



ניר גלעד

זוהי כנראה לא עובד". עם זאת, גם המבקרים הגדולים של המרכבה לא יכולים להכחיש כי מדובר במהפיכה של ממש.

בראיון לאחד מאמצעי התקשורת בשנת 2006 הסביר איציק כהן מדוע החליטה המשלה בשנת 2004 על יציאה לפרויקט מרכבה: "עד לא מזמן הייתה מקובלת המדיניות, שמשרדים ויחידות שונות פיתחו את המערכות הדרושות להם באופן בלתי תלוי וכל פעם מחדש. מצב זה גרם לכפילות רבות, לבזבוז משאבים משווע ולהעדר כל יכולות לגשר בין המשרדים. קיבלנו החלטה על שינוי מדיניות - הקמת המערכות הממשלתיות ופיתוח ראייה על-משרדית, תוך הסתייעות במערכות רוחביות אחידות, המבוססות על חבילת תוכנה. עשינו זאת מהסיבה הפשוטה: אנו רוצים שהמערכות תשרתנה את המנהלים ואת העובדים, ולא לשעבד את העובדים למערכות".

רו"ח ד"ר ריון זליכה, שהיה החשב הכללי בין השנים 2003 ל-2007, ראה במרכבה פלטפורמה שבה ניתן יהיה לשנות את שיטת החשבונאות הממשלתית, שהתנהלה עד אז בניגוד לכל הכללים החשבונאיים המקובלים בכל עסק מתחיל. אולם זליכה לא אהב את מבנה הפרויקט, ואחד הצעדים הראשונים היה עזירת כל תהליך ההכנה. "ראיתי פרויקט ענק, שעשו בו הכל חוץ מאשר לשאול את המשתמשים, לא מיפו את הצרכים שלהם. לקחו מערכת, טובה ככל שתהיה, וניסו להתאים אותה למשתמשים", אומר זליכה בשיחה לקראת הגיליון המיוחד. כיום הוא עומד בראש הפקולטה למינהל עסקים בקריה האקדמית אונו, וחיבר שני ספרים. בהנחיית זליכה בוצעו

אלא גם מחיר, ובנושא הזה ידה של סאפ, באמצעות נציגתה בישראל נס טכנולוגיות, הייתה על העליונה

במאי 2004 אישרה המשלה את היציאה לפרויקט מרכבה. הפרויקט הוגדר כפרויקט ארגוני, שנועד לייצר תשתית אחידה לכל מערכת המשרד האחורי הממשלתית. במצגת שהוצגה אז בפני ראש הממשלה, אריאל שרון, והמשלה, נאמר, בין היתר, כי אתגרי הפרויקט יהיו ניהול השינוי הארגוני, הקמה וניהול של המשאב האנושי, ניהול ובקרה של תוכניות רב שנתיות. הרעיון היה, שהמשלה תייצר פרויקט מסוגרת, אבל כל משרד יבצע תכנון תפיסתי האופטימלי לו, מה שאומר שהמשלה תנהל, ולמעשה מנהלת עד היום, עשרות פרויקטים במקביל, כאשר נלווים להם פרויקטי טיוב,



בוזע דולב

מעורבות משתנה בפרויקטים, חלקם עודדו ואחרים נשאר מוצדק ולא הפריעו. בין הבולטים אפשר לציין את שי טלמון, ניר גלעד, ריון זליכה. בעשור הנוכחי בלט מאוד חיים שני, עד לא מכבר מנכ"ל האוצר, שזים ודחה את הרעיון למינוי מנמ"ר ממשלתי, הליך שטרם הסתיים.

אם נשים את כל פרויקטי המשלה תחת זכוכית מגדלת, אין ספק שפרויקט המרכבה הוא הפרויקט המרכזי והשאפתני ביותר שנעשה עד היום. היקפו הכספי לא גדול, בוודאי לא במונחים של פרויקטי IT (מיליון שקלים, עד סיום ההעלאה לאוויר של כל המשרדים, כולל חריגות צפויים).

אבל בשנת 1999 היה מכרז נוסף, לבחירת פלטפורמת לתשתית אחודה של כל משרדי המשלה. היה זוכה במכרז, אבל הוא לא עמד בתנאים, והמשלה החליטה לבטל את המכרז - לא לפני ששילמה כמה מאות אלפי שקלים לחברה הזוכה.

כך נולד רעיון המעבר ל-ERP ויציאה למכרז. זאת, למרות שהחשב הכללי דאז, ניר גלעד, שהיה בעל אוריינטציה מיחשובית גדולה מאוד, לא ממש אהב אותו, אבל, לא הייתה ברירה.

מכרז ה-ERP נחשב לאחד המכרזים ההיסטוריים בתולדות המיחשוב הממשלתי, מכרז שבו נאבקו שתי ענקיות: אורקל וסאפ. סאפ גברה על אורקל, לאחר שזו הפסידה במכרז ועתרה לבג"ץ, אבל הסירה את בקשתה מאוחר יותר. היום כבר מודים כולם, כי לאורקל היה סיכוי מצוין להרים את המשימה הכבדה הזאת, היו לה הכלים והפתרונות לעשות זאת לא פחות מאשר סאפ, אבל המשלה, כמו ממשלה, מחפשת לא רק איכות,



רביב רוז

איסוף והסבת נתונים. לצורך הפרויקט הוקמה מינהלת, שכללה ועדת היגוי עליונה, ועדת היגוי מקצועית, ועדות היגוי משרדיות. תהליך היישום הוא תכנון מבנה הפרויקט, האופן הבסיסי של המרכבה, הטמעה והשקעה בכל המשרדים.

ההטמעה של מרכבה נמשכת עד היום. היא ידעה עליות וירידות, מוצדקות ולא מוצדקות, משום שהיא מכילה מרכיב די גדול של שינוי תרבות ארגונית, שינוי בניהולי עבודה, הכפפת כללים ובקרה. הלקוחות של מרכבה לא ממש היו מוכנים לשינוי.

איציק כהן, סגן החשב הכללי אז, אומר היום, במבט לאחור: "המסקנה המרכזית ממכרז המרכבה היא, שפרויקט ERP צריך להיות קודם כל פרויקט ארגוני ולא מיחשובי, ויש להתאים את הארגון למוצר ולא להיפך. עד היום לקחו מוצר וניסו בכוח להכפיף את הארגון אליו,

איציק כהן, סגן החשב הכללי אז, אומר היום, במבט לאחור: "המסקנה המרכזית ממכרז המרכבה היא, שפרויקט ERP צריך להיות קודם כל פרויקט ארגוני ולא מיחשובי, ויש להתאים את הארגון למוצר ולא להיפך. עד היום לקחו מוצר וניסו בכוח להכפיף את הארגון אליו, וזה כנראה לא עובד"