TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Infotehnoloogia teaduskond

Informaatikainstituut

Infosüsteemide õppetool

IT projekti kinnitamise protsessi juurutamine kindlustusettevõte X näitel

Magistritöö

Üliõpilane: Natalia Agafonova

Üliõpilaskood: 111448IABM

Juhendaja: lektor Karin Rava

Tallinn

2015

Autorideklaratsioon

Kinnitan, et olen koostanud antud lõputöö iseseisvalt ning seda ei ole kellegi teise poolt varem kaitsmisele esitatud. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, olulised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on töös viidatud.

---------- ----------

(*kuupäev*) (*allkiri*)

Annotatsioon

Käesoleva magistritöö teemaks on „IT projekti kinnitamise protsessi juurutamine kindlustusettevõte X näitel“.
Töö eesmärkideks on:

- analüüsida kindlustusettevõte X projektide kinnitamise protsessi, tuua välja selle puudused
- anda ülevaadet kasutatavatest metoodikatest ning nende alusel töötada välja sobivat ideed kindlustusettevõtte X projektide kinnitamise protsessi jaoks
- pakkuda välja uut efektiivsemat protseduuri, mis sobiks just nendele ettevõtetele, mille äri olemus ja/või ärilised- ja organisatsioonilised protsessid on jäigad ning ise organisatsioon ei suuda kiiresti reageerida muudatustele

Kõige olulisem töö tulemus on väljatöötatud projekti kinnitamise protsessi juurutus antud ettevõttes. Projektide kinnitamise protsess muudab töökorraldust terve organisatsiooni ulatuses. Selliste muudatuste sisseviimine ei tohi olla spontaanne ja faktidega kinnitamata. Seega uue idee kinnitamise protsessi ning väljatöötatud põhimõtete kontrollimiseks ja kinnitamiseks oli läbiviidud pilootprojekt. Selle tulemused on ka välja toodud antud töös.

Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning sisaldab teksti 67 leheküljel, 8 peatükki, 9 joonist, 12 tabelit.

Abstract

The topic of the master thesis is “Project approval process implementation based on insurance company X”.

The master thesis reaches the following goals:

- Analyze existing project acceptance process of Insurance Company X and list the deficiencies of the existing process
- Provide an overview of best portfolio management and project ideas selection practices
- Based on provided practices develop new project idea acceptance process for Insurance Company X
- Point out next steps for new process possible improvement

The biggest achievement of this work is the new project approval process real implementation in Insurance Company X. In order to do that there was performed a pilot project in accordance to new process. The results of pilot project also presented in this document

The result of the thesis is presented in text, figures and tables. Given work is in Estonian and contains 67 pages, 6 chapters, 9 figures and 12 table.

Lühendite ja mõistete sõnastik

Arendatava idee äriline eelanalüüs - äriliste vajaduste esialgne sõnastus, mis algab probleemi püstitamisest. Analüüsitakse, miks on täna arendust vaja ning milline on soovitava süsteemi eesmärk ja ulatus vastavalt ärivajadustele ja tulevastele äriprotsessidele

ASAP – (accelerated SAP) arendus tähendab SAP arendusprotsesside tulemusliku läbiviimise metoodikat

CEO – (Chief Executive Officer) – juhtkonna esimees

COBIT - (Control Objectivesfor Information and related Technology) pakub põhjalikku raamistikku, mis aitab ettevõtetel saavutada oma eesmärke ja luua lisaväärtust läbi ettevõtte infotehnoloogia efektiivse juhtimise ja haldamise

EPM – (Enterprise performance management) metoodika, mille põhiprintsiip on terve ettevõtte tulemuslikkuse pidev jälgimine, mille eesmärk on tuvastada puudused, teostada vastavad meetmed ning parandada ettevõtte tulemuslikkust. EPM süsteem kujutab endast andmete analüüsi erinevatest allikatest: kaubanduse süsteemid, müügi, raamatupidamise, kliendihalduse jne rakenduste sisendid ja sisendid muudest väliallikatest.

Esialgne teostamise mahuhinnang – teostamise mahuhinnang eelanalüüsi alusel

FRICE - (Form, Report, Interface, Conversion, and Enhancement) nomenklatuur, mida kasutatakse SAP toodete arenduses.

GWP – (Gross Premiums Written) bruto preemia ehk kindlustuse poliisi maksumus, mida maksab kindlustusvõtja kindlustusandjale ilma edasikindlustuse osa arvestamata.

Idee / vajadus - ettekujutus või mõte, millised muudatused peaksid olema infosüsteemis/protsessis, et selle toimimine oleks efektiivne.

Infosüsteem - info, isikute, tehniliste vahendite ja meetodite terviklik süsteem vajaliku, täpse ja operatiivse info kogumiseks, korrastamiseks, analüüsimiseks ja otsustajale õigeaegseks edastamiseks

ISACA - on rahvusvaheline assotsiatsioon, mis on keskendunud IT juhtimisele (varem tuntud kui infosüsteemi auditi ja kontrolli assotsiatsioonin) Information Systems Audit and Control Association)

Kontrolli mõõdikud - Mõõtmise süsteemis moodustavad mõõdetavad ning kokku arvutatud näitajad nii kasutajate rollide, tüüpfunktsionaalsuste ning kasutatavuse elementide jaotuses koondterviku

KPI – (Key Performance Indicator) on mõõdetav väärtus, mis näitab, kui efektiivselt ettevõte saavutab oma põhieesmärke.

Projektijuht – isik, kes vastutab kogu projekti ellu viimise eest. Planeerib, omab ülevaadet vastavalt kinnitatud tasuvusanalüüsile (projekti nõuete, riskide, eelarve, ressursi, ajakava ning muude projekti etappide osas). On kontaktisikuks projektiga seotud küsimustes.

Projektiplaan – Projekti plaan on projekti üle otsustamise, projekti käivitamise, teostamise ja kontrollimise aluseks. Projekti plaan ei nõua erivahendeid selle koostamiseks. Võib olla erineva detailsusega.

Riskianalüüs –Riskianalüüs annab pingerea ohtudest, mis võivad ettevõtte tegevust kõige rohkem kahjustada, nende tõenäosusest ja maandamistegevustest

Soovitusindeks – Soovitusindeks näitab lojaalsete klientide hulka. Soovitusindeksi skaala on kahesaja palline: -100% kuni +100%. Kui kõik kliendid on lojaalsed, siis on skoor +100%, kui kõik kliendid on ebalojaalsed, siis on skoor -100%. Pika skaala eelis on see, et see annab koheselt märku kvaliteedilangusest.

Tasuvusanalüüs - tasuvust hinnatakse projekti kulu ja eeldatava kasu omavahelise võrdlemise teel.

Tellija - Tellijaks on valdkonna-, osakonna-, või grupijuht. Tellijad peavad olema teadlikud oma osakonna poolt esitatud tööde sisust, hetkeseisust ja teostamise järjekorrast. Tellija määrab / võib määrata projektijuhi ehk projekti vedaja (üldjuhul oma osakonna/ valdkonna/ gruppi seest).

Ärianalüüs – Osapooltele üheselt mõistetav ärivajaduse ja nõuete detailne kaardistus.

Äriarendusgrupp –juhatuse liikme poolt kokku kutsutud rühm isikuid (osakonnajuhid ehk juhtkond), kes tegeleb IT arendusettepanekute ülevaatamise, järjestamise ja elluviimise jälgimisega.

Jooniste nimekiri

Joonis 1 - *Olemasolev projekti kinnitamise ja teostamise protsess* 15
Joonis 2 - *Portfellijuhtimise tasandid* 23
Joonis 3 – *Juhtimise struktuur* 27
Joonis 4 – *EPM raamistiku kontseptsiooni kirjeldus* 29
Joonis 5 – *ASAP metoodika marsruutkaart* 32
Joonis 6 – *COBIT 5: Põhimõtted* 38
Joonis 8 – *COBIT 5: Organisatsiooni juhatuse ja juhtkonna eraldamine* 40
Joonis 8 – *Uue projekti kinnitamise ja teostamise protsessi kirjeldus – osa 1* 43
Joonis 9 – *Uue projekti kinnitamise ja teostamise protsessi kirjeldus – osa 2* 44

Tabelite nimekiri

Tabel 1 – Arendusettepanek 16
Tabel 2 - Uue projekti idee ettepanek 46
Tabel 3 - Projektiplaan 48
Tabel 4 - Tasuvusanalüüs 50
Tabel 5 – Riskihindamise skaala 51
Tabel 6 – Riskide nimekiri 52
Tabel 7 – Projekti hindamise tabel 54
Tabel 8 – Uue projekti kinnitamise protsessi juurutusplaan 57
Tabel 9 - Pilootprojekti idee ettepanek 58
Tabel 10 – Pilootprojekti projektiplaan 59
Tabel 12 – Koolitusplaan 63

Sisukord

1. Sissejuhatus 11
1.1 Taust ja probleem 12
1.1.1 Eesmärk 12
1.1.2 Osapooled 12
1.2 Ülesande püstitus 13
1.3 Metoodika 13
2. Probleemipüsistus 14
2.1 Kindlustusettevõte X kirjeldus 14
2.2 Olemasoleva protsessi kirjeldus 15
2.3 Uuringud 18
2.3.1 Küsitlus 18
2.3.2 Küsitluse tulemused 20
3. Praktikate ülevaade 21
3.1 Strateegiline portfelli juhtimine 22
3.1.1 Sisend uue projekti kinnitamise protsessi jaoks 24
3.2 Strateegiline teenuste juhtimine 24
3.2.1 IT teenuste kategooriad 24
3.2.2 Teenuste strateegilise juhtimise koordineerimise mehhanismid 25
3.2.3 Sisend uue projekti kinnitamise protsessi jaoks 28
3.3 Ettevõtte portfelli juhtimine 29
3.3.1 Sisend uue projekti kinnitamise protsessi jaoks 31
3.4 ASAP 31
3.4.1 Sisend uue projekti kinnitamise protsessi jaoks 34
3.5 COBIT 35
3.5.1 COBIT 4 35
3.5.2 COBIT 5 põhimõtted 38
3.5.3 Sisend uue projekti kinnitamise protsessi jaoks 40
4. Lahendus 41
4.1 Infovajaduste väljaselgitamine 41
4.2 Kriteeriumite defineerimine ja standardiseerimine (s.h. abimaterjalid) 43
4.2.1 Idee / vajaduse püstitamine 45
4.2.2 Sisendi konsolideerime / filtreerimine 45

4.2.3 „Esimene äriline filter“ 46
4.2.4 Eelanalüüs 47
4.2.5 Projektiplaan 48
4.2.6 Esialgne teostamise mahuhinnang 49
4.2.7 Tasuvusanalüüs 49
4.2.8 Riskianalüüs 51
4.2.9 Järelkontrolli mõõdikud 53
4.3 Uus protsess: Otsustamise lahendus 53
4.3.1 Järelkontroll 55
5. Protsessi juurutamine 56
5.1 Juurutamise plaan 56
5.2 Pilootprojekt 58
5.2.1 Pilootprojekti kirjeldus 58
5.3 Pilootprojekti tulemused 61
5.4 Protsessi puudused 61
5.5 Koolitusplaan 63
6. Kokkuvõte 64
Summary 66
Kasutatud kirjandus 67

1. Sissejuhatus

Tänapäevases kindlustuse maailmas on konkurents väga tihe, kuid äri olemus ise on konservatiivne ja jäik, sest et see on tugevas sõltuvuses seadustest ja määrustest. Selleks, et olemasolevas staatilises kindlustuse ärimaalimas läbi murda ehk oma idee koostööpartneritele või investoritele „maha müüa“ tuleb teha väga põhjalikku tööd (aktuaaride ehk kindlustusmatemaatikute hinnang, turu analüüs). Veel keerulisemaks võib osutuda kui idee vajab infotehnoloogilist muudatust ning seda tuleb „maha müüa“ ka „omas majas“. Tellija peab kaitsma oma ideid ning tõestama, et see on investeerimist väärt.

Mida on vaja teha selleks, et tõestada, et äriidee on ärikriitilisem ehk ettevõtte mõistes on investeerimist rohkem väärt kui teine äriidee? Kõige lihtsam vastus on: näidata et see „toob raha majja“, näidata, et just seda ootavad tarkvara kasutajad.

Tarkvaramuudatuste tellimisel on tavalisel äriinimesel (kes ei ole kokku puutunud IT arendustega, kuid on väga tugev äripidamises) keeruline defineerida oma tellimuse kasutatavust. Erinevad tellijad toovad välja erinevad kasutatavuse ja edukuse mõõdikud ning otsustajad tihti peavad võrdlema võrdlematuid tegureid. Antud ebaühtlane lähenemine mõjutab ka tellimuste täitjaid (arendajaid, testijad, analüütikuid jne) s.t. nende jaoks lähteülesanded pidevalt muutuvad ning tihti puudub arusaam, mis on projektide eesmärgid. Tellimuse täitjad tihti põrkuvad kokku mitmete väljakutsetega, mis on tingitud ebamäärusega projekti kinnitamise protsessis:

1. Projektide vajadus/prioriteet võivad muutuda projekti teostamise ajal, seetõttu ka töö teostamine ei ole järjepidev
2. Tööde mahuhinnangute ja tähtaegade muutmine järjepidamatuse tõttu
3. Seetõttu tehtud tööde kvaliteedi langemine

Antud juhul kõike nende probleemide juurpõhjuseks on tellijapoolne võimetus defineerida ja ettehinnata ärikriitiliste tööde nimekirja pikas perspektiivis.

Sellest tulenevalt võib püstitada kaks küsimust:

1. millised sammud peab läbima äriidee enne kui sellest kujuneb rahastatud projekt?

2. kuidas tuvastada, et äriidee on piisavalt tulemuslik ja vastab kõigile tingimustele, et sellesse investeerida?

1.1 Taust ja probleem

1.1.1 Eesmärk

Töö eesmärk on analüüsida kindlustusettevõte X projektide kinnitamise protsessi, tuua välja selle puudused ja pakkuda välja uut efektiivsemat protseduuri, mis sobiks just nendele ettevõtetele, mille äri olemus ja/või ärilised- ja organisatsioonilised protsessid on jäigad ning ise organisatsioon ei suuda kiiresti reageerida muudatustele nt. avaliku ja finantssektori ettevõtted.

1.1.2 Osapooled

Korrektsest ja efektiivsest ideede / projektide kinnitamise protsessist peab olema huvitatud terve ettevõtte: juhtkonnast võtmeisikuteni, kes reeglina pakuvad ideid ettevõtte protsesside ja toote arendamiseks:

- **Juhtkond (osakonnajuhid)** – otsustajad
- **Äriosakondade esindajad** – potentsiaalsed tellijad
- **Tugiosakondade esindajad** – potentsiaalsed tellijad
- **Infotehnoloogia osakonna esindajad** – teostajad

1.2 Ülesande püstitus

Pakutud protsessi põhimõtted sobivad nii äriliste kui IT projektide kinnitamiseks, kuid antud töös keskendutakse tarkvaraarenduse projektidele ning tuuakse nende projektide jaoks välja töötatud spetsiifilised abimaterjalid.

1.3 Metoodika

Uue kinnitamise protsessi loomisel sai läbi viidud rakendusuuring, mida võib pidada interventsiooni- ja tegevusuuringuna. Uurimisandmete saamiseks viidi läbi olemasoleva protsessi analüüsi. Antud analüüsi põhjuseks oli protsessis osalejate pikaajaline rahulolematus.

Analüüs koosneb kahest etapist:

1. Intervjuud kolme protsessi põhiosavõtjatega hetkeolukorrast ning nende arvamusest ja arusaamast protsessi põhimõtetest;

2. Anonüümne küsitlus tellijate ja otsustajatega, kes on osalenud kinnitamise protsessis viimase aasta jooksul

2. Probleemipüsistus

Antud peatükis kirjeldatakse kindlustusettevõte X äriline valdkond ja taust. Lisaks antakse ülevaadet olemasolevast kinnitamise protsessist ning tuuakse välja protsessi põhipuudusi ja põhjusi selle muutmiseks.

2.1 Kindlustusettevõte X kirjeldus

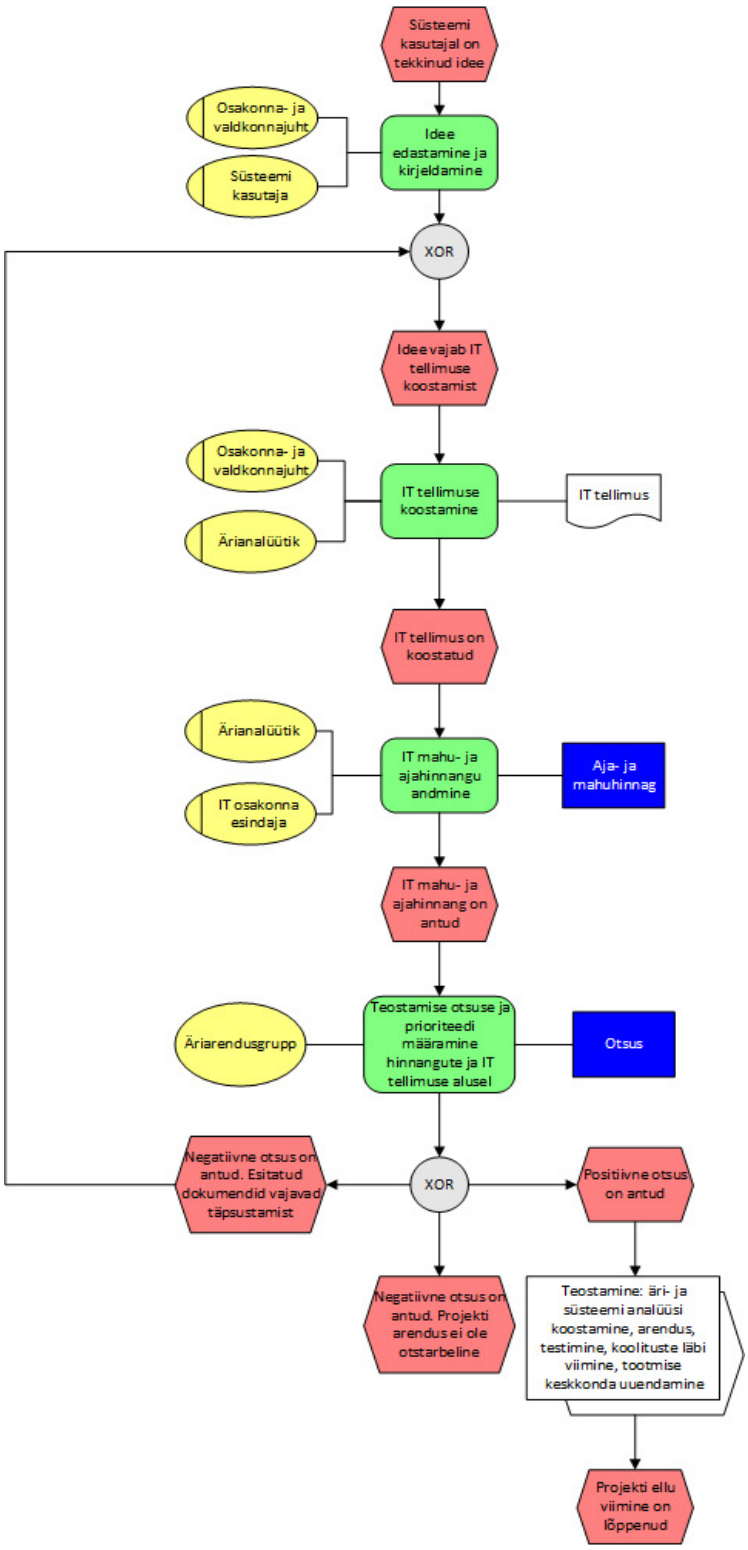
Kindlustusettevõte X on rahvusvaheline firma, mis omab tütarettevõtteid Balti riikides. Kindlustusettevõte X pakub klientidele erinevaid kindlustustooteid: elu, pensioni, tervise ja vara kindlustamist eraisikutele ja ettevõtetele. Ettevõttel on üle 100 000 kliendi üle Eesti.

Ettevõtte teenused aitavad klientidel lihtsamini tööd teha, efektiivsemalt äri ajada ja konkurentsieeliseid saavutada. Nii era- kui ka äriklientide teenindamine reeglina toimub firma esindustes klienditeenindaja osalusel. Samas on ka võimalik sõlmida poliise kasutades iseteenindusportaali.

Kindlustusettevõte X teostab enamasti arendustöid ettevõttesiseselt. See tähendab, et organisatsioonil on ma IT osakond, mis teostab töid, välиressursse kaasatakse harva.

2.2 Olemasoleva protsessi kirjeldus

Kindlustusettevõte X oli muudatuste alustamise hetkeks kasutusel järgmine projekti esitamise ja teostamise protsess:



Joonis 1 - *Olemasolev projekti kinnitamise ja teostamise protsess*

Protsessi kirjeldus:

1. Iga ettevõtte töötaja, kes puutub kokku infosüsteemiga, pöördub parandusettepanekuga valdkonna- või osakonnajuhi poole sõltuvalt töötaja positsioonist.
2. Otsene juht koostab arendusprojekti tellimust järgmise põhja alusel ning edastab selle ärianalüütikule:

Uue arendusprojekti ettepanek IT-le

Uusarenduse definitsioon: Ueeks arenduseks loeme uue funktsionaalsuse loomist või olemasoleva funktsionaalsuse muutmist infotehnoloogilises programmis.

Tabel 1 – Arendusettepanek

Projekti nimi:	
Kuupäev:	
Esitaja:	

1. **Projekti eesmärk**
2. **Projekti kasu**
3. **Projekti skoop**
4. **Projekti ajakava**
5. **Projekti riskid**

6. **Projektiga seotud dokumendid**
7. **Projektiga seotud osapooled**

3. Ärianalüütik küsib IT mahuhinnangut esitatud ettepanekule ning korraldab äriarendusgrupi koosoleku vastavalt vajadustele (sõltub tellimuste arvust)
4. IT tellimuse koostaja tutvustab ja kaitseb ettepanekut äriarendusgrupi koosolekul
5. Selle alusel tehakse teostamise / mitte teostamise otsust.
6. Teostamise otsuse vastuvõtmisel saadetakse projekt arendusse ehk teostatakse:
    a. Ärianalüüs
    b. Süsteemianalüüs
    c. Arendus
    d. Test
    e. Go live ehk rakendamine
7. Alates arendusse saatmisest äriarendusgrupp enam projektiga ei tegele.

Analüüsides antud protsessi võib jõuda järelduseni, et see vastab olemasolevatele metoodikatele. On kaetud kõik arendusprotsessi sammud: projekti algus, ärilise idee defineerimine, analüüs, teostus, test, Go live'ks ettevalmistus ja Go live. Üksikute projektide ja/või väiksema hulga idee/projektide jaoks antud protsess toimib väga hästi. Väiksemate projektide kinnitamise protsess kestab maksimaalselt kuni 2 nädalat. Kuid protsess ei ole enam efektiivne suuremate projektide jaoks, sest samasugune kinnitamise protsess kestab keskmiselt 3 kuud.

Analüüsides protsessi detailsemalt võib välja tuua lisapuudusi, mis takistasid protsessi sujuvat toimimist:

1. Puudub ülevaade otsustajate infovajadustest projekti kinnitamiseks
2. Puuduvad kriteeriumid projektide tähtsuse määramiseks
3. Puudub ülevaade töös, lõpetatud ja ootel projektidest

Sisuliselt eksisteerib ainult üks kriteerium, mille järgi ideele/projektile määratakse kõrgeim prioriteet ning see on prognoositav käive ehk otsest tulu teenivad projektid. Seega on võimalik välja tuua järgmised põhipuudused:

1. Teostatakse ainult müügi- ehk tuluteenivaid projekte

2. Teatud ideede/projektidega ei tegeleta üldse

3. Teostamisel olevaid projekte tihti jäetakse pooleli ning tegeletakse muude projektidega. Seetõttu antud projektide valmimise aeg venib, mis omakorda takistab uute projektide kinnitamise protsessi teostamise ressursi puuduse tõttu.

2.3 Uuringud

Antud alapeatükis antakse ülevaade, kuidas ja milliseid meetmeid kasutades teostati püstitatud probleemi uurimine ning vastavate uuringute tulemuste kinnitamine ja üle kontrollimine.

2.3.1 Küsitlus

Eelmises alapeatükis väljatoodud puuduste kinnitamiseks sai korraldatud küsitlus. Küsitluse sihtgrupp on ettevõtte töötajad, kes on kokku puutunud idee/projekti kaitsmise protsessiga nii tellija kui otsustaja rollis. Kokku osales 20 inimest. Küsitlus oli anonüümne Recommy.com kasutusel ning sai esitatud järgmisel kujul:

Küsimustik kindlustusettevõte X äriarendusgrupi senise töö hindamiseks
Anna palun oma vastus 10 punkti skaalal selliselt, kus 1 -mitte üldse nõus 10 – täiesti nõus

1. **Üldine hinnang. Olen rahul äriarendusgrupi senise tegevusega.** Miks?

2. **Äriarendusgrupi eesmärk.**
    a. Saan aru kindlustusettevõte X äriarendusgrupi töö eesmärgist
    b. Olen nõus, et kindlustusettevõte X äriarendusgrupi töö on meie süsteemseks arenguks oluline ja aitab kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamisele
    Vaba tekstina kommentaar/ettepanekud:

3. **Äriarendusgrupi koosolekute ettevalmistus, materjalide kogumine**

a. Äriarendusgrupi arendusettepaneku esitamise tänane protsess on arusaadav ja loogiline
b. Äriarendusgrupile esitamise vorm on arusaadav ja piisav uue ettepaneku üldise sisu ning ettevõttele tekkiva kasu kokku võtmiseks ning presenteerimiseks
c. Tean, kelle poole pöörduda ettevalmistustega seotud küsimustega ja saan alati vajalikud vastused

Vaba tekstina kommentaar/ettepanekud:

4. Äriarendusgrupi koosolekute läbiviimine

a. Äriarendusgrupi koosolekute läbiviimine on efektiivne
b. Olen saanud oma projekte esitleda selleks kokku lepitud ajal.
c. Tekkinud arutelu ja esitatud küsimused on sisulised ja konstruktiivsed

Vaba tekstina kommentaar/ettepanekud:

5. Äriarendusgrupi otsused ja tagasiside

a. Saan aru tehtud otsustest ja nende põhjendustest
b. Saan alati kokkuvõtte ja tagasiside toimunud Äriarendusgrupi koosolekutest
c. Saan vajaduse korral infot varem toimunud Äriarendusgrupi otsuste ja nende põhjenduste kohta

Vaba tekstina kommentaar/ettepanekud:

6. Otsustatud tööde edasisest arengust ülevaate saamine

a. Saan regulaarselt tagasisidet minu poolt esitatud ning otsustatud prioriteediga (lähevad arendusse) tööde osas
b. Saan regulaarselt tagasisidet minu poolt esitatud, kuid otsustamata prioriteediga (esitatud info ei olnud piisav vms) arendusettepanekute osas.

Vaba tekstina kommentaar/ettepanekud:

7. Ettepanekud ja soovitused edaspidiseks

Vaba tekstina kommentaar/ettepanekud:

2.3.2 Küsitluse tulemused

Küsitluse tulemused kinnitasid ja laiendasid püstitatud teooriat:

- **2/20** inimesel oli selge arusaam äriarendusgrupi tegevusest ning idee/projekti kaitsmise protsessist (’jah’ vastus)
- **14/20** inimest vastasid küsimustele ebamääraselt (’ei tea’ vastus)
- **2/20** inimesel täielikult puudus arusaam äriarendusgrupi tegevusest ning idee/projekti kaitsmise protsessist (’ei’ vastus)

Arvestades, et neli otsustajat kümnest ei osalenud küsitluses, selgitas küsitlus välja, et lisaks tellijatele ei saanud ka otsustajad ise protsessist aru ning kogesid raskusi selle järgimisega.

Uue protsessi loomise ja juurutamisega tuleb lahendada järgmised väljakutsed:

1. Tuvastada otsustajate infovajadused otsuste tegemiseks
2. Tõsta need vajadused standardiks ehk muuta neid uue idee/projekti teostamise otsuse kriteeriumiteks
3. Luua uute ideede/projektide kinnitamise protsessi ja selgitada selle põhimõtted protsessis osalejatele
4. Luua abimaterjalid, mis toetavad tellijat uue idee/projekti esitamisel kriteeriumite täitmiseks

3. Praktikate ülevaade

Antud peatükis on välja toodud ülevaade olemasolevatest praktikatest ja nende tutvustus. Analüüsides ja kohandades loetletud metoodikaid ja printsiipe, on võimalik luua tervikliku lahenduse, mis sobib just kindlustusettevõte X jaoks.

Antud töös sai analüüsitud järgmisi praktikaid ja metoodikaid:

1. Strateegiline portfelli juhtimine[1]
2. Strateegiline teenuste juhtimine[2]
3. Ettevõtte portfelli juhtimine[3]
4. ASAP[4]
5. COBIT[5]

Uurides olemasolevaid portfelli- ja projektijuhtimise praktikaid, võib tulla järelduseni, et kindlustusettevõte X olemasolevas projektide kinnitamise protsessis puudub tähtis lüli, mis on „portfelli juhtimine“ ehk „Portfolio management“. Allpool on toodud märgid, mis viitavad selle puudumisele:

- Paljud projektid ei loo „strateegilist väärtust“ ettevõttele
- Liiga palju väikeseid projekte teostamise seisus
- Projektide lõpetamise viivitamine ressursside puuduse tõttu
- Projekti teostajad on kaasatud paljudesse projektidesse korraga ning teevad palju ületunde

---

[1] Algis Perens „Projekti portfellijuhtimine“ 2012, lk 8-9
http://www.slideshare.net/Humer150/projektide-portfelli-juhtimine-11378232
[2] John Ward, Joe Peppard „Strategic Planning for Information Systems”, 2002, lk 339-416
[3] Enterprise Portfolio Management“, 2001 - 2006 [www]
http://www.enterprise-architecture.info/EPM.htm
[4] Vanessa Hong „ASAP- Accelerated SAP“, 2014 [www]
http://classes.ischool.syr.edu/ist600erp/best/doc/best_asap.pdf
[5] Jaak Tepandi loengumaterjalid, 2007, lk 72
http://www.cs.tlu.ee/~inga/progbaas/Materjalid/tks-loeng.pdf

- Pidev ja tugev konkurents äriinimeste/äriosakondade vahel investeeringute ja projektide teostamise eest
- Projektide seisu pidev muutmine (pausile panek, töösse võtmine, jälle pausile panek)

3.1 Strateegiline portfelli juhtimine

Kindlustusettevõte X hetkeolukord vastab igale ülalpool toodud väitele. Seega ettevõtte juhtkonnal tuleb üle vaadata portfelli juhtimise põhimõtted, muuta või luua (uut) juhtimise protsessi.

Enne muudatuse sisse viimist tuleb aru saada, mis on „Portfolio management" ja mis on selle eesmärgid.

Projektide portfelli juhtimine on juhtimiskontseptsioon, mis kasutab organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamiseks korraga paljusid projekte, kusjuures kõiki projekte käsitletakse ja koordineeritakse ühtse tervikuna.[6]

Sellisel kujul projektide elluviimine toob organisatsioonile suuremat lisaväärtust kui igat projekti üksikuna käsitledes.

[6] Algis Perens „Projekti portfellijuhtimine" 2012, lk 8-9
http://www.slideshare.net/Humer150/projektide-portfelli-juhtimine-11378232

Allpool toodud joonis kirjeldab projektide portfelli juhtimise strateegilist ja taktikalist tasandit:

	Ülesanded Mida on vaja teha?	Vastutus Kes teeb?	Ajahorisont
Strateegiline projektide portfelli juhtimine	Projektide valik Projektide prioritiseerimine Projektide portfelli optimeerimine	Organisatsiooni juhtkond Projektide koordinaator	Pikaajaline
Taktikaline projektide portfelli juhtimine	Ressursside ja inimeste kaasamise koordineerimine Toetamine ja kontroll	Projektijuht Projektis osalevad töötajad Projektide koordinaator	Lühiajaline

Joonis 2 - *Portfellijuhtimise tasandid*

Portfellijuhtimise eesmärgid:

- Kõikide uute ja olemasolevate projektide organisatsiooni missioonile, visioonile ja eesmärkidele vastavuse tagamine
- Kõikide organisatsiooni olemasolevate ja tuleviku projektide konsolideerimine ühte listi ja vastava listi monitooring
- Organisatsiooni arenduste terviku pildi loomine ja tervikuna koordineerimine
- Projektide tuvastamise, valimise, prioritiseerimise metoodika väljatöötamine
- Väärtust mitteloovate projektide portfellist eemaldamise mehhanismi loomine
- Organisatsiooni ressursside otstarbelik kasutamine
- Erinevat tüüpi (müügi-, tagatoa- jne) projektide vahelise tasakaalu tagamine

3.1.1 Sisend uue projekti kinnitamise protsessi jaoks

Strateegiline juhtimine defineerib baassammud/põhimõtted, mida tuleb arvestada portfellijuhtimise protsessi loomisel/uuendamisel. Täpsemalt tuleb eraldi välja tuua strateegilised eesmärgid, selle eest vastutavad isikud ning taktikalised eesmärgid.

Uues projekti kinnitamise protsessis tuleb antud põhimõtet rakendada juba esimeses sammus ehk idee avaldamisel peab idee omanik teadma, milliseid taktikalisi ja strateegilisi eesmärke antud idee täitma hakkab juhul kui seda teostatakse.

3.2 Strateegiline teenuste juhtimine

Lisaks projektide portfelli juhtimisele on võimalik välja tuua veel üht portfelli liiki, milleta projekte ei ole võimalik ühtlaselt arendada ja hallata. Infotehnoloogia osakonna poolt tehtavad tööd ehk pakutavad teenused peavad olema kirjeldatud, ühiselt arusaadavad ning koondatud ühtlasesse kogumisse ehk portfelli. Praktikas aga IT osakonna teenuste spekter ei ole kas tasakaalus või on üldse selgelt määratlemata.

IT teenuste strateegia peab vastama järgmistele kriteeriumitele:

- Ärilise ja infotehnoloogilise strateegia omavahel joondamine
- Efektiivsete suhete arendamine koos tasandjuhtimisega
- Uute süsteemide pidev juurutamine ja tarnimine
- IS talitluste uuesti parendamine uute kompetentside ja teadmiste võrra

3.2.1 IT teenuste kategooriad

Projektitööl saab väljund olla siis kui pakutavad teenused on arusaadavad kõigile projekti osapooltele. IT ettevõte või IT üksus saab süstematiseerida teenuseid nelja klassi:

1. **Strateegia ja planeerimise teenused**
    a. Ärilise strateegia arendamine
    b. Infotehnoloogilise strateegia arendamine
    c. Infotehnoloogiline planeerimine ja ressurssi arendamine
    d. Uued tehnoloogia valikud *(evolutsioon)*

e. Arvepidamine
f. Konsulteerimise teenused/äriline analüüs
g. Situatsioonplaanimine
h. Kompetentsuse planeerimine
i. Uute teenuste arendamine

2. **Rakenduse arendamise teenused**
   a. Süsteemi analüüsimine
   b. Süsteemi disainimine
   c. Portfelli (*programmi*) arendamine
   d. Programmeerimine ja tarkvara arendamine
   e. Tarkvara soetamine
   f. Projekti juhtimine
   g. Informatsiooni juhtimine
3. **Rakenduste ja tehnilised teenused**
   a. Koolitus
   b. Rakenduse säilitamine ja muudatuste kontroll
   c. Esimese liini kasutajatugi/probleemide lahendamine
   d. Turva/Ligipääsu kontroll
   e. Informatsiooni *hanked* (välisallikatest jms)
4. **Tehnoloogia kätte toimetamine ja säilitamise teenused**
   a. Riistvara hooldus
   b. Võrguhooldus
   c. Riistvara säilitamine
   d. Tarkvara uuendamine/versiooni kontroll
   e. Tarnijate ja lepingute juhtimine[7]

3.2.2 Teenuste strateegilise juhtimise koordineerimise mehhanismid

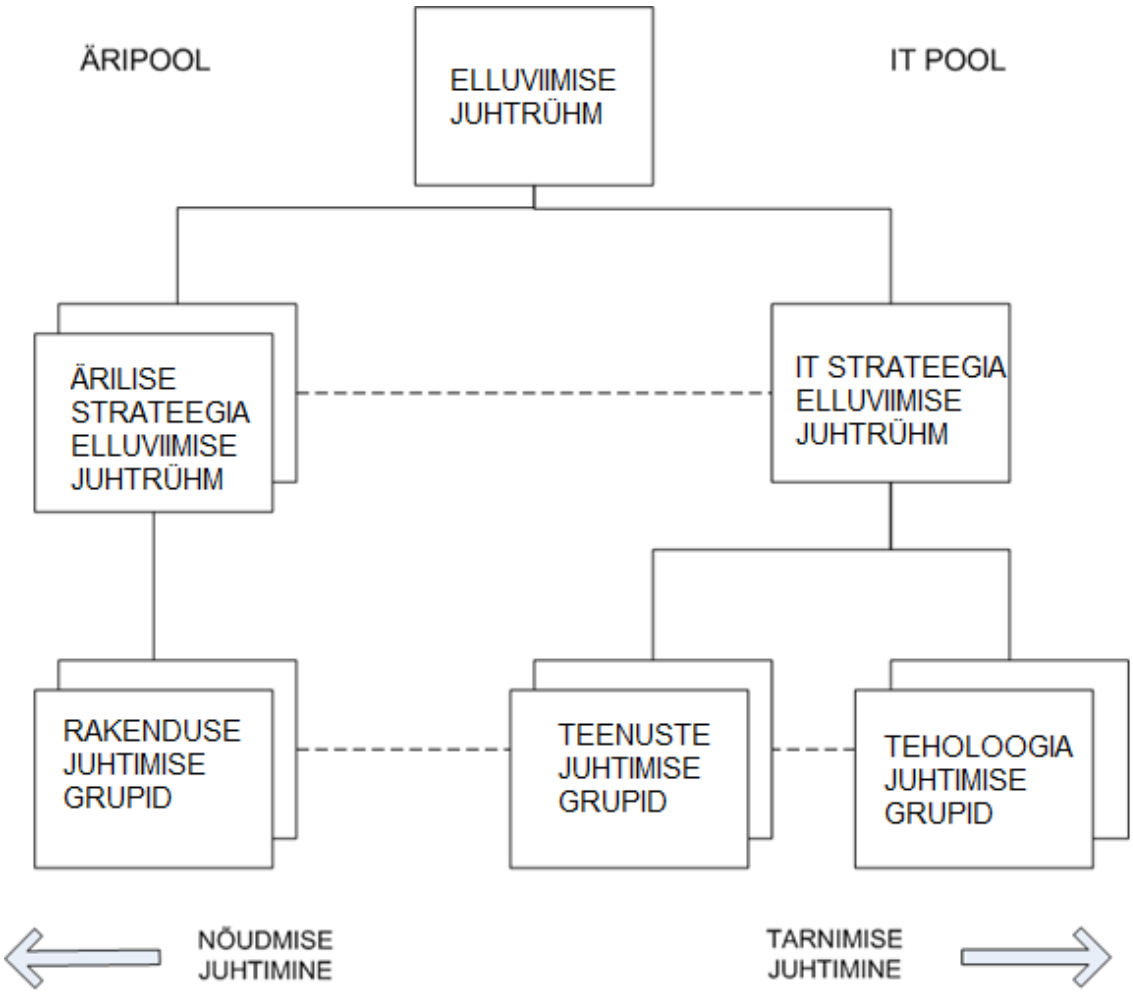
Juhtimise koordineerimiseks kasutatakse tihti erinevat liiki koordineerimise mehhanisme, erinevaid planeerimise standardeid, ettevõtte poliitikat ja strateegiat, juhtrühmi jne. Teenuste

[7] John Ward, Joe Peppard „Strategic Planning for Information Systems", 2002, lk 339-416

strateegilise juhtimise efektiivsemaks koordineerimise mehhanismiks võib pidada just juhtrühmade loomist järgmistel põhjustel:

- Juhtkonna kaasamine infotehnoloogiliste tegevuste planeerimisel
- Infotehnoloogilise ja ärilise strateegiate ühitamine kõrgemal tasemel
- Juhtkonna ja keskmise taseme juhtide kommunikatsiooni paranemine

Järgneval joonisel on ära toodud võimalik juhtimise struktuur juhtrühma abil.



Joonis 3 – *Juhtimise struktuur*

- **Elluviimise juhtgrupi tegevused**
  - Ärilise strateegia interpreteerimine ja Infotehnoloogilisele strateegia aktsepteerimine
  - Organisatsiooni prioriteetide kehtestamine
  - Investeeringute kinnitamine.
  - Strateegiliste eesmärkide saavutamise tagamine
- **Ärilise strateegia grupi tegevused**
  - Ärivajaduste identifitseerimine, võimaluste ja ohtude hindamine
  - Äriliste tegevuste prioriseerimine, planeerimine ja koordineerimine
  - Vastavate ressursside jaotus projektide jaoks ja rakenduste juhtide nimetamine

- **IT strateegia grupi tegevused**
    - IT trendide interpreteerimine ja arendamine ärilises kontekstis
    - Ressursside töö tagamine vastavalt äri prioriteetidele
    - IT teenuste arendus vastavalt ärilistele plaanidele ja vastavate ressursside jõudluse tagamine
    - Tehnoloogia tarnete juhtimine ja sisseostetud IT ressursside juhtimine
    - Tehniliste riskide maandamine
- **Rakenduse juhtimise grupi tegevused**
    - Äriressursside, vajaduste, väljundite spetsifitseerimine, rakenduse maksumuse, et toetada prioritiseerimist ja otsuste vastu võtmist
    - Arendustööde ning pideva süsteemide kasutamise juhtimine
    - Ärimuutuste vajaduste tagamine
    - Kasutaja ressursside tagamine
- **Teenuse juhtimise grupi tegevused**
    - Ärivajadustele vastava optimaalse lahenduse tagamine
    - Eelarve täitmise jälgimine vastavalt ärile
    - Tehniliste lahenduste testimise ja kvaliteedi tagamine
- **Tehnoloogia juhtimise grupi tegevused**
    - Tehnoloogia võimaluste hindamine arvestades potentsiaalset vajadust
    - infrastruktuuride arendamise ja migreerimise (so. uuele tarkvaralisele või riistvaralisele platvormile viimist) planeerimine, et äririske minimiseerida
    - Tehniliste väljundite ja probleemide lahendamine koos tarnijatega ning teenusgruppidele efektiivse toe tagamine.

3.2.3 Sisend uue projekti kinnitamise protsessi jaoks

Teenuste strateegiline juhtimine uue projekti kinnitamise protsessi mõttes tõlgendab ärilised projektid ning IT hooldus- ja arendustööd teenustena s.t. iga projekti, IT hooldus- ja arendustöö teostamine on kindlustusettevõte X üks siseteenustest. See omakorda tähendab, et iga projekti, IT hooldus- ja arendustöö nagu iga teenus peab olema mõõdetav, hinnatav nii investeeringute suhtes kui kvaliteedi suhtes.

Uues projekti kinnitamise protsessis antud põhimõtet tuleb rakendada idee tasuvuse koostamisel ehk tuleb arvestada, kui palju arendus maksab algusest peale, isegi kui tegu on

ettevõtte üksusega. Lisaks peale süsteemi arendamist tuleb ka hinnata teenuse/projekti kvaliteeti.

3.3 Ettevõtte portfelli juhtimine

EPM (Enterprise portfolio management) on raamistik, mille põhimõtteks on terve ettevõtte tulemuslikkuse pidev jälgimine, mille eesmärk on tuvastada puudused, teostada vastavad meetmed ning parandada ettevõtte tulemuslikkust.

Raamistik pakub ettevõtte tegevuste kava ja strateegiliste eesmärkide omavahelist sidumist läbi projekti elluviimise, mis võimaldab efektiivselt hallata finants- ja inimressursse. Lisaks see võimaldab juhtida tulusid, vähendada kulusid ja vähendada riski, sünkroniseerida arendustöid.

Allpool toodud joonis kirjeldab ettevõtte portfelli juhtimise kontseptsiooni:

Joonis 4 – *EPM raamistiku kontseptsiooni kirjeldus*

EPM aitab organisatsioonil fokusseerida strateegilisele ja taktikalisele juhtimisele kasutades kolme põhiväärtust Triple-A (tuleneb kolmest „A“st: Alignment, Agility, Action):

- **Joondumine (Alignment)** – Organisatsiooni juhid peavad teadma, kas organisatsiooni üksused järgivad ettevõtte strateegiat või igaüks tegutseb oma mõtte järgi. EPM suunab struktuuriüksusi kasutama ühtset raamistikku ettevõtte igas ärilises protsessis, mis annab ülevaadet reaalses ajas, kas kõik üksused jälgivad ühist strateegiat. Kõikide üksuste joondamine peab olema loodud ja edaspidi koordineeritud üldise ettevõtte strateegia arenduse poolt ja vastama ettevõtte arhitektuurile.
- **Agiilsus (Agility)** – EPM kasutab statistilisi andmeid üle terve ettevõtte kasutades erinevaid allikaid sisesüsteemidest välisallikateni. Selle eesmärk on mõõta ärilisi ja tehnilisi riske. Lisaks EPM annab vahendeid, et tuvastada investeeringute riskid ning teha kindlaks, kas tehtud otsused on kooskõlas nende riskijuhtimise strateegiaga. Selle tulemuseks on ettevõtte paindlikkus ja valmisolek reageerida välis- ja siseteguritele.
- **Action** – Nii pea, kui ettevõtte strateegia on välja töötatud, vastavad isikud peavad teada saama, kas see on saavutatav, joondatav igapäevaste tegevustega või millised muudatused igapäevases töös tuleb teostada selle saavutamiseks. Sisuliselt EPMi põhimõte on igapäevane kompromisside loomine ettevõtte tulemuslikkuse, kasutatava tehnoloogia ja kohustuste vahel.

Allpool on toodud tegurid, miks EPM on ettevõttele kasulik:

- Rohkem projekte tarnitakse õigeks ajaks ja esialge eelarve piires
- Parem strateegiline joondumine äriliste mõõdikute ja teostatavate projektide vahel
- Projekti juhtimise taseme paranemine ja seega edukate projektide arvu kasvamine
- Ettevõtte ressursside otstarbekam kasutamine
- Koormuse ja kattuvuse vähendamine organisatsiooni üksuste vahel.
- Kommunikatsiooni paranemine üksuste vahel ning selle tulemusena otsuste vastuvõtmine on kiirendatud
- Üksuste vahelise koostöö ja koordinatsiooni paranemine
- Riskide maandamise mehhanismide paranemine

3.3.1 Sisend uue projekti kinnitamise protsessi jaoks

EPM uue projekti kinnitamise protsessi mõttes defineerib protsesside ja projektide teostamise ja tulemuslikkuse jälgimist. See tähendab, et ei piisa ainult oletatava tulemusliku projekti teostamisest, peab ka mõõtma selle tulemusi mõnda aega peale teostamist ning üle kontrollima selle edukust ettevõtte suhtes. Juhul kui peale projekti tulemuste mõõtmist osutub, et projekt ei ole tulemuslik, siis tuleb teostada vastavad meetmetegevused.

Uues projekti kinnitamise protsessis antud põhimõtet tuleb rakendada lõppfaasis, kui projekti tulem on juba valmis ning vastav arendus on live's ehk asub tootmiskeskkonnas; tuleb üle vaadata selle tulemused vastavalt varem idee omaniku poolt esitatud eesmärkidele ja eduteguritele.

3.4 ASAP

ASAP ehk *accelerated* SAP arendus tähendab SAP arendusprotsesside tulemuslikku läbi viimist. Kindlustusettevõttes X on kasutusel SAP tehnoloogial põhinev müügisüsteem ning on tähtis ka käsitleda selle jaoks juba välja töötatud metoodikat. Antud viis on pigem projektijuhtimise metoodika, kuid selles on head põhimõtted, kuidas ehitada uue projekti kinnitamise protsessi.

Vastavalt ASAP arendusmetoodikale on olemas viis arendusfaasi:

1. Projekti ettevalmistus (*Project Preparation*)

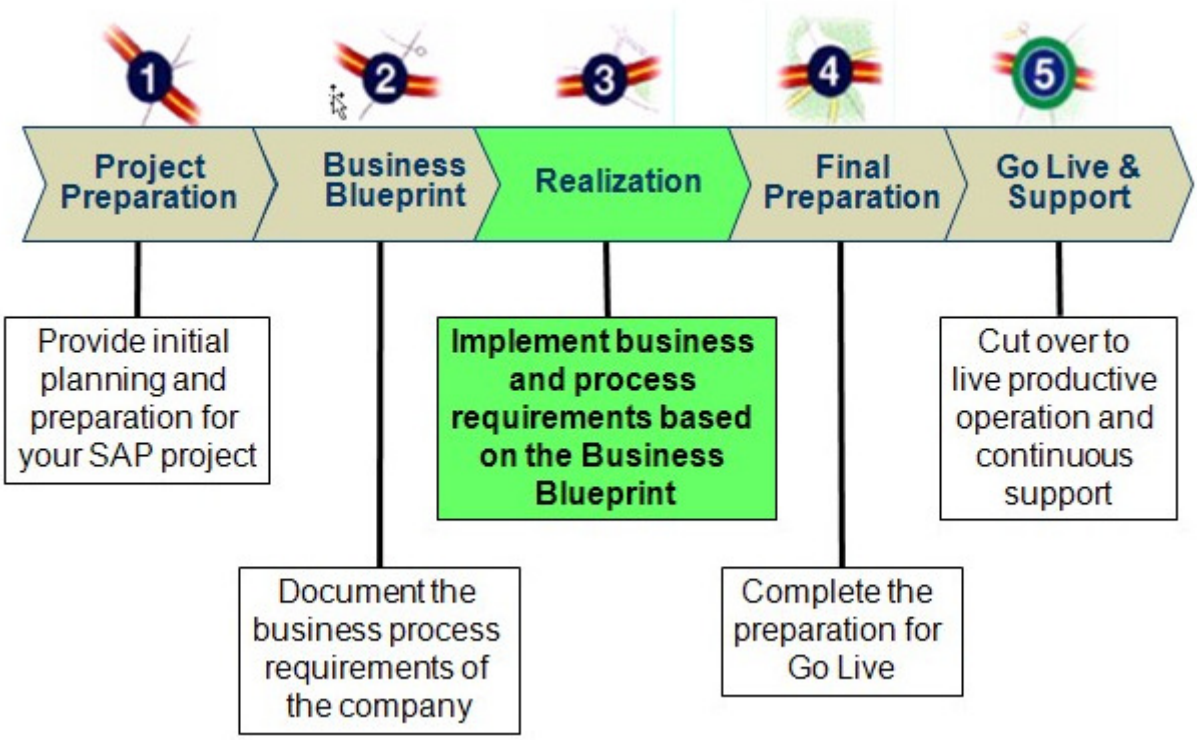
2. Äriline arengukava (*Business Blueprint*)

3. Realisatsioon (*Realization*)

4. Lõplik ettevalmistus (*Final Preparation*)

5. *Go live* ja sellele järgnev tugi (*Go Live & Support*)

Allpool on toodud ASAP metoodika marsruutkaart, millel on kajastatud viis arendusfaasi[8].



Joonis 5 – *ASAP metoodika marsruutkaart*

1. **Projekti ettevalmistus**

Antud faasis tuleb alustada projekti põhimeeskonna loomisega, kes osaleb projektis algusest lõpuni. See algab esialgse plaani ja organisatsiooni eesmärkidele vastavuse ettevalmistamisega. Samuti defineeritakse ka järgmised tegevused:

- Projekti meeskonna koolituste läbiviimine
- Projekti muudatuste juhtimise metoodika väljatöötamine
- Põhivaldkondade / protsesside, kus tehakse muudatused, tuvastamine
- Kommunikatsiooni strateegia väljatöötamine

[8] Vanessa Hong „ASAP- Accelerated SAP“, 2014 [www] http://classes.ischool.syr.edu/ist600erp/best/doc/best_asap.pdf
Jayanth Maydipalle „ASAP Methodology“, 2013 [www] https://sapfidocz.wordpress.com/2013/08/07/asap-methodology/

- Projekti mõõdikute defineerimine ja nende mõõtmise protsessi ja põhimõtete kokku leppimine

2. Äriline arengukava

Teises faasis projekti meeskond loob projekti detailse implementeerimise visiooni. Eesmärgiks on saavutada ühist arusaama, kuidas arendatav tarkvara toetab ärilisi vajadusi. Tulemuseks on äriline arenduskava: detailne dokumentatsioon ärinõuetest, mis on kogutud töökoosolekute ning intervjuude jooksul. Projekti meeskond valmistab ärilist arenduskava, töökoosolekuid ning intervjuusid ja prototüübi.

Lisaks hõlmab arenduskava endas rollide profiili. Rollikaardis on kajastatud, millised osapooled on ettevõttes, mis on nende vastutusala ning kuidas nad ühilduvad äriprotsesside ja valdkondadega, kus on plaanis teha muudatusi. Rollikaardi loogiliseks jätkuks on koolituste strateegia, kus on kaardistatud osapoolte koolituse vajadused ja nõuded.

Antud faasi põhiväljundiks võib nimeta protsesside definitsiooni / töövoo diagrammi, mis on omakorda sisendiks Realisatsiooni faasile ja FRICE listile (Form, Report, Interface, Conversion, and Enhancement).

3. Realisatsioon

Realisatsiooni faasis teostatakse ärilises arenduskavas toodud nõuete implementeerimist. Selle faasi põhitegevused on järgmised:

- ühiktestide koostamine;
- integratsiooni testide koostamine;
- FRICE listi koostamine ja vastavate tegevuste teostamine
- tegevuste valideerimine ja vastav testimine
- protsessi omaniku / koolitaja süsteemi koolituste teostamine

Põhimeeskond töötab protsessi/ärilise meeskonnaga, et jagada uut töö/ärilist protsessi segmentideks ning määrata protsessi osade täitmist vastavate rollide vahel. Tulemusena luuakse

rollide profiilid ja veendutakse, et need vastavad protsessi vajadustele ja organisatsiooni eesmärkidele.

4. **Lõplik ettevalmistus**

Neljandal faasil tehakse:

- Lõppkasutaja testimist
- Tarkvara seadistust
- Kõike lahtiste küsimuste/teemade loogilist kinni panekut

Lisaks teostatakse keskkonna testtarne ehk läbitakse kõik sammud, mida tuleb teostada tootmise keskkonna uuendamisel ning koostatakse kommunikatsiooni plaani tarkvara lõppkasutajate ja **organisatsiooni töötajate jaoks.**

5. **Tootmise keskkonna uuendamine ja sellele järgnev tugi**

Viimases faasis teostatakse tootmise keskkonna uuendamist.

Põhitegevusteks on:

- Ametijuhendite koostamine
- Kasutaja toe seadistamine

Peale live'i ehk tootmisse süsteemi panekut on tähtis teostada ka süsteemi protsesside monitooringut ning vajadusel ka pidevaid parendamistegevusi.

3.4.1 Sisend uue projekti kinnitamise protsessi jaoks

ASAP ehk accelerated SAP õpetab, kuidas teostada SAP arendusi efektiivselt ehk toob välja, millised kohustuslikud sammud peavad olema kindlasti läbitud ning milline on iga faasi eesmärk/väljund.

Uues projekti kinnitamise protsessi suhtes see tähendab, et tuleb panustada mitte ainult arendusele, vaid ka eelnevatele tegevustele ehk arenduseks ettevalmistusele, mille alla antud kontekstis kuulub projekti selekteerimine. Projekti ettevalmistamise üks osadest on

projektiplaani loomine, s.t. et ei tohi teostada ühtegi arendustööd kui idee omanikul puudub selge visioon, milliseid ärilisi tegevusi tuleb teostada idee elluviimiseks kõigepealt.

3.5 COBIT

COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) pakub põhjalikku raamistikku, mis aitab ettevõtetel saavutada oma eesmärke ja luua lisaväärtust läbi ettevõtte infotehnoloogia efektiivse juhtimise ja haldamise.

Antud peatükis on toodud sissejuhatav kirjeldus COBIT 4 ja COBIT 5 põhimõtetest. Põhjuseks antud raamistikute valimiseks osutus:

1. COBIT 4: on üks olulisemast metoodikatest auditi juhtimiseks ja korraldamiseks
2. COBIT 5: pakub ärilist vaadet organisatsiooni IT juhtimisest

3.5.1 COBIT 4

COBIT 4 jaotab juhtimiseesmärgid nelja põhilisse alasse:

1. Planeerimine ja organiseerimine
2. Hankimine ja evitus
3. Tarnimine ja tugi
4. Seire

Nendel neljal alal on 34 IT protsessi ja laia juhtimiseesmärki. Iga IT protsessi jaoks on antud detailsed meetodid, kontrollide hindamine, vastavuse hindamine, riskide hindamine.

Planeerimine ja organiseerimine:

- Määratleda strateegiline IT plaan
- Määratleda infoarhitektuur
- Määratleda tehnoloogiline suund
- Määratleda IT organisatsioon ja seosed

- Hallata IT-investeeringuid
- Teavitada juhtimisstiilid ja suund
- Hallata inimressursse
- Tagada vastavus välisnõuetele
- Hinnata riskid
- Hallata projekte
- Hallata kvaliteeti

Hankimine ja evitamine:

- Tuvastada lahendused
- Hankida ja hooldada rakendustarkvara
- Hankida ja hooldada tehnoloogiaarhitektuuri
- Välja töötada ja käigus hoida IT-protseduurid
- Installeerida ja akrediteerida süsteemid
- Hallata muutusi

Tarnimine ja tugi:

- Määratleda teenusetasemed
- Hallata kolmandate osapoolte teenuseid
- Hallata suutvust ja võimsust
- Tagada pidev teenus
- Tagada süsteemide turvalisus
- Tuvastada ja kinnitada kulud

- Koolitada kasutajaid
- Abistada ja nõustada IT kliente
- Hallata konfiguratsiooni
- Hallata probleeme ja intsidente
- Hallata andmeid
- Hallata ruume
- Hallata ekspluatatsiooni

Seire:

- Seirata protsesse
- Hinnata sisejuhtimise adekvaatsust
- Saada sõltumatu kinnitus
- Korraldada sõltumatu audit[9]

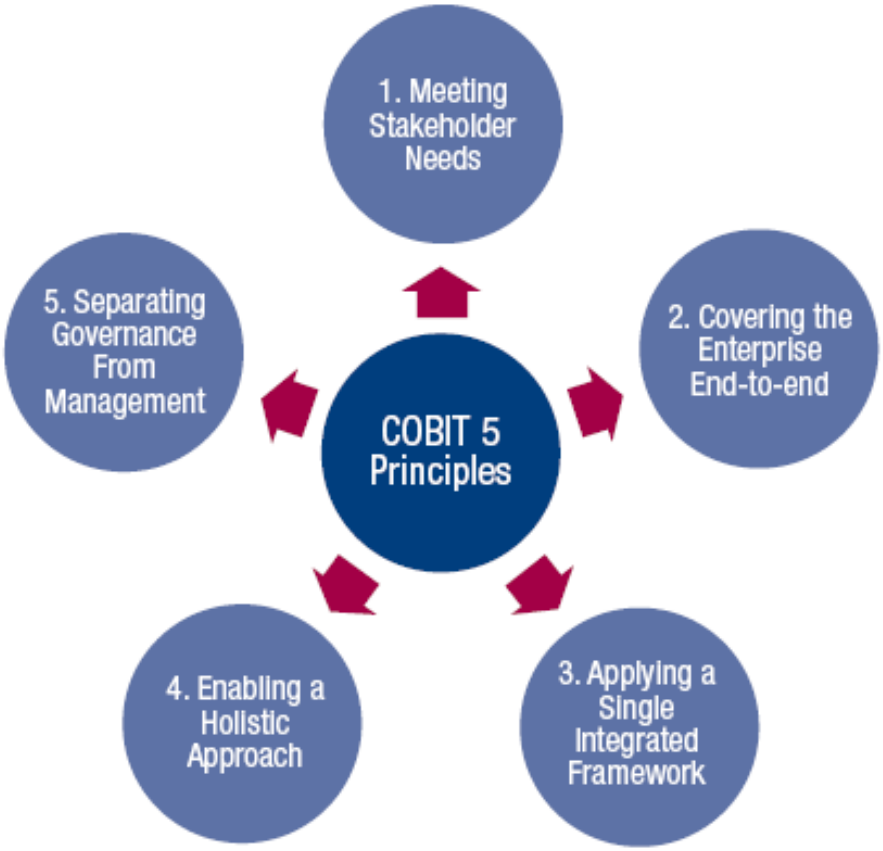
[9] Jaak Tepandi loengumaterjalid, 2007, lk 72
http://www.cs.tlu.ee/~inga/progbaas/Materjalid/tks-loeng.pdf

3.5.2 COBIT 5 põhimõtted

COBIT 5 on ISACA poolt uuem välja töötatud raamistik, mis pakub ärilist vaadet organisatsiooni IT juhtimisest, mis mängib infotehnoloogilise väärtuse loomiseks ettevõttele. COBIT 5 põhjaks on viis põhimõtet:

1. Vastavus huvigruppide vajadustele
2. Ettevõtte täielik katmine
3. Ühtse raamistiku rakendamine
4. Terviklik lähenemine
5. Organisatsiooni juhatuse ja juhtkonna eraldamine

Allpool on tood joonis, mis kirjeldab COBIT põhimõtteid:



Joonis 6 – *COBIT 5: Põhimõtted*

Põhimõt1e 1. Vastavus huvigruppide vajadustele (Meeting Stakeholder Needs):

Huvigruppide vajadused teisaldatakse ettevõtte efektiivseks strateegiaks. COBIT 5 eesmärkide skeem tõlgendab huvigruppide vajadused konkreetseteks, praktilisteks ja kohandatud eesmärkideks ettevõtte kontaktis.

Põhimõte 2. Ettevõtte täielik katmine (Covering the Enterprise End-to-end):

IT juhtkond / juhtimisaparaat ühildatakse ettevõtte juhtkonna / juhtimisaparaadiga, s.t., ettevõtte juhtimissüsteem ja juhtimisstrateegia, mis on pakutud COBIT 5 poolt sujuvalt integreeritakse terve ettevõtte juhtimismudeli sisse.

Lisaks integreerimisele toimub ka kõikide ettevõtte funktsioonide ja protsesside katmine; COBIT 5 ei keskendu ainult "IT funktsioonidele", vaid käsitleb terve ettevõtte infovahetust ja tehnoloogiat.

Põhimõte 3. Ühtse raamistiku rakendamine (Applying a Single Integrated Framework):

COBIT on joondatud viimaste kehtivate/aktuaalsete standartide ja raamistikega, mis võiksid olla kasutusel organisatsioonides.

Ettevõtete standardid: COSO, COSO ERM, ISO/IEC 9000, ISO/IEC 31000

IT-alased standardid: ISO/IEC 38500, ITIL, ISO/IEC 27000 series, TOGAF, PMBOK/PRINCE2, CMMI jne.

Antud vastavus lubab organisatsioonidele kasutada COBIT 5 üldise raamistikuna nii IT kui ettevõtte juhtimise struktuurides.

Põhimõte 4. Terviklik lähenemine (Enabling a Holistic Approach)

Otsuste vastuvõtmisel on tähtis, et selle jaoks vajalik informatsioon oleks lihtsalt kättesaadav. Selle jaoks on vajalik, et oleks terviklik vaade organisatsioonist, selle vajadustest ja strateegiast üle ettevõtte. Antud juhul üle juhatuse ja juhtkonna.

Põhimõtte 5. Organisatsiooni juhatuse ja juhtkonna eraldamine (Separating Governance From Management):

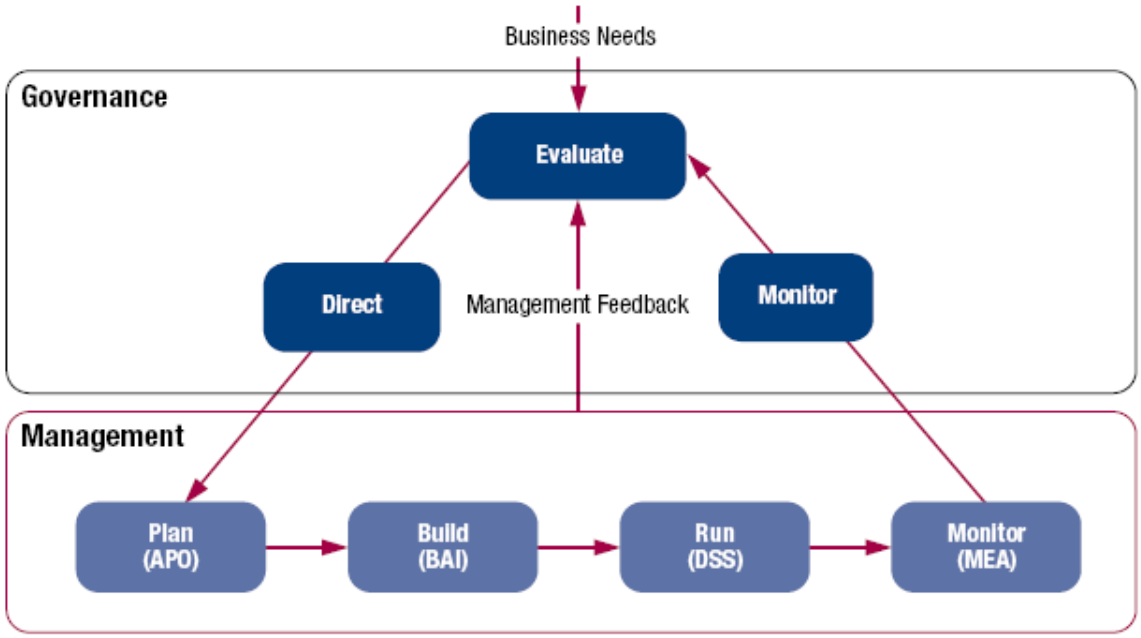
- **Juhatus (Governance) –** Enamus organisatsioonides ettevõtte nõukogu aktsionäridest ja/või omanikest, esimehe eestvedamisel

- **Juhtkond (Management) -** Enamus organisatsioonides ettevõtte operatiivjuhtimine, CEO eestvedamisel

Juhatus arvestades turu vajadusi ja võimeid läbi prioriseerimise ja vastavate otsuste tegemise sätestab ettevõtte strateegia ja eesmärgid.

Juhtkond planeerib, koostab ja käivitab need tegevused, mis joonduvad juhatuse poolt sätestatud strateegiaga, et saavutada ettevõtte eesmärke.

Allpool on toodud organisatsiooni juhatuse ja juhtkonna eraldamise põhimõtted.



Joonis 7 – *COBIT 5: Organisatsiooni juhatuse ja juhtkonna eraldamine*

3.5.3 Sisend uue projekti kinnitamise protsessi jaoks

COBIT põhimõtetes on samuti kirjeldatud vajadust teostada riskide tuvastamist ja nende juhtimist ning vajadust korraldada auditit ehk järelkontrolli teostatud projektidele. Uue projekti kinnitamise protsessi suhtes see tähendab, et tuleb tuvastada võimalikud riskid, mis kaasnevad projekti valmimisega ning läbi mõelda ka vastavad maandamise tegevused enne kui need riskid muutuvad reaalsuseks. Lisaks peale projekti lõpetamist tuleb teostada projekti järekontrolli ehk tuleb hinnata projekti tulemused vastavalt eelnevalt defineeritud eesmärkidele.

4. Lahendus

Arvestades metoodikate sisendeid, mis on välja toodud eelmises peatükis, võib välja töötada kindlustusettevõte X jaoks ideede / projektide kinnitamise protsessi, mis sobib nii väiksematele projektidele kui suurematele projektidele. Uus protsess peab endas hõlmama järgmisi tegureid:

- Strateegiliste ja taktikalise eesmärkide eristamine ja defineerimine
- Idee/projekti tasuvuse hindamine
- Projekti äriliste sammude plaani koostamine
- Riskide hindamine
- Projekti lõpetamisel selle tulemuste hindamine

4.1 Infovajaduste väljaselgitamine

Äriarendusgrupi otsustamisvõime jaoks kõlbliku info välja selgitamiseks sai loodud n.ö. fookusgrupp. Sinna kuulusid äriarendusgrupi liikmed, kelle osavõtt äriarendusgrupi koosolekutest oli kohustuslik, sest et nad esindasid ärikriitilisi osakondi ja teostaja osakonda:

- Kindlustuse osakonna juht
- Müügiosakonna juht
- Infotehnoloogia osakonna juht

Vastavate isikutega oli läbiviidud töötoad, mille jooksul selgus, et tuleb luua kaks otsustamispunkti. Iga punkti jaoks on vajalik oma infokogum.

Esimene otsustamisepunkt on „Esimene äriline filter“. Analoogselt nimetusega protseduuri käigus filtreeritakse või korrigeeritakse toored ideed/projektid järgmiste kriteeriumite alusel:

1. Projekti seos ettevõtte strateegiliste eesmärkidega: idee esitamiseks tellija peab kirjeldama projekti eesmärke, lühisisu ja andma ajalist hinnangut, millal on projekti elluviimine kõige aktuaalsem

2. Projekti seos ettevõtte taktikaliste eesmärkidega (KPI): idee esitamiseks tellija peab välja tooma mõõdikud projekti eesmärkide saavutamiseks ligikaudselt

3. Projekti ulatus: idee esitamiseks tellija peab välja tooma, mis on projekti ulatus organisatsiooni piirides

Teine otsustamispunkt on äriarendusgrupi implementeerimise otsus. Otsuste vastuvõtmiseks on vajalikud järgmised tegurid:

1. Projektiplaan – Projekti plaan on projekti üle otsustamise, projekti käivitamise, teostamise ja kontrollimise aluseks.[10] Projekti plaan ei nõua erivahendeid selle koostamiseks. Võib olla lihtsamal kujul.

2. Arendatava idee äriline eelanalüüs - äriliste vajaduste esialgne sõnastus, mis algab probleemi püstitamisest. Analüüsitakse, miks on täna arendust vaja ning milline on soovitava süsteemi eesmärk ja ulatus vastavalt ärivajadustele ja tulevastele äriprotsessidele

3. Esialgne teostamise mahuhinnang – teostamise mahuhinnang eelanalüüsi alusel

4. Tasuvusanalüüs - tasuvust hinnatakse projekti kulu ja eeldatava kasu omavahelise võrdlemise teel.

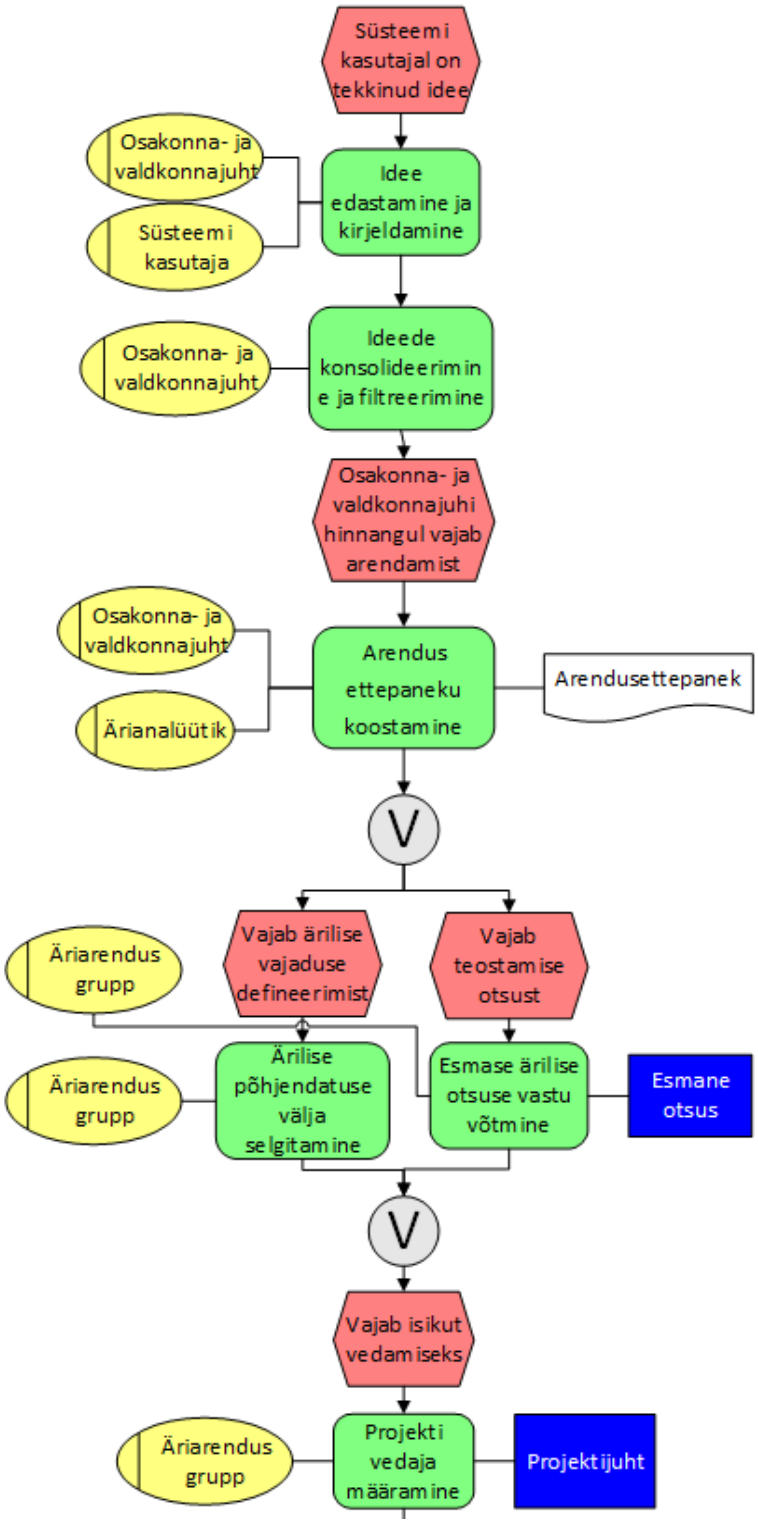
5. Riskianalüüs – kontserni nõue. Riskianalüüs annab pingerea ohtudest, mis võivad ettevõtte tegevust kõige rohkem kahjustada, nende tõenäosusest ja maandamistegevustest

6. Kontrolli mõõdikud - Mõõtmise süsteemis moodustavad mõõdetavad ning kokku arvutatud näitajad nii kasutajate rollide, tüüpfunktsionaalsuste ning kasutatavuse elementide jaotuses koondterviku[11].

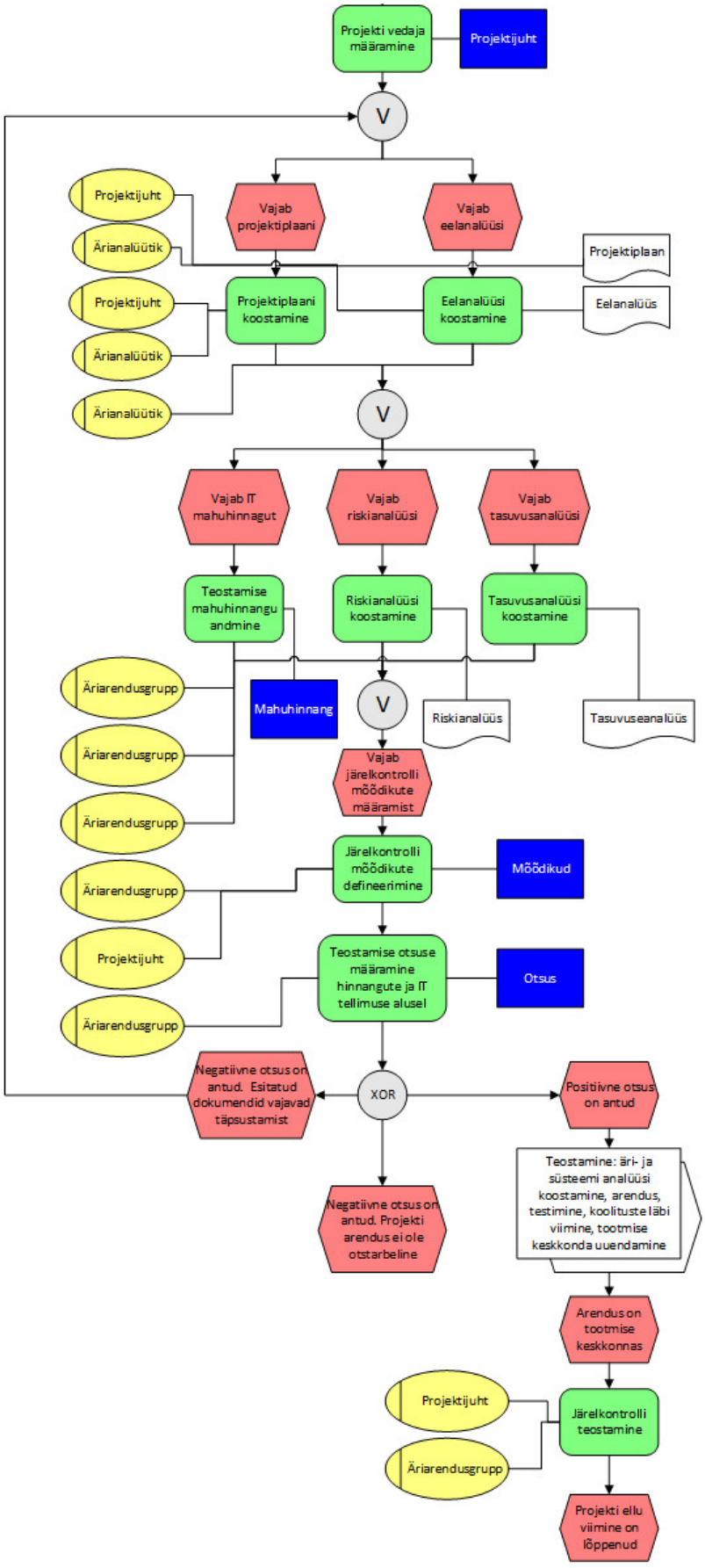
[10] Haigekassa „Projektijuhtimise käsiraamat tervise edendamise ja haiguste ennetamise projektidele“ [www] https://www.haigekassa.ee/uploads/userfiles/Projektijuhtimise_kasiraamat.doc
[11] Ernst & Young „Protsessianalüüsi käsiraamat“, 2013 [www] https://www.mkm.ee/sites/default/files/protsessianaluusi_kasiraamat.pdf

4.2 Kriteeriumite defineerimine ja standardiseerimine (s.h. abimaterjalid)

Eelmises alapeatükis loetletud kriteeriumite alusel sai välja töötatud uus idee/projekti esitamise protsess:



Joonis 8 – *Uue projekti kinnitamise ja teostamise protsessi kirjeldus – osa 1*



Joonis 9 – *Uue projekti kinnitamise ja teostamise protsessi kirjeldus – osa 2*

4.2.1 Idee / vajaduse püstitamine

Kindlustusettevõte X töötajal tekib mõte või vajadus teostada muudatus ja / või luua infosüsteemi uut funktsionaalsust. Töötaja pöördub oma otsese juhi (kes on üldjuhul grupi, osakonna- või valdkonnajuht) poole ettepaneku ja vastava idee kirjeldusega (ei ole dokumenteeritav).

4.2.2 Sisendi konsolideerime / filtreerimine

Grupi-, osakonna- või valdkonnajuht teeb selgeks, et antud idee/vajadus on potentsiaalne projekt järgmiste põhimõtete järgi:

a. Tegemist ei ole infosüsteemis esineva veaga
b. Tegemist ei ole infosüsteemi vale / mitteotstarbelise kasutamisega

4.2.3 „Esimene äriline filter“

Esimese ärilise filtri sisendiks on dokument, mille eesmärk on tuvastada idee sobivust organisatsioonile järgmise vormi järgi:

Uue projekti idee ettepanek

Projekti nimi:	
Kuupäev:	
Projektijuhi nimi:	

1. **Projekti seos ettevõtte strateegiliste eesmärkidega**
1. Kirjeldus – *2. Eesmärk –* *3. Ajaline hinnang -*
2. **Projekti seos ettevõtte taktikaliste eesmärkidega (KPI)**
1. Käive *2. Kasum* *3. Kliendi rahulolu* *4. Kulude kokkuhoid* *5. Maine*
3. **Projekti ulatus**
1. Osakonna sisene *2. Osakondade ülene* *3. Ettevõtte ülene*

Tabel 2 - Uue projekti idee ettepanek

Väljundiks on:

1. Ärilise põhjendatuse välja selgitamine
2. Esmane äriline otsus
3. Projekti vedaja (projektijuhti) määramine

4.2.4 Eelanalüüs

Projektijuht koostab projekti eelanalüüsi vastava abimaterjali dokumendis kirjeldatud põhimõtete järgi ärianalüütiku toega. Eelanalüüsi faasil kaasatakse ka süsteemi analüütikut.

Väljundiks on eelanalüüsi dokument:

Dokumendis tuleb luua väljaselgitatust/kirjeldust järgmistele punktidele:

1. Projekti sissejuhatus
    a. Eesmärk
    b. Esialgne ulatus (scope in/scope out)
2. Projekti riskid
3. Projekti viited
    a. Seotud osapooled
    b. Seotud/sarnased projektid
4. Äriprotsess
    a. Hetkeolukorra kirjeldus lihtsamal kujul (ja diagramm vajadusel)
    b. Tulevase olukorra kirjeldus lihtsamal kujul (ja diagramm vajadusel)
5. Projekti osavõtjad/tulevased kasutajad ja nende sisend
    a. Halduseosakond
    b. Raamatupidamise osakond
    c. jne

4.2.5 Projektiplaan

Projekti planeerimine teostatakse paralleelselt eelanalüüsiga peale „Esmase ärilise filtri“ positiivset läbimist. Projekti planeerimist juhib ja selle eest vastutab projektijuht (vt. projektijuhi ametijuhend – töö lisas?). Planeerimisse peab kaasama ka neid töötajaid või sihtrühmade esindajaid, kelle tegevust projektiga planeeritakse muuta (nt. eakatele planeeritud tegevuse planeerimisse peab kaasama ka eakate esindaja jne), aga ka kõigi huvitatud osapoolte esindajad.[12]

Väljundiks on projektiplaani dokument:

Tabel 3 - Projektiplaan

dd.mm.yyyy	Projekti nimetus			
Tegevus	selgitus / tingimus	vastutaja	kuupäev / tähtaeg	staatus
ÜLDINE				
Ideede / vajaduste kokkupanek				Tehtud
Eelanalüüs				Tehtud
Projektiplaan / ajakava				Tegemisel
IT mahuhinnang				Alustamata
Tasuvusarvutus				Alustamata
Teostamise otsus				Alustamata
TEENUS & katted				
Ärianalüüs				Alustamata
Eeskirjad, kooskõlastused, käskkirjad jms				Alustamata
IT & TEHNOLOOGIA				
Süsteemianalüüs				Alustamata
Aredustööde plaan				Alustamata

[12] Haigekassa „Projektijuhtimise käsiraamat tervise edendamise ja haiguste ennetamise projektidele“ [www] https://www.haigekassa.ee/uploads/userfiles/Projektijuhtimise_kasiraamat.doc

Arendustööd + IT test				Alustamata
TURUNDUS, KOMMUNIKATSIOON				
Kommunikatsiooniplaan				Alustamata
Turunduseplaan				Alustamata
VASTUVÕTTU TESTIMINE				
Testplaan				Alustamata
Testimise ajalise plaani kooskõlastus				Alustamata
Testijate kinnitus				Alustamata
KOOLITUSED				
Koolitusvajaduse väljaselgitamine				Alustamata
Koolitusplaan/ajakava				Alustamata
Koolituse materjalid				Alustamata
GO LIVE				
GO LIVE plaani koostamine				Alustamata
GO LIVE otsus				Alustamata

Vajadusel tellija võib täiendada või eemaldada projektiplaanis toodud tegevused.

4.2.6 Esialgne teostamise mahuhinnang

Infotehnoloogia osakonna juht / süsteemianalüütik annab esialgse teostamise mahuhinnangu eelanalüüsi alusel kasutades MIN / MAX põhimõtet:

- minimaalne hinnang eeldusega, et ärinõuded ei muutu keerulisemaks ärianalüüsi valmistamise jooksul
- maksimaalne indikatiivne hinnang eeldusega, et ärinõuded muutuvad keerulisemaks.

Väljundiks on teostamise maht (töötundides/tööpäevades).

4.2.7 Tasuvusanalüüs

Tasuvusanalüüsi koostamise eest vastutab projektijuht ärianalüütiku toega. Tasuvusanalüüsi käigus tuvastatakse projekti oodatavad tulud (käive, tööjõu ja / või muu ressurssi vabastamine, perspektiivid / maine jne). Tasuvusanalüüsi vaatab üle kontrollingu ja planeerimise spetsialist.

Väljundiks on tasuvusanalüüsi maatriks

Tabel 4 - Tasuvusanalüüs

Project "Näidis projekt 1"					
	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
GWP					
GWP estimation					
GWP total	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Investments					
Investments	0	0	0	0	0
Investments total	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Operating costs					
Operating costs (additional IT, etc)	0	0	0	0	0
Marketing	0	0	0	0	0
Overall fixed aquisition costs	0	0	0	0	0
Overall fixed administative costs	0	0	0	0	0
Operating costs total	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Lossess					
Loss ratio e.g. 67%	0	0	0	0	0
Lossess total	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Total	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Balance	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Project Profitability					
	2014 4q	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Sales	0	0	0	0	0
Losses	0	0	0	0	0
Total	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Margin, %	**=Total/Sales**	**=Total/Sales**	**=Total/Sales**	**=Total/Sales**	**=Total/Sales**

4.2.8 Riskianalüüs

Riskianalüüsi koostamise eesmärgiks on hinnata projekti teostamise käigus tekkivaid võimalikke ohte ja viia nende tekkimise võimalikkus miinimumini[13]. Riskianalüüsi koostamine on projekti planeerimise abivahendiks. Riskianalüüs koostatakse kõigi projekti plaanis olevate tegevuste kohta:

1. Riskianalüüsi koostamise eest vastutab projektijuht
2. Projekti ohustavad riskid tuleb tuvastada, hinnata nende mõju ja esinemise tõenäosus (antud töös ma ei too välja riski tõenäosuse hindamise põhimõtted), samuti kasutatavad meetmed maandamiseks.
3. Lisaks tuleb hinnata projekti aluseks olevate muudatuste mõju ettevõtte teistele protsessidele ja infosüsteemidele
4. Riskianalüüsi vaatab üle ja kinnitab äririskide juht

Tabel 5 – Riskihindamise skaala

Esinemise tõenäosus	**Esinemise selgitus**	**Tõenäosuse %**
Väga madal	praktiliselt võimatu	0-1
Madal	peaaegu võimatu	1-10
Keskmine	tõenäoline	10-25
Kõrge	peaaegu kindel	25-50
Väga kõrge	täitsa kindel	50+

[13]Haigekassa „Projektijuhtimise käsiraamat tervise edendamise ja haiguste ennetamise projektidele“, lk. 10, [www]
https://www.haigekassa.ee/uploads/userfiles/Projektijuhtimise_kasiraamat.doc

Tuvastatud riskidest tuleb luua nimekirja, kus on kirjeldatud maandamistegevused vt. tabel allpool. See on antud faasi väljunddokument.

Tabel 6 – Riskide nimekiri

Risk					Maandamise tegevused		
Nr.	**Kirjeldus**	**Tõenäosus**	**Mõju**	**Tulemus**	**Kirjeldus**	**Tähtaeg**	**Vastutaja**
1	*- Olukord - 'Risk, et ...'* *- Põhjus - 'mille põhjuseks on ...'* *- Tagajärg - 'ja mille tulemusel ...'*	Väga madal	Väike		*Millised on kokkulepitud maandamise meetmed* *Võib jagada kaheks:* *-ennetavad tegevused, et riski ära hoida* *-tegevused, mida teha kui risk on realiseerunud*		
2		Väga kõrge	Oluline				
3		Keskmine	Oluline				

4.2.9 Järelkontrolli mõõdikud

Koos tasuvusanalüüsi koostamisega projektijuht määrab projektiedukuse kriteeriumid s.t. näitajad, mille alusel on võimalik mõõta projekti edukust peale selle lõpetamist ja hiljem. Reeglina on soovitatav kasutada tasuvusanalüüsis toodud mõõdikuid ja näitajaid. Vajadusel mõõdikute ja näitajate defineerimisel toetavad projektijuhti äriarendusgruppi liikmed.

1. KPI
2. Käive
3. Kahjude vähendamine
4. Soovitusindeks
5. Pöördumiste vähendamine
6. Tarkvara probleemide vähendamine
7. Menetletavate dokumentide arvu vähendamine

Lisaks projektijuht fikseerib / mõõdab ka projekti reaalse töö- ja ajamahtu.

4.3 Uus protsess: Otsustamise lahendus

Projektide järjestamine toimub vaid läbi äriarendusgrupi lähtudes eelanalüüsi, projekti plaani, mahuhinnangu, riskianalüüsi ja tasuvusanalüüsi sisust, mille esitamise eest vastutab projektijuht.

Järjekorra numbri määrab äriarendusgrupp võrreldes omavahel projektide tasuvust, ärikriitilisust ja väärtuslikkust organisatsioonile, v.a. juba „töös“ olevad projektid.
Otsustajatele pakutakse hinnata järgmised aspektid:

1. Projekti seos ettevõtte strateegiliste eesmärkidega
2. Projekti seos ettevõtte taktikaliste eesmärkidega (KPI)
3. Projekti tulemuste jätkusuutlikkus ja konkurentsivõime ning mõju edaspidi

Hindamine toimub nominaalgrupi tehnika järgi. Iga otsustaja annab hinnangu igale projektile skaalal 1- 10. Kõrgema prioriteedi/teostamise järjekorranumbri saab see projekt, millel on suurem skoor

Vajadusel peale hindamist tekitatakse arutelu, mille käigus on võimalik korrigeerida teostamise järjekorda.

Tabel 7 – Projekti hindamise tabel

	Analüütik	**Aktuaar**	**Turundusjuht**	**IT juht**	**Ärijuht**	**Müügijuht**	**Riskijuht**
Projekt 1							
Projekt 2							
Projekt 3							
Projekt 4							
Projekt N							

4.3.1 Järelkontroll

Peale projekti ellu viimist projektijuht hindab selle edukust tasuvusanalüüsis toodud mõõdikute alusel. Projektijuht fikseerib/mõõdab:

3 kuud peale lõpetamist:

- projekti reaalse töö- ja ajamahtu
- meeskonnahinnanguid projektile (vabas vormis)
- tasuvusanalüüsis toodud KPId (käive, soovitus indeks jne)

6 kuud peale lõpetamist:

- tasuvusanalüüsis toodud KPId (käive, soovitus indeks jne)

Projektijuht presenteerib projektitulemused äriarendusgrupi koosolekul, kus tehakse järeldusi tulevaste projektide osas. Vajaduselt vastavalt tulemustele võetakse vastu parendamismeetmed.

5. Protsessi juurutamine

Antud töös kirjeldatud protsess muudab töökorraldust terve organisatsionni ulatuses. Selliste muudatuste sisse viimine ei tohi olla spontaanne ja faktidega kinnitamata. Seega antud protsessi ning uute põhimõtete kontrollimiseks ja kinnitamiseks on asjakohane pilootprojekti läbi viimine ja juurutamise plaani koostamine.

5.1 Juurutamise plaan

Juurutamise plaan koostatakse kasutades antud töös pakutud projektiplaani.

Plaan koosneb kolmest osast (vt. tabel allpool):

1. Pilootprojekti läbiviimine
2. Uue protsessi ametlik esitamine ja kinnitamine
3. Võtmeisikutele koolituste läbi viimine

Tabel 8 – Uue projekti kinnitamise protsessi juurutusplaan

dd.mm.yyyy	Uue kinnitusprotsessi juurutamine		
Tegevus	**selgitus / tingimus**	**vastutaja**	**kuupäev / tähtaeg**
Pilootprojekt			
Pilootprojekti korraldamine		Ärianalüütik ja tellija	dd.mm.yyyy
Pilootprojekti tulemuste ettevalmistamine ja presenteerimine		Ärianalüütik	dd.mm.yyyy
Esitamine ja kinnitamine			
Paranduste sisse viimine vastavalt pilootprojekti tulemustele		Ärianalüütik	
Uue protsessi tutvustus äriarendusgrupile		Ärianalüütik	dd.mm.yyyy
Uue protsessi tutvustus Juhtkonnale		Ärianalüütik, Arendusejuht	dd.mm.yyyy
Äriarendusgrupile koosolekute planeerimine		Ärianalüütik	dd.mm.yyyy
Koolitused võtmeisikutele		Ärianalüütik	
Koolitus 1	Grupp 1	Ärianalüütik	dd.mm.yyyy
Koolitus 2	Grupp 2	Ärianalüütik	dd.mm.yyyy
Koolitus 3	Grupp 3	Ärianalüütik	dd.mm.yyyy
Koolitus 4	Grupp 4	Ärianalüütik	dd.mm.yyyy
Küsitluse läbi viimine		Ärianalüütik	
Korduvküsitluse läbiviimine		Ärianalüütik	To Be Defined

5.2 Pilootprojekt

Selleks, et üle kontrollida loodud protsessi sobivust kindlustusettevõte X jaoks sai läbi viidud pilootprojekt. Ärisaladuse hoidmise huvides antud peatükis ei ole välja toodud kõik protsessi materjalid, vaid ainult osa nendest või materjalid on esitatud osaliselt.

5.2.1 Pilootprojekti kirjeldus

1. **Uue projekti idee ettepanek**

Allpool on toodud uue müügikanali implementeerimise ettepanek. Projektijuht on välja toonud eraldi taktikaliste ja strateegiliste eesmärkide loetelu. Selleks tal on kulunud alla 1 tööpäeva.

Uue projekti idee ettepanek

Projekti nimi:	**Pilootprojekt: kindlustustoote implementeerimine iseteenindusportaalis**
Kuupäev:	**20.05.2014**
Projektijuhi nimi:	**Mari Maasikas**

1. **Projekti seos ettevõtte strateegiliste eesmärkidega**
Võimaldada iseteeninduskeskkonnas klientidel iseseisvalt vormistada eksisteeriva Kindlustustoote poliise. Kasvatada Kindlustustoote müüki ning saada juurde uusi kliente. Projekti valmimise aeg septembri lõpp/oktoobri algus
2. **Projekti seos ettevõtte taktikaliste eesmärkidega (KPI)**
1. Käibe suurendamine 120 000 EUR võrra aastas *2. Soovitusindeksi kasvatamine rahulolu kasvatamine 2% protsendi võrra.* *3. Kulude kokkuhoidu lühiajalises perspektiivis ei ole võimalik välja tuua, kuid on võimalik prognoosida kuni 3% müügiressursi vabanemist antud Kindlustustoote jaoks*
3. **Projekti ulatus**
Projekt on ettevõtte ülene

Tabel 9 - Pilootprojekti idee ettepanek

Antud dokumendi alusel äriarendusgrupp lasi ühehäälselt idee läbi esimese ärilise filtri, sest potentsiaalne projekt vastas ettevõtte strateegilistele eesmärkidele.

2. Pilootprojekti projektiplaan

Projektiplaani koostamine osutus projektijuhi jaoks keerulisemaks kui projektiidee ettepaneku koostamine. Selle koostamist toetas ärianalüütik. Projektijuhi tagasiside on järgmine: „Kui täidetakse projektiplaani esimest korda üksi, siis on vaja tuge. Kuid kui oleks vaja teise projekti raames seda koostada, siis projektiplaani koostamise põhimõtted on arusaadavad."

Tabel 10 – Pilootprojekti projektiplaan

dd.mm.yyyy	Pilootprojekt: kindlustustoote implementeerimine iseteenindusportaalis		
Tegevus	vastutaja	kuupäev / tähtaeg	staatus
ÜLDINE			
Ideede / vajaduste kokku panek	ärianalüütik, projektijuht	26.05.2014	Tehtud
Eelanalüüs	ärianalüütik, projektijuht	30.05.2014	Tehtud
Projektiplaan / ajakava	projektijuht	2.06.2014	Tehtud
IT mahuhinnang	IT juht	3.06.2014	Tehtud
Tasuvusarvutus	Projektijuht, ärianalüütik	5.06.2014	Tehtud
Äriarendusrühma otsus	äriarendusgrupp	12.06.2014	Tehtud
TEENUS & katted			
Ärianalüüs	ärianalüütik	30.06.2014	Tegemisel
IT & TEHNOLOOGIA			
Tehniline disain / Süsteemianalüüs	IT juht		Alustamata
Aredustööde plaan	IT juht		Alustamata
Arendustööd + IT test	IT juht	31.07.2014	Alustamata
TURUNDUS, KOMMUNIKATSIOON ja MÜÜGITUGI (kui vaja)			
Kommunikatsiooniplaan	Kommunikatsiooni juht	10.06.2014	Tegemisel
Turundusplaan	Turundusjuht	juuli lõpp	Alustamata
VASTUVÕTTU TESTIMINE			
Testplaan	ärianalüütik	30.06.2014	Alustamata
Testimise ajalise plaani kooskõlastus	ärianalüütik	31.07.2014	Alustamata

Testijate kinnitus		31.07.2014	Alustamata
KOOLITUSED			
Iseteenindusportaali tutvustus kõnekeskusele	projektijuht		
GO LIVE			
Go live	Projektijuht, ärianalüütik, IT juht	1.10.2014	
KONTROLLIMÕÕDIKUD			
Projekti järelkontroll		Mai .2014	

3. Pilootprojekti Tasuvusanalüüs, IT mahuhinnang, Riskianalüüs, Kontrollimõõdikud, Otsustamismaatriks jne

Nagu oli juba mainitud, et pilootprojektis kasutatavad andmed on eriti sensitiivsed, seega antud töös nende avaldamine ei ole soovituslik. Seega siin tuuakse välja projektijuhi tagasiside iga sammu kohta.

- **Tasuvusanalüüs:** tasuvusanalüüs tundus antud protsessi üks keerulisematest osadest. Prognoositava GWP defineerimisega muresid ei tekkinud. Tõsisemaks väljakutseks osutus investeeringute loetlemine (potentsiaalsed kulud). Antud olukorras tekkis loogiline protsessi parandusettepanek koostada tasuvusanalüüsi koos teiste osakondade esindajatega.
- **IT mahuhinnang:** IT mahuhinnangu andmine muutus lihtsamaks. Vastavatel teostajatel hinnangu andmiseks on detailsem sisend ehk rohkem infot, millega tuleb arvestada teostamisel.
- **Riskianalüüs**: sarnaselt tasuvusanalüüsi koostamisega riskianalüüs nõudis ka teiste osakondade esindajate sisendeid.
- **Kontrollimõõdikud**: kontrollimõõdikute listi kokkupanemisega väljakutseid ei tekkinud (said esitatud tasuvusanalüüsis ja projekti idee ettepanekus toodud tegurid).
- **Otsustamismaatriks**: otsustamismaatriks tundus protsessi osavõtjatel (otsustajatel) pigem formaalne samm. Antud projekti puhul jäi mulje, et maatriksi koostamine on pigem koormav tegevus

5.3 Pilootprojekti tulemused

Projekti kinnitamise periood on vähenenud: enne uut protsessi võttis kinnitamine aega 1 kuni 3 kuud, uue protsessi kasutamisele võtmisega kinnitatakse projekt poole kuuga. Analüüsides uut kinnitamise protsessi võib välja tuua mitu põhjust, miks otsustamisvõime on kasvanud:

1. Kõik osapooled tutvusid projekti sisuga palju varem kui see jõudis kinnitusringile, sest et otsustajad või nende esindajad pidid andma sisendid projekti sisule (eelanalüüsi faasis).

2. Projekt on põhjalikult läbi töötatud ettevalmistamise faasis ning projektijuht oskab paremini kaitsta projekti (välja tuua puudused, vastavust eesmärkidele).

5.4 Protsessi puudused

Pilootprojekti juurutamise jooksul selgusid ka järgmised puudused:

1. Tasuvuseanalüüsi ja riskianalüüsi koostamine peab olema koostöös teiste osakondade esindajatega ning konsolideeritud projektijuhi poolt.

2. Otsustamismaatriks – otsustamismaatriksi koostamise samm tundus üleliigne, kuid ühe projekti näide ei ole väga hea alus loobuda antud sammust. Seega tuleb läbi viima 2-3 projekti ning seejärel vastavalt tulemustele hinnata selle otstarbekust.

3. Väljatöötatud protsess ei sobi „väikeprojektide“ jaoks ehk mitte arendustööde jaoks (projektid, mis ei nõua arendustuge):

    a. Väiksemate projektide jaoks (nt hooldustöö, seadistus) töö tellimine teostatakse vigade raporteerimise süsteemi kaudu vastava tüübiga ülesande loomisel.

4. Teatud projektide jaoks, mis ei kvalifitseeru „väikeprojekti“ alla, antud protsess on liiga bürokraatlik

    a. Puuduse likvideerimise lühiajaline vaade: sai otsustatud eristada 2 tööpäeva projekte, nende jaoks on vaja teostada sammud: idee kirjeldus, eelanalüüs, IT mahuhinnang, kontrollimõõdikute defineerimine

b. Puuduse likvideerimise pikaajaline vaade: sõltuvalt protsessi toimimise tulemustest muuta seda vähem bürokraatlikuks, võimalusel loobuda teatud sammudest või muuta nende väljundid vähem mahukaks.

5.5 Koolitusplaan

Uue projekti kinnitamise protsessi pilootprojekti võib pidada edukaks, seega selle juurutamiseks tuleb teostada potentsiaalsete tellijate, otsustajate ja teostajate vastav koolitus. Allpool on toodud koolituste plaan.

Tabel 11 – Koolitusplaan

GROUP	DEPARTMENT	PERIOD
Group I	Business department	XX.XX.2015 – YY.YY.2015
	Legal department	
Group II	Back office	
	Strategy department	
	Accounting	
Group III	Sales	
Group IV	Invest	
	Aktuary	
	IT	
	HR	
	Marketing	

Vastavalt koolituste plaanile kindlustusettevõte X personal on jagatud neljaks grupiks. Jagamine toimub osakondade kaupa vastavalt osakondade tellimise vajadustele ja osakondade suurustele. Antud jagamine on vajalik, selleks, et koolitusel oleksid töötajad sarnaste huvidega (v.a. Group IV) ning koolituste grupid oleksid tasakaalus.

6. Kokkuvõte

Antud peatükis on toodud hinnang lõputööle püstitatud eesmärkidele. Lisaks on kirjeldatud võimalused, kuidas ja kus veel võib kasutada praktikas pakutud protsessi ja selle raames väljatöötatud materjali.

Töö alguses püstitati järgmised eesmärgid:

- Kindlustusettevõte X olemasoleva projekti kinnitamise protsessi analüüs ja vastava protsessi puuduste välja selgitamine
- Uue efektiivsema protseduuri välja töötamine
- Väljatöötatud protsessi toetavate abimaterjalide loomine
- Uue protsessi puuduste selgitamine ja nende parandusmeetmete välja toomine

Töötulemused:

Antud töö põhitulemusteks võib pidada:

- Uue protsessi edukas väljatöötamine ja juurutamise tegevuste teostamine
- Uue protsessi parandamismeetmete välja toomine
- Juhend- ja abimaterjalide koostamine

Lahendamata küsimused:

Püstitatud eesmärkidest ei ole tuvastatud otseselt lahendamata teemasid, kuid töö valmimisel on tekkinud mõned küsimused, millele kindlasti tuleks pöörata tähelepanu tulevikus antud protsessi kasutamisel:

- Tuleb tähelepanelikult jälgida, kuidas täiendused protsessis mõjutavad väiksemaid projekte
- 2 kuu pärast peale projektide valmimist uue protsessi järgi tuleb ette võtta projekti tulemused ning analüüsida neid. Kuna organisatsiooni protsesse tuleb pidevalt muuta,

et „hoida neid elus“, on võimalik, et analüüsi tulemused näitavad, et antud protsessi tuleks modifitseerida.

Kasu organisatsioonile

- **Juhtkond (osakonnajuhid)** – otsustajad, said parema ülevaate käigusolevatest ja tulevastest projektidest ning paremad sisendid nende hindamiseks ja otsuste tegemiseks.
- **Äriosakondade esindajad** – potentsiaalsed tellijad said parema ülevaate nende sisenditest, mida neilt oodatakse projekti kaitsmisel
- **Tugiosakondade esindajad** – potentsiaalsed tellijad said parema ülevaate nende sisenditest, mida neilt oodatakse projekti kaitsmisel
- **Infotehnoloogia osakonna esindajad** – teostajad. Töös olevate projektide järjekord on püsiv ning ei muutu peale iga otsustamise koosolekut, mis lubab viia neid loogilise lõpuni

Summary

Current Master Thesis is written on topic of „ Project approval process implementation based on insurance company X“.

The goal of the thesis is:

- To analyze current project acceptance process in Insurance Company X define its disadvantage
- To analyze theoretical practices and bring out the ideas for new acceptance process in insurance company X
- Based on previous topics’ outputs create new project acceptance process in insurance company X
- Point out improvement points of new process

Main chapters describe the current state Project acceptance process in insurance company X. Also give an overview of different metrologies and practices that give an input for new acceptance process. The new process in also tested during piloting project.

Kasutatud kirjandus

1. Gerald I. Kendall, Steven C. Rollins „Advanced Project Portfolio Management and the PMO“, 2003 [www]

   http://www.slideshare.net/ushaumama/advancedprojectportfoliomanagementandthepmomultiplyingroiatwarpspeed-teamtdk

2. Harvey A. Levine „Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits“, 2005

3. David Lipper, Sten Lipper „Implementing Project Portfolio Management“

4. John Ward, Joe Peppard “Strategic Planning for Information Systems”, 2002

5. Gerald I. Kendall, Steven C. Rollins „Advanced Project Portfolio Management and the PMO“, 2003 [www]

6. Vanessa Hong „ASAP- Accelerated SAP“, 2014 [www]

   http://classes.ischool.syr.edu/ist600erp/best/doc/best_asap.pdf

7. Jayanth Maydipalle „ASAP Methodology“, 2013 [www]

   https://sapfidocz.wordpress.com/2013/08/07/asap-methodology/

8. „Enterprise Portfolio Management“, 2001 - 2006 [www]

   http://www.enterprise-architecture.info/EPM.htm

9. Ernst & Young „Protsessianalüüsi käsiraamat“, 2013 [www]

   https://www.mkm.ee/sites/default/files/protsessianaluusi_kasiraamat.pdf

10. MKM „Protsesside kaardistaja meelespea“, 2013 [www]

    https://www.mkm.ee/sites/default/files/protsesside_kaardistaja_meelespea_2013.pdf

11. Haigekassa „Projektijuhtimise käsiraamat tervise edendamise ja haiguste ennetamise projektidele“ [www]

https://www.haigekassa.ee/uploads/userfiles/Projektijuhtimise_kasiraamat.doc

12. ISACA „COBIT 5 Introduction“, 2012 [www]

https://www.isaca.org/COBIT/Documents/COBIT5-Introduction.ppt

13. Jaak Tepandi loengumaterjalid, 2007

http://www.cs.tlu.ee/~inga/progbaas/Materjalid/tks-loeng.pdf

14. International Institute of Business Analysis. BABOK® Guide Online edition, 3, 2015

http://www.iiba.org/babok-guide/babok-guide-online.aspx