

KOOSTA *oma*

PROJEKTITAOTLUS

VÄIKE KÄSIRAAMAT ALUSTAJATELE

KOOSTA OMA PROJEKTITAOTLUS

Väike käsiraamat alustajatele

Ülevaatlikud juhised sellest, milline on projekti tsükel ja kuidas peaks planeerima asjakohast, teostatavat ja jätkusuutlikku projekti.

Käesoleva raamatu koostas Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit koostöös Ettevõtluse Arendamise Sihtasutusega *Kohaliku omaalgatuse programmi* toel.

Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit 2003

EMSL tänab kõiki, kes on kaasa aidanud raamatu valmimisele:

Ekspert	Kaidi Holm
Toimetamine	Sirje Kivimäe
Nõu ja kommentaarid	Katrin Enno, Tiit Riisalo
Kujundus	Külli Reinup
Trükk	Infotrükk
Vastutav väljaandja	Katrin Kala

ISBN 9949-10-383-5

Trükitud vanapaberist toodetud paberile.

Copyright © Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit (EMSL)

Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit (EMSL) on Eesti mittetulundusühingute ja sihtasutuste avalike huvide ühiseks teostatamiseks ja kaitseks asutatud liikmesorganisatsioon, mis oma tegevusega annab panuse tasakaalustatud ühiskonna kujundamiseks.

Sissejuhatus

Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit (EMSL) on oma igapäevase tegevusega, mille üks osa on ka trükiste väljaandmine, püüdnud abiks olla kodanikuühendustele väga erinevate teemade avamisel ja selgitamisel. Nii oleme kommenteerinud seadusi, andnud nõu, kuidas paremini korraldada raamatupidamist ja maksta makse, koostanud ülevaateid vabaühenduste arengust ning nende rollidest ja võimalustest Euroopa Liiduga liitumisel.

Uuenduslikuna oleme välja andnud raamatu, mis on suunatud ettevõtte juhtidele nõuannetega, kuidas oleks otstarbekas kujundada oma heategevusprogramm.

2003. aasta alguses käivitas EMSL projekti "Eesti Euroopasse – väikeühenduste tugevdamine ja ettevalmistamine Euroopa Liidu programmide ja struktuurifondide kasutamiseks", mida toetati Kohaliku omaalgatuse programmist.

Eesmärgiks on olnud toetuse pakkumine väikeühendustele nende arenguks ja toimimiseks üle Eesti, et nad oleksid valmis projektideks Euroopa Liidu struktuurifondidest, suutlikumad ja võimelisemad arendama kohalikku elu ning seeläbi tugevad partnerid kohalikele omavalitsustele, ettevõtetele ja ühendustele.

Selleks, et väikeühenduste teemadega paremini kursis olla ning samas anda teadmisi edukaks tegutsemiseks, on koostöös EMSLi lepingupartnerite – mittetulundusühenduste regionaalsete tugikeskuste abiga korraldatud kõikides maakondades teabepäevi, et tutvustada nii EL struktuurifonde, õpetada kirjutama edukaid projekte, anda juhiseid raamatupidamise korraldamiseks ning maksudes orienteerumiseks.

Nii palju, kui võimalik, on kasutatud informatsiooni levitamiseks erinevaid infokanaleid: täiustatud on keskustes asuvad e-listid, et teavitada olemasolevatest rahastamisvõimalustest, toimuvatest koolitustest jms, kasutatakse teadetahvleid maakonna keskustes, levitatakse infolehti. EMSLi poolset on trükist ilmunud voldik mittetulundusühenduste maksustamisest ja raamatupidamisest ja Infolehe ERI, milles leidsid kajastamist ühenduste mured ja rõõmud.

Nii tagasisidest mainitud projekti kaudu mitmetelt organisatsioonidelt ja EMSLi lepingupartneritelt võib tuua välja selle, et nii kodanikuühenduste esindajad, avaliku sektori töötajad kui ka eraisikud puutuvad oma igapäevatoos üha enam kokku mitmesuguste projektidega.

Viimastel aastatel on projektiteema muutunud eriti aktuaalseks seoses Euroopa Liidu programmidega. Peagi avanevad struktuurifondid toovad kaasa veelgi uusi võimalusi. Kuid ressursid on piiratud ja nende jagamisel saavad osa siiski vaid parimad organisatsioonid – need, kes on mõistnud projektitöö iga etapi tähtsust ja osanud teha selgeid valikuid nii eesmärkide kui ka lahenduste osas.

Seega käesolevas raamatus anname ülevaatlikke juhiseid sellest, milline on projekti tsükkel ja kuidas peaks planeerima asjakohast, teostatavat ja jätkusuutlikku projekti.

Katrin Kala



Sisukord

Mis on projekt?	3
Oma projekti planeerimine	5
Eelarve	15
Projekti lõplik vormistamine	17
Aruandlus	19
Lisad	20

Mis on projekt?

Mitte iga taotlus, mida kavatseme esitada oma tegevuse rahastamiseks, pole veel projekt.

Projekti definitsioone on mitmeid, kuid siin toome lühidalt välja projekti kõige iseloomulikumat tunnusid.

PROJEKT ON KAVANDATUD TEGEVUSTE KOGUM ÜHE VÕI MITME SPETSIIFILISE EESMÄRGI SAAVUTAMISEKS KINDLAKSMÄÄRATUD AJAVAHEMIKU JOOKSUL.

Projekti kirjutamisel peaksime jälgima kõiki projekti tunnuseid.

Projekti tunnusteks on:

- **Ajaline piirang**, s.t projektil on kindel algus ja lõpp, mis määravad ära tulemuste saavutamiseks vajaliku ajavahemiku. Lisaks tähtaja määramisele on soovitatav koostada ajakava kuude või kuupäevade lõikes vastavalt projekti mahule ja planeeritud tegevustele.
- **Spetsiifiline eesmärk**, s.t pikaajaline muutus ja konkreetne muutus, mida oodatakse projekti tulemusena. Eeldatavasti on projekti tulemuseks kvalitatiivne muutus, uus teenus või toode.
- **Omaette eelarve**, s.o ressursid, mida saab rahaliselt mõõta. Peale raha võivad ressursideks olla ka inimesed, töövahendid, ruumid jms.
- **Projekti organisatsioon**, s.t organisatsiooni tüüp peab sobima projekti teostamiseks ning organisatsiooni missioon ja eesmärgid peavad sobima valitud projekti eesmärkidega.

Projekt on kavandatud tegevuste kogum ühe või mitme spetsiifilise eesmärgi saavutamiseks kindlaksmääratud ajavahemiku jooksul.

Projekti on otstarbekas jagada alaosadeks.

Projektitsükkel on omavahel seostatud tegevuste jada, mis jaguneb kolmeks faasiks:

- strateegiline planeerimine
- teostamine
- hindamine.

*On olemas kolme
liiki organisatsioone:
need, kes ise midagi
teevad; need,
kes vaatavad pealt,
kui midagi tehakse;
ja need, kes
imestavad, mis on
küll tehtud.*

tundmatu autor

Strateegilise planeerimise faasis:

- Määratakse üldised suunad, prioriteedid ja eesmärgid.
- Arendatakse ideid, määratakse kindlaks sihtgrupid, analüüsitakse probleeme ja eesmäärke.
- Kirjutatakse projekt.
- Planeeritakse ressursid, s.t arvestatakse vajamineva raha ja muude projekti läbiviimiseks vajalike vahendite hulk.

Projekti õnnestumine või ebaõnnestumine sõltub suurel määral strateegilise planeerimise protsessist, kuna selles faasis tuleb ette näha kõiki otseseid ja kaudseid tegureid, mis on projektiga seotud ja mis seda mõjutavad.

Strateegilise planeerimise tulemuseks on valminud ja rahastamiseks esitatud projekt.

Teostamise faasis:

- Teostamise algetapis tehakse vajalikud ettevalmistused projekti alustamiseks nagu täpsustatakse lähteülesandeid, peetakse partneritega läbirääkimisi, jaotatakse ülesanded oma töötajate vahel ja sõlmitakse lepingud.
- Vahetu teostamise etapis viiakse ellu projektis ettenähtud tegevused.

Hindamise faasis:

- Hinnatakse projekti käigus toimunud muutusi.
- Analüüsitakse ja hinnatakse saavutatud tulemusi.
- Tehakse järeldused järgmiste projektide planeerimiseks.

Projektide kirjutamisel ja esitamisel on tähtis silmas pidada seda, kas projektipakkumise väljakuulutaja on sihtfinantseerimisega fond või riiklikud ja Euroopa Liidu rahastamise erinevad alaprogrammid. Taotluste esitamisel neil juhtudel võib olla suuri erinevusi. Nii on näiteks Eestis tegutsevad sihtfinantseerimisega fondid nagu Avatud Eesti Fond, Eesti Rahvuskultuuri Fond, Eesti Kultuurkapital jt. küllaltki lihtsate taotlusvormidega, mida on kerge täita ja vormistada ka väiksemate kogemustega projektikirjutajatel. Erinevalt neist on aga Euroopa Liidu koostööprogrammid nagu CULTURE 2000, SOCRATES, millel endal on mitmeid alaprogramme või PHARE programmid väga ulatuslikku ja põhjalikku andmestikku nõudvad nii taotlusvormi kui projekti sisu osas.

Eestis on väiksemates kohtades ja kaugemates piirkondades asuvad ühendused saanud oma tegevusele toetust *Kohaliku omaalgatuse programmist*, mis on üks Eesti riiklikest programmidest. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse poolt on esitatavatele projektidele ette nähtud täpsed juhised, mida peab projektide kirjutamisel kindlasti jälgima.

Oma projekti planeerimine

Kui teil on idee, mida te tahaksite teostada, ja konkreetne ettekujutus, kuidas seda teha, võib hakata oma projekti planeerima.

Enne projekti planeerimist mõelge ja analüüsige:

- Kas ja kuidas on esialgne projektiidee seotud teie organisatsiooni missiooni ja põhikirjaliste eesmärkidega? Lugege hoolikalt läbi oma organisatsiooni põhikiri ja muud organisatsiooni tööd puudutavad peamised dokumendid ning analüüsige, kas need on vastavuses teie projekti ideega.
Näiteks sobivad lastele suunatud projekte esitama ühendused, kelle põhikirjaliseks eesmärgiks on lastekaitse, huvitegevus jms. Keskkonnateemalised projektid kuuluvad aga looduskaitsega, keskkonnaga seotud organisatsioonidele.
- Milline on teie valmisolek tegelemiseks projekti kolmes faasis:
 1. planeerimine
 2. teostamine
 3. tulemuslikkuse hindamine.
- Kas ja kuidas saab teie meeskond, s.t ühenduses olevad inimesed hakkama projekti administreerimise ja juhtimisega? Vajadusel kaasake kogu projekti ulatuses või selle erinevates faasides mujalt eksperte või projektijuhte, olgu siis tasulisi või vabatahtlikke.
- Kas teie projekti eesmärgid sobivad kokku üldiste poliitiliste suundadega?
Näiteks kas teie projekti idee kattub omavalitsuse prioriteetidega, kas see on Euroopa Liidu struktuurifondidest taotlemisel seotud Riikliku Arengukavaga vms.

Kui me ise oma suunda ei muuda, oleme lõpuks seal, kuhu meid on suunatud.

Hiina vanasõna

Euroopa Liidu programmid on mahukad ja keerulised, seepärast on otstarbekas pöörduda küsimustega kas vastava programmi kontaktisiku või spetsiaalse nõustaja poole. 2004. aastast alates töötavad Eestis Maakondlike Arenduskeskuste (MAK) juures ühenduste nõustajad, kes peaksid olema teie esmased abilised.

Nüüd võib asuda järgmise etapi juurde.

Projekti edukaks strateegiliseks planeerimiseks tuleb koostada täpne kava, kus on kirjas:

- kes juhib projekti planeerimise protsessi

- kes kuuluvad projekti strateegilise planeerimise meeskonda töö erinevates järkudes
- millised on planeerimisel kasutatavad meetodid ja töövahendid
- millised on tööks kasutatavad ressursid
- milline on detailne ajakava.

EHK KES, KUIDAS, MIDA JA MILLAL JA MIS AJAKS PEAB TEGEMA.

Järgnevalt leidke probleemid või arendamist vajavad valdkonnad, mida olete oma projektiga võimelised lahendama.

- Leidke probleemid, millega peate tegelema lähtuvalt oma organisatsiooni missioonist, s.t organisatsiooni üldisest eesmärgist, mis näitab ära, milleks teie organisatsioon on ellu kutsutud.
- Probleemid tuleb süstematiseerida ja seada tähtsuse järjekorda.

Näiteks mõelge, millised on teie maakonna kõige suuremad vajadused ning millised kõige teravamad probleemid. Keskenduge kõige olulisemale.

Kes, kuidas, mida ja millal peab tegema?

Mis ajaks peab kõik valmis olema?

Olulisima probleemi valik

- Kõikide probleemide hulgast tuleks valida see, mille lahendamine on kasusaajate jaoks esmatähtis ning mis toob kaasa suurima kasu ja püsivaimad tulemused.
- Valitud olulisim probleem tuleb selgelt ja arusaadavalt sõnastada. Näiteks on olulisim probleem maakonnas suur tööpuudus, mis on tingitud töökohtadel nõutavast kõrge kvalifikatsioonist. Sellisel juhul tuleb projektiga ka vastavale probleemile keskenduda ning luua tingimused, mis aitaksid seda lahendada. Korraldada kvalifikatsiooni tõstvaid kursusi ja õppusi ning samas luua juurde töökohti, et aidata maakonna olukorda üldiselt.

Probleemist lähtuvalt näeme, kellele ja millele peab meie projekt keskenduma. Seega jõuame projekti planeerimise järgmisse etappi.

Kasusaajate ja huvigruppide ehk sihtrühmade määramine

Selleks tuleb selgitada:

- Keda ja kuidas antud probleem ning selle lahendamine antud projekti raames puudutavad?

Näiteks tööhõivega seotud projektist on huvitatud eelkõige töötud, kuid ka kohalik omavalitsus, mille piirkonnas projekti teostatakse.

- Kas huvigruppide huvi on suunatud eelkõige lahendamise protsessile või lõpptulemusele?
Näiteks projekti teostamise protsessis saavad töötud tööd, kuid lõpptulemusena tagab projekti teostamine piirkonna jätkuva elujõulisuse. Seega on kasusaajad nii konkreetselt tööd saanud inimesed kui ka kogu kohalik elanikkond.
- Kas huvigrupi esindajad oleksid valmis kasutama probleemi lahendamiseks omapoolseid ressursse (aeg, raha, info jms)?
- Kas, millal ja kuidas oleks võimalik või vajalik kaasata projekti huvigruppide esindajaid?
Näiteks noortele suunatud projekti puhul võiks neid kaasata vabatahtlikena projekti tegevustesse.
- Otseste ja kaudsete abi-/kasusaajate eeldatav arv.

EHK ENDALE PEAB TEGEMA SELGEKS, MISSUGUSED ON TEIE POOLT VÄLJA VALITUD SIHTGRUPI TEGELIKUD VAJADUSED.

Projekti teostajad peavad teadma, millised on võimalused antud probleemi lahendamiseks. Selleks on vajalik:

Hetkeolukorra määramine

Lähteülesande püstitamiseks ning projekti tegevuste ja tulemuste edaspidiseks hindamiseks peab teadma:

- millised karakteristikud on antud probleemi puhul informatiivsed
- kuidas koguda asja- ja ajakohaseid andmeid (võib olla on vaja teha uuringuid)
- milline on projekti konkreetne sihtgrupp, otsesed kasusaajad
- millised on arengukavades määratud prioriteetsed suunad: vaja on teada riigi, kohaliku omavalitsuse jt eelistusi
- millised on väärtused ja põhimõtted, s.t peab arvestama oma projekti piirkonnas elavate inimeste väärtushinnanguid, mõtteviise, nende tundeid ja kartusi
- millised on võimalikud ohud ja riskid projekti eesmärgi saavutamisel. Riskide analüüs aitab vältida ohtusid. Näiteks ressursside nappuse puhul peab otsima projekti kaasfinantseerimist.

Tee endale selgeks, missugused on välja valitud sihtgrupi tegelikud vajadused.

Hetkeolukorrast lähtuvalt tuleks uuesti pöörduda olulisima probleemi juurde.

Probleemi analüüs

Probleemi analüüsimisel tuleks esmalt teha kindlaks:

- Millises ulatuses analüüsida?
Analüüsitase võib olla erinev, näiteks üleriigiline, regionaalne või ainult oma organisatsiooni tase. Analüüsi ulatus sõltub probleemi keerukusest.
- Millised andmed on piisavad, usaldusväärsed ja asjakohased antud probleemi uurimiseks?
Analüüs peab rajanema usaldusväärsetel informatsioonil probleemi kohta. Kasutada saab nii statistilisi andmeid, ministriumite ja maavalitsuste andmeid, erinevaid kokkuvõtteid, uuringuid jms.

Seejärel saame uurida:

- kes või mis on probleemi põhjustanud
- millest on omakorda põhjused tingitud ning millal probleem tekkis
- millised võivad olla tagajärjed, kui probleemi ei lahendata.

Probleempuu on omavahel seotud probleemide hierarhia, mida analüüsitakse põhjus-tagajärje seostes.

Probleemi põhjuste analüüsimiseks on hea kasutada **probleempuu tehnikat**.

Probleempuu on omavahel seotud probleemide hierarhia, mida analüüsitakse põhjus-tagajärje seostes.

Probleempuu tehnika kasutamiseks on otstarbekas teha eeltööd oma organisatsiooni meeskonnaga ja kaasata ka projekti sihtgruppe:

- paluge huvigruppide esindajatel kirjeldada ajurünnaku käigus probleemi võimalikke põhjuseid
- leidke probleemi põhjuste analüüsimiseks ja grupeerimiseks sobiv metoodiline alus
- määrake põhjuste ja tagajärgede omavaheline seos.

Probleempuu koosneb:

- juurtest, s.t probleemi põhjustest
- tüvest, s.t olulisimast probleemist, mille on põhjustanud "juured"
- võrast, s.t lahendamata probleemi tagajärgedest.

Esmajärjekorras tuleb leida **OLULISIM PROBLEEM**.

Sõnastage täpselt ja lühidalt probleem ja selle tagajärjed. Probleemi peaks sõnastama **negatiivsena**.

Näiteks: Vähene teadlikkus puuetega inimeste probleemidest.

Kuna üks olulisim probleem on tavaliselt seotud mitmete teiste probleemidega, siis järgmisena tuleb määrata probleemidevaheliste põhjuste-tagajärgede seosed ning selgitada, milline probleem on järgneva suurema probleemi põhjuseks.

Ühel probleemil võib olla mitu põhjust, seega tuleks projekti käigus tegeleda mitmete *juurtega*.

Ideaalis näete ette olukorda, missugune see peaks tegelikult olema.

SÕNASTAGE VISIOON ehk KUIDAS PEAKS OLEMA

Leppige kokku, millist olukorda antud valdkonnas soovite. Selleks:

- tuleks käsitleda kasusaajate olukorda pikemas perspektiivis ja küsida: "Kuidas peaks olema?"
- tuleks võrrelda visiooni hetkeolukorraga selles valdkonnas ning alles seejärel määrata projekti eesmärgid.

Kui olete endale selgeks teinud probleemide ulatuse, hetkeolukorra ja kuidas peaks tegelikult olema, asuge projekti eesmärkide juurde.

Projekti eesmärk on asjade soovitav seis, mida me tahame saavutada projekti lõpuks.

PROJEKTI EESMÄRKIDE ANALÜÜS

Projekti eesmärk on asjade soovitav seis, mida me tahame saavutada projekti lõpuks.

Püstitada tuleks nii pikaajalised kui lühiajalised eesmärgid.

Pikaajalised eesmärgid on üldised lõpptulemused, mis ei pea tingimata olema mõõdetavad, vaid näiteks prognoositavad kümneks aastaks. Tavaliselt on pikaajalise eesmärgini jõudmiseks vaja mitmete projektide koosmõju.

Lühiajalised ehk otsesed eesmärgid on aga spetsiifilised, konkreetsed ja antud projekti tulemusena mõõdetavad.

Toimub otseste ehk lähte-eesmärkide määramine

Otsesed eesmärgid peavad olema saavutatud projekti lõpuks ning vastama SMART-reeglile, s.t olema:

- Spetsiifilised ehk ainulaadsed, antud projekti teistest eristavad.
- Mõõdetavad ehk arvuliste näitajatega kirjeldatavad.
- Ajaliselt määratud või eesmärgi saavutamise aega täpsustavad.
- Realistlikud ehk antud tingimustes teostatavad.
- Täpselt sõnastatud, ebamäärasust vältivad.

Üldise eesmärgi ulatusest olenevalt võib otseseid eesmarke olla rohkem kui üks.

Üldine eesmärk on kaugem siht, mille saavutamisele projekt kaasa aitab.

Eesmärgiks ei saa olla tegevus. Näiteks ei ole eesmärgiks *koolituste korraldamine*, vaid see on tegevus, mis on vajalik eesmärgi *kõrge kvalifikatsiooniga töäjõud* saavutamiseks.

Tulemuste ehk väljundite määramine

*Igäihes leidub alati
veel nii palju jõudu,
et teostada seda,
milles ta on
veendunud.*

J.W.Goethe

Väljundid on projekti raames kasusaajate jaoks loodud väärtused, tooted või püsivat muutust tagavad tingimused:

- väljundeid peab olema võimalik luua projektiperioodi jooksul
- väljundid peavad olema hädavajalikud vahendid otseste eesmärkide saavutamiseks
- väljundid peavad olema konkreetsed, käegakatsutavad ja mõõdetavad
- iga väljundi puhul peab olema välja toodud tema täpne nimetus ja kirjeldus.

Nii võib tulemuseks ehk väljundiks olla 25 väljaõppinud inimest, remonditud rahvamaja vms.

Iga eesmärgi ja tulemuseni jõudmiseks tuleb projekti jooksul teha teatud tegevusi.

Tegevused

- on projekti väljundite loomiseks vajalikud toimingud ja ülesanded
- peavad tagama kokkulepitud kvaliteedi ja kvantiteediga väljundite loomise
- peavad olema meetoodiliselt mõttekad ja ökonoomsed.

Näiteks on tegevuseks koolitus, materjalide ost, õppematerjalide valmistamine jms.

Ühtki projekti ei saa aga teostada ilma vahenditeta. Seega on vaja sisendeid.

Sisendid ehk ressursid

- on tegevuste sooritamiseks vajalikud materiaalsed, inim- ja finantsressursid
- moodustavad projekti **eelarve**.

Tuleks analüüsida, kas prognoositavad kulutused on kooskõlas planeeritud tulemustega ning vajalikud ja mõistlikud projekti eesmärkide saavutamiseks.

Projekti väljatöötamiseks kasutatakse loogilise maatriksi meetodit.

Loogiline maatriks

- on praktiline töövahend projekti planeerimisel, teostamisel ja hindamisel
- aitab eristada eesmärkide eri tasandeid, väljundeid, tegevusi ja sisendeid
- eristab saavutamise indikaatoreid ja aitab määrata kontrolli meetodeid
- võimaldab analüüsida eri tasandite vahelisi loogilisi seoseid ja
- määrab eelduste ja riskide kaudu tingimused, mille puhul probleemi lahendamise peab sekkuma.

Loogiline maatriks ehitatakse üles tabelina. (Vt. järgmist lehekülge)

Saavutamise indikaatorid

Saavutamise indikaatorid on näitajad, mis kirjeldavad eesmärke, väljundeid, tegevusi ja sisendeid konkreetsetes ja mõõdetavates terminites:

- kvantiteet (kui palju)
- kvaliteet (kui hästi)
- sihtgrupid (kellele)
- asukoht (kus)
- aeg (millal).

Saavutamise indikaatorid peavad olema realistlikud ja tõendatavad ning neid peab saama kasutada projekti kontrolli ja hindamise alusena.

*Kus pole puudu
tahtest, seal ei tule
puudu ka
võimalustest.*

Hispaania vanasõna

	Sekkumisloogika	Eesmärkide saavutamise indikaatorid	Kontrollimeetodid	Eeldused ja riskid
Üldine eesmärk	Millist üldist ja laiemat eesmärki hakkab projekt toetama?	Millised peamised näitajad on seotud üldiste eesmärkidega?	Mis on nende näitajate informatsiooni-allikad?	
Projekti eesmärk	Mis on projekti spetsiifilised eesmärgid?	Millised on kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed näitajad? Mil määral on saavutatavad projekti spetsiifilised eesmärgid?	Milliseid olemasolevaid informatsiooni-allikaid tuleb kasutada? Millised on informatsiooni saamiseks vajalikud meetodid?	Millised mõjud ja tingimused ei ole projektiga kontrollitavad, kuid mõjutavad eesmärkide saavutamist? Milliste riskidega peab arvestama?
Oodatavad tulemused ehk väljundid	Mis on konkreetsed tulemused, mille kaudu projekti eesmärgid saavutatakse? Mis on projekti eeldatav kasutegur ja efektiivsus?	Mis on mõõtmise indikaatorid? Mis ulatuses saavutab projekt tulemusi ja efekti?	Mis on mõõtmis-indikaatorite infoallikad?	Milliste väliste mõjude ja tingimustega peab arvestama, et saavutada planeeritud tulemusi?
Tegevused	Milliseid peamisi tegevusi ja mis järjekorras on kavas läbi viia, et saavutada planeeritud tulemusi?	Milliste näitajatega mõõdetakse tegevuse efektiivsust?	Millised allikad annavad informatsiooni projekti arengust?	
Ressursid ehk sisendid	Millised on vahendid tegevuste täitmiseks, sh finantsressursid, personal, varustus, koolitus, materjalid jms.	Milliste näitajatega mõõdetakse ressursside efektiivsust?	Millised allikad annavad informatsiooni ressursside kohta?	Mis on projekti alustamiseks vajalikud tingimused? Millised tegurid mõjutavad projekti realiseerimise algust?

Kontrollimeetodid

Et saavutamise indikaatorite määramine ei kujuneks vaid formaalsuseks, tuleb kokku leppida:

- millal ja millise intervalliga tulemuslikkust kontrollitakse
- kes tulemuslikkust hindab
- milliseid allikaid ja andmeid hindaja tulemuslikkuse saavutamiseks kasutab.

Eeldused ja riskid

Eeldused on väljaspool projekti mõjuala olevad tegurid, mis mõjutavad projekti tegevusi.

Riskid on negatiivselt väljenduvad eeldused.

Eelduste ja riskide määramine aitab teha strateegilisi valikuid. See toimub alati kolmes etapis:

1. Leitakse vajalikud eeldused ja võimalikud riskid.
2. Analüüsitakse riskitegurite mõju ulatust ning esinemise tõenäosust.
3. Analüüsitakse mõjude tagajärgi ja tehakse vajalikud korrektuurid projekti tegevuskavades.

Eduka projekti läbiviimiseks on vaja veel midagi eriti tähtsat.

PROJEKTI MEESKOND

Tehke kindlaks:

- milliseid ülesandeid tuleb projekti tegevuste läbiviimiseks täita
- milline peab olema ülesannete täitmiseks vajalik kvalifikatsioon
- kas on vaja kaasata asjatundjaid väljastpoolt
- kas on arvestatud sellega, et lisaks otsestele projekti tegevustele kaasnevad kohustused seoses administreerimise, finantsjuhtimise, koordineerimise ja aruandlusega.

Esiialgu tuleks meeskond kinnitada funktsioonide kaupa, alles seejärel valida konkreetsed inimesed.

Kui soovid, et maailm muutuks, saa ise selleks muutuseks.

*Mohandas
Karamchand
Gandhi*

PROJEKTI TEGEVUSTE PLANEERIMISELE aitab kaasa

täpsete ajakavade koostamine:

- loogilises maatriksis toodud **tegevused** tuleks jagada konkreetseteks **ülesanneteks**
- iga ülesande puhul tuleks määrata kindlaks tegijad, täitmise aeg, koht ja vastutajad
- ajakavade koostamisel tuleb hoolikalt jälgida, milline on ülesannete omavaheline ajaline sõltuvus ja kas ühe tegevuse tulemused on eelduseks järgnevate alustamisele
- ajakavade koostamisel tuleb arvesse võtta ka muid piiravaid tegureid, näiteks sihtrühmade igapäevase tegevuse ajakavad, erinevad sündmused, tähtpäevad jms.

Kogu tegevuskava on soovitatav kirja panna projekti tekstiosas ning lisaks esitada ka tabelina.

Projekti planeerimise viimaseks etapiks on projekti tegevuste ja ülesannetega seotud kulude kindlaksmääramine.

Projekti tegevuste planeerimisele aitab kaasa täpsete ajakavade koostamine.

Projekti tegevused kuude kaupa	Tegevused kuude lõikes	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	Jne.
Tegevus 1 (nimetada)	alategevus 1	X												
	alategevus 2		X											
	alategevus 3				X									
	jne.													
Tegevus 2 (nimetada)	alategevus 1		X											
	alategevus 2				X									
	alategevus 3						X							
	jne.													
Tegevus 3 (nimetada)	alategevus 1							X						
	alategevus 2								X					
	alategevus 3											X		
	jne.													
Jne.														

Eelarve

Eelarve on rahaliste tulude ja kulude kirjeldus.

Eelarve koostamisel:

- mõelge hästi läbi rahakasutuse eesmärk
- pange kirja projekti läbiviimiseks vajalikud kulutused
- pange igale tegevusele hind
- liitke eelarveartiklid kokku.

Kuluartiklitena võivad olla olenevalt projektist näiteks:

- majutus
- õppematerjalid
- palgakulu lektoritele
- tõlge
- transpordikulu
- administratiivsed kulud.

*Eelarve on rahaliste
tulude ja kulude
kirjeldus.*

Administratiivsed kulud on projekti läbiviimiseks vajalikud otsesed organisatsiooni kulud. Enamike rahastajate puhul ei tohi need olla rohkem kui 5–10 % kogueelarvest või rahastaja poolt finantseeritavast summast.

Eelarve koostamisel tuleb näiteks lähetuskulude ja maksude osas jälgida riigis kehtivat korda. Arvestada tuleb ka pangakulusid, vajadusel projekti auditeerimise kulu, välisriigi finantseerijate puhul ka rahakurssi.

Iga projekti puhul tuleb alati koostada **kaks eelarvet**:

1. Organisatsiooni jaoks projekti kui terviku tegelik eelarve, mis sisaldab strateegilise planeerimise, teostamise ja hindamise kõiki kulutusi. Kuigi osa nendest kulutustest ei kuulu kindlasti katmisele rahastaja poolt, peab neid arvestama organisatsiooni tegevuse tulemuslikkuse analüüsimisel.
2. Rahastajale/rahastajatele koos projektitaotlusega esitatav eelarve, kus kajastuvad programmijuhendiga kooskõlas olevad lubatud kulutused projekti tegevuste läbiviimiseks projektiperioodi jooksul.

Projekti kulud tuleb eristada finantseerimisallikate järgi nii, et rahastajatel oleks selge, mille eest iga rahastaja tasub. Erinevatel rahastajatel võivad olla eelarve koostamisel erinevad tingimused. Seega tuleb kõigepealt jälgida, kas rahastaja poolt on kinnitatud eelarve formaat, nõuded kaas – ja omafinantseeringuks jms.

Eelarveformaadiks on soovitatav võtta Exceli tabel, mis hõlbustab tehteid arvudega ja välistab liitmisvead.

Vaata LISA 1 ja LISA 2

Eelarve koostamisel on soovitatav küsida hinnapakkumisi, mille alusel saab kuluartiklitesse arvutada reaalsed hinnad ning põhjendada konkreetseid kulutusi. Eelarvesse ei ole hea panna madalamaid hindu, vaid valima peaks keskmise. Hoiduge alafinantseeritud või põhjendamatult suurtest eelarvetest!

Illustreerivaks materjaliks võib olla ka diagramm vms, kuid joonised ja graafikud peavad mõtet toetama ja selgitama, mitte muutuma segavaks lisamaterjaliks.

*Ükski inimene ei ole
Saar, täiesti omaette:
iga inimene on tükk
Mandrist,
osa Tervikust.*

*John Donne, inglise
poeet (1573–1631)*

*Teel vabaturu kapitalismi oleme muutunud raiskamisühiskonnaks.
Enamus meist teab seda. On reostust, mida me näeme: liiklusummikud, katkised
televiisorid, plastikust kohvitopsid, metsaraie;
reostust, mida me ei näe: kasvuhoonegaasid, kemikaalid;
ja sotsiaalne reostus, millest me ei taha mõelda:
kodutus, kuritegevus, narkomaania, tõrjutud vanainimesed.
Aga me saame luua uusi töökohti, taastada oma keskkonda ning arendada sotsiaalset
stabiilsust keskkonna kujundamise kaudu.
Lahendused peavad olema loominguks, praktilised ja kasulikud.*

Nii arvab PAUL HAWKEN, raamatu "Looduskapitalism" üks autoritest.

Jõudu selliste projektide tegemiseks.

Projekti lõplik vormistamine

Enne projekti lõplikku vormistamist ja taotluse esitamist kontrolli veel kord kõik üle. Võimaluse korral kaasa kontrolli keegi, kes ei ole osalenud projekti planeerimise protsessis ega esinda ka mõnda konkreetset huvigruppi, kuid on kompetentne antud temaatikaga tegelema.

Hindajad peaksid jälgima projekti:

- asjakohasust
- teostatavust
- jätkusuutlikkust.

Uurida tuleks:

- **Hetkeolukorda**
Kas analüüsitud karakteristikud on antud projekti raames informatiivsed ja ammendavad?
Millistest allikatest on lähteandmed pärit?
- **Probleemi**
Kas probleemi põhjused on tuvastatud?
Millised on võimalikud tagajärjed, kui probleem jääb lahendamata?
- **Kasusaajaid**
Kas on kaasatud konkreetsed ja kaudsed kasusaajad ning huvigrupid?
Kas on selgeks tehtud, milles see kasu nende isikute/gruppide jaoks seisneb?
- **Projekti eesmäärke**
Kas püstitatud eesmärgid on seotud visiooniga, saavutatavad ja mõõdetavad?
- **Väljundeid**
Kas just need väljundid on vajalikud nende eesmärkide saavutamiseks?
Millised on konkreetsed kasusaaja jaoks loodavad väärtused, tooted, teenused või püsivat muutust tagavad tingimused?
- **Tegevusi**
Kas planeeritud tegevused on väljundite loomiseks vajalikud, meetoodiliselt mõttekad ja teostatavad?
- **Sisendeid**
Kas kulud on vajalikud, põhjendatud ja mõistlikud projekti eesmärkide saavutamiseks?

Enne projekti lõplikku vormistamist ja taotluse esitamist kontrolli veel kord kõik üle.

Sobiva finantseerija otsingud

Kui kõik vajalikud eeltööd tehtud, on aeg leida ideede teostamiseks sobivad finantseerimise kanalid.

Ressursiotsingute käigus tasub kontrollida:

- kas meie organisatsioon on selle programmi puhul sobiv taotleja
- kas meie eesmärgid ühtivad programmi eesmärkidega
- kas programm on suunatud meie konkreetse sihtrühma probleemidega tegelemisele
- kas meie poolt kavandatud tegevused on selle programmi raames aktsepteeritavad
- kas eelarve maht ja ajakava sobivad.

Projektitaotluse tehniline ettevalmistamine

Enne taotluse vormistamist:

- tutvu väga põhjalikult programmijuhendiga
- loe hoolikalt läbi ka kõik lisadokumendid
- tee kindlaks finantseerimise skeem ja omaosaluse määr
- tutvu taotluse vormiga ning kontrolli, kas juhendis on kehtestatud piiranguid või toodud soovitusi mõne punkti osas
- tutvu projektitaotluste hindamise juhendiga.

Taotluse täitmisel kontrolli:

- kas vastasid esitatud küsimustele
- kas tekst on selge, loetav ja kirjavigadeta.

Traditsioonilisteks projekti osadeks on:

1. Kaaskiri
2. Tiitelleht
3. Sisukord
4. Sissejuhatus
5. Vajaduste põhjendus
6. Pikaajalised ja lühiajalised eesmärgid
7. Metoodika koos ajaplaaniga
8. Eelarve koos selgitustega
9. Hindamise metoodika
10. Kokkuvõte
11. Lisad (tabelid, täiendavad materjalid, projektijuhi CV)

Projekti kirjutamine on lihtne, kui finantseerija poolt on ette nähtud taotluse vorm juhendite ja lisadega, kuid igal taotlusel on oma kindel struktuur.

Aruandlus

Projekti tulemuste hindamisel on soovitatav kaasata projekti sihtgruppe või sõltumatuid eksperte.

Hindamine peab andma vastused küsimustele:

- kas püstitatud otsesed eesmärgid saavutati
- kas saavutati kõik planeeritud tulemused
- kas projekti tegevused ja ülesanded olid õigesti planeeritud
- kas ressursse kasutati efektiivselt
- milliseid probleeme ei lahendatud
- kas projekt on jätkusuutlik.

PROJEKTI ARUANNETES ON OLULINE JÄLGIDA RAHASTAJA NÕUDEID. ARUANDED ESITADA TÄHTAEGSELT KOOS VAJALIKE LISADEGA.

Tegevuste aruanne peab jälgima projekti ülesehitust. Tuleb tuua välja projektis kirjeldatud tegevuste teostamine ja püstitatud eesmärkide täitmine, teha järeldused ning anda hinnangud. Tuleb ka osutada raskustele ja probleemidele, mis projekti teostamisel esinesid.

Finantsaruanne võib olla samas formaadis nagu projekti eelarve (kui rahastajal ei ole kindlat aruandevormi), sinna tulevad juurde kulutuste read ning jääk.

Aruande lisadeks võivad olla:

- projekti käigus valminud trükised
- üritustel osalejate nimekirjad
- projekti kajastumine meedias
- illustreerivad materjalid
- pangaväljavõtted
- kuludokumentide koopiad.

*Projekti aruannetes
on oluline jälgida
rahastaja nõudeid.
Aruanded esita
tähtaegselt koos
vajalike lisadega.*

Lisad

EELARVE ÜHE RAHASTAJAGA

	Organisat- siooni üldkulud	Tööõupida- mised	Seminarid	Infopäevad	Ümarlauad	KOKKU
Palgakulu (koos 33%)						
projektijuht	95 760	0	0	0	0	95 760
raamatupidaja	18 000	0	0	0	0	18 000
Kokku palgakulu	113 760	0	0	0	0	113 760
Ruumide rent						
keskus	3 420	0	0	0	0	3 420
ajutised	0	2 400	1 200	900	1 500	6 000
Kokku rent	3 420	2 400	1 200	900	1 500	9 420
Kontorikulud						
bürootarbed	1 400	400	600	300	600	3 300
side (telefon)	2 600	300	700	500	300	4 400
reklaam ja teated	3 500	0	900	600	700	5 700
Kokku kontorikulud	7 500	700	2 200	1 400	1 600	13 400
Trükkised						
materjalide toimetamine	2 500	0	0	0	0	2 500
materjalide trükkimine	6 000	0	0	0	0	6 000
Kokku trükkised	8 500	0	0	0	0	8 500
Lähetused ja sõidud						
kohalik transport	500	400	600	900	500	2 900
Lähetused väljaspoole	4 000	0	0	0	0	4 000
Kokku lähetuskulud	4 500	400	600	900	500	6 900
Muu	200	0	0	0	0	200
KOKKU	137 880	3 500	4 000	3 200	3 600	152 180

EELARVE MITME RAHASTAJAGA
Rahastaja finantseerib teatud eelarve osa

Eelarverida ehk kuluartiklid	Taotletav summa	Kaasfinantseering	KOKKU
Palgakulu			
Projektijuht	10 000	10 000	20 000
Nõunik	5 000	5 000	10 000
Raamatupidaja	5 000	5 000	10 000
Kokku palgakulu	20 000	20 000	40 000
Ruumide rent			
Rent	12 500	7 500	20 000
Kommunaalkulud	8 900	3 000	11 900
Kokku rent	21 400	10 500	31 900
Kontorikulud			
Paber	600	200	800
Side	2 000	1 000	3 000
Kokku kontorikulud	2 600	1 200	3 800
Trükised			
Voldikute koostamine	3 000	1 000	4 000
Voldikute trükkimine	4 000	2 000	6 000
Kokku trükised	7 000	3 000	10 000
Lähetused ja sõidud			
Eesti	800	200	1 000
Välismaa	5 600	2 000	7 600
Kokku lähetused	6 400	2 200	8 600
Muu	400	200	600
KOKKU	57 800	37 100	94 900

SAARTE, TÖÖSTUSPIIRKONDADE, PÕLLUMAJANDUSPIIRKONDADE, KESKUSTEVÕRGU, SETOMAA JA KOHALIKU OMAALGATUSE PROGRAMMIST FINANTSEERIMISE TAOTLUSANKEET

PROJEKTI REGISTREERIMINE JA FINANTSEERIMINE (täidab EAS):

Registreerimiskuupäev:	Taotluse nr:	Lepingu nr:
Programmikomisjoni või finantskomitee finantseerimisotsus:		Kuupäev:

PROGRAMMI NIMI :
PROJEKTI NIMI :

TAOTLEJA

Taotleja nimi:
Juriidiline vorm:
Registrikood / isikukood:
Postiaadress:
Telefon:
Faks:
E-post:
Projektijuhi nimi:
Telefon:
E-mail:
Postiaadress:
E-posti aadress, millele soovite teadet taotluse registreerimise ja finantseerimise kohta (kui pole, siis postiaadress):

TAOTLETAV FINANTSEERIMINE

Projekti üldmaksumus:
Programmist taotletav summa:
Omafinantseeringu summa:
Kaasfinantseeringu summa:
Kui antud projektile on taotletud finantseerimist teistest allikatest, siis ära näidata: millisest programmist või institutsioonist, millises summas ja kas taotlus rahuldati. Nimetada ka need taotlused, mis on esitatud, ent mille kohta pole veel finantseerimisotsust tehtud.

PROJEKT

Nimi:
Prioriteet: Meede: Abikõlbulik tegevus (vastavalt programmi korrale):
Planeeritav algus: Planeeritav lõpptähtaeg: Kestvus kuudes:
Seos omavalitsuse/maakonna arengukava, regionaalarengu strateegia ja riikliku arengukava prioriteetidega ning vajalikkuse põhjendus (esitage viited vastavatele dokumentidele):
Projekti üldine eesmärk:
Projekti otsesed eesmärgid:
Kasusaajad (kes, mis osas):
Projektis ettenähtud tegevused, tulemused:

KOHUSTUSLIKUD LISADOKUMENDID:

1. Projekti kirjeldus (näidisstruktuur www.erd.ee). Ei ole nõutud Kohaliku omaalgatuse programmi maakondlike projektide puhul, mille toetuse taotlus on kuni 5 000 krooni
2. Projekti eelarve (lisa 2A)
3. Projekti tegevuste ajakava (lisa 2B)
4. Oma- ja kaasfinantseeringut tõendavad või garanteerivad dokumendid
5. Taustinformatsioon taotlejast: tegevjuht, lühiülevaade senisest tegevusest ja planeeritavad tegevused; seltsingu puhul lisaks: seltsinglased, juhtimisõiguslik(ud) seltsinglane(sed), seltsinguleping; Ei ole nõutav kohaliku omavalitsuse ja riigiasutuste puhul;
6. Projektijuhi CV (näidisstruktuur www.erd.ee)
7. Projektis osalevate ekspertide nimekiri ja nende CVd (kui osalevad)
8. Partnerorganisatsioonide vaheline koostöökokkulepe (kui projektis osalevad partnerorganisatsioonid)
9. Hinnapakkumised; tehnilised projektid; ehitus- ja maakasutusload jms (kui on asjakohased)

SOOVITUSLIK LISADOKUMENT:

1. Maavanema hinnang projektile (näidisstruktuur www.erd.ee; soovi korral edastab maavanem hinnangu EAS-le otse)

Käesolevaga kinnitan, et esitatud andmed on õiged:

TAOTLEJA (nimi, ametikoht):

Allkiri:

Kuupäev:

Kasulikke viiteid

Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus <http://www.eas.ee>

Avatud Eesti Fond <http://www.oef.org.ee>

Rahastamisvõimalused Eesti (Balti, Kesk- ja Ida-Euroopa)
organisatsioonidele ja üksikisikutele
<http://www.ut.ee/ta/euro/Fondid>

Põhjamaade Ministrite Nõukogu esindus Eestis <http://www.nmr.ee>

Balti-Ameerika Partnerlusprogramm <http://www.bapp.ee>

Eesti Kultuurkapital <http://www.kulka.ee>

Eesti Rahvuskultuuri Fond <http://www.erkf.ee>

Rahandusministeerium <http://www.fin.ee>

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

OÜ Projektiekspert <http://www.projektid.ee>

Grantseeking in Minnesota
<http://www.mcf.org/mcf/grant/writing.htm>

Grant Proposal.com <http://www.grantproposal.com/overview.html>

Grant Search & Information
<http://www.silcom.com/~paladin/promaster.html>



enterprise estonia
ettevõtluse arendamise sihtasutus

Selle trükise väljaandmist toetab
Kohaliku omaalgatuse programm



EMSL
Uus 5, 10111 Tallinn
www.ngo.ee