetit.· D5: Dokumentat e bashkëngjitura (përshkrimet, rregulloret, fazat, formulari i propozimit etj.)
MARRËSI	KD

D1: Propozimi i Buxhetit të përcaktuar për Portofolin

Portofoli duhet të fillohet me të gjithë financimin e përcaktuar, në mënyrë të centralizuar, për TI e vitit të ardhshëm:

$$\text{Financimi i portofolit} = \text{kostot e burimeve njerëzore TI} + \text{kostot e mirëmbajtjes} + \text{kostot e projekteve të reja TI}$$

Në rastin e Universitetit X, kostoja totale e përcaktuar për burimet njerëzore të TI (personeli i TI) është 3.87 milionë euro, kostoja e mirëmbajtjes është 1.25 milionë euro dhe mund të investojë rreth 0.78 milionë euro në projektet e reja TI.

$$\text{Financimi i Portofolit} = 3.87 + 1.25 + 0.78 = 5.9 \text{ Milionë euro}$$

Kjo është shuma totale, **por buxheti që do të përcaktojmë për portofolin në mënyrë që të konkurrojnë projektet e reja TI për këtë buxhet, është 0.78 milionë euro.**

D2: Propozimi i Burimeve Njerëzore TI të caktuara për Portofolin

Supozojmë se Universiteti X ka 60 persona të dedikuar për TI, gjë e cila përkthehet në 106.000 orë pune në vit.

Dedikimi i këtyre personave gjatë vitit të fundit është::

DEDIKIMI	PËRQINDJA	ORËT
Mirëmbajtja	44%	46.343
Zgjidhja e problemeve	33%	35.096
Formimi dhe Koordinimi	7%	7.875
Projektet e reja	16%	16.829

CIO propozon ti përcaktojë edicionit të ardhshëm të portofolit rreth 16% të burimeve njerëzore TI, që supozon pak më shumë së ekuivalentin e 9 personave, të përkthyer në 16.829 orë pune.

D3: Propozimi Kalendarit të Portofolit

CIO propozon, duke pasur parasysh që buxheti i përgjithshëm i Universitetit X përgatitet në nëntor, datat kryesore në lidhje me Portofolin:

KALENDARI I PORTOFOLIT STRATEGJIK TË PROJEKTEVE TI		
Fillimi	Fundi	Periudha
1/8	30/9	Prezantimi i propozimeve të projekteve TI sipas normativës së miratuar
1/10	15/10	Zyra e portofolit vlerëson propozimet dhe propozon prioritetet
16/10	31/10	Këshilli Drejtues priorizon dhe vendos financimin për projektet e TI
1/11		Rektori publikon vendimin e portofolit

Rekomandohet që para se të hapet portofoli, të ketë një periudhë paraprake për të vlerësuar suksesin e projekteve të edicionit të mëparshëm. Në shembullin e mësipërm, duhet të jetë para 1/8.

D4: Propozimi i Kriereve të Vlerësimit të Portofolit

Duke u nisur nga linjat strategjike të përfshira në Planin Strategjik të institucionit, CIO propozon të vendosen objektivat e mëposhtme strategjike të Universitetit X me ndihmën e portofolit.

OBJEKTIVAT STRATEGJIKË TË UNIVERSITETIT:

1. Të rrisë cilësinë e mësimdhënies nëpërmjet inovacionit akademik dhe teknologjive të informacionit
2. Të fuqizojë investigimin e bazuar në teknologjitë e reja
3. Të promovojë ndërkombëtarizimin
4. Të promovojë administrimin elektronik (një administrim pa letra)
5. Të rrisë numrin e studentëve
6. Të rrisë kënaqësinë e universitarëve

Për priorizimin strategjik të projekteve do të kihen parasysh kriteret e mëposhtme të vlerësimit dhe do të përcaktohet një ponderim:

KRITERET E VLERËSIMIT STRATEGJIK TË PORTOFOLIT:

1. Rëndësia dhe urgjenca e zgjidhjes së propozuar: **20%**
 - a. Projekti mund të zgjidhë një nevojë të rëndësishme për universitetin?
 - b. Sa urgjente është nevoja që po mundohet të mbulohet?
2. Bashkërenditja e objektivave strategjike të universitetit: **40%**

Projekti ndikon në...?

 - Rritjen e cilësisë së mësimdhënies nëpërmjet inovacionit akademik dhe teknologjive?
 - Fuqizimin e investigimit të bazuar në teknologjitë e reja?
 - Promovimin e ndërkombëtarizimit?
 - Promovimin e administrimit elektronik (një administrim pa letra)?
 - Rritjen e numrit të studentëve?
 - Rritjen e kënaqësisë universitarëve?

3. Plani i punës dhe impakti i zgjidhjes së propozuar: 20%
 - a. Janë të shumta përfitimet (sa persona apo kolektivë përfitojnë)?
 - b. Është bërë një analizë realiste e rreziqeve të biznesit?
 - c. Plani i punës është i kompletuar dhe realist?
 - d. Mundësitë e suksesit të projektit?
 - e. Është një projekt në bashkëpunim me sektorët / qendrat / universitetet e tjera?
4. Modeli i financimit dhe përcaktimi i burimeve: 10%
 - a. Plani i financimit është realist dhe i realizueshëm?
 - b. Janë të përmbledhura dhe specifikuar në propozim të gjitha kostot?
 - c. Përfshihet financimi nga bashkëpunues të ndryshëm?
5. Vlerësimi dhe treguesit e suksesit: 10%
 - a. Janë projektuar treguesit e biznesit në mënyrë të qartë dhe të matshme?
 - b. Janë përcaktuar qëllimet realiste që reflektojnë suksesin e zgjidhjes?

D5A: Dokumenti i bashkëngjitur “Funksionimi i Portofolit”

Ky dokument publikohet zakonisht me thirrjen, për të orientuar përdoruesit mbi funksionimin e portofolit.

FUNKSIONIMI I PORTOFOLIT STRATEGJIK TË PROJEKTEVE TË TI

Hyrje

Që nga viti 2016 Universiteti X është përfshirë në një projekt të përmirësimit të qeverisjes së teknologjive të informacionit; ndër praktikën e mira të rekomanduara në këtë projekt fillestar, gjendet zbatimi i një portofoli projektesh TI me karakter strategjik. Me këtë, pretendohet të projektohet një portofol që përfshin të gjitha projektet TI që do të zbatohen në universitet gjatë vitit të ardhshëm. Ky proces do të na lejojë të njohim nevojat globale të universitetit për sa i përket teknologjive të informacionit, dhe të planifikojmë zgjidhjet e tyre mjaftueshëm kohë paraprakisht.

Thirrja e këtij viti do të jetë e para e portofolit dhe shpresojmë që me bashkëpunimin e të gjithë pjesëmarrësve të mund të realizohet me sukses.

Hapat për të projektuar Portofolin Strategjikë të Projekteve TI

Në momentin e projektimit të Portofolit Strategjikë të Projekteve TI, do të duhet të bëhen veprimet e mëposhtme:

- **Të vendosen kriteret për të vlerësuar projektet TI.** Ekipi i qeverisë do të përpunojë një sërë kriteresh që duhet të kihen parasysh në momentin e vlerësimit të propozimeve të projekteve TI. Këto kriteret duhet të reflektojnë linjat kryesore strategjike që do të rifuqizojë ekipi i qeverisë nëpërmjet zbatimit të projekteve TI. Këto kriteret përmenden në shtojcën e këtij dokumenti.
- **Hapja e një periudhe për prezantimin e propozimeve.** Rektori duhet t'i dërgojë një letër personave përgjegjës universitarë duke i njoftuar për fillimin e periudhës për prezantimin e propozimeve të projekteve TI, dhe për pjesën tjetër të kalendarit të portofolit. Në këtë letër duhet gjithashtu të informohet për kriteret e vendosura për vlerësimin e propozimeve të pranuar.
- **Prezantimi i propozimeve të projekteve TI.** Personat përgjegjës universitarë do të disponojnë një afat prej rreth dy muajsh për të përfituar mbështetjen e një zv. rektori apo një administratori, si promovues projekti, dhe të përpunojnë propozimet e tyre. Këshillohet që gjatë kësaj periudhe promovuesi të kontaktojë me zyrën e portofolit për t'i informuar për qëllimin e tij për të prezantuar projektin dhe për t'i kërkuar ndihmën e nevojshme për të plotësuar aplikimin, kryesisht në lidhje me redaktimin strategjik të saj.
- **Të vendoset disponibiliteti i burimeve njerëzore TI.** Për të projektuar dhe zbatuar projektet e TI duhet të disponohet personeli i nevojshëm (mbi të gjitha personeli specifik i sektorit të TI). Prandaj, njësia e informatikës duhet të vlerësojë se sa orë mund ti dedikojnë teknikët e sektorit të TI zbatimit të projekteve që do të integrohen në portofol përgjatë vitit të ardhshëm.
- **Financimi i portofolit strategjik të projekteve të TI.** Ekipi i qeverisë duhet të përcaktojë cila është mbështetja ekonomike me të cilën do të financojë portofolin, dhe do ta bëjë atë duke pasur parasysh buxhetet e viteve të mëparshme, situatën ekonomike aktuale, promovimin që dëshiron të realizojë për disa iniciativa strategjike etj.
- **Përpunimi i një propozimi për portofolin strategjik të projekteve TI.** Pasi të pranohen të gjitha propozimet, zv.rektori i TIK do të kontrollojë përmbajtjen e tyre, do të kërkojë korrigjime, apo të plotësohet informacioni nëse është e nevojshme dhe, më vonë, në bazë të kriterëve të vendosura, të përpunojë një listë të priorizuar të projekteve TI. Ky propozim do të dërgohet ekipit të qeverisë.
- **Miratimi i portofolit strategjik të projekteve TI.** Pasi pranohet kërkesa e zv. rektorit të TIK, ekipi i qeverisë, në seancën prezenciale, do të analizojë me detaje propozimin, do të përcaktojë nëse rendi i vendosur është i kënaqshëm, dhe nëse e vlerëson si të tillë, do të modifikojë rendin e propozuar. Së fundmi, do të miratojë, nëse është e mundur në formë konsensi, listën e projekteve TI të financuar nga portofoli strategjik i projekteve TI, dhe do ta vendosë në zbatim për vitin pasardhës. Kjo do të thotë që ato projekte që ngelen jashtë portofolit do të zbatohen së afërmi.
- **Publikimi i portofolit strategjik të projekteve TI.** Pasi të miratohet portofoli, do t'i dërgohet çdo promovuesi një letër duke i njoftuar për miratimin e projektit të tyre dhe duke i përcaktuar shumën e dhënë për ta zbatuar. Portofoli do të publikohet gjithashtu në faqen web të universitetit për dijeninë e të gjithë komunitetit universitar.

- **Ankesat.** Duke qenë se promovuesit duhet të jenë prezent gjatë mbledhjes së ekipit të qeverisë gjatë miratimit të portofolit, nuk parashikohet mundësia për të patur ndonjë ankesë pas publikimit të tij.

Agjentët e përsirë:

Në procesin e projektimit të Portofolit Strategjik të Projekteve TI do të ndërhyjnë:

- **Promovuesi.** Është personi që propozon projektin dhe ka për detyrë të mbrojë nevojën apo leverdinë e zbatimit të tij përballë ekipit të qeverisë. Duhet të jetë patjetër një anëtar i ekipit qeverisës sepse duhet të ketë aftësinë maksimale të vendimarrjes.
- **Aplikuesi.** Është personi që i kërkon promovuesit të mbështesë zbatimin e një projekti të ri. Prandaj, është i ngarkuari për të justifikuar nevojën dhe përfitimet e projektit, të përpunojë propozimin e projektit dhe të përcaktojë qëllimet e tij.
- **Drejtori i Projektit.** Është personi i përcaktuar nga promovuesi i projektit për drejtimin dhe zbatimin e mëvonshëm të tij, dhe do të ketë përgjegjësinë për të arritur objektivat e propozuara. Rekomandohet që drejtori të njohë në mënyrë perfekte fushën në të cilën do të implementohet projekti, prandaj duhet të jetë një koordinues, një shef njësie apo shërbimi, edhe pse jo domosdoshmërisht në varësinë funksionale të promovuesit.
- **Mbështetja Teknike.** Në njësinë e informatikës do të përcaktohen një apo disa persona që mund të këshillojnë (në aspektet teknike) promovuesin dhe drejtuesin e projektit në përpunimin e propozimit.
- **Zv. rektori i TI (CIO).** Përgjegjës, nëpërmjet zyrës së portofolit, për të qartësuar promovuesit mbi çdo dyshim në lidhje me portofolin e projekteve, për të pranuar të gjitha kërkesat, për t'i vlerësuar ato dhe për të ngritur një propozim priorizimi në ekipin qeverisës.
- **Ekipi qeverisës.** Parimisht, do të jetë përgjegjës për të vendosur financimin e përcaktuar për portofolin e projekteve për vitin pasardhës, ashtu si dhe kriteret që do të ndjekin për të vendosur përparësi në projekte. Pasi të pranohen propozimet, do të analizojë aplikimet, do të përcaktojë prioritetin e tyre sipas kriterëve të vendosura, do të përpunojë portofolin e projekteve finale që do të shërbejnë për hartimin e buxhetit të TI të vitit pasardhës, dhe do të njoftojë pjesën tjetër të komunitetit universitar.

Propozimi i Projektit TI

Periodha e vendosur nga rektori për prezantimin e propozimeve është 1 gusht me 30 shtator.

Propozimet duhet të përdorin modelin e publikuar për këtë qëllim në http://www.ux.es/victec/secciones.php?id_categoria=4

Propozimet duhet të dërgohen me email në adresën victec@ux.es para datës 30 shtator.

Vlerësimi i propozimeve

Kriteret për vlerësimin e propozimeve të projekteve TI do të vendosen nga ekipi qeverisës (shfaqen të përmendura në shtojcën e këtij dokumenti).

Zv.rektori i TIK, me këshillën e atij që e vlerëson si të duhur, do të studiojë të gjitha propozimet dhe do t'i vlerësojë duke patur parasysh kriteret e vendosura. Gjatë këtij procesi vlerësimi do të mund të takohet me promovuesit për të qartësuar dhe plotësuar aspektet e ndryshme të çdo propozimi.

Zv. rektori i TIK do të përpunojë një raport, në formë propozimi, i cili do të përfshijë priorizimin apo planifikimin e projekteve për zhvillim gjatë vitit pasardhës, ashtu si dhe një përmbledhje globale të kostove. Këtij raporti do t'i bashkangjisë kërkesat e paraqitura nga promovuesit. Ky propozim do t'i dërgohet ekipit qeverisës para 16 tetorit në mënyrë që të rishikohet gjatë mbledhjes së ardhshme të ekipit qeverisës.

Do të mbahet një mbledhje e ekipit qeverisës e cili do të ketë si çështje të vetme të rendit të ditës të diskutojë për këtë propozim dhe të arrijë konsensus për ndryshimet e mundshme. Nga kjo mbledhje do të dalë portofoli përfundimtar i projekteve TI strategjike për vitin e ardhshëm.

Ndryshime në Portofolin e Projekteve

Merret vendimi nga të gjithë anëtarët e ekipit qeverisës që ky portofol projektësh nuk do të modifikohet, përveç rasteve të jashtëzakonshme, të mirë justifikuara dhe të miratuara nga vetë ekipi qeverisës. Këto ndryshime do të nënkuptojnë që ndonjë / disa nga projektet e planifikuara nuk mund të zbatohen dhe do të eliminohen nga portofoli, ose që do të caktohen më shumë burime (njerëzore dhe ekonomike) për ta përballuar.

D5B: Dokumenti i bashkëngjitur “FORMULARI I PROPOZIMIT”

Për të paraqitur propozimet e projekteve të reja TI është e nevojshme të plotësohet një formular të standartizuar për kërkesën (i njëjtë për të gjitha propozimet), i cili përmban të gjithë informacionin e nevojshëm për të vlerësuar më vonë kriteret e vendosura në thirrjen e portofolit. Përveç informacionit të kërkuar në këtë formular, mund të shtohet edhe një dokument plotësues në të cilën ofrohet një përshkrim më i detajuar i projektit të TI.

Në vazhdim, do të paraqitet formulari që përdor Universiteti X. Zakonisht publikohet një formular propozimi bosh, i cili shërben si skemë për të plotësuar secilën nga propozimet e projekteve TI. Gjithashtu i bashkëngjiten disa udhëzime për të plotësuar propozimin, me një përshkrim të detajuar të secilës fushë. Së fundmi, gjithashtu jepet një shembull formulari të plotësuar, për një projekt konkret i cili i ndihmon përdoruesit e portofolit që plotësojnë propozimin për herë të parë. Për të shmangur përsëritjen e formularit, do të tregojmë një formular të plotësuar për shembullin që kemi përdorur në librin “Projektimi dhe shfrytëzimi i një aplikacioni që menaxhon mobilitetin e studentëve ndërkombëtarë”.

FORMULAR I PROPOZIMIT TË NJË PROJEKTI TI		
KODI: <input type="text"/>		
Titulli		
Projektimi dhe shfrytëzimi i një aplikacioni që menaxhon mobilitetin e studentëve ndërkombëtarë		
PROMOVUESI		
Emri	Pozicioni	Firma
XXXXX	Zv. rektor i zyrës së ndërkombëtarizimit	X
DREJTUESI I PROJEKTIT		
Emri	Pozicioni	Firma
XXXXX	Shefi i shërbimit të ndërkombëtarizimit	X
MBËSHTETJA TEKNIKE		
Emri	Pozicioni	Firma
XXXXX	Drejtor i sektorit të zhvillimit të softuerit	X
KOSTO_TOTALE (Burimet njerëzore + Investimet + të tjera)		180.000 €

BUXHETI (€)				Mbi Investimin:			
Burimet Njerëzore	% e Burimeve Njerëzore	Investimi	% e Investimit	Kërkuar	% e Kërkuar	Bashkë-financuar	% e Bashkë-financuar
90.000	50%	90.000	50%	36.000	40%	54.000	60%
BASHKËFINANCUESI							
Emri i subjektit						Shuma	
(në rast se për zhvillimin e projektit ka financim të jashtëm, duhet të tregohet origjina dhe shuma)							
Ndihma për ndërkombëtarizimin e Bashkimit Europian						54.000	
Totali:						54.000	
KOHËZGJATJA E PROJEKTIT			Fillimi	Mbarimi	Totali i muajve		
			1/1/2019	30/6/2019	7		
PËRSHKRIM I SHKURTËR I VENDIMIT							
<p>Dëshirohet të blihet një softuer i cili menaxhon mobilitetin ndërkombëtar të studentëve dalës dhe hyrës. Duhet të përfshijë numrin e matriculës së studentëve dhe të ofrojë akses në notat e origjinës së studentëve. Projekti do të konsistojë në përzgjedhjen e softuerit, blerjen e licensës, koston e këshilluesve që do të implementojnë softuerin në universitet, formimin e nevojshëm dhe vendosjen në cloud të këtij softueri gjatë vitit të parë.</p>							
PËRFITIMET STRATEGJIKE PËR UNIVERSITETIN							
<p>Projekti do të ndikojë në arritjen e objektivave të mëposhtëm strategjike të universitetit:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Të promovojë ndërkombëtarizimin · Të promovojë administrimin elektronik (një administrim pa letra) · Të rrisë numrin e studentëve · Të rrisë kënaqësinë e universitarëve <p>Për më tepër, do të arrijë të optimizojë investimin falë ndihmës së dhënë nga Bashkimi Europian.</p>							

RREZIQET STRATEGJIKE PËR UNIVERSITETIN		
Për sa i përket rreziqeve, duhet të përmendim:		
<ul style="list-style-type: none"> · Softueri do të jetë një zhvillim i jashtëm, që do të thotë se ritmi me të cilin zhvillohet ky softuer do të varet nga furnizuesi dhe jo nga universiteti, i cili mund të arrijë këtë vetëm me zhvillimet e veta · Vendosja në cloud do të jetë gjithashtu e jashtëme, duke qenë se vendosja e brendshme është më e shtrenjtë, që do të thotë se duhet të zgjidhet një furnizues i mirë i cili ofron të gjitha garancitë e sigurisë. · Nëse nuk zbatohet ky projekt në këtë moment, e humbet ndihmën prej 60% të investimit që ofron Bashkimi Europian . · Universitetet e tjera do t'i drejtohen kësaj ndihme dhe do ta disponojnë këtë menaxhim në më pak se një vit, e nëse universiteti jonë nuk e bën, do të jetë në disavantazh konkurrimi me universitetet e tjera. 		
NDARJA E KOSTOVE		
Kostoja e burimeve njerëzore të tyre	Orët	Kostoja (€)
Përgjegjësit funksionalë të shërbimit të ndërkombëtarizimit	1200	50.000
Tekniku i departamentit të zhvillimit të softuerit	800	40.000
Totali:		90.000
Kostoja për investimet	Njësitë	Kostoja (€)
Liçensa e softuerit		30.000
Vendosja në Cloud (viti i parë)		5.000
Këshillimi i implementimit		55.000
Totali:		90.000
Kosto të tjera	Njësitë	Kostoja (€)
Kostoja vjetore e mirëmbajtjes	Njësitë	Kostoja (€)
Mirëmbajtja e liçensave të softuerit		3.000
Vendosja në Cloud (për një vit)		5.000
Kostoja për këshillimin e mirëmbajtjes zhvilluese		20.000
Totali i mirëmbajtjes:		28.000

TË ARDHURAT / KURSIMET E PËRLLOGARITURA						
Kursimet				Shuma (€)		
Dedikimi i një përgjegjësi funksional në vit				40.000		
Totali:				40.000		
Të ardhurat				Shuma(€)		
Totali:						
GRUPET E INTERESIT	FAZAT					
	Projektimi	Formimi	Përdoruesit	Komunikimi	Kënaqësia	Vlerësimi
Përgjegjësit funksionalë	2	4	4	4		4
Teknikët e zhvillimit të softuerit	1	1	-	-		1
Përdoruesit e softuerit	10	1.000	1.000 500 dalin 500 hyjnë	1.000	1.000	1.000
Pjesa tjetër e studentëve				14.000		
OBJEKTIVAT E PROJEKTIT				JAVA	JAVA	
Etapa				Fillimi	Mbarimi	
Dërgimi i RFP furnizuesve për të përzgjedhur softuerin				1	8	
Përshtatja e softuerit me proceset e veta				9	16	
Projekti pilot për ta shfrytëzuar me grupin e kontrollit				17	20	
Hedhja në përdorim për të gjithë studentët ndërkombëtarë				21	25	
Vlerësimi i suksesit dhe kënaqësisë				26	28	

Rezultatet e projektit (të dorëzueshme)		
Pas përfundimit të projektit, universiteti duhet të disponojë:		
<ul style="list-style-type: none"> · Një softuer për menaxhimin e mobilitetit studentor të disponueshëm për të gjithë studentët e universitetit, dhe për çdo student të huaj që dëshiron të studiojë në universitetin tonë. · Softueri duhet të jetë i vendosur në një cloud për një vit me të gjitha masat e sigurisë të duhura. · Duhet të realizohet një projekt pilot dhe më pas një fushatë matriculimi për studentët hyrës dhe dalës. · Pas përfundimit të projektit do të përpunohet një raport që përcakton suksesin e projektit dhe eksperiencën e të gjithë pjesëmarrësve. 		
VLERËSIMI I SUKSESIT TË PROJEKTIT TË		
TREGUESI I SUKSESIT	VLERA FILLESTARE	OBJEKTIVI
Numri i studentevë në mobilitet që përdorin softuerin	0	100%
Kënaqësia e studentëve me softuerin	-	4/5
Kënaqësia e përgjegjësve funksionalë më softuerin	-	4,5/5
Përqindja e rritjes së mobilitetit ndërkombëtar	+2% vjetore	+3% vjetore
Pas periudhës së përdorimit		
	Data e parashikuar për vlerësimin	Pas përfundimit të Projektit
	Redaktuesi i raportit për vlerësimin e suksesit	Promovuesi i Projektit

UDHËZIMET PËR TË PLOTËSUAR PROPOZIMIN

Të dhënat e përgjithshme të projektit

Në faqen e parë të dokumentit duhet të përfshihen të dhënat e përgjithshme të projektit, të cilat na lejojnë të shikojmë personat përgjegjës, qëllimet dhe kostot. Më konkretisht, të dhënat e kërkuara janë:

- **Titulli i projektit:** Një emër mjaftueshëm përshkruar që e identifikon me terma biznesi (duhen shmangur termat teknike, pak të qartë për drejtuesit universitarë).
- **Personat që po bëjnë kërkesën**
 - **Promovuesi.** Është personi që propozon projektin dhe ka për detyrë të mbrojë nevojën apo leverdinë e zbatimit të tij përballë ekipit qeverisës. Duhet të jetë patjetër një anëtar i ekipit qeverisës duke qenë se duhet të ketë aftësinë maksimale për vendimarrje.
 - **Aplikuesi.** Është personi që i kërkon promovuesit të mbështesë zbatimin e një projekti të ri. Prandaj, është i ngarkuari për të justifikuar nevojën dhe përfitimet e projektit, të përpunojë propozimin e projektit dhe të përcaktojë qëllimet e tij.
 - **Drejtori i projektit.** Është personi i përcaktuar nga promovuesi i projektit për drejtimin dhe zbatimin e mëvonshëm të tij, dhe do të ketë përgjegjësinë për të arritur objektivat e propozuara. Rekomandohet që drejtori të njohë në mënyrë perfekte fushën në të cilën do të implementohet projekti, prandaj duhet të jetë një koordinues, një shef njësie apo shërbimi, edhe pse jo domosdoshmërisht në varësinë funksionale të promovuesit.
 - **Mbështetja teknike.** Tekniku i njësisë së informatikës që ka këshilluar (në aspekte teknike) promovuesin dhe drejtuesin e projektit në hartimin e propozimit.
- **Kostoja totale e projektit:** Përmbledhja e kostove të parashikuara për personelin, investime dhe të tjera.
- **Përmbledhja ekonomike për buxhetin:** rekomandojmë të plotësohet kjo pikë pasi është plotësuar paraprakisht pika "Ndarja e kostove", e cila do të përshkruhet në vazhdim, sepse është një përmbledhje e saj. Do të përcaktohen në këtë pikë kostot që duhet të përfshijë buxheti i vitit pasardhës, domethënë, të gjitha përveç ato të personelit:
 - **Totali i projektit:** Të përmbledhura kostot e parashikuara për investime dhe të tjera.
 - **Investimi:** Buxheti i destinuar për investimin dhe përqindja që ka mbi shumën totale.
 - **Kërkuar:** Shuma ekonomike e kërkuar për të realizuar investimet të përcaktuara paraprakisht dhe përqindja që ka mbi shumën totale.
 - **Bashkëfinancuesi:** Shuma ekonomike që do të sjellë zv.rektorati apo njësia kërkuese për të realizuar investimet e përcaktuara paraprakisht dhe përqindja që ka mbi shumën totale.
 - **Bashkëfinancimi:** Në rast se për zhvillimin e projektit disponohet financim i jashtëm, duhet të tregohet origjina dhe shuma.

- **Kohëzgjatja e projektit:** Parashikimi për datat e fillimit dhe mbarimit, dhe kohëzgjatja totale në muajt e projektit. Nëse nuk ka një limit konkret apo të veçantë për sa i përket datave për zhvillimin apo mbarimin e projektit, duhet të vendoset një datë referuese për rishikimin e gjendjes së projektit.
- **Përshkrimi i shkurtër i vendimit:** Duhet bërë një përshkrim i shkurtër prej 3 apo 4 fjalish të projektit të propozuar.

Përfitimet strategjike për universitetin:

Përshkrimi i mënyrës se si projekti i propozuar mund të favorizojë arritjen e objektivave strategjike të universitetit, nëse ky projekt futet brenda ndonjë politike apo normative, apo mund të sjellë përfitime globale për universitetin. Në çdo rast, duhet të tregohen se cilat janë objektivat, politikat, normativat dhe përfitimet qëai përmbush.

Rreziqet strategjike për universitetin:

Përshkrimi i efekteve negative apo rreziqeve që mund të ekzistojnë për universitetin në rast se vendoset të mos realizohet apo shtyhet projekti i propozuar, dhe gjithashtu ata që shfaqen pas realizimit të këtij projekti. Është shumë e rëndësishme të justifikohet saktë secila nga pikat e paraqitura në këtë seksion.

Ndarja e kostove

Bëhet fjalë për përshkrimin me detaje të të gjitha kostove që janë të nevojshme për zhvillimin e projektit: konceptin dhe vlerën e tij.

Kostot i ndajmë në këto seksione:

- **Kostot për burimet njerëzore të vetat:** është e nevojshme të përcaktohet numri i orëve dhe i personave që do t'i dedikohen zhvillimit të projektit; ky personel nuk është vetëm personeli teknik i njësisë së informatikës, por gjithashtu dhe personeli i njësisë aplikuese që do t'i nënshtrohet analizës së kriterëve dhe specifikimeve, provave etj.
Si vlerë orientuese mund të propozojmë si në vazhdim:
 - Funksionarët e grupeve A (A1 dhe A2) me 35 dhe 40 € / ora
 - Funksionarët e grupeve B me 25 dhe 30 € / ora
 - Funksionarët e grupeve C (C1 dhe C2) me 20 € / ora
- **Kostot për investimet:** Bëhet fjalë për të përshkruar të gjitha ato veprime që do të nënkuptojnë një shpenzim apo investim, dhe shuma e buxhetuar; për shembull, blerja e ekipeve apo softuerave, shërbime të jashtme etj.
- **Kosto të tjera:** duhen përcaktuar në rast se do të ketë.
- **Kostoja vjetore e mirëmbajtjes:** Investimi fillestar është vetëm një pjesë e kostos totale të një shërbimi; normalisht të gjithë shërbimet që realizohen kërkojnë një mirëmbajtje të mëvonshme, qoftë teknike apo softuer të blerë apo shërbime për korrigjimin e gabimeve të fshehura apo për përshtatjen me ndryshimet normative apo të mjedisit. Kjo kosto nuk duhet të mbetet e fshehur dhe është e nevojshme të reflektohet në këtë seksion.

Të ardhurat apo kursimet e parashikuara

Kërkohet të bëhet një parashikim i të ardhurave vjetore që mund të gjenerojë për universitetin zbatimi i projektit të tregtuar apo të kursimeve që mund të lindin nga kostoja.

Grupet e interesit

Duhet të tregohen kolektivët apo grupet e interesit (studentë, personeli i universitetit, personeli i njësisve të caktuara administrative, personeli i një qendre etj.) që do të veprojnë në zhvillimin e projektit, apo ato që do të preken apo përfitojnë nga projekti i propozuar. Më konkretisht, duhet të shkruajmë në secilën prej kutizave numrin e anëtareve të kolektivit që paraqitet në rradhë për të pasur një rol aktiv në secilën prej fazave të mëposhtme (mund të bëhen ndryshime nëse konsiderohet si të duhura):

- **Projektimi:** do të marrin pjesë në mënyrë aktive në specifikimin funksional dhe në kërkesat e sistemit.
- **Formimi:** do të marrin formimin mbi operacionin dhe përdorimin e sistemit.
- **Përdoruesit:** numri i personave të kolektivit që janë potencialë për përdorimin e sistemit.
- **Komunikimi:** duhet të njohin ekzistencën e sistemit, edhe pse nuk janë përdorues të tij.
- **Kënaqësia:** do të mund të japin mendimin e tyre për eksperiencën e përdorimit të sistemit.
- **Vlerësimi:** do të vlerësojnë nëse sistemi ka arritur objektivat e parashikuara.

Objektivat e projektit

Të realizojë një axhendë më përshkrime të detajuara për fazat e ndryshme të zhvillimit të projektit dhe kohën (në javë) të parashikuar për secilën prej tyre. Ka faza që mund të mbivendosen në kohë dhe të zhvillohen në mënyrë simultane. Duhet të jenë të reflektuara fazat në të cilat ka ndodhur diçka e rëndësishme e cila tregon gjendjen e zhvillimit të projektit dhe nga për të cilën duhet të kenë njohuri anëtarët e KD.

Rezultatet e projektit

Të tregohen rezultatet konkrete apo të dorëzueshme që do të arrihen pasi të zhvillohet dhe finalizohet projekti.

Vlerësimi i suksesit të projektit TI

Çdo projekt duhet të rezultojë në ndonjë përmirësim për universitetin, në këtë seksion duhet të përfshihet një sërë treguesish të suksesit të qartë dhe të matshëm, dhe të përcaktohet vlera aktuale e treguesit dhe vlerat që duhen arritur për të matur impaktin e shkaktuar nga zbatimi i projektit.

Duhet të tregohet data në të cilën parashikohet të realizohet një vlerësim i suksesit dhe personi përgjegjës për të redaktuar këtë raport e për ta drejtuar te KD.

Kujtesa e projektit

Të gjithë informacionit të kërkuar në seksionet e mëparshme do t'i shtohet një dokument në formë kujtese ku do të jepet një përshkrim më i detajuar i projektit; në formë orientuese, propozojmë të organizohet sipas pikave të mëposhtme:

- Arritja globale e projektit dhe objektivave
- Përkufizimi i projektit: një analizë e shkurtër funksionale dhe specifikimi i kërkesave.
- Zgjidhja e propozuar dhe veprimet për tu realizuar (zhvillimet, blerjet, instalimet, shpërndarja etj.)
- Integrimi me shërbimet dhe infrastrukturat e tjera.

F1.2: Miratimi i Konfigurimit dhe Publikimi i Portofolit

F1.2 Miratimi i Konfigurimit dhe Publikimi i Portofolit	
Përshkrimi	Rektori do të jetë përgjegjës për rishikimin e propozimit të konfigurimit të portofolit të CIO-s në KD, dhe për miratimin e tij. Së fundmi, rektori do të publikojë thirrjen e portofolit
PËRGJEGJËS	REKTORI
Hyrja	<p>Propozimi i thirrjes së portofolit përfshin:</p> <p>D1: Propozimin e buxhetit të përcaktuar për portofolin</p> <p>D2: Propozimin e burimeve njerëzore TI të përcaktuar për portofolin</p> <p>D3: Propozimin e kriterëve të vlerësimit që përfshijnë objektivat strategjike të universitetit.</p> <p>D5: Dokumentat e bashkëngjitura (përshkrime, rregullore, fazat, formulari i propozimit etj.).</p>
Dalja	<p>DD6: Letra e rektorit që lajmëron publikimin e thirrjes për portofolin, e cila përfshin:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buxhetin e përcaktuar për portofolin - Kalendarin e thirrjes - Kriteret e vlerësimit që përfshijnë objektivat strategjike të universitetit - Faqen web ku mund të gjendet pjesa tjetër e dokumentave të bashkëngjitura (përshkrime, rregullore, fazat, formulari i propozimit etj.).
MARRËSI	I GJITHË KOMUNITETI UNIVERSITAR

D6: Letra e Rektorit që lajmëron publikimin e thirrjes për portofolin

Rektori do t'ja dërgojë këtë letër të gjithë zv.rektorëve, dekanëve, drejtuesve të departamenteve, shefave të shërbimit dhe të njësisve administrative dhe do të publikohet në web dhe në kanalet e komunikimit zyrtare për dijeninë e të gjithë komunitetit universitar.

Z. XXX

Shef i Njësisë / Shërbimit XXX

Qyteti X, më 2 korrik 2018

Në vazhdimësi të procesit të përmirësimit të qeverisjes së teknologjive të informacionit në të cilin Universiteti X është përfshirë, po ju njoftoj se do të hartohet një Portofol Strategjik Projektesh TI i cili do të përfshijë të gjitha projektet që do të realizohen në Universitetin X gjatë vitit të ardhshëm. Ky proces do të na lejojë të njohim nevojat globale të universitetit për sa i përket teknologjive të informacionit. Për të mbështetur realizimin e tij do ti jepet portofolit në fjalë një financim fillestar prej 780.000 €, shumë që do të ndahet ndërmjet projekteve të përzgjedhura.

Me anë të kësaj letre, ju lajmëroj për publikimin e një afati për prezantimin e projekteve të dëshiruara për të marrë pjesë në portofolin e projekteve TI 2019, afat i cili fillon me 1 gusht dhe mbaron me 30 shtator 2018.

Mund të njiheni me procedurat e prezantimit të propozimeve, formularët e kërkesave dhe kriteret e vlerësimit të propozimeve në adresën <http://www.ux.es/victec>. Nëse dëshironi të paraqisni ndonjë propozim projekti TI dhe keni nevojë të qartësoni apo zgjeroni informacionin, ju lutem të kontaktoni me zyrën e projekteve TI.

Pasi të mbyllet periudha e paraqitjes së propozimeve, Këshilli Drejtues do të procedojë me vlerësimin dhe priorizimin e projekteve, duke u bazuar në rëndësinë e tyre strategjike dhe, së fundmi, para datës 1 nëntor do të publikohet lista e projekteve që do të përfshihen në portofolin strategjik të projekteve TI për vitin e ardhshëm.

XXXXXXX

Rektori i Universitetit X

Faza 2: Propozimi i projekteve

Gjatë procesit që është hapur portofoli çdo aplikues do të kërkojë ndihmën e një promovuesi për të bërë të mundur përshirjen e një projekti TI të ri në portofol. Hapat në vazhdim duhet të zhvillohen për secilin nga propozimet.

F2.1: Redaktimi i propozimit të projekteve TI

F2.1 Redaktimi i propozimit të projekteve TI	
Përshkrimi	Aplikuesi duhet të plotësojë me argumenta strategjike një formular propozimi dhe t'ja prezantojë promovuesit, i cili do të rishikojë projektin TI dhe do t'ja dërgojë CIO-s vetëm nëse është i bindur për avantazhet dhe përfitimet që do të sjellë projekti TI nëse do të zbatohet në mënyrë direkte.
PËRGJEGJËS	PROMOTOR
Hyrje	D6: Letra e rektorit e cila lajmëron publikimin e thirrjes për portofolin që përfshin: <ul style="list-style-type: none"> - Buxhetin e përcaktuar për portofolin - Kalendarin e thirrjes - Kriteret e vlerësimit që përfshijnë objektivat strategjike të Universitetit D5A: Përshkrimi i funksionimit të portofolit D5B: Formulari i propozimit bosh dhe udhëzimet për plotësimin e tij. Nevoja për të përmirësuar një shërbim universitar të paraqitur nga një aplikues.
Dalje	D7: Propozimi i një projekti TI të ri
MARRËSI	CIO / ZYRA E PORTOFOLIT

D7: Propozimi i një projekti TI të ri

Në fazën 1.1 është paraqitur dokumenti D5B si një shembull i një formulari të plotësuar me informacionin e projektit "Krijimi dhe vënia në përdorim e një aplikacioni që menaxhon mobilitetin e studentëve ndërkombëtar". Për të mos kërkuar shembull tjetër, do të përdorim të njëjtin formular të plotësuar si dokument për D7: Propozimi i një projekti të ri TI.

F2.2: Të përfshijmë Propozimin e projektit TI në portofol

F2.2 Të përfshijmë Propozimin e projektit TI në portofol	
Përshkrimi	<p>CIO do t'i delegojë zyrës së portofolit rishikimin e propozimit që të vërtetojë se hartimi i tij është bërë sipas termave strategjike dhe përfshin të gjithë informacionin e nevojshëm për vlerësimin e tij.</p> <p>Pastaj, CIO do të rishikojë përfitimet strategjike të propozimit për t'u siguruar që është i duhuri, dhe nëse është, ta përfshijë në portofol.</p>
PËRGJEGJËS	CIO
Hyrje	D7: Propozimi i një projekti të ri TI
Dalje	<p>D8: Lista e propozimeve të përfshira në portofol, e përditësuar me projektin e ri TI</p> <p>D9: Bashkësia e formularëve të propozimeve të përfshira në portofol, i përditësuar me projektin e ri TI</p>
MARRËSI	ZYRA E PORTOFOLIT

D8: Lista e propozimeve të përfshira në portofol, e përditësuar me projektin e ri TI

Do të supozojmë se CIO ka përfshirë në portofolin e universitetit X propozimet e mëposhtme të projekteve TI, ku paraqitet në vendin e fundit projekti i ri TI, i cili sapo është përfshirë "Krijimi dhe vënia në përdorim e një aplikacioni që menaxhon mobilitetin e studentëve ndërkombëtar". Është interesant fakti se lista përfshin gjithashtu dhe shumë e nevojshme për të investuar dhe numrin e personave të përveçem që do të punojnë në projekt.

LISTA E PROPOZIMEVE TË PËRFSHIRA NË PORTOFOL

	Investimi (Milionë €)	Burimet Njerëzore (Nr. i personave)
Menaxhimi i lidhjes së kompanive nëpërmjet një CRM	0.060	0.2
Plani integruar i sigurisë i bazuar në ISO 27000	0.250	2.7
<i>Analiza e informacionit strategjik nëpërmjet një datawarehouse</i>	0.120	1.2
Aktivizimi i regjistrit online	0.145	0.3
Përmirësimi i teknologjive në klasë: Blerja e tabletave për të gjithë studentët	1.2	1
Përmirësimi i teknologjive në klasë: blerja e 20 tabelave dixhitale	0.6	1.5
Përmirësimi i menaxhimit kurrikular të studentëve për realizimin e praktikave në ndërmarrje dhe futja në tregun e punës me anë të një aplikacioni.	0.05	4
Fuqizimi i futjes në tregun e punës me anë të zhvillimit të një portali web për punësimin	0.03	3
Përmirësimi i ndërveprimit me universitarët dhe menaxhimi i shërbimeve të tyre universitare të personalizuara me anë të një APP institucional.	0.07	3
Intensifikimi i lidhjes me studentët e vjetër nëpërmjet një portali web, një intraneti me shërbime të personalizuara dhe menaxhimit të rrjeteve sociale	0.05	2
Përmirësimi i proceseve të transferimit të njohurive ndërmarrjeve më anë të një portali web dhe një app	0.1	2
“Krijimi dhe vënia në përdorim e një aplikacioni që menaxhon mobilitetin e studentëve ndërkombëtar”	0.090	1.3

D9: Bashkësia e formularëve të Propozimeve të përfshira në portofol, e përditësuar me projektin e ri TI

Do të jetë një portofol i thjeshtë i cili do të përfshijë të gjithë formularët e propozimeve të përfshira në dokumentin DB. Në këtë mënyrë do të jenë në dispozicion të KD nëse ndonjë nga anëtarët e tij dëshiron të konsultojë detajet e një propozimi gjatë fazës së priorizimit.

Fase 3: Priorizimi

Objekti i kësaj faze është të marrë një listë të priorizuar të projekteve TI që rektori do të rishikojë dhe, më vonë, do të shpërndajë financimin e disponueshëm për projektet më të rëndësishëm nga pikëvështrimi strategjik.

F3.1: Përpunimi i një propozimi për priorizimin e projekteve TI të portofolit

F3.1 Përpunimi i një propozimi për priorizimin e projekteve TI të portofolit	
Përshkrimi	CIO dhe zyra e portofolit do të realizojnë një vlerësim të çdo propozimi sipas kriterëve strategjike dhe informacionit që paraqitet në çdo formular, dhe do të përpunojnë një listë të priorizuar me të gjithë projektet TI të portofolit.
PËRGJEGJËS	CIO
Hyrje	D8: Lista e propozimeve të përfshira në portofol, e përditësuar me projektin e ri TI D9: Bashkësia e formularëve të propozimeve të përfshira në portofol
Dalje	D9: Bashkësia e formularëve të propozimeve të përfshira në portofol D10: Fleta e përllogaritjes me vlerësimin e çdo projekti TI D11: Lista e priorizuar e projekteve TI të portofolit
MARRËSI	KËSHILLI DREJTUES

D10: Fleta e përlogaritjes me vlerësimin e çdo projekti TI

Mund të përdoret një fletë përlogaritëse për të përmbledhur në mënyrë shumë të thjeshtë vlerësimin e çdo projekti TI. Në këtë seksion tregohet fleta e përlogaritjes e përdorur për të vlerësuar projektin “Krijimi dhe vënia në përdorim e një aplikacioni që menaxhon mobilitetin e studentëve ndërkombëtar”. Mund të vërtetohet se si i kanë vendosur ponderimet, si seksioneve të mëdha, ashtu dhe kritereve të përfshira në to. Pastaj, zyra e portofolit të projekteve plotëson kutizën “vlera” sipas vlerësimit të saj, të përfituar nga eksperiencia e saj, ose nga ndonjë nga tabelat objektive referuese. Së fundmi, përfitohet vlera e çdo kriteri në shtyllën totale. Për të arritur një vlerë përfundimtare globale, e cila, sipas ponderimeve të vendosura, duhet të jetë ndërmjet vlerave 0 deri në 100. Projekti “Krijimi dhe vënia në përdorim e një aplikacioni që menaxhon mobilitetin e studentëve ndërkombëtar” ka përfituar një vlerë prej 84 dhe me të do të konkurrojë pjesa tjetër e projekteve TI të portofolit.

	Ponderimi	Vlera (0-5)	Pikët	TOTALI
1. Rëndësia dhe urgjenca e projektit të propozuar	20%			18
Projekti tenton të zgjidhë një nevojë të rëndësishme për universitetin?	50%	4	8	
Sa urgjente është nevoja që po përpiqet të plotësohet?	50%	5	10	
2. Bashkërenditja me objektivat strategjike të universitetit	40%			28.8
Bashkërenditja me “Rritjen e cilësisë së mësimdhënies nëpërmjet inovacionit akademik dhe teknologjik”	10%	0	0	
Bashkërenditja me “Fuqizimin e investigimit të bazuar në teknologjitë e reja”	10%	0	0	
Bashkërenditja me “Promovimin e ndërkombëtarizimit”	40%	5	16	
Bashkërenditja me “Rritjen e numrit të studentëve”	20%	4	6.4	
Bashkërenditja me “Rritjen e kënaqësisë së universitarëve”	20%	4	6.4	

	Ponderimi	Vlera (0-5)	Pikët	TOTALI
3. Plani i punës dhe impakti i projektit të propozuar	20%			18
Janë të shumta përfimet (sa persona apo kolektivë përfitojnë)?	20%	5	4	
Është realizuar një analizë realiste e rreziqeve të biznesit?	20%	5	4	
Plani i punës është i plotë dhe realist?	10%	5	2	
Probabiliteti i suksesit të projektit?	30%	4	4.8	
Është një projekt në bashkëpunim me sektorët / qendrat / universitetet e tjera?	20%	4	3.2	
4. Modeli i financimit dhe përcaktimit të burimeve	10%			9.2
Plani i financimit realist dhe i realizueshëm?	40%	4	3.2	
Janë të përmbledhura dhe të specifikuar në propozim të gjitha kostot?	30%	5	3	
Përfshin financimin e bashkëpunuesve të ndryshëm?	30%	5	3	
5. Vlerësimi dhe treguesit e suksesit	10%			10
Janë dizenuar tregues të suksesit të qartë dhe të matshëm?	40%	5	4	
Janë përcaktuar objektivat realiste që reflektojnë suksesin e projektit?	60%	5	6	
VLERËSIMI GLOBAL I PROJEKTIT (/100):				84

D11: Lista e priorizuar e projekteve TI të portofolit

Zyra e portofolit duhet të realizojë një raport të ngjashëm me atë që do shohim në vazhdim, ku shfaqet një listë e të gjithë projekteve TI të portofolit, të rradhitura sipas vlerës së tyre strategjike. Gjithashtu tregohet nevoja e investimit dhe e burimeve njerëzore për çdo projekt, e në dy shtyllat e fundit, si tërhiqen këto burime nga shuma globale e disponueshme e portofolit.

Në këtë shembull, është e qartë se pesë projektet e para kanë rëndësi strategjike, financim dhe burime të nevojshme në mënyrë që CIO t'i propozojë KD zbatimin e tyre.

Gjithashtu duket qartë se pesë projektet më pak strategjike nuk do të disponojnë burimet e nevojshme për t'u zbatuar këtë vit, prandaj CIO do ti propozojë CD përjashtimin e tyre.

Së fundmi, paraqiten dy projekte për të cilët nuk ka burime të nevojshme por që me një rishpërndarje të burimeve mbetëse mund të zbatohet ndonjëri prej tyre. Prandaj, CIO duhet ti paraqesë këto projekte për reflektim të KD.

		Për çdo Projekt			Për të gjithë portofolin	
		Vlera	Investimi	Burimet njerëzore	Financimi i disponueshëm	B.njerëzore të disponueshme
1.	Plani Integruer i Sigurisë i bazuar në ISO 27000	92	0.25	1.5	0.53	7.5
2.	Analiza e informacionit strategjik nëpërmjet një datawarehouse	90	0.12	1	0.41	6.5
3.	Krijimi dhe vënia në përdorim e një aplikacioni që menaxhon mobilitetin e studentëve ndërkombëtarë	84	0.090	1.3	0.32	5.2
4.	Përmirësimi i menaxhimit kurrikular të studentëve për realizimin e praktikave në ndërmarrje dhe futja në tregun e punës me anë të një aplikacioni.	82	0.05	3	0.27	2.2
5.	Fuqizimi i futjes në tregun e punës me anë të zhvillimit të një portali web për Punësimin	82	0.03	2	0.24	0.2
6.	Përmirësimi i ndërveprimit me universitarët dhe menaxhimi i shërbimeve të tyre universitare të personalizuara me anë të një APP institucional.	76	0.07	3	0.17	-2.8
7.	Përmirësimi i proceseve të transferimit të njohurive ndërmarrjeve më anë të një portali web dhe një app	73	0.12	1.2	0.05	-4
8.	Aktivizimi i regjistrimit online	68	0.15	0.3	-0.095	-4.3
9.	Menaxhimi i lidhjes së kompanive nëpërmjet një CRM	67	0.06	0.2	-0.155	-4.5
10.	Intensifikimi i lidhjes me studentët e vjetër nëpërmjet një portali web, një intraneti me shërbime të personalizuara dhe menaxhimit të rrjeteve sociale	67	0.05	2	-0.205	-6.5
11.	Përmirësimi i teknologjive në klasë: Blerja e tabletave për të gjithë studentët	63	1.2	1	-1.405	-7.5
12.	Përmirësimi i teknologjive në klasë: blerja e 20 tabelave dixhitale	62	0.6	1.5	-2.005	-9

F3.2: Miratimi i përparësisë dhe financimit për Projektet e Portofolit

F3.2 Miratimi i përparësisë dhe financimit për projektet e portofolit	
Përshkrimi	KD do të rishikojë propozimin e priorizimit të përpunuar nga CIO, në këtë rast mund të ndryshojë ndonjë kriter apo koeficient ponderimi, i cili nënkupton një ndryshim në renditjen e listës. Pastaj, do të realizohet përcaktimi i financimit për çdo projekt TI të portofolit. Me raste, disa nga projektet nuk do të marrin financimin e nevojshëm për t'u realizuar. Së fundmi, rektori do të publikojë listën e projekteve të financuara.
PËRGJEGJËS	REXTORI
Hyrje	D9: D9: Bashkësia e formularëve të propozimeve të përfshira në portofol D10: Fleta e përlllogaritjes me vlerësimin e çdo projekti TI D11: Lista e priorizuar e projekteve TI të portofolit
Dalje	D11: Lista e priorizuar e projekteve TI të portofolit e rishikuar D12: Raporti i përcaktimit të financimit për projektet TI të portofolit
MARRËSI	KOMUNITETI UNIVERSITAR

D11: Lista e priorizuar e projekteve TI të portofolit e rishikuar

KD do të rishikojë propozimin e përparësisë të përpunuar nga CIO dhe, përveç rekomandimeve që konsideron si të duhura, duke ndjekur shembullin e mëparshëm, duhet të vendosë për dy projektet për të cilët nuk ka burime të mjaftueshme.

	Për çdo Projekt			Për të gjithë portofolin	
	Vlera	Investimi	Burimet njerëzore	Financimi i disponueshëm	B.njerëzore të disponueshme
1. Plani Integruer i Sigurisë i bazuar në ISO 27000	92	0.25	1.5	0.53	7.5
...
6. Përmirësimi i ndërveprimit me universitarët dhe menaxhimi i shërbimeve të tyre universitare të personalizuar me anë të një APP institucional.	76	0.07	3	0.17	-2.8
7. Përmirësimi i proceseve të transferimit të njohurive ndërmarrjeve më anë të një portali web dhe një app	73	0.12	1.2	0.05	-4
8. Aktivizimi i regjistrit online	68	0.15	0.3	-0.095	-4.3
...

Ndërmjet projekteve të ndryshme të mundshme, të supozojmë se CIO vendos të përzgjedhë zbatimin e të dy projekteve (6 dhe 7). Nuk do të kishte probleme me financimin sepse portofoli akoma disponon burimet ekonomike të mjaftueshme dhe për më tepër i teprojnë 0.05 milionë euro. Megjithatë, për të implementuar këto dy projekte mungojnë burimet njerëzore (4 persona). Prandaj, vendimi final i KD është t'i dedikohen 0.05 milionë eurot e mbetura, plus një shumë ekstra prej 0.03 milionë euro, për punësimin e 4 personave të jashtëm që do të ndihmojnë në zbatimin e projekteve.

D12: Raporti i përcaktimit të financimit për projektet TI të portofolit

Si rezultat i vendimit të KD, rektori duhet të publikojë një vendim me financimin e aprovuar për secilin prej projekteve të përfshira në portofol. Duke vazhduar me shembullin tonë, konfigurimi final i portofolit do të përfshinte një financim prej 0.81 milionë euro (0.78 milionë eurot fillestare, plus 0.03 milionë eurot e shtuara). Burimet njerëzore në dispozicion do të jenë si përfundim 9 persona (sepse 4 personat e punësuar janë të jashtëm dhe nuk përmenden në financim).

Rektori duhet të publikojë rezultatet e vendimit të portofolit.

Qyteti X, më 25 tetor 2018

Më anë të këtij dokumenti ju njoftoj se ditën e sotme është marrë vendimi për thirrjen e Portofolit Strategjik të Projekteve TI. Si rezultat i procesit të analizës së projekteve të paraqitura, kam vendosur ta zgjeroj financimin fillestar të portofolit nga 780.000 € në shumën finale prej 810.000 €, e cila do të ndahet ndërmjet projekteve të përzgjedhura sipas tabelës më poshtë:

	Vlera	Investimi	Burimet njerëzore
1. Plani Integruer i Sigurisë i bazuar në ISO 27000	92	0.25	1.5
2. Analiza e informacionit strategjik nëpërmjet një datawarehouse	90	0.12	1
3. Krijimi dhe vënia në përdorim e një aplikacioni që menaxhon mobilitetin e studentëve ndërkombëtarë	84	0.090	1.3
4. Përmirësimi i menaxhimit kurrikular të studentëve për realizimin e praktikave në ndërmarrje dhe futja në tregun e punës me anë të një aplikacioni.	82	0.05	3
5. Fuqizimi i futjes në tregun e punës me anë të zhvillimit të një Portali Web për Punësimin	82	0.03	2
6. Përmirësimi i ndërveprimit me universitarët dhe menaxhimi i shërbimeve të tyre universitare të personalizuara me anë të një APP institucional	76	0.07	3
7. Përmirësimi i proceseve të transferimit të njohurive ndërmarrjeve me anë të një portali web dhe një app	73	0.12	1.2

Në rast dyshimesh apo nëse dëshironi të realizoni ndonjë ankesë mbi këtë vendim, mund t'i drejtoheni Zyrës së Portofolit të Projekteve para datës 10 nëntor 2018.

Për ta përmbyllur, dëshiroj të shpreh kënaqësinë time sepse projektet e përzgjedhura kanë një impakt të lartë strategjik dhe do të ndikojnë në përmirësimin dhe në shndërrimin konkurrues të proceseve të universitetit tonë.

XXXXXXX

Rektori i Universitetit X

FAZA 4: Zbatimi

Në këtë fazë zbatohet dhe realizohet ndjekja e secilit prej projekteve të portofolit të miratuar në fazën e mëparshme.

F4.1: Rishikimi i hapave të projektit dhe verifikimi i zbatimit të duhur të tyre deri në fund

F4.1 Rishikimi i hapave të projektit dhe verifikimi i zbatimit të duhur të tyre deri në fund	
Përshkrimi	Promovuesi do të kontrollojë zbatimin e projektit të tij TI dhe do të verifikojë nëse po zbatohen afatet e parashikuara, brenda buxhetit dhe po arrihen objektivat e vendosura për çdo hap të projektit. Në rast se nuk ndodh kjo gjë, duhet të raportohet incidenti në Këshillin Drejtues.
PËRGJEGJËS	PROMOVUESI
Hyrje	D7: Propozimi i një projekti të ri TI Vlerat e treguesve dhe objektivave të vendosura për hapat
Dalje	D13: Raporti i ndjekjes së projektit TI nga promovuesi
MARRËSI	KËSHILLI DREJTUES

D13: Raporti i ndjekjes së projektit TI nga promovuesi

Për shembull, nëse promovuesi i projektit “Krijimi dhe vënia në përdorim e një aplikacioni që menaxhon mobilitetin e studentëve ndërkombëtarë”, zbulon gjatë kontrollit së numri i orëve të dedikuara për implementimin e softuerit deri në ato momente e tejkalon 12% e orëve të parashikuara (në mes të zhvillimit), dhe vlerëson së në fund të të njëjtit do të arrihet të tejkalohej deri në 30%, atëherë duhet të informojë CIO-n dhe rektori në mënyrë të menjëhershme, sepse kjo gjë nënkupton një rritje finale prej 0.027 milionë eurosh që do t'i shtohet 0.09 milionë eurove të buxhetuara.

F4.2: Rishikimi i vazhdimësisë së projektit TI

F4.2 Rishikimi i vazhdimësisë së projektit TI	
Përshkrimi	KD do të rishikojë raportin e dorëzuar nga promovuesi mbi incidentet e ndodhura në projektin TI dhe do të vendosë për vazhdimësinë apo anulimin e tij.
PËRGJEGJËS	REKTORI
Hyrje	D13: Raporti i ndjekjes së projektit TI nga promovuesi
Dalje	D14: Raporti i vazhdimësisë së projektit TI nga Këshilli Drejtues
MARRËSI	PROMOVUESI

D14: Raporti i vazhdimësisë së projektit TI nga Këshilli Drejtues

Duke vazhduar me shembullin, KD, pasi merr raportin e promovuesit, mund të vendosë të paralizojë projektin sepse vlerëson se mbikostoja nuk kompenson përfundimin e implementimit të këtij softueri, apo e pranon dhe vazhdon me projektin deri në fund.

Faza 5: Analiza e suksesit

Në këtë fazë duhet të realizohet një vlerësim i rezultateve të zbatimit të secilit prej projekteve të bazuar në treguesit e suksesit strategjik të vendosur për projektin.

F5.1: Kontrolli i suksesit të çdo projekti të portofolit

F5.1 Kontrolli i suksesit të çdo projekti të portofolit	
Përshkrimi	Pasi mbaron projekti, promovuesi do të vlerësojë treguesit e suksesit të projektit të tij TI dhe do ja dërgojë CIO-s që ta kontrollojë dhe ta përfshijë në një raport global të suksesit të portofolit, të cilin do ta rishikojë Këshilli Drejtues dhe do ta firmosë rektori.
PËRGJEGJËS	REKTORI
Hyrje	D15: Raporti i suksesit të projektit TI i çdo promovuesi D16: Raporti i suksesit të portofolit i redaktuar nga CIO
Dalje	D16: Raporti i suksesit të portofolit i rishikuar nga Këshilli Drejtues
MARRËSI	REKTORI

D15: Raporti i suksesit të projektit TI i promovuesit

Për shembull, Zv. rektori i ndërkombëtarizimit në cilësinë e promovuesit të projektit “Krijimi dhe vënia në përdorim e një aplikacioni që menaxhon mobilitetin e studentëve ndërkombëtarë”, kur përfundon projekti, duhet të marrë vlerën e treguesve të suksesit të vendosur dhe të dërgojë një raport për CIO-n dhe rektorin, duke vlerësuar rezultatet finale të projektit.

RAPORT I SUKSESIT TË PROJEKTIT

Krijimi dhe vënia në përdorim e një aplikacioni që menaxhon mobilitetin e studentëve ndërkombëtarë.

Pasi mbaron projekti, po bashkëngjij vlerat përfundimtare të treguesve të suksesit, nga të cilat kuptojmë:

- 87% e studentëve në mobilitet përdorin softuerin e ri, i cili është një rezultat shumë i kënaqshëm, por nuk arrin objektivin e pritur, prandaj duhet të vazhdojmë punën për ta arritur atë sa më parë.
- Në këtë periudhë është rritur me 2.8% numri i studentëve që marrin pjesë në programet e mobilitetit, numër i cili e tejkalon gjerësisht rezultatet e vitit të fundit, por që mbetet pak më poshtë së objektivit i pritur.
- Se fundmi, eksperiencia e studentëve që përdorin softuerin, ashtu si dhe përgjegjësive funksionale të të njëjtit, i tejkalon qartësisht pritshmëritë dhe pozicionohen në vlera shumë të larta (4.3 dhe 4.6 me një vlerësim maksimal 5).

TREGUESI I SUKSESIT	VLERA FILLESTARE	VLERA FINALE	OBJEKTIVI
Numri i studentevë në mobilitet që përdorin softuerin	0	87%	100%
Kënaqësia e studentëve me softuerin	-	4.3	4/5
Kënaqësia e përgjegjësve funksionalë me softuerin	-	4.6	4.5/5
Përqindja e rritjes së mobilitetit ndërkombëtar	+2% anual	+2.8	+3% anual

D16: Raporti i suksesit të portofolit i rishikuar nga Këshilli Drejtues

Pasi përfundon periudha e vlefshmërisë së portofolit (zakonisht është një vit), CIO do të redaktojë një raport mbi suksesin global të tij, i cili do të rishikohet dhe miratohet, në këtë rast, nga KD dhe rektori.

Në këtë raport do të ofrohet një përshkrim prej disa rreshtash për projektet, duke treguar nivelin e suksesit me të cilin ka përfunduar apo motivin e dështimit apo paralizimit të tij.

Zakonisht rezultatet janë shumë të mira dhe prandaj këshillojmë që ky raport të publikohet në mënyrë që pjesa tjetër e komunitetit universitar të njohë dhe të kuptojë vlerën që TI i sjellin universitetit.

AUTORËT



Antonio Fernández Martínez · afm@ual.es

Profesor në Universitetin e Shkencave Kompjuterike dhe Inteligjencës Artificiale në Departamentin e Informatikës në Universitetin e Almerisë. I diplomuar në degën e Informatikës në Universitetin e Granadës dhe Doktor i Shkenca Kompjuterike, titull i marrë nga Universiteti i Almerisë. Drejtor i Shërbimeve Informatike të Universitetit të Almerisë nga viti 1999 deri në vitin 2007. Ai aktualisht është Koordinator i Qeverisjes dhe Delegat i Rektorit për bashkëveprimin me Shoqërinë dhe Kompanitë e Universitetit të Almerisë. Gjithashtu është koordinator i ekipit kërkimor GTI4U, përgjegjës për pjesën kërkimore të raportit UNIVERSITIK për universitetet spanjolle dhe të amerikës latine dhe pjesë e projektit “Arranque de Gobierno de las TI” i implementuar me sukses në 10 universitete spanjolle. Të dyja këto iniciativa janë promovuar nga Komisioni i Sektorit TIK i Konferencës së Rektorëve të Universiteteve Spanjolle. Anëtar i projektit BenchIT të Sistemeve Informatike Universitare Europiane, i Komitetit të Standardizimit AENOR ISO 20000 dhe ISO 38500 si dhe Avokat Akademik i ISACA.



Faraón Llorens Largo · faraon.llorens@ua.es

Profesor E.U i Shkenca Kompjuterike dhe Inteligjencës Artificiale në Universitetin e Alikantes. I diplomuar në Mësimdhënie të EGB nga Universiteti i Alikantes, i diplomuar për informatikë nga Universiteti Politeknik i Valencias. Ka marrë titullin Doktor i Shkencave në Inxhinieri Informatike nga Universiteti i Alikantes. Drejtor i katedrës Santander të Transformimit Dixhital në Universitetin e Alikantes. Ka patur poste të ndryshme drejtuese ku më i rëndësishmi ka qënë ai i Drejtorit të Shkollës së Lartë Politeknike (2000-2005) dhe Zëvendës Rektor për Teknologjinë dhe Inovacionin Edukativ (2005-2012), të dyja pjesë e UA dhe sekretariatit ekzekutiv të komisionit sektorial TIK të CRUE (2010-2012). Ka marrë çmimin “Sapiens 2008 al Profesional”, të dhënë nga Kolegji Zyrtar i Shkenacve Kompjuterike të Komunitetit të Valencias dhe çmimin “AENUI 2013 a la Calidad e Innovación Docente” të dhënë nga Shoqata e Mësuesve Universitarë të Informatikës. Anëtar i AEPIA, AENUI y SECIVI. Puna e tij është e inkuadruar në fushat e inteligjencës artificiale, zhvillimit të videolojërave, zbatimit të teknologjive dixhitale në arsim dhe qeverisjes së TI. Anëtar i ekipit kërkimor GTI4U.

Më shumë informacion në <http://blogs.ua.es/faraonllorens>.



Carlos Juiz García · cjuiz@uib.es

Profesor titullar në universitet, Carlos Juiz është i diplomuar dhe ka marrë titullin Doktor i Shkencave për Informatik nga Universiteti i Ishujve Balearik (UIB), Spanjë. Ai ka një diplomë pasuniversitare në menaxhimin e automatizimit të zyrës nga Universiteti Politeknik i Madridit, Spanjë. Para se të bashkohej me Departamentin e Informatikës të UIB, ai mbajti pozicione të ndryshme të lidhura me industrinë e sistemeve kompjuterike. Në vitin 2003 bashkëpunoi për kërkime shkencore me Departamentin e Shkencave Kompjuterike dhe të Informatikës së Biznesit në Universitetin e Vjenës, morri titullin Profesor i Asociuar nga studimet e bëra në Departamentin e Informatikës Biomjekësore në vitin 2011 në Universitetin e Stanfordit. Anëtar i vjetër i IEEE dhe gjithashtu një anëtar i vjetër i ACM. Ekspert i ftuar i Unionit Ndërkombëtar të Komunikimeve (ITU) dhe Avokat Akademik i ISACA. Anëtar i Komitetit të Domenit për Cloud Computing të IFIP. Ishte Zëvendës Drejtor i Shkollës së Lartë Politeknike (2004-2005) dhe Drejtor i Zyrës së Planifikimit dhe Prespektivës të Universitetit të Ishujve Balearik (2005-2007). Ai ishte Delegat i Rektoratit për Teknologjitë e reja (2007-2011) dhe Zëvendës Rektor për Teknologjitë e Informacionit (2011-2013) në UIB. Drejtori i Katedrës Telefonike të UIB (2012-2014). Koordinator i grupit të punës për Qeverisjen e TI në AENOR, njësi spanjolle në ISO dhe bashkë-redaktues i standardit ISO / IEC 38503.

Më shumë informacion <http://acsic.uib.es>.



Francisco Maciá Pérez · pmacia@dtic.ua.es

Profesor titullar në Universitetin e Alikantes në të cilin ishte Zëvendës rektor për Teknologjinë e Informacionit deri në vitin 2006. Më parë ishte përgjegjës i departamentit të Teknologjisë Informatike dhe Kompjuterike për 8 vite me radhë. Doktor shkencash në Inxhinieri Informatike nga Universiteti i Alikantes, anëtar i Institutit Universitar të Kërkimeve Informatike dhe kërkues shkencor kryesor i grupit kërkimor shkencor Rrjetave dhe Middleware-ve , grupoM, i Universitetit Alikante. Kërkimi i tij është zhvilluar kryesisht në fushën e sistemeve të shpërndara, që nga aspektet më teknologjike që lidhen me rrjetet kompjuterike, sigurinë, sistemet embedded, ubiquitous computing dhe cloud computing , deri tek ato më konceptuale, si p.sh. sigurimin e shërbimeve semantike, sistemet e menaxhimit të procesit ose biznesit elektronik. Ka qënë pjesë e projekteve të shumta kërkimore shkencore dhe kërkues kryesor i projekteve të transferimit teknologjik; është autor dhe publikues i një numri të madh artikujsh shkencor dhe librave të specializuar, ka qënë pjesë e komiteteve të programeve shkencore dhe është drejtues për programet doktorale ndërkombëtare. Ka një ekspserincë të gjerë në qeverisje dhe menaxhimin e projekteve të mëdha TI si të kërkimit ashtu edhe të aplikimit.



Juan Manuel Aparicio García · juanma.aparicio@ua.es

Zëvendës menaxher TI i Universitetit të Alikantes që nga fillimi i vitit 2010. Më parë, ai mbajti pozicionin e drejtorit të Shërbimit të Informatikës (1989-2010). Diplomuar në Shkenca Kimike nga Universiteti i Alikantes. Ai është një ekspert për menaxhimin e shërbimeve TI të Universiteteve nga Universiteti i Castilla la Mancha (2014-2015). Që nga viti akademik 2014-2015, ai ka qenë bashkëpunëtor nderi i Departamentit të Shkencave Kompjuterike dhe i Inteligjencës Artificiale. Ai ka qenë Profesor i Asociuar në Diplomën e Statistikave në Fakultetin e Shkencave të Universitetit të Alikantes (1989-1992).

Portofoli Strategjik i Projekteve është instrumenti kryesor i Qeverisjes së Teknologjisë së Informacionit (TI) që mund të përdorë një universitet për të përcaktuar se cilët projekte janë më strategjik për organizatën dhe në këtë mënyrë të përmisohet përdorimi i TI dhe të investohet në burimet e duhura, edhe pse këto mund të jenë të pakëta.

Ky libër prezanton një analizë mbi rëndësinë e projekteve TI për të arritur nivele të reja të qeverisjes në universitete nëpërmjet modelit të Portofolit Strategjik të Projekteve TI. Në libër autorët jo vetëm trajtojnë se cilat janë sfidat me të cilat përballen universitetet përgjatë fazave të zbatimit të një portofoli strategjik duke u bazuar në eksperiencat e tyre, por gjithashtu ndajnë dhe dëshminë e shumë përgjegjësve TI që kanë zbatuar në organizatën e tyre një portofol projektësh.

PROMOTOR:



Investigamos en Gobierno de las TI
We research in IT Governance

EDITOR:



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

SPONSOR:



CÁTEDRA SANTANDER · UA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL

UNIVERSIDAD DE ALICANTE



Santander

www.gti4u.es