

Maria Žuravljova (Tartu Ülikool), 2010



E-kursuse "**PROJEKTIJUHTIMINE**" materjalid

Aine maht 6 EAP

Maria Žuravljova (Tartu Ülikool), 2010

Maria Žuravljova (Tartu Ülikool), 2010

TERE TULEMAST KURSUSELE!

Käesolev veebipõhine kursus on mõeldud kasutamiseks Tartu Ülikooli Narva Kolledži noorsootöö ja kohaliku omavalitsuse korralduse eriala üliõpilastele. Kursust võib kasutada täienduskoolituskursuse läbiviimiseks.

Projektijuhtimise kursuse eesmärk on pakkuda kursusel osalejale omandada projektide planeerimise, kirjutamise ja juhtimise teoreetiline ja praktiline oskus.

Kursus tutvustab projektide koostamist ning teostamist. Käsitletakse projekti tegevuste planeerimist, ettevalmistamist ja elluviimist, ressursside kasutamise ja juhtimise põhimõtteid.

Kursuse maht on 6 EAP, sh 40 h loenguid ja 40 h seminare. Kokku 8 h loenguid toimub auditoorse õppetöö vormis ning 32 h loenguid toimub Interneti Moodle keskkonnas. Kõik seminarid toimuvad auditoorse õppetöö vormis. Kogu kursus nõuab iseseisvat tööd 76 h.

Kursuse struktuuriga saate tutvuda kursuse sissejuhatavas osas, mis toimub auditoorse õppetöö vormis esimese loengu käigus. Kursuse tutvustuse leiate samuti 1. nädala materjalide juurest.

Soovin Teile edu ja jõudu!

Lugupidamisega

Maria Žuravljova

1.nädala jooksul Te peate tutvuma kursuse ülesehitusega. Selleks tuleb osaleda loengus ning ka tutvuda kursuse tutvustusega. Lahendage 1. nädala kodutöö.

Kursuse tutvustus.

1.nädala kodutöö.

Ülesanne 1: Saagem tuttavaks! Vaadake läbi kursuse tutvustus ning saatke 1. nädala kodutöö foorumisse. Kodutöö teema on: „Milline on olnud Teie senine kokkupuude projektitööga või projektijuhtimisega?“

Palun kirjeldage Teie poolseid ootusi nii kursuse sisulise kui ka kursuse tehnilise osa kohta.

Teie arvamus on tähtis!

Kursuse tutvustus

Maht: 6 EAP (loenguid 40 h: sh 8 h auditoorse õppetöö vormis ning 32 h Internetis Moodle keskkonnas); seminarid: 40 h auditoorse õppetöö vormis; iseseisev töö: 76 h.

Õppejõud: Maria Žuravljova (noorsootöö programmijuht).

Sihtrühm: Noorsootöö ja Kohaliku Omavalitsuse korralduse eriala üliõpilased.

Eesmärk: omandada projektikirjutamise ja juhtimise teoreetiline ja praktiline oskus.

Õpiväljundid: kursuse edukal läbimisel üliõpilased

1. oskavad planeerida ja koostada projekti taotlust;
2. oskavad juhtida ressursse ning korraldada meeskonnatööd;
3. omavad teadmisi juhtimisest;
4. oskavad analüüsida projekti tulemusi ja anda tagasisidet;
5. tunnevad projekti finantseerimise allikaid/ EL ja Eesti vahendid ja toetusallikaid /teisi toetusallikaid;
6. suudavad presenteerida ja kaitsta oma projekti.

Sisu: Kursus tutvustab projektide planeerimist, koostamist ning teostamist. Käsitletakse projektide tegevuste planeerimist, ettevalmistamist ja elluviimist ning ressursside kasutamise ja juhtimise põhimõtteid.

Käsitletavad teemad:

1. Mis on projekt? Mõiste, liigid.
2. Projekti meeskond ja projekti juhtimine.
3. Projekti koostamise etapid: idee, probleem, eesmärk, nimetus.
4. Projekti koostamise etapid: sihtrühm, partnerid, tegevused ja ajakava.
5. Projekti koostamise etapid: eelarve, riskid, projekti analüüs.
6. Projekti finantseerimine – EL ja Eesti vahendid ja toetusallikad/ teised toetusallikad.
7. Projekti aruandlus.
8. Projektiplaani koostamine.

Kursuse struktuur:

Loengud – 8 h auditoorset tööd (sissejuhatus kursusesse ja kursuse kokkuvõtte), 32 Internetis Moodle keskkonnas. Kõik kursuse loengumaterjalid on jagatud nädalate vahel. Iga üliõpilane peab tutvuma kõikide loengumaterjalidega vastavalt materjalide järjekorrale. Iga nädala materjal sisaldab ülesannet: esimese loengumaterjali ja testi ülesande täidavad üliõpilased iseseisvalt. Peale esimest seminari „Meeskonnatöö ja juhtimine“ täidetakse kõik ülesanded ühiselt meeskonnatööna, v.a. test.

Seminarid – 40 h auditoorset tööd.

1. seminar – meeskonnatöö ja juhtimine
2. seminar – projekti idee, projekti eesmärgid
3. seminar – projekti sihtrühm, projekti partnerid
4. seminar – projekti tegevuste planeerimine, projekti tegevus- ja ajakava
5. seminar – projekti eelarve, riskid ja analüüs
6. seminar – projekti koostamine
7. seminar – projektide presenteerimised ja kaitsmised
8. seminar – projektide presenteerimised ja kaitsmised

Kursuse läbimise nõuded:

Aine läbimiseks on tarvis täita järgmised ülesanded:

1. lahendada kõik kursuse ülesanded
2. osaleda kõikides kursuse käigus ettenähtud seminaridel
3. esitada ja kaitsta projektiplaani meeskonnatöö osana

Kursuse ülesanded

Test

Sooritada Interneti Moodle keskkonnas test. Test tuleb sooritada peale loengut „Projekti finantseerimine – EL ja Eesti vahendid ja toetusallikad/ teised toetusallikad“. Testi abiga kontrollitakse üliõpilaste teadmisi ja arusaamist projektide toetusallikatest ja erinevatest toetusallikatest EL-s ja Eestis. Küsimused on koostatud eelpool nimetatud loengumaterjalide põhjal. Testi sooritamise juhendi leiate loengu „Projektide finantseerimise“ juures.

Testi eest saab max 15 punkti.

Ühe projekti analüüs

8. nädala ülesanne on projekti analüüs. On vaja valida üks projekt ja koostada kirjalik analüüs lähtudes hindamiskriteeriumidest, millised asuvad 8. nädala ülesande juures.

Analüüsi optimaalne maht on:

3-5 lk;

12-se suurusega kirjas Times New Roman reavahega 1,5;

tiitelleht.

Nõuetele mittevastav analüüs ei ole aktsepteeritav. Analüüs tuleb kindlasti esitada ettenähtud ajaks foorumile „Projekti analüüs“.

Projekti analüüsi eest saab max 15 punkti.

Hindamiskriteeriumid:

- projekti analüüs on koostatud loogiliselt ja põhjalikult;
- analüüs vastavalt kõikidele hindamiskriteeriumitele;
- on olemas motiveeritud otsus, kas tuleks antud projekti finantseerida või ei;
- analüüsis on esitatud ettepanekud projekti täiendamiseks;
- analüüs on koostatud vastavalt nõuetele ja esitatud määratud kuupäevaks.

Projekt

9.nädala ülesandeks on projekti koostamine. Kursuse käigus üliõpilased tutvuvad materjaliga ning lahendavad loengumaterjali ülesanded, mis esitatakse seminaridel. Ülesannete lahendamise lõpus on üliõpilastel valminud projektiplaan, mille alusel üliõpilased peavad valima toetusallika, mis võiks olla sobilik valminud projektiplaani tegevuste toetamiseks. Üliõpilased peavad lähtuma oma teadmistest ja oskustest ning täitma projekti taotlusvormi ja eelarvevormi. Mõlemad vormid tuleb esitada õppejõule ettenähtud kuupäevaks. Koostatud projekti taotlusvormi ja eelarvevormi põhjal üliõpilased peavad koostama presentatsiooni ning olema valmis projekti presenteerimiseks ja kaitsmiseks.

Projekt esitatakse vastavalt valitud toetusallika taotlusvormile.

Projekti eest saab max 40 punkti.

Hindamiskriteeriumid:

- täidetud projekti taotlusvorm vastab esitatud nõuetele, nõutud dokumendid taotluse esitamiseks on vormistatud;
- projekti ülesehitus on arusaadav/loogiline;
- taotlusega on kaasas kõik vajalikud lisad;
- projekti ajaline kestvus on vastavuses püstitatud eesmärgi saavutamiseks ja tegevuste elluviimiseks;
- projekti valdkond on vastavuses sihtpiirkonna vajaduste, strateegiate ja arengukavadega;
- tegevuskava on selge ja teostatav;
- eelarve on selgelt, tegevuste põhiselt, lahtikirjutatud;
- kirjeldatud kulud on projekti tegevuste elluviimiseks vajalikud;
- projekti tulemused peavad avaldama tegelikku mõju projekti sihtgrupile;
- on analüüsitud projekti jätkusuutlikust.

Projekti presenteerimine ja kaitsmine

Projekti presenteerimine ja kaitsmine on kursuse eksam. Kursuse lõpus toimuvatel seminaridel üliõpilased peavad presenteerima ja kaitsma auditooriumis oma koostatud projekte. Projekte hindab komisjon, kuhu kuuluvad projektitöö spetsialistid (vähemalt 3 inimest). Kaitsmisel osalevad kursuse kaaslased, kes annavad ka oma hinnangu vastavalt projekti hindamiskriteeriumidele. Projekti esitamisel ja kaitsmisel otsustatakse, kas esitatud projekti võiks realselt esitada toetusallikale toetuse saamiseks.

Projekti kaitsmise eest saab max 30 punkti.

Maria Žuravljova (Tartu Ülikool), 2010

Eksamile pääsemiseks on vaja lahendada kõik kursuse tööd ning osaleda kõigil seminaridel. Korduseksamile pääsemise tingimuseks on lisaülesannete täitmine – 3 erineva projekti analüüs (projektid valib välja õppejõud).

Täiendava informatsiooni saamiseks palun kasutage foorumi rubriiki küsimused-vastused. Lisaks on olemas võimalus pöörduda e-kirja teel Maria Žuravljova poole: Maria Žuravljova, TÜ Narva kolledži noorsootöö programmijuht, e-post: maria.zuravljova@ut.ee, tel: 35 60698

Tehniliste küsimustega, mis puudutavad tööd WebCT-i keskkonnas, pöörduda Oleg Shvetsi poole: Oleg Shvets, Haridustehnoloog, e-post: Oleg.Shvets@ut.ee, tel: 35 60699

Maria Žuravljova (Tartu Ülikool), 2010

2. nädala jooksul peate tutvuma esimese loengu „Mis on projekt? Mõisted, liigid“ materjalidega ja kohustusliku kirjandusega. Lahendage palun 2. nädala kodutöö.

Loengu materjal

Ülesanne 2. Vastake küsimustele, mis asuvad loengu materjali lõpus. Vastused saatke teise nädala kodutöö foorumisse. Küsimustele vastamiseks kasutage loengu materjale ja kohustuslikku kirjandust. Küsimuste vastused peavad selgelt kajastama Teie seisukohti ning olema sõnastatud Teie enda poolt.

2. nädala kodutöö foorum

Mis on projekt?

MÖTLE!

Kõigepealt mõelge iseseisvalt läbi, mida tähendab sõna projekt Teie jaoks? Kuidas Te selgitaksite näiteks teistele, mis on projekt?

Sõna projekt tuleneb ladinakeelsest sõnast *projectus*, mis tähendab *etteheidetud, esile paisatud*.

Oxfordi inglise keele sõnaraamat määratleb "projekti" kui "individuaalset või koostöös teistega hoolikalt planeeritud ja välja töötatud ettevõtmist mingi konkreetse eesmärgi saavutamiseks.

Erinevaid sõnastusi selle kohta, mis on projekt.

Projekt on:

- ajutine ülesanne, mille lahendamiseks on määratud tähtaeg ja ettenähtud kindla suurusega ressurss
- tegevus (või rida tegevusi), mille abil on võimalik lahendada mõni probleem või viia ellu hea mõte
- ühekordne ülesanne teatud eesmärgi saavutamiseks
- töö, mida tehakse kindlaksmääratud ainukordse tulemuse saavutamiseks
- kindlaksmääratud eesmärkide saavutamist taotlev ühekordne tegevuste kompleks, mis on ajaliselt ja ressursside poolest piiritletud ning mille viib ellu selle jaoks loodud organisatsioon
- tegevuste kogum, mida seob teatud ajaperiood ja mida viiakse ellu ainulaadse tulemuse saavutamiseks, milleks on tavaliselt püsiv kvalitatiivne muutus, uus teenus või toode
- idee propageerimine, ideede kogumi struktureerimine, erinevate tegevusplaanide omavaheline kokkusobitamine
- sellise tegevuse kavandamine, planeerimine ja määratlemine, mida kavatakse rakendada mingi konkreetse olukorra saavutamiseks tulevikus
- konkreetset ajal ja konkreetsetes olukordades koostatud kirjeldus neist muudatust esilekutsuvatest protsessidest, mida on tarvis algatada selleks, et mingil konkreetset ajal tulevikus tekiks uus olukord
- protsess, mis kätkeb endast üksikasjalise skeemi koostamist ja arvestab ühe olukorra erinevaid tegevusi selleks, et saavutada mingi teine olukord
- unistus, protsess, vahend, mida on võimalik kasutada selleks, et näha ennast tulevikus, püstitada enesele sihte ja eesmärke
- tänase päeva analüüsimine eesmärgiga kujutada ette tulevikku (homset). Ühiselt kujundatud lõppsiht.

Rohkem informatsiooni projekti sõna päritolust ja tähendusest saate järgi vaadata kirjandusest - T-Kit käsiraamat Projektijuhtimine - http://euroopa.noored.ee/files/T-Kit_03_Projektijuhtimine.pdf

Projektid võivad olla erinevat laadi, nii näiteks isikliku korteri remont või siis näiteks suure ühiskondliku mõjuga arendusprojektid. Käesoleva kursuse raames pööratakse tähelepanu just arendusprojektidele, mille elluviimiseks on vaja professionaalseid projektijuhtimise oskusi.

Arendusprojekt, edaspidi projekt, on oma idee müümine. Projekti kirjutamise alustamiseks on ennekõike vajalik idee ja alles siis tuleb mõelda finantseerimisele. Võimalik on ka vastupidine rakendus, kus pakutakse välja idee ja kriteeriumid mõne konkreetse idee rakendamiseks. Tavaliselt korraldatakse konkurss rakendaja leidmiseks (näiteks Integratsiooni ja Migratsiooni Sihtasutus Meie Inimesed – www.meis.ee). Sellise rakendust nimetatakse hankeks. Hankija teeb vastavalt ideele ja kriteeriumitele pakkumise ning kõige odavama hinna pakkujaga sõlmitakse hanke täitmiseks leping. V.t riigihangete seadus <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=13191371>

Meie kursuse raames lähtume põhimõttest – kõigepealt idee, siis raha!

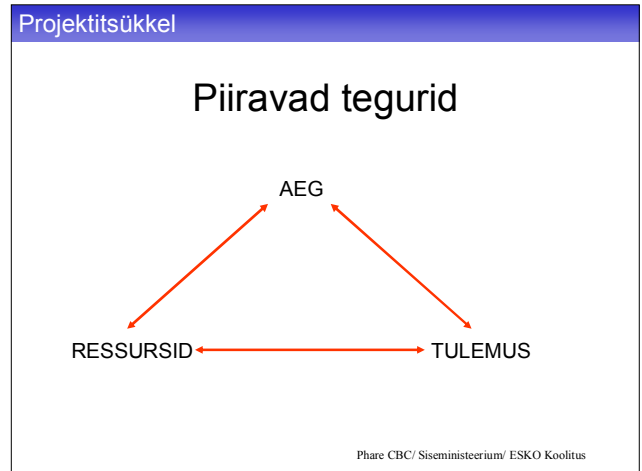
Projekti tunnused?

- 1. Uudsus** – täpselt sellisel kujul ei ole ülesanne varem ette tulnud, igas projekti idees peab olema oma uudsuse moment. Iga projekt toob endaga kaasa midagi uut, see saab olla midagi lihtne, aga ülesanne saavutamiseks on kasutatud teised meetodid.
- 2. Ainulaadsus** – samasugust ülesannet ei tule enam lahendada või on analoogse ülesande lahendamise vajadus lähiajal ebatõenäoline. Igas projektis on olemas omad eesmärgid ja ülesanded. Kui projekt on rakendatud edukalt, siis samasugused ülesandeid ei ole vaja enam täita, küll aga võivad tulla teised ülesanded.
- 3. Ajaline piiritletus** – projekti eesmärk tuleb saavutada kindla aja jooksul. Projekt on oma olemuselt alati ajutine, vaatamata oma kestvusele – alates ühest kuust kuni mitmekümne aastani. Ajaline piiritletus on alati olemas. Projekt koosneb ajaliselt erinevatest etappidest, sellest räägime põhjalikumalt loengu „Projekti koostamise etapid“ raames.
- 4. Interdistsiplinaarsus** – suuremahuliste projektide ülesannete lahendamiseks ei piisa tavaliselt ainult ühe valdkonna spetsialistidest. Projekti elluviimisel osaleb meeskond ehk projektimeeskond, kuhu kuuluvad min 2 inimest – maksimaalselt meeskonna suurust ei ole piiritletud. Projekti meeskonna komplekteerimisest räägime põhjalikumalt loengu „Projekti meeskond ja juhtimine“ raames.
- 5. Keerukas planeerimine ja juhtimine** – mitte ühegi projekti lähteülesanne ei ole varem esinenud täpselt samasuguste. Projekti planeerimine peab olema väga paindlik ja põhjalik, juhtimine nõuab täpsust ja järjepidevust.
- 6. Riskid ja nende hindamine** – projekti riski suurus ja iseloom sõltuvad projekti suurusest ja keerukusest. Igas projektis on olemas riskid ja iga projekti meeskond peab neid riski

analüüsima ning ennetama. Projektide riskide analüüsimiseks kasutatakse tavaliselt SWOT-analüüsi meetodit, mida me õpime kasutama käesoleva kursuse raames.

Kõik projektid omavad kolme piiratud faktorid:

- Aeg
- Ressursid
- Tulemused



✓ **Aeg:**

Projekt toimub kindlas ajaraamis. Määratud on konkreetne algus ja lõpp, mis määratleb tulemuste saavutamiseks antud ajavahemiku.

Näide: Palun märkige projekti kogu kestus ettevalmistusest lõppanalüüsini (projektikulude aktsepteeritud periood) ning täpsustage ka ürituse enda kestus. Projekt võib kesta 3-18 kuud. Projekt ei saa alata varem kui kolm kuud peale taotlustähtaega.

Projekt algab: (kuupäev, millal tekivad esimesed kulud)

Projekt lõpeb: (kuupäev, peale mida ei teki enam kulusid)

✓ **Ressursid:**

Projekti käsutuses on eelnevalt kokkulepitud ressursid, mille väärtus on rahaliselt mõõdetav ning mis moodustab projekti eelarve. Ressursiks võivad olla nii inimesed, töövahendid, ruumid kui ka muud materiaalsed väärtused.

Näide: Transport, raamatud, voldikud, sidekulud, toitlustamine jne.

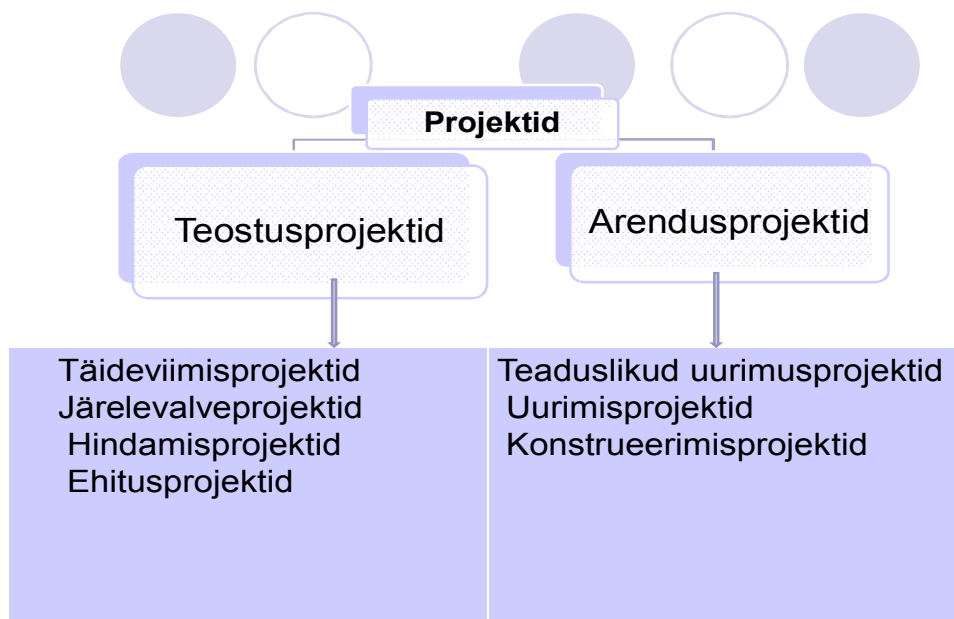
✓ **Tulemus:**

Projekti oodatav tulemus on kolmas tegur, mis määratleb projekti piirid. Tulemust kirjeldatakse eesmärkide ja väljundite kaudu. Kirjeldus peab olema võimalikult täpne, sisaldama nii kvantitatiivseid kui kvalitatiivseid näitajaid, milleni projekti teostamise kaudu tahetakse jõuda.

Projekti juures on kõige olulisem läbi mõelda, millist mõju soovite sellega saavutada, millist muutust soovite ühiskonnas ellu kutsuda? Sellest vastusest sõltub ka, milline on projekti tulemuste levitamise ja rakendamise eesmärk, kellele oma tegevused suunate ning millist meetodit kasutate. Oluline on jääda reaalsuse piiridesse. Ühe projektiga ei olegi võimalik nn kogu maailma muresid lahendada. Samas tuleb julgelt unistada ja seada endale eesmärk, mis pakub pinget ning on teie meeskonnale väljakutseks!

Näide: Narva linnas on alaealiste hulgas kuritegevus vähendatud 20% võrra.

Projektide liigid?



Teostusprojekt on vähem unikaalsed kui arendusprojektid. Teostusprojekti korral on eesmärgid selged ja konkreetseid. Projekti ülesandeid teatakse hästi ja ülesannete kestuse määramine on suhteliselt lihtne. Teostusprojekti käivitusfaas on sageli väga lühike.

Täideviimisprojektid tegelevad eelnevalt äraotsustatud muutuste teostamisega.

Arendusprojektid tegelevad uue valdkonna, toote või meetodika väljatöötamisega; neil on mõnevõrra eksperimentaalne iseloom, sest eesmärk võib osutuda teostamatuks.

Teadusliku uurimistöo projektid on suunatud teadmiste hankimisele ja ei pea tekitama või soodustama muutusi, vähemalt mitte lühemas perspektiivis.

Uurimisprojektid peavad tegema ettepanekuid muutuste teostamiseks või uurima kavasolevate muutuste eeltingimusi.

Konstrueerimisprojektid tegelevad uue objekti loomisega.

Kõik projektid on arendusprojektid, kuid nad viiakse ellu erinevate teostusprojektide kaudu.

Samuti projektid saavad olla kas isiklikud, riiklikud või ettevõtete projektid. Vaadake raamatu „Projektijuhtimine“ A. Perens, lk. 8-14.

Projektid võivad olla rahaliselt suured või väikesed. Kui me räägime Eesti projektidest, siis tavaliselt nimetatakse väikeprojektideks projekti mahuga kuni 100 000 krooni ja suurteks projektideks projekte mahuga alates 100 000 krooni. Vahe ei seisne ainult summas vaid ka taotlemise viisis: näiteks mõned rahastajad vaatavad üle ja finantseerivad väikeseid projekte iga kuu. Suuremaid projekte aga ainult kaks korda aastas (näiteks Hasartmängumaksu Nõukogu).

Näide:

- 1) väikeprojektid (taotletav summa kuni 100 000 krooni). Taotlusi vaadatakse läbi igakuiselt. Selleks, et taotlus vaadataks läbi soovitud kuul, peab see jõudma ministeeriumisse hiljemalt kuu viimasel tööpäeval, kuid vähemalt kaks kuud enne projekti algust,
- 2) suurprojektid (taotletav summa üle 100 000 krooni). Taotlusi vaadatakse läbi kord aastas - detsembris. Selleks, et taotlus jõuaks suurprojektide vooru, peab see jõudma ministeeriumisse hiljemalt novembri viimasel tööpäeval.

Kaas- ja/või omafinantseering (selgitus loengumaterjalis „Projekti koostamise etapid: eelarve“) peab kokku moodustama väikeprojektide puhul vähemalt 10% ja suurprojektide puhul vähemalt 20% taotletavast summast. Projekti halduskuludeks võib planeerida maksimaalselt 25% taotletavast toetuse summast.

Projektid saavad olla:

- Katseprojekt ehk pilootprojekt - katseprojekt, mis pakub uudseid ja paremaid lahendusi antud piirkonnas või valdkonnas avalike teenuste osutamiseks või avalike teenuste kvaliteedi parendamiseks. Pilootprojekt tuleb enne põhiprojekti, näiteks koostatakse selleks, et ettevalmistada mõnda suuremat projekti elluviimist.
Näide: Teostati uurimus „Erinoorsootöö uuring“, et selgitada välja noorsootöötajate teadmised erinoorsootööst. Uuringu tulemuseks on erinoorsootöö õpiku koostamine (see on juba põhiprojekti tegevus). Pilootprojekt olemasolu sõltub vajadusest - kas on vaja enne põhiprojekti probleemi täpsemalt uurida ning teha eeltööd selleks, et valmistada põhjalikumalt ette põhiprojekti.
- Peale projekti lõpetamist võib tekkida vajadus koostada järgmine projekt, mis toetab eelneva projekti tegevust, selle projekti nimetatakse jätkuprojektiks. Rahastajad soovivad sageli enne rahastamisotsuste tegemist teada, kas projekt on jätkusuutlik ehk kuivõrd on kavandatud tegevuste jätkamine peale rahastamise lõppemist, sh ka seda, et milline on toetuse saaja ja partnerite motivatsioon ja pühendumine peale käesoleva projekti lõppemist.

Kokkuvõtvalt saame öelda, et saab olla kolm projekti, mis toetavad ühe eesmärgi saavutamist - pilootprojekt, põhiprojekt ning jätkutegevusi toetav projekt (ideaalne skeem suurte ja arendavata projektide jaoks), aga kogu projektitegevus võib piirduda ainult pilootprojektiga.

Järgmise loengu teema on projektimeeskond ja juhtimine. Peale seda alustame põhjalikku tutvumist projekti erinevate etappide ja struktuuriga.

Küsimused 1. loengu materjali kinnistamiseks:

1. Mis on projekt? (seletage oma sõnadega)
2. Mis on programmi ja projekti vahe?
3. Tooge näide projekti eesmärgist, ressurssidest ja tulemustest (lühikirjeldus, märksõnad).

Kasutatud kirjandus ja allikad:

1. „Projektijuhtimine“ A. Perens, 2001
2. T-Kit käsiraamat Projektijuhtimine - http://euroopa.noored.ee/files/T-Kit_03_Projektijuhtimine.pdf
3. Rahvusvahelise projektijuhtimise käsiraamat - <http://www.siseministerium.ee/300/>
4. EAS materjalid - <http://www.eas.ee/>
5. Hasartmängumaksu nõukogu informatsioon - <http://hmn.riik.ee/>

3. nädala jooksul peate tutvuma teise loengu „Projekti meeskond ja juhtimine“ materjaliga ja kohustusliku kirjandusega vastavalt loengu teemale. Osalege seminaril „Meeskonnatöö ja juhtimine“. Lahendage 3. nädala kodutöö.

Loengu materjalid

Ülesanne 3. Andke tagasisidet seminarile. Koostage väike eneseanalüüs, seminari videomaterjali leiate seminari materjalide hulgast. Moodustage projektimeeskonnad - vaadake videomaterjali linki koos kogu meeskonnaga.

Seminari materjalid

3. nädala kodutöö foorum

Projekti meeskond

Projekti meeskond ja juhtimine

Projekti kaasatud inimesed on projekti tulemuse seisukohalt kõige olulisem ressurss.

Projekti meeskond - väikesearvulise rühm inimesi, kellel on vajalikud teadmised ja oskused ühise eesmärgi saavutamiseks ning kes peavad ennast tulemuste eest ühiselt vastutavaks.

MEESKOND on Katzenbachi ja Smithi (1994) järgi...

- ✓ väike inimeste rühm (5-20 liiget, efektiivseim on 4-8 liikmeline meeskond),
- ✓ kellel on üksteist täiendavad oskused (ja neid kasutatakse),
- ✓ mille liikmetel on ühine eesmärk, millele igaüks on pühendunud,
- ✓ millel on olemas mõõdetavad alaeesmärgid, mille saavutamist ühiselt jälgitakse,
- ✓ millel on ühine tegutsemisviis, mida pidevalt arendatakse,
- ✓ mille liikmed tunnevad oma kuuluvust meeskonda ja aktsepteerivad ühist vastutust.

Projekti sisemise inimressursi moodustab peamiselt projekti meeskond ehk need inimesed, kes on kaasatud projekti käiku kogu selle aja vältel ning kelle tegevust juhib ja koordineerib projektijuht.

Projekti meeskonna liikmed on reeglina vastutavad konkreetsete komponentide või teadud liiki ülesannete eest.

Näide: projektijuht – koordineerimine, asjaajamine ja dokumentide haldus, nõupidamise läbiviimine, lepingute sõlmimine; projekti koordinaator - tegevuste planeerimine ja ette valmistamine, sihtrühma informeerimine; spetsialist – koolituse läbiviimine, tagasiside, materjali koostamine, analüüs.

Meeskonna tunnused

- ✓ Eesmärgipärasus
- ✓ Kommunikatsioon
- ✓ Planeerimine
- ✓ Koostöö
- ✓ Sünergia

Igal meeskonna liikmel on konkreetne eesmärk ning on teada, mida igaühelt oodata võib. Täiendatakse üksteist, vahetatakse paindlikult erinevaid rolle. Koordineeritakse omavahel tegevust. Igaüks abistab teisi. "Meie" tunne on tugev. Tekkinud on initsiatiiv ja vastutustunne.

Meeskonnatöö planeerimine

- ✓ Idee ja eesmärgid
- ✓ Kõik tegevused paberile
- ✓ Igale tegevusele vastutaja
- ✓ Üks juht

Meeskonna loomise ja toimimise põhialused

- ✓ Empaatia
- ✓ Läbirääkimised
- ✓ Kompromissid
- ✓ Konsensused
- ✓ Positiivsus
- ✓ Konstruktivne kriitika
- ✓ Lahendusele orienteeritud suhtlemine

Kõige parem meeskond, kus on olemas sünergia: 1+1=3

Sünergia on koostöö avalduv nähtus, kus koos toimides saavutatakse paremaid tulemusi kui meeskonnaliikmete üksikule toimimisel.

Meeskonna ülesannete analüüs	Inimesed	Protsess ja protseduurid
Milliseid ülesandeid on vaja täita? Kui palju autoriteeti on vaja nende ülesannete täitmiseks? Kas ülesannete lahendamiseks on ainult üks võimalus? Kui suur peaks olema grupiliikmete vaheline sõltumatus?	Mitu liiget peaks olema meeskonnas? Kes kõige paremini sobib sellesse meeskonda? Milliseid oskusi on vaja, et ülesandeid saaks täita?	Millised peaksid olema väljendatud ja mitteväljendatud grupi normid ülesande täitmiseks? Millised tingimused on kindlasti vajalikud meeskonna ülesannete täitmiseks? Milline on tööprotsess ja milliseid norme selleks vaja on? Milline on meeskonna struktuur?

Meeskonna loomisel, tegevuste planeerimisel ja käivitamisel on olulised järgmised komponendid:

- Inimeste valik tulenevalt ülesannetest
- Meeskonna eesmärkide püstitamine
- Rollide jagamine meeskonnas tulenevalt protsessist ja protseduuridest
- Isiksuste harmoniseerimine
- Koostöö õppimine
- Meeskonnasisene toetus ülesannete täitmisel
- Ressursside efektiivne kasutamine
- Meeskonnaliikmete ja eestvedajate omavahelise suhtluse organiseerimine.

Osalejate valik

Meeskonna loomise esimene oluline aspekt on meeskonna liikmete valik. On oluline, et liikmed oleksid usaldusväärsed ning suutelised äratama usaldust partnerite seas. Meeskonnatöös on tähtsal kohal regulaarne tagasiside. Näiteks projekti lõppedes tuleb anda osalejatel hinnang meeskonna loomise kogemusele, mis aitaks kaasa osaliste valikule tulevikus. M. Belbin (1967) kirjeldab üheksat meeskonna eesmärkide täitmiseks vajalikku rolli. Belbini järgi koosneb tulemuslik meeskond erinevatest, üksteist täiendavatest liikmetest. Meeskonna loomisel on meeskonnajuhi ülesandeks valida meeskonnaliikmed tulenevalt meeskonna ülesannetest. Belbini test asub seminari materjalides, Belbini testi kaudu saate kontrollida oma rolli, andke oma rollist teada foorumil.

Eesmärkide püstitamine

Meeskonna loomise juures on esmatähtis eesmärkide seadmine. Meeskonna eestvedaja jaoks on oluline tegeleda eesmärgi sõnastamisega võimalikult varakult, et kõik liikmed mõistaksid enda rolli eesmärgi saavutamisel. Nagu eelpool öeldud, paremaid tulemusi annab see, kui meeskonna eesmärkide sõnastamisest võtavad osa kõik meeskonna liikmed. Kui sihid on selged, on osalejad motiveeritud andma endast parimat ning looma eestvedajaga usalduslikku suhet. Eesmärgid annavad meeskonnale tegevussuuna ning väärtuse. Eestvedaja jaoks on väga tähtis olla kindel, et meeskond teab, kuidas toimida ja kuidas nad oma ülesannetega hakkama saavad.

Rollide jagamine meeskonnas

Rollide jagamine meeskonnaliikmete vahel aitab neil mõista oma kohta ja ülesannet grupis. Igale liikmele tuleks anda roll, mis on selgelt defineeritud ning sobiv tema isiksusele.

Rollide defineerimine muudab ülesanded selgemaks, aitab mõista otsustamise protsessi ning kindlustab, et ülesanne täidetakse. On oluline jagada need rollid juba esimesel kohtumisel, et grupi liikmed teaksid täpselt, mida nad tegema peavad. Rollide määramisel võib kasuks tulla nimekiri iga liikme oskustest, eelistustest, eelnevast töökogemusest ning huvidest. Selle nimekirja alusel oleks lihtsam otsustada, kes millisesse rolli sobib. Mis tahes konflikti ilmnemisel on meeskonnaliikmetel alati võimalus kohustusi ümber jagada.

Meeskonna juhi isiksus

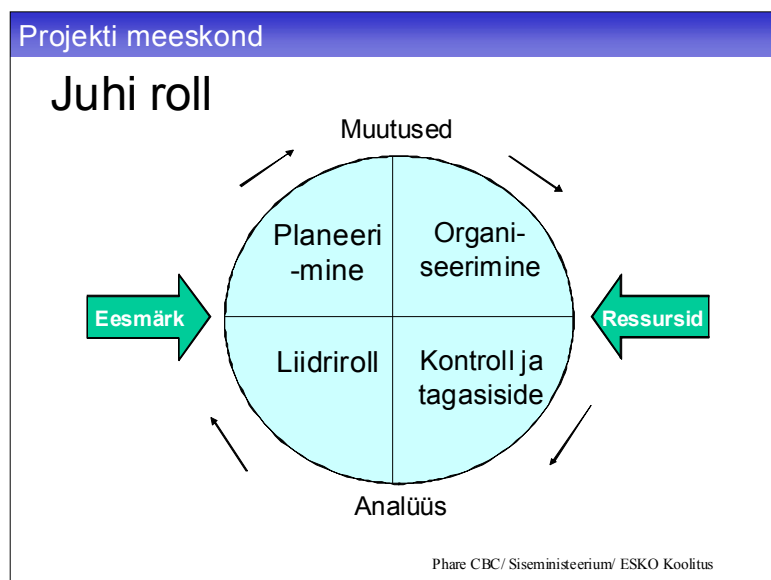
Suur mõju meeskonna toimimisele on meeskonna juhil. Meeskonna juht peab mõistma, millise käitumisega teenib ta meeskonna liikmetelt endasse austava suhtumise. On tehtud mitmeid uurimusi, et selgitada, kuidas isiksus mõjutab töökeskkonda.

Projektijuht

Projektijuhi ülesanne on planeerida ja organiseerida tegevusi olemasolevate ressursside piires, kontrollida nende täitmist ja anda meeskonnale tagasisidet. Peale selle tuleb projektijuhil täita meeskonna liidri rolli ehk kaasata, innustada, motiveerida ning soodsat töökeskkonda kujundada.

“Ideaalne” projektijuht:

- ✓ Erialased oskused
- ✓ Juhtimisoskused
- ✓ Projektijuhtimisalased oskused
- ✓ Isiksuse omadused





- ✓ Projektijuht on projekti dirigent
- ✓ Partii esitajad - projektimeeskond
- ✓ Noodid – projektiplaan



Projektijuhi kõige tähtsam roll on meeskonna töö korraldamine ja koordineerimine projekti tulemuste saavutamiseks.

Meeskonnajuhil on oluline aru saada, millises faasis meeskond on ning sellest lähtuvalt valida enda juhtimistegevused. Eriti oluline on juhtida meeskond edasi sõltuvusfaasist, kuna selles faasis ei toimu koostööd, tulemused on väge efektiivsed ning arengut ei toimu. Tähtis on teada, et meeskonnaliikmed ei pruugi liikuda ühest faasist teise korraga. Osaliselt võib meeskond veel olla sõltuvusfaasis ja osaliselt liikuda juba konfliktifaasi.

<p>Sõltuvusfaas</p>		<p>Meeskonna moodustumine. Keskendutakse tuttavaks saamisele ja suhete tekkimisele. Individuaalne käitumine grupis on orienteeritud teistega arvestamisele. Konflikte ja ebameeldivaid tundeid välditakse. Meeskonnaliikmed keskenduvad juhile. Kogutakse informatsiooni üksteise kohta. Sõltuvusfaas on mugav meeskonna arengu faas. Probleemiks on see, et puuduvad tulemused ja efektiivsus. Meeskonnaliikmete arengut ei toimu.</p>
<p>Konfliktifaas</p>		<p>Vastuolude tekkimine. Meeskonnas tekivad konfliktid, mittenõustumised. Meeskonnaliikmetele hakkab tunduma, et kõik meeskonnaliikmed ei olegi enam nii toredad. Tekivad eriarvamused, meeskonnaliikmed konfronteeruvad järsult. Sõltuvalt organisatsiooni kultuurist ja meeskonnaliikmetest probleemidega kas tegeletakse või püütakse neid maha suruda, vältida. Mida kauem on meeskond olnud sõltuvusfaasis, seda tugevamad on reageeringud konfliktifaasis.</p>
<p>Eraldusmisfaas</p>		<p>Konfliktifaas hakkab mööduma, suhted meeskonnas rahunevad. Hakatakse tegelema meeskonnasiseste reeglite, väärtuste, tööalaste põhimõtete kokkuleppimisega. Selles faasis hakkab tekkima meeskonnaliikmete vaheline usaldus. Meeskonnaliikmed hakkavad võtma rohkem vastutust enda arvamusel väljaütlemise eest. Eraldumise faasis tekib vajadus olla ka omaette ja püstitada individuaalseid eesmärgi.</p>

Koostööfaas		Kõik meeskonnad koostööfaasi ei jõua. Koostöö faasi iseloomustab omavahelise koostöö efektiivsus, sõltumatus ja läbipaistvus. Meeskonnaliikmed tunnevad üksteist ja loovad koostöösuhteid, üksteist usaldatakse. Kõrgel tasemel on grupi kokkukuuluvuse tunne, moraal, kokkulepetest kinnipidamine. Energiatase on kõrge.
Leinafaas		Koostöö suhte lõpetamise ja lahkumise etapp. Meeskonnaliikmed lähevad oma teed ja tegeletakse lahkumise rituaalidega. Koosoldud aega meenutatakse meeldivana ja on kahju laiku minna.

Rühma arengu etapid leiate siin:

http://translate.google.ee/translate?hl=et&langpair=en%7Cet&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Tuckman's_stages_of_group_development

Soovitused projekti meeskonna loomiseks

- ✓ Kõigepealt meeskond, siis projekti koostamine
- ✓ Meeskonna liikmete õige valik tagab eduka projekti elluviimise
- ✓ Valige endale meeskond, ärge otsige superstarit
- ✓ Meeskonnas peab olema ainult üks juht
- ✓ Toetage tagasisidet
- ✓ Jagage tunnustust
- ✓ Kõik arutlused paberile
- ✓ Igaüks meeskonnas peab tundma enda meeskonnatöö liikmena
- ✓ Vabanege meeskonnast irdunutest
- ✓ Meeskonnatöö loomine on projektijuhi roll

Kui soovite saada teada rohkem meeskonnatööst, siis soovitan tutvuda Airi Mitendorfi „Meeskonnatöö“ e-kursusega <http://www.lvrkk.ee/kristiina/airi/meeskonnatoo/index.html>

Kohustuslik kirjandus on tutvumine artikliga 8 takistus projektijuhtimises, mis asub siin <http://juhtimine.ee/8-takistust-projektijuhtimises>

Ülesanne: osalege seminaril, mille raames toimub meeskonnatöö treening. Peale seminari vormistage oma projekti meeskond, kes hakkab kursuse lõpuni koos töötama. Kursuse lõpus peab iga meeskond oma projekti presenteerima ning kaitsma. Jagumine meeskondadeks toimub projekti meeskonna lingi kaudu. Palun andke kindlasti teada, kes on meeskonnatöö juht.

Kasutatud kirjandus:

1. T-Kit käsiraamat Projektijuhtimine - http://euroopa.noored.ee/files/T-Kit_03_Projektijuhtimine.pdf
2. Rahvusvahelise projektijuhtimise käsiraamat - <http://www.siseministerium.ee/300/>
3. Airi Mitendorfi „Meeskonnatöö“ e-kursus
<http://www.lvrkk.ee/kristiina/airi/meeskonnatoo/index.html>

4.nädala jooksul peate tutvuma loengu „Projekti koostamise etapid: idee, probleem, eesmärk, nimetus“ materjaliga ja kohustusliku kirjandusega vastavalt loengu teemale. Osalege seminaril „Projekti idee, projekti eesmärgid“. Lahendage 4. nädala kodutööd.

Loengu materjalid

Ülesanne 4. Täitke kõik loengu ja seminari raames pakutud dokumentide vormid projekti planeerimiseks.

Seminar - kasutades loengu materjale määrake kindlaks, mis on teie projekti peamine eemärk – millist probleemi aitab teie poolt koostatud projekt lahendada. Määratlege projekti üldeesmärk ja alleesmärgid ning valige oma projektile nimi. Kasutage ajurünnaku meetodit. Projekti nimi peab olema täpne ja kõrvaltvaatajale arusaadav.

1. Probleemipuu
2. Eesmärgipuu
3. Projekti lipp

4. nädala kodutöö foorum

Projekti koostamise etapid: idee, probleem, eesmärk, nimetus

Projekti etapid:

ETTEVALMISTAMINE	STRATEEGILINE PLANEERIMINE	TEOSTAMINE	HINDAMINE
<ul style="list-style-type: none">• projekti sihiseadmise etappi alustades väliskeskonna ja osalejate analüüsi ning probleemide ja eesmärkide määratlemisest ning lõpetades projekti teostatavuse testimisega	<ul style="list-style-type: none">• määratletakse ühised suunad, prioriteedid ja eesmärgid• idee arendamise etapp, kokkulepped meeskonnaga. Probleemide, ideede ja eesmärkide ühine analüüs• Valitud idee vormistamise etapp ehk projekti taotluse koostamine• projekti ressurside planeerimine.• Antud etappi tulemuseks on projekti taotluse koostamine ja esitamine	<ul style="list-style-type: none">• projekti algus: projekt on kinnitatud ja heaks kiidetud, finantseerimine on otsustatud ja toetus kätte saadud, toimub ettevalmistus projekti põhitegevusteks.• see on projekti eluviimise etapp	<ul style="list-style-type: none">• Projekti teostamise hinnang• Projekti tulemuste hinnang ja tegevuste analüüs• Projekti kokkuvõtte ja jätkusuutlikkuse planeerimine

Käesolevaks on läbitud ettevalmistav etapp – on moodustatud meeskonnad. Edaspidi õpime tundma projekti strateegilist planeerimist (edaspidi tekstis - planeerimine).

Projekti planeerimine

Arendusprojektid koostatakse tavaliselt mõne probleemi lahendamiseks või arendustegevuste elluviimiseks. Selleks tuleb alustada probleemi olemuse lahtimõtestamisest või arenduse vajaduse määratlemisest. Seejärel sõnastage konkreetsed projekti eesmärgid ja võimalikud tegevused.

Probleemide või **arendustegevuste** määratlus näitab olukorda, kus te asute projekti alguses. Projekti **eesmärgid** näitavad seda, mida tahate saavutada ehk kuhu suunas soovite muuta kehtivat olukorda. Projekti planeeritav **tulemus** aitab fikseerida tegevused ja ressursid.

Probleemide analüüs

- ✓ On vajalik lahenduste leidmiseks.
- ✓ Antud analüüs peab põhinema usaldusväärsel informatsioonil, mis tähendab, et Te peate valdama põhjalikku informatsiooni antud probleemi kohta. Informatsiooni usaldusväärsus tagatakse vastavate (teaduslike, rakenduslike) uuringutega, ametliku statistikaga, ekspertide ametlike seisukohtadega jne.

Näide: ei saa väita, et alaealiste kuritegevus kasvab, põhinedes ainult oma arvamusel, Teie arvamust peavad toetama kontrollitavad statistilised andmed või uuringud jne.

- ✓ Probleeme on võimalik analüüsida erinevatel tasemetel (riigi, maakonna, KOV-i, kooli, noortekeskuse jne tasemel). Analüüsi maht sõltub probleemide raskustest ja Teie organisatsiooni võimalustest (antud juhul Teie meeskonna võimalustest).

On olemas erinevad meetodid probleemide määratlemiseks. Kõige parem on „Probleemipuu“ – see on omavahel seotud probleemide hierarhia, mida analüüsitakse põhjus-tagajärg seose kaudu. Probleemi alla mõistame mistahes tajutud kitsaskohta või häirivat nähtust, sõltumata selle ulatusest.

Probleemipuu struktuur:



- juured – probleemi põhjused



- tüvi – probleem ise



- kroon – probleemi tagajärg

On vaja alustada puu kasvatamist probleemi sõnastamisest ehk tüvest.

Probleemide sõnastamine:

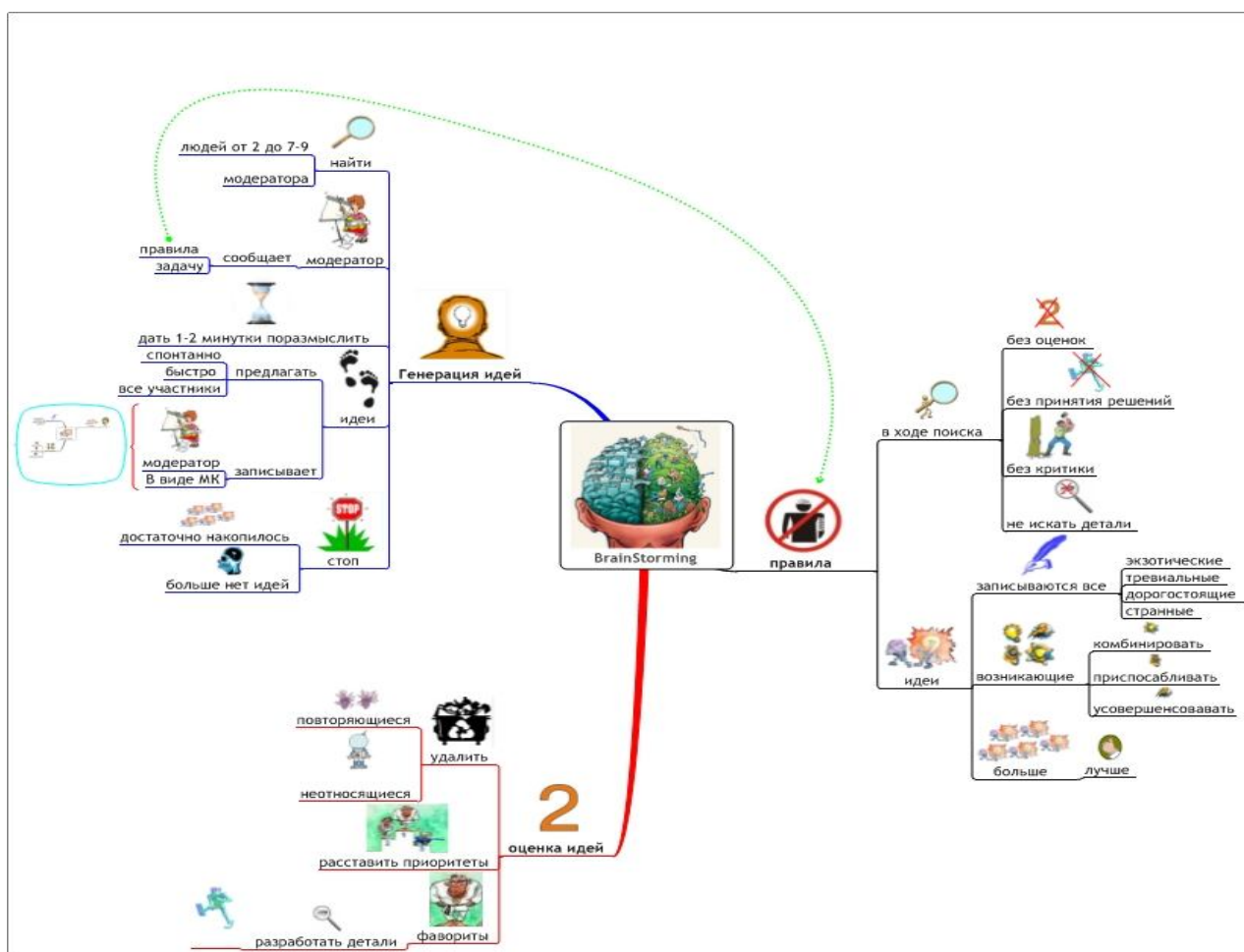
- ✓ Negatiivne – midagi on valesti, puudu, halvasti, ei tööta jne.
- ✓ Selgelt ja lühidalt.
- ✓ Kirjutatud selgelt ja arusaadavalt.
- ✓ Meeskonnatöös.

Probleemipuu kasvatamiseks kasutage ajurünnaku meetodit. Ajurünnak on tuntud ideeloomemeetod, mis 1930. arendas Alex P. Osborne. (brainstorming). See on probleemide lahendamise operatiivne rühmatöö meetod. Ajurünnaku käigus püütakse luua kriitikavaba õhkkond, et erinevate kogemustega inimesed saaksid esitada pööraseid ideid ilma, et idee esitaja kardaks langeda kaaslaste kriitika alla. Ajurünnaku mõtte on selles, et kõigil oleks võimalik esitada oma nägemus probleemi põhjustavatest teguritest. Seetõttu on oluline rakendada ajurünnaku rusikareeglit – kõigil on võrdne sõnaõigus ja kõigi seisukohad arutatakse üheskoos läbi.

Õigesti korraldatud ajurünnak hõlmab endas kolme kohustuslikku etapi:

1. Probleemi püstitus ehk mida Te peate lahendama. Antud juhul on Teie ülesanne – valida ajurünnaku meetodi abil probleem, mida soovitate edaspidi lahendada projekti abil kasutades meeskonnatöö meetodit.
2. Ideede genereerimine – kõige tähtsam etapp. On vaja täita järgmised reeglid:
 - Kõige tähtsam on ideede kogum - ärge püstitage endale piire.
 - Keelatud on igasugune kriitika ja hinnangulisus (sh ka positiivne hinnangulisus) ideede genereerimise ajal.
 - Ebatavalised ja esmapilgul absurdsed ideed võivad teinekord olla just probleemis lahenduseks – ärge välistage neid.
 - Kombineerige ideid omavahel ja täiendage kõiki ideid.
3. Ideede grupeerimine, valik ja hindamine.

Ajurünnaku reeglid:



Teie esimene ülesanne projekti planeerimisel on leida probleem, mida Te kavatsete hakata lahendama oma projekti raames. Probleemipuu koostamine toimub seminaril.

Projekti eesmärgid ja analüüs

Eesmärk on soovitud olukord, mida tahame saavutada projekti lõpuks. Eesmärk saab olla sõnastatud kui tulemus, saavutatud muutus. Eesmärgiks ei saa olla tegevus iseenesest.

Näide: eesmärgiks ei saa olla soov koolitada üliõpilasi, vaid eesmärk on soov tõsta üliõpilaste teadmisi või arendada teatud oskusi. Koolitamine antud juhul on tegevus eesmärki saavutamiseks.

Eesmärgid peegeldavad probleemipuu negatiivse situatsiooni muutust.

Meetod probleemide muutumine eesmärgiks

PROBLEEM	EESMÄRK
Nõrk tööturg	Tugev tööturg
Noortel on madal motivatsioon õppimise vastu	Noortel on tugev motivatsioon õppimise vastu
Kauba halb kvaliteet	Kauba kõrge kvaliteet
Karjääri piiratud võimalused	Piiramatud võimalused karjääri tegemiseks

Eesmärgipuu on omavahel seotud eesmärkide hierarhia, mida analüüsitakse vahend-tulemus seose kaudu.

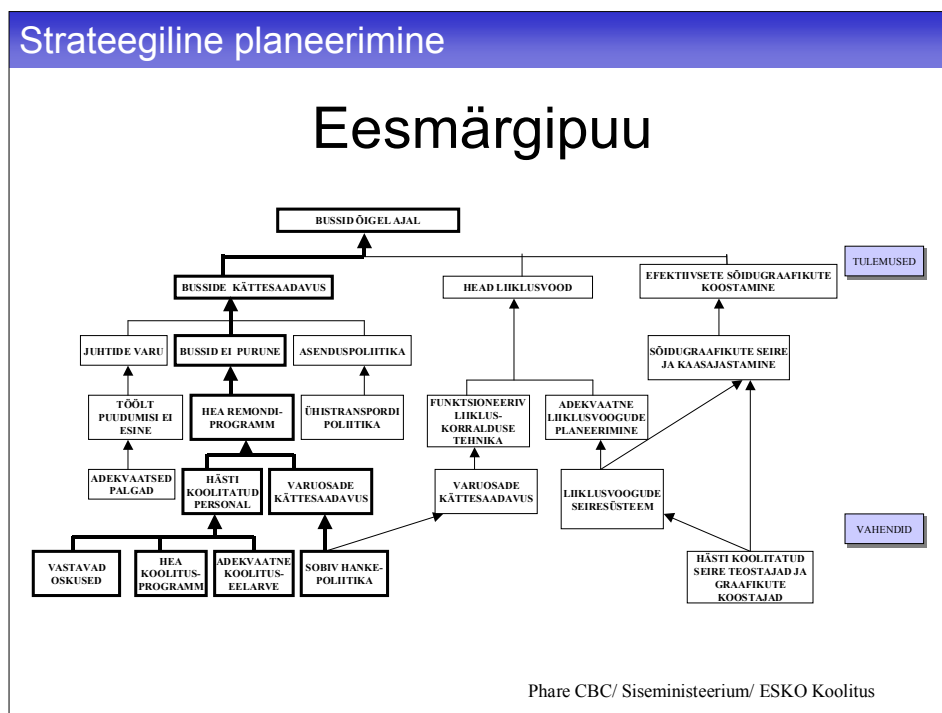
Eesmärgipuu peegeldab probleemipuu. „Põhjus-tagajärg“ suhe asendatakse „vahend-tulemus“ suhtega.

Eesmärgid eksisteerivad erinevatel tasanditel laiematest pikaajalistest püüdlustest kuni lühiajaliste ja konkreetsete taotlusteni.

- ✓ **Üldine eesmärk** väljendab programmi pika-ajalist eesmärki.
- ✓ **Vahetud eesmärgid** ehk otsesed eesmärgid ehk alaeesmärgid, mis toetavad üldist eesmärki.

Ühel projektil võib olla mitu eesmärki, erinevad eesmärgid peaksid mahtuma ühe üldise (strateegilise) eesmärgi alla. Otsesed eesmärgi peaks täpselt vastama projekti mahule – mitte hõlmama projektiga mitte lahendatavaid valdkondi.

Eesmärgipuu näidis:



Teie projekti eesmärgipuu täitmine toimub seminaril.

Strateegiline planeerimine:

„Probleemipuu“ ja „Eesmärgipuu“ peegeldavad probleemide ja eesmärkide tervik pilti, mis on seotud täpselt määratud teemaga. Kuid üks projekt ei saa lahendada kõiki probleeme. Eesmärgipuu määratleb kõik võimalikud eesmärgid. Oma projekti eesmärgi valimisel tuleb arvestada oma võimalustega. Teie võimalused võivad olla piiritletud poliitikaga, teie organisatsiooni prioriteetidega, KOV prioriteetidega ja teie finants- ja inimressurssidega.

Te peate tegema oma meeskonnaga õige valiku eesmärkidest, mida te võite saavutada oma projekti raames. Peale seda saate määratleda üldise eesmärgi ja alleesmärgid (otsesed eesmärgid, vahetud eesmärgid).

Projekti eesmärk peab olema:

- ✓ mõõdetav - objektivsete kriteeriumide järgi on võimalik otsustada, kas olete või ei ole jõudnud eesmärkideni;
- ✓ ajastatud - projekti eesmärgi saavutamise aeg peab olema määratud. Ajaline piiritletus määrab ära selle, millal on võimalik teha otsus, kas on või ei ole jõutud projekti eesmärkideni. Näide: „Töötada välja uus klienditeeninduse süsteem“ täiendada. Peale seda võiks eesmärk olla sõnastatud järgmiselt: „Töötada 1. jaanuariks 20XX välja uus klienditeeninduse süsteem“;

- ✓ reaalne - selleks, et eesmärk oleks motiveeriv, peab ta olema realselt saavutatav. Eelkõige tuleks jälgida seda, kas projekti jooksul on võimalik püstitatud eesmärgini jõuda;
- ✓ kvaliteediaspekti silmas pidav - eesmärk peab määratlema ka selle, milline peaks olema lõpptulemuse kvaliteet. Lõplikult formuleerituna võiks näites toodud eesmärk olla järgnev: "Töötada 1. jaanuariks 20XX välja uus klienditeeninduse süsteem, mis tagaks ühe kliendi teenindamiseks kulunud aja vähenemise 20% võrra";
- ✓ toetatud/(heakskiidetud) - projekti eesmärk peab olema projekti tellija poolt heakskiidetud. Seda olenemata sellest, kas tegemist on sisemise või välise tellijaga. Üks sagedamini esinev viga on see, et projektis püstitatud eesmärgid ja finantseerija/toetaja eesmärgid ei ole kooskõlas. Kõigepealt valige idee, sõnastage probleem, püstitage eesmärk ja koostage projekti plaan, valige finantseerija/toetaja, kelle prioriteedid ja suunad vastutavad Teie projekti eesmärkidele. Tutvuge finantseerija/toetaja taotlusjuhendiga ja vormiga;
- ✓ vastavus programmide /arengukavadele /strateegiatele jne – projekti eesmärk peab olema kooskõlas projekti valdkonna riigi, KOV, asutuse jne strateegiate või arengukavadega, viide vastavusele peab olema projekti kirjelduses.

NB! Projekti põhieesmärk nagu nimetuski peaks täpselt vastama projekti eesmärkidele. Sageli tahetakse projekti eesmärki sõnastada liiga paljusõnaliselt ja mõnikord väga napisõnaliselt.

Projekti nimetus

Projekti nimetus tasub läbi mõelda ja sõnastada idee faasis. Projekti nimetus peab selgelt ja lühidalt (maksimaalselt 20 sõna) kajastama projekti sisu. Selge ja lühike nimetus tagab kõigi projektiga seotud osapooltele ühtse mõistmise ning mugava asjaajamise.

Näide: projekt "Vesi puhtaks" on küll selge taotlejale, kuid kõigi laekuvate taotluste hulka arvestades vähe informatiivne, parem on "Mustvee linna Varesejärve tiigi puhastamine". (Juhend taotlejale – KIK)

Projekti nimetuse valimisel kasutage ajurünnaku meetodit, ärge unustage, et projekti nimetus peab olema arusaadav ka projekti sihtrühmale (ehk kelle on suunatud põhitegevus).

Näide: Projekti nimetus – „Kriminaalpreventsiooni võrgustiku loomine alaealiste kuritegijate hulgas Narva linnas“, projekt on suunatud alaealistele. Alaealiste motiveerimiseks tuli vajadus panna projektile teine nime „Vanem Vend, Vanem Õde“, kuna alaealistele on raske aru saada projekti tegelikku nimetus ning ei ole korrektne nimetada neid alaealiste kurjategijaks.

Kui selle projekti sihtrühmaks olid spetsialistid, kes tegelevad alaealistega, siis antud nimetus sobiks küll.

Projekti nimetuse planeerimisel mõelge ka selles, ka Te hakkate avalikkust oma projektis teavitama meedia kaudu. Sellisel juhul projekti nimetus peab olema väga hästi läbimõeldud ja arusaadav.

Hea projekti nimetus:

- ✓ Peegeldab projekti sisu
- ✓ Selge nii rahastaja kui ka projekti sihtrühma jaoks
- ✓ Huvitav ja paraja pikkusega

Kasutatud kirjandus:

1. Rahvusvahelise projektijuhtimise käsiraamat - <http://www.siseministeerium.ee/300/>
2. Когда есть идея, но нет денег. Практические рекомендации по разработке успешного проекта и бизнес-плана. Нарвский бизнес центр.
3. Juhend taotlejale. Keskkonnainvesteeringute keskus - <http://www.kik.ee/et/taotlejale/keskkonnaprogramm/taotlemine/juhend-taotlejale.html>
4. Projektijuhtimine. Algis Perens

.nädala jooksul peate tutvuma loengu „Projekti koostamise etapid: sihtrühm, partnerid, tegevused ja ajakava“ materjaliga ja kohustusliku kirjandusega vastavalt loengu teemale. Osalege seminaridel „Projekti sihtrühm, projekti partnerid“ ja „Projekti tegevuste planeerimine, projekti tegevus- ja ajakava“.

Loengu materjalid

Ülesanne 5. Täitke kõik loengu ja seminaride raames pakutud dokumentide vormid projekti planeerimiseks.

Seminar - kasutades loengu materjale määrake kindlaks – projekti sihtrühma, partnerid. Planeerige oma projekti tegevused, täitke tegevus- ja ajakava vastavalt pakutud vormidele.

Projekti sihtrühm

Logframe

Tegevused

Ajakava

5. nädala kodutöö foorum

Projekti koostamise etapid: sihtrühm, partnerid, tegevused ja ajakava

Projekti sihtrühm

Sihtrühm (sihtgrupp) - kellele projekti tegevused on suunatud? Kes on otsesed ja kaudsed kasusaajad?

Projekti sihtrühm on tavaliselt inimrühm, kellele on projekti tulemus suunatud ning kes saavad projekti tulemusest kasu. Projektil võib olla üks või mitu sihtrühma.

Näide: Ülikooli juurde loodava karjääriteenistuskeskuse otsene sihtrühm on tööd otsivad üliõpilased, kaudne sihtrühm aga ettevõtted, kes soovivad tööpakkumise andmebaasi kaudu värvata üliõpilasi.

Peale projekti probleemi kirjeldust (taotlusvormis tihti projektikirjeldus), eesmärkide püstitamisest tuleb määrata projekti sihtrühm, selleks kasutame järgmist tabelit:

Projekti otsene sihtrühm Projekti kaudne sihtrühm	Nende huvi projektis osalemiseks?	Tingimused motiveerimiseks	Kaasamise mehhanismid

Tabeli täitmine toimub seminaril – projekti sihtrühm, projekti partnerid

Lisaks sihtrühmale tuleks fikseerida ka teised võimalikud projektist kasu saajad ehk otsest ja kaudset kasu saavad sihtrühmad.

Näide: kui korraldatakse noortelaager kuni 14-aastastele käitumishälvetega lastele, siis on otseseks sihtrühmaks kuni 14-aastased käitumishälvetega lapsed. Käitumishälvetega laste lapsevanemad ei ole kasusaajad. Lapsevanemad saavad laagrist kaudset kasu seeläbi, et mingil perioodil on nn „pahandusetegijad“ eemal ja naastes koju tekitavad nad veidi vähem probleeme. Samas ei ole lapsevanemad mitte mingil juhul selle projekti otsene sihtrühm. Kaudse sihtrühmana või kasusaajatena võib neid küll nimetada. Projektiplaanis ei maksa nende kasu kirjeldamisele aega ja jõudu kulutada.

Sihtrühma puhul tuleks näidata selle optimaalne suurus. Paljude projektide (näiteks konverentsidel ja üritustel osalejate) puhul on oluline esile tuua ka sihtrühma minimaalne ja maksimaalne suurus.

Näide: Integratsiooni ja Migratsiooni Sihtasutus Meie Inimesed projekti taotlus vormist: Kirjeldada projekti sihtrühma (nt vanus, arv, taust jne) ja nende leidmist; selgitada, kuidas sihtrühm on seotud konkursi juhendis (Teie projekti eesmärgid peavad toetama fondi eesmärgid) nimetatud eesmärkidega.

Nii sihtrühma kui ka kasusaajate puhul tuleks näidata, milles projektiga saadav kasu seisneb.

Kasu võib olla nii kvalitatiivne (nt rahastajale maine ja usaldusväarsuse tõus, tuntuse kasv, koostööpartneritel ja meeskonnal tekib uus kogemus või kompetents, uued suhted ja kontaktid,

konkurentsivõime kasv jne) kui ka kvantitatiivne (nt rahaline tulu/toetus projektimeeskonnale ja/või sihtrühmale). Sihtrühmad ja kasusaajad võib projektitaotluses esitada tabelina (sõltub rahastajate kriteeriumitest: kui vabas vormis, siis saate tabelina esitada, tihti rahastajad annavad ette vormi täitmise reeglid):

Sihtrühmad	Kvalitatiivne ja kvantitatiivne kasu 1. 2. 3.
Otsesed kasusaajad 1. 2. 3.	Kvalitatiivne ja kvantitatiivne kasu 1. 2. 3.
Kaudsed kasusaajad 1. 2. 3.	Kvalitatiivne ja kvantitatiivne kasu 1. 2. 3.

Tabeli täitmine toimub seminaril – projekti sihtrühm, projekti partnerid

Projekti partnerid – organisatsioonid, kes aitavad projektis ettenähtud tegevusi ellu viia. Projekti koostav organisatsioon analüüsib ise, kas ta vajab partnereid või mitte. Kindlasti tuleb jälgida juhendmaterjale, mõned rahastajad nõuavad partnerite olemasolu, eriti nõutav on see rahvusvaheliste projektide puhul (näiteks rahvusvaheline noorteseminar Programm Euroopa Noored - http://euroopa.noored.ee/files/A5.1%20noorteseminari%20näidisvorm_2010.pdf).

Kui organisatsioon otsustab, et partner on vajalik, siis partner peab osalema projekti planeerimisel ja projekti kirjelduses peab partneri organisatsiooni lühikirjeldus olema. Samuti projekti tegevustes peab näitama partnerite rolli projektis ehk milliste konkreetsete tegevuste ja ülesannete eest partner projekti elluviimisel vastutab. Tihti rahastajad küsivad partnerite poolt kinnituskirju partnerluse kohta.

Projekti tegevuste planeerimine

Strateegiliste küsimuste püstitamine:

1. Algpunkti määratlus – Teie meeskonna teadmised, ressursid (võimalused)?
2. Partnerid (kui on olemas), kas KOV, Ministerium, MTÜ-d, ettevõtted, ametid jne?
3. Valige välja, milliste ideedega (probleemidega) saate töötada kõige efektiivsemalt?

Meil on olemas projekti idee (probleem), mida lahendada, eesmärgid, sihtrühmad ja partnerid. Edasi tuleb planeerida projekti tegevusi, mille kaudu kavatsete saavutada püstitatud eesmärgid. Selleks kasutage loogilist maatriksit (Logical Framework), mis aitab projekti planeerida, projekti eluviimist ja hindamist. Tegevuskava peab olema piisavalt üksikasjalik, et ülevaade projekti tegevustest oleks ka kõrvalseisjale arusaadav.

Loogiline maatriks näitab eesmärkide, tegevuste ja tulemuste loogilisi sidemeid, kuid samas aitab ka määratleda projekti riske.

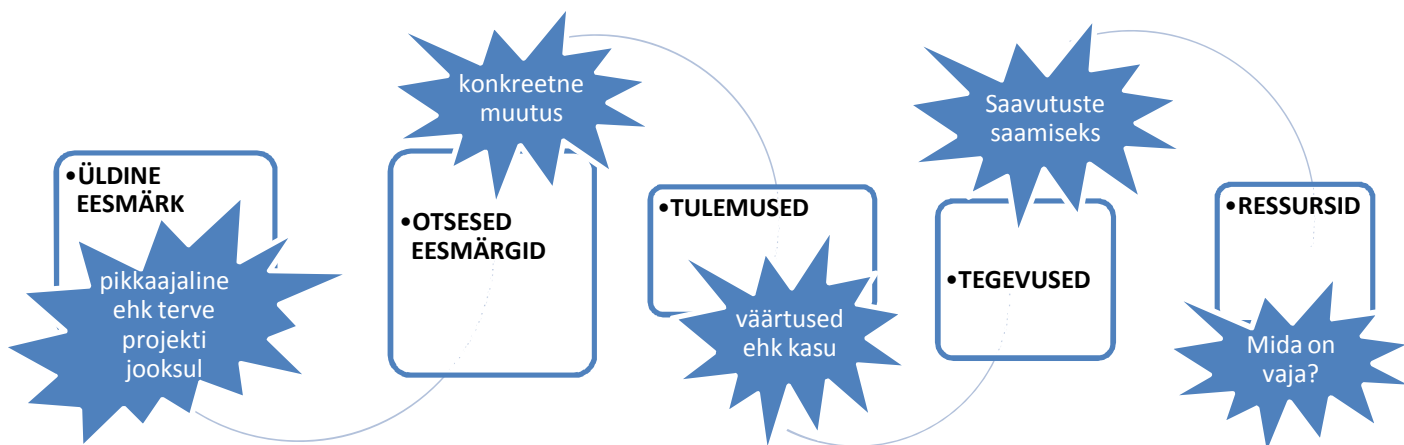
Üldeesmärk – terve projekti eesmärk, mida saavutatakse projekti lõpus.

Kaudsed eesmärgid ehk alleesmärgid – konkreetne muutus, mida soovime projektiga saavutada.

Tulemused – projekti väärtused sihtrühma kasu saamisel, mis tagavad muutuse paremuse poole.

Tegevus – tegevus üldeesmärgi saavutamiseks.

Ressursid – füüsilised, inimeste või rahalised, mida on vaja projekti tegevuste elu viimiseks.



Logframe – loogiline maatriks

Sekkumisloogika	Kirjeldus	Saavutamise objektiivselt mõõdetavad indikaatorid	Kontrolli meetodid ja vahendid	Eeldused ja riskid
Projekti üldeesmärk				
Projekti otsene eesmärk				
Oodatav tulemus				
Tegevused				
Sisendid				

Tabeli täitmine toimub seminaril.

Teil on olemas projekti üldeesmärk, otsesed eesmärgid. Teie ülesanne on planeerida tulemus ehk mida Te soovite oma projektiga saavutada. Peale seda, kui tulemus (võib olla mitu) on planeeritud, koostage konkreetsete tegevuste plaan, mida Te hakkate rakendama selleks, et saavutada tulemus.

Projekti tegevused - see ei ole eesmärk, vaid konkreetset ülesanded, mida te teete projekti raames selleks, et saavutada püstitatud eesmäärke.

Tegevuste planeerimisel Te peate arvestama, et projekti rakendamisel on olemas etapid, ehk projekti rakendamise faasid:

1. Põhitegevuste ettevalmistamine
2. Põhitegevus (võib olla ka projekti elluviimine)
3. Aruanne (võib olla projekti analüüs)
4. Järeltegevused (jätkusuutlikus)

Ettevalmistuse, projekti elluviimise, analüüsi ja järeltegevuse etappide omavaheline tasakaal tähendab nii ajalist, rahalist kui ka ressursilist (nt inimressurss ja selle võimalused) proportsionaalsust.

Projekti tegevuste planeerimisel arvestage millist tegevust Te kavatsete antud projekti faasis ehk etapis täita ja kes vastutab täitmise eest.

Tegevuste planeerimiseks kasutage järgmist tabelit:

	Ülesanne	Aeg	Vastutaja
Tulemus 1			
Tegevus			
Tegevus			
Tegevus			
Tulemus 2			
Tegevus			
Tegevus			
Tegevus			

Tabeli täitmine toimub seminaril.

Projekti ajakava planeerimine

Ajagraafikul on mitu funktsiooni. Selle abil:

- ✓ Kontrollitakse projekti tähtajalist kulgemist projekti läbiviimise etapis
- ✓ Kindlustatakse projekti ajaliste eesmärkide (tähtaegade) täitmine
- ✓ Ennetatakse ajaprobleemidest tulenevaid lisakulusid
- ✓ Tehakse juhtimisalaseid otsuseid

Peale tegevuskava on väga oluline koostada ka ajakava, mis näitab, millises järjekorras midagi teha planeeritakse. Ülevaatlik joonis või graafik on parem, kui mitu lehekülge teksti. Kõige

laiemalt levinud meetodi ajakavade koostamiseks töötas välja Henry Gantt. Ajagraafiku abil on korraka näha nii töö algusaeg, lõpp, kestvus, selle täitmiseks vajaminev ressurss ja tegevuste omavaheline sõltuvus. Lihtsamaid ajakavasid saate teha Excel's.

Üks võimalus

- ✓ lõik kindlaksmääratud algusega projekti ajakavast
- ✓ kuupäevad on paigas
- ✓ numbrid graafikul tähendavad grupi liikmete plaanitud töötunde
- ✓ töö toimub kalendris punaseks värvitud päevadel
- ✓ perioodi töö (töö käsiraamatu I versiooniga) on antud ilma töötundideta

Näide:

	Jaanuar					Veebruar					Märts		
	E	5	12	19	26	2	9	16	23	1	8	15	
	T	6	13	20	27	3	10	17	24	2	9	13	
	K	7	14	21	28	4	11	18	25	3	10	17	
	N	1	8	15	22	5	12	19	26	4	11	18	
	R	2	9	16	23	30	6	13	20	27	5	12	19
	L	3	10	17	24	31	7	14	21	28	6	13	20
	P	4	11	18	25	1	8	15	22	29	7	14	21
Töörühma esimene koosolek			8										
Töörühma lõhinõupidamised					2		2		2				
Töö käsiraamatu I versiooniga													
Pilootprojekte läbi viivate töörühmade koolitus											8		

Teine võimalus:

- ✓ Lõik projekti esialgsest ajakavast, kus ei ole täpselt teada, millal on tegevuste algus, seetõttu on ajagraafikus kuupäevad jäetud lahtiseks ja tööd määratud nädalase täpsusega (projekti algusnõupidamine ei toimu kindlasti nädal aega, vaid ainult tund või paar. Seda aga kindlasti esimesel nädalal).
- ✓ Täpsed kuupäevad kirjutatakse graafikusse siis, kui on teada projekti alguskuupäev.

Tegevused	Nädalad									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Projekti algatamine										
Projekti algusnõupidamine										
Olemasolevate materjalide kogumine										
Projektimeskonna täiendatud töö algus										
Olemasoleva info/seisundi ülevaatus										
Hindamismudeli loomine										
Finantsolukorra ülevaatus										
Turuuuringu elluviimine										
Arvestuse täideviimine										
Lõpptulemuste esitamine										

Ajagraafiku täitmine toimub seminaril.

Ajakava võib loomulikult esitada loeteluna, nagu tegevuskava puhul – parem on siiski graafik. Ajakava tegevused võiksid olla sama jaotusega nagu tegevused projektikavas. Kaval on planeerida on tagantpoolt ettepoole, eriti kui projekti elluviimiseks on vähe aega.

Kuna ajagraafik on projekti teostamise aluseks, peaks see olema:

- ✓ Teostamiskõlblik – loogiline, realistlik ja üheti mõistetav
- ✓ Visuaalselt selge – kergesti jälgitav ja arusaadav
- ✓ Kõikehõlmav ja piisavalt detailne
- ✓ Paindlik ja kasutajasõbralik – lihtsalt muudetav ja uuendatav, võimalusel automatiseeritud
- ✓ Osapoolt poolt ühiselt heaks kiidetud

Ajagraafiku planeerimisest ja teiste meetoditest saate rohkem teada „Projektijuhtimine. Praktiline käsiraamat näidisprojektiga“ S. Salla raamatust.

Kasutatud kirjandus:

1. Projektijuhtimine. Praktiline käsiraamat näidisprojektiga. Sigrid Salla
2. Когда есть идея, но нет денег. Практические рекомендации по разработке успешного проекта и бизнес-плана. Нарвский бизнес центр.
3. Rahvusvahelise projektijuhtimise käsiraamat - <http://www.siseministeerium.ee/300/>

6. nädala jooksul peate tutvuma loengu „Projekti eelarve ja analüüs“ materjaliga ja kohustusliku kirjandusega. Osalege seminaril „Projekti eelarve ja analüüs“.

Loengu materjalid

Ülesanne 6 täitke kõik loengu ja seminaride raames pakutud dokumentide vormid projekti planeerimiseks.

Seminar - kasutades loengu materjale koostage oma projekti eelarve, peale seda kasutades kõik eelnevad loengud ja seminarid analüüsige Teie meeskonna projekti vastavalt SWOT-analüüsile, peale seda saate täiendada oma projekti.

Eelarve tabel

SWOT

Riskianalüüs

6. nädala kodutöö foorum

Projekti eelarve

Eelarve see on rahaliste kulude ja tulude nimekiri kindlaks määratud ajaperioodi jaoks.

Planeerimise protsessi viimane ja oluline etapp on projekti tegevuste ja ülesannetega seotud kulude kindlaksmääramine. Selle tulemusena valmib projekti eelarve.

Projekti eelarve koostamiseks eelduseks on:

- ✓ Ajaplaan (ajagraafik)
- ✓ Ressursiplaan (inimressurss ja materiaalne ressurss)

Eelarve koostamise etapid:

1. Projekti tegevuste planeerimine (tegevuskava)
2. Kulu ühiku määratlemine
3. Ühikute koguse määratlemine
4. Ühiku hinna määratlemine
5. Kulude arvestus määratud projekti ajaks ja terveks projektiks

Projekti eelarves on oluline kulutused võimalikult täpselt lahti kirjutada.

Näide: Seminari planeerimisel projekti ei saa lihtsalt kirjutada „Seminari korraldamine“ vaid tuleb lahti kirjutada artiklite kaupa: ruumide rendi hind, kohvipausi maksumus, lõuna maksumus, tehnika rent, lektori töötasu jne.

Kõik projekti tegevused peavad olema abikõlblikud.

Kulud saavad olla:

- ✓ Otsekulud, abikõlblikud – need kulud, mis on otseselt vajalikud kinnitatud tegevuskavas toodud tegevuste elluviimiseks ja projekti eesmärkide saavutamiseks. Mida saate dokumentaalselt tõestada ja mis on projekti teostamiseks otseselt vajalikud.

Tavaliselt abikõlblikud ei ole järgmised kulud:

- organisatsioonide liikmemaksud;
- trahvid, kohtukulud, viivised;
- erisoodustumaks;
- esinduskulud;
- kulud, mida on finantseeritud teistest riiklikest või Euroopa Liidu vahenditest rahastatud toetusprogrammidest;
- muud toetatavate tegevustega mitte seotud ning projekti elluviimise seisukohast põhjendamatud ja ebaolulised kulud.

Projekti otsekuludeks saavad olla:

- projekti administreerimisega seotud kulud – kontoritehnika, mööbel, rendikulud jne.
 - kulud projekti sihtrühmale – toitlustamine, koolituskulud, nõustamine jne.
 - rahvusvahelise koostööga seotud kulud – transpordikulud, majutus jne.
 - muud abikõlblikud kulud
- ✓ Üldkulud (kaudsed kulud, indirect costs) on kulud, millel puudub vahetu seos kulukandjaga ja nende otsene paigutamine kulukandjatele ei ole põhjendatud. Projektide puhul on reeglina rahastajate poolt võimalik kolm lähenemist:
- üldkulud ei ole abikõlblikud;
 - üldkulud arvestatakse projekti arvestuslikult kindla määra alusel otsekuludest (palgakuludest jne);
 - üldkulud arvestatakse projekti juhul, kui need põhinevad tegelikel kuludel ning üldkulude abikõlblik summa arvestatakse projekti kohta proportsionaalselt üldkulude kogukulust vastavalt kas:
 - ✓ projekti jaoks kasutatud ruumide pinnale (kommunaalmaksud),
 - ✓ tegevuste elluviimisel tekkinud kuludele (telefonikulud),
 - ✓ projektis hõivatud personalile (erandjuhtudel).

Üldkulude arvestamise meetoodika tuleb lisada ka projekti toetuse taotlusele.

Üldkulud on alljärgnevad kulud:

- kommunaalkulud, sealhulgas kulud kütte, vee ja elektri tarbimisele ja ruumide koristamisele;
- kulud bürootarvetele (paber, kirjutusvahendid jne);
- kulud sideteenustele;
- infotehnoloogia (serverid ja võrgud) ja kontoritehnika hooldus- ja remondikulud;
- ruumide, sealhulgas ruumidega kaasneva maa üürikulu;
- valveteenus;
- maamaks.

Projekti kaudseks kuluks saavad olla:

- kulud bürootarvetele (saab olla ka otsekulud)
 - sideteenustele
 - infotehnoloogia ja kontoritehnika hooldus- ja remondikulud
 - kommunaalkulud
 - projektiga seotud pangakontode avamise ja haldamise kulud ning ülekandetasud
 - valveteenuse kulu ja maamaks
- ✓ Mitteabikõlblikud kulud on kulud, mis ei ole abikõlblikud ehk nad ei ole põhjendatud, mõistlikud ja vajalikud projekti elluviimiseks ning ei ole tehtud kooskõlas õigusaktides või toetuse taotluse rahuldamise otsuses sätestatud nõuetega.

Mitteabikõlblikud kulud on muuhulgas:

- intressid ja teenustasu valuuta vahetamise eest ning laenu, liisingu, pangagarantii ja muude finantseerimisteenustega kaasnevad kulud va projekti pangakonto avamise ning ülekandetasud
- trahvid, viivised ja muud rahalised karistused ning kohtukulud
- amortisatsioonikulud, kui toetuse saaja on riigiasutus
- kindlustusettevõtete teenustega kaasnevad kulud ning kindlustusmaksed va kasko-, liiklus-, vara-, reisi-, ravi-, tööohutuse-, töandja vastutuskindlustusmaksed
- seadusest mitte tulenevad hüvitised ametist vabastamise ja töölepingu lõpetamise korral ning kulud personali lisahüvedele ja makstavatele toetustele
- organisatsioonide liikmemaksud, mis ei lisandunud projektiga
- hangete kulu, mis ei too projektile lisaväärtust
- kinnisasja ostuhind, mis ületab 10% projekti abikõlblikest kogukuludest
- kulud, mis ei ole dokumentaalselt tõendatavad, va ühtse määra, standardiseeritud ühikuhindade ja kindlasummaliste maksete alusel hüvitatavad kulud

Kulu ühiku näidis:

Eelarve artikkel	Ühik
Ekspertide töötasud	Inimene/päev/tund/kuu
Personalikulud	Inimene/päev/tund/kuu
Transpordikulud	Km
Majutus	Inimene/päev
Ruumi rent	Tund/päev
Trükkimine	Leheküljed/eksemplaride arv
Kantseleikulud	Inimene/kogus
Tõlketööd	Tund/leheküljed
Toitlustamine	Inimeste arv/kord

Eelarve näidis tabel:

Projekti «.....» eelarve					
Nr.	Kulu liik	Ühik	Hind	Kogus	Kulu
				Kokku	

Eelarve tabeli täitmine toimub seminaril.

Eelarve planeerimiseks:

1. Eelarve planeerimiseks peate teadma kui palju vajalik asi maksab. Seda saate uurida küsides näiteks hinnapakumisi. Võetud hinnapakumine peab kehtima kauem, kui toimub projekti rahastamisotsuse tegemine.
2. Üldtuntud on reegel, et kui mingi teenus või asi maksab 30 000 krooni või rohkem, siis peate rahastajale esitama vähemalt kolm hinnapakumist. Peate põhjendama, miks olete valinud just selline hinnapakumine. Näiteks majutuse valik suure seminari korraldamisel. Väga oluline täpne lähteülesanne.
3. Võrrelge omavahel erinevaid hindu ja püüdke aluseks võtta optimaalne prognoos.
4. Arvestage ajalise ressursiga – hinnapakumiste võtmisel küsige, kui palju see hakkab maksma kolme kuu pärast. Rahastaja annab täpselt raha või vähem, aga kindlasti mitte rohkem kui te taotlete. Projekti aruandluses peate esitama kõik kulud vastavalt projekti esitatud eelarvele.
5. Ärge unustage makse. Maks on seadusega või seaduse alusel valla- või linnavolikogu määrusega riigi või kohaliku omavalitsuse avalik-õiguslike ülesannete täitmiseks või selleks vajaliku tulu saamiseks maksumaksjale pandud ühekordne või perioodiline rahaline kohustus, mis kuulub täitmisele seaduse või määrusega ettenähtud korras, suuruses ja tähtaegadel ning millel puudub otsene vastutasu maksumaksja jaoks.
Riiklikud maksud:

- tulumaks;
- sotsiaalmaks;
- maamaks;
- hasartmängumaks;
- käibemaks;
- tollimaks;
- aktsiisid;
- raskeveokimaks.

6. Tehke reaalne eelarve, ärge pumbake nn „õhku“ eelarvesse.
7. Vaadake rahastaja juhendit, vahepealt ei saa raha kulutada enne, kui fond ei tee pangale ülekande.
8. Sageli rahastajad esitavad nõude kasutada ühte pangakontot ainult ühe projekti jaoks.
9. Eelarves peavad olema ainult kulutused, mis on antud projektiga seotud.

Tihti rahastajad nõuavad kaas- või omafinantseerimist. Kaas- või omafinantseerimise % peaks olema kehtestatud - väikeprojektidel 10%; keskpikkadel ja suurtel projektidel 20% (aga protsent sõltub konkreetse rahastaja kriteeriumitest).

Kaasfinantseerimine - projekti rahaline toetus teiste allikatest (partneritelt, KOV-ide toetusest, teistelt rahastajatelt jne.)

Omafinantseerimine – projekti rahaline toetus oma organisatsiooni poolt.

Kaas- või omafinantseerimine saab olla rahaline ja mitterahaline. Mitterahaline võib olla näiteks vabatahtlike töö (näiteks keegi projekti meeskonnast teeb tööd, aga ei saa selle eest palka). Sellisel juhul Te peate vabatahtlikult küsima avalduse või sõlmima lepingu, mis kinnitab, et ta teeb oma tööd vabatahtlikult. Mitterahaline toetus saab olla ka omafinantseerimise raames, samas mitte kõik rahastajad loevad mitterahalist panust omafinantseeringuks. Kõik sõltub rahastaja kriteeriumitest. Mitterahaliseks toetuseks võib olla ka oma organisatsiooni ruumide kasutamine.

Tutvumiseks:

1. Perioodi 2007–2013 struktuuritoetuse kulude abikõlblikkuse või mitteabikõlblikkuse määramise tingimused ja kord - <http://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=13208503>
2. Euroopa sotsiaalfondi abikõlblikud kulud – presentatsioon
3. Struktuuritoetused ja raamatupidamine - Abikõlblikud ja mitteabikõlblikud kulud - <http://www.assets.ee/node/275>
4. Riigihangete seadus - <http://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=13191371>

Projekti analüüs

Projekti analüüs täidab mitut eesmärki. Kõigepealt saate analüüsida koostatud projekti, vajadusel parandada ja täiendada ning teiseks projekti analüüsi protsessil saate määratleda võimalikud riskid, mis võivad projektis esineda. Tihti projektivormides on olemas projekti riskide kirjeldus, kuna riskianalüüs näitab Teie projekti rakendamise nägemust ja planeerimiseoskust. Igas projektiga kaasnevad riskid.

Projekti riskide teadvustamine ja nende ennetamise võimaluste kindlaks tegemine on projekti õnnestumise olulisemaid eeldusi. Riske analüüsitakse igas etapis – ideede esmasest valikust projekti tulemuste saavutamiseni. Mida konkreetsemaks projekt muutub, seda enam ilmneb riskifaktoreid.

Riskid on võimalik jaotada näiteks:

- ✓ Projektiriskid (teostamiskid) – kulude planeerimine, inimressursi piisavus, ajagraafik.
- ✓ Jätkusuutlikkuse riskid (mõju saavutamise riskid) – tulemus ei „käivitub soovitud mahus, huvi tulemuse vastu on väiksem kui oodatud jne.

Kõikide suurte riskide korral tuleks kirja panna, mida on võimalik teha ennetavalt, et see riskijuhtum ei esineks.

Projekti analüüsimiseks on soovituslik kasutada SWOT analüüsi.

TNVO-analüüs ehk SWOT-analüüs (eesti ja inglise sõnade "tugevused" (strengths), "nõrkused" (weaknesses), "võimalused" (opportunities), "ohud" (threats) esitähete järgi) on majanduses ja halduses strateegilise planeerimise vahend, millega hinnata objekti hetkeseisu.

TNVO-analüüsi meetodi loojaks peetakse Albert Humphreyt, kes uuris 1960. ja 1970. aastatel Stanfordini Ülikoolis 500 ettevõtte andmeid.

TNVO-analüüsi parameetrid esitatakse TNVO-maatriksis:

TNVO-analüüs		Sisemine analüüs	
		Tugevused (T)	Nõrkused (N)
V ä l i n e a n a l ü ü s	Võimalused (V)	Strateegiline siht T → V: Kuidas tugevuste olemasolu mõjutab uute võimaluste teket?	Strateegiline siht N → V: Kuidas nõrkuste vähendamine mõjutab uute võimaluste teket?
	Ohud (O)	Strateegiline siht T → O: Kuidas kasutada tugevusi ohtude vältimiseks?	Strateegiline siht N → O: Kuidas nõrkuste vähendamine tõrjub ohtusid?

Rohkem informatsiooni SWOT-analüüsi kohta leiate siin: <http://juhtimine.ee/swot-analuus>

SWOT-analüüsi täitmine toimub seminaril.

Riskianalüüsi etapis tuleb kavandada preventiivsed ehk ennetavad meetmed riski esinemise tõenäosuse vähendamiseks ja korrigeerivad meetmed juhuks, kui riskijuhtum on esinenud.

Riskianalüüsi on kõige lihtsam teostada kasutades järgmist tabelit.

Tegevus	Risk	Mõju	Preventiivsed meetmed

Tabeli täitmine toimub seminaril.

Kasutatud kirjandus:

1. Projektijuhtimine. Praktiline käsiraamat näidisprojektiga. S. Salla.
2. Eeluring. A. Perens.
3. SWOT-analüüs. <http://juhtimine.ee/swot-analuus>

7. nädala jooksul peate tutvuma loengu „Projekti finantseerimine – EL ja Eesti vahendid ja toetusallikad/ teised toetusallikad“ materjaliga ja kohustusliku kirjandusega. Lahendage nädala ülesanne.

Loengu materjal

Ülesanne 7 lahendage loengu test iseseisvalt.

Test

7. nädala foorum

Toetus võimalused avalikust sektorist ja erinevatest fondidest

- ✓ Ministeeriumid/ MV-d / KOVID
- ✓ Kohaliku Omaalgatuse Programm – www.eas.ee
- ✓ Hasartmängumaksu Nõukogu toetused - <http://hmn.riik.ee/>
- ✓ Investeeringutoetused Hasartmängumaksu Nõukogult - <http://hmn.riik.ee/>
- ✓ Kodanikuühiskonna Sihtkapital - <http://www.kysk.ee/>
- ✓ Heategevusfond Päikeselill - <http://www.paikeselill.ee/>
- ✓ Keskkonnainvesteeringute Keskus - <http://www.kik.ee/>
- ✓ Integratsiooni ja Migratsiooni Sihtasutus Meie Inimesed – www.meis.ee
- ✓ Avatud Eesti Fondi toetuse - <http://www.oef.org.ee/>
- ✓ Norra Vabaühenduste Fond - <http://www.oef.org.ee/programmid/norra.html>
- ✓ Põhjamaade Ministrite Nõukogu - <http://www.norden.ee/>
- ✓ Eesti Kultuurkapital - <http://www.kulka.ee/>
- ✓ (Eesti) Kultuuri Kontaktpunkt - <http://www.ccp.ee/>
- ✓ Euroopa Noored - <http://euroopa.noored.ee/>
- ✓ Euroopa Liidu Struktuurifondid - <http://www.struktuurifondid.ee/>
- ✓ EASi piirkondliku arengu programmid -valik
- ✓ Euroopa koostöö INTERREG - <http://www.siseministeerium.ee/interreg/>
- ✓ Eesti Rahvuskultuuri Fond - <http://www.erkf.ee/>
- ✓ Muud projektikonkursid

Ministeeriumid /MV-d / KOVID

Ministeeriumide eelarved:

Eelarvereaalised tegevustoetused

Valdkonnapõhised projektitoetused: toetatakse ministeeriumi haldusalasse kuuluvate MTÜde projekte läbi spetsiaalsete projektikonkursside, näiteks:

- ✓ kuriteoennetus (Justiitsministeerium) - <http://www.kuriteoennetus.ee/35829>
- ✓ tegevustoetused (Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium) - <http://www.mkm.ee/struktuurifondid-4/>

Maria Žuravljova (Tartu Ülikool), 2010

- ✓ koolivaheaja sisustamise projektid (Kultuuriministeerium) - <http://www.kul.ee/index.php?path=0x1552>
- ✓ rahvusvaheline arengukoostöö (Välisministeerium) - <http://www.vm.ee/?q=et/taxonomy/term/90>

Maavalitsused/ Omaavalitsusliidud:

- ✓ alaealiste komisjonide projektikonkursid – Näide: Ida-Virumaa Alaealiste komisjon - <http://www.ivmv.ee/docs/s1d226.pdf>
- ✓ avatud noortekeskuste projektikonkursid - Näide: Narva Noortekeskus <http://www.noortek.ee/index.php?page=317&>
- ✓ konkursid sotsiaalvaldkonna ja sotsiaalteenuste osutamiseks - <http://www.sm.ee/meie/el-struktuurifondid.html>

KOVIDe eelarved: erinevad praktikad, tegevustoetused, projektitoetused, üritustetoetused, samuti tuleb kaasfinantseerimine. Näide: Narva Linna Arenduse ja Ökonoomika Amet - [http://www.narva.ee/ee/parempoolsed/mittetulundussektori projektide toetamine](http://www.narva.ee/ee/parempoolsed/mittetulundussektori_projektide_toetamine)

Kohaliku Omaalgatuse Programm

Toetuseesmärgiks on kohalik areng ja piirkondade konkurentsivõime kasv läbi kohalike elanike initsiatiivi, kogukonna kaasamise ja koostöö tugevdamise.

Toetust võivad taotleda: MTÜd, SAd, seltsingud, mis pole asutatud kohaliku omavalitsuse või riigi osalusel ja milles ei osale liikmena kohalik omavalitsus või riik.

Abikõlblikud tegevused:

- ✓ valdkond: Kogukonnaliikmete koolitamine ja kohaliku arengu kavandamine
- Kohaliku arengu ja omaalgatuse alaste koolituste, infopäevade korraldamine
- Kohalikku arengut ja omaalgatust käsitlevate materjalide trükkimine
- Kogukonna arengukava koostamine
- Kohalikku arengut ja omaalgatust käsitlevate analüüside ja uuringute läbiviimine

NB! Need tegevused on abikõlblikud üle 50 000 elanikuga linnades ainult asumitega seondult, mitte linnas tervikuna.

- ✓ valdkond: Kohaliku ajaloo pärandi ja traditsioonide väärtustamine
- Kodu-uurimuslike materjalide koostamine ja trükkimine
- Ajaloolist või kultuurilist tähtsust omavate sündmuste ja paikade ning nendega seotud tähtpäevade tähistamine
- Kohalikul kultuuri- ja ajaloo pärandil põhinevate ürituste korraldamine

NB! Need tegevused on abikõlblikud üle 50 000 elanikuga linnades ainult asumitega seonduvalt, mitte linnas tervikuna.

✓ valdkond: Kohaliku elukeskkonna parandamine

- Heakorratööd

- Avalikuks kasutuseks mõeldud objektide rajamine ja korrastamine (spordiplatsid, kokkutuleku kohad jne)

- Avalikuks kasutuseks mõeldud ehitiste või nende osade hooldusremont

- Kohalikku majanduslikku aktiivsust ja tööhõivet stimuleerivad tegevused

- Ühistegevuseks või avalikuks kasutuseks vajalike vahendite soetamine. Investeering peab olema põhjendatud ja projekti tegevustega seotud

NB! Need tegevused on abikõlblikud üle 50 000 elanikuga linnades ainult asumitega seonduvalt, mitte linnas tervikuna.

Sihtala: kogu Eesti (vald/ maakond)

Toetuse suurus ühele projektile on kuni 25 000 krooni. Projektidesse peab olema kaasatud taotlejapoolne omafinantseering või tema koostööpartnerite poolne kaasfinantseering vähemalt 10 % ulatuses projekti kogumaksumusest.

2010. aasta I vooru taotluste esitamise tähtaeg 1. aprill ja II vooru taotluste esitamise tähtaeg 1. oktoober.

Taotlused esitatakse projekti elluviimise asukohajärgsesse maavalitsusse hiljemalt tähtaja päeva jooksul kuni kell 16.30.

Projektide nõustamise osas abi maakondlikelt arenduskeskustelt. Taotluste menetlemise käigu kohta annavad infot maavalitsuste töötajad, kes tegelevad kohaliku omaalgatuse programmiga maakondlikul tasandil.

Taotluse menetlemise aeg registreerimise hetkest on üldjuhul kuni 40 tööpäeva.

Täpsem info: www.eas.ee (<http://www.eas.ee/index.php/avalikule-ja-mittetulundussektorile/kodanikuuehiskond/kohaliku-omaalgatuse-programm/ueldist>)

Tiina Loorand, 6 279402; e-post: tiina.loorand@eas.ee

Hasartmängumaksu Nõukogu toetused

Toetatakse valdkonniti:

HARIDUS- JA TEADUSMINISTEERIUM – noorsootöö-, keele-, haridus-, teadus-, elukestva õppe projektid;

KULTUURIMINISTEERIUM – spordivaldkonnas: olümpia- ja mitteolümpiaalade projektid; kultuurivaldkonnas: huvitegevus ja huviharidus

SOTSIAALMINISTEERIUM – sotsiaalhoolekande valdkonnas: laste-, eakate-, puuetega inimeste hoolekanne; eakate inimeste hoolekanne, vägivalda ohvrid, sooline võrdõiguslikkus; meditsiini valdkonnas: onkoloogiaga seotud tegevuste jätkusuutlikkuse tagamine, onkoloogiliste patsientide nõustamine, tervislike eluviiside propageerimine, patsientide nõustamine ja kroonilise haigusega toimetulek, tervise edendamine.

Rohkem info siin: <http://hmn.riik.ee/index.php?id=1086>

Abikõlblikud tegevused: koolitused, sündmused, konverentsid, kampaaniad, trükised – tegevused.

Üldjuhul ei toetata investeeringuid ega soetusi; trükiste väljaandmist.

Sihtala: kogu Eesti (OV üksus/ maakond/ Eesti)

Toetusmahud ja taotlustähtajad:

- väikeprojektid (taotletav summa kuni 100 000 krooni). Taotlusi vaadatakse läbi igakuiselt. Selleks, et taotlus vaadataks läbi soovitud kuul, peab see jõudma ministeeriumisse hiljemalt kuu viimasel tööpäeval, kuid vähemalt kaks kuud enne projekti algust
- suurprojektid (taotletav summa üle 100 000 krooni). Taotlusi vaadatakse läbi kord aastas detsembris. Selleks, et taotlus jõuaks suurprojektide voo, peab see jõudma ministeeriumisse hiljemalt novembri viimasel tööpäeval.

Kaas- ja/või omafinantseering peab kokku moodustama väikeprojektide puhul vähemalt 10% ja suurprojektide puhul vähemalt 20% taotletavast summast

Taotlus esitatakse: vastava valdkonna ministeeriumile

Täpsem info: <http://hmn.riik.ee> Merju Künnapuu e-post: hasart@kul.ee

Regionaalsete investeeringutoetuste andmise programm

Programmi rahastatakse Eesti riigieelarvesse laekuvast hasartmängumaksust.

Programmi eesmärgiks on kvaliteetsema kohaliku elukeskkonna loomiseks ja arendamiseks toetada regionaalseid investeeringuid laste, noorte, perede, vanurite ja puuetega inimeste jaoks hoolekande, õppimise, sportimise ja vaba aja veetmise tingimuste parandamiseks, et tõsta toetuse sihtgrupile avalike teenuste kättesaadavust ja kvaliteeti.

Taotlejateks võivad olla mittetulundusühingud, sihtasutused, kohalikud omavalitsused ja valitsusasutuste hallatavad riigiasutused.

Toetuse piirsumma ühe taotleja kohta on 500 000 krooni. Taotleja omafinantseerimise ja/või projekti partnerite kaasfinantseerimise summa peab kokku moodustama vähemalt 15% projekti üldmaksumusest.

Igal aastal on kaks taotlusvooru:

I vooru tähtaeg -15. veebruar

II vooru tähtaeg -15. September

Täpsem info: <http://www.eas.ee/index.php/avalikule-ja-mittetulundussektorile/avalike-teenuste-arendamine/hasartmaengumaksust-regionaalsete-investeeringutoetuste-andmise-programm/ueldjutt>

Kodanikuühiskonna Sihtkapital

Eesmärk: avalikes huvides tegutsevate kodanikuühenduste suutlikkuse tõstmine, kodanikuaktiivsust soodustava keskkonna kujundamine ja selle kaudu kodanikuühiskonna arendamine

Toetust võivad taotleda: MTÜd, SAd, kelle asutajateks ei ole avalik sektor ning kes ei ole avaliku sektori valitseva mõju all.

Abikõlblikud tegevused: eestkostetegevus; kaasamine; võrgustike arendamine; avalike hüvede pakkumine jmt.

Toetatakse: tegevused, investeeringud.

Toetusmahud: vastavalt konkreetse konkursi tingimustele (aastaeelarve ca 20 miljonit eesti krooni).

Taotlustähtajad: erinevad konkursid.

Taotlus esitatakse: SA KÜSK, Toompuiestee 35, 10135 Tallinn.

Maria Žuravljova (Tartu Ülikool), 2010

Täpsem info: www.kysk.ee, Kaja Kaur 6556423; 52 20716, e-post: Kaja.Kaur@kysk.ee

Eesti- Hollandi Heategevusfond PÄIKESELILL

Eesmärk: sotsiaalse transformatsiooni protsessi toetamine

Toetatakse: tavainimese innovaatilist initsiatiivi ja pragmaatilisi ideid; fookuses projektid, mis on seotud inimeste ja mahajäänud väiksemate regioonidega

Abikõlblikud tegevused: sotsiaalvaldkonna projektid, mis on suunatud ühiskonna kõige nõrgemate ja haavatavamate inimgruppide abistamisele – tegevused; investeeringud

Toetust võivad taotleda: MTÜd, seltsingud, KOV, riigiasutused

Taotlustähtajad: erinevad konkursid

(nt: 2008 Suvelaagrite konkurss; Põlvkondadevaheline side)

Taotlus esitatakse: Peapostkontor 10508 Tallinn postkast 3859 (eesti keeles; Fondil kindel taotlusvorm puudub)

Täpsem info: www.paikeselill.ee, Piet Boerefijn, 6480573; 5029788; holland@online.ee

Keskkonna Investeeringute Keskus

Eesmärk: avalike vahendite eesmärgipärane ja sihtotstarbeline kasutamine keskkonna valdkonnas

Toetust võivad taotleda: KOV üksused, MTÜd, SAd, teadus- ja haridus-asutused, ettevõtted, ettevõtjad (sh FIE), keskkonnakaitse-organisatsioonid, äriühingud (sh riigi, KOV või muude avalik-õiguslike organisatsioonide valitseva mõju all olevad äriühingud)

Toetatakse: KESKKONNAPROGRAMM – 8 valdkonda oma alaprogrammidega: veemajandus, jäätmekäitlus, looduskaitse, keskkonnateadlikkus, keskkonnakorraldus, kalandus, metsandus, maakondlik programm

Abikõlblikud tegevused: MTÜdel, SAdel põhikirjaline tegevus loodus-, keskkonnakaitse või -koolitused

Taotlustähtajad: 3 korda aastas (reegline 15.05;15.07; 15.11)/ 4 kuud

Taotlus esitatakse: KIK maakondlik esindus/ KIK Tallinna kontor

Täpsem info: www.kik.ee , 627 4171, info@kik.ee

Integratsiooni ja Migratsiooni Sihtasutus Meie Inimesed

Eesmärk: integratsioonistrateegia tegevuste kaudu aidata kaasa Eestis elavate inimeste ühiste väärtuste kujunemisele, aktiivsele osalemisele kodanikuühiskonnas ning erinevate rahvusrühmade võimalusele säilitada oma emakeelt ja kultuuri

Toetust võivad taotleda: MTÜd, SAd

Abikõlblikud tegevused:

- ✓ (tegevus) toetused rahvuskultuuriseltsidele;
- ✓ kodanikuteadlikkuse ja sallivuse tõstmine;
- ✓ täiendkoolitused multikultuurses keskkonnas töötavatele õpetajatele, noorsootöötajatele;
- ✓ uudsete lõimumisalasete ideede rakendamine (integratsioonialased tegevused);
- ✓ keeleõppematerjalide väljatöötamine, kirjastamine, levitamine

Taotlustähtajad: erinevad konkursid

Taotlus esitatakse: Integratsiooni ja Migratsiooni Sihtasutus Meie Inimesed, Liimi 1, 10621 Tallinn

Täpsem info: www.meis.ee, 6 599 021, e-post: info@meis.ee

Heategevuslik SA Avatud Eesti Fond (AEF)

Eesmärk: toetada avatud ühiskonna kujunemist Eestis

Toetust võivad taotleda: vabaühendused; juriidilised ja eraisikud

Toetatakse valdkonniti: 6 erineva rõhuasetusega põhiprogrammi koos alaprogrammidega; isikustipendiumid; valdkondlik arendustegevus

Sihtala: kogu Eesti; EL riigid; Ida-Euroopa riigid

Toetusmahud: kindlad alam- ja ülempiirid puuduvad

Taotlustähtajad: taotlusi vaadatakse läbi jooksvalt; konkursid

Taotlus esitatakse: Avatud Eesti Fond, Estonia pst 5a, 10143 Tallinn (USD)

Rohkem infot: 631 3791, www.org.oef.ee

AEF - Vabaühenduste Fond (VÜF) Norra ja Euroopa Majanduspiirkonna (EMP)
finantsmehhanismide raames loodud toetuskeem

Eesmärk: suurendada Eesti vabaühenduste tegutsemisvõimekust, rolli ja mõju ühiskonnas; toetuskeem on loodud eesmärgiga kaasata kodanikuühendused jõulisemalt majanduslike ja sotsiaalsete erinevuste vähendamisse EMPiirkonnas.

Toetust võivad taotleda: avalikes huvides tegutsevad vabaühendused, mis ei ole riigi või kohaliku omavalitsuse asutuse valitseva mõju all; sotsiaalpartnerid, eristaatusega rhl-d org-d (Punane Rist)

Abikõlbulikud tegevused: ühenduste tegevusstrateegiate ning juhtimise tõhustamine, järjepidevuse tagamine, koostöövõrgustike tugevnemine, inimeste kaasamine otsustusprotsessidesse, kogukonnateenuste arendamine, vabaühenduste tegevuse läbipaistvus jne

Toetusmahud: periood 2007 - 2011 üle 33 miljoni krooni + 10% Eesti riik 20 000 kuni 500 000 EEK

Taotlustähtajad: taotlusvoor kuulutatakse välja vähemalt 2 kuud enne tähtaega

Rohkem infot: www.oef.org.ee; Astra Sauga; Natalja Loonurme; 6313791, e-post: astra@oef.org.ee

Põhjamaade Ministrite Nõukogu esindus Eestis

Eesmärk: töötame selle nimel, et Põhjala regioon areneks kiires ja ühtlases tempos ning oleks globaalses konkurentsivõimeline edestama teisi riike ja/või regioone

Toetust võivad taotleda: MTÜd, SAd, ametnikud, KOV asutused, eraisikud Toetatakse: mitmesugused toetus- ja stipendiumiprogrammid

Abikõlbulikud tegevused:

- ✓ riigi- ja omavalitsusametnike praktikareisid Põhjala riikidesse;
- ✓ kultuurikorraldajate erialane tegevus või enesetäiendus;
- ✓ Põhja- ja Baltimaade õppeasutuste koostöö arendamine;
- ✓ Põhja- ja Baltimaade koostöövõrgustike kohtumised;
- ✓ Põhja-, Baltimaade, Läänemere piirkonna MTÜde koostöö arendamine;
- ✓ stipendiumid loomevaldkondades tegutsevatele professionaalidele;
- ✓ Põhjamaade Kultuurifond - Põhjamaade kultuurikoostöö edendamine

Sihtala: Põhja- ja Baltimaad, Poola, Vene, Valgevene

Täpsem info: www.norden.ee

Eesti Kultuurkapital

Eesmärk: kunstide, rahvakultuuri, kehakultuuri ja spordi ning kultuuriehitiste rajamise ja renoveerimise toetamine rahaliste vahendite sihipärase kogumise ja sihtotstarbelise jagamise kaudu

Toetatakse: 2 peamist toetuste skeemi + eristipendiumid

Abikõlblikud tegevused: Riiklikud SIHTKAPITALID (8): toetavad pigem professionaalset kultuuritegevust (arhitektuur, audiovisuaalne kunst, helikunst, kehakultuur ja sport, kirjandus, kujutav ja rakenduskunst, näitekunst, rahvakultuur)

Sihtala: kogu Eesti; maakond

Toetusmahud: kindlad alam- ja ülempiirid puuduvad

Taotlustähtajad: 4 korda aastas (20.02; 20.05; 20.08; 20.11)

Rohkem infot: www.kulka.ee

Euroopa Noored programm

Eesmärk: EN on ELi noorte kodanikuharidusprogramm, mille kaudu toetatakse noorte omaalgatuslikke projekte ja rahvusvahelist koostööd väljaspool formaalset haridussüsteemi

Toetust võivad taotleda: MTÜd, SAd, juriidilised isikud

Toetatakse: noorte rahvusvahelist koostööd edendavaid tegevusi alaprogrammide kaudu (4 alaprogrammi)

Programmi Euroopa Noored prioriteedid on:

- ✓ Euroopa kodanikuks olemine
- ✓ Noorte osalus
- ✓ Kultuuriline mitmekesisus
- ✓ Vähemate võimalustega noorte kaasamine

Euroopa Komisjoni 2010. aasta prioriteedid

- ✓ Euroopa vaesuse vastase võitluse aasta
- ✓ Noorte töötus ja töötute noorte kaasamine ühiskonda
- ✓ Noorte üleilmastumise alase teadlikkuse tõstmine (säästev areng, kliimamuutused, migratsioon, ÜRO aastatuhande eesmärgid).

Abikõlblikud tegevused: vabatahtlik teenistus, noortevahetus, noortealgatus, koolitused/seminarid jne – vanusepiirangud!

Sihtala: EL liikmes- ja kandidaatriigid, EL naabruspiirkonna riigid, EMP riigid

Toetusmahud: sõltub konkreetsest programmist; kuni 100%

Projekti ettevalmistavate tegevuste algus	Taotlustähtaeg, mis ajaks projekt tuleb esitada
1. mai - 30. september	1. veebruar
1. juuli - 30. november	1. aprill
1. september - 31. jaanuar	1. juuni
1. detsember - 30. aprill	1. september
1. veebruar - 31. juuli	1. november

Taotlus esitatakse: EN Eesti Büroo, Koidula 13a, 19125 Tallinn

Täpsem info: www.noored.ee, 6979 236, noored@noored.ee

Euroopa Liidu Struktuurifondid

Fondide jaotumine:

Struktuuritoetus perioodil 2007-2013:

- ✓ Euroopa Regionaalarengu Fond (ERF)
- ✓ Euroopa Sotsiaalfond (ESF)
- ✓ Ühtekuuluvusfond (ÜF) + maaelu ja põllumajandust toetav Maaelu Arengu Euroopa Põllumajandusfond (EAFRD)

Rakenduskavad:

- inimressursi arendamine
 - elukeskkonna arendamine
 - majanduskeskkonna arendamine
- TOETUSPROGRAMMID

Rahalised vahendid: 2007-2013 Eestis 53,3 miljardit krooni

Rohkem infot: www.struktuurifondid.ee

NB! Teised EL toetused: www.struktuurifondid.ee/?id=11551

Eesti Rahvuskultuuri Fond

Eesmärk: heategevus eesti rahvuskultuuri toetamiseks rahaliste vahendite sihipärase kogumise ja jagamise kaudu

Toetust/ stipendiumi võivad taotleda: eraisikud; juriidilised isikud

Toetatakse valdkonniti: stipendiumide eraldamine toimub läbi üldfondi ja allfondide (rohkem kui 110 allfondi)

Üldjuhul ei toetata: kirjastamist, CD-de väljaandmist, remonttöid, mälestusmärkide püstitamist, tehnika ja seadmete ostmist, välismaal õppimist erialadel, mida saab õppida ka Eestis (v.a. täiendõpe)

Ei toetata: osa- ja äriühinguid ning MTÜsid ja SAid, kes pole kantud TM Soodustusega MTÜde ja SAde nimekirja

Toetusmahud: sõltub konkreetsest fondist

Taotlustähtajad: 1x aastas: 1. september - 15. oktoober, väljamaksmine: novembris

Taotlus esitatakse: ERKF vastavale allfondile

Täpsem info: www.erkf.ee, 601 3428, e-post: post@erkf.ee

Veel võimalused:

SA Kredex – korteriühistutele, www.kredex.ee

SA Innove – haridusprogrammid, www.innove.ee

Archimedes – haridusprogrammid, www.archimedes.ee

Hansapanga noorteprojektide konkurss “Tähed särama” www.npnk.ee/tahed

Humana Estonia toetused haridus- ja tervishoiuprojektidele www.humanae.ee

Päästeameti projektikonkurss “Õnnetuste ennetamine” www.rescue.ee

Heategevusfond Dharma www.dharma.ee - sotsiaalvaldkonna heategevus- ja toetusprojektid

Kaasaegse Kunsti Eesti Keskus www.cca.ee - stipendiumid professionaalsetele kunstnikele

AEF Allfond Balti-Ameerika Partnerlusprogramm (BAPP) www.bapp.ee loodi AEF juurde 1998.a., täitus 10 aastat, lõpetas tegevuse oktoobris 2008

Oluline rahastajate ning rahastamise kohta

- ✓ igal rahastajal on tavaliselt olemas koduleht – info käimasolevate konkursside, tähtaegade kohta
- ✓ rahastajate infolistid - saab registreeruda fondi kodulehelt
- ✓ programmijuhend – info konkreetse programmi kohta
- ✓ projekti koostamise juhend – info taotlusvormi täitmise kohta
- ✓ nõuanded/abi rahvusvaheliste partnerite leidmiseks
- ✓ viited muudele võimalikele rahastamisallikatele
- ✓ kindel taotlusvorm ja eelarvevorm
- ✓ kindel aruandlusvorm
- ✓ kindlad nõuded taotluse esitamisele ja aruandluse esitamisele
- ✓ fondide kodulehtedelt võib leida huvitavat lugemist kodanikuühiskonda puudutavate teemade kohta (temaatilised uuringud; käsiraamatute elektroonilised versioonid; temaatilised uurimistööd jmt) hea näide: www.bapp.ee
- ✓ kohustuslik omafinantseering 10-20 % - sõltub fondidest, aga tihti on kohustuslik
- ✓ mitterahaline panus oma-/ kaasfinantseeringuna pigem erand, mitte reegel – peab olema tõestatud
- ✓ projekt peab olema kooskõlas programmi / projektikonkursi eesmärkidega
- ✓ projektide hindamiskriteeriumid – rahastaja poolt välja töötatud
- ✓ KKK -korduma kippuvad küsimused – väärtuslikud vastused
- ✓ programmi/ projektivooru kontaktisik – valdab infot
- ✓ leping rahastaja ning rahastatava vahel – täitmiseks
- ✓ fondilt saadud eraldis ei ole mitte toetuse saaja vaid toetuse andja oma
- ✓ kui projektitegevus ei vasta nõuetele/ lepingule on rahastajal õigus nõuda oma eraldise tagastamist
- ✓ projekti originaaldokumente tuleb säilitada vastavalt lepingu nõuetele (nt EL projektid kuni aastani 2025)
- ✓ rahastajal on õigus oma eraldise kasutamist kontrollida ka mitu aastat pärast projekti lõppemist (nt: HTF Päikeselill)

- ✓ toetuse saamisest tuleb avalikkust teavitada vastavalt rahastaja nõuetele (logo rakendused jms)
- ✓ projekti kestel vajalikud muudatused kooskõlasta eelnevalt rahastajaga

Abi saamiseks pöörduge:

1. Ida-Viru ettevõtluskeskus – www.ivek.ee (ka Narvas)
2. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus – www.eas.ee
3. Maakondlike arenduskeskuste infovärv - <http://mak.eas.ee>
4. Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit – www.ngo.ee

Tutvumiseks:

1. Rahastamise koolitusmaterjal - <http://www.envir.ee/orb.aw/class=file/action=preview/id=348003/RAHASTAMISE+KOOLITUSMATERJAL.pdf>

8. nädala jooksul peate tutvuma loengu „Projekti aruandlus“ materjaliga ja kohustusliku kirjandusega. Lahendage 8.nädala kodutöö.

Loengu materjal

Projekti aruandluse näidis

8.nädala ülesanne on projekti analüüs. On vaja valida üks projekt ja koostada kirjalik analüüs lähtudes hindamiskriteeriumidest.

Analüüsi optimaalne maht on:

3-5 lk;

12-se suurusega kirjas Times New Roman reavahega 1,5;
tiitelleht.

Nõuetele mittevastav analüüs ei ole aktsepteeritav. Analüüs tuleb kindlasti esitada ettenähtud ajaks foorumile „Projekti analüüs“.

Projekti analüüsi eest saab max 15 punkti.

Hindamiskriteeriumid:

- projekti analüüs on koostatud loogiliselt ja põhjalikult;
- analüüs vastavalt kõikidele hindamiskriteeriumitele;
- on olemas motiveeritud otsus, kas tuleks antud projekti finantseerida või ei;
- analüüsis on esitatud ettepanekud projekti täiendamiseks;
- analüüs on koostatud vastavalt nõuetele ja esitatud määratud kuupäevaks.

8. nädala kodutöö foorum – „Projekti analüüs“

Projekti aruandlus

Projektijuhtimise üheks väga oluliseks, kuid tihti alahinnatud osaks on aruandluse koostamine. Aruandlust nähakse peamiselt kui projekti kiiret kokkuvõtete tegemist rahastajatele, tegelikult on tegemist projekti olulise juhtimisinstrumendiga projekti teostajatele endile. Ka ajaliselt ei alga aruandlus projekti tegevuste lõppedes, vaid sellega tegeletakse jooksvalt kogu projekti kestel.

Projekti teostumise jooksev jälgimine ja kontroll:

Projekti aruandluse lihtsustamiseks on vaja enda jaoks kehtestada projekti jälgimise ja kontrolli põhimõtted. Hoides kõiki projekti aspekte kontrolli on lihtsam koostada projekti aruandlust, seda nii vahe-etapis kui ka lõpp-aruande etapis.

Projekti kontroll ja jälgimine tähendab projekti esialgse plaani üle kontrolli omamist, selle täiendamist ja parandamist projektijuhtimise igapäevases tegevuses.

Kirja pandud projektiplaan on põhiline projektitöö koordineerimise vahend, mille kaudu saab kontrollida ja juhtida nii tegevusi, eelarvet kui ka meeskonda. Lisaks aitab projektiplaan kommunikatsiooni korraldamisel erinevate sihtrühmade ja projekti meeskonna vahel.

Projekti esialgses plaanis on kirja pandud planeeritavad tegevused kindlate eesmärkide saavutamiseks, sellest tulenev tegevusplaan ja eelarve. Enne projektiga alustamist on see kõik hinnanguline, töö käigus tuleb ette mitmeid muudatusi planeeritusse (mõned tegevused lõpetatakse varem, asendatakse teistega, kuluartiklid kujunevad kallimaks või odavamaks) ja neid tuleb kajastada ka projektiplaanis, et olla pidevalt kursis võimalike kõrvalekalletega planeeritust. Projektijuhtimise üks väljakutseid ongi hoida projektiplaani pidevalt adekvaatsena.

Kui projekti teostamise käigus ei suudeta hoida projektiplaani ajakohasena, võib mingil hetkel kaduda kontroll projekti tulemuste saavutamise üle ning projekti aruannete koostamisel läheb väga suur energia informatsiooni täpsustamise ja parandamise peale ning vajaliku lisainformatsiooni otsimisele.

Aruandluse koostamiseks on projekti käigus projektijuhil ja/või –meeskonnal vaja tegeleda järgmiste teemadega:

- võrrelda esialgset tegevuskava ja tegevuste nimistut – kontrollida, kas planeeritud tegevused sooritatakse õige-aegselt, on nende lõpetamiseks vaja lisa-aega või lõpetatakse need planeeritust varem; kas mingid tegevused on oma olulisuse kaotanud ja need võib ära jätta või on juurde tekkinud tegevusi, mida ei osatud planeerimisetapis ette näha;
- anda hinnang juba teostatud tegevuste hulga ja kvaliteedile – kas need tegevused on ikka aidanud kaasa projekti kulgemisele nagu planeeritud või on see tähendanud lisategevuste

teket, kulude kasvamist või tegelikult on liigutud eemale oma eesmärkide saavutamisest; kuidas on projektimeeskond tulnud toime endale pandud kohustustega;

- tegevusplaan on tihedas seoses eelarvega, seetõttu tuleb samal ajal kõrvutada ka planeeritud eelarvet ja reaalselt tekkinud kulude-tulude seisu, oluline on teada, kas raha on laekunud ajaliselt õigesti, kas on olemas finantsid erinevate etappide teostamiseks, kas eelarve kulude täitmisega ollakse graafikus või on mõnes eelarvekohas kasutamata ressursse või on kulutused kasvanud planeeritust suuremaks;
- projekti meeskonna motivatsiooni hindamine projekti käigus – koostöövalmidus üksteisega ja ühistest eesmärkidest sarnane arusaam, kas projekti on kaasatud piisavalt inimesi, millised võimalused on uute inimeste kaasamiseks, kellegi välja vahetamiseks või mõne meeskonnaliikme panusest loobumiseks (põhjuseks näiteks eelarve või tegevusplaan).

Jooksva projekti jälgimise peamiseks eesmärgiks ongi just efektiivne muudatuste sisseviimine projekti, projekti pidev hoidmine õigetes radades. Sellest tulenevalt on oluline projekti staatuse ja esinenud muudatuste õigeaegne ning pädev kommunikeerimine, seda nii meeskonnasiseselt kui ka sihtgruppidele ja partneritele.

Jooksvalt kontrolli omamine projektiplaani muudatustest annab omakorda võimaluse olla alati informeeritud projekti seisust erinevatel etappidel. Kui peaks esinema vajadus koostada projektile ka mõnes vahetapis aruanne, siis on seda lihtsam teha kui kogu informatsioon on jooksvalt olemas ja sellest lähtuvalt on tehtud vajalikud modifikatsioonid ja otsused.

Projekti lõpp-aruandlus:

Projekti kõikide tegevuste lõpetamisel tuleb teostada projekti lõpp-aruandlus. Tegu on lahutamatu osaga projektist. Kuna projekt on ajutine tegevuste kogum, millel on konkreetne algus ja lõpp, siis on võimalik tõmmata tegevuste lõppedes nõ joon alla, anda hinnang teostatule ja planeerida edasise tegevusi.

Projekti lõpetamisel on olulised järgmised aspektid:

- saada hinnang partneritelt, sihtrühmalt, teostajatelt projekti läbiviimisele, tulemustele ja eesmärkide saavutamisele;
- viia lõpuni kõik alustatud lepingutega võetud kohustused;
- tulude ja kulude lõpliku seisu välja selgitamine ning vajalike viimaste arvete esitamine või kulude välja maksmine;
- vajalike dokumentide, projekti teostamise ajal kogunenud materjalide, trükiste jne kokku kogumine;
- edasiste tegevuste paikapanek, mõnede tegevuste edasi delegeerimine mõne muu projekti jaoks või uute projektide jaoks märkuste ja kommentaaride tegemine.

Selle teostamiseks koostataksegi lõpp-aruanne. Tegu on nii nagu projektiplaani puhul projektijuhtimise vahendiga, mis on peamiselt mõeldud projekti teostajale endale. Projekti lõpp-aruanne on aluseks kõikide väiksemate aruannete koostamiseks.

Projekti lõpp-aruandel on järgmised olulised osad, olgu tegu kas väikese või suure projektiga:

- projekti üldine ülevaade
 - projekti plaanist välja toodud seatud eesmärgid, tulemused, planeeritud tegevused ja eelarve,
 - ülevaade projekti üldisest kulgemisest – jooksva hindamise, kontrolli ja jälgimise kokkuvõtted,
 - projekti teostamise käigus sisse viidud muudatused ja parandused esialgsesse projektiplaani;
- peamiste saavutuste kokkuvõte
 - projektiga saavutatud tulemuste kirjeldus,
 - parimad kaasused projekti teostamisest (administratiivsed, finantsilised, loomingulised vm);
- eesmärkide saavutamise hinnang
 - projekti teostamiseks seatud eesmärkide saavutamine,
 - seatud eesmärkide ja projekti lõpp-tulemuse võrdlus ja analüüs,
 - projektist tulenevalt alustatud teised positiivsed arengud (nt valdkondades, mida projekti planeerides ei osatud ette näha, positiivne näide tulemustest),
 - eesmärkide mitte saavutamisel analüüs põhjustest ja tekkinud uuest situatsioonist ning stsenaariumide esitamine edasiseks;
- finantsaruandlus
 - projekti kogutulude ja –kulude koond, analüüs erinevuste kohta planeeritud eelarvest,
 - kõikide finantsdokumentide ja lepingute kogumine ühte projektikausta,
 - rahastajate ja partnerite panus eelarvesse, nende panusega teostatud tegevuste ja kulude kokkuvõtted,

NB! ka projekti lõppedes peavad projekti tulud-kulud olema tasakaalus, tulude suurema laekumise puhul, peab arvestama, mis antud vahenditega tehakse kas käesoleva projekti raames või järgmistes projektides;
- hinnang projekti läbiviimisele
 - projektijuhtimise ja projekti administratiivse teostamise hindamine,
 - projekti meeskonna koostöö hindamine,
 - võimalikud hinnangud projekti kaasatud inimeste tööle – kas meeskond oli piisav, erisused planeeritud meeskonna suurusel, selle põhjused ja tagajärjed;
- projekti lõppedes veel lahendamata jäänud teemad/probleemid, mis vajavad edasist tegutsemist ja sellest tulenevalt soovitud järgmiste projektide teostamiseks
 - projekt ei pruugi olla saavutanud oma kõiki seatud eesmärgi ning seetõttu tuleb mõelda, kuidas neid saavutada või planeerida nende teostumine projektijärgselt,
 - projekt on tõstatanud üles uusi teemasid, ideid või probleeme, millega ei ole jõutud veel tegeleda, mis aga võiksid olla aluseks tulevasteks projektideks,
 - mida peab tulevikus arvesse võtma sarnaste projekti teostamisel;

Lihtsustamaks enda või teiste inimeste tööd tulevikus sarnaste projektidega tegelemisel, on soovitatav lõpp-aruandesse kaasata materjali järgmistel teemadel:

- millised olid peamised probleemid, konfliktid ja uued ideed projekti teostamisel, kuidas

nendega tegeldi projekti raames, hinnata nende teemadega tegelemist ja vastuvõetud otsuseid;

- ülevaade igast projekti etapist, milline oli seis iga etapi teostamisel tegevusplaani ja eelarve kujunemisel, erinevuste korral analüüs põhjustest;
- projektist väljasvanud uued tegevuste ja projektide kirjeldused/kavandid;
- kõigi projektis osalejate soovitusel ja ettepanekud edaspidiseks projektide paremaks sujumiseks ja oma tegevuse parimad kaasused/lahendused.

Projekti lõpp-aruanne on heaks aluseks ka projektijärgsete teavitustegevuste teostamiseks. Tihti on vaja veel ka projekti lõppedes vaja jagada informatsiooni oma partneritele ja/või sihtrühmadele milliseks projekti lõpp-tulemus kujunes ja kuidas seda hindavad projekti teostajad ise. Olles enda jaoks lõpparuande kokku pannud, on alati hea sellest informatsioonist koostada lühike ülevaade projektiga seotud gruppidele.

Aruannete esitamine partneritele (kaasfinantseerijatele):

Olles enda jaoks projekti kokku võtnud, on järgmise sammuna vajalik viia informatsioon ka oma partneritele, eriti just rahastajatele. Kõigil nendel osapooltel on oma eesmärgid projekti panustamiseks ja nende huvi on saada tagasisidet, kas need on saavutatud. Kõige olulisem on alati oma partnereid teavitada projekti lõppemisest ja anda lühike ülevaade, mida saavutati ja milline oli partneri panusest tulenev kasu projekti (lühikokkuvõtte lõpp-aruandest).

Aruande alusel saab rahastaja/partner otsustada, kas tema panustatud toetust on kasutatud eesmärgipäraselt, kas see oli piisav. Korrektne aruandluse esitamine on ka aluseks tulevase koostöö planeerimisele.

Projektide rahastamisega tegelevatel asutustel on tavaliselt olemas kindlad aruande vormid ja reeglistikud. Oluline on jälgida, et nendes esitatud nõuetest on kinni peetud, seda nii aruande vormi täitmisel, aruande lisade koostamisel (näiteks tihti palutakse sisulist kokkuvõtet eraldi) ja vajaliku dokumentatsiooni esitamisel (finantsdokumendid, lepingud, teavitusmaterjalid jne).

Kindlasti tuleb jälgida iga rahastaja puhul aruande esitamise tähtaegu! Rahastajate kaupa võivad tähtajad olla seatud erinevad ja oluline on asja-ajamise korrektsust arvestades need esitada õigeaegselt. See seab tihti piirid ise-enda aruande koostamisele. Kui rahastaja tahab saada lõpp-aruannet kuu aja jooksul pärast projekti lõppu, siis on enne vaja ka projekti enda lõpp-aruanne valmis kirjutada.

Aruande finantsosas huvitab iga partnerit põhiliselt, kuidas on kasutatud nende poolt eraldatud toetust ning kui palju on muutunud projekti kogumaht planeeritust. Seega on lisaks üldise eelarve ja kujunenud kulude-tulude aruandele vaja välja tuua partneri toetusega teostatud kulutused. Aruandes peab olema ära toodud täpne partneri poolt eraldatud toetussumma ja sellele võrdväärselt esitatud kulud, mis antud raha eest kaeti. Tihti on need kulud kindlaks määratud juba taotluses ja rahastulepingus ja nende tõendamiseks nõuab rahastaja tõendamiseks nii vastavat arvet kui ka pangast maksmist tõendavat maksekorraldust (kui tegu pole olnud sularahamaksega).

Partneritele või rahastajatele (sponsorid), kellel ei ole aruande vorme või reeglistikku selle koordineerimisel, tuleb siiski aruanne esitada. Ka need aruanded põhinevad projekti enda lõpp-aruandel, aga võivad olla üldsõnalisemad ja näiteks suuremate projektide puhul ka rohkem visuaalse materjali põhjal koostatud.

Erasponsorite jaoks on oluline nende panusest teavitamine projekti toimumise kestel (nt reklaammaterjalid nende logoga, ürituse toimumise kohas bänner, mainimine pressiteadetes, kodulehel jne) ning muidugi materjalid projekti toimumise kohta.

Üldistatult saab välja tuua järgmised punktid, mis peavad olema partneritele esitatud aruannetes kajastatud:

- projekti sisuline aruanne
 - projektiplaani kokkuvõte,
 - teostatud tegevused,
 - saavutused ja tulemused,
 - projekti kaasatud osapooled,
 - tagasiside sihtrühmadelt,
 - projekti raames koostatud materjalid (kui neid on);
- projekti finantskokkuvõte
 - projekti üldine eelarve ja kujunenud tulud ja kulud,
 - projekti partnerite panus partnerite kaupa,
 - konkreetse partneri panuse eest teostatud kulud (kui on tegu olnud rahalise toetusega),
 - vajadusel kuludokumentatsioon ja maksmist tõendavad panga maksekorraldused (ainult kui partner on seda nõudnud nende poolt kaetava summa ulatuses)
- teavitustegevuse kokkuvõte
 - teavitustegevuste plaan ja tegelik teostumine,
 - loetelu ilmunud materjalidest (artiklid, viited, projekti enda kodulehekülg jne),
 - näidised erinevatest teavitusmaterjalidest (trükised, reklaamid jne),
 - fotod projekti olulisematest sündmustest.

Erinevate rahastajate erinevad projektid omavad erinevaid aruandlusperioode. Reeglina tuleb esitada projekti kestel vahearandeid rahastaja poolt kehtestatud tähtaja jooksul. Aruandele lisatav dokumentatsioon erineb projektide ja rahastajate lõikes. Finantsaruandes kajastatakse kõik aruandlusperioodil projekti läbiviimiseks realselt tehtud ja tõendatud abikõlblikud kulutused. Aruanded tuleb esitada kas paberkandjal või elektroonselt (või mõlemal viisil). Vahearuanne on aluseks järgmisele väljamaksele.

Kohustuslik kirjandus:

1. Rahvusvahelise projektijuhtimise käsiraamat, peatükk 9.

9. nädala jooksul peate tutvuma projektiplaaniga ning koostada oma projektiplaani, mille põhjal edaspidi hakkate koostama oma meeskonna projekti valides fondi vormi ja tingimused.

Projekti plaan

Projekt

Projekt esitatakse vastavalt valitud toetusallika taotlusvormile.

Projekti eest saab max 40 punkti.

Hindamiskriteeriumid:

- täidetud projekti taotlusvorm vastab esitatud nõuetele, nõutud dokumendid taotluse esitamiseks on vormistatud;
- projekti ülesehitus on arusaadav/loogiline;
- taotlusega on kaasas kõik vajalikud lisad;
- projekti ajaline kestvus on vastavuses püstitatud eesmärgi saavutamiseks ja tegevuste elluviimiseks;
- projekti valdkond on vastavuses sihtpiirkonna vajaduste, strateegiate ja arengukavadega;
- tegevuskava on selge ja teostatav;
- eelarve on selgelt, tegevuste põhiselt, lahtikirjutatud;
- kirjeldatud kulud on projekti tegevuste elluviimiseks vajalikud;
- projekti tulemused peavad avaldama tegelikku mõju projekti sihtgrupile;
- on analüüsitud projekti jätkusuutlikust.

9. nädala foorum

Projektiplaan

Käesoleva materjali on Siseministeeriumi tellimusel koostanud Algis Perens.

Projektiplaani koostamine

Milleks me projektiplaani vajame?

Eeluuringu etapi lõpptulemuseks on projekti teostatavuse hinnang, lõpptulemuse täpne kirjeldus ja otsus projekti plaanimise või mitteplaanimise kohta. Projekti tulemused peavad sealjuures olema kokku lepitud ja määratletud selliselt, et neid oleks võimalik üheselt mõista.

Projekti õnnestumine sõltub otseselt plaanija oskustest, tööst, hoolikusest ja ajast, mis ta kulutab plaanimisele. Projekti plaanimise käigus luuakse konkreetne mudel, millega kirjeldatakse ära tulemuseni jõudmiseks vajalikud tegevused ja ressursid. Plaanimise peamiseks eesmärgiks on luua kõikehõlmav ülevaade kogu projektiks. Loodud projektiplaan peab võimaldama:

- ✓ jaotada projekti ressursse
- ✓ vältida üle- ja alakoormust
- ✓ tagada projekti käigus ühtlast töötempot
- ✓ teadvustada kriitiliste tööde olemasolu
- ✓ ennetada riske
- ✓ valitseda tegevusvaldkonnas toimuvaid muutusi

Väiksemate projektide korral jäetakse mõnikord plaanimise etapp vahele, kuna ideede genereerimise, arendamise ning eeluuringu käigus saadud algandmete põhjal siirdutakse kohe teostamisetappi. Selliste projektide õnnestumine on aga seotud suurte riskidega, sest alles plaanimise käigus pannakse täpselt paika, mida, millal ja kuidas peab tegema. Sealjuures määratletakse ära kõik ülesanded ja püstitatud eesmärkide täitmiseks vaja minevad ressursid.

Plaanimise tulemusena valmiv projektiplaan peab olema süstemaatiline ja loogiline esitus projekti sisust ja vajaminevast panusest (raha, aeg, tehnoloogia jm). Esitus peaks olema lakooniline, selge ja kõigile üheselt mõistetav. Koostatud peab plaan olema selliselt, et ükskõik kes seda loeb, saaks selle põhjal projektist õige ettekujutuse. Plaani detailsus ja rõhuasetused sõltuvad eelkõige sellest, kellele see plaan on suunatud. Potentsiaalsete finantseerijate jaoks koostatud plaan on kindlasti teistsuguse rõhuasetusega, kui projektorganisatsioonile töövahendiks mõeldud plaan. Seetõttu tuleb plaani koostamisel silmas pidada selle tulevase kasutaja vajadusi ja nõudeid.

Projektiplaan võib olla:

- ✓ juhtrühmale otsusetegemise aluseks ja toeks
- ✓ projektijuhile töö juhtimise vahendiks
- ✓ juhtrühmale ja projektijuhile projekti edenemise kontrolli aluseks
- ✓ arhiivmaterjaliks, mis jääb järgmistele projektidele toeks ja taustinformatsiooniks või siis lihtsalt informeerimisevahendiks

Loodud projektiplaani kasutatakse edasise tegevuse kavandamise alusena projekti teostamise etapis. Niimoodi saab paremini arvestada nende asjaolude ja muutustega, mida planeerimise

etapis ette ei suudetud näha. Hea projektiplaani on paindlik, mis siis tähendab, et seda on võimalik muuta vastavalt projekti keskkonna muutustele.

Milline võiks olla projektiplaani ülesehitus?

Olenemata projekti iseloomust, rahastajast, plaani tulevastest kasutajatest on plaani ülesehitus üldjoontes sama. Erinevusi võib esineda küll teatud osade järjekorras ja terminoloogias, kuid projektiplaani põhistruktuur on arenenud peaaegu standardiks. Projekti plaan koosneb tavaliselt järgmistest osadest:

1. nimi
2. taustinformatsioon
3. eemärk
4. sihtrühm
5. tegevuskava
6. teostamiseks vajalikud ressursid
7. rahastamine
8. juhtimise ja elluviimise organisatsioon
9. oodatavad tulemused
10. edukuse kirjeldus
11. riskid

Selles põhiskeemis võib olla tehtud muudatusi ja täiendusi vastavalt projekti iseloomule ja rahastavale institutsioonile. Seega sõltub konkreetse taotluse ja projektiplaani vorm esitamiskohast. Üks osa rahastajatest on loonud spetsiaalsed taotluste blanketid või vormid, teised annavad ette vaid projektiplaani kondikava ja kolmandatele võib oma taotluse esitada vabas vormis. Viimasel juhul on projektiplaani koostamine muidugi kõige raskem. Vaatamata vormide erinevustele tahavad rahastajad siiski vastuseid ühtedele ja samadele küsimustele. Need üksteist põhiküsimust on eespool ka ära toodud. Samuti võib need punktid alati aluseks võtta vabas vormis taotluste esitamisel. Üldise tendentsina aga väheneb järjest nende institutsioonide hulk, kes lasevad projektitaotlust nn "vabalt" kirjutada. Enamikul juhtudel kasutatakse siiski spetsiaalseid formulare, mis kergendavad oluliselt projektiplaani koostamist.

Iga projekti plaani lõpus esitatakse tavaliselt lisadena:

1. skeemid (nt projektiorganisatsiooni skeem)
2. graafikud (nt ajagraafik)
3. hinnapakkumised
4. toetus- ning garantiikirjad
5. eelarve
6. projektis osalejate CV-d
7. lepingud allhankijatega jms.

Lisad sõltuvad eelkõige sellest, kellele see plaan esitatakse. Näiteks finantseerimisotsuse või projekti eeltingimuseks oleva otsuse taotlemise puhul on kasulik lisada läbiviijate elulookirjeldused ning eelarve, töövahendiks mõeldud plaanile on kasulik liita aga ülesannete detailsed kirjeldused. Tavaliselt viidatakse lisadele plaani vastavas alaosas.

Kuidas projektiplaani koostada?

Projekti plaanil ei ole ideaalpikkust või mahtu. Siin kehtib printsip, et nii pikk, kui vajalik, ja nii lühike, kui võimalik. Lihtsama projekti võib ära kirjeldada kolmel-neljal leheküljel. Keerulisema projekti korral ei pruugi aga isegi paarisaja leheküljelises plaanis kõik vajalik kirjas olla. Reeglina

on suuremate projektide korral ka pikemad ja mahukamad projektiplaani ning keerukam nende koostamine.

Projektiplaani koostamine võib, kuid ei pea järgima üks-üheselt projekti ülesehitust. Lihtsam ja kergem on plaani koostada siis, kui enda jaoks on tehtud projekti lühikokkuvõte, mis peaks sisaldama projekti:

1. nime
2. peaesmärgi
3. põhietappe
4. vahendite vajadust
5. orienteeruvat ajalist kestvust

Kõik see võiks mahtuda ühele A4 lehele. Lühikokkuvõte aitab projektiplaani koostades jälgida seda, et ei muututaks liiga üldsõnaliseks või üksikasjalikuks. See on nagu majakas, mis peaks meid hoidma õigel kursil.

Järgnevalt on ära toodud see, mida tuleks tähele panna projektiplaani erinevate alalõikude formuleerimisel.

Nimi

See, kuidas me oma projekti nimetame, ei ole sugugi väikese tähtsusega. Hästi läbimõeldud nimetus võib olulisel määral mõjutada kavandatava projekti edukust.

Projekti pealkiri peaks:

1. vastama sisule
2. olema konkreetne.

Projekti pealkiri peab andma lugejale esimese ettekujutuse sellest, mida tahetakse teha. Seetõttu ei ole soovitatav kasutada tingnimetusi või mitme sõna algustähtedest moodustatud konstruktsioone. Seega nimetusi nagu "Liivarand" või "MATU" ei ole soovitatav kasutada. Esimene ei ütle ära seda, et tegemist on puhkekohas asuva liivaranna korrastamisega. Teise lühendi korral ei loe kuidagi välja, et tegemist on tegelikult matkaraja uuendamisega.

Pealkirja pannes tuleks jälgida ka seda, et see ei muutuks liiga kõlavaks ja uhkeks. Pealkiri peaks kindlasti jääma projektiga samadesse raamidesse. Tihtilugu lubatakse pealkirjaga rohkem, kui on tegelik projekti maht. Tavapärane on see viga mahukate projektide ettevalmistamise projektide korral. Siis tahetakse anda ettevalmistusprojektile põhiprojekti nimi, mis ei ole aga õige. Ei ole ju projekteerimine veel ehitamine või tasuvusuuringu läbiviimine käivitamine.

Pealkirjas tuleb formuleerida samas väga konkreetset. Soovitavalt võiks pealkiri olla üks lihtlause. Väga hästi formuleeritud projekti pealkiri näitab ära projekti toimumise koha, iseloomu ja ulatuse. Näiteks pealkiri "Veeturismi arendamine" ütleb küll ära, mida tehakse, kuid jätab lahti projekti ulatuse. "Veeturismi arendamisvõimaluste analüüs Pärnu maakonnas" aga määratleb ka piirkonna ehk maastaabi ja täpsustab oluliselt projekti sisu.

Mitmest lausest koosnevad pealkirjad on kohmakad ja raskelt mõistetavad ja neid tuleks vältida.

Taustinformatsioon

Selles alalõigus peaks olema välja toodud need põhjused, miks antud projekti soovitakse käivitada. Eelkõige tuleb sõnastada põhiprobleem, mida soovitakse projekti ellu viies kõrvaldada või leevendada. Väga hea on, kui taustinformatsioonis on ära toodud numbrilisi näitajaid. Olgu selleks siis mingi statistiline analüüs, küsitluse tulemuse kokkuvõte vms. Siia ei ole mõtet kirjutada selliseid andmeid, mis projekti põhiprobleemi vaid kaudselt puudutavad. See ei anna projektiplaanile midagi juurde ja võib hoopis projekti põhjendatuse fookusest välja viia. Materjal tuleb esitada nii lühidalt kui võimalik ja kui on soov kasutada täistekste, siis tuleks need panna lisadesse.

Viga, mida sageli siinkohal tehakse, on veel see, et jäetakse või püütakse jätta liiga hädine mulje. Näiteks viidata veel täna kunagisele kuulumisele Nõukogude Liitu ja põhjendada mõne valdkonna vajakajäämisi sellega on kindlasti liiast.

Eesmärk

Ühe projekti elluviimisega võib kõrvaldada mitmeid erinevaid probleeme. Seega on võimalik püstitada projektile mitmeid erinevaid eesmärke. Siin tuleb nüüd aga selget vahet teha põhieesmärgil ja kõrvaleesmärgidel.

Põhieesmärk tuleneb sellest probleemist, mille kõrvaldamiseks tahetakse projekt käivitada. Kõrvaleesmärgid tulenevad aga teistest probleemidest, mida antud projekt mingil moel kõrvaldab või leevendab.

Põhieesmärk nagu pealkirigi peaks täpselt vastama projekti mahule. Sageli tahetakse projekti eesmärki sõnastada liiga mahukana ja väga olulist probleemi lahendavana. Tegelikult aga lahendatakse võib-olla ühe valla pisiprobleem.

Sihtrühm

Ühel projektil võib olla üks või mitu sihtrühma, kellele antud tegevus on suunatud. (Sageli kasutatakse sõna sihtrühm asemel sõna kasusaajad.) Projektiplaani selles alalõigus tuleb võimalikult konkreetset ja täpselt kirjeldada neid, kellele antud projekti lõpptulem on mõeldud. Sihtrühmaks võivad olla kohalikud elanikud, ettevõtjad, turistid, mingi piirkonna noored jm.

Ka siin tuleks jääda võimalikult konkreetseks ja põhilise sihtrühma keskseks. Näiteks kui korraldatakse noortelaager kuni 14-aastastele käitumishälvetega lastele, siis on sihtrühm ikka kuni 14-aastased käitumishälvetega lapsed, aga mitte kohalikud elanikud. Kohalikud elanikud saavad kindlasti laagrist kasu läbi selle, et mingil perioodil on pahandusetegijad piirkonnast eemal ja võib-olla naastes tekitavad nad veidi vähem probleeme. Samas ei ole kohalikud elanikud mitte kuidagi moodi selle projekti otsene sihtrühm. Kaudse sihtrühmana või kasusaajatena võib neid küll nimetada, kuid projektiplaanis ei maksa nende kasude kirjeldusele aega ja jõudu kulutada.

Väga positiivne on muidugi see, kui sihtrühma poolt saadav kasu on võimalik numbriliselt ära tõestada.

Tegevuskava

Sellel alajaotusel on projekti rahastaja jaoks sageli otsustav tähtsus projektiplaanis. Siin tuleb ära näidata see, kuidas kavatakse jõuda eesmärkideni. Kõige õigem on esitada tegevuskava konkreetsete tegevuste loeteluna kas siis ajalises või loogilises järjestuses. Soovitatav oleks tekitada tegevuste hierarhiline struktuur: peategevused ja nende alategevused.

Tegevuskava peab olema piisavalt üksikasjalik, et projekti tegevustest ülevaadet saada. Siit peab selguma, kes, millal ja mida teeb.

See alajaotus ei ole mõeldud põhjendusteks, miks ja milleks midagi tehakse. Seda on tehtud juba teistes alajaotustes. Vältida tuleks ka paljusõnalisust ja kordamisi.

Teostamiseks vajalikud ressursid

Siin tuleks kirjeldada valdkonniti kõiki projekti läbiviimiseks vajalikke ressursse, olgu selleks, mis iganes - oskusteave, inimesed, materiaalsed vahendid, tehnika, puhas loodus, korralik infrastruktuur vms.

Kasulik on jaotada ressursid selles alajaotuses olemasolevateks ressursideks ja veel täiendavalt vajatavateks ressursideks. Seda alajaotust koostades tuleks pidevalt mõelda sellele, kas kirjeldatud ressursidest piisab eesmärkide saavutamiseks.

Rahastamine

Kõigepealt tuleks tähele panna seda, et see alajaotus ei ole projekti eelarve. Siin tuleks kirja panna, kas on võetud mingeid hinnapakkumisi, peetud eelläbirääkimisi allhankijatega jms. Samuti tuleks välja tuua see, millises osas kavatakse projekti finantseerida omavahenditest ja kus kohast kavatakse leida või on otsitud kaasfinantseerimist. Kui keegi on teinud juba kaasfinantseerimise otsuse, siis tuleb see kindlasti ära märkida.

Hinnapakkumised, garantiikirjad kaasfinantseerimise osas, kavatsuste protokollid jms dokumendid tuleb panna projekti lisadesse.

Juhtimise ja elluviimise organisatsioon

See alalõik peab andma pildi sellest, kuidas on üles ehitatud projekti juhtimine. Ära tuleb näidata, kes kuuluvad ajutisse projektorganisatsiooni ja millised on nende rollid antud projektis. Hea oleks välja tuua ka see, kui suur on ühe või teise projektgrupi liikme ajaline panus projekti ehk mitme töötunni, -nädala, -kuuga on arvestatud ühe või teise osaleja korral.

Jällegi tuleb jälgida seda, et kõikide ühine ajaline panus peab olema tasakaalus oodatava tulemusega. Näiteks kui me kavandame läbi viia rahvusvahelist konverentsi ja kõikide osalejate ajaline panus on ainult 20 töötundi, siis see ei ole kindlasti piisav ja vastavuses oodatava tulemusega.

Samuti peaks siin olema ära toodud koordineeriva rühma kirjeldus ja see, kuidas on plaanitud vahetada infot projekti erinevate struktuuride vahel.

Oodatavad tulemused

Oodatavad tulemused tuleb esitada, nagu eesmärgidki, tähtsuse järjekorras ja, kui vähegi võimalik, konkreetsete arvudena. Olgu selleks siis kas % sihtrühma suurus, suurenev külastajate arv, oodatud investeeringute suurenemine vms.

Nii nagu muudegi alalõikude juures, tuleb ka siin jälgida seda, et ressursid ja aeg oleks plaanitava tulemusega kooskõlas ning tulemus ise seoses eesmärgiga.

Tähele tuleb panna seda, et oodatavad tulemused on hinnangulised suurused ja peale projekti realiseerumist võib siin olla kõikumisi nii positiivses kui negatiivses suunas. Näiteks projekti

eesmärgi, “korrastatud matkarada”, korral võib olla oodatav tulemus küllastajate arvu kasv 3%. Pannes aga oodatava tulemusena kirja ainult “küllastajate arvu kasv” jääb see liiga üldiseks. Kuna on tegemist hinnangulise suurusega, siis ei juhtu ka midagi, kui küllastajate arv kasvab ainult 2%.

Nii nagu eesmärkidegi korral, ei maksaks siin üle pingutada oodatavate tulemuste kirjeldamisega. Projekti kavandi kvaliteedile mõjub oodatavate tulemuste ülepaisutamine negatiivselt.

Tulemused, mida siin alalõigus kirjeldatakse, peavad vastama püstitatud eesmärkidele. Seetõttu tuleb vastavate alalõikude järgi kontrollida, kas ikka igale püstitatud eesmärgile vastab oma oodatav tulemus.

Edukuse kirjeldus

Siin tuleks kirjeldada vabas vormis seda, millisel juhul on antud projekt edukas. Kas seisneb projekti edu:

- ✓ konkreetsete eesmärkide täitmisel
- ✓ mingite tulemusteni jõudmisel pärast projekti lõppu
- ✓ hoiakute või suhtumiste muutumise vms.

Näiteks projekti eesmärgi, “korrastatud matkarada”, korral võib olla projekti edukuseks see, et matkarada saab valmis õigeaegselt enne hooaega. Küllastajate arv kasvab oodatud suuruseni või väheneb prügi loopimine matkaraja äärde.

Nagu kõikide teiste alajaotuste korral, ei maksa ka siin liialt hoogu sattuda, vaid tuleks jääda võimalikult realistlikuks.

Riskid

Iga projekt on seotud riskidega. Seepärast kuulub projektiplaani juurde kindlasti ka riskide analüüs. Siin tuleks välja tuua kõik olulisemad riskifaktorid. Kõikide suurte riskide korral tuleks kirja panna, mida on võimalik teha ennetavalt, et see riskijuhtum ei esineks, ja mida on võimalik teha korrektiivselt, kui riskijuhtum on esinenud.

Projekti edukuse huvides tuleks aga läbi mõelda kõik riskid, sest siis reageeritakse kiiremini riskijuhtumi esinemisel.

Viited:

<http://www.pmi.org>

<http://www.sisemin.gov.ee/atp/?id=300>

<http://ideestprojektini.kolhoos.ee>

Autorite kollektiiv, Projektijuhtimise käsiraamat. Tln.: Äripäeva Kirjastus 1999-...

Perens, A., Projektijuhtimine. Teine, parandatud ja täiendatud trükk. Tln.: Külim, 2001

Projekti kirjeldus

Projekti nimi:

Projekti nimi peab võimalikult täpselt väljendama projekti sisu/olemust

Projekti asukoht:

Omavalitsus(ed), kus toimuvad/kellele on suunatud projekti tegevused

Projekti eesmärk ja probleemi kirjeldus:

- ✓ Probleemi(de) kirjeldus, mida antud projekt aitab leevendada
- ✓ Arengueelduse (ressursi) kirjeldus, mida soovitakse ära kasutada
- ✓ Üldine /strateegiline eesmärk, mida antud projekt aitab saavutada koos realistliku seotusega projekti probleemi ja/või arengueeldusega
- ✓ Projekti eesmärkide vastavus alameetme eesmärkidele (sh kvalitatiivsed – mittemõõdetavad ja kvantitatiivsed – mõõdetavad): Piirkondade arengupotentsiaali maksimaalset ära kasutamist takistavate tegurite kõrvaldamine. Piirkonnale omase konkurentsieelise väljaarendamine

Projekti prioriteetsus:

- ✓ Projekti eesmärkide vastavus kohaliku omavalitsuse arengukava, planeeringu ja strateegiaga ning muude asjassepuutuvate strateegiadokumentidega (tõendada viitega või väljavõttega vastavast dokumendist)
- ✓ Projekti eesmärkide vastavus temaatilisele sektoripoliitikale (vajadusel esitada ministeeriumi, ametkonna seisukoht - lisana)

Projekti tegevused:

- ✓ Detailne tegevuskava, mis on piisavalt põhjalik ja ülevaatlik
- ✓ Tegevused peavad olema loogilises järjestuses ning seotud nii ajakava kui ka eelarvega
- ✓ Erinevate tegevuste osas peavad olema ära näidatud vastutajad

Projekti elluviimiseks tehtud eeltööd:

- ✓ Läbiviidud teostatavus-, tasuvus-, keskkonna- jm. uuringud; vajadusel äriplaanide, ehitusprojektide jne olemasolu (lisana)
- ✓ Vajalike omandiõigust tõendavate dokumentide, ehituslubade jms olemasolu (lisana)
- ✓ Seos maakasutusplaneeringutega (seos omavalitsuse üldplaneeringu funktsionaalse tsoneeringuga; seos detailplaneeringuga)
- ✓ Juhul, kui projekt ei eelda eeluuringute läbiviimist/vastavate lubade olemasolu, tuleb see ära märkida

Seotud projektid (st käesoleva projektini viinud eelnevad projektid, paralleelselt käigusolevad ning võimalikud kavandatavad projektid):

- ✓ Projekti nimi, ajakava (kestvatel projektidel), rahaline maht, finantseerijad, eesmärk
- ✓ Saavutatud tulemused (mõõdetavad), efektiivsuse hindamine (lõppenud projektidel)
- ✓ Elluviimise hetkeseis, vastavus ajakavale, loodetavad tulemused (kestvatel projektidel)

- ✓ Seotud projektide puudumise korral tuleb see ära märkida

Projekti kasusaajad:

- ✓ Projektist otsesed ja kaudsed kasusaajad ning nende kasude tõestatus (sihtgruppide ja oodatava kasu vastavus meetme eesmärkidele ning projekti tegevuste tulemusel sihtgruppide ja kasusaajate ootuste täitumine ja probleemide lahendamine)
- ✓ Projekti käigus loodavate/soetatavate varade kuuluvus projekti toimumise jooksul ja pärast projekti lõppemist
- ✓ Juhul, kui projekti käigus loodavate/soetatavate varade kasutajaks ei ole varade omanik, tuleb ära märkida kasutaja valiku ning varade kasutamise tingimused
- ✓ Juhul, kui projekti käigus loodavatele/soetatavatele varadel on avalik kasutus/ligipääs, tuleb see ära märkida koos kasutuse/ligipääsu tingimustega

Projekti mõju ja tasuvus:

- ✓ Projekti mõju kirjeldus (st kuidas avaldub alameetmes märgitud eesmärkide täitmine, kuidas arendatakse edasi piirkonna olulisi konkurentsieeliseid piirkonnaomaste ressursside baasil või kõrvaldatakse piirkonna arengu seisukohast oluline kitsaskoht meetme eesmärgist lähtuvalt)
- ✓ Projekti etapilise arendamise puhul etappidesse jagamise otstarbekuse ja vajaduse põhjendus koos eraldiseisva funktsiooni ja mõju väljatoomisega
- ✓ Projekti mõju saavutamise mehhanismi selge ja realistlik kirjeldus koos võimalike ajaliste vaheetappidega, sh eristatud projekti otsene ja kaudne mõju (nt. projekt loob teatud eeldused erainvestoritele, prognoositakse x töökoha loomist vastavalt 1 ja 3 aasta pärast peale projekti lõppu). Projekti mõju kirjeldus peab olema kooskõlas taotlusvormil toodud mõju indikaatoritega

Projekti teostatavus: konkreetsete eesmärkide täitmise mõõdetavus mingite konkreetsete näitajate alusel (indikaatorid)

Projekti jätkusuutlikkuse kirjeldus:

- ✓ Projekti otsene jätkusuutlikkus - elluviimisele järgnevate taotleja ja partnerite poolt planeeritavate tegevuste kirjeldus, hinnanguline maksumus, finantseerimise allikad, rahaline kaetus (nt. jooksvate kulude katmine pärast projekti lõppemist), otsese jätkusuutlikkuse tõestamine.
- ✓ Kui projekt ei eelda otsest jätkusuutlikkust, tuleb seda põhjendada

Projekti riskifaktorite analüüs:

- ✓ Projekti teostamisega kaasnevate ohutegurite identifitseerimine ja analüüs.
- ✓ Võimalike riskifaktorite kõrvaldamise teed ja meetodid. Riskide hindamisel tuleb analüüsida nii projekti elluviimise riske ja maandamismeetodeid kui ka mõju saavutamise riske ja maandamismeetodeid

Projekti eelarve:

- ✓ Projekti tegevuste järjekord ja nimetused taotluses, projekti kirjelduses (Lisa 1), eelarves (Lisa 2) ja ajakavas (Lisa 3) peavad olema identsed.
- ✓ Eelarve peab sisaldama järgnevat infot kululiikide lõikes:
 - Kululiikide nimetused
 - Kuluühikud
 - Kuluhulk
- ✓ Personali- ja üldkulud peab eelarves lahti kirjutama ka sisseostetud projektijuhtimise teenuse korral (vt ka Vabariigi Valitsuse 31. Jaanuari 2007.a. määrus nr 26 „Perioodi 2007-2013 struktuuritoetuse kulude abikõlblikkuse või mitteabikõlblikkuse määramise tingimused ja kord”)
- ✓ Eelarvele tuleb lisada eelarve aluseks olev hinnakalkulatsioon ja nende aluseks olev lähteülesanne või hankedokumendid (vt Riigihangete seaduse § 31) või põhjendus eelarves toodud hindade/maksumuste kohta.
- ✓ Kogu eelarve peab olema kaetud hinnakalkulatsiooni, hankedokumentide või maksumuste põhjendustega

Projekti finantseerimise taotlemine teistest allikatest

Ära näidata, kas projektile (kui tervikobjektile) on taotletud toetust muudest allikatest, milline on taotlemise hetkeseis (taotlus ettevalmistamisel, taotluse osas finantseerimisotsuse tegemine jms) ning prognoositav otsuse teadasaamise aeg.

Projekti ajakava:

- ✓ Ajakava projekti tegevuste kaupa, etapiviisiliselt koos tegevuste ajalise pikkuse äranäitamisega
- ✓ Tegevuste ajastatus peab olema loogiline
- ✓ Projekti kestvuse algus ja lõpp (abikõlblikkusperiood) peavad olema ajaliselt ära näidatud
- ✓ Juhul kui taotleja on viinud osa tegevusi ellu (ehituslik projekteerimine, ehitusgeoloogilised ja –geodeetilised uurimistööd või ehitusprojekti ekspertiis) enne projekti alguskuupäeva, tuleb see ajakavas selgelt eristatuna välja tuua
- ✓ Kui on vajalik, märkida ära projekti elluviimist mõjutav sesoonsus

Projekti juhtimise ja elluviimise organisatsioon:

- ✓ Projekti juhtiva organisatsiooni kirjeldus: tööjaotus, infovahetus, suhtlemine partneritega jms. (Täis- ja osalise tööajaga töötajate arv kategooriate lõikes (nt. projektijuhid, raamatupidajad jne.)
- ✓ Vastutava organisatsiooni poolt eelnevalt läbi viidud projektid, nende tulemused (lisana)
- ✓ Projekti käigu ja tulemuste avalikustamine ja tutvustamine
- ✓ Projektijuhi CV, kus ära toodud oskused ja kogemus antud valdkonnas ja projektijuhtimises ning läbiviidud projektid

- ✓ Info projekti meeskonna teiste liikmete kohta: nimi, kellena töötab jms (lisana)
- ✓ Kaasatavate ekspertide CV-d (lisana)
- ✓ Vajadusel lisada taustainfo taotlejast ja kaasfinantseerijast

Projekti teostamiseks vajalike ressursside loend:

- ✓ Olemasolevate ressursside kirjeldus valdkonniti (nt. oskusteave; inimressurss; materiaalsed vahendid, tehnika; ajaloolis-kultuuriline; rahaline; looduslik; infrastruktuuriline; geograafiline vms.)
- ✓ Projekti teostamiseks vajalike täiendavate ressursside kirjeldus valdkonniti

Projekti partnerid:

- ✓ Projektis osalevate partnerite loend (sh. märkida, mis tegevustes osalevad)
- ✓ Projektis osalevate partnerite kirjalik kinnitus projektis osalemise kohta (nt. "kavatsuste protokoll" vormis - lisana)
- ✓ Projektis osalevate partnerite nn. "institutsionaalne" CV, kus on ära näidatud partneri võimekus, senised tähtsamad projektid, kogemus erialases valdkonnas, ootused ja kasu projektist

Tutvumiseks:

1. Piirkondade konkurentsivõime tugevdamise meetme juhendmaterjal - ww2.eas.ee/vfs/5517/PKV_Juhendmaterjal.doc

Kasutatud kirjandus:

1. Projektiplaani koostamine. Algis Perens.
2. Piirkondade konkurentsivõime tugevdamise toetuskeem. EAS.

10.nädala ülesanne on projekti presenteerimine ja kaitsmine

Projekti presenteerimine ja kaitsmine on kursuse eksam. Kursuse lõpus toimuvatel seminaridel Te peate oma meeskonnaga presenteerima ja kaitsma auditooriumis koostatud projekte. Projekte hindab komisjon, kuhu kuuluvad projektitöö spetsialistid (vähemalt 3 inimest). Kaitsmisel osalevad kursuse kaaslased, kes annavad ka oma hinnangu vastavalt projekti hindamiskriteeriumidele. Projekti esitamisel ja kaitsmisel otsustatakse, kas esitatud projekti võiks realselt esitada toetusallikale toetuse saamiseks.

Projekti kaitsmise eest saab max. 30 punkti.

Projekti hindamine

Seminari materjalid