

استراتژی فناوری اطلاعات و برنامه ۵ ساله شهرداری منطقه یورک

بنفشه دستوریان - سعید گودرزی

فهرست

۳	مقدمه
۳	۱- خلاصه اجرایی
۴	منابع
۴	استراتژی فناوری اطلاعات شامل چه چیزهایی می شود؟
۵	فرآیند شورایی
۵	نتایج
۵	نتایج استراتژیک کلیدی
۶	اجرای استراتژی
۶	۲- بررسی زمینه استراتژی فناوری اطلاعات
۶	هدف استراتژی فناوری اطلاعات
۷	اصول راهنما
۸	رویه ها
۸	مسائل و چالش ها
۹	توسعه استراتژی: فرآیند شورایی
۹	همسویی فناوری اطلاعات و چشم انداز و اهداف در ناحیه یورک
۱۰	عوامل بحرانی موفقیت
۱۱	۳- فرآیند توسعه استراتژی
۱۱	فرآیند ۱۳ گامی برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات
۱۱	مرحله اول
۱۱	مرحله دوم
۱۱	مرحله سوم

۱۲	مرحله چهارم
۱۲	مرحله پنجم
۱۳	مرحله ششم
۱۳	مرحله هفتم
۱۳	مرحله هشتم
۱۴	مرحله نهم
۱۴	مرحله دهم
۱۴	مرحله یازدهم
۱۵	مرحله دوازدهم
۱۵	مرحله سیزدهم
۱۵	برنامه ها و پروژه ها
۱۷	برنامه کسب و کار
۱۷	خروجیهای استراتژیک مهم هستند
۱۸	چگونه ما خروجیهای استراتژیک را بانجام برسانیم
۱۸	چارچوب حکمرانی الکترونیک
۱۹	طرح اولیه بودجه بندی ۲۰۰۵ یکپارچه با ITS
۱۹	الویتهای برنامه ۲۰۰۵
۱۹	الویتهای واحد ITS ۲۰۰۵
۲۰	الویتهای دیگر واحدها ۲۰۰۵
۲۱	نتیجه گیری
۲۱	اهمیت کاربرد IT
۲۲	اهداف، اصول راهنمایی کننده و همپوشانی خروجیهای استراتژیک
۲۲	درسهای آموخته شده
۲۲	رهبری حیاتی است
۲۳	نتیجه

مقدمه

این ویرایش ۲۰۰۴ از استراتژی فناوری اطلاعات منطقه یورک اولین انتشار جامع از استراتژی فناوری اطلاعات منطقه یورک می باشد. دلایل زیادی برای لزوم وجود چنین مستندی وجود دارد. عمدتاً استراتژی ابزاری برای برقراری ارتباط با سازمان و دیگران می باشد، اصول و قواعدی که مدیریت برای تنظیم کردن اولویت های تخصیص منابع فناوری اطلاعات منطقه می باشد.

مهمترین تحویل دادنی برنامه ۵ساله از برنامه های اولویت بندی شده است که هر کدام شامل پروژه های چند گانه فناوری اطلاعات می باشند که با توجه به منابع در دسترس برنامه ریزی و پیاده سازی شده اند.

تکنولوژی به عنوان یک توانمند ساز برای رسیدن به اهداف سازمان در نظر گرفته می شود بنابراین استراتژی با نگاه به چشم انداز کسب و کار آغاز می شود و اهداف سازمانی منطقه یورک در مستندی به عنوان چشم انداز ۲۰۲۶ توصیف می شود. از طریق یک سری گام های اولویت بندی شده، استراتژی برنامه های فناوری اطلاعات را با توانمندی های فناوری اطلاعات همسو می کند تا بر تحویل سرویس های ابتکاری به بخش ها ارزش اضافه کند.

فرایند مشخص کرد که هیچ گاه منابع کافی برای انجام همه کارهایی که همه دوست دارند انجام دهند وجود ندارد و اهداف و اولویت ها در طی زمان تغییر می کنند. منظور این است که استراتژی به صورت سالانه باید دوباره به صف سازی شود تا اطمینان از تامین ارزش برای پول توسط فناوری اطلاعات ادامه یابد.

۱- خلاصه اجرایی:

پیشرفت منطقه یورک به سوی اهداف ایالتی اش بسیار قوی بوده است. ادامه پیشرفت به طور فزاینده ای وابسته است به موقع در دسترس بودن فناوری های اطلاعات و ارتباطات. اگرچه تمديد تکنولوژی های نصب شده کنونی بر مبنای برنامه ریزی و پیاده سازی در ارتباط با سادگی و آسانی آن است تصمیم گیری چارچوب زمانی برای بدست آوردن برخی از انواع جدیدتر و ادغام تکنولوژی ها و زمان مورد نیاز برای نصب آنها ممکن است ماهها یا سال ها به طور انجامد.

یک استراتژی فناوری اطلاعات کارآمد بسیار همسو با استراتژی های کسب و کار منطقه است و اهداف آنها زیربنا می باشد و می تواند به طور قابل ملاحظه ای احتمال کلی اینکه زیرساخت های توانمند ساز فناوری اطلاعات و مهارت ها و سیستم های مورد نیاز در جایگاه خود قرار دارند و به میزان مورد نیاز عملیاتی هستند را بهبود بخشد.

منابع:

افزایش سرویس دهی به شهروندان از طریق مدل سرویس دهی مشتری محور که استراتژی سرویس دهی به مشتریان مناطق را با تاکید بر سرویس های دولت الکترونیک منعکس می کند.

تمرکز شدید بر حمایت از نیازهای هسته ای کسب و کارهای منطقه با استفاده از سطح مطلوب از ظرفیت تکنولوژی های اطلاعات و ارتباطات برای پشتیبانی از سرعت رشد منطقه ای.

هماهنگی و همکاری بیشتر بین منطقه و حوزه های قضایی دولت.

سرمایه گذاری استراتژیک در فناوری اطلاعات. همسو با جهتگیری های استراتژیک منطقه ای و چشم انداز ۲۰۲۶.

افزایش یکپارچگی برنامه های کاربردی فناوری اطلاعات برای دستیابی به پیشینه ارزش سرمایه گذاری فناوری اطلاعات موجود.

مدیریت اطلاعات مسئول ترد ایمن تر مطابق با نیازمندی های قانونی.

استراتژی فناوری اطلاعات شامل چه چیزهایی می شود؟

در حیطه این برنامه ۵ ساله شامل:

مجموعه از چشم اندازها، مأموریت ها و اهداف فناوری اطلاعات که همسو با اهداف منطقه هستند.

پستی از نیازمندی های مرتبط با فناوری اطلاعات برای بخش های منطقه و عوامل اندازه گیری برای ۵ سال آینده.

نتایج تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدها و تحلیل انتظارات کاربر. هر در طراحی شده اند برای کمک به اطمینان از اینکه برنامه واقع گرایانه و قابل دستیابی در مدت زمان برنامه می باشد.

مجموعه ای از ۱۰ نتیجه کلیدی استراتژیک که ترکیبی از موارد بالا از نشان می دهند. این نتایج کلیدی استراتژیک توصیف می کنند که منطقه در ۵ سال آینده با توجه به استقرار فناوری اطلاعات و سیستم های پشتیبانی برای گسترش سرویس های منطقه ای به شهروندان، سبک و کارهایش و بازدید کنندگان در چه جایگاه قرار خواهد داشت. ۱۰ نتیجه استراتژیک کلیدی اشاره می کند به جهات استراتژیک برای دنبال کردن تا رسیدن به این نتایج.

برنامه زمانی ۵ ساله برای ۳۲ برنامه و ۲۰۰ پروژه مرتبط فناوری اطلاعات که شامل طبقه بندی بر مبنای پایه ای، اجباری، رشد و گسترش می باشد و اولویت بندی آنها در طبقه: پیش رانهای فناوری اطلاعات شرکت، پیش رانهای بخش مشترک با فناوری اطلاعات و پیش رانهای بخش با رابطه خارجی.

توصیه های در ارتباط با گامهای بعدی برای متحرک کردن و اجرای برنامه های با اولویت.

فرآیند شورایی :

تجربه بدست آمده از توسعه برنامه های استراتژیک فناوری اطلاعات در حوزه های قضایی دولت در اونتاریو برای طراحی اولیه مولفه های مهم برنامه استراتژیک فناوری اطلاعات منطقه یورک استفاده شد و یک فرآیند شورایی ۱۳ گامی را توسعه داد که همسوسازی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات را با فرآیند بودجه بندی و برنامه ریزی سبک و کار سال ۲۰۰۵ منطقه تسهیل می کند.

این فرآیند برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات ۱۳ گامی برای اولین بار به صورت آزمایشی در کارگاهی بوسیله رئیس استراتژیک فناوری اطلاعات برگزار شد، گزارش های مستقیم به او و اعضای مدیریت پروژه و درس های یاد گرفته شده در این آزمایش ها برای باز تعریف فرآیند استفاده می شدند.

نتایج:

تعریف سطح بالایی از نتایج استراتژیک کلیدی ۱۵ گانه از طریق کارگاه توسعه پیدا کرد. اینها نماینده روشن جهات استراتژیک برای دستیابی به اهداف فناوری اطلاعات منطقه هستند هر چند که بسیار بلند پروازانه و چالشی هستند.

نتایج استراتژیک کلیدی:

- ۱- زیرساخت فناوری اطلاعات ایمن و قابل اعتماد
- ۲- فناوری اطلاعات و همسو با کسب و کار
- ۳- سرمایه گذاری های استراتژیک فناوری اطلاعات پیش ران ارزشی
- ۴- تحویل سرویس مشتری مدار
- ۵- تغییر شکل به دولت برخط
- ۶- کارکنان دانشی توانمند
- ۷- گسترش منطقه ای دسترسی کارکنان بر خط
- ۸- ساده و موثر کردن فرآیندهای یکپارچگی و به اشتراک گذاری اطلاعات
- ۹- حداکثر کردن شراکت خارجی
- ۱۰- منطقه یورک به عنوان نمونه موفق شناخته شود.

اجرای استراتژی:

تعهد مدیر ارشد به استراتژی و برنامه ۵ ساله لازمه ضروری برای موفقیت می باشد. این تعهد باید مورد تبادل قرار گیرد در میان مدیریت هر یک از بخش ها و هماهنگی شود در جهت تلاش های اعضای (CTRC). (CTRC) نقش کلیدی در تغییر شکل برنامه ریزی استراتژیک به اجرا در آمده در کارگاهها در واقعیت دارد. اولین چالش آنها توسعه چارچویی کارآمد برای تصمیم های سرمایه گذاری فناوری اطلاعات می باشد. CTRC لیستی از برنامه های فناوری اطلاعات در هر یک از دسته بندی تعریف کرده است. شاخه استراتژی فناوری اطلاعات با مشارکت با CTRC یک مجموعه از شاخص های اجرایی کلیدی را برای پیگیری و گزارشدهی این ۳۲ برنامه در حالیکه اجرا می شوند توسعه داده است. آنها همچنین پیش از نهایی شدن برنامه استراتژیک از مشورت و نظرات کارکنان منطقه استفاده می کنند.

۲- بررسی زمینه استراتژی فناوری اطلاعات

در گذشته فناوری اطلاعات به منظور جوابگویی با نیازهای جاری مرتبط با شرکت یا بخش ها به صورت جدا جدا مورد استفاده قرار می گرفت که خیلی از اوقات منجر به درباره کاری و افزونگی در اطلاعات، سیستم ها در زیرساخت ها می شده است.

در پیشینه این شهرداری می بینیم که فرصت های همکاری و جمعی اشتراک در هزینه ها، سیستم ها، اطلاعات و تکنولوژی مد نظر قرار نگرفته است و هیچ جمع کارآمدی برای شناسایی و دنبال این فرصت ها وجود نداشته است. کمیته بازننگری تکنولوژی شرکت (CTRC) تصمیم بر بازننگری کاری های انجام شده و طرح های استراتژی فناوری اطلاعات و پروژه های آغاز شده در ماه می ۲۰۰۴ گرفت برای توسعه برنامه استراتژیک فناوری اطلاعات برای منطقه یورک تا تصمیمات سرمایه گذاری فناوری اطلاعات و تحویل سرویس فناوری اطلاعات برای ۵ سال آینده را راهنمایی کند.

هدف استراتژی فناوری اطلاعات:

هدف از استراتژی فناوری اطلاعات و برنامه ۵ ساله ایجاد یک نقشه راه و چارت باری ایجاد ترکیبی کارآمد از فناوری اطلاعات در ناحیه یورک. در ایجاد این نقشه راه، استراتژی باید اهداف منطقه را در نظر گرفته به آن صورت که در چشم انداز ۲۰۲۶ ترسیم شده اند و باید جهات استراتژیک را پایه گذاری کند برای کمک به دستیابی به این اهداف. این استراتژی فناوری اطلاعات در زمینه ایجاد کردن انتخاب هایی است که هزینه و مزایایی را در بردارند.

این استراتژی های فناوری اطلاعات شامل نحوه به کار بردن منابع سازمان برای انجام دادن برنامه ها و پروژه های شناسایی شده در برنامه ۵ ساله که از استراتژی بدست آمده نیز می شود.

اصول راهنما:

یک استراتژی فناوری اطلاعات کارا باید با یک مجموعه از اصول راهنما آغاز شود که در راستا برنامه استراتژیک قرار دارند. ۷ اصل راهنمای زیر در زمینه راهنمایی تحویل سرویس های فناوری اطلاعات و تصمیمات سرمایه گذاری فناوری اطلاعات می باشد.

۱- سرویس دهی به سرویس های شهروندان و مشتریان

این اصل درباره فراهم کردن و طراحی سرویس های است که مشتری محور می باشند. فراهم کردن سرویس برای شهروندان و کسب و کارها دلیل اصلی وجود شهرداری یورک می باشد.

۲- پشتیبانی از نیازهای کسب و کارهای اصلی ناحیه

هدف اصلی کارکنان پشتیبانی فناوری اطلاعات و اصول زیر ساخت فناوری اطلاعات توانمندسازی تحویل سرویس و نیازهای کسب و کار در بخش های عملیاتی می باشد، برنامه ریزی، توسعه، پیاده سازی و پشتیبانی از درخواست ها باید در همکاری نزدیک با واحدهای سبک و کار صورت گیرد.

۳- یکپارچه سازی برنامه های کار برای فناوری اطلاعات در هر فرصتی

این اصل درباره تکنولوژی یکپارچه به اشتراک گذاری اطلاعات و داده برای توانمندسازی پیش رانهای کسب و کار، کاهش هزینه ها در طولانی مدت و تأمین بهبود در کیفیت سرویس ها و دقت اطلاعات تأمین شده توسط کارکنان منطقه ای.

۴- سرمایه گذاری استراتژیک در فناوری اطلاعات

سرمایه گذاری استراتژیکی به معنی پشتیبانی کردن از تصمیمات سرمایه گذاری با پشتیبانی و شرکت در بهینه کردن علایق میان بخش ها و تسهیل و ارتقا و تشویق در باز مصرف سیستم های موجود و برنامه های کاربردی موجود.

۵- همکاری و تشریک مساعی:

همکاری در میان بخش های شهرداری و شاخه استراتژیک فناوری اطلاعات یک از کارآمدترین راههای همسو کردن دیدگاه فناوری اطلاعات شرکت و در دیدگاههای بخشی می باشد. همکاری و هماهنگی بیشترین مزایا را در مهارت های چندگانه استوانه ها و قابلیت ها در سازمان منطقه ای یورک ایجاد می کند.

۶- همسویی با چشم انداز ۲۰۲۶ و یکپارچگی با دیگر حوزه های قضایی دولت

شهرداری باید اطمینان حاصل کند که پروژه ای فناوری اطلاعات همسو هستند با چشم انداز شرکت، مأموریت آن و اهدافش. چشم انداز ۲۰۲۶ یک برنامه استراتژیک که مرور کلی بر برنامه های یورک را فراهم می کند این اصل اطمینان حاصل می کند که استراتژی فناوری اطلاعات یک مولفه یکپارچه از چشم انداز ۶ می باشد.

۷- مدیریت اطلاعات ایمن و پاسخگو و مطابق با قوانین امنیت اطلاعات، سیستم ها و داده ها برترین اصل می باشد.

رویه ها:

تعدادی رویه ها و تغییرات در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات اتفاق افتاد که بر روی استراتژی فناوری اطلاعات تأثیرگذار بوده اند تعدادی از این رویه ها به طور خلاصه در زیر توضیح داده شده است.

- خصوصی سازی در صنایع ارتباطات منجر به تغییرات قابل ملاحظه ای در بازار شد. تکنولوژی های جدید و افراد جدید وارد بازار شده و انتخاب های جدیدتری را در مقابل ارتباطات قدیمی ارائه دهند. هزینه های جدید در دسترس شامل شبکه های کامل، فیبر ماکروبو ماهواره می باشند.
- در تکنولوژی های ارتباطی حمل سیگنال های صدا و دیتا هم تغییراتی بوجود آمد و آنها یکپارچه شدند.
- یکی از مهمترین کاستی های شبکه های دیتا نیاز آنها به اتصال فیزیکی به شبکه برای دسترس به دیتا و برنامه های کاربردی بود. تکنولوژی های جدید که سرویس های TCP/IP را بر روی امواج رادیویی، سیگنال های نوری و تکنولوژی ماهواره فراهم کرده اند این محدودیت را برداشته اند. تکنولوژی های بی سیم برقراری ارتباط با منابع شبکه شرکت را از داخل اتومبیل یا محل موقتی سایت یا محل کار در امکان پذیر کرده اند.
- پیشرفت های تکنولوژی های دیگر که استفاده از تکنولوژی های متحرک متحرک را تسهیل کرده اند عبارتند از تحول دستگاههای کوچک. دستگاههای کوچک در سائز و عملکردشان متفاوت هستند مانند لپ تاپ ها. این دستگاهها به طور قابل ملاحظه ای تکنولوژی قابل انتقال بودن را بهبود دادند.
- اینترنت بسیار رایج شده و بیشتر اطلاعات مورد علاقه عمرم را در بر می گیرد.
- مهمترین چالش در پیاده سازی تراکنش های سبک و کار بروری اینترنت مسئله امنیت است.

مسائل و چالش ها:

ناحیه یورک با یکسری مسائل و چالش های قابل ملاحظه نیز روبرو بوده است که تعدادی از آنها عبارتند از:

۱- ناحیه به یک چارچوب مدیریت دارایی جامع و ابزارهای مدیریت اطلاعات وابسته نیاز دارد برای دارایی های فیزیکی و فناوری اطلاعات زیر ساخت.

۲- ناحیه نیاز به در نظر گرفتن گزینه های جایگزین تحویل سرویس با تأکید بر پتانسیل های برون سپاری برخی عملکردهای فناوری اطلاعات دارد.

توسعه استراتژی: فرآیند شورایی

رویکرد برنامه ریزی برای توسعه استراتژیک در منطقه یورک بر پایه یک فرایند مشورتی منظم بوده است که دخالت و درگیر بودن نمایندگان ارشد از بخش های مختلف وظیفه ای سازمان تصمیم گیرندگان و شهرداران را در برداشته مشارکت این نمایندگان بخاطر در برداشتن پیش زمینه های متفاوت گسترده ای طراحی شده است. با پایان اکتبر ۲۰۰۴ اولین فرآیند برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات سالانه منطقه کامل شد و نتایج آن در این مستند شرح داده شده است.

فرآیند برنامه ریزی به کار گرفته شده به عنوان یک نمونه بر مبنای فرآیندهای برنامه ریزی مشابه استفاده شده در حوزه های قضایی دیگر دولت می باشد، با خور فراهم شد، توسط شرکت کنندگان نشان می دهد که این فرایند کارآمد بوده و به عنوان مدل برنامه ریزی برای سال های آینده می توان از درس ها و تجربه های بدست آمده در این چند ماه اخیر استفاده کرد. نتایج استراتژیک و اولویت های برنامه طرح ریزی شده در این برنامه بسیار بلند پروازانه و دور از دستیابی بوده اند تعدادی از آنها به عنوان زیربنایی برای اهداف مهم منطقه برای بهبود سرویس دهی به شهروندان و برای توانمندسازی تعاملات بیشتر و مستقیم تر با شهروندان در بخش عملیاتی دولت در منطقه طراحی شده است.

همسویی فناوری اطلاعات و چشم انداز و اهداف در ناحیه یورک

برنامه استراتژیک فناوری اطلاعات باید حتماً همسو با اولویت های منطقه ای باشد و در آن از اینکه هزینه های فناوری اطلاعات در حوزه هایی خرج شده که بیشترین ارزش را برای شهروندان کسب و کارها و بازدیدکنندگان از یورک خواهد داشت اطمینان حاصل شود.

یکی از مهمترین اهداف از توسعه برنامه استراتژیک فناوری اطلاعات همسوسازی بهتر فعالیت ها و سرمایه گذاری های مرتبط با فناوری اطلاعات با کسب و کارهای منطقه ای بوده است.

به همین منظور تلاش برای همسوسازی کسب و کار و فناوری اطلاعات بر سه جنبه تمرکز دارد:

۱- چشم انداز و اهداف

۲- همسویی کسب و کار و کارکنان فناوری اطلاعات

۳- اولویت های کاری فناوری اطلاعات و کسب و کار

چشم انداز از فناوری اطلاعات: فناوری اطلاعات بخش های منطقه ای را قادر به ارائه برنامه های مشتری محور، اقتصادی و با کیفیت به جمعیت و کسب و کارهای در حال رشد منطقه می کند.

همسویی کسب و کار و کارکنان فناوری اطلاعات: بیش از ۲۰ مدیر بخشی و کارکنان پشتیبانی کلیدی، ۲ عضو انجمن منطقه ای و ۶ کارمند ارشد استراتژیک فناوری اطلاعات ۲ روز به طور کامل در برنامه کارگاه در طول ماه سپتامبر شرکت کردند و همچنین زمان قابل توجهی را در انجام تکالیف پیش از کارگاه صرف کردند و برنامه های پشتیبانی بعد از کارگاه را برگزار کردند.

نتیجه آن یک برنامه استراتژیک فناوری اطلاعات است که منعکس کنند. مشارکت منطقه ای و درک مشترک بهترین کسب و کارها و مدیران فناوری اطلاعات به منظور انجام پروژه ها و سرمایه گذاری های فناوری اطلاعات که با اولویت های ۵ سال آینده کسب و کارها سازگار هستند می باشد.

اولویت های کاری فناوری اطلاعات در منطقه: یکی از مهمترین بخش های فرآیند برنامه ریزی استراتژیک فهمیدن پستی از برنامه ها و پروژه های بلقوه مرتبط با فناوری اطلاعات است. این گام در فرآیند برنامه ریزی با موفقیت انجام شده در بیش از ۲۰۰ پروژه در ۳۲ برنامه گروه بندی شده و این پروژه ها با اولویت های کسب و کار و کاملاً همسر بوده و به طور مناسب در برنامه زمانی ۵ سال آینده قرار گرفته اند.

عوامل بحرانی موفقیت:

عوامل بحرانی موفقیت برای استراتژی فناوری اطلاعات چیست؟

۱- رهبری تغییر: این عامل نیاز به مشارکت ساخته استراتژیک فناوری اطلاعات با تیم CTCR دارد تا نقش هماهنگ کننده را در اجرای استراتژی فناوری اطلاعات ایفا کند.

۲- تعهد مدیریت ارشد: این مربوط به بخش سبک و کار سازمان می باشد.

۳- ارتباطات: برای موفقیت استراتژی، مشورت گسترده و ارتباط با کلیه سطوح سازمان ضروری می باشد. تیم CTCR نقش بسیار مهمی در تسهیل این ارتباطات بازی می کنند.

۴- روابط با تامین کنندگان: برای استقرار کار آمد فناوری نیاز به روابط نزدیک در حال حاضر و در آینده با تامین کنندگان دارد که این شامل مذاکرات، تخفیفات برای نرم افزارها و هزینه های نگهداری می باشد.

۵- سیاست ها و استانداردها

۶- یکپارچگی GIS

۷- معماری سازمان به عنوان یک امر زیر بنایی.

۳- فرایند توسعه استراتژی

فرایند ۱۳ گامی برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات

تجربه توسعه طرحهای استراتژی IT در دیگر قلمرو حکومتی در Ontario استفاده شده برای برگزینی قطعات اصلی طرح استراتژی IT در York Region و توسعه یک فرایند ۱۳ مرحله ای که همراستایی فرایند طرح استراتژی IT را با فرایند طرح کسب و کار بودجه Region تسهیل می کند.

مرحله اول

با توجه به اهداف و چشم انداز Region، چشم انداز و مجموعه ای از اهداف مقدماتی IT در workshop بازنگری شده و به گونه ای اصلاح شد که ورودی مشارکت کنندگان را منعکس کند.
چشم انداز:

IT دپارتمانهای Regional را قادر می سازد که برنامه های مشتری محور با هزینه مناسب را برای رشد مردم و کسبه Region تهیه نمایند.

مجموعه ای از اهداف مرتبط با این چشم انداز در زیر می آید:

- ✓ بالابردن کانالهای دسترسی مشتری محوره اطلاعات و خدمات Region
- ✓ مدیریت اطلاعات ایمن مطابق با نیازمندیهای قانون گذاری
- ✓ یکپارچگی بیشتر اطلاعات و خدمات درون Region و دیگر قلمرو حکومتی
- ✓ بدست آوردن و گزارش شاخصهای کلیدی عملکرد
- ✓ ماکزیمم کردن اثربخشی منابع در زمان استفاده از تکنولوژی
- ✓ مدیریت رشد و حفظ انعطاف پذیری

مرحله دوم

شرایط جاری با تکنولوژی و سیستمهای Region، همچنانکه بازنگری و ارزیابی شده بوسیله مدیریت ITS، ماهها قبلتر در workshop های طراحی تعیین شده است و نتیجه بحث تعداد زیادی کارشناس سازمان عضو CTRC می باشد

مرحله سوم

از ابتدا مشخص بود که IT York Region رشد زیادی را تحمل می کرده است تا بتواند نیازهای کاربران را ببیند این موضوع در جدول زیر توضیح داده شده که مقایسه خصوصیات IT در سال ۱۹۹۸ و ۲۰۰۳ می باشد:

Statistics	1998	2003
No of PC's	632	1827
No. of Telephones	850	2086
No. of Help Calls	N/A	22272
No. of Region staff per ITS FTE	45.2	44
No. of application/data servers	11	90
No. of applications	20	160
No. of network devices	29	122
No. of telephone switches	3	13
No. of voice mail servers	3	9

بر اساس راهنمایی مطالعات تجربی یک پیشنهادی جامع اولیه نیازهای کاربران گردآوری گردید. مشارکت کنندگان workshop به چهار گروه بر اساس چهار بعد خدمات IT یعنی Human Services و Hard Services و

E-Government Services و IT Infrastructure Services تقسیم شدند که هر گروه لیست نیازهای کاربران را از جنبه های تکنولوژی، سازمان، دیتا و کاربرد بازنگری کرده است.

مرحله چهارم

چهارمجموعه از نیازهای کاربران درون نتایج کلیدی که زمینه نیازمندیهای مراحل بعدی بنانهاده شده، گردآوری شده است.

مرحله پنجم

مرحله دیگر context-setting در فرایند مذکور، به کار بردن Expectation Analysis که قصد آن مدیریت انتظارات و تعریف شکاف بین کاربران و فراهم کنندگان IT می باشد، است. این تجزیه و تحلیل باعث می شود مشارکت کنندگان طراحی استراتژیک به یک ارزیابی واقعی از اینکه چقدر Region در دوره طراحی برای کاهش شکاف بین شرایط as-is و اهداف to-be از حالا تا پنج سال دیگر می تواند حرکت کند، فکر کنند.

مرحله ششم

گروهها یک مجموعه مقدماتی از نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصتها مرتبط با تواناییهای Region برای نیل به انواع اهداف IT تعریف شده در طول فرایند طراحی استراتژیک در نظر گرفتند.

— نقاط قوت: پرمایگی دیتا و نرم افزارها، تکنولوژی GIS قوی، برنامه پیشرفته بازیابی اطلاعات،

— نقاط ضعف: افزونگی دیتا، عدم پایایی شبکه های دیتا و صوت، نقصان شاخصهای کلیدی عملکرد، نقصان معماری سازمانی و کمبود منابع سازمانی،

— فرصتها: پذیرش دولت الکترونیک برای بهبود دادن خدمت به مشتری و نیز متحد کردن منابع سازمان برای به انجام رساندن در حوزه تکنولوژی،

— تهدیدها: پیش رفتن با تغییرات تکنولوژی و هزینه ها و منابع مرتبط با به روزرسانی آن.

مرحله هفتم

این مرحله، مشارکت کنندگان در هر چهار گروه به سؤال ریز پاسخ می دهند:

آلان سپتامبر ۲۰۰۹ است چه تغییری در استفاده از IT در York Region رخ داده است؟

نتیجه این مرحله یک نکته مهم در فرایند طراحی استراتژیک را نشان می دهد چون که این بیانهای خروجی استراتژیک فراهم میکنند تمرکز لازم بر روی آنچه برای حاضرین در workshop مهم است در حوزه کسب و کار مخصوص خودشان. این خروجیهای استراتژیک باید جاه طلبانه و چالش برانگیز باشد.

مرحله هشتم

جزئیات خروجیهای استراتژیک تولید شده در مرحله قبل در ده خروجی استراتژیک کلیدی گردآوری شده است:

- ۱- زیر ساخت IT ایمن و پایا
- ۲- همراستایی IT با کسب و کار
- ۳- سرمایه گذاری استراتژیک IT با ایجاد ارزش
- ۴- تحویل خدمات مشتری مدار
- ۵- تبدیل دولت الکترونیک
- ۶- کارگران دانشی توانا
- ۷- دسترسی کارمندان بر خط
- ۸- ساده و موثر کردن فرایندها در زمان تسهیم و یکپارچگی دیتا

۹-ماکزیمم کردن مشارکت خارجی

۱۰-York Region به عنوان یک best practices شناخته شود.

این خروجیهای استراتژیک عامل اصلی الویت بندی ۳۲ برنامه و بیش از ۲۰۰ پروژه جاری و بالقوه مرتبط با IT می باشد.

مرحله نهم

این مرحله، اولین مرحله ای است که مستقیماً در تحویل دادنی طراحی اولیه مشارکت می کند. لیست پروژه های شناخته شده -هم آنهایی که در حال اجراست وهم آنهایی که برای آینده در نظر گرفته شده- در ۳۲ برنامه بر اساس سازمان، طبیعت کاربرد، دیتا و.. گروه بندی شده اند. در این مرحله، ۳۲ برنامه به گونه ای به خروجی استراتژیک کلیدی نگاشته می شود که رتبه بندی هر برنامه به گروه مرتبط امکانپذیر باشد.

مرحله دهم

با استفاده از اهداف تعریف شده در چشم انداز ۲۰۲۶، هشت تاثیر بر مشتری گذاشته می شود:

۱. بهبود خدمات و دسترسی مشتری به اطلاعات
۲. تقویت شناسایی و محافظت منابع
۳. ترفیع E-Business و آموزش
۴. پرورش و تربیت سرمایه انسانی
۵. پشتیبانی سلامت انجمن ها
۶. ابزار بهتر برای مدیریت رشد
۷. پشتیبانی تحویل زیرساخت و خدمات
۸. تقویت تعامل شهروندان و کسب و کار

مرحله یازدهم

از چهار گروه درخواست شد تا ۳۲ برنامه را بازنگری کرده و در سه طبقه زیر تعریف نمایند:

۱. برنامه های واحد ITS
۲. برنامه ها و پروژه های دپارتمانها مشترکاً با واحد ITS

۳. برنامه ها و پروژه های دپارتمانها مشترکاً با واحدهای دیگر

مرحله دوازدهم

یک برنامه زمانی سطح بالای پنج ساله با هر گروه توسعه داده شد برطبق فهم ایشان از هر برنامه خاص. فهمیده شد که تعیین برنامه زمانی واقعی تفصیلی برای هر برنامه، زمانی امکانپذیر است که منشور پروژه برای هر پروژه اصلی و برنامه مرتبط با آن توسعه داده شده باشد. همچنین فهمیده شد که تعیین برنامه زمانی برای طرح کار به عواملی مانند در دسترس بودن بودجه و کارمند، ریسک و عدم قطعیت بستگی دارد.

مرحله سیزدهم

مشارکت کنندگان در workshop و بعضاً اعضای CTRC الگوی (template) پروژه را کامل می کنند. این الگوها شامل لوگوی (tombstone) اطلاعاتی برای هر پروژه از ۲۰۰ پروژه که به ۳۲ برنامه گروه بندی شده بودند، می باشد. کار بیشتری انجام خواهد شد، تا منشور پروژه برای هر پروژه قبل از اجرا، کامل شود.

برنامه ها و پروژه ها

همانطور که پیشتر گفته شد، از دپارتمانها درخواست می شود که ارائه دهند مشخصات کامل پروژه را برای هر پروژه موجود. وقتی این اطلاعات همگرادنی شد، لیست پروژه ها (تقریباً ۲۰۰) در قالب ۳۲ برنامه و گروههای مرتبط توسعه داده می شود.

CTRC در مرحله ۱۱ زمان قابل توجه می دهد برای تعریف کردن جایی که هر یک از ۳۲ برنامه به آن تعلق دارد، برحسب آنکه آن در دپارتمان ITS انجام می شود یا در دپارتمانی که آنرا بنیاد نهاده است. آن نیز شفاف می کند که دپارتمان ITS باید مجموعه ای از خدمات عمومی را فراهم کند صرفنظر از اینکه چه کسی برنامه داده شده را اجرا می کند.

خدمات عمومی شامل موارد زیر است:

۱. استانداردها و خط مشی های IT
۲. دسترسی به شبکه دیتا و صوت
۳. نصب زیر ساخت
۴. خدمات پشتیبانی
۵. به روز کردن تجهیزات کامپیوتری

سنجش و بررسی CTRC برنامه های زیر رادر سه طبقه دسته بندی کرد:

۱- برنامه های واحد ITS

- ✓ برنامه مدیریت اسناد
- ✓ برنامه خدمات فناوری اطلاعات تجهیزات کاربر
- ✓ برنامه سیستمهای گزارش گیری فراگیر
- ✓ برنامه خدمات فناوری اطلاعات شبکه
- ✓ برنامه E-Portal
- ✓ برنامه خدمات فناوری اطلاعات تحویل خدمات
- ✓ برنامه مدیریت منابع انسانی فراگیر
- ✓ برنامه مدیریت ارتباط بامشتری
- ✓ برنامه سیستمهای مدیریت مالی فراگیر
- ✓ برنامه شبکه های گسترده
- ✓ برنامه پاسخگویی صوتی

۲- برنامه ها و پروژه های دپارتمانها مشترکاً با واحد ITS

- ✓ برنامه پایگاه اطلاعاتی یکپارچه سلامت
- ✓ برنامه خدمات فناوری اطلاعات مرکز داده
- ✓ برنامه طرحهای تکنولوژی اصلی واحد
- ✓ برنامه E-Purchasing
- ✓ برنامه محاسبه سیار
- ✓ برنامه خدمات دادگاه
- ✓ برنامه سیستمهای همیاری تیم کاری
- ✓ برنامه خدمات پلیس
- ✓ برنامه مدیریت رشد

۳- برنامه ها و پروژه های دپارتمانها مشترکاً با واحدهای دیگر

✓ برنامه مدیریت مراقبت از بچه های Ontario

✓ برنامه گذار

✓ برنامه GIS

✓ برنامه آب وفاضلاب

✓ برنامه سلامت عمومی

✓ برنامه Ontario Social Housing

✓ برنامه خدمات دارویی اضطراری

✓ برنامه مدیریت تسهیلات

✓ برنامه کارهای Ontario

✓ برنامه مراقبت طولانی مدت

✓ برنامه اندازه گیری اضطراری

✓ برنامه توسعه اقتصادی

این باید تأکید گردد که ITS تماماً مورد مشورت قرار می گیرد در برنامه ها و پروژه های دپارتمانها. با دسته بندی بالای برنامه ها و گمارش یک نماینده CTRC برای هماهنگی تحویل این برنامه ها، توسعه یک طرح تجاری که منابع مورد نیاز برای هر برنامه در سه طبقه را تعیین کند، برای Region امکان پذیر است.

برنامه کسب و کار

طرح تجاری پنج ساله توضیح داده شده در این استراتژی، مسیر را برای انجام خروجیهای کلیدی استراتژیک بنیادی برای توسعه طرح پنج ساله و نیازهای IT واحدهای مستقل که در طرح تجاری واحدها منعکس شده را، آماده می کند. ضروری است که خروجیهای کلیدی استراتژیک بجز این انداخته شود در سازمان تا چالشهای بدست آوردن این خروجیها مشخص گردد. برای انجام این مهم، یک جهش فرهنگی هم در کسب و کار و هم در واحد ITS نیاز است. آنچه این جهش فرهنگی را تسهیل خواهد کرد انجام پروژه های آسانتر که اثبات می کند کسب بعضی از خروجیهای استراتژیک را در طول پیاده سازی و اجرا این پروژه ها است.

خروجیهای استراتژیک مهم هستند

مرکزیت انجام خروجیهای استراتژیک اقتباس مدل تحویل یک خدمت که از روی منابع سازمان هم در واحد ITS و هم در واحدهای عملیاتی ساخته می شود.

بعلاوه، سازمان همچون یک کل باید تصدیق کند که بعضی از خروجیهای استراتژیک می تواند فقط بوسیله کاوش و به کار بردن فرصتهای در دسترس برای دسترسی و تسهیم دیتا، انجام شود. تسهیم دیتا قادر می سازد گزارشهای اجرایی و مدیریتی به خوبی گزارشهای روزانه در قالب گزارشهای سازمان ارائه شوند. Region باید قادر باشد بعضی از ابزارها، نرم افزارها و ادواریها را به منظور توسعه یک دیدگاه مشترک از اطلاعات و توسعه گزارشهای مورد نیاز در سطوح مدیریتی مختلف رادوباره استفاده نماید.

چگونه ما خروجیهای استراتژیک را بانجام برسانیم

بعضی از راههایی که خروجیهای استراتژیک انجام می شود، شامل:

۱. توسعه طرح کار IT برای هرواحدها
۲. توسعه یک نقشه راه بهینه، مهاجرت و اکتساب برای برنامه کاربردی مطابق با معماری برنامه کاربردی
۳. استفاده وسیع، انتشار، اقتباس و موافقت با معماری استاندارد برای دیتا، کاربرد و تکنولوژی
۴. تعهد به مشاوره در حال پیشرفت و شروع فرایند اخذ تصمیم در CTRC و WIG با هماهنگی موثر در SMG و در سطح کارمندان منفرد

چارچوب حکمرانی الکترونیک

یک چارچوب حکمرانی برای اجرا استراتژی IT ضروری است و باید در چارچوب CTRC موجود ساخته شود. نقشها و مسئولیتهای CTRC به صورت زیر تعریف شده اند:

- ✓ توسعه دادن فرایندها برای راهنمایی و کمک کردن در توسعه و مدیریت طرح اولیه تکنولوژیک
- ✓ بازنگری طرح اولیه واحدها ترجیحاً در مرحله توسعه قبل از اینکه آنها ارائه شوند برای طراحی تجاری و فرایند بودجه بندی
- ✓ مونیتور کردن پیشرفت پروژه های تکنولوژیک
- ✓ اطمینان یافتن که تغییرات و اولویتهای به کارمندان اطلاع داده شود
- ✓ توصیه کردن معیارهای عملکرد SMG
- ✓ توصیه کردن توسعه یا بهبود خط مشی های تکنولوژیکی SMG
- ✓ بررسی و گزارش کردن مباحث تکنولوژیکی ارجاعی به کمیته SMG
- ✓ بازنگری خط مشی های، رویه ها و استانداردها توسعه داده شده بوسیله واحد ITS
- ✓ اطمینان یافتن از همراستایی نقش تکنولوژی درون طرح تجاری Region
- ✓ کمک کردن ITS در تحویل یک معماری تکنولوژیکی هدف در زمینه طرح تجاری Region

طرح اولیه بودجه بندی ۲۰۰۵ یکپارچه با ITS

واحد خدمات IT برنامه ها و پروژه های مشترک را همچون چارچوب برای طرح کلی اولیه بودجه بندی ۲۰۰۵ مستقر می کند.

هر برنامه یا پروژه مشترک و هزینه های مرتبط شناسایی شده است. ضروری است که منابع IT، تخصیص یافته به طرح اولیه مشترک قسمتی از طرح کاری ۲۰۰۵ باشد. بعلاوه، منابع همیاری واحد باید شناسایی شده تا اطمینان حاصل شود که طرح اولیه مشترک نیازمندیهای واحدهای مختلف شرکت کننده برآورده بشود.

به طور مشابه، از واحدها درخواست شده برای برنامه ها و پروژهها در دو طبقه دیگر، با همان شکل قبلی که از طرح اولیه استرژتی IT رسم شده در یک طرح و لواینکه منبع مالی برای این طرحهای اولیه و مالکیت آنها بین واحد ITS و دیگر واحدها توزیع شده باشد، تهیه نمایند.

الویتهای برنامه ۲۰۰۵

استفاده برنامه زمانی تولید شده پنج ساله در طول فرایند توسعه استرژتی IT، توسعه دادن الویتهای سال اول برنامه و پروژه هایی که باید آغاز شود بوسیله واحد ITS و دیگر واحدها را همچون قسمتی از برنامه پنج ساله، امکانپذیر می سازد. همچنانکه در بالا گفته شد، واحد ITS آغاز کرده است یکپارچه کردن برنامه و پروژه ها را در طرح اولیه بودجه بندی ۲۰۰۵

الویتهای واحد ITS ۲۰۰۵

در سال ۲۰۰۵ واحد خدمات IT، برنامه واحد را الویت بندی نموده و تمرکز بر برنامه زیر خواهد بود:

- ✓ شبکه های همگرا
- ✓ معماری سازمانی
- ✓ استرژتی E-Portal
- ✓ استرژتی باند وسیع
- ✓ استرژتی مدیریت خدمات مشتری
- ✓ مرکز داده
- ✓ دسترسی به اینترنت برای بر آورده شدن نیازمندیهای ODA
- ✓ ارتقاء نرم افزار PeopleSoft HR & Financials 8.8
- ✓ توسعه مدیریت عملکرد ERP

- ✓ تهیه نرم افزار E-Docs
- ✓ استراتژی مدیریت اطلاعات
- ✓ تکمیل ارزیابی اثر کسب و کار برای بازیابی اطلاعات
- ✓ تهیه نرم افزار Citrix و پیاده سازی آن
- ✓ استراتژی توسعه mobile computing
- ✓ راه انداختن توسعه پایگاه دانش جامع همچون ورودی کانالهای E-Service

فرصتهای برون سپاری و تحویل خدمات جایگزین در نظرخواهد گرفته شد همچون کار خدمات IT الویت بندی برنامه در سال ۲۰۰۵. بویژه شبکه های همگرا، تنها نقطه تماس و پروژه های دوباره قالب بندی مرکز داده، نامزد برای این فرصتها هستند. درخواست برای تعیین صلاحیت (RFQ) برای شبکه همگرا الان در جریان است. واضح است یک مورد تجاری (business case) برای هر برنامه واحد IT و دیگر واحدها باید توسعه داده شود. مورد تجاری باید هزینه ها و سودها و نرخ برگشت سرمایه را در پیاده سازی هر برنامه شناسایی نماید. علاوه بر این، برای اطمینان از موفقیت هر برنامه best practice های برنامه حکومت بکار گرفته شود.

الویتهای دیگر واحدها ۲۰۰۵

در سال ۲۰۰۵، الویت بندی برنامه دیگر واحدها، تمرکز بر برنامه ها و پروژه های زیر خواهد بود:

- ✓ T&W نمونه آزمایشی جمع آوری دیتا
- ✓ T&W برنامه گذار
- ✓ T&W توسعه Middleware و یکپارچه سازی برای SCADA
- ✓ T&W شبکه خیابان 95 Dr. Bales و 380 Bayview
- ✓ پلیس - راه حل های هم نشست
- ✓ T&W توسعه یکپارچه سازی بازیابی جزئی برای SCADA
- ✓ T&W یکپارچه سازی شبکه مشترک SCADA
- ✓ T&W سیستم مدیریت کارودارایی کامپیوتری CWMS
- ✓ برنامه اندازه گیری اضطراری
- ✓ T&W امنیت RSA برای دسترسی از راه دور
- ✓ توسعه و برنامه ریزی - مدیریت رشد

علاوه بر این، کسب نشانه نوع سرمایه گذاری در پنج سال بعد برای برآوردن نیازهای Regional.IT در پشتیبانی تحویل خدمات واحد، مورد نیاز می باشد. سرمایه گذاری روی IT می تواند بالغ بر ۵۰ میلیون باشد. این با طرح اولیه بودجه بندی سالیانه جاری که ۱۰ میلیون است، هم جهت می باشد. ارزیابی چگونگی مشارکت طرح اولیه ۲۰۰۵ و پروژه ها در افزودن ارزش به سازمان، ضروری است. در زمینه فرایند طراحی و بودجه بندی، هر برنامه باید برحسب خدمت مشتری، اثربخشی و سطح خدمات ارزیابی شود.

نتیجه گیری:

استراتژی IT نیاز به داشتن یک نگاه نزدیکتر به نقش کاربرد IT در سازمان منطقه‌ای رانشان داده است. خدمات واحد فناوری اطلاعات (ITS) تنوع وسیعی از خدمات و راه حل‌های فناوری را برای Region فراهم و پشتیبانی می کند. خدمات شامل فراهم کردن سیستم‌های تلفن و پست صوتی، پشتیبانی خدمات (help desk)، مدیریت پروژه برای راه حل‌های فناوری، شبکه های کامپیوتری برای کاربران دور و محلی، نووتازه کردن PC ها، توسعه نرم افزارهای کاربردی و مدیریت برنامه های منابع سازمان مانند PeopleSoft and document management systems فناوری اطلاعات با کسب و کار روزانه Region به طور کامل یکپارچه شده است. این در سه راه خاص اعلام می شود:

اهمیت کاربرد IT

۱- هزینه کلی IT مرتبط با بودجه منطقه‌ای کلی. بودجه عملیاتی جاری به علاوه بودجه اولیه در ITS حدود ۲۰ میلیون دلار تخمین زده می شود که واحد ها در York Region نیز حدود ۵ میلیون دلار روی طرح ها و برنامه های IT هزینه می کنند. این شامل هزینه های هرگونه عملیات مرتبط با این طرح های اولیه نمی شود. بنابراین مخارج بودجه York Region تقریباً ۲۵ میلیون دلار که ۲٪ بودجه سرمایه و عملیات منطقه‌ای کلی است.

۲- درگیر شدن مدیران ارشد در مشارکت در ساختار حکومت فناوری شامل CTRC، WIG، کلی مدیرعامل و تعدادی مدیر شرکت کننده در گروه. هماهنگی این منابع با هم طرح اولیه مهمی است که باید اجرا شود برای بیان روش تصمیم گیری.

۳- وابستگی 7/24/365 سازمان به IT و درجه رضایت مشتری با خدمات فراهم شده توسط IT. هزینه IT مرتبط با بودجه منطقه‌ای کلی باید در زمینه Total Cost of Ownership که نرخها را به سمت بالا می برد، دیده شود. واضح است نقاطی برای بهبود وجود دارد. سه نگرش بالا پیشنیازهای مهمی برای جدول بندی، پیاده سازی و اجرای نقشه راه تهیه شده توسط استراتژی IT برای انجام هدفهای Regional هستند.

علاوه بر این، فناوری اطلاعات و عملیات کسب و کار Region به هم وابستگی بیشتری پیدا کرده اند. کلید همراستایی IT با اهداف واحدها شامل شدن IT در فرایند طراحی کسب و کار در بالاترین سطح و تشویق حکومت کسب و کار - فناوری اطلاعات برای شناسایی فرصتها و اندازه گیری سبک و سنگین کردن و گذاشتن اولویت در قابلیت‌های نقشه راه، می باشد.

اهداف، اصول راهنمایی کننده و همپوشانی خروجیهای استراتژیک

استراتژی یکسری همپوشانی و مفاهیم تکمیلی تولید می کند که آینه همدیگر هستند. برای مثال، خیلی اصول راهنمایی کننده اهداف مورد نظر IT را بیان می کنند. به طور مشابه خروجیهای استراتژیک کلیدی آینه اصول راهنمایی کننده و اهداف IT می باشند.

واضح است، اهداف IT آرزوهای بلند مدت IT برای Region هستند در حالیکه اصول راهنمایی کننده داده هایی هستند که گنبدوارو استوار بروی آن هستند. جهت های استراتژیک منطقه تمرکزند که کمک می کنند به Region در انجام اهداف IT با استفاده از اصول راهنمایی کننده. خروجیهای استراتژیک در واقع، تحویل دانی از اجرای موفقیت آمیز استراتژی است.

درسهای آموخته شده

- ✓ فرایند طراحی استراتژیک IT با در نظر گرفتن تلاش و زمان مورد نیاز شرکت کنندگان بهتر کار کرد.
- ✓ فرایند باید شروع شود سریعتر در سیکل بودجه/طراحی کسب و کار در سال بعد تا فشار زمان را تخفیف دهد.
- ✓ سیکل بعدی باید اجازه زمان بیشتر به ذینفعان را بدهد.
- ✓ چارچوب اخذ تصمیم باید بیشتر توسعه داده شود و شامل مکانیزم بعد از طراحی برای مسیریابی و گزارش پیشرفت باشد.
- ✓ فرایند اجرا استراتژی IT باید به یک مرحله گسسته گسترش یابد تا مسئولیتهای مدیریت پروژه برای تمام برنامه ها و پروژه ها بنانهاده شود.

رهبری حیاتی است

مدیر، ITS مسئولیت برای راه اندازی بلوغ واکنش مورد نیاز برای هدایت برنامه ها و پروژه ها همچنانکه آنها شروع می شوند و گزارش پیشرفت می دهند، فرض خواهد کرد. التزام مدیریت ارشد به طراحی و استراتژی یک پیشنیاز حیاتی برای موفقیتش است. این التزام باید ارتباط برقرار کند در سراسر مدیریت هر واحد و هماهنگ شود با تلاشهای اعضای CTRC.

واحد خدمات IT به اتفاق مدیران صف واحدها و اعضای CTRC ادامه خواهند داد:

- ✓ رهبریکسب و کاردر استقرار تکنولوژی
- ✓ دفاع کردن از اثر "e"
- ✓ اطمینان یافتن از تبعیت همه کارمندان از (Service Level Agreements) توافق سطح خدمات،
- ✓ استانداردها و خط مشی مشترک IT و بویژه هماهنگی پیشقدمی واحد IT مطابق با این استراتژی
- ✓ خلق محیطی از فرصت و آموزش برای کارمندان

نتیجه

نتیجه فرایند توسعه استراتژی IT یک طرح استرژیک IT است که مشارکت Region-wide را منعکس می کند و فهم بهتر مشترک میان مدیریت کسب و کار و IT سرمایه گذاری پروژه های IT که تطبیق الویتهای کلی کسب و کار برای پنج سال بعد الویت بندی طرحهای فناوری اطلاعات IT را به کاربردهای حیاتی ماموریت Region پیوند می زند. این بهینه می کند تواناییهای واحدهای Regional را برای تحویل دادن برنامه های با کیفیت مشتری محور با هزینه مناسب به رشد مردم و کسب و کار Region و سپس عملکرد بهبود یافته قابل تحمل سازمان را همچون یک کل قادر خواهد ساخت.

توصیه ها در این گزارش همراه با دارائی مواد پشتیبان تعریف می کند یک مسیر صاف و واقعی را برای Region که دنبال کند. استراتژی همیاری و مشورت با همه واحدها برای موقعیت یابی Region منعکس می کند. CTRC دلگرم است که استراتژی فناوری اطلاعات York Region خدمت می کند به ساکنین و کسب و کار Region در طول پنج سال بعد. توصیه ها، اگرچه بلند پروازانه است، منطقی، دست یافتنی و نظری می باشد.