



Projekti kavandamine

Demis Voss

Harju Ettevõtlus- ja Arenduskeskus

53 314 025, demis[at]heak.ee

Nelijärve 09.10



Projekt on ajaliselt ja ruumiliselt määratletud tegevuste kompleks kindla **probleemi** lahendamiseks või **arengueelduse** paremaks ära kasutamiseks. Projektil on kindel **eesmärk**, **ajagraafik**, **piiratud ressursid** ning **mõõdetav tulemus**. Tulemuseks on püsiv **kvalitatiivne või kvantitatiivne muutus, uus teenus, toode**.

Projekti ei tehta projekti pärast ega sellepärast „et raha ju on“



Projekti kavandamise etapid:

1. Meeskonna loomine
2. Idee lahti kirjutamine (probleem/arengueeldus, eesmärk, tegevus, tulemus, mõju, konkurents, finantsid, jätkusuutlikkus jms)
3. Teostatavus-tasuvusanalüüsi koostamine (mahukamate projektide korral)
4. Projekteerimine jm ehitusega seonduv ("kõvade" projektide puhul)
5. Lähteülesande koostamine teenuste/asjade ostmiseks; teenuste/asjade hankimine
6. Taotlusedokumentatsiooni koostamine vastavalt meetme tingimustele
7. Projekti rakendamine



1. Meeskond: ladus projekti planeerimine ja rakendamine algab meeskonnast

- Projekti planeerimine ja elluviimine on tiimitöö. Üksi ei tee midagi, kõik muutub spetsiifilisemaks
- Erinevad rollid meeskonnas – ideede generaator, raamatupidaja/finantsjuht, kriitik, analüütik, juht-vastutaja, arhitekt jne. kaardistada kõik, kes on otseselt projektiga seotud.
- Tuua välja inimeste tugevad küljed ning eelistused tegevuste suhtes. Koosta rollikaardid, kes millega tegeleb ja mille eest vastutab.



2. Projektiidee kirjeldamine:

- Ära alusta taotlusvormi täitmisest (v.a väikeste projektide nt KOP puhul)
- Vahend mõtete, ideede korrastamiseks – tulemuseks on järelendus, kas idee on vajalik, teostatav, jätkusuutlik
- Kasuta olemasolevate meetmete näidisvorme, nt EAS piirkondade konkurentsivõime

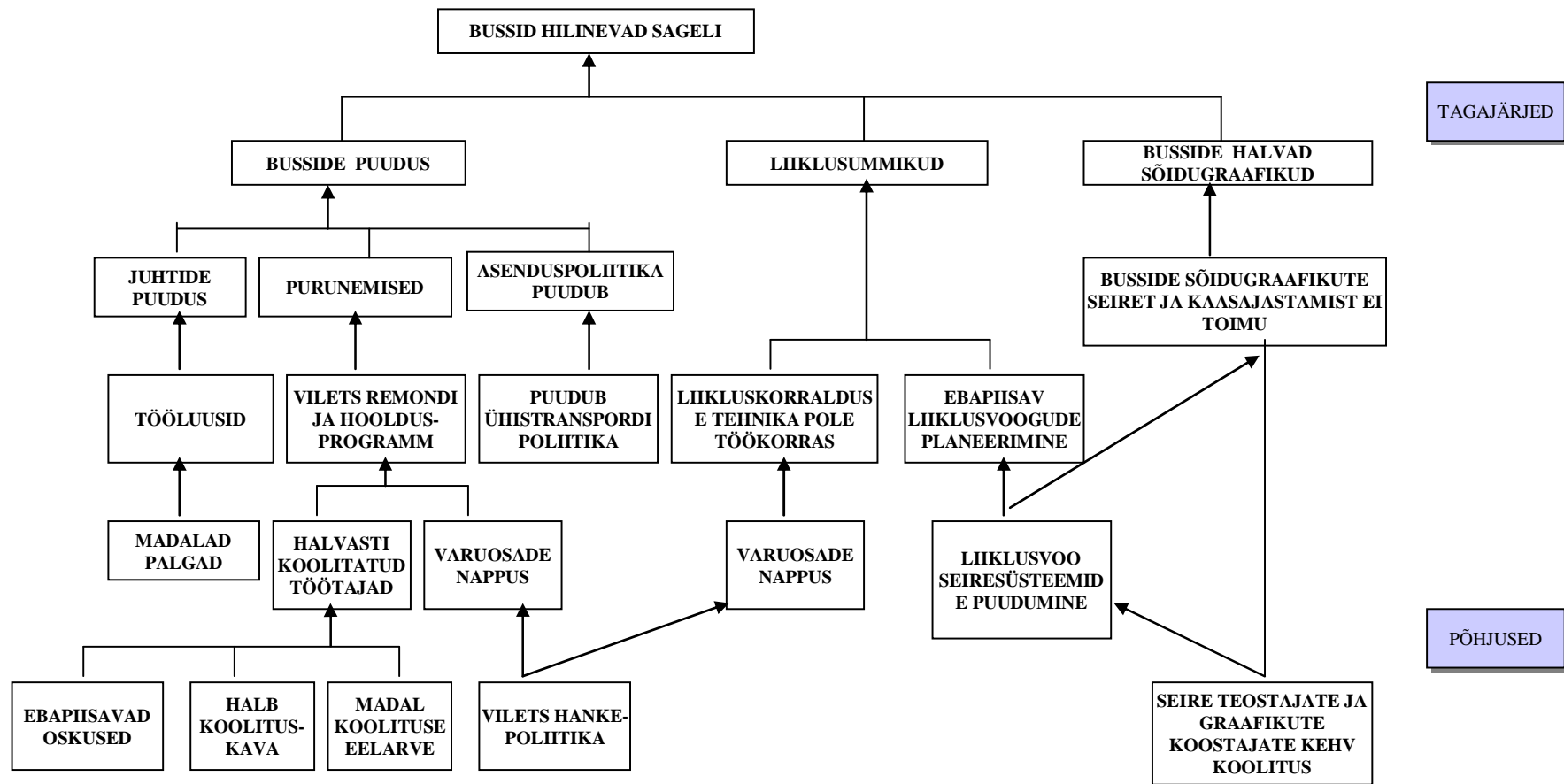


2. Olukorra hindamine ja probleemi analüüs

- probleemianalüüs toob välja hetkeolukorra negatiivsed ilmingud ning esitab „põhjus-tagajärg“ suhted esinevate probleemide vahel
- kaardistada projektiga seotud teema olukord (mis on, kuidas on, mis on hästi, mis on halvasti)
- põhjuste omavaheline seostamine, keskse probleemi leidmine
- sobib kasutamiseks mitmetahuliste programmide/projektide korral

NB! väikese mastaabiga projektide korral ei ole otstarbekas seda meetodit rakendada. Samuti ka siis, kui on juba ette teada, mis on probleem ning mida selle lahendamiseks on vaja teha

Probleemipuu





Näide: kergejõustiku- ja jalgpallistaadioni ehitamine koos tribüünidega

Probleem: külas puudub spordistaadion

Mis on selle põhjuseks? Pole, kes teeks (KOV ei tee), külal pole raha, pole organisatsiooni ega eestvedajaid, külas ja naaberkülades elab vähe inimesi, noori on veel vähem ...

Kas staadioni ehitamine lahendab probleemi põhjused?

Kas küla ikka teab mida ta tahab – alustada tasub pehmete väärtuste kujundamisest (kooskäimine, arengukava koostamine, koostöö teistega)

Järeldus: mis esmapilgul tundub olevat kõige õigem probleem, mida lahendada, ei pruugi olla kõige õigem, millest alustada



2. Soovitused:

- Sõnasta probleemid konkreetselt, võib kasutada nt loendit probleem 1 ja probleem 2 ning rõhutada neid rasvases kirjas
- probleeme on palju, tuleb eristada olulisemad vähemolulistest. Kõiki probleeme ühe projektiga ära ei lahenda.

Tüüpiliselt räägitakse probleemi/vajaduse juures projekti raames läbiviidavatest tegevustest



2. Arengueeldus:

piirkonnaspetsiifiline ressurss, mille arendamine loob antud piirkonnale omase konkurentsieelise teiste piirkondade ees.

Haanja arengueeldus?

Aegviidu arengu eeldus?

Üle 90% projektidest keskenduvad probleemidele, üksikud rõhuvad arengueeldustele



2. Eesmärk:

Eesmärk ei = tegevus (nt staadioni ehitamine). Tegevus on vahend eesmärgi saavutamiseks

Sõltuvalt projekti mastaapsusest (küla- KOV- maakond- riik- jne) ei ole eesmärkide sõnastamine klassikalise definitsiooni järgi väga lihtne. Mida suurem mastaapsus, seda üldisemaks võivad eesmärgid minna.

ÜLDINE EESMÄRK: väljendab pikaajalist eesmärki, kaugem siht, mille saavutamisele on projekt suunatud, kuid milleni jõudmiseks vajatakse mitmete projektide koosmõju (nt tasakaalustatud ja jätkusuutliku arengu tagamine)

OTSENE EESMÄRK: olukord, mida soovitakse saavutada konkreetse projekti tulemusena (projekti lõpus või mõne aja jooksul) ning mis aitavad kaasa üldise eesmärgi saavutamisele (nt koolituse tulemusena on osalejad kompetentsed korraldama MTÜ raamatupidamist, rekonstrueerimise tulemusena küttekulud on vähenenud 30%)

Soovitus on, et eesmärk oleks kirjeldatud positiivse seisundina, mitte tegevusena (v.a üldine eesmärk – arendamine, tagamine jms pehmed tegevused).

Soovitav on eesmärk lahti mõtestada, kuidas projekti elluviimine sellele kaasa aitab



2. Eesmärgi karakteristikud

- Spetsiifiline (ainulaadsus, teistest projektidest eristuv)
- Mõõdetav (arvuline, protsentides)
- Ajaliselt määratletav
- Realistlik (teostatav)
- Täpne (selge sõnastus ja arusaadavus)

Näide:

**15 aastaga Eesti 5 jõukaima Euroopa riigi hulka
Euro Eestis käibe 2011
(Andrus Ansip)**



2. Näiteid programmidest:

PKV: Meetme üldiseks eesmärgiks on tõsta piirkondade konkurentsivõimet, muutes piirkonnad atraktiivsemaks ettevõtjate, investorite, kvalifitseeritud tööjõu ja külastajate jaoks. Meetme spetsiifilisteks eesmärkideks on: 1) atraktiivsem kohalik külastuskeskkond; 2) atraktiivsem kohalik ettevõtluskeskkond.

3.2: Toetuse eesmärgiks on Eesti maaelu arengukavaga 2007-2013 alusel toetada Maaelu Arengu Euroopa Põllumajandusfondist (EAFRD) maapiirkonna elukeskkonna ja kultuuripärandi säilitamist ning sotsiaalse infrastruktuuri arendamist läbi mittetulundussektori arendamise.

Norra ja EMP: finantsmehhanismide eesmärgiks on aidata kaasa sotsiaalsete ja majanduslike erinevuste vähendamisele laienenud Euroopa Majanduspiirkonnas ning soodustada Euroopa Liidu (edaspidi EL) uute liikmesriikide püüdlusi täisosaluseks laienenud siseturul.



2. Näiteid projektidest:

Üldeesmärk: Saue linna ettevõtluskeskkonna konkurentsieelise tugevdamine.

Saue linna tugevuseks logistiline asukoht, seda õppimis-, elamistingimuste ja ettevõtluse kontekstis. Siinne ettevõtlus on keskkonnasõbralik ja väärtustab linlaste elukeskkonda. Seeläbi teostub aedlinna kontseptsioon „Saue kodune linn”, mis tähendab kaasaegseid õppimis-, elamis- ja töötingimusi. Tootmiskaade arendamisel suund olemasolevate tootmiskaade kasutuse optimeerimisele. Uute ettevõtlusalade täiendav kavandamine lähtub linna liiklusskeemist, mis tagab probleemivaba ligipääsu ning piisava kauguse elamupiirkondadest.

Otsene: Saue linn on atraktiivne ettevõtluspiirkond ekspordipotentsiaaliga tootmisettevõtetele. Projekt aitab kaasa vähemalt 20 ettevõtte lisandumisele või tootmise laienemisele, mis perspektiivis tähendab ca 200 töökoha säilimist ja/või tekkimist.

Üldeesmärk: Kõrvemaa tervisespordikompleksist on kujunenud Põhja-Eesti tuntuim ja külastatavaim harrastusspordi- ja puhkepiirkond.

Otsesed:

1) Suurenenud on piirkonna külastatavus ja külastajate rahulolu teenustega (täpsustav kirjeldus – külastajate arv, teenuste hulk jms)

2) Kohaliku ettevõtluse konkurentsivõime on tugevnenud (täpsustav kirjeldus – mitu ettevõtet säilib, mitu ettevõtet tekib juurde jms)



2. Soovitused:

- eesmärke ei saa olla palju nt 10, pigem vähem 1-2, nii on projekt teostatav
- eesmärgid sõnastada positiivse seisundina, konkreetselt, eristatult/rõhutatult
- eesmärgi järele võib kirjutada lühikese täpsustava kirjelduse, kus nt ära märkida kvantitatiivsed/kvalitatiivsed tulemused. Nii on eesmärk selgemini arusaadavam, mida eesmärgi saavutamiseks tehakse.
- vaata konkreetse rahastuse allika, KOV arengukava, maakonna arengukava eesmärke ja võta šnitti

Tüüpiliselt on eesmärgid tegevuste kujul. Eesmärke on palju, rohkem kui tegevusi



2. Projekti tegevused

- Tegevused sõnasta konkreetselt ja kirjelda nii täpselt kui võimalik
- Tegevus projekti kontekstis on tegevus, mis on seotud abikõlbliku kuluga eelarves (nt arvuti soetamine; aga põhimõtete kokkuleppimine, aruandlus?)
- Kõik tegevused ei ole rahastuse kontekstis abikõlblikud, kuid need on vajalikud projekti elluviimiseks (nt ehitusloa riigilõiv) – seega on need taotleja rahastada

Sagedane viga, tegevus on nimisõna vormis: kangasteljed; matkarada. Kas matkarada ehitatakse, korrastatakse, viidastatakse, kaardistatakse, tehakse trükiseid? Tegevused on otseselt seotud eelarvega ja ajakavaga st tegevused peavad nendes vormides olema identsed.



2. Projekti mõõdetavad indikaatorid

Väljund – tihti kasutatakse tulemuse sünonüümina, kuid väljund iseloomustab rahastusprogrammi abil toetatavate tegevuste kvantitatiivseid tulemusi – nt rahastatud projektide arv, projektide rahaline maht. Väljund on tulemus, mis ei kajasta sisulist tulemust (rahastatud projektide arv, koolitatud inimeste arv, koostatud, rekonstrueeritud objektide arv, koostatud materjalide arv)

Tulemus - iseloomustab rahastusprogrammi või projekti tulemusel loodud kasu või hüve, mis on mõõdetav vahetult või teatud aja möödudes pärast meetme või projekti lõppemist (töölakerakendunute arv pärast koolituste lõppemist 3 kuu möödudes; ehitatud spordiväljaku kasutamiskiivsus)

Mõju - iseloomustab rahastusprogrammi rakendamisel saavutatavaid pikaajalisi positiivseid üldisi trende, mis puudutavad üldsust laiemalt, mis eeldab mitmete projektide elluviimist (töötuse vähenemine, eluea pikenemine, turismiettevõtluse kasv)

Sageli on väljundit ja tulemust raske eristada, ent see peab olema konkreetne ja mõõdetav. Mõju on tihti hinnanguline, kuna projekti raames seda mõõta ei ole otstarbekas.



MAK külameede

Indikaatori tüüp	Indikaator	Eesmärk 2007–2013
Väljundnäitaja	Toetust saanud tegevused	2500
	Tehtavate investeeringute maht	200 mln eurot aastas
	Toetust saanud külade arv	3000
	Kultuuripärandi projektide arv	350
	Likvideeritud põllumajanduslike tootmishoonete arv	600
Tulemusnäitaja	Paranenud teenustest kasu saav maarahvastik	300 000
	Interneti püsiühendus	50% leibkondadest maapiirkonnas
Mõjunäitaja	Lisandväärtus	
	Kaasnevad loodavad täistööajaga töökohad	100



IHKK elukeskkonna meede

Indikaatoritüüp	Indikaator	Sihttase
Väljundid	<ul style="list-style-type: none"> - Toetatud tegevuste arv - Tehtavate investeeringute maht - Toetust saanud külade ja alevike arv 	40 20 MEEK 30
Tulemused	<ul style="list-style-type: none"> - Rekonstrueeritud, rajatud või korrastatud objektide arv - Paranenud teenustest ja rajatud objektidest kasusaajate arv - Ettevalmistatud investeeringuprojektide arv 	30 10 000 10
Mõjud	<ul style="list-style-type: none"> - Loodud töökohtade arv - Piirkonna tuntuse ja külastatuse kasv - Tervise- ja kultuuriteenuste tarbijate arv suureneb - Inimeste rahulolu elukeskkonnaga kasvab ja elanike väljaränne väheneb 	10 5%



2. Jätkusuutlikkus

- Projekti omadus saavutada pikaajalist ja kestvat mõju
- Projekti elluviimisele järgnevate planeeritavate tegevuste kirjeldus, hinnanguline maksumus, finantseerimise allikad, rahaline kaetus (nt. jooksvate kulude katmine pärast projekti lõppemist), otsese jätkusuutlikkuse tõestamine
- Oluline aspekt eriti investeringuprojektide korral
- Näiteks,
mis on külapäeva korraldamise jätkusuutlikkus?
terviseraja ehitamise jätkusuutlikkus?

Tüüpiline: KOV maksab, täiendavaid kulusid ei ole, kõik koos teeme.

Nt infoportaali tegemine – kes haldab, maksab, arendab?



2. Riskide hindamine

Näiteks: Millised on riskid ja nende maandamise võimalused, kui:

- külakiik rajatakse ehitusprojekti ja ehitusloata?
- projektijuhil pole varasemaid kogemusi?
- taotlejal pole piisavalt käibevahendeid?
- lastemänguväljaku rajamisel eramaale on lihtkirjaline rendileping 5 aastaks?
- Kui projekti ei rahastata?

Tüüpiline, et projektikirjeldustes riskid puuduvad



2. Eelarve, ajakava koostamine:

- Kaasa raamatupidaja/finantsjuht
- Hinnapakkumuse aluseks on korralik lähteülesanne. Mida täpsem, seda võrreldavam pakkumus.
- Eelarvestamisel on abiks praktilise kogemuse uurimine teiste näidete põhjal (näiteid, kes on juba toetusi saanud), guugeldades leiab nii mõndagi.
- Sõltuvalt rahastusallikast on projekti eelarve kavandamine erinev. Nt EAS nõuab juba hinnapakkumustega kaetud eelarvet, KOPile, ESFile piisab põhjendustest, detailsed pakkumused võetakse projekti jooksul.
- Eelarve juurde peaks olema kirjutatud seletuskiri (vt näide) Osad meetmed seda nõuavad, osad mitte, kuid enda selguse huvides on see hea abivahend.
- Tavaline viga, et välja jäetakse maksud töötasudelt. Kasuta planeerijat www.crew.palk.ee Näited: käibemaksu määra muutus, tulumaksu määra muutus Kes katab vajaku?

Tegevus projekti kontekstis on tegevus, mis on seotud abikõlbliku kuluga Eelarves, tegevused taotluses ja eelarves peavad kattuma.



Finantseerimise allikad			Kulud kokku
Abikõlblikud kulud		Mitte abikõlblikud kulud	
X meetmest taotletav toetus	Oma- ja/või kaasfinantseering		
	Rahaline <i>Mitte-rahaline</i>		

Tüüpiliselt mitteabikõlblike kuludega projekti koostamisel ei arvestata



2. Ajakava

- Taotleja peab PRIA puhul projekti elluviimist ette nägema 6-8 kuud
- Pehmetes projektides väiksed asjad võtavad väga palju aega
- Sündmuste korraldamine nõuab 3-12 kuud ettevalmistust.
- Investeeringuprojektidel tuleb arvestada hangetega, sesoonsusega
- Väljamakseid saab teostada erinevalt, 1 kord kuus, PRIAS kord kvartalis – see seab surve alla eelarve, järelikult tuleb tegevused nii planeerida, et surve oleks võimalikult väike Nt EAS, ESF küsib projekti juurde väljamaksete prognoosi, mis võimaldab hinnata kavandatavate kulude ja omafinantseeringu suhet (vt näide)
- Aruandlust alahinnatakse, aruandluse töömaht sõltub projektijuhtimisest



3. Teostatavus- ja tasuvusanalüüsi koostamine:

- Mahukate projektide puhul tuleb koostada teostatavus- ja tasuvusanalüüs (TTA) (nagu ettevõttel äriplaan) TTA aitab projekti ettevalmistajal jõuda järeldusele, kas projekt on piisavalt põhjendatud ja ettevalmistatud. Analüüs peab arvestama projekti teostamise üksikasju (poliitilised, tehnilised, majanduslikud, rahalised, institutsionaalsed, juhtimisalased, keskkonna, sotsiaalkultuurilised aspektid).
- Hõlmab paljuski idee lahti kirjeldust (punkt 2) , süvendatult kajastatakse turunõudlust, finantse, projekteerimise ettevalmistust – sisend arhitektile
- Olulisemad osad: toote/teenuse kirjeldus, sihtgrupp kellele on toode suunatud, turunõudluse analüüs, konkurentsianalüüs, finantsanalüüs, sotsiaalmajanduslik tasuvus, turundus)
- Osade projektide puhul (üle 1 MEEK) tuleb hinnata projekti võimalikke tulusid

10 MEEK maksumusega muuseumi kavandamise ehitusprojekti koostamine
Leader-meetme raames nõuab põhjalikke eeltöid sh TTA koostamist.



4. Projekteerimine jm ehitusega seonduv

5 peamist teemat investeringuprojektide puhul:

I Maaomandi, maakasutuse sihtostarve määratlemine (kellele kuulub maa, mis otstarbel saab kasutada, mil viisil – lepingud)

II ehitusprojekteerimine (nõuded avalikule ehitisele)

III ehitusloa taotlemine (KMH vajadus, taotlemine õigeks tegevuseks

IV ehitamine (omaniku, ehitaja, omaniku-, ehitusjärelevalve ülesanded)

V kasutusloa taotlemine (rahastaja tingimus, ehitusluba eeldab kasutusluba)



4. Mõtteid ehitusseaduse koolitusest:

- Kui on tegemist avaliku kasutuse objektiga (või ka seda objekti teenindava objektiga ((seltsimaja puukuur)) – eeldab see ehitusprojekti, - luba ja kasutusluba
- Nõuded ehitusprojektile MKM määrus 27. detsembri 2002. a määrus nr 70 Suurte rahvahulkade kogunemise objekti korral (üle 50 inimese) on nõutav ehitusprojekti ekspertiisi koostamine
- Tihti eksib ehitusloa taotleja – küsib ehitusluba vale tegevuse jaoks (nt küsib rekonstrueerimiseks, kuid reaalselt rekonstrueerib ja laiendab)
- Taotleja vastutab õigete lubade, kooskõlastuste eest! (olguigi, et võibolla on ehitaja, süüdi KOV, muu riigiasutus)
- Kasutusluba väljastatakse tervikule, kuid ehitist kasutada ka osaliselt, kui ee on ohutu ja funktsionaalne, seega osaline kasutusluba on võimalik.



5. Lähteülesanne pakumuste võtmiseks:

- Lähteülesanne – tellitava/ostetava teenuse/toote kirjeldus, mis on pakumuste võtmise aluseks

Kuidas saada teada turukeskmist hinda?

Miks teenuste hinnad erinevad 2 korda?

Üha enam pööratakse tähelepanu lähteülesande koostamisele - mida taotleja tahab tellida/osta?

Näited:

- Vald soovib tellida kesklinna arhitektuurse lahenduse
- Hoone katuse rekonstrueerimine
- Mänguväljaku ehitamine



5. Pakkumuste hindamiskriteeriumid

- Vastavalt riigihangeteseadusele 2 varianti:

- Madalaim hind (hind 100%)

- Majanduslikult soodsaim pakkumine (hind 50-70%, muu 30-50%)

- Kriteeriumid määrab tellija (nendele tuginedes saab põhjendada nt kallima pakkumise valikut)

- Oluline on, et pakkujatele on kehtestatud üheselt arusaadavad tingimused (vt näide)

- Eriti hoolas tuleb olla ettevalmistavate töödega, mida soovitakse kompenseerida projektitoetusega. Tavaliselt nende kulude tegemisel võrreldavaid pakkumusi ei võeta ja paberid ei ole korrektset vormistatud



5. Soovitused lähteülesande koostamiseks:

- Uuri riigihangete seadust paragrahv 31
- Konkreetsed hindamiskriteeriumid – mille alusel valitakse pakkuja välja?
- Pane kaasa ka eelarve tabel, nii on pakkujal tööd vähem
- Teha võimalikult palju tööd ära teenusepakkuja jaoks, sest sinul on pakkumust vaja. Spetsiifiliste asjaolude korral küsi abi võimalikelt pakkujatelt lähteülesande koostamisel.
- Ettenägematuid kulusid ei saa projekti eelarves kajastada (tavaline viga investeeringuprojektis)
- Pakkumuse pikk kehtivusaeg - garantii taotlejale



6. Taotlusedokumentatsiooni koostamine

- Taotlus, eelarve, ajakava, lisad tehakse kõige viimasena
- Taotlusvorm on lühikokkuvõtte projektist (projekti hindaja on ka inimene)
- Negatiivse otsuse korral on taotlejal õigus esitada vaie (Haldusmenetluse seadus)
- Alati küsige hindamiselehti, põhjendusi.

Sagedane viga: taotleja põhjendab projekti vajalikkuse alles vaides



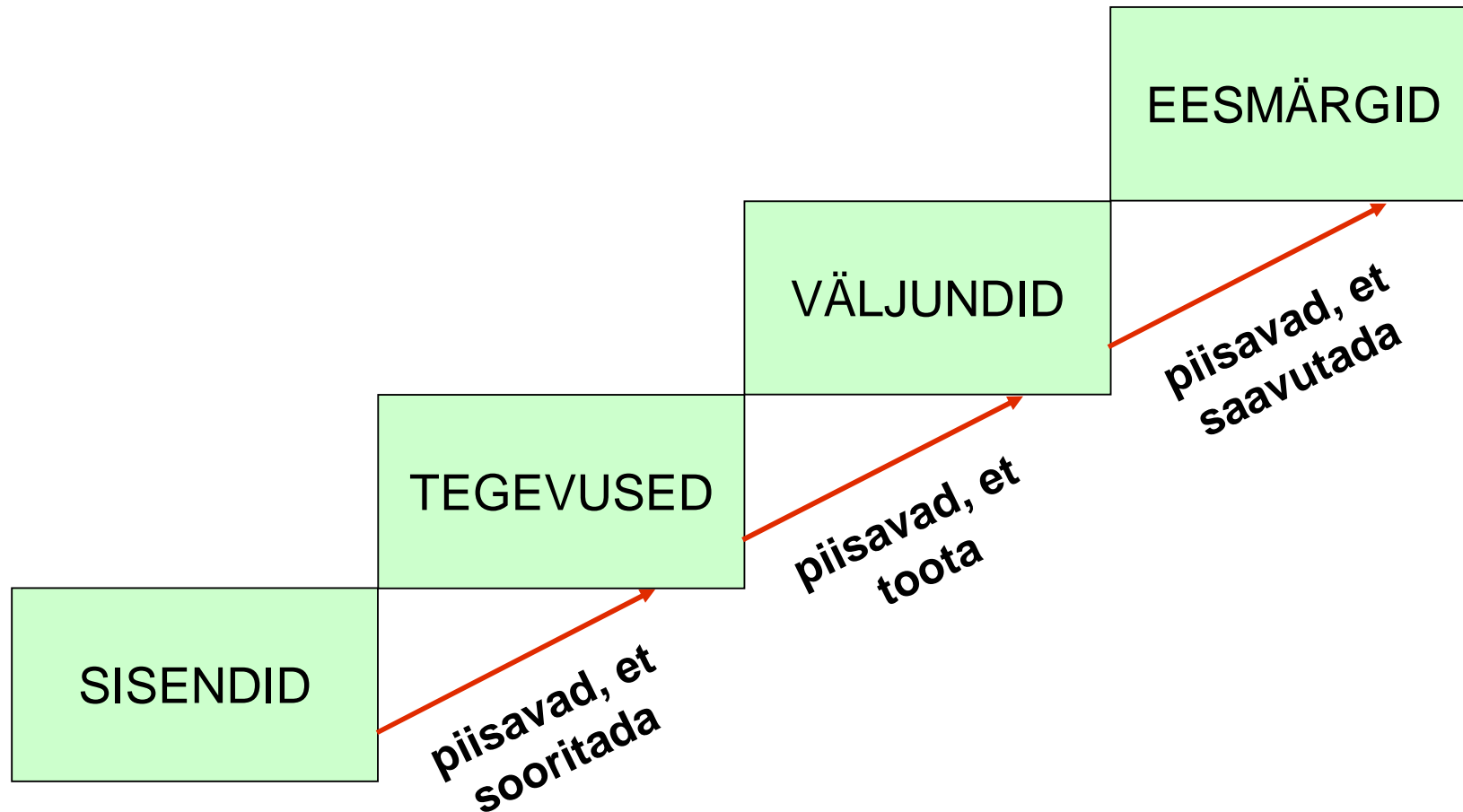
6. Projekti kvaliteedi kontrolli meetodid

- Probleem-eesmärk-tegevus-tulemus-mõju loogilisus (nt kajastada tabelis, vt näide)
- Koosta nt list kõikidest vajalikest dokumentidest
- Projekti hindamine vastavalt programmi hindamiskriteeriumite järgi
- Meetme aruande sisu uurimine (aruandes küsitavad tulemused, indikaatorid)

Loogiline maatriks

Sekkumis- loogika	Kirjeldus	Saavutamise indikaatorid	Kontrolli meetodid	Eeldused ja riskid
ÜLDINE EESMÄRK				
OTSENE EESMÄRK				
VÄLJUNDID				
TEGEVUSED				
SISENDID				

Vertikaalne loogika





7. Projekti rakendamine0000000000

- Ehitusprojektide puhul on tegu ehitusprojekti juhtimisega (ehitustööde juhtimine, kooskõlastamine tellijaga jne), mida teostab tavaliselt ehitaja. „projektijuhtimise“ kontekstis jääb ainult aruannete, väljamaksetaotluste koostamine ja esitamine
- Pehme projektide puhul on palju organiseerimist, oluline on siin ajaplaneerimine ja vastutuse jagamine
- Tihti ei arvestata väljamaksetaotluste esitamise sagedusega (nt ESFis iga kuu võimalik esitada, PRIAs kord kvartalis) – see seab surve alla käibevahendite kasutamise (arved kogunevad, teenusepakkuja tahab raha)
- Aruanded võtavad aega, eriti kui projektijuhtimine ei ole süsteemne



Aktiivset taotlemist!

Demis Voss

Harju Ettevõtlus- ja Arenduskeskus

demis@heak.ee

53 314 025