



# EESSÕNA

Rahvusvahelise Projektijuhtimise Käsiraamat on kirjutatud Phare projekti “Institutsionaalse ja administratiivse suutlikkuse tõstmine” raames. Käsiraamat on praktiline abivahend Euroopa Liidu ja teiste doonorite poolt rahastatavate projektide planeerijatele ja läbiviijatele. Kasutaja saab tervikliku ülevaate projektitsüklist ning leiab kiiresti vastused projektitsükli puudutavatele küsimustele.

Käsiraamat on mõeldud omavalitsuste, maavalitsuste ning mittetulundusühingute projektijuhtidele ja planeerijatele. Samas sobib see kõigile rahvusvaheliste projektidega kokkupuutuvatele inimestele.

Käsiraamat põhineb projektitsükli juhtimise ja loogilise maatriksi metoodika kirjeldusel. Raamatus tutvustatakse ka protseduure ja nõudeid, mis on sätestatud Phare Detsentraliseeritud Rakendussüsteemis. Kokkuvõtlikult on käsitletud projekti läbiviimist toetavaid tegevusi nagu meeskonna valik ja kommunikatsioon.

Käsiraamatu üheks omapäraks on tema tihe seotus projektijuhtimise koolitusega. Selles sisaldub terve rida näiteid ja ülesandeid, mis sobivad koolitusel kasutamiseks. Kujundusse on põimitud valik projektitsükli juhtimise koolitusel kasutatavatest slaididest.

Igas peatükis on näited tähistatud sümboliga  ja mõistete definitsioonid sümboliga . Käsiraamat on kakskeelne. Paralleelselt eestikeelse tekstiga jookseb inglisekeelne tõlge. Kakskeelsuse eesmärk on lihtsustada terminoloogiliste vastete leidmist.

Käsiraamat sisaldab **sõnastikku** raamatus esinenud mõistete seletuste ning inglisekeelsete vastetega. Samuti leiab komplekti ühe reaalse projekti **näidisdokumentidest**, mida on käsiraamatu tarvis lühendatud ja/või kohandatud. Lisatud on ka praegu toimivate rahvusvaheliste **programmide lühikirjeldused** koos kontaktinformatsiooniga.

Projekti meeskond tänab kõiki koolitusel osalejaid asjalike nõuannete ja abi eest käsiraamatu valmimisel.



# PREFACE

This “Project Cycle Management Handbook” has been composed within the framework of Phare project “Reinforcement of Institutional and Administrative Capacity”. The book is a practical guide to the planning, contracting and implementing agencies, dealing with projects financed by the EU and other donors. The user will be presented a comprehensive overview of the whole project cycle. Furthermore, all questions regarding the project cycle will be expediently and competently answered.

The Handbook is basically targeted at officials in local governments, county governments and NGOs, responsible for the projects. However, it is an excellent reference source to all people having some involvement with international projects.

“Handbook of International Project Management” concentrates on description of methods of project cycle management and on logical framework technique. It also delves into procedures and requirements, specified in the Phare Decentralised Implementation System (DIS). Presented is a rundown on the activities supportive of the implementation of the project, e.g. selection of the team and communication.

An outstanding merit of the book is its intimate relation with project management training. It abounds in examples, case studies and tasks usable at training events. Blended in design and layout is a superb selection of slides.

In each chapter, symbol  precedes the examples and symbol  precedes the definitions of concepts. The Handbook is bilingual. Opposite to the text in Estonian runs the translation in English. This presentation facilitates the finding of equivalent terminology.

The Handbook also includes a **glossary** of concepts used in the book, provided with explanations in Estonian and their English equivalents. You will also find a set of **sample documents** of an operative project, specially shortened and/or adopted for the purposes of this Handbook. Added are **review of effective international programmes**, with contact information supplied.



## 1. peatükk

# PROJEKTITSÜKKEL

Selles peatükis seletatakse lahti projekti mõiste, tutvustatakse projektitsükli erinevaid faase ja etappe ning antakse lühiülevaade projektitsükli kasutamisest juhtimismeetodina.

## Projekti olemus

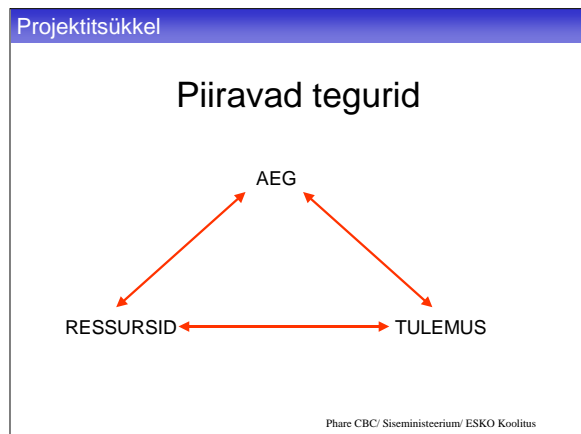
**Projekt** on tegevuste kogum, mida seob teatud ajaperiood ja mida viiakse ellu ainulaadse tulemuse saavutamiseks, milleks on tavaliselt püsiv kvalitatiivne muutus, uus teenus või toode.

Mitte kõik eesmärgistatud protsessid pole projektid. Projekti iseloomustavad kolm piiravat tegurit: aeg, ressurss ja tulemus.

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

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

**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.

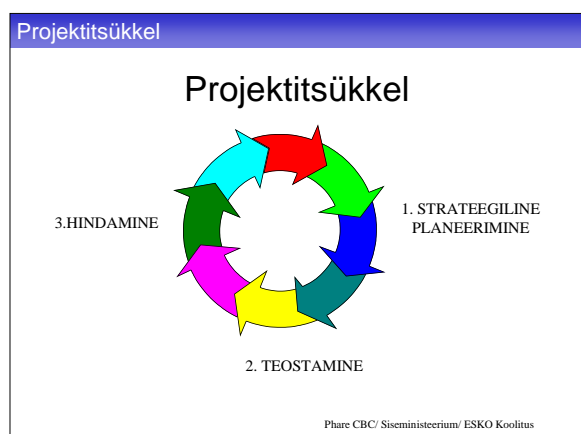


## Projektitsükkel

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

- (1) strateegiline planeerimine;
- (2) teostamine;
- (3) hindamine.

Projektitsükli faasid võimaldavad projekte arendada süsteemselt, pidades konsultatsioone kõikide asjasse puutuvate sidusgruppidega. Projektitsükli iga faasi ning etapi lõpuks defineeritakse olulised järeldused ja otsused, lisainfo hankimise vajadused ning konkreetsed tulemused. Faasid on progresseeruvad, mis tähendab, et iga faas peab olema enne järgmise algust lõpetatud. Seega on võimalik algselt ettenägematud probleeme ja küsimusi tuvastada, nende mõju järgmiste faaside jaoks läbi kaaluda ning sellele vastavalt tegutseda. Näiteks kui strateegilise planeerimise faasis toimuvad olulised poliitilised või majanduslikud muutused, tuleb anda hinnang nende tõenäolisele mõjule mistahes planeeritud projektide elluviimisel. Vajadusel saab siis järgmisesse faasi sisse viia muutused.



# Chapter 1

## THE PROJECT CYCLE

This chapter introduces you to the meaning of the term 'project' and provides an overview to the methods of project cycle management by introducing the different phases and stages within a project cycle.

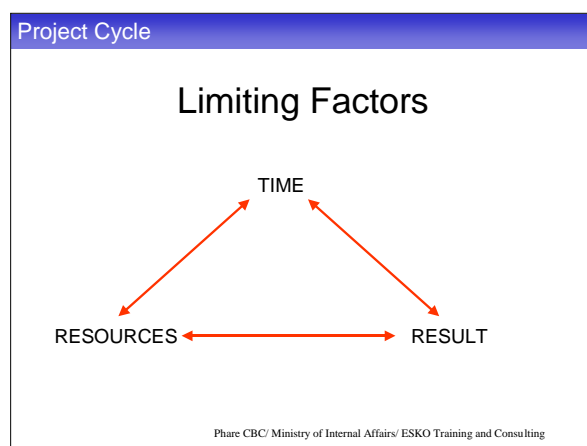
### Project parameters

**A project** is a sequence of actions within a limited period of time. The aim of the implementation of a project is to achieve a unique result, usually a qualitative change, a new service or a product. Not all purposeful processes classify as projects. A project is characterised by three main parameters: the time frame, the resources and the result.

**Time frame.** A project is implemented within a period of time set out for it. In other words, it has a beginning and an end, which limit the time during which the goal must be achieved.

**Resources.** The resources that a Project has at its disposal are previously agreed upon. The resources are measurable in terms of money and they make up the budget of a project. Resources can be people, tools, premises, and other objects of material value.

**Result.** The identification of the expected result of a project is the third limiting parameter. The result is described by the goal and the output of the project. The description has to be as precise as possible, i.e. it has to contain indicators of both qualitative and quantitative changes.

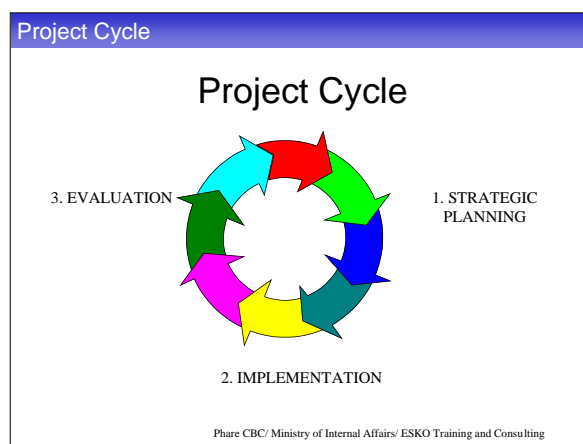


### The Project Cycle

The project cycle is a sequence of actions that can be divided into three main phases:

- (1) the strategic planning phase;
- (2) the implementation phase;
- (3) the evaluation phase.

Project Cycle phases allow projects to be developed in a structured and informed manner, in consultation with all relevant stakeholders. The key decisions, information requirements and concrete results are defined at the end of each action and each phase. The phases are progressive, which means that each phase has to be completed before the next phase can be started. Thus, if problems or issues arise which were not originally foreseen, they can be identified and the consequences for the following phases can be



considered and acted upon. For example, if significant political or economic changes occur during the strategic planning phase, then an assessment of the likely impact they would have on the implementation of any foreseen project should be made. Changes to the next phase, if appropriate, can then be made.

Projektitsükli faasid jagunevad etappideks, mille edukas läbimine on kogu faasi sooritamise eeltingimuseks.

### *Strateegilise planeerimise faas*

**Programmeerimise etapis** määratakse kõrgeimal võimalikul tasemel kindlaks poliitilised suunad, prioriteedid ja üldised eesmärgid. See tasand esindab pigem püüdlusi kui konkreetseid tegevusi.

**Määratlemise etapis** arendatakse ideid edasi, konsulteeritakse nii kasusaajate kui teiste sidusgruppidega. Kollektiivselt viiakse läbi konteksti-, probleemi- ja riskide analüüs.

**Kavandamise etapis** vormistatakse väljavalitud ideed konkreetseteks programmideks või/ja projektideks.

**Ressursside planeerimise etapis** määratletakse projektide rahalised vajadused ning sobitatakse kasutada olevate vahenditega. Vahendite nappuse korral tehakse valik kõige olulisemate projektide vahel.

Strateegilise planeerimise faasi lõpuks on projektid kindlaks määratud ja finantseerimine kokku lepitud.

### *Teostamise faas*

**Käivitamise etapis** tehakse vajalikud ettevalmistused projekti või programmi alustamiseks – täpsustatakse lähteülesanded, viiakse läbi pakkumiskonkursid, valitakse meeskond, sõlmitakse lepingud, valmistatakse ette projekti keskkond jne.

**Läbiviimise etapis** teostatakse ettenähtud tööd ning jälgitakse nende kulgu algse plaani taustal. Kui leitakse kõrvalekaldeid planeeritust, on vaja selgitust. Vajadusel saab projekti ümber suunata või seda kohandada vastavalt muutunud olukorrale.

### *Hindamise faas*

Projektide hindamist pole vaja mitte ainult saavutatud tulemuste ja nende mõju analüüsiks, vaid samuti õpitu-kogetu tuvastamiseks ning selle tähenduse väljaselgitamiseks tulevaste projektide jaoks. Seega on hindamistulemused aluseks asjakohasemate ja parema ülesehitusega projektide planeerimisele tulevikus.

Hindamist ei teostata ainult pärast projekti või programmi lõppemist, vaid seda saab teha kogu projekti või programmi perioodi jooksul, sõltuvalt selle kestusest. Sel juhul on võimalik rakendada järeltõlgimist juba käimasoleva projekti või programmi eluajal.

## **Projektitsükli kasutamine juhtimismeetodina**

Projektitsükli juhtimine on üks konkreetne projektijuhtimise metoodika, mis võeti esmakordselt kasutusele 1960ndate alguses Maailmapanga projektide planeerimisel. Erinevates variatsioonides kasutavad projektitsükli juhtimist kõik suuremad arendusprojekte rahastavad organisatsioonid, sealhulgas Euroopa Liidu Komisjon.

Projektitsükli meetod ja selle alustaladeks olevad tehnikad nagu sidusgruppide analüüs, probleemi- ja eesmärgipuu, loogiline maatriks jne. on suurepärased abivahendid projektide kavandamisel ja juhtimisel. Projektitsükli peamine eelis seisneb süsteemsuses. Otsuste tegemine on muudetud lihtsamaks, sest iga faas ja etapp on loogiliselt järgnevaga seotud. See võimaldab paindlikult reageerida muutustele projekti keskkonnas.

Each phase within a project cycle includes a number of stages, the completion of which is required in order to complete the phase.

### *Strategic Planning Phase*

**Programming.** At the programming stage, policies, priorities and overall objectives are defined at the highest possible level. Programming deals with aspirations, rather than concrete activities.

**Identification.** At the identification stage, ideas are developed in consultation with the intended beneficiaries and other stakeholders. Group analysis of the context, problem, and risk analysis is carried out.

**Formulation.** At the formulation a stage, the selected ideas are made specific as concrete programmes and/or projects.

**Financing.** At the financing stage, the monetary requirements of a project are specified and matched to the funds available in regards to the project in question.

By the end of the strategic planning phase the projects are defined and the financing is agreed upon.

### *Implementation Phase*

At the **launching stage** all relevant preparations that are needed to start a project or a programme must be completed - the Terms of Reference must be elaborated, tendering has to be carried out, the team has to be selected, contracts must be concluded, and the environment for the implementation of the project is prepared.

At the **implementation stage**, the work is carried out and its progress is monitored and assessed against what was originally planned. If deviations from the plan are found, a clear explanation is needed. If necessary, the project can be re-orientated or modified according to the changed circumstances.

### *Evaluation Phase*

Evaluation of projects is needed not only to assess the results achieved and their impact on the goals set, but also in order to identify the lessons learnt and to determine what this may mean for the future projects.

Evaluation is carried out not only after the conclusion of a project or a programme but can also be undertaken throughout the life of a project, depending on its duration. In the latter case, the lessons learnt are applied to the remaining part of the project or programme.

## **Using the Project Cycle as a management tool**

Project cycle management is a concrete project management method which was first resorted to by the World Bank in designing its projects in the beginning of the 1960s. All big organisations which finance development projects - including the EU Commission - use one or another variation of project cycle management.

The use of a project cycle and the principles underlying its formulation, such as the stakeholder analysis, the problem and objective tree, the logical framework (LogFrame) etc. are an effective tool in designing and managing projects. The main advantage of a project cycle lies in its integrated approach. Decision making is made easier through the linking of each phase to the subsequent phase. This also allows flexible reaction to changes in the project environment.

Projektitsükkel

Projektitsükli juhtimine aitab kavandada ja ellu viia projekte, mis on:

- ✓ ASJAKOHASED
- ✓ TEOSTATAVAD
- ✓ JÄTKUSUUTLIKUD

Phare CBC/ Siseministeerium/ ESKO Koolitus



Projektitsükli juhtimine ühendab terve rea analüütilisi meetodeid ja tehnikaid, mida saab projekti käigus rakendada. Nende meetodite õige kasutamine kindlustab heale projektile omaste võtmekriteeriumide täitmise – need on projekti asjakohasus, teostatavus ja jätkusuutlikkus.

### **Asjakohasus**

Projekt peab olema suunatud kasusaaja(te) tegelikele vajadustele, projekti tulemusel peab toimuma selge positiivne muutus. Selle tagamiseks tuleb kaasata eeldatavad kasusaajad juba varases planeerimise staadiumis. Planeerimine sisaldab probleemide analüüsimist ja eesmärkide määratlemist selges seoses sihtrühmade kasuga.

### **Teostatavus**

Projekti eesmärgid peavad olema realselt saavutatavad. Selle tagamiseks tuleb analüüsida projekti keskkonda ja arvestada majanduslike, finantsiliste, sotsiaalsete ja kultuuriliste võimalustega. Samuti tuleb tuvastada projekti jaoks olulised eeldused ja võimalikud riskid. Projekti saab ellu viia vaid siis, kui tema toimimise keskkond on sobiv. Eeldused ja riskid peavad olema pideva monitooringu objektid kogu projektitsükli jooksul. Kui projekti keskkond muutub, tuleb projekti tegevus ümber planeerida, suunda muuta või kõige äärmuslikumal juhul projekt peatada.

### **Jätkusuutlikkus**

Projektid peavad olema jätkusuutlikud, mis tähendab, et nende mõju peab jätkuma peale projekti lõppemist. Näiteks tuleb tagada, et projekti raames koolitatud töötajad saavad oma uusi teadmisi kasutada ning saavutavad seetõttu positiivseid tulemusi. Või et projekti tulemusena valminud käsiraamat leiab aktiivset ja praktilist kasutamist. Projektitsükli juhtimise meetod analüüsib projekti mõju jätkuvust ja püüab seda tagada positiivselt mõjutavate tegurite lülitamisega projekti plaani. Jätkusuutlikkust kindlustavad näiteks:

- poliitiline toetus,
- sobiv tehnoloogia,
- institutsionaalne ja juhtimisalane suutlikkus,
- looduskeskkonda säästev toime,
- soodne sotsiaal-kultuuriline keskkond.

Project cycle management brings together a whole range of analytical tools and techniques that can be applied within the lifespan of a project. Their correct usage will ensure the fulfilment of key project development criteria - namely that projects be relevant, feasible, and sustainable.

### *Relevancy*

A project has to be aimed at the real needs of the beneficiaries. In other words, the ultimate result of a project has to be an undeniable positive change. In order to achieve this, the intended beneficiaries need to be involved in the planning process from an early programming stage. Planning is undertaken through a process of problem analysis and clearly stating the objectives in terms of benefit to target groups.

#### Project Cycle

Project Cycle Management helps us to design and implement projects that are :

- ✓ RELEVANT
- ✓ FEASIBLE
- ✓ SUSTAINABLE

Phare CBC/ Ministry of Internal Affairs/ ESKO Training and Consulting

### *Feasibility*

Objectives need to be achievable. In order to ensure this, project context has to be thoroughly analysed, taking into consideration economic, financial, and cultural factors. The assumptions and risks relevant to the implementation of the project also need to be defined. A project can be carried out only if the operating environment is considered suitable. The assumptions and risks must be subject to continuous monitoring during the whole project cycle. If the environment of a project changes, the actions of the project must be re-planned, re-orientated or, at the worst, the project must be stopped.

### *Sustainability*

A projects needs to be sustainable. In other words, its impact must not stop after the project is completed. For example, it must be guaranteed that the trainees educated during the project can use their acquired skills in practice, thus achieving better results at work, or, that a manual completed during the project be actively and purposefully used. Project cycle management examines issues of sustainability and attempts to ensure that the factors which affect sustainability positively are built into the project design. Factors that enhance a project's sustainability are:

- policy support,
- appropriate technology,
- institutional and management capacity,
- environmentally sustainable impact,
- favourable socio-cultural environment.

## 2. peatükk

# STRATEEGILINE PLANEERIMINE

**Selles peatükis käsitletakse detailsemalt programmi/projekti määratlemise etappi strateegilise planeerimise faasis; kirjeldatakse, kuidas tuvastada sidusgrupe, analüüsida probleeme ning tuletada neist eesmärgid.**

Strateegiline planeerimine hõlmab tegevusi, mis leiavad aset enne projekti elluviimist. Projekti edukus või läbikukkumine sõltub tihti sellest, kui põhjalikult on läbi viidud strateegilise planeerimise protsess. Just selles faasis peab suutma ette

Strateegiline planeerimine

**Strateegiline planeerimine hõlmab:**

- Olukorra määratlemist
- Probleemide analüüsi
- Eesmärkide püstitamist
- Strateegia valikut

Phare CBC/ Siseministeerium/ ESKO Koolitus

näha kõiki otseselt ja kaudselt projekti mõjutavaid ning projektiga seotud tegureid.

### Olukorra määratlemine

Projekti konteksti ehk olukorra määratlemisel tuleb teadvustada, mis meid mõjutab ning keda/mida me ise kavatseme mõjutada. Meil tuleb leida vastused mitmetele küsimustele:

#### **Keda projekt/programm puudutab?**

Ka kõige edumeelsema projekti puhul ei saa me eeldada, et kõik meie kavatsusi toetavad. Inimestel on muutuste suhtes erinev hoiak. Tuleb teadvustada, kuidas seostuvad projektiga erinevad grupid või isikud, kas projekti tulemus on neile meelepärane või tekitab ebakindlust, hirmu ja pahameelt. Projektist kasusaavad ja huvitatud grupid tuleb mobiliseerida projekti toetama. Gruppidega, kelle jaoks projekti eesmärgid toovad kaasa tülikaid muutusi, tuleb konsulteerida ning kompromisse otsida, selleks

et nende vastuseis ei seaks projekti ohtu. Kõiki projektiga seotud gruppe, nii toetajaid kui potentsiaalseid vastaseid, nimetatakse selles käsiraamatus sidusgruppideks.

### **Missugused on poliitilised suunad?**

Tuleb endale selgeks teha riigi, omavalitsuse, organisatsiooni jne prioriteedid ning meie kavatsuste kokkusobivus nendega. Näiteks, kui valitsuse prioriteediks on sotsiaalse heaolu tõstmine, siis võib oletada, et ettevõtluse soodustamise projektid pälvivad vähe poolehoidu. Parimateks allikateks poliitiliste eelistuste tuvastamisel on olemasolevad strateegilised dokumendid – sõnastatud poliitilised platvormid, programmid, tegevusplaanid jne.

### **Missugused on väärtused ja põhimõtted?**

Ei saa ignoreerida projekti keskkonnas elavate ja töötavate inimeste väärtushinnanguid, mõtteviisi ja harjumuspärast elustiili. Näiteks on uusettevõtluse projekte tunduvalt keerulisem algatada vananeva elanikkonnaga maapiirkonnas kui noore elanikkonnaga linnas. Privaatsust väärtustav elanikkond ei eelista ilmselt suurt turistide voogu kaasa toovat projekti, olgu see siis majanduslikult tulus või mitte.

### **Missugused on ohud ja riskid?**

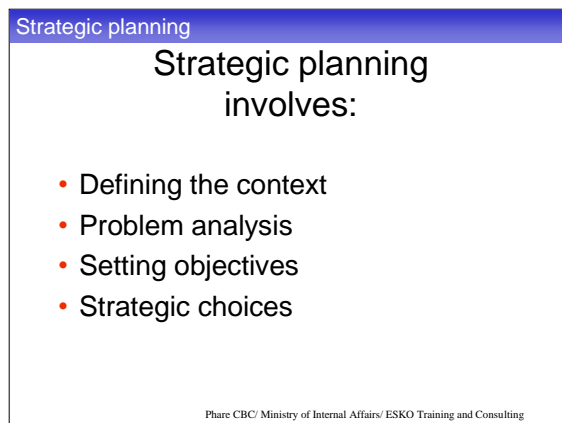
Väga oluline on teadvustada, millised on võimalikud takistused projekti eesmärgi saavutamisel. Takistuseks võib olla teatud grupi vastuseis, ressursside nappus, infrastruktuuri puudulikkus jne. Riskide analüüs tagab, et oleme valmis ohte vältima või leevendama. Mõne olulise riski tuvastamine võib ajendada meid ka projekti edasi lükkama või koguni ära jätma.

## Chapter 2

# STRATEGIC PLANNING

**This chapter handles in more detail the identification stage of the strategic planning. It describes how to identify the stakeholders, how to analyse problems, derive objectives and make strategic choices.**

Strategic planning represents the process and actions that take place prior to the implementation of a project. The success or failure of a project often rests on how well developed the strategic planning process has been. It is in this phase that all of the material factors that relate to and influence a project, both directly and indirectly, need to be envisaged.



### Defining the context

When defining the context of a project we have to ascertain what influences us and what/whom we in turn are going to influence. We need to find answers to the following questions:

#### Whom the project/programme will influence?

Even in the case of a most successful project we can not presume that everybody supports our intentions. People and interest groups have different attitudes towards change. It is important to ascertain in what way different groups or persons are involved in a project and whether the intended result of a project will please them or is more likely to arouse feelings of uncertainty, fear, and resentment. The groups interested in a project are likely to benefit from the need to be mobilised in order to support the implementation of a project. The groups for which the project will bring unwanted and inconvenient changes need to be consulted and compromises must be searched for in order to ensure that their opposition does not jeopardise the project. In this manual all groups involved in a project - both its supporters and potential opponents - will be called stakeholders.

#### What are policies like?

Here it would be prudent to clarify the priorities of state government, local government, an organisation etc. and the co-ordination of our plans with them. For example, if the priority of a state government is the improvement of overall social standards, then it may be assumed that the projects that aim at subsidisation of enterprise will receive a very cool response. The best sources for finding out about political priorities are the available strategic documents- policy statements, programmes, action plans etc.

#### Which are the values and the principles?

One can not ignore the norms and values, the way of thinking, and the way of life of the people who live and work in a project's operating environment. For instance in a rural region with an ageing population, it is considerably more difficult to start projects that aim at promoting new economic ventures. The population that holds dear its privacy will never favour a project that brings about a tourist flow to their countryside, be it economically profitable or not.

### **What are the threats and the risks?**

It is most important to identify the possible handicaps in achieving the result of a project. The progress can be cramped by the resistance of a certain interest group, the lack of resources, an inadequate infrastructure etc. Risk analysis will guarantee the ability to avoid or alleviate threats. Identification of a certain risk may induce us to postpone or even call off a project.


## Milliste väliste teguritega peame arvestama?

Oluline on kirjeldada ka meie otsese kontrolli alt väljas olevaid tegureid. See

võimaldab:

- täpsustada piiri projekti ja selle konteksti vahel;
- selgitada välja toetuse või vastuseisu, mida me teistelt võime oodata;
- anda erinevatele projektis osalejatele ühise nägemuse neist ohtudest ja võimalustest, mis võivad projekti käigus esineda;
- selgitada välja ohud ja riskid, mida projekti kulgedes tuleb jälgida;
- tuvastada osalejate peamised väärtused ning poliitilised huvid, mida nad esindavad, olgu tegemist omavalitsuse, regiooni või valitsuse tasandiga.

## Sidusgruppide kaasamine

 **Sidusgrupid** on kodanike rühmad, organisatsioonid ja/või institutsioonid, mis võivad projekti mõjutada ehk selle poolt positiivselt või negatiivselt mõjutatud saada.

Sidusgrupid peab kaasama probleemi analüüsi ja projekti planeerimisse, sest see aitab

keskenduda nende tegelikele vajadustele, vältida vastuseisu, suurendada

omanikutunnet ning kindlustada jätkusuutlikkust. Sidusgruppide tuvastamist

alustatakse antud probleemiga seotud gruppide, organisatsioonide ja võtmeisikute

nimekirja koostamisest. Siis otsitakse vastused küsimustele:

- Milline on antud sidusgrupi huvi projekti suhtes?
- Milline on sidusgrupi mõju projektile?
- Kas sidusgrupp on oluline kaasata projekti planeerimisse?
- Millises faasis kaasata?
- Millises vormis kaasata?
- Kes saab konkreetset sidusgruppide esindada?

## **Probleemi “bussid hilinevad sageli” sidusgruppide analüüs**

Sidusgrupp/ esindaja	<i>Huvi / mõju</i>	Kaasamise aeg / vorm
Bussifirma/ arendusdirektor	Huvitatud rahaliste vahendite leidmisest. Huvitatud teenuse parandamisest. Ohustatud võimalikust erastamisest.	Kaasata planeerimise töörühma algfaasis, hiljem projekti juhtkomiteesse.
Bussijuhid/ ametiühing	Huvitatud parematest töötingimustest. Mõjutavad bussiteenuse kvaliteeti.	Kaasata planeerimise töörühma hilisemas faasis, informeerida projekti käigust.
Bussifirma remondiüksus/ juhataja	Huvitatud uuest tehnikast. Mõjutab bussiteenuse kvaliteeti.	Kaasata planeerimise töörühma hilisemas faasis, projektist otsene kasusaaja.
Politsei/ Politseiameti esindaja	Huvitatud liiklusummikute vältimisest.	Mõju kaudne, mitte kaasata projekti.
Linnaelanikud/ tarbijakaitse aktivistid	Huvitatud kvaliteetsest teenusest.	Kaasata planeerimise töörühma hilisemas faasis, informeerida

		projekti käigust.
Linnavalitsus/ ühistranspordi osakonna juhataja	Mõjutab liiklusvoogude planeerimist ja liiklustehnika korrashoidu. Huvitatud töötajate koolitusest, rahast transporditehnika soetamiseks.	Kaasata planeerimise töörühma algfaasis, hiljem projekti juhtkomiteesse.
Transpordiministeeriu m/ rahvusvaheliste projektide talitus	Mõjutab ühistranspordi poliitikat ja eelarve eraldisi. Mõjutab EL rahastamise otsuseid.	Kaasata planeerimise töörühma hilisemas faasis projekti juhtkomitee liikmena.
Euroopa Liit /EL Delegatsiooni esindaja	Huvitatud efektiivsest transpordipoliitikast. Mõjutab projekti rahastamist.	Kaasata planeerimise töörühma hilisemas faasis projekti juhtkomitee liikmena.




**What external factors must be considered?**

It is important to define the external factors that are not subject to our direct control. This enables us to:


- clarify the frontier between the project and its context,
- clarify the support we can expect and the resistance we may meet from others,
- give diverse project participants a shared view of the threats and the opportunities we may meet as the project proceeds,
- identify the uncertainties and the risks that must be monitored as a project proceeds,
- clarify the main underlying values and issues of the participants, and the policy concerns they represent, be they at the community, regional, or governmental level.

**Stakeholder Analysis**

 **Stakeholders** are groups of citizens, organisations, and institutions, who may affect the outcome of a project or be affected by it, either positively or negatively. Beneficiaries make up only a small part of the stakeholders.

Stakeholders must be involved in problem analysis and project planning as it helps focus the project on their needs, avoids their resistance, increases the feeling of ownership and improves project sustainability. Begin identifying the stakeholders by making lists of all interest groups, organisations and key persons related to an existing problem. Then find answers to the following questions:

- What is the interest of the stakeholders in the given project?
- What is the extent of their influence upon the project?
- Is it relevant to involve the stakeholders in the planning process?
- In which phase should the stakeholder involvement begin?
- In what way should they be involved?
- Who can represent the given stakeholders?

 **Stakeholder analysis of the problem “buses are often late”**

Stakeholder	Interest/impact	Time/form of involvement
Bus company/ development director	Interested in getting funds for the project. Interested in improving bus service. Threatened by possible privatisation.	To be involved from the beginning of the planning process by including him the planning workshop and later in the project steering committee .
Bus drivers/ Trade union representatives	Interested in better working conditions Have a direct impact on the quality the bus service.	To be involved in the planning workshop at a later stage; to be informed about the project progress.
Bus maintenance unit/director	Is interested in new technical equipment. Has a direct impact on the quality of bus service.	Can be involved in the planning workshop at a later stage; direct beneficiary of the project
Police authority	Is interested in avoiding traffic congestion.	Impact on the project indirect; not to be involved in the project.
Citizens group/ consumer protection activists	Are interested in getting good quality bus service.	To be involved in the planning workshop at a later stage, must be informed about the progress of the project.
Municipality/ Head of the Transport Department	Has a direct impact on planning the traffic flow and maintenance of traffic equipment. Interested in training and the funds for procurement of equipment.	To be involved from the beginning of the planning process by including him the planning workshop and later in the project steering committee.
Ministry of Transport	Has a direct impact on the transport policy and on the budget disbursements. Has an impact on getting EU funds .	To be involved in the planning workshop at a later stage as member of the steering committee.
European Union/	Interested in effective transport policy.	To be involved in the planning

## PROJECT CYCLE MANAGEMENT HANDBOOK

representative of the EC Delegation	Influences the funding of the project.	workshop at a later stage as member of the steering committee.
-------------------------------------	--	--

## Planeerimise tööühm

Reeglina algatab projekti kavandamise paarist aktiivsest inimesest koosnev tuumik. Eduka projekti planeerimisel on oluline, et protsess oleks kollektiivne ja kaasaks võimalikult palju osapooli. Hea viis selle tagamiseks on planeerimise tööühma moodustamine. Enne tööühma kokkukutsumist tehakse ülevaade ja valik projekti sidusgruppide ning kogutakse kriitiline hulk informatsiooni projekti keskkonna kohta. Tööühmas osalemine annab kõigile sidusgruppidele võimaluse ajurünnaku vormis käsitleda võtmeprobleeme ja nendega seotud teemasid. See omakorda suurendab sidusgruppide omanikutunnet ning toetust projektile. Kollektiivselt planeeritud projekt on asjakohasem, teostatavam ja jätkusuutlikum, kui kitsas ringis kavandatu.

## Probleemide analüüs

Probleeme analüüsitakse sobivate lahenduste leidmiseks. Selleks tuleb probleemide kohta hankida piisavalt ja sobivas vormis otsest või kaudset, usaldusväärset ja ajakohast informatsiooni.

Probleeme saab analüüsida mitmel tasandil. Probleemide lahendused riiklikul tasandil võivad olla mitmeosalised ja kompleksed, kuid probleeme võib analüüsida ka madalamal, vähem keerukal tasandil, kus lahendused on otsesemad ja lihtsamad. Seega sõltub analüüsi ulatus probleemide keerukusest.

Strateegiline planeerimine

Mida analüüsime?


- ✓ PROBLEEME
- ✓ SIDUSGRUPPE
- ✓ RISKE
- ✓ EESMÄRKE
- ✓ STRATEEGIAID

Phare CBC/ Siseministeerium/ ESKO Koolitus

Probleemianalüüs toob välja hetkeolukorra negatiivsed ilmingud ning esitab “põhjus - tagajärg” suhte esinevate probleemide vahel.

## Probleemipuu

Projekttsükli juhtimises kasutatakse probleemide analüüsiks probleemipuu tehnikat.

 **Probleemipuu** on omavahel seotud probleemide hierarhia, mida analüüsitakse põhjus-tagajärg seose kaudu.

Probleemi all mõistame mistahes tajutud kitsaskohta või häirivat nähtust, sõltumata selle ulatusest. Käsitletavaks probleemiks võib olla näiteks “suur tööpuudus”, aga ka selle põhjuseks olev “töökohtade vähesus” või näiteks “töötute passiivsus töö otsimisel”. Probleemipuu sünnib järgmiste tegevuste tulemusel:

### Keskse probleemi tuvastamine

Alustada tuleb ühe keskse probleemi sõnastamisest, millega kõik ajurünnakul osalejad nõustuvad. Käsiraamatus kasutatava näidisprobleemi “bussid hilinevad sageli” puhul on eeldatud, et kõik sidusgruppid nõustuvad selle probleemi olemasoluga, kuigi samas võivad bussijuhid probleemi põhjuseks pidada busside tehnilist seisundit,

Transpordiministeerium linnavõimude ebapädevust liiklusvoogude planeerimisel ning linnakodanikud hoopiski ebasobivaid sõidugraafikuid.

### Ajurünnak

Iga sidusgrupp tajub keskse probleemi põhjuseid erinevalt. Ajurünnaku mõte ongi selles, et kõigil oleks võimalik esitada oma nägemus probleemi põhjustavatest teguritest. Seetõttu on oluline rakendada ajurünnaku rusikareeglit – kõigil on sõnaõigus ja kõigi seisukohad tähendatakse üles. Selguse mõttes tuleb probleemide tuvastamisel jälgida, et sõnastus oleks negatiivne. Näiteks ei ole probleemiks “haridus”, vaid “puudulik haridus”, mitte “informatsioon”, vaid “halb ligipääs informatsioonile”. Samuti on oluline, et probleemide sõnastus oleks kõigi jaoks nähtav. Mõned tehnilised näpunäited:

## Planning workshop

Planning a project is usually initiated by a small activist group. To design a successful project it is important that the planning be done collectively and that as many as possible parties be involved. An effective way to ensure this is the formation of a planning workshop. The prerequisite to get together a workshop is an overview and selection of the project's stakeholders and the existence of a critical amount of information on the project's operating environment. Participation in the planning workshop provides an opportunity for all stakeholders to come together and brainstorm the key problems and issues relating to these problems. This in its turn increases the stakeholders' feeling of ownership and support to the project. A project planned by a group of people with an active interest in it is always more relevant, feasible and sustainable than one designed by a small number of initiators.

## Problem Analysis

Problems are analysed in order to find relevant solutions. To do this, reliable and up to date information relating directly or indirectly to the issues at hand needs to be gathered. There must be sufficient information available in order to find adequate solutions to problems and from these solutions to be able to create projects.

Problems can be analysed at many levels. They can be at macro or national level, in which case the solutions can be multiple and complex. Alternatively, problems can be analysed at a lower, less complex level where the solutions are simpler and more straightforward. Thus the scope of the analysis will always depend on the complexity of the problems.

Problem analysis highlights the negative aspects of an existing situation and establishes the "cause and effect" relationship between the existing problems.

**Strategic planning**

### What do we analyse?

- ✓ The PROBLEMS
- ✓ The STAKEHOLDERS
- ✓ The RISKS
- ✓ The OBJECTIVES
- ✓ The STRATEGIES

Phare CBC/ Ministry of Internal Affairs/ ESKO Training and Consulting

## The Problem Tree

In Project Cycle Management the main instrument for problem analysis is the Problem Tree.



**Problem Tree** is the hierarchy of interlinked problems analysed in terms of their cause and effect.

By a problem we mean any perceived bottleneck situation or disturbing phenomenon, independent of its globality or minor details. A problem can be "high unemployment" or "a lack of jobs" behind it or "the passive attitude of the unemployed in looking for work".

A problem tree is created as a result of the following actions:

### Identifying a single overall problem

Identification begins by wording a single overall problem that all who participate in the brainstorming agree with. In case of the example used in the manual "the buses are often late" we presuppose that all stakeholders agree that this problem exists. However, the bus drivers may think that the problem is caused by the poor technical condition of the buses, the Ministry of Transport may blame the municipality for not being able to better regulate the traffic flow, and the citizens may find the bus timetables inconvenient.

### Brainstorming

Every stakeholder group perceives the causes of the overall problem differently. The idea of brainstorming is to provide everybody with an opportunity to present his/her vision of the causes behind the problem. For this reason it is essential to stick to the hard and fast rule of brainstorming – everybody must have a say and everybody's point of view will be taken down. To avoid obscurity in identifying the problems, the latter have to be stated in terms of what negatively exists. For instance "education" does not accurately describe the problem, "inadequate education" should be used instead,

not “information” but “information not accessible”. It is also important to make the wording of the problems visible to every participant. Here are a few technical suggestions:

- kirjutage iga probleem lühidalt või märksõnadena eraldi sedelile
- kinnitage sedelid nähtavale pinnale (sein, tahvel või suur laud)
- jälgige, et sedelid oleksid piisavalt suured ja ka paari meetri kauguselt näha
- jälgige, et tekst oleks kirjutatud nähtavalt, soovitatavalt jämedaotsalise kirjutusvahendiga

Sellisel vormistatud probleemisedeleid on kerge näha, käsitleda ja ümber paigutada ning see omakorda õhutab protsessis osalejaid aktiivsusele.

### Probleemide seoste määramine

Ajurünnaku tulemusena on meil suur hulk erineva üldistusastmega probleeme. Nüüd on vaja tuvastada, millised probleemid on omavahel seotud ja milline see seos on. Näiteks “liiklusummikute” ja “liiklustehnika rikete” probleemid on omavahel põhjus-tagajärg seoses: rikki läinud tehnika, näiteks valgusfoor, põhjustab liiklusummikuid. Samas ei ole probleemid “bussijuhtide madal distsipliin” ja “busside halb tehniline seisund” omavahel otseselt seotud, kuid koos põhjustavad nad probleemi “bussid hilinevad sageli”.

Probleemide omavaheliste seoste tuvastamine võib sageli olla keerukas. Seega tuleb protsessis osalejatel paratamatult konstruktiivselt vaielda ning argumenteerida.

Argumendid ja selgitused aitavad sidusgruppide esindajatel paremini aru saada üksteise probleemidest ning see omakorda soodustab hilisemat koostööd.

### Probleemide hierarhia määratlemine

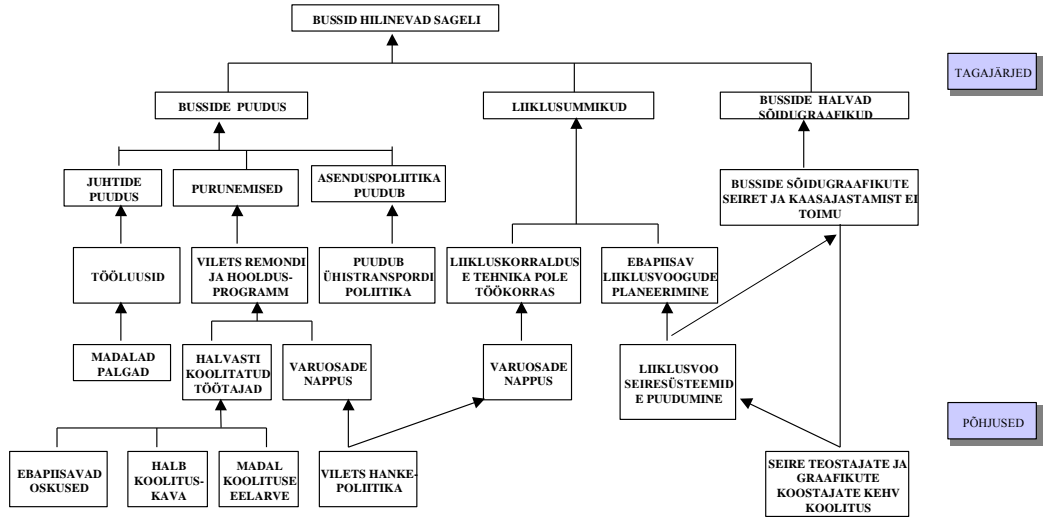
Järgmiseks tuleb seoste analüüsi kaudu määratleda probleemide hierarhia ehk milline madalama taseme probleem on põhjuseks kõrgema taseme probleemile. Madalam ja kõrgem tase ei tähista selles kontekstis probleemi olulisust või ebaolulisust, vaid probleemi keerukuse astet. Kõrgema tasandi probleemid on komplekssemad kui madalama tasandi probleemid. Näiteks probleemi “noorte alkoholism” üheks põhjuseks on “tegevusetus”, mille põhjuseks omakorda on “vaba aja veetmise võimaluste nappus”, mille põhjuseks on “huvikeskuste puudumine”, mille põhjuseks on “eelarve puudumine keskuste välja arendamiseks”. Samuti tuleb arvestada, et probleemide hierarhia on harva lineaarne. Reeglina on probleemipuu hargnev, ühel probleemil on mitu paralleelset põhjust, millel on omakorda mitu põhjust jne.



**Probleemipuu olemust illustreerib järgnev näide:**

Strateegiline planeerimine

# Probleemipuu



Phare CBC/ Siseministeerium/ ESKO Koolitus



- write every problem down on a slip of paper
- attach the slips to where they are most visible eg. to a wall, a board or on a table
- see that the slips are big enough to see what is written on them from a few two meters' distance
- see that the problem is written down clearly, preferably with a thick-nosed marker

If the problem slips are formed according to these suggestions, they are easy to see, handle and reorganise, which in its turn enhances the interest and activity of the brainstorming group.

### Establishing the correlation between problems.

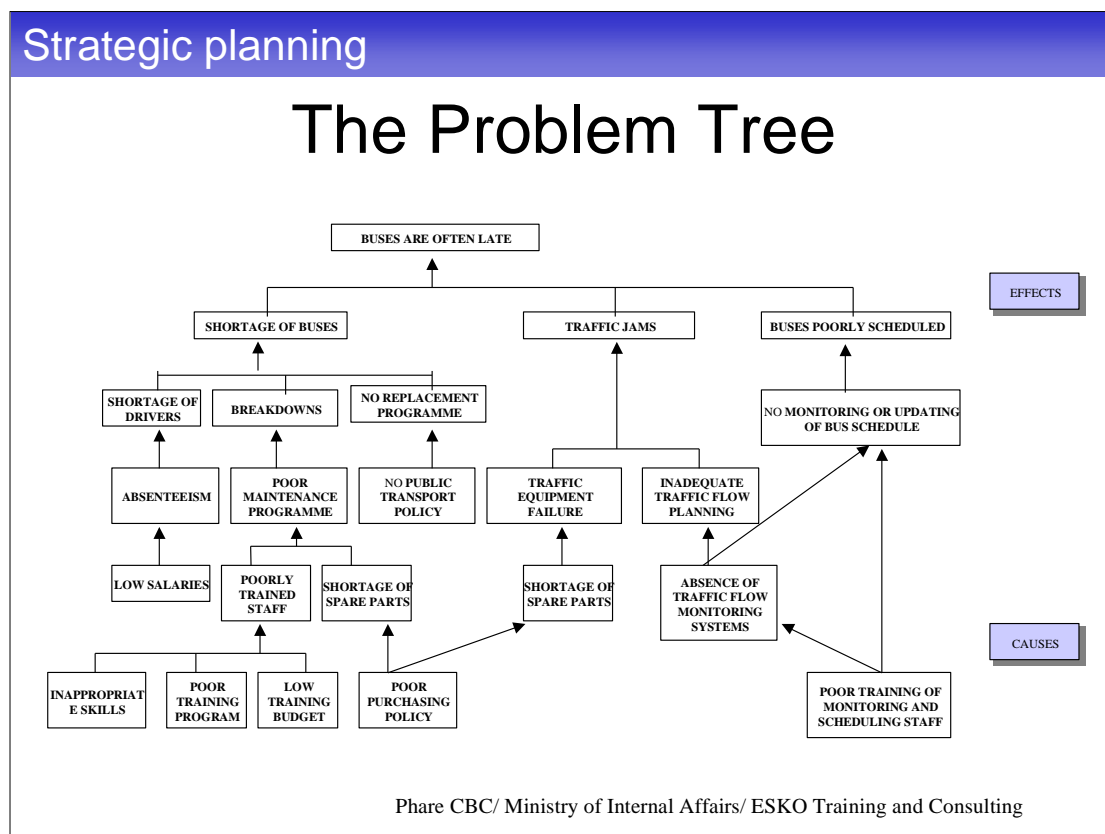
As a result of brainstorming we now have a number of problems. Some of them are general, the others specific. The next step is to establish which problems are interlinked and what is the nature of their correlation. For instance the correlation between the problems “traffic jams” and “traffic equipment failure ” is based on cause and effect. In other words, traffic lights that do not function cause traffic jams. On the other hand, “absenteeism of the bus drivers” and “breakdowns” are independent of each other, but acting together they cause the problem “the buses are often late”.

It may sometimes prove difficult to get to the roots of the cause and effect relationship between problems. So the participants in the process are expected to enter a constructive discussion and to support their opinion with valid arguments. Arguments and explanations help the representatives of the stakeholders better envisage one another’s problems and this in turn will promote later co-operation.

### Defining the hierarchy of the correlated problems

Next we need to define the hierarchy of interlined problems by way of analysing the correlation between them. In other words, which lower level problem causes a problem on a higher level. In this context the terms “lower level” and “higher level” do not imply that one problem is more relevant than the other. The terms are used to describe the level of intricacy. The problems on a higher level are more complex then the ones on a lower level. For instance one cause behind the problem “juvenile alcoholism” is “idleness” which in its turn is caused by “the lack of meaningful free time activities”, which is caused by “the lack of youth clubs” again in its turn caused by “the lack of the budget for the youth recreation centres”. The hierarchy of problems is hardly ever linear. The problem tree generally forks off, which means that a single overall problem usually has a number of parallel causes, which in their turn have several causes.

👍 **The following example illustrates the essence of the Problem Tree**



## Eesmärgid ja nende analüüs

**Eesmärk** on soovitud olukord, mida tahame saavutada projekti või programmi lõpuks. Eesmärk võib väljendada otstarvet,

tulemust, sihti või visiooni. Samas ei

saa eesmärgiks olla tegevus. Näiteks

pole “bussijuhtide koolitamine”

iseenesest eesmärk, vaid tegevus, mille

kaudu saavutatakse eesmärk “bussijuhtide paranenud ametioskused”. Ka “tööpuuduse leevendamine” ei ole korrektne eesmärgi sõnastus, küll aga “alanenud tööpuudus”.

Tavaliselt peegeldavad eesmärgid probleemipuu kirjeldatud negatiivse situatsiooni muutust.

Seega on eesmärgid ja nende analüüs probleemianalüüsi peegelpilt. Eesmärkide analüüsimisel muudetakse projektieelse olukorra negatiivsed probleemid projektijärgse situatsiooni positiivseteks taotlusteks.

### Eesmärgipuu

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

Eesmärgipuu ehitatakse üles sarnaselt probleemipuu hierarhiale, kuid peegelpildis.

“Põhjus-tagajärg” suhe asendatakse “vahend-tulemus” suhtega. Kui näiteks probleemi

“noorte suur tööpuudus” üheks põhjuseks on “madalad kutseoskused”, siis eesmärgi

“noorte kõrge tööhõive” üheks saavutamise vahendiks on “head kutseoskused”.

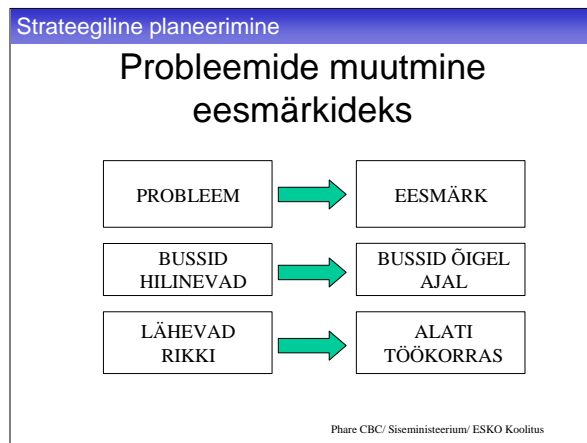
Eksisteerivad ka n.ö. objektiivsed probleemid, mille lahenduseks ei ole võimalik eesmärki püstitada. Näiteks probleem “Eesti turu väiksus” on paratamatus ning sellest eesmärgi tuletamine oleks mõttetus. Sellist laadi probleeme tuleb käsitleda välise tegurina, millega peame arvestama, ehkki ei saa muuta.

### Strateegilised valikud

Probleemipuu ja eesmärgipuu kajastavad kindla temaga seotud probleemide ja

eesmärkide tervikpilti. Ent reaalses elus pole sageli võimalik ühe programmi või

projekti käigus neid kõiki lahendada, osa neist on projekti mõjuulatuses, teised mitte.




Eesmärgipuu määratleb kõik võimalused, mis aga vähenevad, kui võtta arvesse poliitika, prioriteedid, rahalised ja inimressursist tulenevad piirangud. Meil tuleb teha valik neist eesmärkidest, mida peame jõukohasteks, ning jätta kõrvale need, mida me saavutada ei suuda. Selle valiku põhjal määratakse programmi/projekti üldine eesmärk ning otsesed eesmärgid. Seejärel kaalutakse, kuidas valitud eesmäärke saavutada ning milliseid sekkumise viise selleks kasutada. See on juba järgmise peatüki teema.

### *Eesmärkide tasandid*

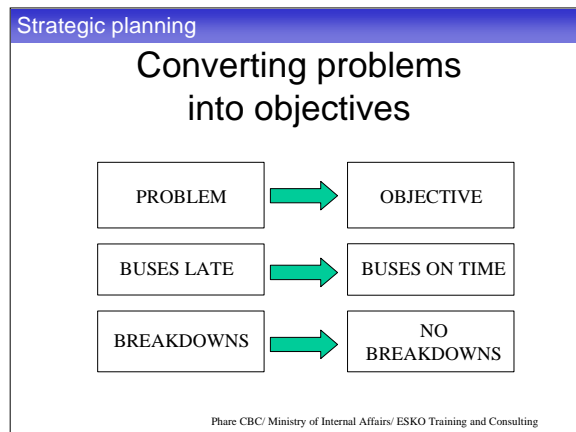
Eesmärgid eksisteerivad erinevatel tasanditel laiematest pikaajalistest püüdlustest kuni lühiajaliste ja konkreetsete taotlusteni.

- **Üldine eesmärk** väljendab programmi pika-ajalist eesmärki (5 - 10 aastat).
- **Vahetud eesmärgid** peegeldavad konkreetseid sihte, mida on võimalik saavutada aasta või paariga ning mis mõjutavad üldise eesmärgi saavutamist.

## Objectives and their analysis


 **An objective** is a desired situation that we want to achieve at the end of the project.

An objective can express a purpose, a goal or a vision. An activity itself, however, can not be an objective. For instance, “training the bus drivers” is not an objective but an activity,



which purpose is “the improved skills of the bus drivers”. “Reducing unemployment” is not a correct wording of the objective, whereas “reduced unemployment” defines the problem appropriately. Objectives usually reflect a desired change in the negative situation described in the problem tree. In other words, objectives and their analysis are largely a mirror image of the problem analysis. Objectives are analysed by converting the problems of the negative situation that existed prior to the beginning of the project into the post-project positive aspirations.

### Objective Tree

 **Objective Tree** is the hierarchy of objectives interlinked in terms of their means and ends.

The objective tree is developed like the hierarchy of the problem tree, only as a mirror image. The “cause and effect” relationship is replaced by a “means to an end” relationship. If for instance one cause behind the problem “the unemployment of the young” is “poor professional skills”, then one of the means of achieving “the high employment level of the young” would be “good professional skills”.

There are, however, a few so-called objective problems, from which an objective can not be derived. For instance, the problem “the smallness of the Estonian market” is a bitter reality and to try and derive an objective from it would be to no avail. This kind of problems must be viewed as external factors that need to be taken into consideration, but can unfortunately not be changed.

### Strategic choices

The problem tree and objective tree define the totality of problems and objectives relating to a specific issue. However, in the real world it will not usually be possible for one programme or project to undertake and solve all of the problems. Some of these are within the scope of the project, while others are outside it. The objective tree defines the possibilities, which are reduced by taking into account such constraints as policies, priorities, financial and human resources etc. Thus, a selection of those objectives that are considered within the powers of the project must be made, leaving aside the ones outside the scope of the project. Based on this selection, the overall objective of the programme/ project

and the immediate objects will be identified. After that the strategy of how to achieve the chosen objectives is considered and which types of invention are needed is determined. These subjects will be dealt with in the next chapter.

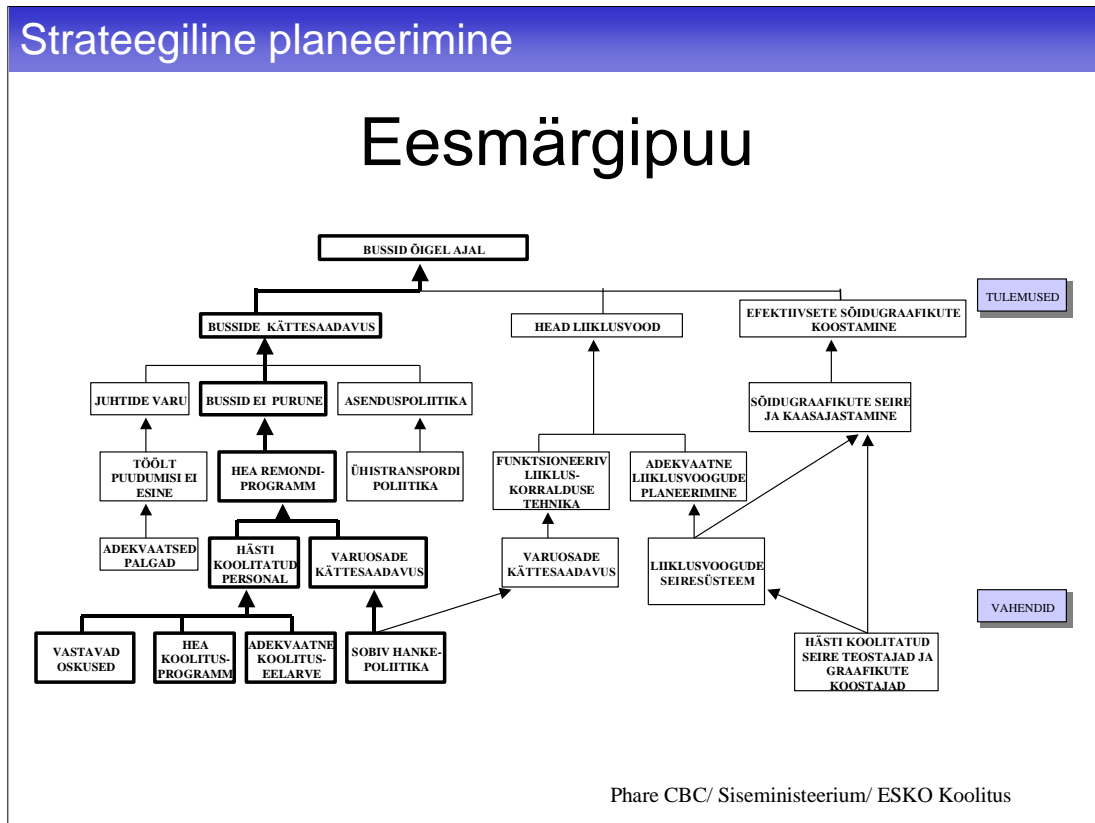
### ***Levels of the objectives***

Objectives exist at different levels, from overall objectives to the immediate and concrete ones.

- The **overall objective** defines the long term goal or purpose (5-10 years) of the programme to the beneficiaries and other groups.
- The **immediate objectives** define the specific benefits to be attained by the programme/project in the short term (1-3 years)

Allpool toodud eesmärgipuu on tugevamate joontega esile toodud üks võimalik strateegiline valik projekti eesmärkidest.

👍 **Probleemi “bussid hilinevad sageli” eesmärgipuu**



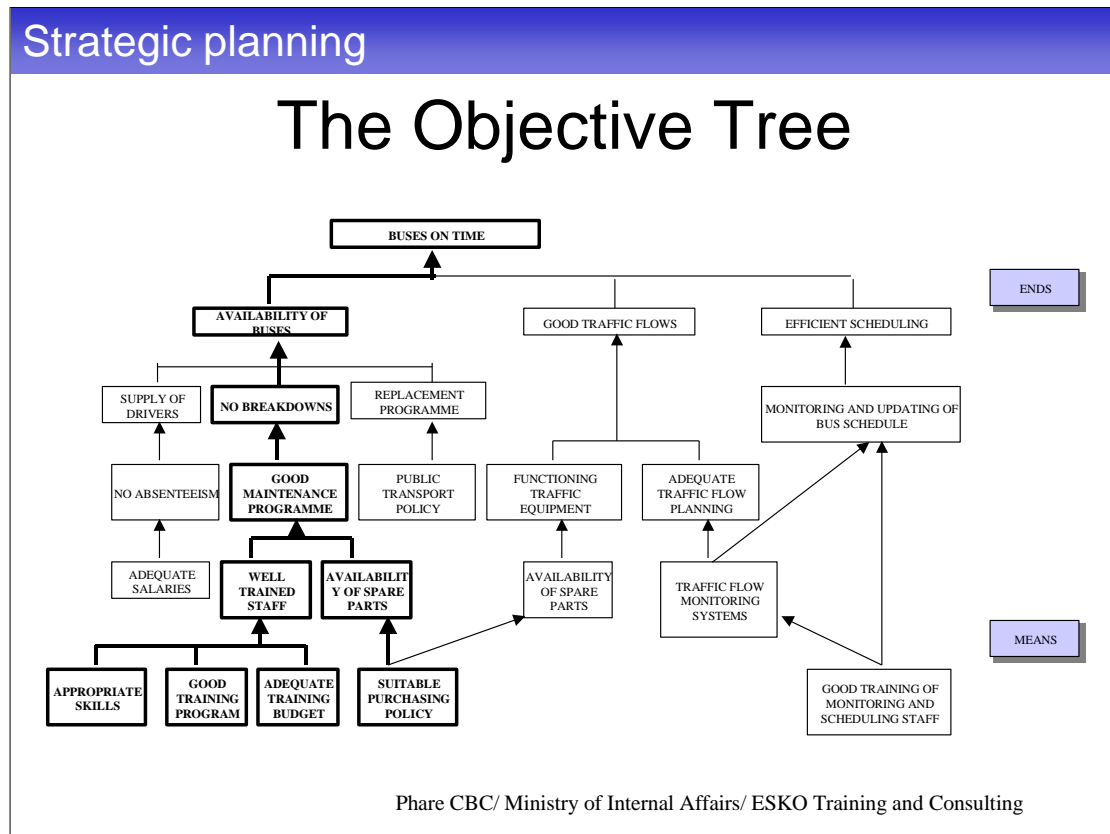
### Projekti strateegiat mõjutavad tegurid

Programmi strateegia valiku määravad mitmed tegurid.

- **Asjakohasus.** Kas ja millises ulatuses rahuldab valitud strateegia kasusaajate tegelikke vajadusi?
- **Mõju.** Mida toob kasusaajale kaasa strateegia rakendamine, millised muutused toimuvad ja kuidas need mõjuvad?
- **Tulemuslikkus.** Kas valitud meetmed tagavad soovitud tulemusi? Kui suur efekt on erinevatel meetmetel lõppeesmärgi suhtes?
- **Efektiivsus.** Kas pakutud ressursside kasutamine on kõige ratsionaalsem viis lõppeesmärgi saavutamiseks või on mõni efektiivsem viis?
- **Poliitilised suunad.** Kas pakutud strateegia on kooskõlas riikliku, regionaalse ja/või kohaliku organisatsiooni poliitikaga?
- **Jätkusuutlikkus.** Kas pakutud lahendused tagavad nimetatud probleemi kontekstis tulemuste kestva mõju?

In the following example of the objective tree the bold lines indicate one possibility for strategic choices among identified objectives.

👍 **Objective Tree for the problem “buses are often late”**



**Factors having an impact on strategic choices**

The choice of the programme strategy is determined by a number of factors.

- **Relevancy.** To what extent the proposed strategy meets the needs of the beneficiaries?
- **Impact.** What changes will the implication of this strategy bring about for the beneficiary?
- **Effectiveness.** What is the impact of different means on the outcome? Is the means-end relationship working?
- **Efficiency.** Is the way of using the given resources the most rational one in order to achieve the desired result?
- **Policies.** Is the proposed strategy consistent with the national, regional, and local policies?
- **Sustainability.** The proposed means must guarantee a lasting impact within the given context.

### 3. peatükk

## PROJEKTI KAVANDAMINE

Selles peatükis käsitletakse projektide planeerimist ja arendamist, tutvustatakse loogilist maatriksit, eesmärkide, väljundite, tegevuste ja sisendite sekkumisloogikat ning kirjeldatakse, kuidas on selle loogikaga seotud eeldused ja riskid.

### Loogilise maatriksi ehk *LogFrame*'i meetod

*LogFrame*'i meetod on praktiline vahend nii projektide planeerimiseks kui ka nende teostamiseks ja hindamiseks. Tegemist on süsteemse lähenemisega, mis selgitab välja püstitatud eesmärkide saavutamiseks vajalikud toimingud. Selles protsessis näitab *LogFrame*'i meetod kätte tasandite vahelised loogilised seosed ning määratleb eelduste ja riskide kaudu tingimused, mille juures probleemi lahendamiseks on võimalik sekkuda. Sekkumisloogika sõltub projekti otstarbest ning sätestab projekti üldised eesmärgid, väljundid, tegevused ja sisendid. *LogFrame*'i meetod pakub ka standardse mudeli seoste esitamiseks.

### Loogiline maatriks

Loogiline maatriks kirjeldab sekkumisloogikat tabeli vormis.

Projekti kavandamine				
Loogiline maatriks				
Sekkumisloogika	Kirjeldus	Saavutamise indikaatorid	Kontrolli meetodid	Eeldused ja riskid
ÜLDINE EESMÄRK				
OTSENE EESMÄRK				
VÄLJUNDID				
TEGEVUSED				
SISENDID				

Phare CBC/ Siseministerium/ ESKO Koolitus

Allpool selgitatakse *LogFrame*'i vertikaalse ja horisontaalse loogikaga seotud mõisteid.





## Chapter 3

### PROJECT DESIGN

This chapter deals with the planning and development of a project using the Logical Framework (LogFrame) approach. The chapter will introduce the intervention logic of objectives, outputs, activities and inputs and explain how assumptions and risks relate to them.

#### The Logical Framework or LogFrame method

The identification phase that was dealt with in the second chapter gave us systematic information, which we need for the planning of a project or a programme. A programme usually consists of many projects. *The LogFrame* method is a practical means, not only for the planning and design of projects, but also for the implementation and subsequent evaluation. It is a systematic procedure, which establishes the interventions that are necessary for the achievement of the goal. Within this process, the LogFrame method will point out the logical connections between its key elements and levels and will define the areas where process intervention might be possible through an examination of the involved risks and assumptions. The logic related to intervention is dependent on the project's purpose and, will define the project's objectives, outputs, activities and inputs. At the same time, the LogFrame method will provide a standard model for presenting them.

#### The Logframe Matrix

The LogFrame Matrix will describe the intervention logic for a programme matrix form.

## Project Design

## Logical Framework Matrix

Intervention logic	Narrative description	Indicators of achievement	Verification methods	Assumptions and risks
OVERALL OBJECTIVE				
IMMEDIATE OBJECTIVE				
OUTPUTS				
ACTIVITIES				
INPUTS				

Phare CBC/ Ministry of Internal Affairs/ ESKO Training and Consulting

Below we will define the terms vertical and horizontal logic as related to the LogFrame method.

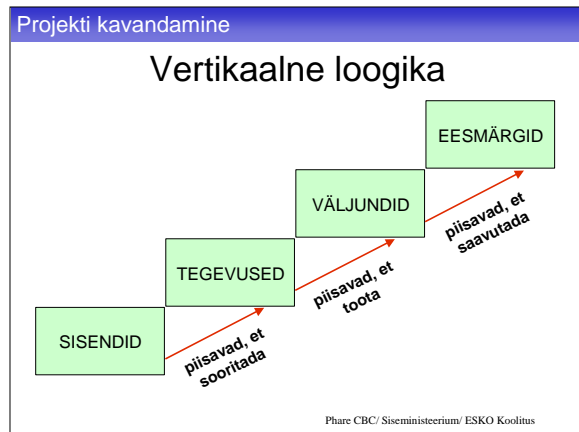
## Vertikaalne loogika

LogFrame'i vertikaalne loogika seob omavahel viis tasandit: üldised eesmärgid, otsesed eesmärgid, väljundid, tegevused ja sisendid. Iga kõrgem tasand on seotud madalamaga ja vastupidi. Alustades kõrgemast tasandist võib loogilist seost sõnastada järgmiselt:

- Üldise eesmärgi saavutamiseks on vaja täita otsesed eesmärgid.
- Otsese eesmärgi saavutamiseks on vajalikud konkreetsed väljundid.
- Väljundite tootmiseks tuleb läbi viia teatud tegevused.
- Tegevuste läbiviimiseks on vaja teatud hulk sisendeid.

Tasandite omavahelist loogikat saab kontrollida ka alt üles liikudes:

- Kas sisendid ehk ressursid on piisavad, et sooritada vajalikud tegevused?
- Kas tegevused on piisavad, et saavutada soovitud tulemused ehk väljundid?
- Kas väljundid on sellised, et nende abil on võimalik saavutada otsest eesmärki?
- Kas otsene eesmärk aitab meil liikuda üldise eesmärgi saavutamise suunas?



Järgnevalt käsitletakse iga tasandit eraldi.

## Üldine eesmärk


**Üldine eesmärk** on kaugem siht, mille saavutamisele projekt on suunatud, kuid milleni jõudmiseks vajatakse mitmete projektide koostöö.

See on kõrgeima tasandi eesmärk, mille saavutamiseks peab planeeritud projekt olulise panuse andma. Kui üldsõnaline nimetatud eesmärk on, sõltub projekti kestvusest, ressurssidest ja kavandatud tegevustest. Programmid on tavaliselt mahukamad ja koosnevad mitmest projektist. Riiklikul tasandil programmi üldeesmärgid võivad olla väga laiad ning nende saavutamine planeeritakse pikema perioodi peale. Üldise eesmärgini jõudmiseks võib vaja minna ka teiste programmide mõju. Samas ei pruugi kohalikul tasandil programmi vaja olla, piisab vaid projektidest. Üldine eesmärk on sellisel juhul lähem ja konkreetsem ning realiseeritav lühema ajaperioodi jooksul. Kohalike projektide üldeesmärgid võivad olla laiemal programmi osaks ja kuuluda riikliku programmi eesmärgi alla. Seega sõltub kõik tasandist, kust protsessi alustada.

Üldine eesmärk peaks muuhulgas kajastama programmi või projekti vastavust valitsuse/riikliku sektori/regionaalse poliitikaga. See on oluline nii kohalikul finantseeritavate kui ka Euroopa Liidu toetusel läbiviidavate programmide puhul.



## Otsesed eesmärgid

 **Otsene eesmärk** on olukord, mida soovitakse saavutada konkreetse projekti tulemusena. Sõltuvalt sellest, kui laiad on üldised eesmärgid, võib programmil olla mitu otsest eesmärki.

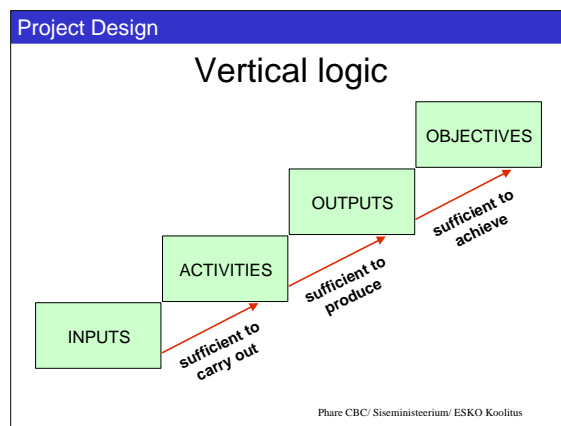
## Vertical logic

The vertical logic associated with a logical framework consists of 5 levels: overall objectives, immediate objectives, and the interconnection between outputs, inputs, and activities. Each higher level is associated with the lower one and vice versa. Starting from the highest level, the connection may be described as follows:

- in order to achieve the overall objective of a project/programme, it is required to fulfil its immediate objectives,
- in order to achieve the immediate objectives, specific outputs are required,
- in order to produce an output, it is necessary to implement a number of certain activities,
- in order to implement the activities, a certain number of inputs are required.

If we ask the following questions, internal logic of these levels may also be checked from the bottom up:

- are the inputs sufficient in order to complete the required activities?
- are the activities such as to attain the required outputs?
- are the outputs appropriate for achieving the immediate objective?
- do the immediate objectives contribute to achievement of the overall objective?



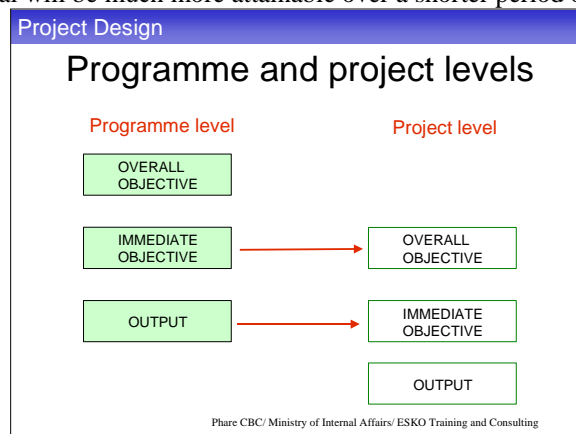
In the following section we will discuss each level separately.

## Overall objective

**The overall objective** is a more distant, wider goal and a project is steered to its attainment. However, in order to achieve this goal, the collective influence of many projects is required. This is the highest level objective, for which the planned projects must contribute with joint effort. The level of abstraction of the goal will depend on the timeframe, resources and concrete actions envisaged.

Programmes are usually of grander scale and may consist of many projects. For example, programmes at a national level may have very general goals, for which the required time for their achievement may be of a long duration. The attainment of a general goal may also require the impact of other programmes. At the same time, it may not be necessary to have a programme at the local level - a project may suffice. In this case, the general goal will be much more attainable over a shorter period of time. Similarly a national goal may include many project objectives at the local level as part of its programme. Consequently everything will depend on from which level a project is to start from.

The overall objective should echo the programme's or project's conformity to the national/ sectoral/ regional/ policies of the government. This is not only important for the locally funded programmes but also for those carried out with the aid of the EU.



## Immediate Objectives

**An immediate objective** is a

desired situation attained by the completion of a certain project. Depending on the spectrum of the overall objective, the programme may have more than one immediate goal.


Iga otsene eesmärk peab olema:

- **spetsiifiline** ehk ainulaadne või antud projekti teistest eristav;
- **mõõdetav** ehk arvuliste ja/või kvaliteedinäitajatega kirjeldatud;
- **ajaliselt määratletud** ehk eesmärgi saavutamise aega täpsustav;
- **realistlik** ehk antud tingimustes teostatav;
- **täpne** ehk üldsõnalisust ja ebamäärasust vältiv.

Neid omadusi on kerge meelde jätta SMART-reeglina, mis tuleb ingliskeelsest sõnast “arukas”.

Kui otseseid eesmärke on rohkem kui üks, peavad nad olema omavahel strateegiliselt seotud. Igal otsesel eesmärgil peab olema selge seos üldise eesmärgiga ja eesmärgid peavad olema saavutatavad projektis defineeritud väljundite abil.

## Väljundid

 **Väljundid** ehk tulemused on programmi või projekti poolt kasusaaja(te) jaoks loodud väärtused, tooted või püsivat muutust tagavad tingimused.

Väljundite kaudu ja abil peavad kasusaajad suutma otsesest eesmärgi või eesmärke saavutada. Eesmärkide ja väljundite eristamine ei ole alati lihtne, kuid see on vajalik, et välja selgitada, milliseid konkreetseid tulemusi/vahendeid soovitud eesmärgini jõudmiseks vaja läheb. Näiteks, kui projekti eesmärk on “bussimehaanikute head kutseoskused”, siis on selle saavutamiseks vaja “sobivat õppekava”, “kaasaegsete teadmistega õppejõude”, “head praktikabaasi”, “kvaliteetseid õppevahendeid” – need ongi väljundid. Näiteks omavalitsuse kodulehekülje loomine pole eesmärk omaette, vaid pigem vahend elanike kiiremaks ja paremaks teenindamiseks ehk teiste sõnadega väljund, mille abil saavutatakse eesmärk “informatsiooni kättesaadavus elanikkonnale”. Projekti väljundid peavad olema sellised, et nad tagaksid eesmärgi saavutamise – asjakohased, teostatavad ning jätkusuutlikud. Näites pakutud väljund “omavalitsuse kodulehekülg” ei ole internetiühendusega maapiirkonnas asjakohane, sest selle abil ei saa tagada eesmärki ehk “ligipääsu informatsioonile”.

Eesmärkide ja väljundite eristamisel on veel üks praktiline väärtus. Sageli ei ole projekti eesmärki projekti kestel võimalik saavutada. Näiteks bussimehaanikute paranenud kutseoskused ilmnevad alles pärast mitmeaastase õppetöö lõppu. Projekt lõpeb väljundite kättesaadavaks tegemisega, väljundeid kasutades tuleb kasusaajatel eesmärk saavutada peale projekti lõppu. Seetõttu on eriti oluline, et väljundid oleksid arukalt planeeritud ja selgelt kirjeldatud. Ka siin on abiks SMART-reegel.

Veel kord kolm olulisemat juhust väljundite defineerimiseks:

- Väljundeid peab olema võimalik toota projekti/programmi kestel.
- Väljundid peavad olema hädavajalikud vahendid otsese eesmärgi saavutamiseks.
- Väljundid peavad olema konkreetseid ja käegakatsutavad.

**Projekti kavandamine**

## SMART reegel

Otsesed eesmärgid peavad olema:

- S**petsiifilised
- M**õõdetavad
- A**jastatud
- R**ealistlikud
- T**äpsed

Phare CBC/ Siseministeerium/ ESKO Koolitus



Each immediate objective must be:

- **specific** or unique or of a different character from other projects
- **measurable** in numeric fashion or by description of quality
- **accurate** or avoiding ambiguity
- **realistic** in the possibility of its completion in a given situation
- **time related** or stating precisely the timeframe allowed for the project's completion

Project Design

## SMART rule

Immediate objectives must be:


- S**pecific
- M**easurable
- A**ccurate
- R**ealistic
- T**ime related

Phare CBC/ Ministry of Internal Affairs/ ESKO Training and Consulting

These properties are easy to remember through SMART rule.

In addition, if there is more than one immediate objective, then additional goals must be strategically interconnected. Each individual goal must have a clear connection to the overall objective. At the same time, the immediate objective must be attainable using the output data as defined in a project.

## Outputs

 **Outputs** are items of value which are developed by the programme or project for the beneficiaries. These may be in product form or may be items which will sustain a permanent change.

With the aid of output resources, the beneficiaries must be able to achieve their immediate objectives. It is not always simple to differentiate between immediate objectives and outputs. For example, if our goal is the achievement of "good professional skills for bus mechanics", then in order to attain this an "appropriate training program", "teachers with up-to-date skills", "good facilities for on-job training", and " quality training materials" will be required. These are the outputs.

At the same time, the development of a "home page" for a local government is not a goal in itself. Rather, it is a means to an end – to serve the population in a speedier and more efficient fashion . In other words, it is an output resource, by which the goal of "availability of information to the public" is achieved. Outputs must be such that they guarantee the achievement of a goal- relevant, feasible and sustainable. For example, the aforementioned output "homepage for the local government" is not relevant in a rural setting without an internet connection. It is obvious that the objective of "availability of information" can not be attained in this case.

The differentiation between objectives and outputs has one more practical value. Often it is not possible to achieve the goal of a project during the project itself. For example, as a result of the aforementioned project for the achievement of better skills for bus mechanics, their improved practical skills will come to light only after the ending of their many years of training. The project will end with the attainment of the outputs. Upon the use of these resources, the persons profiting from them will achieve the objective of the project after the end of the project itself. Even more so, it is important that the outputs must be intelligently planned and clearly defined. Here again, the SMART. rule will come in handy.


Let us repeat the three most important guidelines for the design of outputs.

- It must be ensured that outputs can be produced within the scope of the project/programme
- Outputs must be a means of primary importance for the achievement of the immediate objectives.
- Outputs must be very concrete, tangible and specific.

## Tegevused

 **Tegevused** on projekti väljundite tootmiseks vajalikud toimingud ja ülesanded.


Projekti tegevused peavad tagama planeeritud tulemused (väljundid) olemasolevate ressursside (sisendite) ratsionaalse kasutamise kaudu. Milliste tegevustega tulemus saavutatakse, sõltub sellest, millised ressursid meil kasutada on. Teiselt poolt, selleks et sisendeid õigesti planeerida, peab hästi läbi mõtlema, millised tegevused väljundi saavutamiseks vajalikud on ning kui palju inimressurssi, vahendeid, aega ja raha see nõuab.

 Näiteks, selleks et viia läbi bussijuhtide täiendkoolitus võib meil vaja minna järgimisi tegevusi:

- bussijuhtide koolitusvajaduste väljaselgitamine
- õppegruppide formeerimine
- programmi koostamine
- sobivate koolitajate leidmine
- koolituse läbiviimine
- praktika läbiviimine
- bussijuhtide atesteerimine

Sellise detailsuse astmega tegevuste loetelu annab võimaluse planeerida vajalikku ressursi ehk sisendeid – projektijuht, koolitajad, praktika juhendajad, ruumide rent, praktika vahendite rent jne.

## Sisendid

 **Sisendid** on füüsilised, inim- ja finantsressursid, mis on vajalikud projekti tegevuste läbiviimiseks.

Loogilises maatriksis esitatakse sisendid üldistatud kujul suuremate kategooriate kaupa.

 Näiteks:

- Projektijuht x aastat
- Välisekspert x kuud
- Kohalikud eksperdid x kuud
- Koolituse maht x päeva
- Transport x km


Sisendite detailid esitatakse projekti eelarves, igale sisendile vastab konkreetne kulu. Sisendite maksumus moodustab projekti üldeelarve.

Tegevuste läbiviijal peab olema kontroll sisendite üle. Kaasfinantseerimise korral võivad projekti rahastaja ja kasusaaja kasutada omavahel kombineeritult ühiseid ressursse. Kaasfinantseerimine on tänapäeval tavaline ja aktsepteeritud tava, kuid kindlasti tuleks sõlmida selge kokkulepe, kes vastutab sisendite eest. Vastasel korral võib projekti käigus tekkida arusaamatusi ja riskeeritakse läbikukkumisega.


Programmi või projekti kavandades peavad planeerimise protsessi sekkuma ka projekti eest vastutavad tipp- ja keskastme juhid. Eriti oluline on nende osalemine tegevuste läbiviimiseks vajalike ressursside planeerimisel. Alati on projektikavadesse planeeritud ka mittevajalikke tegevusi ning liiga suuri nõudeid ressursside osas. Nende vähendamiseks peab planeerimise ja eelarvega tegelev meeskond kriitiliselt üle vaatama tegevuste/ ressursside ettepanekud ning võimalusel rakendama norme ja

standardindekseid. Kõiki planeeritud tegevusi tuleb põhjendada, näidates, kas nad on hädavajalikud projekti tulemuste saavutamiseks.

## Activities

 **Activities** are the tasks and actions required in order to produce the outputs of a project.


Activities must ensure the achievement of the planned results or outputs of the project by input resources being used in a rational fashion. Which activities are required in order to achieve the desired results, is governed by what resources are at one's disposal. On the other hand, in order to plan the correct usage of input resources, we must clearly think about which activities are requisite for the attainment of output resources and how much human resource, means, time, and money this will require.

 For example, in order to carry out the further education of bus-drivers, we will require the following activities:


- finding out at training need of the bus drivers
- grouping the drivers according to level of skills
- defining the programs
- finding suitable training institution
- implementing the training program
- test the impact of the implemented training program

Using a detailed outline such as the above will give us the ability to evaluate the required input resources - project leader, instructors, practicum instructors, rental costs, place and means of carrying through the practicum etc.

## Inputs

 **Inputs** are the resources - material, human or financial - which are requisite for the completion of the activities of a project.

The total cost for input resources makes up the project's overall budget. Within a LogFrame Matrix, the input resources are listed in generalised larger categories.

 For example:

- Project manager: (X)years
- External consultant: (X)months
- Local consultants: (X)months
- Duration for the course: (X)days
- Transportation: (X)km

Details for inputs are listed in a project budget in which each input resource is defined according to its specific cost. The cost of the input resources makes up the project's overall budget.

Responsibility for input resources must be placed in the hands of who are going to undertake the activities. In the event of co-financing, the project's financier and the beneficiaries of the project may pool their financial resources, each sharing a part of the input burden. Co-financing is nowadays an accepted and normal practice. However, in all cases, it is still necessary to have a clear understanding and contract in the light of who has responsibility for the input resources. Without this kind of an agreement a project may be doomed to failure because of misunderstandings and disagreements later in the project.

As a programme or a project is being planned, the middle and senior managers responsible for the execution should also become involved in the planning process. Their participation is especially important in the planning of the resources required for carrying through of activities. Most project plans usually include unnecessary activities and excessive demands on the resource side. In order to minimise this problem, the team responsible for planning and budgeting must critically examine all activity and resource proposals and if possible, put into effect standards and norms. All proposed activities must be justified by showing their necessity in achieving a project's ultimate goals.

## Horisontaalne loogika

*Loogilise maatriksi horisontaalne loogika määratleb iga tasandi puhul saavutamise indikaatorid ja tulemuslikkuse kontrolli meetodid ning eeldused ja riskid, mis iga tasandi tulemuslikkust mõjutavad.*

### Eeldused ja riskid

Kui tuletada meelde projekti määratlemise etappi ja sellest sünninud eesmärgipuud, on ilmne, et üks projekt ei suuda saavutada kõiki püstitatud eesmärke. Mõned neist jäävad projekti kontrolli alt ja ulatusest välja, näiteks need, mida mõjutab valitsuse poliitika. Väljaspool meie kontrolli olevaid tegureid nimetatakse välisteks teguriteks. Kuigi nad on väljaspool projekti tegevusplaani, tuleb neid siiski selgelt teadvustada kui potentsiaalseid mõjureid programmi elluviimisele ja jätkusuutlikkusele. Väliste tegurite kindlaksmääramine ja analüüs mängivad planeerimise faasis väga olulist rolli.

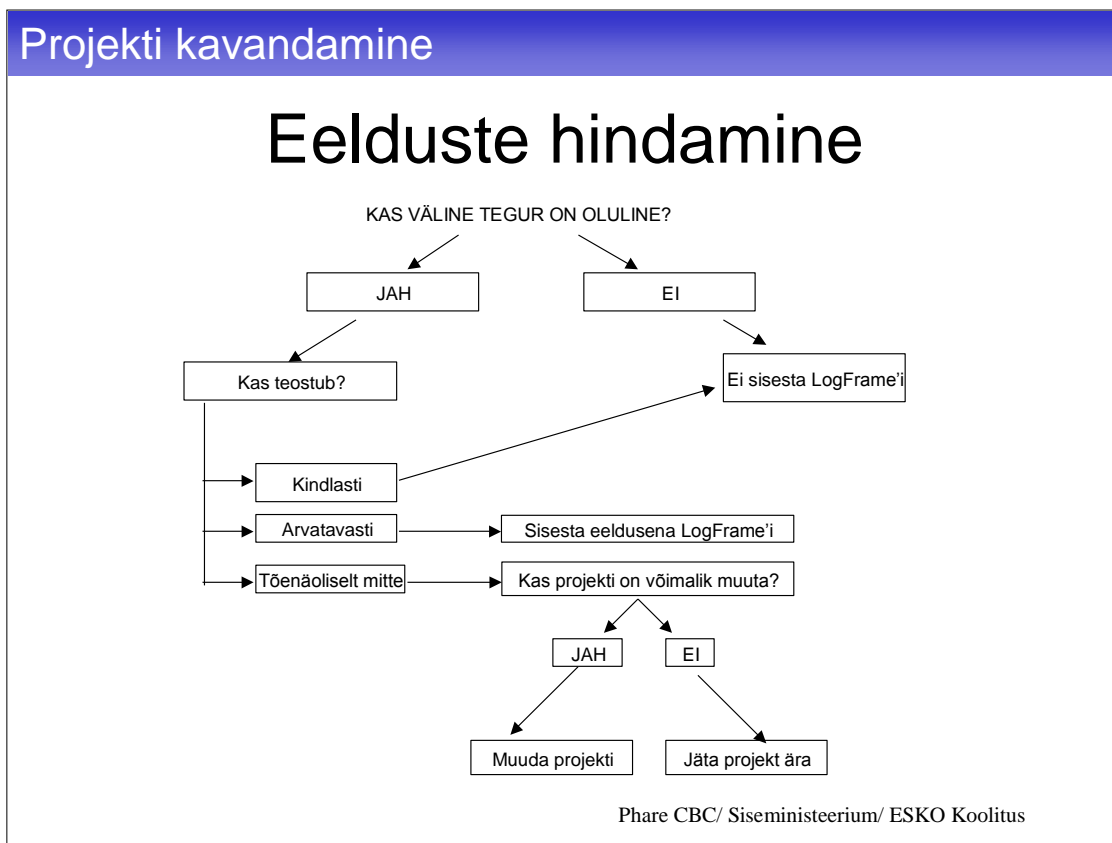
Loogilises maatriksis esitatakse väliseid tegureid reeglina positiivse nurga alt ehk eeldustena, mis on olulised ettevõtmise õnnestumiseks. Samad tegurid võib sõnastada ka negatiivses vormis ehk riskidena. Näiteks eeldust "volikogu poliitiline toetus projektile" võib väljendada riskina "volikogu ei toeta projekti". Kuigi mõte jääb samaks (projekti õnnestumist mõjutab volikogu toetus), mõjub positiivne väljendusviis konstruktiivsemalt rahastajate otsusele. Seega käsitletakse siin pigem eelduste kui riskide analüüsi.



**Eeldused** on väljaspool projekti mõjuala olevad tegurid, mis mõjutavad projekti tegevusi ja/või tulemuslikkust. **Riskid** on negatiivselt väljendatud eeldused.

Otsustamiseks, missuguseid eeldusi maatriksisse kanda, tuleb anda hinnang nende mõjule ja nende teostumise tõenäosusele:

- Kas antud väline tegur on ettevõtmise eduks oluline?
- Kui suur on selle välise teguri esinemise tõenäosus?
- Millised on selle tagajärjed?




## Horizontal logic

At each level, the horizontal logic of a LogFrame Matrix will specify result indicators, control methods for achieving results, and the assumptions and risks which will affect outcomes.

### Assumptions and risks

If we recall the identification and analysis phase and the resulting objective tree, it is apparent that one project can not achieve all the objectives defined. Some of these will remain outside of the control and scope of the project, for instance those that are influenced by government policies. Factors which are outside of our control are called external factors. Although external factors are outside of the action plan of the project, they must, however, be clearly identified as factors having an impact on the implementation and the long term sustainability of the project. The identification and analysis of the external factors plays an important role during the planning phase of a project.

As a rule, in the logical framework matrix, external factors are expressed as positive conditions, i.e., assumptions important to the success of the undertaking. The same factors may be worded in a negative form, as risks. For example the assumption "the council's political support for the project" can be expressed as a risk - "the council does not support the project". Although the idea remains the same, or the success of the project will be influenced by the council's decision, a positive method of expression will have a more constructive influence on the decisions being made by financing authorities. So the following will be an analysis of the assumptions, rather than risks.

 **Assumptions** are factors which are outside of the sphere of influence of a project, but which influence a project's activities or results. **Risks** are negatively expressed assumptions.

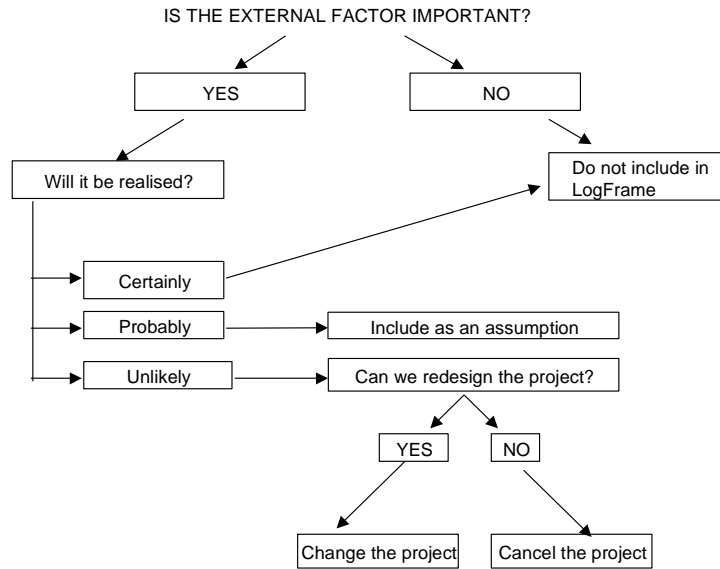
In order to decide which assumptions should be included in the matrix, one must assess their level of influence and the reality of their materialisation.

The extent of the influence of external factors can be assessed by answering the following questions:

- Will the given external factor be important for the success of the intervention?
- How likely is the external factor to occur?
- What are the consequences?

## Project Design

## Evaluation of assumptions

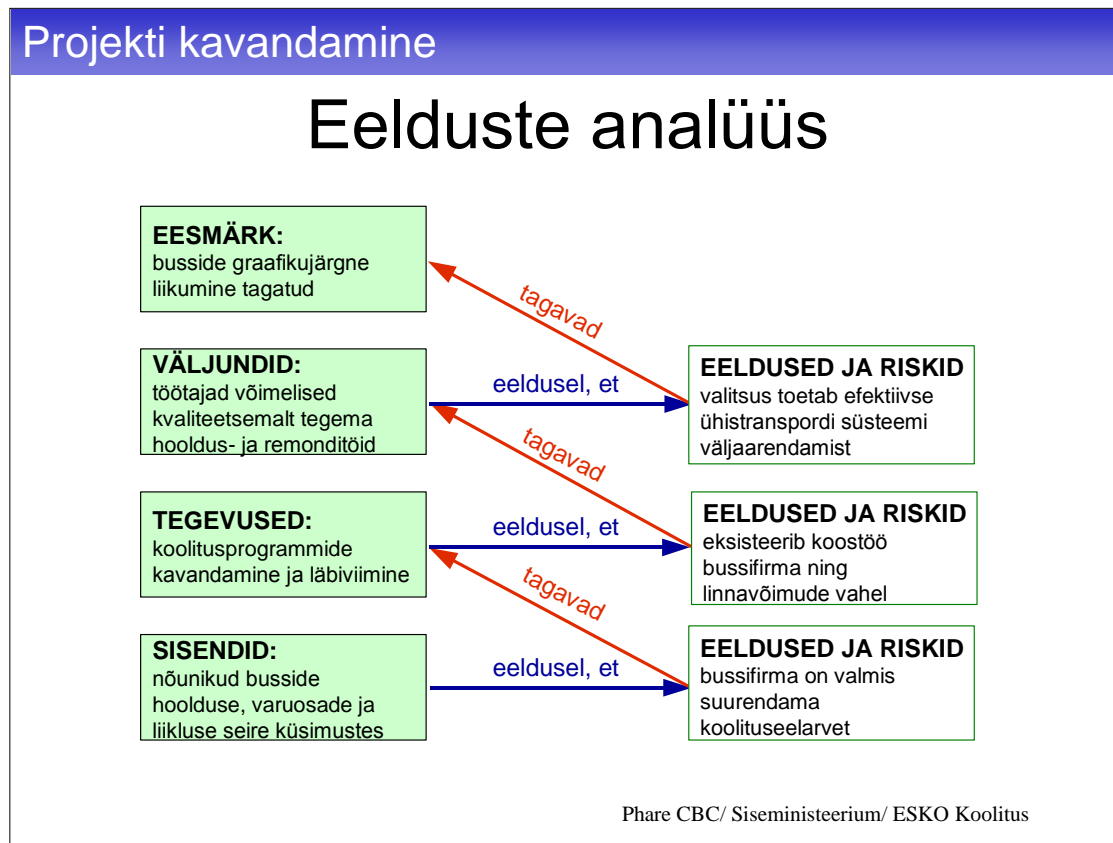


Phare CBC/ Ministry of Internal Affairs/ ESKO Training and Consulting



Allpool on rakendatud *LogFrame*'i vertikaalse loogika eelduste ja riskide analüüsi, kasutades “bussid hilinevad sageli”-näidet.

### 👉 Probleemi “bussid hilinevad sageli” eelduste ja riskide analüüs



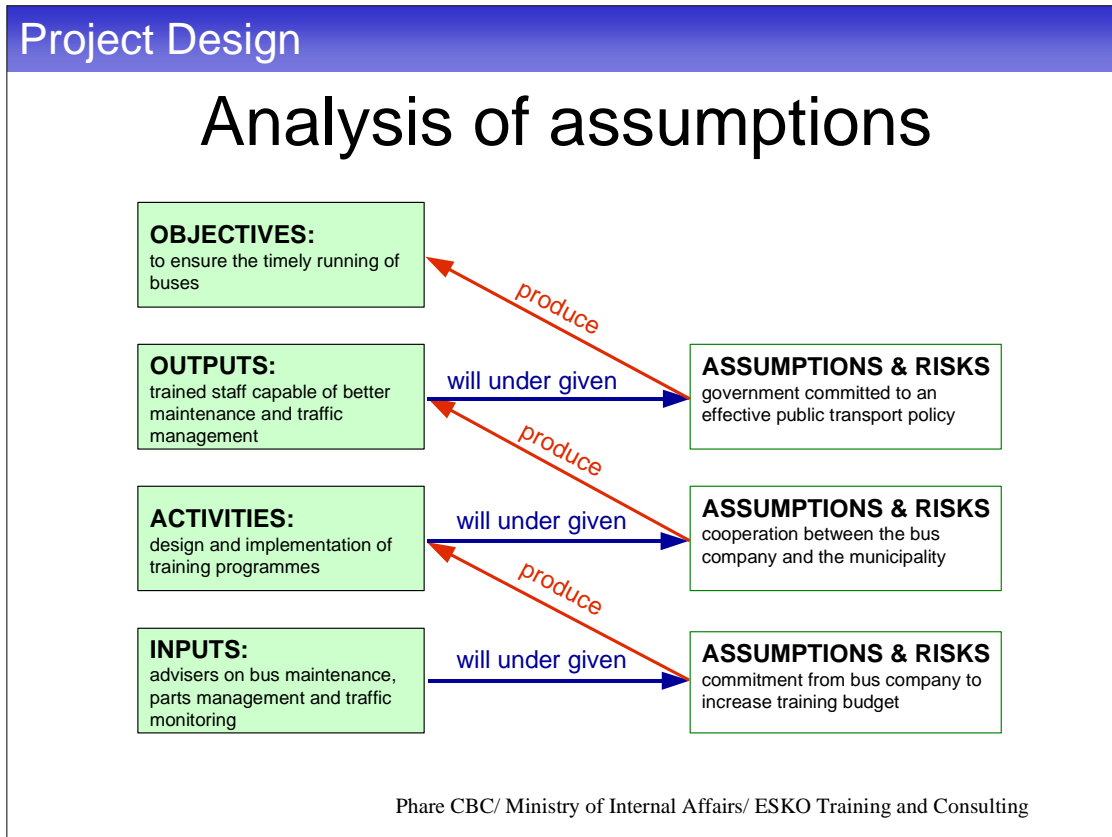
## Eeltingimused

👉 **Eeltingimused** on tegurid, mis peavad projekti alustamiseks olema täidetud ning mille puudumise korral pole võimalik projekti ellu viia.

Eeltingimused on tihti sidusgruppide hulgas tükiküsimuseks ja ägeda vaidluse objektiks. Projekti planeerimise faasis on oluline lahendada kõik eeltingimustega seotud küsimused, muidu ei pruugi projekti elluviimine õnnestuda. Näiteks võib eeltingimuseks olla teatud seadusakti jõustumine. Tüüpiliseks eeltingimuseks on kaasfinantseerimise olemasolu.

Below is an analysis of the assumptions and risks based on the vertical logic of the LogFrame method, using the example "the city buses are always late".

👉 **An analysis of the assumptions of the problem "buses are often late"**




### **Preconditions**

👉 **Preconditions** are events, decisions or conditions that must be met before the start of a project and without which a project can not be implemented.

Preconditions are often contentious and subject to intense debate among the stakeholders. In the planning phase of a project, it is very important to resolve all of the issues surrounding the preconditions, otherwise the successful implementation of the project will come into question. For example, preconditions may be connected with the passing of legislation and that this legislation be enacted during the term of the project. A typical precondition is the existence of co-financing.

## Saavutamise indikaatorid

 **Saavutamise indikaatorid** on arvilised, ajalised või kvaliteeti iseloomustavad näitajad, mis kirjeldavad eesmärke, väljundeid, tegevusi ja sisendeid konkreetsetes ja mõõdetavates terminites.


Indikaatorid peavad olema realistlikud ja tõestatavad. Nende alusel teostatakse projekti monitooringut ja hindamist. Näiteks, kui projekti eesmärk on “bussid saavad õigeaegselt”, siis indikaator kirjeldab, mida mõistetakse õigeaegsuse all. Kas õigeaegsus on see,

- kui buss saabub ja väljub minuti pealt,
- või kui hilinemine ei ületa 5 minutit,
- või hoopis see, kui busside liiklusedus vastab reisijate arvu dünaamikale.

Või näiteks, kui projekti väljundiks on “piisavalt koolitatud mehaanikud”, siis tuleb täpsustada, kas teenuse kvaliteedi tõstmiseks jätkub 10 või 100 väljaõppinud mehaanikust.

*Indikaatoreid tuleks määratleda sidusgruppide osavõtul. See tagab, et sihiks võetud tulemuste indikaatorid on ühelt poolt realistlikud, teiselt poolt aga piisavad, et lahendada lähteprobleemi. Tuleb jälgida, et indikaatorid peegeldaksid ka tegelikult oodatud muutust. Näiteks, kui mõõta tööhõive parandamise projekti tulemusi ainult loodud töökohtade arvuga, ei tähenda see automaatselt, et kohalik elanikkond sai tööd juurde. Võib-olla tõi ettevõtja oma töötajad kohale teisest piirkonnast. Seega on tulemuse mõõtmiseks vaja indikaatorit täpsustada – mitu % piirkonna töötajatest sai tööd. Samuti võib piirkonna arengu seisukohalt huvi pakkuda, kas tööd said noored, naised või vanem elanikkond. Soovitatav on ühe eesmärgi kohta leida rohkem kui üks indikaator. Samas tuleb silmas pidada, et liiga paljude indikaatorite kohta andmete kogumine ja tõestamine võib osutuda kulukaks.*

## Kontrolli meetodid

 **Kontrolli meetod** on kirjeldus sellest, kes, millal ja kuidas saavutamise indikaatoreid kontrollib.

Indikaatorite määratlemine võib jääda pelgalt teoreetiliseks harjutuseks, kui puudub kirjeldus, millal ja mismoodi nende teostumist kontrollima hakatakse.

Vastata tuleb järgmistele küsimustele:

- Millal ja/või millise regulaarsusega tulemuslikkust kontrollitakse?
- Kes tulemuslikkust hindab?
- Milliseid allikaid hindaja tulemuslikkuse tuvastamiseks kasutab?

Vastused nendele küsimustele sõltuvad *LogFrame*'i vertikaalse loogika tasandist; riigis, omavalitsuses või organisatsioonis eksisteerivast hindamise süsteemist; indikaatorite keerukusest ning hindamiseks eraldatud ressurssidest. Ülaltoodud slaid illustreerib kontrollimise allika ja kulude vahelist seost.

Detailsemalt käsitletakse tulemuslikkuse hindamist 10 peatükis “Projekti hindamine” .

Projekti kavandamine

Saavutamise indikaatorid


- Indikaatorid kirjeldavad projekti eesmärke konkreetsetes ja mõõdetavates terminites
  - ✓ Kvantiteet (KUI PALJU)
  - ✓ Kvaliteet (KUI HÄSTI)
  - ✓ Sihtgrupid (KELLELE)
  - ✓ Asukoht (KUS)
  - ✓ Aeg (MILLAL)

Phare CBC/ Siseministerium/ ESKO Koolitus

Projekti kavandamine

Kontrolli meetodid

- Uuringud
- Intervjuud kasusaajatega
- Statistika
- Aruandlus
- Projekti dokumentatsioon



Phare CBC/ Siseministerium/ ESKO Koolitus

## Indicators of achievement

☞ **Indicators of achievement** are numerical, time related, or indications of quality. These describe the overall objectives, output resources, activities, and input resources in concrete and measurable terms.

Indicators need to be both objective and verifiable. They provide the basis for monitoring and evaluation of the project. For example if a project's objective is "busses are running on time", then the indicator will describe what we believe to be "on time". Does "on time" mean:

- the bus arrives and leaves on the dot,
- being late can not be more than five minutes ,
- the frequency of bus service is dependent on the dynamics of the number of passengers.

Or, if the output definition is "a sufficient number of trained mechanics", then in order to lift the level of service, will be enough to have 10 or 100 mechanics?.

It is important to make the determination of indicators in conjunction with the key stakeholders. This will insure that the indicators in question will be objective, and on the other hand adequate enough to solve any arising problems. At the same time one must check that the given indicators will provide a full picture of the desired changes. For example, if we are measuring the improvement of overall employment only through the resulting work positions created by a project, then this may not mean that the employment position has been improved within the local population. The person responsible for the undertaking may import a workforce from other than the local area. In order to measure this, we need an indicator showing what percentage of the local population received work. At the same time it might interest us to find out if young people, women, or older people got these positions.

*It is suggested that it would be prudent to have more than one indicator for one objective. At the same time it would be wise to note that gathering data for too many indicators may become too costly.*

## Verification methods

☞ **A verification method** is a description of the "how, who, and when" of indicators of achievement. The determination of indicators may remain a purely theoretical exercise if we don't describe when and how we are going to verify them.

One must answer the following questions:

- When and at what intervals are we going to verify the outcome?
- Who will be responsible for verifying the outcome?
- What sources are going to be used for the verification of the outcome?

The answers to these questions will depend on the level of vertical logic within the LogFrame; the assessment system in the given country, within the local government,

**Project Design**

### Indicators of Achievement


- Indicators describe the project's overall objectives, in operational and measurable terms
  - ✓ Quantity (HOW MUCH)
  - ✓ Quality (HOW WELL)
  - ✓ Target group (FOR WHOM)
  - ✓ Location (WHERE)
  - ✓ Time (WHEN)

Phare CBC/ Ministry of Internal Affairs/ ESKO Training and Consulting

**Project Design**

### Verification methods

- Surveys
- Beneficiary interviews
- Statistics
- Reports
- Administrative records



Phare CBC/ Ministry of Internal Affairs/ ESKO Training and Consulting

or the existing organisation; the level of complexity of indicators and the level of funding put aside for the assessment. The slide above illustrates the connection between a verification source and expense.

A more detailed approach to the verification of outcome can be found in Chapter 10 "Evaluation".

## 4. peatükk

### TEGEVUSTE JA RESSURSSIDE PLANEERIMINE

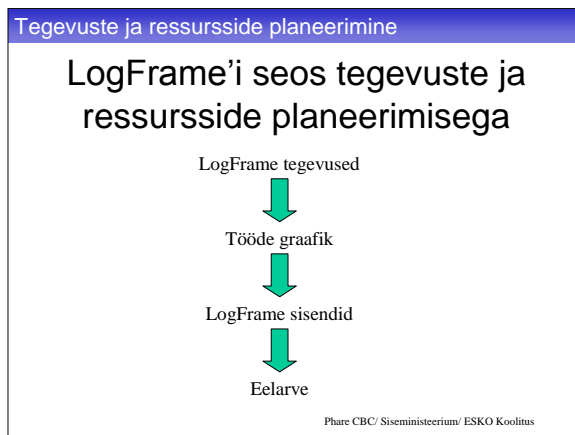
Selles peatükis selgitatakse, kuidas loogilise maatriksi alusel planeerida projekti

tegevusi ja ressursse ning koostada tööde graafikut ja eelarvet.

Oleme jõudnud strateegilise planeerimise faasis ressursside planeerimise etappi. LogFrame'i tegevuste ja sisendite tasandit aluseks võttes jätkatakse selles etapis vajalike tööülesannete, aja ning ressursside detailsemat planeerimist. Sõltuvalt sellest, kas projekt teostatakse organisatsiooni siseselt või pakkumiskonkursi kaudu välise meeskonna poolt, varieerub tegevuste ja ressursside planeerimise otstarve ja täpsusaste.

Kasusaaja enese poolt teostatava projekti puhul on täpselt teada, kes ja millal projekti tegevustes osaleb ning milliste ülesannete abil tulemus saavutatakse, seega on võimalik tööde graafikus täpselt ära näidata iga ülesande alguse ja lõpu kuupäev ning vastutaja.

Kui projekti teostab väljastpoolt palgatud meeskond, siis vastutab tegevuste detailse planeerimise eest konkursi teel välja valitud meeskonna juht. Kasusaajal ehk tellijal tuleb sellisel juhul jätta teostajale piisavalt tegevusvabadust. Tegevuste ja ressursside planeerimise etapis määratleb tellija üldised ajaraamid ning eelarve, mille piires tööde teostajal tuleb oma kompetentsi kasutades soovitud tulemused saavutada. Antud etapp on sel juhul aluseks lähteülesande ning pakkumisdokumentide vormistamisele, millest räägitakse täpsemalt V ja VI peatükis.



### Tööde graafik

Tegevuste planeerimise protsessi käigus koostatakse tööde graafik, milles määratletakse projekti tegevused ja vajalikud sisendid. Tööde graafik näitab ka tegevuste järgnevust ja võimalikku sõltuvust. Alljärgnevad sammud on abiks tööde graafiku koostamisel.

### Üldiste tegevuste määratlemine

Lähteinformatsiooni leiab loogilise maatriksi tegevuste lahtrist.



Kasutagem taas bussijuhtide koolitamise näidet:

- Bussijuhtide koolitusvajaduste väljaselgitamine
- Õppegruppide formeerimine
- Programmi koostamine
- Sobivate koolitajate leidmine
- Koolituse läbiviimine
- Praktika läbiviimine
- Bussijuhtide atesteerimine

# Chapter 4

## ACTIVITY AND RESOURCE PLANNING

**This chapter explains how to design a project's activities, plan resources and budgets and develop activity schedules using the Logical Framework Approach (LFA)**

We are now in the stage of strategic planning where we need to start planning the resources. Once the activity and input fields of the LogFrame have been completed, further planning is carried out in order to define in more detail the tasks, the time and the resources that will be needed in order to implement the project. Depending on whether the project will be carried out within an organisation or will be tendered for, the purpose and level of specification of the activities and resources will vary.

If the beneficiary is also responsible for the implementation of the project, it is known exactly who participates in the activities of the project and when, and what are the tasks that need to be performed in order to achieve the result. In other words, it is possible to show in the activity schedule every task with its start and completion time and the name of the person assigned to it.

If the project is carried out by an employed outside team, then the responsibility for a detailed activity and resource planning lies with the leader of the team selected by the tender contest. The beneficiary will then have to allow the implementing team enough space and freedom for operating.

In activity and resource planning the recipient will determine the overall timeframe and budget within which the project implementer has to put the skills and experience into practice in order to achieve the desired results. The activity and resource planning forms in this case a basis for formulating the terms of reference and the tender documents, which will be dealt with in Chapters 5 and 6.

### Activity Schedule

An activity schedule is developed during the activity planning stage. In the activity schedule all relevant activities and input resources associated with the project will be identified. The activity schedule will show the completion order and possible interdependency of the project's activities. The below-mentioned steps will help you in putting together an activity schedule:

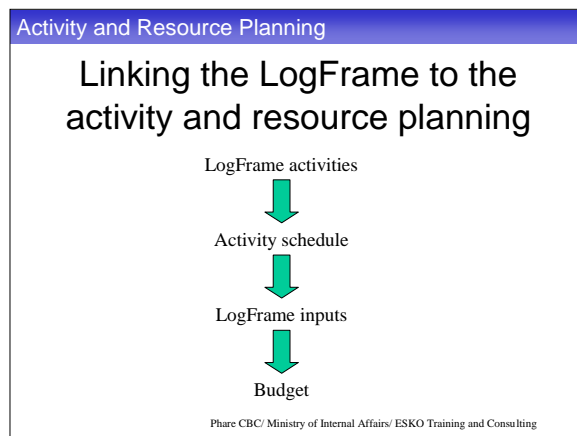
#### Defining the main activities

**Basic information for this will be found in the activity column of the LogFrame .**



**Once again, let us use the example for the training of bus-drivers:**

- finding out at training needs of the bus drivers
- grouping the drivers according to level of skills
- defining the programs
- finding suitable training institution



- implementing the training program
- test the impact of the implemented training program



### Tegevuste jaotamine ülesanneteks

Iga loetletud tegevus koosneb terveist reast ülesannetest. Tegevuse ja ülesande erinevus seisneb keerukuse astmes: tegevuse läbiviimiseks on reeglina vaja meeskonnatööd, iga üksiku ülesande täitmiseks saab määrata konkreetse teostaja ja/või vastutaja.

👉 Näiteks tegevuse “koolitajate leidmine” sooritamiseks vajalikud ülesanded ja vastutajad võivad olla järgmised:

- Sobivate koolitusasutuste leidmine /personalispetsialist/
- Lähteülesande vormistamine /personalispetsialist/
- Pakkumisdokumentide vormistamine /assistent/
- Pakkumisdokumentide väljasaatmine /assistent/
- Pakkumiste analüüs/personalispetsialist/
- Teostaja valik /projektijuht koos personalispetsialisti ja tellija esindajaga/
- Lepingutingimuste täpsustamine /jurist/
- Lepingu vormistamine /jurist/
- Lepingu sõlmimine /projektijuht/

Iga ülesannet on võimalik omakorda alapunktideks liigendada. Näiteks lähteülesande valmimise protsess võib sisaldada mitut kavandi faasi, arutelu, eksperthinnangut, tõlget jne. Graafik peab olema piisavalt liigendatud, et realistlikult hinnata vajalikke ressursse ja aega. Kuid üleliia detailsel planeerimisel pole selles faasis mõtet, ülesannete detailsem liigendus võib osutuda vajalikuks projekti teostamise faasis.

### Tegevuste järjekorra ja sõltuvuste määramine

Peale ülesannete kindlaksmääramist tuleb analüüsida, milline on tegevuste loogiline järgnevus ja kas nad sõltuvad teineteisest. Teatud tegevuse alustamine võib sõltuda teise tegevuse lõpetamisest. Näiteks ei saa me alustada “programmi koostamist” enne, kui on lõpetatud “koolitusvajaduste analüüs”, kuid tegevusi “lähteülesande vormistamine” ja “sobivate koolitusasutuste leidmine” saab läbi viia paralleelselt.

### Ülesannete alustamise, kestvuse ja lõpetamise aeg

Kõige keerukam selles protsessis on ülesannete täimiseks vajaliku aja määramine. Ülesande kestvus ei sõltu ainult vastutava spetsialisti töötempo, vaid ka sellest, kui kaua võtab aega vajaliku informatsiooni hankimine, ettepanekute läbiarutamine, kooskõlastamine ning muud vajalikud protseduurid. Seetõttu ei tarvitse vastutava eksperdi töömaht ja ülesande sooritamiseks vajalik aeg olla võrdsed. Ülesannetele, mille täitmine sõltub projektivälistest teguritest, tuleb planeerida aega varuga. Näiteks ülesande “lähteülesande vormistamine” täitmiseks tuleb sisse arvestada aeg, mille jooksul sidusgrupid kavandiga tutvuvad ja tagasisidet annavad. Mõned rahastajad nõuavad lähteülesande kinnitamist, mis jällegi pikendab ülesande täitmiseks vajalikku aega.

Tuleb arvestada ka võimalusega, et ülesande eest vastutaval isikul on projektiväliseid tökohustusi või tuleb tal paralleelselt täita mõnda teist sama projektiga seotud ülesannet. Sellisel juhul töötab ekspert osalise koormusega pikema ajavahemiku jooksul.

### Oluliste tähtaegade ehk verstepostide määramine

Projekti teostamise käigus on projektijuhi kohustus jälgida, et tegevused toimuksid planeeritud ajaraamides. Projektijuhi tööd hõlbustavad oluliselt verstepostid ehk tähtajad, mil toimuvad olulised sündmused projekti arengus. Verstepostiks võib olla seminar, uue keskuse avamine, pressikonverents, uuringut tutvustav seminar jne. Verstepostideks on ka aruandluse tähtajad. Verstepostid annavad nii projektijuhile kui ka kasusaajatele pidepunktid projekti monitooringuks.

The division of the main activities into tasks

**Each aforementioned activity consists of a whole series of management tasks. The difference between an activity and a management task lies in the level of intricacy. If (as a rule) an activity requires teamwork, then a specific person may be appointed to the role of carrying out and/or being responsible for each individual sub-activity.**



**For example, the persons responsible for the activity "the finding of suitable instructors" and their assignments may be:**

- identification of potential trainers /personnel specialist/
- formulation of the terms of reference /personnel specialist/
- compiling of tender documents /assistant/
- distribution of tender documents /assistant/
- analysis of proposals /personnel specialist/
- choosing of the implementing agency /project manager, personnel specialist, beneficiary/
- defining of contractual conditions /lawyer/
- undersigning of the contract /project manager/

It is possible to divide each activity into a set of sub-activities. For example, the process of drawing up the Terms of Reference may include a number of different sub-activities, such as several drafting phases, constructive discussions, expert opinions, translating etc. At the same time there is no point in going into details at this stage. The time schedule must be sub-grouped to such an extent that one may realistically estimate the required resources and time. A more detailed activity analysis may be required during a project's implementation stage.

**The identification of the sequence of tasks and their interdependence**

When all tasks have been defined, it will become necessary to analyse their logical sequence and if they depend on each other. The starting of a certain activity may depend on the ending of another. For example, we cannot start the task "defining training program" before the task "training needs analysis" has been completed. At the same time, activities such as "formulation of the terms of reference" and "finding potential training institutions" may be done in parallel sequence.

**The identification of the start task, duration and completion times**

The most difficult part of this process is the determination of the time required for activity completion. The duration of an activity is not only dependent on the work pace of the responsible specialist, but also on how long it takes to get the required information, the discussion of proposals, the harmonisation, and in some instances, the procedures involved. For this reason, one must try to be realistic when determining the time that the responsible expert is likely to need in order to complete his/her task. Tasks which are dependent on factors outside of the scope of the project will require the factoring in of extra time into the plan. For example, with the task "formulation of the terms of reference" it will be required to factor in the time the stakeholders will need to familiarise themselves with and react to the draft. In the case of some financial backers, confirmation of the terms of reference will be required. This will in turn lengthen the required time for task completion.

Secondly, one must take into account that the person responsible for a given task might have responsibilities outside of the project or s/he may have more than one task to complete within the given project at hand. In this case, the expert will work part-time within a longer timeframe.

**The identification of key dates or milestones.**

During the implementation phase of a project, it is the responsibility of the project manager to make sure that project activities take place within the planned timeframe. The project manager's work will be rendered easier by milestones. Milestones are the key dates for the events that are relevant in the development of the project to take place. A milestone can be a seminar, the opening of a new centre, a

press conference etc. A report deadline may also be a milestone. Milestones will give the project managers and beneficiaries a basis from which the project's progress may be monitored.

Vastutajate määramine ülesannetele

**Vastutajate määramisel tuleb arvestada meeskonnaliikmete oskuste, kogemuste ja võimetega. Ülaltoodud näites on eeldatud, et personalispetsialistil on lähteülesande kirjutamise kogemusi ning assistendil on vajalikud teadmised pakkumisdokumentide vormistamiseks. Kui see eeldus ei pea paika, tuleb nimetatud ülesanded täita kellelgi teisel, näiteks projektijuhil, või tuleb vastutaval täitjal kulutada rohkem aega ning omandada kõigepealt tööks vajalikud teadmised. Viimane variant on ressursi kasutamise seisukohalt ratsionaalne vaid juhul, kui omandatud oskusi on projekti jaoks pikema aja jooksul või korduvalt vaja.**

**Projekti meeskonnaliikmete valiku põhimõtetest on pikemalt juttu 7. peatükis.**

### Gantti tabel

Kõige levinum meetod tööde graafiku koostamiseks on Gantti tabel. See ülevaatlik formaat võimaldab näha iga tegevuse ja ülesande algust, lõppu ja kestvust ning nende omavahelist sõltuvust. Sellel tabelil on palju variatsioone, allpool on toodud lihtsustatud variant.

### 👍 Projekti “Bussijuhtide kvalifikatsiooni tõstmise” Gantti tabel

Nädal nr.	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Koolitusvajaduste analüüs													
2. Öppegruppide formeerimine													
3. Programmi koostamine													
4. Koolitajate leidmine													
4.1 Sobivate koolitusfirmade leidmine													
4.2 Lähteülesande vormistamine													
4.3 Pakkumisdokumentide vormistamine													
4.4 Pakkumisdokumentide väljasaatmine								⊕					
4.5 Pakkumiste analüüs													
4.6 Teostaja valik												⊕	
4.7 Lepingutingimuste täpsustamine													
4.8 Lepingu vormistamine													
4.9 Lepingu sõlmimine													⊕

Lisas 2 on esitatud Gantti tabel arvutitarkvara *Microsoft Project* versioonis. Lihtsa projekti korral on Gantti tabeli vormistamiseks sobivaim üldlevinud arvutitarkvara *Microsoft Excel*.

Gantti tabeli formaati saab kohandada vastavalt vajadustele. Näiteks võib olenevalt projekti või programmi kestvusest liigendada kalendrit päevade, nädalate, kuude või kvartalite kaupa. Tegevuste kõrvale võib lisada tulbad ülesande alustamis- ja lõpetamiskuupäevaga, vastutajate nimedega või neile töö teostamiseks eraldatud tasustavate päevade arvuga. Meenutagem, et spetsialisti tööaja arvestus ei tarvitse kattuda ülesande sooritamiseks vajaliku ajaga.

Jooned tabelis annavad graafilise pildi iga ülesande täitmiseks kuluvast ajast ning sellest, missuguseid ülesandeid samal ajahetkel täidetakse. Näites on tegevuste kestvus kujutatud tumedama joonega ning ülesannete kestvus heledamaga. Tegevuse “koolitajate leidmine” täitmiseks kulub 11 nädalat, mis koosneb erinevate ülesannete sooritamise ajast ning kahest “tühjast” nädalast, mida vajatakse potentsiaalsetele koolitusfirmadele pakkumiste tegemiseks. Kindla tähtajaga on seotud pakkumiskutsete väljasaatmine, koolitaja valik ning lepingu allkirjastamine – need on märgitud versta posti tähisega “⊕”. Versta posti kohale võib vajadusel märkida ka konkreetse kuupäeva.

The appointment of persons responsible to their tasks

**The strengths, abilities, and experience of the various team members should be taken into consideration when appointing persons responsible to their tasks. For example in the abovementioned example, it is assumed that a personnel specialists has experience in formulating terms of reference and that an assistant has the requisite knowledge enabling him/her to draw up tender documents. If this assumption does not hold water, then the task in question must be delegated to someone else. For example, the project leader or the person responsible may have to spend more time in order to acquire these various skills. This instance should only come into play when the acquired skills will be repeatedly required during the project.**

A lengthier discussion on the topic of choosing team members is to be found in Chapter 7.

*The Gantt Chart*

The most widely used method for drawing up an activity schedule is the Gantt Chart. The Gantt Chart is in the format of a generalised overview, which will let one see the starting and finishing points, the duration, and the interdependency of each activity on another. This table has many forms. The one shown below is a simplified variation.

👍 A Gantt Chart for the project "Raising the qualification of bus drivers"

Week no.	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Training needs analysis	█	█											
2. Formation of training groups			█	█									
3. Defining programmes				█	█								
4. Finding the training institution			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
4.1 Identification of potential trainers			█	█									
4.2 Formulation of ToR					█	█	█						
4.3 Compiling tender documents								█					
4.4 Distribution of tender documents								⊕					
4.5 Analysis of proposals											█		
4.6 Choosing the implementing agency											⊕		
4.7 Defining contractual conditions												█	█
4.8 Drawing-up the contract													█
4.9 Signing the contract													⊕

In the Annex, you will find a Gantt Chart developed with *Microsoft Project* software. In the case of a simple project, it is easier to draw up the Gantt Chart in *Microsoft Excel*. The format of the Gantt Chart may be adapted according to need. For example, depending on the duration of a

project or a programme, the calendar can be sub-grouped into days, weeks, months, or even quartiles.

At the same time, columns denoting the starting and finishing dates of various tasks may be affixed against the columns showing the activities. In addition, the names of persons responsible and the set-aside paid days for the accomplishment of their work may also be listed. Let us remember, that the time set aside for the specialist does not necessarily go hand-in-hand with the time required for the completion of an assignment.

The lines in the table will give a graphic view of the required time necessary for the completion of each task and of what tasks are being undertaken at any given point in time. For example, activity duration is described using a dark line and task duration is described with lighter ones. The activity of “finding the training institution” will take 11 weeks. This will consist of the time to complete various assignments together with two "spare" weeks. These "spare" weeks are required for the making of offers to potential instructional firms. Distribution of tenders, the choosing of an instructor, and the undersigning of a contract are all items connected to specific deadlines. These are marked with the sign“⊕”, which denotes a milestone. If required, a specific date may be shown at the place of the milestone sign.

## Eelarve koostamine

Planeerimise protsessi viimane etapp on projekti tegevuste ja ülesannetega seotud kulude kindlaksmääramine. Selle tulemusena valmib projekti eelarve. Eelarve koostamine võimaldab:

- optimeerida finantsressursside kasutamist;
- kindlustada tegevuste lõpuleviimise eelarve ja ajaraamade piires;
- hinnata tegevuste muutmisel finantstagajärgi.

### Kuluühikute määratlemine

Eelarveprotsess algab iga tegevuse ja ülesande kogukulu arvestamisest. Selleks määratakse kõigepealt kindlaks kuluühikud. Näiteks tegevusega “koolitusprogrammi läbiviimine” seotud kulutused väljenduvad järgmistes kuluühikutes:

- |                            |                                   |
|----------------------------|-----------------------------------|
| ▪ lektorite töötasu        | inimeste arv/tund, päev, kuu      |
| ▪ transpordikulu           | inimeste arv/sõitude arv/km       |
| ▪ majutuskulu              | inimeste arv/ööpäev               |
| ▪ koolitusruumide rent     | tund                              |
| ▪ koolitusmaterjalide kulu | lehekülgede maht/eksemplaride arv |

### Ühikute hulga määratlemine

Järgmiseks sammuks on ühikute hulga arvestamine kululiikide kaupa. Eelarve struktuur ja ridade pealkirjad võivad olla väga erinevad. Kui formaat on koostaja enda otsustada, võib kululiike grupeerida sobivamana tunduva loogika järgi. Allpool on näitena toodud üks võimalikest formaatidest.

Paljud projekte rahastavad programmid on eelarve kirjeldamiseks välja töötanud oma formaadid. Kõikidele rahastajatele ühtmoodi sobivat eelarve formaati pole olemas. Ainuüksi Phare programmil on kümneid alaprogrammi spetsiifikast lähtuvaid vorme, nende täitmisel tuleb abi otsida vastavatest instruksioonidest ja/või programmi koordinaatorilt.

### Ühiku hinna määramine

Ühiku hind tuleks määrata nii täpselt kui võimalik. Korrekse informatsiooni hankimine võib olla keerukas ja aeganõudev ülesanne, kui sellega pole enne kokkupuudet olnud. Ühel näiliselt lihtsal asjal võib olla mitu erinevat hinda. Näiteks on koopiamasinatel palju erinevaid karakteristikuid ja sellest tulenevalt väga erinevad hinnad, ka majutusel ning seminariruumidel võib olla mitmekordseid hinnavaheid. Ekspertidel võib lähtuvalt töökogemusest olla erinev päevatasu. Spetsialisti tasu sõltub ka tema teadmiste spetsiifikast, näiteks juristide ja finantsanalüütikute tasu on tüüpiliselt kõrgem. Suured hinnavaheed on välis- ja kohalikel ekspertidel. Seega on hindade võrdlemiseks vaja teha väikest uurimistööd ning võtta aluseks optimaalne kulu.

Kulude arvestamine perioodi ja kogu projekti kohta

**Tegevuse sooritamiseks vajalike ressursside maksumus tuleb kindlaks määrata nii kogu projekti ulatuses kui ka kindlate perioodide lõikes. Viimane on vajalik projekti kassavoo planeerimiseks. Optimaalne arvestusperiood on kuu, pikema projekti puhul kvartal. Kulude perioodide kaupa määratlemisel on abiks eelnevalt koostatud Gantti tabel.**

Projekti kulud tuleb eristada finantseerimisallikate järgi, nii et igal rahastajal oleks selge, mis on tema kogupanus ning mille eest keegi täpselt maksab. See nõue kehtib erinevate doonorite poolt finantseeritavate projektide puhul, aga ka siis, kui kaasfinantseerijaks on kasusaaja ise.

## Developing a budget

The final stage of the planning process is defining what is the total amount of money required for completion of all tasks listed in the activity schedule. The result of this activity is the project budget. Budgeting will allow:

- the optimisation of the use of financial resources
- the ensuring the completion of activities within budgetary constraints and timeframe
- the ability to estimate the financial consequences in the event of changed activities

### The identification of the cost unit

**The budgeting process starts with the determination of the cost of each task and each bit of**

**activity as specified in the in the activity schedule. In order to do this, costs unit connected with**

**each task is fixed. For example, the following are the costs units connected with the activity of "**

**the implementation of an instructional programme".**

- |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| ▪ trainers            | cost per days         |
| ▪ transportation      | costs per person      |
| ▪ housing costs       | per person ,per night |
| ▪ training facilities | cots per hour         |
| ▪ training materials  | cost per person       |

The quantification of the number of units per period and number of periods

The next step is to add together all units according to type. Budget vary greatly in their structure as well as the headlines. If the format of the budget is left up to its author, then the expenses categories may be set up in a way that feels the most logical. Below is shown an example of a possible format. Most donor programmes have come out with their own budgetary formats. There does not exists one generalised format which is suitable for all financial organisations. The Phare programme itself has numerous formats, deriving their individual styles from the specifications of the sub-programmes they are intended for use with. Upon the filling out and use of a specific format, you should seek out help from the corresponding instruction manual and/or from the programme co-ordinator.

### The definition of the unit cost

It is very important to define unit costs as exactly as possible. If you haven't come into contact with the process of seeking exact price information before, this may turn out to be a complicated and time consuming process. There may be many different prices for a seemingly simple item. For example there are many different specifications for photocopiers and stemming from this fact, there will be many different prices. This is also true for accommodation and seminar rooms. Experts may have, depending on their individual track records, different rates of pay. The pay that specialists receive also depends on their level of specific knowledge. For instance, lawyers and financial analysts typically receive a higher stipend. Prices also depend on the country of origin. There are great pay differentials between foreign and local experts. Therefore it is necessary to do a little bit of research in the area of price comparison, taking into consideration the optimal pricing for the project in question.

### The periodic and general calculation of costs as related to a project



It is necessary to calculate the resource cost, not only for an entire project, but also on a periodic basis. The latter is required for cash flow planning. The best period to consider would be one month, in the case of a project with a longer duration, a quarter. The periodic analysis of expenses will be helped by the previously compiled Gantt Chart. Expenses for a project should be defined according to the sources of financing. The total stake for each backer as well as a description of what s/he is paying for must be made very clear. This is especially the case for projects that are co-financed by donors and when the beneficiary is at the same the co-financier.

### Kulude ajastamine

Eelarve planeerimisel tuleb tähelepanu pöörata ka sellele, millal on vaja reaalset kulusid katta ehk millal toimuvad väljamaksed. Kulusid võib katta kas ressursi hankimise hetkel, järelmaksuna või ettemaksuna. Näiteks makstakse renti reeglina ette, telefoniarveid ning tööjõu kulusid kaetakse aga tagantjärele. Võimalik on ka osalise ettemaksu tegemine, näiteks seadmete tarnimise või suurema hulga inimestega ürituse toitlustamiskulude katmisel.

Projekti raamatupidamise seisukohalt tuleb eelnevalt otsustada, kas kasutatakse tekke- või kulupõhist arvestust.

### Püsikulude katmine

***Projekt kulutab ka neid ressursse, mis ei ole ainult projekti käsutuses. Näiteks võib projektil olla kontor kasusaaja hoones. Kontorikulud tuleks määratleda kas projekti poolt makstava rendina või kui kasusaaja omapanusena. Selliseid kulusid arvestatakse tavaliselt proportsionaalselt projekti otstarbeks kasutatava protsendiosana kogukuludest.***

Tegevuste ja ressursside planeerimine								
Eelarve formaat								
NR	KULU LIIK	ÜHIK	HIND	KOGUS	ALLIKAS	PERIOOD 1	PERIOOD 2	KOKKU
	KOKKU							

Phare CBC/ Siseministeerium/ ESKO Koolitus

Allpool esitatud näiteülesanne annab võimaluse eelarve vormistamist proovida. Kasutage selleks ülal toodud eelarve formaati. Ülesande lähtetingimused on teadlikult esitatud kaootiliselt, nii nagu reaalses situatsioonis see kõige sagedamini esineb. Peatüki lõpus on üks võimalikest lahendustest.

**Expense timing**

In relation to developing the budget, one must turn one's attention to when costs realistically must be covered, in other words, when payments have to be made. Expenses may be paid at the time of purchase, after purchase, or by pre-payment. For example, rent is usually paid in advance, meaning that the cash is paid but the benefit is not fully received until the period is over. Conversely, telephone bills and work expenses are usually paid for after the fact – when the benefit has already expired. It is also possible to make a partial pre-payment. For example, this may be the case for equipment purchase or for the feeding of a large mass of people at a function.

It must be decided beforehand if the project's bookkeeping will function on the accrual or cash basis.

**Contribution to fixed costs**

A project will also need to cost for the use of some resources, which are not exclusively project specific. For example, the project's office may be located in the beneficiary's building. It should be determined if the office expenses should be taken as rent paid on the part of the project or a contribution being made to the project by the beneficiary. These kinds of expenses are usually calculated proportionally as a percentage of the total usable portion of the total expenses.

**Activity and Resource Planning****Budget format**

No	ITEM	UNIT BASIS	UNIT COST	QUANTITY	SOURCE	PERIOD 1	PERIOD 2	TOTAL
	<b>TOTAL</b>							

Phare CBC/ Ministry of Internal Affairs/ ESKO Training and Consulting

By completing the task using the table above, we will give you the opportunity to put yourself to the test in regards to building a budget. The primary conditions of this exercise are presented haphazardly on purpose. This will be in accordance with what most commonly happens in a real situation. One possible solution will be found at the end of the chapter.

## **Ülesanne: Projekti XY eelarve koostamine**

### Ülevaade

Riik XY soovib reformida oma kohaliku tasandi sotsiaaltegevuse juhtimissüsteemi, et muuta see tulemuslikumaks ja kulutused efektiivsemaks. Hiljuti võeti XY riigis vastu kohalike omavalitsuste detsentraliseerimise seadus, mis vastavalt põhiseadusega sätestatud sotsiaalsetele miinimumgarantiidele annab 20 kohalikule omavalitsusele volitused otsustada oma piirkonnas pakutavate teenuste ja makstavate toetuste taseme üle. Eraldised tehakse omavalitsustele pearaha alusel. Seaduse rakendamine pole kuigi edukalt sujunud, kuna kohaliku omavalitsuse töötajad pole kursis uue seaduse üksikasjadega ega valda uue situatsiooni hindamise ja oma kulude struktuuri optimeerimise meetodikat.

Projekt XY on kavandatud kohalike omavalitsuste suutlikkuse parandamiseks uute reformide elluviimisel. Projekti juhib riik XY, seda finantseerib 50% ulatuses Phare programm ja 50% ulatuses riik ise. Projekti kestvus on 6 kuud ja see algab 1. jaanuaril.

Projekti elluviimiseks on planeeritud järgmised etapid:

#### I etapp - kestab 1 kuu

Ülevaade uuest kohalike omavalitsuste seadusest ja sellest tulenevatest administratiivmeetmetest

Sisendid: 2 kohalikku eksperti (KE), kumbki 1 kuu  
 1 välisekspert (VE) 1 kuuks  
 Toetavad sisendid (vt. allpool)

#### II etapp - kestab 3 kuud

Kõigis 20 omavalitsuses:

Omavalitsuste tegutsemisstruktuuride ülevaade, k.a. juhtimisstruktuurid

Võtmeisikute koolitusvajaduste analüüs

Sisendid: 4 KE, igaüks 3 kuuks  
 2 VE, kumbki 1 kuuks  
 Toetavad sisendid

#### III etapp - kestab 1 kuu

Koolitus oma riigis kohalike omavalitsuste võtmeisikutele (10 + 60 = 70)

Sisendid: Koolituse ettevalmistamine: 2 VE, kumbki 2 nädalat  
 Koolituse läbiviimine: 2VE, kumbki 1 nädal  
 Toetavad sisendid

#### IV etapp - kestab 1 kuu

Lõpparuanne ja soovitused

Sisendid: 2 KE, kumbki 1 kuu  
 2 VE, kumbki 0,5 kuud  
 Toetavad sisendid

 **Exercise: Budgeting for project XY**

**Overview**

Country XY wishes to reform its social administration system at local level to make it more effective and cost efficient. It has recently passed a local government decentralisation law which, subject to minimum social protection guarantees provided under the constitution, allows the 20 local authorities in XY country the complete authority to decide the level of benefits and services to provide within their area. Subventions to local authorities are provided on a per capita basis. Implementation of the law, however, has not worked well as the local government officials are neither familiar with the practicalities of the new law nor the methodologies for examining their new situation and optimising their cost structures.

A project, Project XY, has been designed which is aimed at improving the capacity of local government to optimise the new reforms. The project is to be administered by XY country and funded 50% by the Phare programme and 50% by XY country. The project has a duration of 6 months and starts on 1 January.

The following project implementation phases are envisaged;

PHASE 1. Duration 1 month

Review of new local government law and the administrative instruments relating to it.

Inputs; 2 local experts (LE) for 1 month each

1 foreign expert (FE) for 1 month

Support inputs (see below)

PHASE 2. Duration 3 months

In all 20 local governments;

-Review of local government operating structures, including management structures ,

-Undertake a training needs analysis for all key individuals

Inputs; 4 local experts (LE) for 3 months each

2 foreign expert (FE) for 1 month each

Support inputs (see below)

PHASE 3. Duration 1 month

In-country training for key local government administrators (10 + 60 = 70)

Inputs; Training preparation; 2 foreign expert (FE) for 2 weeks each

Training implementation; 2 foreign experts for 1 week each

Support inputs (see below)

PHASE 4. Duration 1 month

Final report and recommendations

Inputs; 2 local experts (LE) for 1 month each

2 foreign expert (FE) for 0,5 month each

Support inputs (see below)

**Toetavad sisendid**

Riigis on loodud üldine projektikeskus. XY projekt kasutab seal kahte sisustatud tuba ja vahendeid projekti teenindamiseks, mis moodustab 20% keskuse üldistest kontorikuludest (rent, küte, elekter, koristamine). Üldised kontorikulud on aastas 50 000 Eurot. Projektil on üks täiskohaga projektijuht-administraator, kelle palgakulu on 2000 Eurot kuus, sisaldades kõiki sotsiaalmakse. Muud projektikulud: 3 arvuti ja muu kontoritehnika üürimine 2000 Euro eest kuus, kahe auto rent 1000 Eurot kuus, riigisisene transport hinnatud 10 000 km = 750 l kütust hinnaga 1 Euro/liiter, telefonikulud 300 Eurot kuus, koolitusmaterjalid 2000 Eurot, koolitusruumide rent 3000 Eurot, osalejate toitlustamine ja majutus 40 Eurot osaleja kohta päevas, trükikulud 2000 Eurot, lennupiletid ja päevarahad.

**Eeldused**

Projekti finantseeritakse panga arvelduskrediidi kaudu. Laen makstakse tagasi XY valitsuse poolt projekti lõpus. Rakendatav intressimäär on 2% kuus projekti finantseerimisvajadusest enne intressi arvestamist. Intressi makstakse igakuiselt võlgnevusena.

KE ja VE võetakse tööle projekti poolt kohalike ja välisfirmade kaudu. Need firmad esitavad kord kuus arve ekspertide poolt tehtud töö, lennureiside (1000 Eurot / edasi-tagasi reis) ja päevarahade (100 Eurot/ päev/ inimene riigis XY) eest.

Töökuu on 22 päeva, kalendrikuu 30 päeva

Päevatasu on: KE - 200 Eurot, VE - 500 Eurot

Päevarahad: VE saab päevaraha, kui viibib XY maal, KE saab seda reisisid II etapi ajal. Kogu II etapp loetakse kulude arvestamise seisukohalt reisiajaks.

VE-d teevad I - III etapi jooksul igauks ühe külaskäigu riiki XY. II etapi reis toimub 4. kuul. IV etapi teostavad VE-d oma riigis. VE-d esitavad omapoolse lõpparuande KE-dele, kes raporti oma riigis lõpuni kirjutavad.

III etapp - koolituskursuse majutus, toit, ettevalmistus ja trükikulud tasutakse järgneval kuul peale nende tekkimist.

Koolituses osalejad (või nende omavalitsused) kannavad reisikulud ise.

Kontorikulude osa tuleb maksta kord kvartalis ettemaksuna.

Auto rendikulud makstakse kord kuus ettemaksuna.

Telefonikulud makstakse iga kahe kuu tagant võlgnevuse alusel.

Arvutite jm. kontoritehnika rent makstakse kord kuus ettemaksuna.

**Teie ülesanne on koostada ülal antud formaadis projekti kassavoogude eelarve esimeseks kuueks kuuks.**

### Support inputs

A general project office already exists. XY project will use the facilities of this office to service the XY project. It will make a 20% contribution to the general office overheads (rent, heat, electricity, cleaning), for which it will get two furnished rooms capable of accommodating project staff as necessary. General office overheads are calculated at Euro 50,000 per year. The project will have one full-time project manager/administrator costing Euro 2000 per month, including all social charges. Other project costs will include; hire of 3 computers and other equipment - Euro 2000/mo, hire of two project vehicles - Euro 1000/mo, in-country travel estimated at 10,000 km = 750 litres of fuel - Euro 1/lit, telephone costs - Euro 300/mo, training materials - Euro 2000, hire of training facilities - Euro 3000, accommodation and food for participants - Euro 40/day/participant, printing costs - Euro 2000, air fares and per diems.

### Assumptions

The project will fund itself through a bank overdraft facility. The loan will be repaid at the end of the project by XY government. The interest rate applying will be 2% of the funding requirements projected, before interest, for the end of each month. Payment of interest will be monthly in arrears.

Local Experts (LE) and Foreign Experts (FE) will be hired by the project through local and foreign companies. These companies will invoice the project monthly in arrears for work undertaken by the experts, air travel - Euro 1000 per round trip and per diems in XY country - Euro 100/day/person.

A work-month is defined as 22 work-days, a calendar month as 30 days.

The daily fee rates are as follows; LE- Euro 200, FE- Euro 500.

Per diem. FE are entitled to this when in XY country. LE are entitled to this when travelling during Phase 2. All Phase 2 is considered as travel for costing purposes..

FE make one visit each to XY country during Phases 1-3. The visit in Phase 2 is in month 4. Phase 4 is undertaken by FE in their home country. FE provide their report inputs to the LE who complete the report in XY country.

Phase3 -training hotel, meal and preparation and printing costs are paid in the month after they occur.

Training participants (or their local authorities) will fund their own travel costs.

Office contribution costs are payable quarterly in advance.

Car rental costs are payable monthly in advance.

Telephone costs are payable every two months in arrears.


Rent of computers and other office equipment is payable monthly in advance.

**Your task is to prepare a project cash budget (in the supplied format) for the first 6 months.**

 **Ülesande lahendus**

Nr	Kulu liik	Ühik	Hind	Kogus	Jaan.	Veebr	Märts	A
<b>1</b>	<b>EQUIPMENT AND OVERHEADS</b>							
1A	ARVUTITE RENT	igakuine	2000	6	2000	2000	2000	
1B	SÕIDUKITE RENT	igakuine	1000	6	1000	1000	1000	
1C	SÕIDUKITE KULUD	varieeruv	125	6	50	200	200	
1D	KONTORIRUUMIDE RENT	kvartaalne	2500	2	2500			
1E	TELEFONITEENUS	2 kuu tagant	600	3		600		
1F	PALGAD	igakuine	2000	6	2000	2000	2000	
<b>2</b>	<b>EKSPERTIDE TÖÖTASUD, PÄEVARAHAD, SÕIDUD</b>							
2A	VE TASUD (PERIOOD 1 & 2)	igakuine	11000	3		11000		
2B	VE TASUD (PERIOOD 3 & 4)	päev	500	42				
2C	VE PÄEVARAHA (PERIOOD 1 & 2)	igakuine	3000	3		3000		
2D	VE PÄEVARAHA (PERIOOD 3 & 4)	päev	100	24				
2E	KE TASUD (KÕIK PERIOODID)	igakuine	4400	16		8800	17600	
2F	KE PÄEVARAHA (KÕIK PERIOD)	igakuine	3000	12			12000	
2G	LENNUPILETID	varieeruv	1000	5		1000		
<b>3</b>	<b>KOOLITUSKULUD</b>							
3A	RUUMIDE RENT	1 makse	3000	1				
3B	PALJUNDUS	1 makse	2000	1				
3C	MATERJALID	1 makse	2000	1				
3D	ÕÖBIMINE JA SÖÖK	päev	2800	5				
	<b>KOGUKULUD ENNE INTRESSI</b>				7550	29600	34800	
4	<b>INTRESSI KULU 2%</b>			5		151	592	
	<b>KOGUKULUD PEALE INTRESSI</b>				7550	29751	35392	



 **Solution to the exercise**


No	Item	Unit basis	Unit cost	Quantity	Jan	Feb	Mar
<b>1</b>	<b>EQUIPMENT AND OVERHEADS</b>						
1A	COMPUTER HIRE	monthly	2000	6	2000	2000	2000
1B	VEHICLES-HIRE	monthly	1000	6	1000	1000	1000
1C	VEHICLE-USAGE	variable	125	6	50	200	200
1D	OFFICE CONTRIBUTION	quarterly	2500	2	2500		
1E	TELEPHONE	bi-monthly	600	3		600	
1F	OFFICE SALARY	monthly	2000	6	2000	2000	2000
<b>2</b>	<b>FEES, PER DIEMS &amp; TRAVEL</b>						
2A	FE-FEES (PHASE 1 & 2)	monthly	11000	3		11000	
2B	FE-FEES (PHASE 3 & 4)	daily	500	42			
2C	FE-PER DIEMS (PHASE 1 & 2)	monthly	3000	3		3000	
2D	FE-PER DIEMS (PHASE 3 & 4)	daily	100	24			
2E	LE-FEES (ALL PHASES)	monthly	4400	16		8800	17600
2F	LE-PER DIEMS (ALL PHASES)	monthly	3000	12			12000
2G	AIRFARES	variable	1000	5		1000	
<b>3</b>	<b>TRAINING OVERHEADS</b>						
3A	TRAINING FACILITIES	1 payment	3000	1			
3B	PRINTING COSTS	1 payment	2000	1			
3C	TRAINING MATERIALS	1 payment	2000	1			
3D	ACCOMMODATION & FOOD	day	2800	5			
	<b>TOTAL COSTS BEFORE INTEREST</b>				7550	29600	34800
4	<b>INTERST COSTS 2%</b>			5		151	592
	<b>TOTAL COSTS AFTER INTEREST</b>				7550	29751	35392

## 5. peatükk

# LÄHTEÜLESANNE

Selles peatükis tutvustatakse projekti lähteülesande olemust ja eesmärke. Samuti saate teada, kuidas lähteülesanne koostatakse ja missugune on selle struktuur.

Oleme läbinud strateegilise planeerimise faasi. Programmi/projekti kavand on koostatud ja finantseerimine tagatud. Alanud on projekti teostamine, mis algab käivitamise etapist. Juhul kui projekti teostamiseks ei piisa kasusaava organisatsiooni teadmistest ja oskustest, tuleb teostaja leida väljastpoolt. Selleks on vajalik lähteülesande täpsustamine.

 **Lähteülesanne** on dokument, milles on esitatud täielik kirjeldus projekti eesmärkidest, oodatavatest väljunditest, tingimustest ja ressurssidest. Lähteülesanne on projekti lepingulisele teostajale kohustuslikuks alusdokumendiks.

### Lähteülesande otstarve

Lähteülesanne on vajalik eelkõige siis, kui projekti teostab kolmas osapool, kes ei ole osalenud projekti strateegilise planeerimise protsessis. Projekti teostaja võib olla mistahes konsultatsiooni- või koolitusfirma, meeskond või mittetulundusühing, kellel on piisav kompetents projekti tulemuste saavutamiseks. Lähteülesanne on alusdokument pakkumiskonkursi korraldamisel. Selle alusel teevad konkureerivad ettevõtted/ meeskonnad oma sisulise ja finantspakkumise. Kui pakkumiskonkurss on läbi viidud ja teostaja valitud, saab lähteülesandest lepingu lahutamatu osa. Lähteülesannet kasutatakse peamiselt konsultatsiooniteenuste hankeks. Juhul kui projekti sisuks on valdavalt tarned või ehitustööd, on alusdokumendiks tehniline spetsifikatsioon.

Phare reeglid ei luba lähteülesannet muuta pärast pakkumiskonkursile saatmist. Erandeid lubatakse vaid erakordsetel asjaoludel. Näiteks võivad majanduslikud tingimused muutuda ajavahemikus lähteülesande koostamisest kuni pakkumiskonkursi väljakuulutamiseni. Sellisel juhul peab pakkumiskonkursi uuesti alustama. Phare pakkumiskonkurss võtab tihti kaua aega ning seega võib selle uuesti korraldamine olla väga häiriv projektidele, mille elluviimiseks on kindlad tähtjad. Seetõttu on soovitatav lähteülesanne üle vaadata vahetult enne pakkumiskonkursi väljakuulutamist, et kindlustada kõikide projektiga seotud tingimuste kehtivus.

#### Lähteülesandel on kaks peamist ülesannet:

- Tagada elluviivale organisatsioonile selge ja süsteemne ülevaade oodatavatest tulemustest tulemuslikkuse mõõtmise kriteeriumides projekti keskkonnas ja ressurssidest.
- Stimuleerida konkurentsi konkursil osalevate organisatsioonide vahel ning tagada pakkumiste hea kvaliteedi-hinna suhe.


Nendes ülesannetes võib näha teatavat vastuolu. Esimene neist eeldab, et lähteülesanne on väga detailne, et kindlustada täpne ülevaade sellest, mida teostajal teha tuleb. Samas teine eesmärk eeldab pigem üldsõnalisust, mis tagaks konkureerivate organisatsioonide pakkumiste erinevuse. See vastuolu lähteülesandes lahendatakse nii, et detailsem kirjeldus keskendub eesmärkidele, väljunditele, kontekstile ja piiravatele teguritele. Tunduvalt üldsõnalisemalt on kirjeldatud tegevusi, millega tulemused saavutada. Seega on pakkujal võimalus esitada omapoolne nägemus, kuidas töö teostada. Võitnud organisatsiooni tehniline pakkumine, st kirjeldus tulemuste saavutamise viisist, lisatakse nagu lähteülesannegi ühe alusdokumendina lepingu juurde.

# Chapter 5

## TERMS OF REFERENCE (TOR)

**In this chapter, you will be introduced to the concept and aims of a ToR. You will also learn how a ToR is designed and the principal elements within it.**

We have gone through the strategic planning phase. The wider program design has already been completed and the funding agreed. Underway is the project implementation, whose first stage is the project launching. In case the project beneficiary falls short of competency, being unable to implement the project on its own, a contractor has to be tendered for. Specification of a ToR is needed for that purpose.

 **The Terms of Reference** is the document that is used to describe in great detail the project objectives, expected outputs, conditions and resources. A ToR is the binding base document to the contractor.

### Purpose of the ToR

**In the first place, the ToR is necessary in case the project is implemented by a third party, not involved in the strategic planning process of the project. The implementing organisation (contractor) may be any consultation or training company, team or non-governmental organisation (NGO), reasonably competent to achieve the ends of the project. The ToR is the base document at a tender. Basing on the ToR, the competing enterprises/teams make their substantive (meaningful) and financial bids. Once the tender has been completed and the contractor selected, the ToR becomes an integral part of the contract. The ToR is used mainly for procurement of consultation services. In case the contract is prevalently for supply or construction works, the technical specification assumes the place of ToR.**

Under the Phare procedures, a ToR, once issued for tender, can not be changed, unless there are exceptional circumstances. For example, economic situation may change between the time the ToR was written and the time it is issued for tender. If this happens, the tender process has to recommence. The Phare tender process can often take a long time and thus re-tendering can be very disruptive to projects that have implementation deadlines. Thus, it is advisable for the ToR to be reviewed immediately prior to its issue for tender to ensure that all factors relating to the project are still valid.

There are two main purposes of a ToR:

- To ensure that the implementing organisation (contractor) has a clear and systemic picture of expected outcomes and how success will be measured when the work is completed, as well as the project environment and resources.
- To stimulate competition between competing organisations and to ensure the best economic value of bids.

There is a perceived contradiction produced from the two purposes. The first purpose suggests that great detail should be included in the ToR in order to ensure that everything be clear for the implementing organisation, whereas the second purpose would suggest minimising the detail in order to ensure that bids from competing organisations be really different. This apparent contradiction in the ToR is resolved by concentrating on the objectives, outputs, context and constraints of the work. The concrete actions whereby the outcomes are to be achieved are described in broad outlines, only. Thus, it is up to the tenderer to propose how the work will be

undertaken. The technical proposal of the winning organisation will then be included as a base document of the contract, in addition to ToR.

## Lähteülesande formaat

Lähteülesande kirjutamisel kasutatakse tavaliselt väljundikeskset lähenemist. See lähenemine võimaldab keskenduda mõõdetava tulemuse saavutamisele, mis määrabki projekti õnnestumise.

Kuigi lähteülesandel pole ühte kindlat standardit, kirjeldame selles käsiraamatus Phare programmi heade tavadega ühilduvat formaati. Phare lähteülesande formaat jälgib loogilise maatriksi struktuuri.

Järgnevalt kirjeldame, mida tuleks lähteülesande alapealkirjade all kajastada.

Lähteülesanne	
<b>Lähteülesande struktuur</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taustinformatsioon</li> <li>• Eesmärgid</li> <li>• Eeldused ja riskid</li> <li>• Töö ulatus</li> <li>• Väljundid</li> <li>• Sisendid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kestvus/ asukoht</li> <li>• Aruandlus</li> <li>• Monitooring ja hindamine</li> <li>• Konsultantide profiil</li> <li>• Eelarve</li> </ul>
<small>Phare CBC/ Siseministeerium/ ESKO Koolitus</small>	

### Taustinformatsioon

- Nimetada ja kirjeldada peamisi sidusgruppe ning eriti otseseid kasusaajaid. Samuti tuua ära projekti eest otseselt vastutav organisatsioon.
- Kirjeldada projekti konteksti, tausta ja planeerimise protsessi. Vajadusel anda väike ülevaade piirkonnast või sektorist, millega projekt seotud on.
- Projekti seosed poliitiliste suundade ja strateegiliste dokumentidega. Rahvusvahelise rahastaja korral tulevad kasuks viited rahastaja programmdokumendile.
- Informatsioon teiste samas valdkonnas või regionis toimuvate, lõpetatud või planeeritavate projektide kohta. Selgitus selle kohta, kuidas teised projektid on antud projektiga seotud.

### Eesmärgid

Eesmärkide kirjeldamisel võetakse aluseks loogilise maatriksi kirjed.

- Projekti üldised eesmärgid. Juhul kui projekt on laiem programmi osa, siis ka programmi üldised ja otsesed eesmärgid.
- Projekti otsesed projekti eesmärgid

### Eeldused ja riskid

Eelduste ja riskide kirjeldamisel võetakse aluseks loogilise maatriksi kirjed. Lähteülesandes on kohane esitada seletav või täpsustav kommentaar iga LogFrame'is esitatud eelduse kohta.

### Töö ulatus

Töö ulatust kirjeldatakse lähteülesandes LogFrame'i tegevuste välja alusel. Samas on soovitatav vältida liigset detailsust, mis takistab teostajal oma *know how* ning meetodilise lähenemise kasutamist. Üks võimalus esitada oma lähenemine ilma teostajat sellega sidumata on rõhutada, et ülesannete kirjeldus on suunda andev ning et pakkumisel ei välistata teostaja alternatiivlähenemist.

### Väljundid

- Konkreetsete tulemuste kirjeldus, mida teostav meeskond peab saavutama.
- Täpsustus iga väljundi saavutamise kriteeriumide kohta.

Ka siin on aluseks loogilises maatriksis defineeritud väljundid.

Lähteülesande selguse huvides võib näiteks pealkirjad “töö ulatus” ja “väljundid” ühendada ning jagada ülesanded väljundite kaupa projekti komponentideks. Iga komponendi all võib kirjeldada eeldatavaid tegevusi ja nende tulemusena valmivat väljundit. Samuti võib lisada taustinformatsiooni nimetatud väljundi vajalikkusest ja otstarbest.

## Format of the ToR

When writing a ToR, a specific format that is usually output orientated, is used. This allows the results, which define project success to be measured. Although the actual format of a ToR is not prescriptive, guidelines are set down in this manual concerning the format compatible with generally accepted standards of Phare program. Format of the Phare ToR follows the logical framework approach. This section is on the matters to be described under subheadings.

Terms of Reference	
<b>Structure of the ToR</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Background</li> <li>• Objectives</li> <li>• Assumptions and risks</li> <li>• Scope of the work</li> <li>• Outputs</li> <li>• Inputs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duration/ Location</li> <li>• Reporting</li> <li>• Monitoring and evaluation</li> <li>• Profile of consultants</li> <li>• Budget</li> </ul>
<small>Phare CBC/ Ministry of Internal Affairs/ ESKO Training and Consulting</small>	

### *Background information*

- This should identify and describe the main stakeholders and especially the direct beneficiaries. It should also identify the organisation, directly responsible for the project.
- The context, background and planning process should be described. If needed, a short overview of the area or sector the assignment is related to should be submitted.
- Relation of the project to policy trends and strategic documents. For international investor, the references to the investor's program documents will add to the total score.
- Information on other related projects or parallel projects in the region that are in progress, have been completed or are being planned. Details on how the other projects are related to the given assignment.

### *Objectives*

The description of objectives is based on entries of logical framework.

- The overall general project objectives. If the project is part of a wider program, the general and immediate objectives of the given program.
- The immediate project objectives.

### *Assumptions and risks*

The description of assumptions and risks is based on entries of logical framework. The ToR is also a proper place to present an explanatory comment on each assumption submitted in the LogFrame.

### *Scope of the work*

Scope of the work will be described in the ToR on the basis of the activities field of LogFrame. Still, concentration on detail is to be avoided, because that will have a limiting effect on the contractor for use of its own know-how and methodological approach. A way to present one's approach mildly, without thereby conclusively binding the implementing organisation, is to emphasise that the description of assignments is just tentative and that the implementing organisation will not be discouraged to have an alternative approach.

### *Outputs*

- Description of the concrete results the implementing team are expected to produce.
- Description of how these outputs might be verified and measured.

This too will be based on outputs defined in the LogFrame.

**To render the ToR more lucid, the titles "Scope of work" and "Outputs" may be united; the assignments may be grouped, per outputs, into project components. Under each component, the**

**assumed activities and the output they yield may be described. Welcome, too is the background information on the need for and the usability of the said output.**

### *Sisendid*

- Vajalike ekspertpäevade, -kuude või -aastate arv.
- Eksperti tüüp: pika- või lühiajaline; rahvusvaheline või kohalik; eriala jne
- Kirjeldus kasusaava organisatsiooni poolt antava panuse kohta, näiteks kontoriruumid, toetav tehnika, interneti ühendus, sekretäriteenus, kohalikud partnertöötajad jne. Tellija panuse kirjeldus on pakkujale väga oluline kulude õigeks arvestamiseks. Näiteks on pakkumise hinnal oluline vahe sõltuvalt sellest, kas tööruumid antakse tellija poolt või tuleb need teostajal rentida.

### *Kestvus ja teenuste osutamise koht*

- Projekti elluviimise maksimaalne ettenähtud kestvus ehk lepingu pikkus.
- Üldine ajagraafik, verstapostid ja kriitilised tähtajad, millest on vaja kinni pidada.
- Koht, kus teenuseid pakutakse. Antud punkt annab informatsiooni selle kohta, kas projekti meeskonnal tuleb liikuda ühe linna, regiooni või kogu riigi piires. Mõnel juhul võib projekt vajada kontoreid enam kui ühes paigas.

### *Aruandlus*

Informatsioon teostajalt nõutavate aruannete kohta:

- mis tüüpi aruanded;
- mida peavad sisaldama;
- millal esitatakse;
- kes saavad koopiad;
- mitu koopiat;
- mis keel(t)es.

Aruandlusest on pikemalt juttu peatükis 9.

### *Monitooring ja hindamine*

- Informatsioon selle kohta, kes ja kuidas teostab projekti järelvalvet ehk monitooringut.
- Pikemate projektide puhul on tavaline juhtkomitee olemasolu, kellel lasub projekti monitooringu ülesanne. Lähteülesandes võib täpsustada, kes kuuluvad juhtkomitee koosseisu, kui sagedasti juhtkomitee koos käib ning millised on tema volitused.
- Lähteülesanne peaks kajastama ka kasusaaja poolt määratud vastutavate isikute positsioone ja nimesid. Reeglina on üks neist juhtivtöötaja, kellel on õigused allkirjastada olulisi dokumente, näiteks lepinguid. Sageli on projektijuhil kasusaavas organisatsioonis ka igapäevane koostööpartner, kes annab projektile vajalikku informatsiooni ja tagasisidet.
- Projekti teostajale on oluline ka informatsioon sellest, kes viib läbi projekti vahe- ja järelhindamise ning milliste kriteeriumide alusel. Phare programmil on mitmeid hindamist teostavaid struktuure (OMAS, spetsiaalne hindamise üksus EL Komisjonis jne). Ka kasusaaval organisatsioonil võib olla oma tulemuslikkuse hindamise süsteem. Lähteülesanne peab selle kohta teavet sisaldama.

### *Konsultandi profiil*

- Seletus, millist kogemust ja kompetentsi projekti teostavalt firmalt/ organisatsioonilt oodatakse.
- Iga eksperti kohta kirjeldus eeldatavast kvalifikatsioonist, töökogemuse laadist ja pikkusest ning olulistest oskustest, näiteks keeleoskused või arvuti kasutamise oskused.
- Projektijuhi ning pikaajaliste ekspertide roll ja ülesanded. Lühiajaliste ekspertide täpseid ülesandeid on praktiline täpsustada projekti tegevuse käigus.

**Lisaselgitusi ekspertide valiku kohta leiate ka peatükis 7 “Projekti meeskond”.**



### *Inputs*

- Number of expert days/months/years required.
- Type of expert: long-term, short-term; international or local; qualification etc.
- Definition of the contribution to be made by the recipient organisation, such as office space, support equipment, Internet connection, secretarial assistance, local counterpart staff etc. Description of the recipient's contribution is highly important for the tenderer to make a correct cost-benefit analysis. Notably, it makes great difference, in respect of the price of the bid, depending on whether the office premises are provided by the recipient, or else the implementing organisation will have to lease the same.

### *Duration and location*

- The maximum duration envisaged to implement the project viz validity of the contract.
- Overall time schedule, milestones i.e. critical dates that need to be met.
- Location where the services are carried out. This item of ToR provides information on whether the project team will have to move within the boundaries of one city, region or the whole country. In some cases, the project may need offices in more than one place.

### *Reporting*

Information on reports to be prepared by the implementing organisation:

- types of reports;
- content of reports;
- deadlines of submitting;
- recipients of copies;
- number of copies required;
- languages the copies are executed and delivered in.

Reporting will be given an item-to-item description in Chapter 9.

### *Monitoring and evaluation*

- Information regarding who will effect supervision viz monitoring of the project, and how.
- In longer projects, the setting up of a Steering Committee is a usual procedure, to assume the responsibility for monitoring the project. It may be specified in the ToR, who will sit on the Committee, how often it gathers and what are the powers vested in it.
- The ToR should also include the positions and names of the beneficiary's assignees. As a general rule, one among them should be a senior civil servant, entitled to sign official documentation, e.g. contracts and agreements. Not infrequently, the project manager has a regular counterpart in the beneficiary institution, assuring the feedback and information required by the project.
- Implementing organisation of the project also needs information on who will perform the interim and follow-up evaluation, and basing on what criteria. The Phare program has several evaluation performing structures (OMAS, a specialised evaluation unit with the EU Commission etc.) The beneficiary organisation too may possess a performance evaluation system. The ToR is to contain information to the effect.

### *Profile of the consultant*

- Description of the background and competence required of the company/organisation implementing the project.
- For each expert, the description of the qualification required; the description of the type and duration of his/her experience and the relevant skills, eg. language skills or computer literacy.
- Role and tasks of project manager and long-term experts. Precise tasks of short-term experts are to be specified in the course of implementation of the project.

For additional clarifications regarding the selection of experts, cf. Chapter 7 "Project Team".

### *Eelarve*

Suuremate lepingute lähteülesandes täpsustatakse projekti jaoks eraldatud maksimaalne summa. Eraldi võivad olla fikseeritud mingite konkreetsete ülesannete sooritamiseks mõeldud summad, näiteks kontorivarustuse, koolituse, õppereiside või eriseadmete eelarve suurus. Phare reeglite kohaselt ei tohi fikseeritud eelarve osa ületada 30% projekti kogumaksumusest.

Väiksemate projektide ja hangete korral ei ole eelarve lage tingimata vaja avalikustada.

Kindlasti ei saa pakkumiskonkursi korral ette anda ekspertide tasusid. Nii ekspertide hinnad kui ka projekti administreerimisega seotud kulud jäävad pakkumises osaleja määratleda. Tuletame meelde, et konkursi võidab parima kvaliteedi ja hinna suhtega pakkuja.

Detailsemalt on pakkumiskonkursi kirjeldatud järgmises peatükis.

### *Budget*

In the ToR of larger contracts, the maximum amount available for the project is specified. Sometimes, specific amounts are stated as reserved for certain tasks, such as furniture & fittings and equipment of the office, training, study tours or special implements and apparatus. Under Phare rules, the proportion of these specific amounts (reimbursables) stated can not exceed 30% of the total amount of the project.

With smaller projects and procurements, the ceiling of the budget need not be disclosed to public.

In tenders, the honoraria and allowances of the experts shall never be prescribed. The remuneration of the experts and the expenses related to project administration, will be left for the tenderer to set down. It should be remembered that the winning tenderer is the one who is the best both in terms of quality and price.

The tender is described in more detail in the following chapter.


## 6. peatükk

# PHARE PROJEKTI PAKKUMISKONKURSS

Selles peatükis kirjeldatakse, kuidas käivitada projekti pakkumiskonkursi kaudu.

Aluseks on võetud suurima rahvusvahelise rahastaja Phare programmi reeglid ja tavad, mis on sätestatud detsentraliseeritud rakendussüsteemis (DIS). Ühtlasi tutvustame ka Phare programmi funktsioneerimise põhimõtteid.

### Phare Detsentraliseeritud Rakendussüsteem (DIS)

 **DIS ehk detsentraliseeritud rakendussüsteem** on reeglite, juhiste ja protseduuride kogum, mida peab järgima planeerides ja teostades Euroopa Liidu Phare programmi poolt rahastatavaid projekte.

DIS määratleb ka nõutavate dokumentide standardformaadid. DIS on mõeldud järgimiseks kõigile Phare projektidega seotud töötajatele – programmi koordinaatoritele ja administraatoritele, kasusaajatele, hindajatele, lepingulistele teostajatele jne.

#### Taust

Phare programm loodi Euroopa Komisjoni poolt 1989. aasta lõpus. Programmi eesmärk on abistada endisest idablokist eraldunud riike poliitiliste ja majandusstruktuuride ümberkorraldamisel. Selleks sõlmib Euroopa Komisjon iga abisaava partnerriigiga tagastamatu abi lepingu, mida nimetatakse Finantsmemorandumiks. Lepingud sätestavad valdkonnad, mida toetatakse, abi mahu ning reeglid ja protseduurid, mille alused rahalisi vahendeid kasutada saab. Algselt juhiti programme Phare peakorterist Brüsselis. Järk-järgult on administreerimine üle läinud Euroopa Liidu Komisjoni Delegatsioonidele, mis paiknevad igas Kesk- ja Ida-Euroopa riigis. Alates 1998. aastast administreeritakse Phare programmi kõikides abisaavates riikides kohapeal detsentraliseeritud rakendussüsteemi (DISi) alusel.

#### Phare programmi tsükkel

Phare programmi tsükkel järgib samu põhimõtteid, kui eelpool kirjeldatud projektitsükkel.

**Strateegilise planeerimise faasi** etappides tegeletakse programmi planeerimise ja kavandamisega, kaasates protsessi abisaava riigi poliitilist ja administratiivset tasandit.

#### Detsentraliseeritud rakendussüsteem

##### Alusdokumendid

- **Strateegilised dokumendid**
  - Liitumispartnerlus
  - Vabariigi Valitsuse Tegevuskava Euroopa Liiduga Ühinemiseks (NPAA)
  - Riiklik Arengukava (NDP)
- **Rakendusdokumendid**
  - Tegevusprogramm
  - Finantsmemorandum

Käesoleval ajal, mil Phare programm on peamiseks instrumendiks Euroopa Liiduga liitumiseks ettevalmistamisel, võtavad partnerriigid programmeerimisel aluseks Euroopa Komisjoni *Liitumispartnerlus* dokumendi.


Kaks kõige olulisemat siseriiklikku strateegilist dokumenti on Eestis *Vabariigi Valitsuse Tegevuskava Euroopa Liiduga Ühinemiseks* ning *Riiklik Arengukava*. Nende dokumentide alusel koostatakse igal aastal *Tegevusprogramm*, mis esitatakse Euroopa Komisjonile. EK saadab iga Phare riigi *Tegevusprogrammi* kinnitamiseks kõikide liikmesriikide esindajatest koosnevale Komiteele, mis kinnitab *Tegevusprogrammi* või lükkab selle tagasi.

## Chapter 6

# PHARE PROJECT TENDER

This chapter describes how to launch a project by tender. Used herein as a guiding instrument have been the rules and practice within the Phare program, a major international sponsor, set down in Decentralised Implementation System (DIS). You will also be introduced to the principles of functioning of the Phare program.

### Phare Decentralised Implementation System (DIS)

 **DIS, decentralised implementation system** is an aggregate of formats, guidelines and procedures that are required when planning and implementing the projects funded by EU Phare program. DIS is meant for observance by staff who are involved in any part of the Phare project cycle – program co-ordinators and administrators, beneficiaries and recipients, evaluators, contractors etc.

### Background

Phare program was established by the European Commission at the end of 1989 in order to provide support for economical and political restructuring within the emerging nations of the former Soviet block. For that purpose, the EC makes a legal agreement of non-refundable support with each eligible counterpart state, called Financing Memoranda. Those agreements stipulate the areas to be supported, the amount of finances involved, the guidelines, regulations and procedures, by which the funds could be utilised. Originally, the programs were administered from Phare headquarters in Brussels. Gradually, however the administration has been assumed by Delegations of the EC, located in each Central and East-European country. As from 1998, Phare programs are being administered by DIS in all recipient countries.

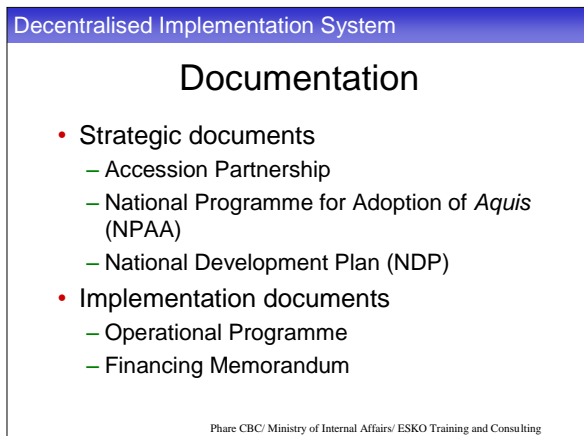
### Phare program cycle

Phare program cycle is similar to the project cycle presented above.

**The strategic planning phase** deals with all aspects of program planning and design. The process involves the recipient country at a political and administrative level.

Presently, with Phare program as the main instrument in preparation for accession to the EU, the partner countries base on the EC document *Accession Partnership*, while programming.

Two major national strategic documents in Estonia are *National Programme for Adoption of Aquis* and *National Development Plan*. On basis of those documents, each year a *Operational Program* is designed for



submitting to the EC. The EC presents the *Operational Program* of each Phare partner country to the Management Committee, composed of representatives of all member states, for approval. The Committee will either approve the *Operational Program*, or turn it down.

After the Committee's approval has been secured, the EC and the partner country will sign the *Financing Memorandum*, whereupon the program implementation will start.

Kui Komitee kinnitus on saadud, allkirjastavad Euroopa Komisjon ja partnerriik *Finantsmemorandumi*, mille alusel algab programmi rakendamine.

**Teostamise faas** sisaldab tööplaanide ja lähteülesande kirjutamist, pakkumiskonkursside korraldamist, teenuste, tarnete ja tööde lepingute sõlmimist, mis on vajalikud kokkulepitud programmi või projekti elluviimiseks.

Teostamise osa on DIS'i poolt kaetud detailselt, käsitledes kõiki spetsiifilisi reegleid ja protseduure, mida projekti elluviimisel järgima peab.

**Hindamise** faasis tegeletakse programmi tulemuslikkuse hindamise ning projektide auditeerimisega.

### ***Institutsioonid ja nende vastutusala***

#### **Euroopa Liidu Komisjon ja Delegatsioon.**

Euroopa Liidu Komisjon (EK) on Euroopa Liidu ametlik esindaja, kes vastutab programmi koostamise ja Finants-memorandumi ettevalmistamise eest. Igas Kesk- ja Ida-Euroopa riigis asuv EK Delegatsioon tegeleb Euroopa Liidu nimel programmeerimise ja elluviimisega seotud igapäevaste küsimustega.



**Riiklik Välisabi Koordinaator** on partnerriigi Phare programmi poliitiline esindaja, kelleks Eestis on Rahandusminister. Tema vastutada on suhted Euroopa Liidu Komisjoniga poliitilisel tasandil.

**Programmi Vastutav Ametnik (PAO)** on partnerriigi kõrgeim programmi elluviimise eest vastutav ametnik. Kuna PAO on Finantsmemorandumi allkirjastaja, on tema vastutav programmi elluviimise juures kõigi juriidiliste ja administratiivsete küsimuste eest. Eestis on PAO-ks Rahandusministeeriumi asekanstler.

**Projekti Vastutav Ametnik (PO)** on konkreetse projekti eest vastutav kõrge ametnik, tavaliselt vastava sektori ministeeriumi asekanstler. Tema vastutusala on kinnitada projekti aruandlus ning allkirjastada olulised dokumendid, näiteks eelarve muutmise taotlused ja suuremate hangete dokumendid jne.

**Välislepingute sõlmimise ja rahastamise üksus (CFCU)** on igas partnerriigis loodud üksus, mille ülesandeks on projektide finantsjuhtimise koordineerimine. CFCU kontrollib pakkumiskonkursside, lepingute ja maksetega seotud dokumentatsiooni vastavust DIS'ile.

### **Phare pakkumiskonkursid**

Phare pakkumiskonkursid taotlevad kahte eesmärki – tagada aus konkurents firmade vahel ja leida määratletud ülesandele parim teostaja. Et neid põhimõtteid kaitsta on Phare pakkumiskonkursside



läbiviimiseks välja töötatud detailne reeglistik. Konkreetse hanke puhul sõltuvad reeglid nii hanke liigist kui ka väärtusest.

***Hangete liigid:***

- teenuste hanked – koolitus, konsultatsioonid, uuringud jne.
- tarned – seadmed, arvutid, sõidukid jne.
- ehitushanked – hoonete ja infrastruktuuri ehitustööd

**The implementation phase** is the process involving the development of work programs, terms of reference, tendering and contracting of services, supplies and works needed for carrying out the agreed program or project.

The implementation section covered by DIS is detailed and extensive as it deals with the specific rules and procedures that are required to observe while carrying out the project.

**The evaluation phase** deals with all aspects of assessing the performance of the program and auditing the projects.

## Institutions and their main responsibilities

**European Union Commission and Delegation.** The European Union Commission (EC) is official representative of the EU and has overall responsibility for programming and the preparation of the Financing Memorandum. The EC Delegation located in each partner country in Central and Eastern Europe, deals with day to day matters in relation to programming and implementation, acting in the name of EC.



**National Aid Co-ordinator** is the official representative of the partner country for the Phare program, Minister of Finance in case of Estonia. His responsibilities include relations with the EC on policy level.

**Program Authorising Officer (PAO)** is the partner country's chief executive officer clothed with a particular authority and responsibility for implementation of the program. As the PAO is the national signatory to the Financing Memorandum, he/she is responsible for all legal and administrative aspects of implementation of the program. In Estonia, the PAO is Vice Chancellor of Ministry of Finance.

**Project Officer (PO)** is the partner country's senior civil servant, responsible for implementation of a specific sector project. He is usually the Vice Chancellor of the respective sector. His domain of authority is to approve the project reports and to sign important documents, e.g. applications to correct the budget and documents of major supplies, etc.

**CFCU – Central Financial Co-ordination Unit** is the central unit established in each Phare partner country, to co-ordinate the financial management of projects. This unit scrutinises project documentation in relation to tenders, contracts and payments, to ensure its conformity with DIS.

## **Phare tenders**

Phare tenders pursue the double goal – to foster fair competition between the companies and to determine the best contractor for the given project. With a view to safeguard those principles, detailed procedure has been elaborated to carry out the Phare tenders. For a concrete procurement, the procedure depends on both the supply type and its cost.

### ***Types of procurement:***

- **provision of service** – training, consultations, research etc.
- **supplies** – equipment, computers, vehicles etc.
- **works** – construction of buildings and development of infrastructure projects

Protseduuride keerukus sõltub ka loetakse: sektoripõhist raamlepingut, piiratud pakkumiskonkurssi pärast interneti kuulutust ja piiratud pakkumiskonkurssi pärast “EL Teatajas” väljakuulutamist ja eelvooru. Eesti tingimustes on siiski viimane haruldus, kuna 10 miljoni Euro maksumusega projektid praktiliselt puuduvad.

**Raamlepingut** kasutatakse alla 300 000 Euro väärtusega projektide puhul. Kasusaava organsitsiooni jaoks tähendab see pakkumiskonkursside vältimist, kuna Euroopa Komisjonil on eelnevalt sõlmitud lepingud firmade konsortsiumitega 13 määratletud sektori raames. Konsortsiumi juhtfirma pakub ise välja konsultandid, kes asuvad esimesel võimalusel lähteülesande alusel projekti teostama. Selle protseduuri plussiks on kiire menetlus. Miinuseks aga nõrk administreerimine ja konsultantide nõrk side projektiga.

Allpool tutvustame kõige sagedamini kasutatavat protseduuri, milleks on **piiratud pakkumine pärast interneti kuulutust**.

### ***Pakkumiskonkursi ettevalmistamine***

Enne pakkumiskonkursi läbiviimist tuleb läbida järgmised etapid:

Phare pakkumiskonkurss

### Teenuste hanked

- Otseleping ( kuni 50 000 Euro);
- Sektoripõhine raamleping (kuni 300 000 Euro);
- Piiratud pakkumine pärast interneti kuulutust ( kuni 10 000 000 Euro);
- Piiratud pakkumine pärast eelvooru (üle 10 000 000 Euro).

Phare CBC/ Siseministeerium/ ESKO Koolitus

**Lähteülesande kinnitamine.** Lähteülesanne on pakkumiskonkursi alusdokument. Pakkumine ei saa seetõttu toimuda enne lähteülesande heakskiitu Euroopa Liidu Komisjoni või Delegatsiooni poolt.

**Kuulutamine internetis.** Et anda võimalikult suurele hulgale firmadele osalemisvõimalus, kuulutatakse konkurss välja internetis. Teade sisaldab minimaalset vajalikku informatsiooni projekti kohta – toimumise riiki, maksimumeelarvet, vajalikke teenuseid ja kasusaava organisatsiooni nime.

**Osalemiskinnituste saamine.** Kõik firmad, kes interneti informatsiooni põhjal otsustavad, et neil on vajalik kompetents ja huvi projekti teostada, peavad 3 nädala jooksul saatma kinnituse osalemissoovi kohta. Kiri peab sisaldama ka firma tausta, spetsiifikat ja kogemuse kirjeldust.

**Eelvoor ja piiratud nimekirja koostamine.** Osalemissoovis sisalduva informatsiooni baasil viiakse läbi eelvaliku protseduur, mille käigus koostatakse *short-list* ehk piiratud nimekiri vähemalt 8 firmast.

**Hankekursi väljakuulutamise.** Kõigile väljavalitud firmadele saadetakse täielik pakkumiskutse toimik koos lähteülesandega. Pakkumiskutse toimik on mahukas dokument, mis sisaldab kogu pakkujatele vajalikku informatsiooni - projekti tingimusi, pakkumiskonkursi tingimusi ja näidisformaate.

## Pakkumise struktuur

Pakkumisdokument koosneb neljast põhiosast:

A - lähteülesanne, B - organisatsioon ja meetodid, C - personali nimekiri ja D - eelarve.

Osad A, B ja C moodustavad **tehnilise pakkumise**. Tehniline pakkumine sisaldab konkureeriva firma põhjalikku kirjeldust projekti teostamise viisi ja ajakava kohta ning meeskonna liikmete CVsid. Peale selle sisaldab tehniline pakkumine formaalsusi, mille täitmine on kohustuslik, nagu firma juhi poolt allkirjastatud kiri konkursi tingimustega nõustumise kohta, Phare konkursireeglite allkirjastatud esileht ja alltöövõtjate ja ekspertide allkirjastatud osalemiskinnitused.

Osa D koosneb detailsest eelarvest ja lepingu mustandist, mis koos moodustavad **finantspakkumise**. **Finantspakkumine** peab olema eraldi suletud ümbrikus, ega kuulu avamisele enne tehnilise hindamise lõppu.

The sophistication level of procedures also depends on cost of the procurement. Standard procedures in this connection are as follows. Sector-based frame agreement; tender with constraints, after the invitation placed in Internet; the tender with constraints, after invitation placed in the EC Official Journal and the pre-qualification. In case of Estonia, however the latter is a rarity, because the projects costing 10 million Euro never occur.

Phare Project Tender
<p style="text-align: center;"><b>Procurement of services</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direct Contract ( up to 50 000 Euro);</li> <li>• Framework Agreement (up to 300 000 Euro);</li> <li>• Restricted tender after Internet announcement ( up to 10 000 000 Euro);</li> <li>• Restricted tender after publication in the EC Official Journal (10 000 000 Euro plus)</li> </ul> <p style="text-align: right;"><small>Phare CBC/ Ministry of Internal Affairs/ESKO Training and Consulting</small></p>

The **frame agreement** is used with projects at the cost of less than 300,000 Euro. For the recipient organisation that means avoidance of tender, because the EC has earlier made agreements with conglomerates within the framework of 13 predefined sectors. The leading company of the conglomerate proposes the consultants, settling down to implement the project on the basis of ToR, as quickly as possible. The advantage of that procedure is the speed of addressing the issue. Its disadvantage is however weak administration and loose ties of the consultants with the project.

Below, you will be introduced to the most frequent procedure, the **tender with constraints, after the Internet announcement**.

### Preparation for the tender

Before holding the tender, observance of the following stages is mandatory:

**Approval of the Terms of Reference (ToR).** ToR is the base document of the tender. Consequently, tender can not be carried out before ToR is approved by EC or the Delegation.

**Invitation to tender placed in the Internet.** In order to provide the opportunity to make their bids to a maximum number of companies, the tender will be publicised in the Internet. The notice will include the minimal necessary information for the project - recipient state, maximum budget, required qualifications and beneficiaries.

**Delivery of confirmation to participate.** All companies who decide, on the basis of information available in the Internet that they possess the required qualifications and are interested in implementing the project, shall mail a confirmation of their intention to make bids, within 3 weeks. The respective letter of intent shall contain also the background of the company, its qualifications and expertise, and the description of experience.

**Sieving and the short-list.** On the basis of information contained in letters of intention, tentative selection will be carried out, whereby a short-list of at least 8 companies will be composed.

**Announcement of a tender.** All selected companies will be mailed a complete tender dossier of an invitation to tender, together with the ToR. The tender dossier is a bulky

document, containing all the information necessary to bidders – the project conditions, the tender conditions and the sample formats.

### Structure of the tender

The tender document is composed of four basic parts:

A – Terms of Reference, B – organisation and methods, C – list of personnel, D – budget.

A, B and C are constituent parts of the **technical offer**. The technical offer includes an in-depth description of the bidder, in respect of his/her way of project implementation and time schedule, as well as the CVs of the team. Besides, the technical offer involves formalities which are required to be complied with, e.g. the letter signed by the CEO for acceptance by the company of the conditions of the tender; the signed front sheet of Phare tender guidelines; the signed confirmations of readiness to participate by subcontractors and experts.

D is composed of a detailed budget and the rough version of contract, together constituting the **financial offer**. The **financial offer** must be enclosed in a separate envelope, not to be opened before the technical offer has been evaluated.

## Pakkumiskonkursi protseduur

Pakkumiste hindamise viib läbi EK Delegatsiooni poolt kinnitatud **hindamiskomisjon**, mis koosneb vähemalt viiest hääleõiguslikust liikmest, esimehest, sekretärist ja vaatlejatest. Hindajate seas peavad olema kasusaaja ja vastutava ministeeriumi esindajad, samuti vähemalt üks valdkonna ekspert.

Pakkumiskonkursi hindamisprotseduur algab **ettevalmistava koosolekuga**, mille käigus esimees nimetab konkursi eesmärgid ja annab ülevaate protseduuridest. Seejärel arutab hindamiskomisjon läbi ja otsustab hindamiskriteeriumid, lepib kokku tehnilise ja finantshindamise meetodika ning vajadusel intervjuude toimumise aja.

**Pakkumiste avamisel** komisjoni esimees:

- loeb ette kutsutud firmade nimekirja;
- nimetab pakkumise esitanud firmade nimed ja pakkumiste saabumise kellaajad;
- avab pakendid;
- allkirjastab iga tehnilise pakkumise esilehe;
- jagab igale komisjoni liikmele koopia tehnilisest pakkumisest;
- allkirjastab ümbriku finantspakkumisega;
- palub kõigil allkirjastada konfidentsiaalsus- ja erapooletuskinnitused.

Komisjon kontrollib pakkumiste vastavust formaalsetele nõuetele.

Sekretär protokollib kogu protsessi.

**Tehniline hindamine** hõlmab kõigi pakkumiste analüüsi iga komisjoni liikme poolt ning isikliku hindamislehe täitmist. Sellele järgneb tehnilise hindamise koosolek, mille käigus iga hääleõiguslik liige loeb ette punktid pakkumistele ning annab suulise hinnangu pakkumiste tugevatele ja nõrkadele külgedele. Esimees arvutab välja keskmised ning teatab, millised tehnilised pakkumised on ületanud aktsepteeritavuse künnise 65% maksimumhindest.

Kõikidele firmadele, kelle pakkumine ületas 65% künnise, saadetakse kutse intervjuule, milles on nimetatud intervjuu toimumise aeg ja koht ning oodatud esindajad. Enne intervjuud tuleb komisjonil kokku leppida võimalikes küsimustes. Intervjuudele järgneb hindamine, kusjuures nende soovitatav osakaal kogu tehnilisest pakkumisest on 20%.

*Finantspakkumised avatakse ainult nendel konkureerivatel firmadel, kelle tehnilise pakkumise hinne pärast intervjuusid on vähemalt 65% maksimumhindest. Finantspakkumiste hindamise meetodeid on kaks: Global Price meetodika korral lahutatakse kogumaksumusest hüvitised. Unit Price meetodika puhul jagatakse töötasude summa tööpäevade arvuga.*

Punktisumma arvutamiseks jagatakse odavaim pakkumishind konkureerivaga ning korrutatakse 30-ga, mis vastab finantspakkumise osakaalule 30% kogupakkumisest.

**Lõpukoosolekul** tehakse pakkumise tehnilise kvaliteedi ja hinna suhtarvutus. Finantspakkumise punktidele lisatakse vastava tehnilise pakkumise punktid 70%-se osakaaluga ehk jagatakse tehnilise pakkumise kogusumma 100-ga ja korrutatakse 70-ga.

Liites lõplikud tehnilise ja finantspakkumise punktisummad, saadakse pingerida. Hindamiskomisjon soovitab lepingu sõlmida firmaga, kelle pakkumine sai kõige kõrgemad punktid.

Seejärel vormistab sekretär **hindamisaruande**, mis sisaldab aruande põhiosa vastavalt Phare formaadile, kõikide koosolekute protokolle, allkirjastatud hindamislehti,

Phare pakkumiskonkurs

### Pakkumiskonkursi protseduur

- Ettevalmistav koosolek
- Pakkumiste avamine
- Tehniline hindamine
  - Vestlus
- Finantspakkumise hindamine
- Lõpukoosolek
- Lepingu sõlmimine

Phare CBC/ Siseministeerium/ ESKO Koolitus



allkirjastatud konfidentsiaalsuse ja erapooletuse kinnitusi ning hindamise ajal peetud kirjavahetust.

Pärast hindamisprotseduuri saadetakse komisjoni esimehe ja liikmete poolt kinnitatud hindamisaruanne PAO-le, kes edastab selle CFCU-le. CFCU kontrollib aruande vastavust nõuetele ja edastab Delegatsioonile. Delegatsioon teostab lõpliku kontrolli ja annab CFCU-le loa ette valmistada, läbirääkida ja allkirjastada leping.

## **Tender procedure**

Evaluation is the responsibility of the Evaluation Committee, approved by the EC Delegation. Each Evaluation Committee will comprise at least five voting members, a Chairperson, Secretary and observers. Amongst the voting members should be representatives of the project beneficiary and the responsible government authority, as well as at least one expert in the given area.

The tender evaluation procedure starts by a preparatory meeting, wherein the Chairperson will name the purpose and objectives of the tender, also explaining the procedures to be observed. After that, the Evaluation Committee will discuss and decide on the criteria for the evaluation and agree the methodology for evaluating the technical and financial offers, and also the time of the interviews, if any.

Phare Project Tender

### Tender Procedure

- Preparatory meeting
- Opening session
- Technical evaluation
  - Interview
- Financial evaluation
- Final session
- Signing the contract

Phare CBC/ Ministry of Internal Affairs/ ESKO Training and Consulting

**At the opening session** the Chairperson will:

- read out the names of short listed companies invited to tender;
- provide the names of companies having submitted their bids, as well as the time of the day the bids were received;
- open the packages and sign the front sheet of each technical offer;
- distribute to each member of the Committee a copy of technical offer;
- initial the envelope containing the financial offer;
- invite all to sign the declarations of independence and confidentiality.

**The Committee will check the offers for conformity with formal requirements. Secretary will record the minutes of the whole procedure.**

The purpose of the **technical evaluation** is to present and discuss the technical scores that each Committee Member has awarded to each technical proposal, and filling out of individual scoring sheets. Once discussed, there follows the technical evaluation session, where each voting Committee Member will read out his/her scores to the proposals and give an oral summary of the strengths and weaknesses of the proposals. The Chairman will calculate the averages and declare which technical offers have crossed the acceptability threshold, being 65% of the maximum score.

All companies whose offer has crossed the 65% threshold are sent an invitation to the interview, specifying its time and venue, as well as names of representatives expected to turn up. Before the interview, the Committee will have to discuss the questions to be asked. The interviews are followed by evaluation, whereas the recommended weight of scoring in the technical evaluation is 20%.

**Financial proposals** will be opened only for the companies whose score of the technical proposal after the interviews is at least 65% of the maximum. There are two methods of financial evaluation: Global Price method and Unit Price method. Global Price technique is ‘total price of the offer minus reimbursables’. Unit Price technique is ‘honoraria plus direct costs divided by the number of person-days’. The formula for calculating the weighting of the financial bid is as follows: divide the cheapest offer by the offer being evaluated and multiply by 30. Financial offer counts for 30% of the total bid.

The purpose of the **Final Evaluation Session** is the composite weighting of technical quality and price. Added to the scores of financial proposal are the scores of the respective technical offer with 70% weighting, i.e. the overall technical offer is divided by 100 and multiplied by 70.

By summarising the final scores of technical and financial offers, the final ranking is obtained. The Evaluation Committee will recommend the contract be awarded to the tenderer whose offer won the highest score.

The Secretary will then compile the final **Tender Evaluation Report**, which will include the main part of the report in Phare format, minutes of all meetings, the signed scoring sheets, the signed impartiality and confidentiality declarations and the correspondence maintained during the evaluation.

After the evaluation procedure, the Tender Evaluation Report approved by Chairperson of the Committee and members will be forwarded to PAO, who will dispatch it to CFCU. CFCU will check the report for conformity with requirements and hand it to the Delegation. The Delegation will perform the final check and issue to the CFCU the permit to prepare, negotiate and close the contract.

## 7. peatükk

# PROJEKTI MEESKOND

Projekti kaasatud inimesed on projekti tulemuse seisukohalt olulisim ressurss. Selles peatükis selgitame, kellest koosneb projekti inimressurss ning milline on projektijuhi roll inimressursi juhtimisel. Samuti kirjeldame võtteid, millega tagada hea projekti meeskonna valik.

### Projekti inimressursid

Projekti teostamiseks on meil käsutada teatud hulk rahalisi vahendeid projekti juhtimiseks ning *know-how* ostmiseks ehk teiste sõnadega inimressursi tarbeks.

Projekti sisemise inimressursi moodustab peamiselt projekti meeskond ehk need inimesed, kes on kaasatud projekti käiku kogu selle aja vältel ning kelle tegevust koordineerib projektijuht. Projekti meeskonna liikmed on reeglina vastutavad konkreetsete komponentide või teatud liiki ülesannete, näiteks raamatupidamine, koolituse korraldamine jne. eest. Lisaks sellele on projekti tegevustesse võimalik kaasata eksperte, kelle panus on lühiajaline, näiteks lektoreid, tõlke või disainereid. Kuigi nende mõju kogu projekti tulemusele on piiratud konkreetse ülesandega, ei tasu eksperte valides kvaliteediga riskeerida.

Projektijuht ei tarvitse ressurssina näha pelgalt oma meeskonda. Projekti tulemuste saavutamiseks on vajalikud nii eelarvesse planeeritud inimressurss kui ka projektiga seotud, kuid mitte selle raames tasustatud inimesed.

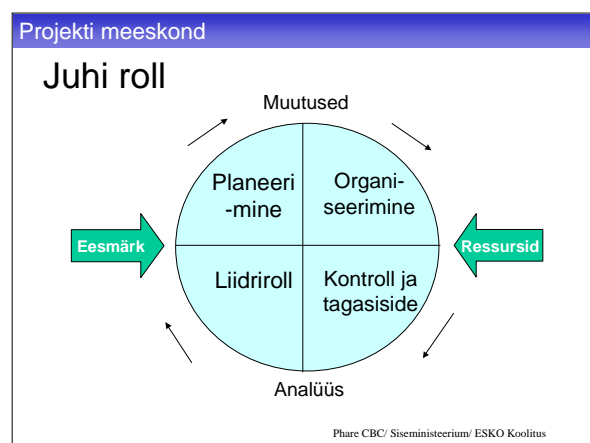
Oluliseks inimressursiks on projekti sidusgruppide esindajad – tellijad, juhtkomitee liikmed, teised kasusaajad. Ressurssina saab kasutada ka projektiga mitte seotud kolleege, nende kogemusi, teadmisi ja nõu. Mida rohkem õnnestub projektijuhil kaasata meeskonnaväliseid inimressursse projekti teostamisse, seda laiemat tähelepanu ja huvi osaliseks projekt saab, seda jätkusuutlikum on tulemus.

Inimeste kaasamine projekti tegevustesse on oluline oskus. Siiski on projektijuhi esmane roll maksimaalse efektiivsusega kasutada projektisisesid inimressursse – meeskonda ja eksperte.

### Projektijuhi roll

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.

Projektijuht on paratamatult ka projekti inimressursi juht. Inimesed on erilaadne ressurss, nende puhul ei piisa pelgalt tehnilisest koordineerimisest. Inimeste teadmised, kogemused, loovus, isikupära ning nendevaheline sünergia annavad projektile lisaväärtuse. Seda aga ainult juhul, kui projektijuht suudab luua eeldused heaks meeskonnatööks.



## Chapter 7

# PROJECT TEAM

People involved in the project are the most significant asset, determining its result. In this chapter you will be provided a view of the composition of the project's human resource, as well as what is the role of project manager in human resource management. We will also describe the methods to ensure acceptable selection of the team.

### Project's human resources

To implement the project, we will have at our disposal a certain amount of funds, to manage the project and to buy the know-how, i.e. the money meant for the human resource.

The internal resource of the project is constituted mainly by the project team, i.e. the people who are involved in the progress of the project all that time, and whose activity is co-ordinated by the project manager. Members of the project team are responsible, as a general rule, for concrete components or certain project tasks, for instance accountancy, training etc. Besides, attracted for participation in the activities of the project may be the experts, whose contribution is temporary, notably the lecturers, translators or designers. Although their impact on the aggregate outcome of the project is limited by the fulfilment of a given task, the quality should not be put to jeopardy, when selecting the experts.

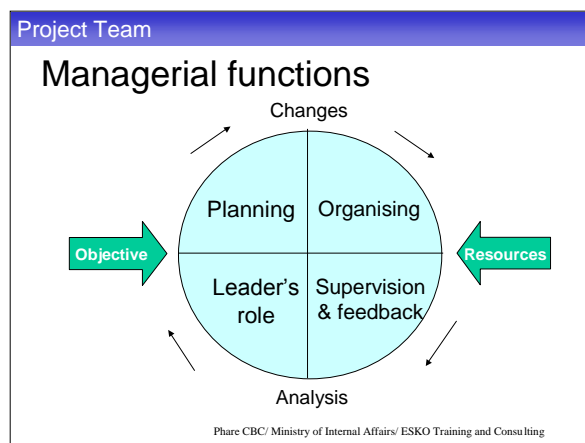
The project manager should by no means perceive as the resource his/her team only. For the results of the project to come by, both the human resources envisaged in the budget and the people linked with the project, but not paid by it, are necessary.

Essential components of human resource are representatives of related groups – beneficiaries, members of the Steering Committee, other beneficiaries. As a resource, the colleagues unrelated to the project, their experience, knowledge and advice can be used. The number of outside human resource the project manager succeeds in recruiting for performance of the project effectively contributes to the acclaim and interest the project attracts and enhances its sustainability.

The ability to make people contribute to the project effort is a valuable asset. Still, the primary role of the project manager is to use, to maximum capacity, the human resources affiliated to the project – the team and the experts.

### Role of the project manager

The task of the project manager is to plan and organise the activities within the limits of available resources, to supervise their fulfilment and to provide feedback to the team. Besides that, the project manager has to act as the team leader, meaning that he/she is to involve, spur, goad, motivate the people, and to establish a working environment conducive to high performance.



*The project manager is of necessity the leader of the project human resources. People are quite a specific resource. With them a purely technical co-ordination is just not enough. The people's knowledge, experience, creativity, personality and co-operative action, producing synergistic effect will impart to the project the value-added. This is so only provided the project manager can create prerequisites for excellent teamwork.*

## Meeskonna valik

Projekti edu algab meeskonna õigest valikust. Loomulikult kasutab projektijuht meeskonna komplekteerimisel eelnevaid koostöökogemusi konkreetsete ekspertidega ning intuitsiooni uute valikul. Sellest ei piisa alati hea meeskonna loomiseks. Läbi tuleb teha järgmised etapid:

- määratleda vajalikud rollid meeskonnas,
- sõnasta nende lähteülesanne,
- otsida sobiva kvalifikatsiooni, kogemuste ja isikuomadustega inimene,
- motiveerida ja kinnistada meeskonda.

### Eksperti lähteülesanne

Meeskonna moodustamist alustatakse projekti jaoks vajalike erialaste teadmiste ning oskuste määratlemisest. Kõige lihtsam on seda teha eelnevalt koostatud Gantti tabeli alusel, milles on kirjas detailsed ülesanded, mida meeskonnal täita tuleb. Kui näiteks ülesannete seas on “koolitusvajaduste uuring” ja “koolituse korraldamine”, on ilmne, et projekti meeskonda on vaja personalijuhi haridusega spetsialisti, kellel on ühtlasi ka koolitusürituste korraldamise kogemus. Kui projekti ülesannete hulka kuulub näiteks “aruannete ja materjalide tõlkimine”, siis tuleb vastavalt töö

mahule otsustada, kas projekti meeskonda kaasata tõlk või otsida väga hea keeleoskusega assistent, kes teostab tõlkeid muude ülesannete kõrvalt. Kolmas võimalus on tõlketööd teenusena osta.

Meeskonnaliikmete profile võib ühe ja sama projekti jaoks kujundada erinevalt. Oluline on, et kõik projektis ettenähtud ülesanded oleks teadmiste ja oskustega kaetud.

Järgmiseks sammuks on iga meeskonnaliikme ja lühiajalise eksperdi lähteülesande ehk töökirjelduse sõnastamine. Lähteülesanne peab kajastama eksperdi töö eesmärki, konkreetseid ülesandeid ning nende täitmiseks vajalikke ja/või soovitavaid teadmisi ja oskusi.

### Curriculum Vitae

Kandidaatide leidmiseks on erinevaid viise. Võimaluse korral tuleks kasutada professionaalseid personaliotsingu firmasid. Kui projekti eelarve või ajakava seda ei luba, tuleb projektijuhil leida kandidaadid soovitude ja/või meedia kaudu. Siinjuures on oluline, et igale ametikohale tekiks konkurents vähemalt kolmest kandidaadist. Kandidaadi vastavust lähteülesande tingimustele hinnatakse *Curriculum Vitae* ehk eluloo kirjelduse kaudu.

Hea Curriculum Vitae tagab nii projektijuhile enesele kui ka tema meeskonda kandideerijatele võimaluse olla valitud ka juhul, kui teda eelnevalt ei tunta. CV peab kajastama nelja liiki teavet:

- **Isikuandmed** – nimi, perekonnaseis, sugu, vanus ja kontaktandmed
- **Haridustee** – lõpetatud õppeasutuses omandatud eriala ja/või kraad. Eesti tingimustes on soovitatav esile tuua ka täiendkoolitus, mida rahvusvahelised CV formaadid sageli ei nõua.
- **Oskused** – erialased oskused, keelteoskus, erinevate arvutiprogrammide kasutamise oskus jne.
- **Töökogemus** – eelmised tööandjad, ametinimetused, peamised tööülesanded ja igas asutuses töötamise aeg; samuti projektid, milles on osaletud.

CV on üsna “kuiv” dokument, mis on eelkõige abiks kandidaadi vastavuse hindamisel lähteülesandes määratud kvalifikatsiooninõuetele. Et kandidaadi isikuomadused ja suunitlus paremini esile pääseks, on soovitatav lisaks CVle paluda ka motivatsiooni kirjeldavat kaaskirja. Kaaskirjas tuleb paremini esile kandidaadi isikupära, millel võib olla otsustav tähtsus valiku tegemise juures. Kaaskiri jätab ka võimaluse lisada informatsiooni, mis CVsse ei sobi või millele puudub etteantud formaadis koht.

Lisas 2 leiate näite eksperdi CVga Phare standardformaadis.

Projekti meeskond

### Eksperti lähteülesanne

- Ametinimetus
- Töö eesmärk
- Peamised ülesanded
- Vajalik kvalifikatsioon

Phare CBC/ Siseministerium/ ESKO Koolitus

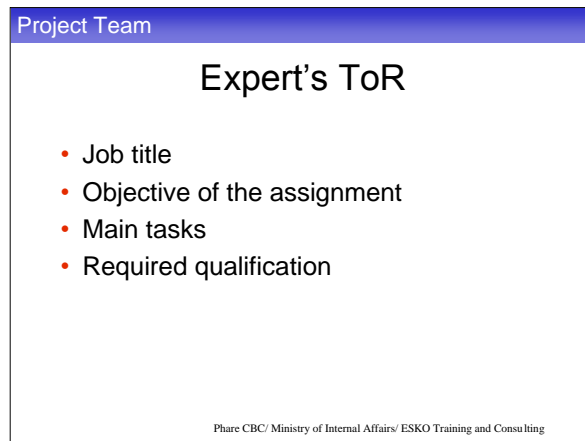
## Selection of the team

Success of the project starts with the correct choice of the team. Naturally, the project manager relies on his/her earlier experience of co-operation with given experts, and on his intuition, while picking the new cadres. This is not always enough, to set up a good team. The following stages are to be observed:

- define the necessary roles in the team,
- formulate their Terms of Reference,
- identify a person with suitable qualification, experience and personal traits,
- motivate and retain the team.

### Expert's ToR

At the inception of the team-composing process, the determination of specialist knowledge and skills is the next job on hand. The simplest way to do that is to use the Gantt chart which shows each operation the team is to fulfil, and its connection and timing as part of the overall scheme. If the tasks are “study of training needs” and “organisation of training”, it is evident that the team needs an expert qualified as a human resource manager, and also knowledgeable in organisation of training events. Should the project tasks read “translation of reports and materials”, it remains to be decided, judging by the volume of work, whether to recruit a full time translator, or else find an assistant proficient in the required language. The third option available is to outsource the translation works. The profiles of team members can be tailored differently, for the same project. The precept is that all tasks envisaged in the project are to be covered by knowledge and skills.



The following step is the wording of the ToR or the job description for each team member and short term expert. The ToR is to set down the objective of work of the expert, his/her concrete tasks and the required and/or expected knowledge and skills, enabling to comply with those tasks.

### Curriculum Vitae

There are many ways to locate the candidates, among them outsourcing the services of professional recruitment agencies. The project budget or time schedule not permitting, the project manager is to find the candidates through media and/or basing on personal references. It is of paramount importance that each office should be vied for by at least three candidates. ToR compliance of the candidate is to be assessed by a *Curriculum Vitae (CV)*.

A good CV will guarantee to both the project manager and the applicants, eager to seek employment in the team an opportunity to be elected also in case they are unknown by the recruiters. CV is to provide the information on four aspects:

- **personal data** - name, marital status, sex, age and contact requisites
- **education** – the educational institutions graduated, speciality acquired and/or degree conferred. For Estonia, expected is the mention of the in-service training, which the international CV formats often choose to ignore.
- **skills** – specialist skills, language proficiency, computer literacy etc.
- **work experience** – previous employers, job titles, main assignments, as well as length of service with each institution or facility; also the projects the applicant was involved in.

CV is a rather ambivalent document, mainly helping to size up the candidate's conformity to qualifications required in the ToR. For the candidate's personal traits and orientation to come to the fore, it would be good to ask the applicant to add to the CV a cover letter, clarifying his/her motivation. The cover letter reveals better the applicant's personality, which may turn out decisive in making the selection. It also leaves a loophole for adding by the applicant of some relevant information, not accommodated for the CV format, or just incompatible therewith.

Annex 2 contains a sample CV of an expert, made under the Phare standard format.

## Töövestlus

Töövestlusel ehk intervjuul on määrav tähtsus kandidaadi meeskonda valimisel. Erinevalt CV-st annab vestlus pildi kandidaadi motivatsioonist, suhtumistest ja isikuomadustest. Otsust parima kandidaadi kohta ei saa langetada pelgalt mulje põhjal. Mitte kõik võimekad ja projekti õnnestumiseks vajalikud inimesed pole karismaatilised suhtlejad. Sellepärast peavad intervjuueerijad vestluseks hoolikalt valmistuma. Esmalt tuleb määratleda, mida tahetakse vestluse käigus välja selgitada ning selle põhjal sõnastada küsimused. Valmis sõnastatud küsimused aitavad jälgida, et valiku tegemiseks vajalik informatsioon esile tuleks. Oluline on välja selgitada:

- kandidaadi motivatsioon
- teadmiste, osakuste vastavus töö iseloomule
- isiku sobivus meeskonda

Intervjuu situatsioonis ei ole kandidaat ainuke pool, kes ennast “müüb”. Potentsiaalsel töötajal tuleb samuti otsustada, kas projekt ja tema roll selles talle huvi pakub ning kas inimesed, kellega tal koostööd teha tuleb, on talle sümpaatsed. Seega ei tohi vestlusest välja jääda:

- intervjuueerijate tutvustus
- projekti tutvustus
- selgitus pakutava ameti ja tööülesannete kohta
- informatsioon valiku tegemise protsessi kohta.

Sellest, kui korrektsed, sõbralikud ja selged on vestluse läbiviijad, sõltub väljavalitud kandidaadi otsus koht vastu võtta, mis veelgi tähtsam, hilisem suhtumine oma töösse.

Väga headest ekspertidest ja projektijuhtidest on igal pool suur puudus. Selleks, et neid projekti juurde kinnistada, ei piisa sageli heast palgast. Tahtes meeskonda head spetsialisti, tuleb läbirääkimiste käigus rõhutada töö neid eeliseid, mis just soovitud kandidaati motiveerivad. Motivatsioonitegureid eksisteerib tunduvalt rohkem, kui esimesel pilgul arvata võiks. Kõrvaloleval slaidil on valik võimalikest põhjustest, miks üks või teine töökoht inimest huvitab. Kui intervjuueerijatel õnnestub vestluse käigus kandidaatide motivatsioonitegurid välja selgitada, on mõlemaid pooli rahuldava kokkuleppe saavutamiseks loodud tugev pagas.

Projekti meeskond	
<b>Motivatsioonitegurid</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiaalsed hüved</li> <li>• Võim / mõjuvõim</li> <li>• Tähendus / mõte</li> <li>• Ekspertistaatus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loovus</li> <li>• Kuuluvustunne</li> <li>• Iseseisvus</li> <li>• Turvalisus</li> <li>• Staatus</li> </ul>
<small>Phare CBC/ Siseministeerium/ ESKO Koolitus</small>	

## Rollid meeskonnas (Adizes' e teooria)

Peale erinevuste motivatsioonis, tuleb arvestada ka sellega, et täiskasvanud inimesel on kasvatus, väärtuste ja võimete baasil välja kujunenud töö ja juhtimisstiil. Tööprotsessis väärtustatakse väga erinevalt selliseid jooni nagu kiirus, põhjalikkus, täpsus, lahkus, paindlikkus jne. Projektijuhi valimisel, nagu ka oma meeskonna komplekteerimisel, ei ole õiget ega valet tüüpi inimesi. Küll on teatud inimitüübid sobilikumad ühe või teise rolli täitmiseks. Projekti iseloomust sõltub ka see, millist tüüpi projektijuhti eelistada. Juhitüüpide määramiseks on mitmeid erinevaid isiksuse teste, mis aitavad meil paremini teadvustada iseenda tugevaid külgi ning märgata teiste omi.

Selles käsiraamatus tutvustatakse neist ühte lihtsamat, jugoslaavia päritolu USA teadlase ja juhtimiskonsultandi **Izak Adizes'** e juhi tüpoloogiat, mis võimaldab lihtsate tähelepanekute kaudu teadvustada nelja juhitüübi omaduste olemasolu või puudumist konkreetse inimese juures.

Adizes eristab nelja juhi põhitüüpi:

- produtseerijat,
- administraatorit,



- ettevõtjat,
- integreerijat.

**Job interview**

The significance of the job interview for one’s selection into the team can not be overestimated. Unlike the CV, the interview provides a clear picture of the applicant’s motivation, attitudes and personal traits. However, the decision for the best candidate should not be taken judging by the fleeting impression. Not all people of abilities, vitally needed for the project to be a success, are charismatic communicators. Consequently the interviewers must prepare for the interview in all earnest. In the first place, they are to define what needs to be found out, in the course of the interview, formulating the questions appropriately. The pre-formulated questions help one to make sure the information necessary to make the decision should come to light. It is crucial to find out:

- what is the candidate’s motivation;
- whether her/his education and skills comply with the nature of the job;
- if his/her personality complements the team .

In the interview situation the applicant is not the only party marketing itself. The would-be employee will have to decide whether the project and his/her role therein is attractive, and whether the people he/she will have to work with are agreeably suited to his/her nature, tastes, or outlook. Hence, the interview must never omit:

- presentation of the interviewers
- overview of the project
- briefing on the job offered and job the assignments to be met
- information on final selection procedure.

A major factor directing the applicant to accept the job, as well as determining his later behaviour at work in a manner conforming to what is expected, is how serious in character or intent, how friendly and straightforward are the interviewers.

Excellent experts and project managers are hard to come by. To secure their strong commitment, the good salary is often just not enough. If you want to recruit a good specialist for the team, the negotiations are to concentrate on those advantages, which motivate the given applicant. Motivation factors are more numerous than may be

suspected, at first glance. The opposite slide lists a selection of reasons why a given job may occur attractive to someone. If the interviewers are lucky enough to identify the motivating factors of applicants, they possess a strong base to achieve an understanding, meeting the interests of both parties.

Project Team

### Factors of motivation

- Material benefits
- Power/ influence
- Meaning /purpose
- Expert status
- Creativity
- Sense of belonging
- Independence
- Security
- Status

Phare CBC/ Ministry of Internal Affairs/ ESKO Training and Consulting

**Roles in the team (Adizes’ theory)**

Besides the differences in motivation, one is to keeping mind that an adult person has evolved his own working style, on the basis of upbringing, acquired values and innate abilities. The qualities like speed, thoroughness, accuracy and precision, responsiveness, flexibility etc. are differently appreciated. There are no right or wrong persons when selecting a project manager and completing the team. Rather, some types of person are better suited to fill a given role. The nature of the project also determines what type of project manager is to be given preference to. To determine the types of leader, there are different personality tests, helping us to acquire enhanced awareness of our strong sides, and to perceive the same with the others.

This Handbook will introduce to you a simpler one among them, the leader's typology developed by the US researcher and management consultant of Yugoslav descent **Ichak Adizes**, enabling one to identify, whether the persons possesses the traits of the given type of leader. Adizes sets apart four basic types of leader:

- producer,
- administrator,
- entrepreneur,
- integrator.

Alljärgnevaid iseloomustusi lugedes arvestage, et puhast tüüpi leidub äärmiselt harva. Suuremal osal inimestest esineb küll mitme erineva juhitüübi omadusi, kuid üks neist domineerib suuremal või vähemal määral.

**Produtseerijat** iseloomustab tulemusele orienteeritus ja kõrge saavutamisevajadus. See on juhitüüp, keda motiveerib võimalus oma tööga midagi kasulikku ja käegakatsutavat ära teha. Produtseerijale on aeg kõige väärtuslikum ressurss, seega tahab ta tulemuse saavutada võimalikult kiirelt ja efektiivselt. Ta on väga tegus ning leiab endale alati tööd, mida teha. Otsuseid langetab ta kiiresti. Kolleegidega konsulteerimiseks ning konsensuse saavutamiseks ta aega ei kuluta. Ta teab täpselt, mida teha, kuidas teha ning teeb ka ise ära. Oma alluvatel nõuab ta samasugust kiirust ja tulemuslikkust, kuid nende õpetamiseks ja tagasisideks ta aega ei pühenda. Produtseerija on hea operatiivjuht, kuid strateegilisest nägemusest tal napib. Regulaarseid koosolekuid produtseerija ei armasta. Kui ta neid üldse kokku kutsub, siis teatamaks, mida ta on otsustanud ja milliseid ülesandeid otsuse täitmine teistele kaasa toob. Produtseerija tüüpi juhiga on soovitatav olla napolisõnaline, täpne ja konkreetne, alati alustada eesmärgi nimetamisest ning rõhutada ettepaneku konkreetseid tagajärgi ja tulemusi.

Projekti meeskond

### Produtseerija

- + tulemusele orienteeritud
- + efektiivne
- + töökas
- + kiireid otsuseid tegev
- enesekeskne
- domineeriv
- teiste panust alahindav

Phare CBC/ Siseministeerium/ ESKO Koolitus

**Administraatorit** iseloomustab süsteemsus ja hoolsus. See juhitüüp armastab selgeid reegleid ja protseduure. Ta on hästi kodus seadusandluses ja formaalsetes nõuetes ning järgib neid täpselt. Talle meeldib ka ise reeglistikku luua ja selle täitmist jälgida. Ta ei jäta kunagi antud ülesande täitmist kontrollimata. Administraatori töökoht on hästi korrastatud ja dokumendid süstematiseeritud. Administraator on aeglane ja põhjalik ega võta riske. Tal on kõrge vastutustunne. Administraatorist projektijuhil on oluline ajakavast ja lähteülesandest täpselt kinni pidada. Muudatusi esialgsesse plaani viia ta ei armasta – leiab kindlasti põhjuse, miks seda teha ei saa. Kui teil on vaja administraatorist ülemuse meelt muuta, siis tulge lagedale konkreetsete faktidega ja reegleid arvestava alternatiivplaani, veelgi parem, viidake pretsedendile. Emotsionaalsed argumendid jätke enda teada.

Projekti meeskond

### Administraator

- + hästi organiseeritud, täpne, hoolas
- + süstemaatiline ja järjekindel
- + reegleid ja protseduure järgiv
- + detailidele keskenduv
- aeglastel otsustav
- jäik
- suutmatu strateegiliselt mõelda

Phare CBC/ Siseministeerium/ ESKO Koolitus

**Ettevõtja** juhitüüp on eelkõige suur innovaator ja ideede genereerija. Ta on loova

Projekti meeskond

### Ettevõtja

- + kaugele mõtlej
- + suure loovuse ja algatusvõimega
- + paindlik, muutustega kaasa minev
- + entusiastlik
- riskialdis
- jätab tihti töö lõpetamata
- distsiplineerimatu

Phare CBC/ Siseministeerium/ ESKO Koolitus

mõtlemisega ning entusiastlik. Talle meeldib olla uute projektide algataja, kuid mitte lõpuleviija. Ettevõtja on väga kohanemisvõimeline. Ta on alati valmis plaane muutma, kui see eesmärgile kasuks tuleb. Ettevõtja tüüpi juht on hea strateeg, kuid teostamiseks vajab ta teisi. Ettevõtja ei armasta reegleid ega raame. Kokkulepitud aegadest ta kinni ei pea. Koosolekuid kutsus kokku spontaanselt ning peaaesjalikult oma ideede eksponeerimiseks. Samas on tal võime teisi innustada ning oma plaane toetama ja teostama panna. Kui sul on ettevõtjast ülemuse toetust

When reading the characteristics below, one should keep in mind that the unmitigated type is a rarity. The majority of people, though manifesting the traits of different leader type, still have one type strongly prevailing.

**Producer** is characterised by orientation to results and a marked need for performance. This is the leader type, motivated by the opportunity to do something tangible and useful. For the producer, time is the most valuable asset, thence his persistent drive to achieve his ends as speedily and efficiently as possible. He is highly effective and always finds something to busy himself with. He takes decisions without undue delay. He never wastes time to ask his colleague's opinion and to reach a consensus. He knows precisely what to do and how to do it, and he does do it. He requires that his subordinates should carry on as speedily and as efficiently as he does, however he never takes time to instruct them or to get some feedback. Producer is a good operative manager, however he tends to fall short for strategic vision. He hates regular meetings. Whenever he calls them (if any), it is to declare what he has decided and what tasks will be charged on others, through that particular decision. It is advisable to be short-spoken, precise and matter of fact with that type of leader. One should always to start with a designation of the objective, and to highlight the concrete consequences and results of the action proposed.

Project Team
<h2>Producer</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ result oriented</li> <li>+ efficient</li> <li>+ hard-working</li> <li>+ decisive</li> <li>- self-centred</li> <li>- dominating</li> <li>- underestimating other people</li> </ul> <p style="text-align: right; font-size: small;">Phare CBC/ Ministry of Internal Affairs/ ESKO Training and Consulting</p>

**Administrator** is characterised by love for system and detail and by his ultimate diligence. That leader type is all for clear guidelines and procedures. He is versed in laws and formal requirements, and abides by them to the letter. He likes making regulations and imposing them on others. He never fails to supervise over the fulfilment by subordinates of tasks assigned them. The workplace of the administrator is well organised and the documents compartmentalised. Administrator is slow and thorough going. He never takes risks. He has a high sense of responsibility. The project manager, possessing the qualities of the administrator will be strictly observing the time schedule and the ToR. He will abhor amending the original plan, always finding an excuse not to do so. If you need to change your administrator-type boss' mind, shake him with an alternative plan basing on concrete facts and compliant with rules. It would be even better if there is a precedent to be referred to. Emotional issues are never to be brought up for consideration or debate.

Project Team
<h2>Administrator</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ well organised, punctual, careful</li> <li>+ systematic and persevering</li> <li>+ observant of rules and procedures</li> <li>+ concentrating on detail</li> <li>- slow in decision-making</li> <li>- rigid</li> <li>- unable to think strategically</li> </ul> <p style="text-align: right; font-size: small;">Phare CBC/ Ministry of Internal Affairs/ ESKO Training and Consulting</p>

**Entrepreneurial** leader type is first and foremost a great innovator and generator of ideas. He possesses creative thinking and is brimming with enthusiasm. He loves to initiate new projects, however he never finalises them. Entrepreneur is exceedingly adaptable. He is always ready to change plans, when this facilitates reaching the objective. The entrepreneurial type leader is a good strategist, however he needs others to implement his

Project Team
<h2>Entrepreneur</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ strategic</li> <li>+ creative, takes initiative</li> <li>+ flexible, adaptable</li> <li>+ enthusiastic</li> <li>- likely to take risks</li> <li>- leaves work unfinished</li> <li>- undisciplined</li> </ul> <p style="text-align: right; font-size: small;">Phare CBC/ Ministry of Internal Affairs/ ESKO Training and Consulting</p>

schemes. Entrepreneur brushes aside the rules and regulations. He does not keep the deadlines. He calls the meetings as he pleases, mainly to exhibit his own ideas. Still, he can

vaja, siis esita oma mõte emotsionaalselt ja atraktiivselt, kuid väldi detaile. Kui tahad ettevõtjaga milleski kokku leppida, siis tee seda kirjalikult.

**Integreerijat** iseloomustab meeskonnatöö kõrge väärtustamine. Talle on väga oluline kõigi grupiliikmete arvamus ja toetus. Oma rolli näeb ta vastuolude lahendamises, konsensuse ja harmoonia tekitamises. Et need on aeganõudvad protsessid, siis ei väärtusta integreerija kiiret tulemust. Kõiki rahuldav tulemus kaalub tema silmis üle ka kvaliteedi. Integreerija ei taotle meeskonna juhi, vaid pigem koordinaatori staatust. Ta on väga hea kuulaja. Iga alluva probleemid on talle olulised. Kui integreerijale piisavalt aega anda, suudab ta väga erinevate huvide vahel kompromisse saavutada. Integreerija armastab nõupidamisi, see on tema põhiline töömeetod. Samas ei ole talle oluline, et nõupidamine püsiks konkreetses teemas. Integreerijast juhi toetuse saamiseks kulutage enne asja juurde asumist aega seltskondlikuks vestluseks. Integreerija meeskonnas on ka töösituatsioonis emotsionaalsus lubatud.

Projekti meeskond
<h2>Integreerija</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ inimesi kaasav</li> <li>+ hea kuulaja ja suhtleja</li> <li>+ kompromisse ja harmooniat otsiv</li> <li>+ kõigiga arvestav</li> <li>– aeglane</li> <li>– otsustusvõimetu</li> <li>– kvaliteeti alahindav</li> </ul> <p style="text-align: right; font-size: small;">Phare CBC/ Siseministeerium/ ESKO Koolitus</p>

infuse inspiration in others, making them support his plans and perform them. Should you need to secure your entrepreneurial type boss' support, launch your idea with enthusiasm, in attractive package, avoiding detail. If you need to secure the entrepreneur's agreement on some issue, just make it in written.

**Integrator** is characterised by his high valuation of teamwork. He finds it important to secure the opinion and support of all members of the group. He perceives his role in conflict resolving, creation of consensus and harmony. Because those are time consuming processes, the integrator does not expect nor appreciate a quick result. The outcome acceptable to all will make up for lower quality, in his opinion. The integrator does not crave the status of team leader; rather, he is glad with the status of moderator. He is an excellent listener. The problems of each subordinate are vital to him. Given there is enough time, the integrator can iron out dramatic differences and achieve compromise. The integrator adores meetings. Being in conference is his style of work. While doing it, he does not care much when the conversation strays off the original agenda. To obtain the support of the integrator leader, you will have to first spend some time on small talk, before tackling your problem. In the integrator team, emotions are tolerated also in a working situation.

Project Team
<h2 style="margin: 0;">Integrator</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ involves people</li> <li>+ good listener and communicator</li> <li>+ seeks compromises and harmony</li> <li>+ takes everybody's interest in regard</li> <li>- slow</li> <li>- irresolute</li> <li>- ready to sacrifice quality</li> </ul> <p style="font-size: small; text-align: center;">Phare CBC/ Ministry of Internal Affairs/ ESKO Training and Consulting</p>

## 8. peatükk

# KOMMUNIKATSIOON

Selles peatükis seletatakse lahti kommunikatsiooniprotsessi mõiste ning kirjeldatakse koordineerimise eesmärgi ja tasandeid. Eraldi käsitletakse efektiivsete koosolekute korraldamise eeldusi ning antakse ülevaade projekti maine kujundamise võtetest.

### Kommunikatsioon ja informatsioon

Mõistetel “kommunikatsioon” ja “informatsioon” on palju käsitlusi ja definitsioone. Seetõttu selgitame esmalt, mida selles käsiraamatus nende terminite all mõistetakse.

**Informatsioon** on igasugune kirjalik, suuline või visuaalne teave, mida edastatakse kommunikatsiooniprotsessis.

**Kommunikatsioon** on ühe- või kahe-suunaline informatsiooni edastamise protsess.

Kommunikatsiooniprotsessis edastatakse sõnum saatjalt vastuvõtjale. Kommunikatsioon hõlmab saatja, sõnumi ja vastuvõtja vahelist vastastikkust toimet.

Ühesuunalist kommunikatsiooni võib nimetada ka informeerimiseks. Informeerimise puhul edastatakse teave sihtgrupile tagasisidet eeldamata. Mõnikord võib projektis osutada vajalikuks meeskonnaliikmeid, kasusaajaid või laiemat üldsust informeerida. Näiteks tuleb teil teavitada partnereid telefoninumbrite muutumisest või saata kõigile sidusgruppidele infolehed projekti eesmärkide ja taotluste kohta.

Niipea, kui informatsiooni saajalt eeldatakse reageeringut, on põhjust rääkida infovahetuse keerukamast vormist kahe-suunalisest kommunikatsioonist. Kahe-suunaline kommunikatsioon on dialoogiks, mis nõuab informatsiooni edastajalt palju enam planeerimist, läbimõtlemit ja info vastuvõtjaga arvestamist. Kahe-suunaline kommunikatsioon kätkeb endas informatsiooni mõistmist, vahetamist, jagamist, suhtlust, sotsiaalset käitumist ning vastastikkust mõjutamist.

Kahe-suunalist kommunikatsiooni vajame selleks, et:

- teadvustada probleeme ja vaidlusküsimusi;
- teha mõistetavaks seisukohti
- tõsta sihtgrupi teadlikkust
- saada tagasisidet
- pakkuda lahendusi
- saavutada kompromissi jne.

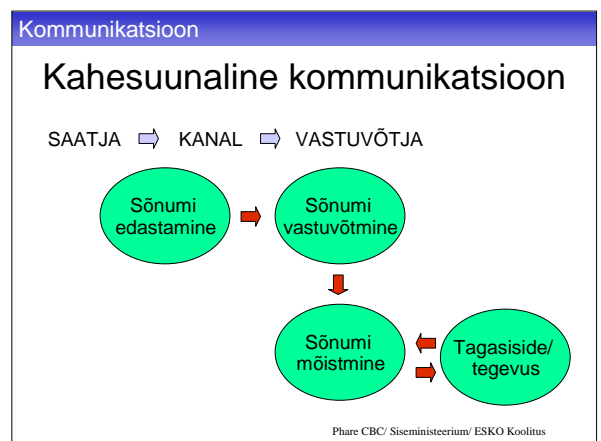
Järgnev näide “koolitajate valik” illustreerib kommunikatsiooni etappe:

**Sõnumi edastamine:** *Sõnumi saatja määratleb, millised on kandidaatidele esitatavad nõudmised, mida neile pakutakse ning millega motiveeritakse. Sõnumi saatja koostab kuulutuse teksti. Kuulutus avaldatakse sihtgrupile suunatud ajakirjas ning saadetakse sihtgrupiga kontaktis olevatele isikutele.*

**Sõnumi vastuvõtmine:** *Sihtgrupp loeb kuulutust ajakirjast või saab selle kontaktisikutelt.*

**Sõnumi mõistmine:** *Osa sihtgrupist teadvustab isikliku huvi kuulutuse sisu vastu. Neist osa hindab end esitatud tingimustele vastavaks.*

**Tagasiside/ tegevus:** *Osa sihtgrupist esitab täpsustavaid küsimused telefoni ja e-posti teel. Osa sihtgrupist esitab CV ja sooviavalduse.*






## Chapter 8


# COMMUNICATION

**This chapter clarifies the concept of communication process and the aims and objectives of co-ordination. Prerequisites for holding effective meetings will be tackled separately. Also presented will be an overview of image building techniques related to a project.**

### Communication and information

For the concepts of “communication” and “information” a multitude of approaches and definitions have been evolved. Wherefore we will first produce the construction of those terms in this manual.

 **Information** is any written, oral or visual message forwarded in the communication process.

 **Communication** is the one-way or two-way process of delivery of information.


In the communication process, the message travels from the forwarding agency to the recipient. Hence, communication is the matter of interrelation affecting the triangle of sender, message and recipient.

One-way communication may also be called information providing. When information is provided, the feedback is not expected. It may turn out sometimes necessary, for the purposes of the project, to issue information to team members, beneficiaries or a wider public. For instance, you might need to notify your partners about the change in phone numbers, or to deliver to all stakeholders the memoranda on aims and objectives of the project.

As soon as there is the need for reaction on part of the recipient, a more sophisticated exchange of information, the two-way communication enters into play. Two-way communication is a dialog calling for much more planning, perusal of the subject matter to be presented, taking into consideration of the type of recipient of the information. Two-way communication involves understanding, exchange and sharing of information, constructive engagement, social behaviour and interaction.

We need two-way communication, in order to:

- make each other aware of problem areas and points of contention;
- explain each others ' standpoints
- enhance the target group awareness
- obtain the feedback
- offer solutions
- reach mutual understanding etc.

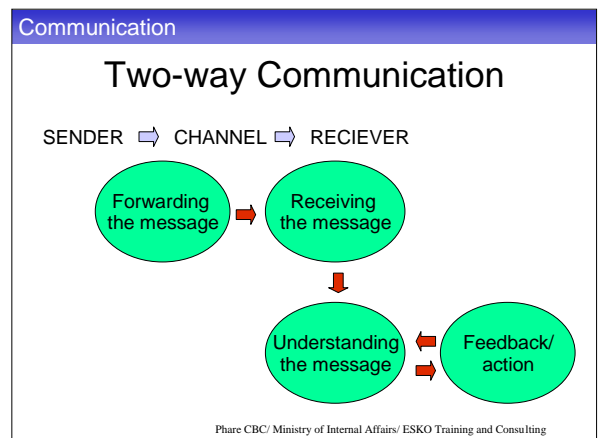
 The following example “selection of trainers” serves to illustrate the stages of communication:

**Delivery of the message: Forwarding agency will determine the requirements presented to the candidates, the offers made to them and the benefits they will be motivated by. Forwarding agency will compose the text of advertisement. The advertisement will be published in the magazine disseminated among the target group. It will also be e-mailed to centres and individuals constructively engaged with the target group.**

**Reception of the message: The target group will read the advertisement in the magazine or will obtain it from contacts.**

**Understanding of the message: Part of the target group will take notice of the subject matter of the advertisement.**

Some of them will consider themselves as meeting the requirements.




*Feedback/ action: Part of the target group will request additional information on telephone and by e-mail. Part of the target group will submit the CV and the job application.*

Kommunikatsiooni planeerimisel on oluline:

- tunda informatsiooni vastuvõtjat ja tajuda tema mõtlemisviisi;
- esitada informatsioon vastuvõtjale arusaadavas sõnastuses ja kohases detailsuse astmes;
- anda märku soovist saada tagasisidet.

## Koordineerimine

 Koordineerimine on struktureeritud ja organiseeritud kommunikatsioon ühtset tegevussfääri jagavate tegevusüksuste vahel.

### *Koordinatsiooni meetodid*

**Koordinatsiooni aitavad tagada:**

- omavahelised kokkulepped
- otsene juhendamine
- kehtestatud standardid ehk reeglid, meetodid, protseduurid, kvalifikatsiooninõuded, tulemuste kirjeldused.

**Kommunikatsioon**

### Koordinatsiooni meetodid

- Kokkulepped
- Otsene juhendamine
- Standardid
  - reeglid ja protseduurid
  - kvalifikatsiooninõuded
  - tulemuste kirjeldused

Phare CBC/ Siseministeerium/ ESKO Koolitus

Igas konkreetses olukorras tuleb valida sobivad koordinatsiooni meetodid. Näiteks väikeses meeskonnas piisab sageli omavahelistest kokkulepetest. Suurema inimeste arvu puhul vajatakse koordineerimiseks isikut, näiteks projektijuhti, kes vastutaks töölesannete jaotamise, vajaliku informatsiooni, töötingimuste ja tulemuste kontrolli eest. Keerulisemad projektid ning programmid vajavad lisaks koordinaatorile ka protseduuri reegleid, mis esitavad selged juhised igas olukorras toimimiseks. Selliseks reeglistikuks on näiteks Phare DIS käsiraamat.

### *Koordineerimise eesmärgid*

Koordineerimise eesmärkideks on:

- ressursside ja panuste tulemuslik juhtimine,
- otsustamisprotsessi efektiivsus;
- kattuvate ja raiskavate paralleelsete tegevuste ennetamine,
- spetsiifiliste ja üldiste sihteesmärkide ühtsustamine,
- protseduuride lihtsustamine, rollide ja kohustuste tõhus jagamine.

### *Projekti koordineerimise tasandid*

Koordineerimine toimub erinevatel tasanditel, milles projekt võib olla nii passiivne kui aktiivne osapool.

### **Passiivne koordinatsioon**

Projekt on osa suuremast süsteemist ja on koordineeritud teiste organisatsioonide poolt, näiteks tellija või rahastaja poolt. Seetõttu mõjutavad seda väliselt kehtestatud reeglid, protseduurid, tähtajad jne. Nende reeglite kehtestamine toimub eesmärgil koordineerida suurt hulka projekte ja tegevusi. Sageli on siin tegemist ühepoolse kommunikatsiooniga projekti suhtes, mis osana tingimustest ei kuulu vaidlustamisele.

### **Sisene koordinatsioon**

Projekti meeskonnas toimub seesmine ressursside ja tegevuste koordineerimine. Projektijuhi ülesandeks on tagada, et kõigil ekspertidel oleks kättesaadav tööks vajalik informatsioon ja juhised. Koordinatsiooni eesmärgil on meeskonnal ka sisemised reeglid, mis kehtivad neile kõigile. Näiteks aruandluse formaat, projekti paber- ja elektroonsete dokumentide hoidmise süsteem, tööaja arvestuse tabelid, telefonide või projektiauto kasutamise kord jne. Peale formaalsete süsteemide on meeskonna toimimiseks vajalikud koosolekud ja kohtumised, kus edastatakse informatsiooni vahetult ja operatiivselt. Meeskonna vahetu suhtlemine aitab tekitada sünergiat.

When planning communication, it is essential to:

- know the recipient of the information and to perceive his/her way of thinking;
- submit the information in the wording understandable to the recipient, and in appropriate detail;
- signal to the recipient your interest to get feedback

## Co-ordination



Co-ordination is a structured and organised communication between the action units sharing the common sphere of activities.

### *Co-ordination methods*

#### **Supportive of the co-ordination are:**

- mutual adjustment
- direct supervision
- established standards or rules, methods, procedures, qualification requirements, descriptions of results.

#### Communication

### Methods for coordination

- Mutual adjustment
- Direct supervision
- Standards
  - Rules and procedures
  - Qualification requirements
  - Descriptions of results

Phare CBC/ Ministry of Internal Affairs/ ESKO Training and Consulting

In each concrete situation, suitable co-ordination methods are to be opted for. For instance, in a small team the mutual understanding is often sufficient. For a larger number of people, one needs a person put in place for co-ordination, such as a project manager, to be responsible for distribution of job assignments, for supply of required information, provision of decent work conditions and checking the results. The more sophisticated projects and programs call for procedural rules, besides the co-ordinator, setting down clear guidelines for each *ad hoc* situation. Such guidelines are presented, for instance in the PHARE DIS manual.

### *Objectives of co-ordination*

Objectives of the co-ordination are:

- efficient management of resources,
- efficiency of the decision making process,
- avoiding the overlapping and wasteful parallel activities,
- unification of specific and general target goals,
- simplification of procedures, efficient distribution of roles and responsibilities.

### *Levels of project co-ordination*

Co-ordination will take place in different levels: the project may be both the passive and the active party in co-ordination.

### **Passive co-ordination**

Project is part of a larger system; it is co-ordinated by outside organisations, e.g. by beneficiary or donor. Consequently, it is operating under impact of rules, procedures, deadlines etc., imposed externally. The goal of establishment of those rules is to co-ordinate a large number of projects and activities. Often, we have here one-way communication respecting the project, being part of the pre-set conditions not subject to argument.

**Internal co-ordination**

Project team is the scene of internal co-ordination of resources and activities. The task of the project manager is to ensure the availability to all experts of information and guidelines, required for work. For the purposes of co-ordination, the team has also established the internal rules, effective to each and everybody. For instance the format of reporting, the filing system of paper and electronic documents, the time sheets, the rules of use of the phones or the project vehicle, etc. Besides the formal systems, there are informal meetings necessary for the team to forward information operationally. Direct constructive engagement of the team will help create the synergistic effect.

## Väline koordineatsioon

Peale sisese koordineerimise on projektijuhil vaja koordineerida oma tegevusi projektivälise organisatsioonide ja isikutega nagu kasusaajad, muud sidusgruppid, teisted projektimeeskonnad jne, kes ei kuulu otseselt projekti meeskonda. Välise koordineerimise eesmärkideks on tagada sidusgruppide kaasamine ja informeeritus vajalikul määral, vältida dubleerimist ja soodustada sünergiat teiste projektide ja tegevustega.

### *Koordineerimisega seotud riskid*

**Koordineerimisest tõusva kasu kõrval tuleb arvestada ka kaasnevate riskidega, milleks on:**

- lisabürokratia ja keerukate kommunikatsioonivõrkude loomine
- liigne koordineerimine
- infomüra
- koordineerivate üksuste püsijäämine ilma, et nende järele pärast algselt seatud sihtide saavutamist vajadust oleks
- tagajärjena tüdimus meeskonnatööst ja ühisest otsustamisest
- juhtimatu superstruktuuri tekkimine organisatsiooni sees

## Koosolekud

Koosolekud on üheks oluliseks efektiivse kommunikatsiooni tagamise vahendiks projektiga seotud isikute ja gruppide vahel. Ühtlasi täidab koosolek ka projekti koordineerivat rolli. Seda eeldusel, et koosolek on eesmärgistatud, hästi ettevalmistatud ning efektiivselt läbiviidud.

### Planeerimine

Esimene samm edukate koosolekute pidamise suunas on kaaluda läbi järgnevad küsimused:

- Mis on koosoleku eesmärk? Mida tahetakse saavutada?
- Mis oleksid koosoleku mittepidamise tagajärjed?
- Milline peaks olema päevakord? Millised on teemad, nende järjekord, eraldatud aeg?
- Kes peaks osalema?
- Kes koosolekut juhatab ja kes protokollib?
- Missugune peab olema osalejate ettevalmistus?

### Elteavitamine

Et koosoleku aega võimalikult hästi ära kasutada, teatage osalejatele eelnevalt järgmist:

- koosoleku kuupäev, kellaaeg ja toimumise koht
- päevakord
- osalejad
- koosoleku juhataja, protokollija, ettekandjate nimed
- vajalik ettevalmistus
- kirjalik materjal

### Ettevalmistamine

Et kindlustada koosoleku tulemuslikkus:

- tehke kõikidest vajalikest paberitest kõigile osalejatele koopiad
- kontrollige üle ruum ning tehnilised vahendid
- vaadake üle eelmiste koosolekute protokollid
- kontrollige eelnevalt osalejate valmisolekut ning vajadusel saatke teistkordne meeldetuletus

### Koosoleku läbiviimine

Koosoleku juhataja peab kindlustama, et koosolek läbiks alljärgnevad protseduurilised osad:

- avamine

### **External co-ordination**

Besides internal co-ordination, the project manager shall co-ordinate his/her activities with external organisations and individuals, such as beneficiaries, stakeholders, other project teams etc., not directly belonging to this project. The aims of external co-ordination are to ensure involvement of stakeholders and putting them into picture, to the necessary extent; to avoid doubling and to promote synergy with other projects and activities.

#### *Risks involved in co-ordination*

**Besides the benefits arising from co-ordination, some concomitant risks are to be taken due regard of:**

- additional red tape and establishment of sophisticated communication networks
- overdoing with co-ordination
- background noise
- hanging on of the co-ordinating units, after they will have exhausted themselves, i.e. will have performed the objectives they had originally been set up for
- boredom and disinterestedness, generated by team work and joint decision making
- emergence of a superstructure within the organisation, persisting by inertia

### **Meetings**

Meetings are an essential means of providing effective communication, between the people and groups related to the project. At the same time, the meeting also fulfils the role of project co-ordination. This is so under the assumption that the meeting is targeted, well prepared and smoothly held.

#### *Planning*

The first step on the way to successful meetings is to address the following issues:

- What is the aim of the meeting? What ends are to be reached?
- What would ensue if the meeting were not held?
- What should be on the agenda? What are the topics, their sequence, the time allotted?
- Who is to speak?
- Who is the Chair, and who is the minutes-secretary?
- What should be the level of preparedness of the participants?

#### *Pre-notification*

In order to make the maximum use of the assigned time for the meeting, you are advised to give the participants the notice for the following:

- date, time and venue of the meeting
- agenda
- participants
- names of the Chair (moderator), minutes-secretary, speakers
- required level of preparedness
- written material

#### *Preparation*

In order to ensure the satisfactory outcome of the meeting, you are advised to:

- make copies of all necessary handouts for participants
- check the room and the technical appliances
- review the minutes of the previous meetings
- run a preliminary check on the readiness of the participants and mail a follow-up reminder.

#### *Holding of the meeting*

Chair of the meeting shall ensure that the following items of procedure be upheld:

- opening the meeting



- puudujate vabandused
- eelmise koosoleku protokollist tulenevad küsimused
- ettekanded
- ettepanekud
- otsused edasiste tegevuste kohta
- muud küsimused
- järgmise kohtumise aeg
- lõpetamine

### Protokollimine

Selleks, et koosolekul edu saavutada ning luua alus edasiseks tegutsemiseks ja kohtumisteks:

- kirjutage kõigile nähtavalt üles iga päevakorrapunkti all saavutatud tulemused
- pange kirja ideed, eriarvamused, otsused, otsuste toetuse ulatus
- pange kirja otsustest tulenevad tegevused - kes teeb, mis ajaks jne.
- vormistage protokoll peale kohtumist nii kiiresti kui võimalik
- enne protokollil lõplikku vormistamist laske seda kontrollida vähemalt ühel osalejal
- jaotage protokoll kõigile kohalviibinutele, teistele huvitatutele ning ka neile, keda koosolek kohustas täitma mingi ülesande, kuid keda koosolekul ei olnud

### Koosolekutega seotud probleemid

Koosolekute ettevalmistamisel ja läbiviimisel tuleks ennetada tüüpilisi vigasid:

- koosolekud venivad
- ei tehta otsuseid
- otsustele ei järgne tegevust
- vähesed osalejad võtavad sõna
- osalejatel pole selget arusaamist, mille üle nõu peetakse
- osalejad pole kindlad, miks nemad sellel osalevad
- puuduvad need inimesed, kes seal peaksid olema
- koosoleku algus hilineb
- aeg saab enne otsa, kui päevakord on ammendatud

## Projekti maine kujundamine

Projekti edukuse ja jätkusuutlikkuse huvides on lisaks koordineerimisele tähtis kujundada projekti ja kõigi selles osalejate suhtes positiivsed hoiakud ehk projekti maine.

Maine kujundamiseks kasutatakse järgmisi meetodeid:

### Projekti sümboolika

Selleks, et projektile oleks kerge viidata, võib tal olla suupärane nimetus, mis ei tarvitse olla ametlik nimi. Et projekt kinnistuks inimeste teadvusesse tuleb kasuks ka sümboolika, näiteks logo, mis läbib kõiki projekti dokumente, infolehti, esitlusmaterjale jne.

### Projekti esitlused

Projekti esitlusi kasutatakse projekti, tema tegevuste, eesmärkide, saavutuste teadvustamiseks. Oluline on kindlaks teha, kes on projekti suhtes võtmeisikud või organisatsioonid ning nendele edastada informatsioon selgel, hästi struktureeritud ja professionaalselt esitatud kujul.

### Infolehed

Pika-ajaliste projektide puhul on otstarbekas kasutada erinevate sihtgruppide teavitamiseks regulaarseid ja/või temaatilisi infolehti. Infolehed ei pea tingimata olema ühesuunalised. Nende kaudu on võimalik saada sihtgruppidele tagasisidet.

### Lobby

Mitte alati ei pea projekti tutvustama ametlikus ja töises vormis. Projekti tutvustamiseks tasub kasutada ka mitteformaalseid üritusi nende seas vastuvõtte, vabaajäätusi, lõunasöögistlusi jne.



- excuses of those failing to put up their appearance
- issues stemming from the minutes of the last preceding meeting
- papers, communications
- proposals
- resolutions on further activities
- miscellaneous
- the date of the next gathering
- closing

### Minutes taking

For the meeting to be successful laying a solid foundation for further conferences and undertakings:

- pencil down, in an articulated way for everyone to see, the results per each item on the agenda
- note down the ideas, special opinions and reservations, resolutions, support accorded to the given resolution
- note down the further activities – who will do something, by what time exactly, etc.
- draw the records of the minutes as quickly as possible, after the meeting
- prior to the final execution and delivery of the minutes, have at least one participant look at it
- distribute the minutes to all those in attendance, other interested parties and also to those who had been *in absentia* charged with an assignment

### Problems related to the meetings

In preparation and carrying out of the meetings certain annoying errors and omissions are to be anticipated and effectively forestalled:

- the meetings drag on
- no decisions are made
- the resolutions are abortive
- few in attendance take the floor
- the participants lack a clear understanding of what it is all about
- the participants are unsure of why their attendance was needed
- among the absentees there are people who are indispensable at a given meeting
- the beginning of the meeting lags
- the allotted time runs out, before the agenda is exhausted

## Building of the project image

In the interests of the project's success and its sustainability, it is important, besides co-ordination, to form positive public attitude to the project and to all of its participants.

For creating the image, the following methods are used:

### Paraphernalia of the project

To facilitate making reference to the project, it should have a name, catching attention and readily pronounceable. It need not be the project's official name. For the project to get rooted in the people's consciousness, the symbols too are an advantage, for example the logo, featuring in project documents, information sheets, presentation materials etc.

### Project presentations

Project presentations are used to make the public aware of the project, its activities, goals, achievements. It is essential to find out with certainty who are the key actors or organisations for the project, and then to deliver them information in a well structured professional manner.

### Newsletters

In case of long-term projects it is practical to use, for notification of different target groups, regular and/or topical newsletters. Newsletters need not be necessarily one-way. They can be used to obtain feedback from target groups.

**Lobby**

It is not always that the project should be introduced in an formal atmosphere and businesslike manner. To present the project, the use of informal event is to be recommended, too – notably receptions, pastime events, dinner talks etc.

## 9. peatükk

# ARUANDLUS

Käesolev peatükk räägib sellest, miks on vajalik projekti aruandlus ning milliseid aruannete tüüpe rahvusvaheliste, sealhulgas Phare projektide puhul kasutatakse. Peatüki lõpus antakse näpunäiteid aruande vormistamise ja esitamise osas.

### Aruandluse eesmärk

Projekti aruandlus täidab mitut eesmärki. Esmalt aitab ta dokumenteerida projekti käiku, tehtud otsuseid, muudatusi ja järeldusi. Aruandlust võib käsitleda projekti ühe väljundina, kuna ta on projekti käigus loodud materiaalne väärtus.

Aruandlusel on oluline tähendus ka projekti kestel, kuna tema kaudu saadakse heakskiit ja kinnitus tehtud tööle ning edasisele tegevuskavale.

Projekti aruandlus kajastab muudatusi projekti tegevustes, ajakavas, meeskonnas ja ressursside jaotuses. Kui aruanne on kinnitatud – tavaliselt teeb seda projekti juhtkomitee – on ühtlasi kinnitatud ka selles pakutud muudatused.

Aruannete esitamine ja kinnitamine on sageli otseselt seotud väljamaksetega tehtud kulutuste katteks.

Aruannetel on ka analüütiline roll. Peale faktide võib aruannetes viidata probleemidele ning pakkuda välja lahendusi. Aruandluse kaudu võib edastada ettepanekuid, mis jäävad projekti mõjualast välja, kuid on kasusaajale materjaliks tulevaste projektide planeerimisel.

Aruanded on väga oluliseks materjaliks projekti hindamise protsessis, eriti kui hinnang antakse peale projekti lõppemist, mil kõik projektiga seotud inimesed pole enam kättesaadavad.

Projekti aruandluses nähakse sageli tüütut bürokraatiat. Tegelikult on aruandlus vajalik ja kasulik kõigi projektiga seotud osapoolte jaoks.

- Kasusaavale organisatsioonile **on aruandlus üheks monitooringu instrumendiks. Aruannete analüütilist osa saab kasutada argumendina tulevaste projektide rahastamise taotlemisel.**
- **Ka teostav firma või institutsioon ise võib kvaliteetsest aruandlusest. Kinnitatud aruanne annab talle tegevusvabaduse aruandes sätestatu piirides ning samas on oluliseks töövahendiks projekti õigetes raamides hoidmiseks. Aruandlusel on ka distsiplineeriv mõju.**
- **Rahastav organisatsioon ei ole projekti tegevustega igapäevases kontaktis. Seega on aruanne tema jaoks peamine monitooringu vahend. Projekti aruannete põhjal annavad doonororganisatsiooni ametnikud omakorda aru finantside kasutamise efektiivsuse ja kvaliteedi kohta.**

#### Aruandlus

### Aruandluse eesmärk

- Dokumenteerida projekti käiku;
- Kinnitada tehtud töö;
- Planeerida järgnevad tegevused;
- Saada heakskiit vajalikele muudatustele;
- Tõstatada küsimusi ja teha soovitusi;
- Anda alusmaterjal projekti hindamiseks

Phare CBC/ Siseministeerium/ ESKO Koolitus

# Chapter 9

## REPORTING

The present chapter will concentrate on why we need to report on progress and what types of reports are used in international projects, including Phare projects. At the end of the chapter there will be a few suggestions on how to formulate and submit a project.

### The purpose of reporting

Reporting on a project serves a number of purposes. First, it helps document the progress of the project by keeping account of the decisions, the changes and the conclusions. Reporting can be viewed as an output device of the project, as a report is a material value created during the project.

Reporting is essential at every stage of the project since through its use, also the recognition of the work well done and the approval for the future action plans is received.

A report also echoes the changes of the project's main activities, its time schedule, its team makeup and its division the recourses.

The endorsement of a project (usually done by its steering committee) also means endorsement of proposed changes for a project.

The need to submit a report and have it endorsed is directly connected with expenditure disbursements. Reports also have an analytical role. In addition to listing facts, a report can also point out the encountered problems and offer solutions. By reporting it is possible to pass on propositions that are out of the range of influence of the given project, but can be used by the beneficiary of the project for designing new ones.

Reports constitute valuable material in the project's evaluation process, especially if evaluation is done after project completion, when all the people connected with planning and implementation are no longer available.

Some people tend to view reporting as red tape. As a matter of fact, reporting is of great importance and serves the interests of all parties concerned.

- **For the beneficiary organisation reporting is a monitoring instrument. The analytical part of a report can be used as an argument when applying for funds for future projects.**
- **The project implementing agency also profits by a high-quality report. An endorsed report gives the agency a free hand within the limits established by the report, being simultaneously a means for keeping the project in proper framework. Reporting also has a disciplinary effect.**
- **Donor organisation does not have daily contact with the project. For this reason a report is its most important means of project monitoring. Based on progress reports on the project donor organisation officials in their turn render account on the quality and effectiveness of financial usage.**

**Reporting**

### Purpose of reporting

- Keep track of project history
- Give proof of work done
- Plan the following activities
- Get approval of the changes needed
- Raise issues and give recommendations
- Provide data for project evaluation

Phare CBC/ Ministry of Internal Affairs/ ESKO Training and Consulting

## Aruannete tüübid

Seda, milliseid aruandeid, millise sagedusega tuleb esitada, määratleb projekti lähteülesanne. Hilisemate arusaamatuste vältimiseks on kasulik lähteülesandes kirjeldada ka tellija nõudmisi aruannete sisule, mahule, kasutatavale keelele ja saajate hulgale.

### Lähtearuanne

Projekti lähtearuanne on dokument, mis antakse välja projekti algfaasis. Olemuselt on ta enam tegevuskava kui aruanne. Lähtearuanne on iseäranis vajalik projektidele, mille puhul lähteülesande kinnitamise ja projekti alguse vahel on pikk ajaline intervall. Phare projektide puhul pole haruldane, et selleks intervalliks on pool kuni poolteist aastat. Sellisel juhul peab projekti taktika, tegevuste ajagraafik ja ressursside jaotus lähtuma olukorrast projekti alguseks. Seega antakse projekti meeskonnale aega paarist nädalast kuni paari kuuni projekti tegevuskava täpsustamiseks ning lähtearuande kirjutamiseks.

Lähtearuanne:

- Tuvastab olukorra projekti alguseks.
- Pakub ja põhjendab vajalikud muudatused võrreldes Lähteülesandega.
- Esitab projekti tegevuste ajagraafiku kogu projekti perioodiks. Pikema projekti puhul tehakse kogu projekti üldine graafik ning lähema kolme kuu detailne graafik.
- Esitab baasuringute tulemused, kui need on lähteülesandes ette nähtud.

### Projekti tegevusaruanne

Tegevusaruannete sageduse määratleb lähteülesanne. Olenevalt projekti pikkusest ja iseloomust võib aruandlust nõuda igakuiselt, kord kvartalis või näiteks üks kord projekti kestel ja lõpus. Projekti aruandlus võib olla seotud ka oluliste verstapostidega. Ühelt projektilt võib nõuda paralleelselt erineva detailsuse astmega aruandeid erineva intervalli tagant. Kõige tüüpilisemad tegevusaruanded on kuuaruanded ja kvartaalsed aruanded.

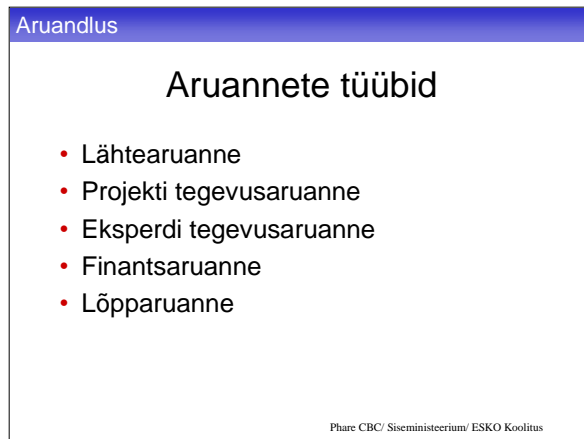
- Kvartaalsed aruanded on põhjalikud. Nad sisaldavad nii möödunud perioodi tegevuste-tulemuste kirjeldust, kui ka järgmise perioodi planeeringut. Kvartaliaruandele lisatakse aruandlusperioodi jooksul valminud olulised dokumendid (uuringud, koolitusprogrammid, ekspertide tööaruanded jne).

Tavaliselt arutatakse kvartaliaruandeid projekti juhtkomitee koosolekul ning kinnitatakse peale juhtkomitee poolt nõutud muudatuste sisseviimist. Tavaliselt on kinnitatud kvartaliaruanne aluseks teostavale firmale ülekannete tegemiseks.

- Kuuaruanded on lühiülevaated sooritatud tegevustest ning ei vaja juhtkomitee kokkukutsumist ega formaalset heakskiitu.

### Eksperti tegevusaruanne

Eksperti tegevusaruanne on konkreetse eksperti raport oma visiidi või tööpanuse kohta. Eksperti tegevusaruandeid on praktiline nõuda selleks, et dokumenteerida ning hiljem kasutada eksperti hinnangut, arvamust või ettepanekuid. Raport on ka tõestusmaterjaliks eksperti töö kohta. Kui laiem projekt hõlmab mitmete lühiajaliste ekspertide tööd, siis esitatakse ekspertide tegevusaruanded sageli projekti tegevusaruande lisadena.







## Types of reports

Type and frequency of reporting must be stated in the Terms of Reference (ToR). In order to avoid later misunderstandings it is advisable to have the recipient's demands in regards to the contents, report's language and its distribution list in print in the Terms of Reference.

**Reporting**

### Types of reports

- Inception Report
- Progress Report
- Mission Report
- Financial Report
- Final Report

Phare CBC/ Ministry of Internal Affairs/ ESKO Training and Consulting

### Inception report

A project's inception report is a document that is delivered in the initial phase of the project. By nature it is more of an action plan, than a report. An inception report is of utmost importance when the time interval between the endorsement of the Terms of Reference and the beginning of the project is long. In case of Phare projects it is not rare that the time interval varies from six months to a year and a half. If this is the case, the tactics, the activity schedule and the dividing of the resources has to depart from the operating environment that exist at the time the project is launched. Thus the project team will be given time from a couple of weeks to a couple of months to finalise the action plan and to write the inception report.

The inception report:

- **Identifies operating conditions at the beginning of the project.**
- **Proposes and substantiates the necessary changes (compared to the terms of reference).**
- **Proposes a time schedule for all activities during the lifetime of the project.**
- **Presents the results of the base research if required in the Terms of Reference.**

### Progress Report

The required frequency of submitting a progress reports is determined by the Terms of Reference, too. Depending on the duration and character of the project progress reports may be submitted monthly, quarterly, or just once in the mid of the project. Reporting may be connected with relevant milestones of the project. The same project may be requested to give parallel progress reports, some more , the others less detailed, at different time intervals. The most typical reports are monthly and quarterly reports.

- Quarterly reports must be exhaustive and detailed. They must contain both the descriptions of activities and the results of the period completed, and the plans for the up-coming one. The relevant documents (surveys, training programmes, assignment reports of the consultants) are annexed to a quarterly report.

The draft of a quarterly report is usually discussed at meetings of the steering committee. It is endorsed after the steering committee's proposed changes are included in the report. An endorsed quarterly report forms a basis for money transfers to the project's implementing agency.

- **Monthly reports are short overviews of the accomplished activities and need not be endorsed by the steering committee.**

### Mission report

A consultant's assignment report is the report of a specific expert on his/her visit or input in the project. It is sensible to request that the experts submit their activity reports for this simple and understandable reason: to be able to use his/her expert opinions, assessments and proposals at a later date. The report is also proof of his/her work on the project or programme. If a project requires the participation of more

than one short time expert, their mission reports will be added to the project progress report as an appendix.

## Finantsaruanne

Finantsaruande esitamise regulaarsuse ja korra sätestab lähteülesanne või konkreetse programmi reeglistik. Nõuded finantsaruande formaadile varieeruvad olulisel määral. Finantsaruandele lisatakse kõik projekti väljaminekuid kajastavad kuludokumentid. Inimressursi kasutamist kajastavatele kuludokumentidele lisatakse tavaliselt iga eksperdi tööaja arvestuse leht. Samuti esitatakse finantsaruandes ülevaade iga eelarve rea kasutatud ressursi ning jäägi kohta.

Finantsaruande vormistamine nõuab reeglina konsulteerimist programmi administraatoriga. Phare puhul aitab nõudeid järgida DIS käsiraamat.

## Lõppraport

Lõppraport on iga projekti kohustuslik väljund. Aruannetest on ta kõige põhjalikum ning kajastab retrospektiivselt kogu projekti kestvusaega.

Lõppraport on aruanne:

- **Projekti tegevustest;**
- **Projekti tulemustest/väljunditest kõrvutatuna lähteülesandega;**
- **Projekti tähelepanekutest ja soovitud kasusaajale;**
- **Projekti ressursside kasutusest.**

Lõpparuanne sisaldab lisana kõiki olulisemaid projekti jooksul toodetud dokumente.

## Aruande struktuur

Aruannete struktuur ei tarvitse olla rangelt sätestatud. Paljudel doonor-organisatsioonidel on oma aruandluse formaat, mis on kas soovituslik või kohustuslik. Peale selle võivad ka kasusaajal olla oma nõudmised aruannete struktuuri osas. Allpool toodud komponendid kajastavad kõige tüüpilisemaid komponente aruannetes.

- **Tiitelleht – projekti nimi, number, teostava firma/organisatsiooni nimi, aruande tüüp, väljaandmise aeg, rahastaja logo.**
- **Sisukord – peatükkide ja alapeatükkide nimetused ja leheküljed; lisade numbrid ja pealkirjad; akronüümide ja lühendite seletused.**
- **Eessõna – mis dokumendiga on tegemist, millist perioodi ta katab ning kellele on mõeldud.**
- **Sünopsis – lühikirjeldus projekti eesmärkidest ja planeeritud väljunditest, tavaliselt vastav peatükk ToR'ist.**

Aruandlus	
<b>Aruande struktuur</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiitelleht</li> <li>• Sisukord</li> <li>• Eessõna</li> <li>• Sünopsis</li> <li>• Aruandlusperioodi tegevused</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Järgmise perioodi tegevuste plaan</li> <li>• Probleemid ja soovitused</li> <li>• Ressursside kasutus</li> <li>• Kokkuvõte</li> <li>• Lisad</li> </ul>
<small>Phare CBC/ Siseministeerium/ ESKO Koolitus</small>	

- **Aruandlusperioodi tegevused – olulisemate läbiviidud tegevuste nimekiri; viited probleemidele nende läbiviimisel.**
- **Järgmise perioodi tegevuste plaan – planeeritud tegevuste nimekiri; viited muudatustele võrreldes lähtearuandes planeerituga; vajalike muudatuste põhjendused.**
- **Probleemid ja soovitused – probleemid ja takistused projekti keskkonnas; võimalikud lahendused; muud projekti keskkonnaga seotud soovitused.**
- **Ressursside kasutus – kui palju ekspertpäevi on aruandlusperioodi lõpuks ära kasutatud ja kui palju on alles; kui palju rahalisi ressursse on kompenseeritavate kulude alt ära kasutatud ja kui palju kasutamata; soovitatav tabeli vormis.**
- **Kokkuvõte – lühikekokkuvõte aruande sisust.**

- Lisad – kõik olulisemad aruandlusperioodi jooksul valminud dokumendid ja materjalid.

Käsiraamatu lisast 2 leiate näite projekti käivitus- ja tegevusaruande kohta.

## Financial Report

How often a financial report is submitted and its format is set up in a specific programme's regulations or in the Terms of Reference. There is a wide scale of variations for the format of a financial report. All documents which have a connection to expenses are included in a financial report. In the case of documents which echo the use of human resources, the timesheets for each consultant are added to the documents concerning expenses. An overview for each budgetary line in respect to used resources and remainder left is also given in the financial statement

### Final report

The final report is a compulsory part of every project. Of all the reports submitted during the project it is the most thorough. It highlights in retrospect the events that have transpired throughout the duration of the project.

The final report is a full accounting of:

- **the project's activities;**
- **the results and outputs as compared to the Terms of Reference**
- **the recommendations to the beneficiary**
- **the use of the project's resources**

**The final report includes in its appendix all the more relevant documents produced during the project.**

## Report structure

It is not necessary that there be a strict report structure. Many donor organisations have their reporting formats, which are either suggested or obligatory. In addition, beneficiaries may have their own requirements in the area of report structure. The below-mentioned items echo the most common report components.

- **Title:** project name, number, name of the contracting company/organisation, type of report, date of publication, logo of the donor organisation (and the contractor).
- **Table of contents:** chapter and section titles and their page numbers, appendix titles numbers, explanations of acronyms and abbreviations.
- **Foreword** - description of the type of document, what time period it covers, to whom it is directed.
- **Synopsis** - a short description of the objectives and planned output of the project, usually corresponds to the Terms of Reference.

Reporting	
<b>Report structure</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Title</li> <li>• Table of contents</li> <li>• Foreword</li> <li>• Synopsis</li> <li>• Activities of the reporting period</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activities planned for the next period</li> <li>• Issues and recommendations</li> <li>• Resource utilisation</li> <li>• Conclusions</li> <li>• Annexes</li> </ul>
<small>Phare CBC/ Ministry of Internal Affairs/ ESKO Training and Consulting</small>	

- **Activities of the reporting period - a list of more important accomplishments, references to problems associated with the achieving of these accomplishments.**
- **Activities planned for the next period - list of planned activities, reference to required changes in light of what was planned in the inception report, reasons for required changes.**
- **Issues and recommendations - problems within the project's operating environment, possible solutions, additional suggestions for use within the project operating environment.**
- **Resource utilisation - how many days assigned for the use of consultants have been used and are remaining at the end of the reporting period, what cash resources have been used from the reimbursables budget (table format recommended).**
- **Conclusion: short synopsis of report contents.**

- Annexes - **the more important documents and materials created during the reporting period.**

## Aruande vormistamine ja esitlemine

Aruannete saajad ja lugejad on huvitatud asjalikust, konkreetsest ja võimalikult lühikesest aruandest. Samas peab aruanne sisaldama kogu lähteülesandes nõutud informatsiooni. Head aruannet on lihtne lugeda, sest ta on korrektne, loogiliselt liigendatud, selgelt sõnastatud ning kirjavigadeta. Heakskiidetud ehk lõplik variant aruandest võiks olla köidetud isegi siis, kui aruandest on nõutud vaid elektroonset versiooni. Köidetud aruannet on mugav kasutada ja säilitada.

Aruanne kannab endas ka projekti teostava firma/organisatsiooni imago. Seega tuleb kasuks atraktiivne, kuid samas liialdusteta välisilme.

Reeglina tuleb projekti olulisemate aruannete aruteluks kokku projekti juhtkomitee. Sellisel juhul kujuneb mulje projekti edukusest peale aruande enese ka selle esitluse põhjal. Aruannet esitleb tavaliselt projektijuht.

Esitluse juures tasub keskenduda kõige olulisematele küsimustele, kuna projekti detaile on juhtkomitee liikmed eeldatavasti juba lugenud.

Projektijuhil on kasulik esmalt rõhutada edukaid momente projekti juures. Kui aga probleemide lahendamine sõltub juhtkomitee liikmetest, tuleb ka need arutuse alla võtta.

Projektijuht jätab endast efektiivsema mulje, kui reageerib positiivselt kõigile ettepanekutele ja kriitikale - ka siis, kui ta päriselt sellega ei nõustu. Juhtkomitee koosolek pole koht, kus vaidlema või tüliküsimusi lahendada hakata.

Kasuks tuleb kasusaaja panuse esile tõstmine projekti tegevuste juures.

## **The presentation and formatting of a report**

Persons receiving reports are interested in short and well-defined ones. At the same time, the report must contain all the information required by the Terms of Reference. A good report is easy to read, accurate in detail, without grammar and spelling mistakes. The final variant of a report that has been endorsed may be bound, even if only an electronic version is required. A bound report is easy to use and to store.

The report helps to build the image of the contractor. An attractive yet conservative look to the package will be a definite aid.

As a rule, a project's steering committee is convened in order to discuss the more important reports. In this case, an impressive presentation of a report will serve to enhance the positive feeling for the project.

The report will usually be presented by the project manager. It would be better to stick to a report's main items since the steering committee has in all likelihood read and is familiar with the project details.

At first, the project manager would do well to stress the positive moments of the project. However, if solutions to problems are dependent on members of the steering committee, then these problems should be discussed. The project manager will leave a positive impression his/herself if s/he reacts positively to criticisms and suggestions, even if s/he is not quite in agreement with what has been put forward. A meeting of the steering committee is not a place to argue or to try to solve serious bones of contention.

Benefit will be derived if input from the beneficiary appropriately emphasised.



# 10. peatükk

## PROJEKTI HINDAMINE

**Selles peatükis käsitletakse projektitsükli viimast faasi. Räägime programmide/projektide hindamise olemusest, peamistest kriteeriumidest ning seostest loogilise maatriksiga. Samuti käsitleme hindamise erinevaid ajastamise võimalusi.**



Projekti **hindamine** on kindlatele kriteeriumidele tuginev projekti tulemuste ja mõju analüüs püstitatud eesmärgi kontekstis.

Hindamist teostatakse selleks, et:

- kogemuste põhjal õppida, mis õnnestus ja mis mitte;
- kaaluda, kas projekti kavandamiseks ja elluviimiseks on paremaid mooduseid;
- kontrollida, kas täideti projekti üldised ja otsesed eesmärgid;
- tagada dokumenteeritud materjal juhuks, kui projekti lepingupartneriga tekib vaidlus teemal, mis saavutati ja mis mitte;
- hinnata, millised probleemid on lahendamata ning missuguseid edasisi tegevusi oleks vaja. Sellest lähtub uue projektitsükli algus.

Reeglina peab hinnangu andma sõltumatu osapoolt, kelleks ei saa olla lepingu täitja, kasusaaja ega lepingut sõlminud ametkond. Phare programm sõlmib näiteks projektide hindamiseks lepingud spetsiaalsete ekspert-meeskondadega. Oma vajadustele vastavalt võib sõltumatu hinnangu tellida ka kasusaav organisatsioon.

### Hindamiskriteeriumid

Kehtestatud hindamiskriteeriumid aitavad oluliselt projekti tulemuslikkuse mõõtmisel. Kõige sagedamini kasutatakse allpool toodud kriteeriume.

**Asjakohasusena** hinnatakse projekti eesmärkide vastavust lahendatavale probleemile ja kasusaajate vajadustele ning sobivust projekti sotsiaalse, majandusliku, füüsilise ja poliitilise keskkonnaga.

**Ülesehitusele** hinnangu andmisel analüüsitakse projekti loogilisust; eesmärkide, väljundite, tegevuste ja sisendite omavahelisi seoseid ning projekti kavandamise protsessi süsteemsust.

**Efektiivsuse** hindamisel võrreldakse kasutatud sisendeid ja ressursse saavutatud tulemustega. Samuti uuritakse tulemuste saavutamise kiirust ja juhtimise efektiivsust.

**Tulemuslikkusena** hinnatakse projekti väljundite panuse olulisust otseste eesmärkide saavutamisel. Hinnatakse ka eelduste ja riskide realiseerumist ja mõju projekti tulemustele.

**Mõju** kriteeriumi all hinnatakse projekti mõju laiemale keskkonnale ning selle panust üldiste eesmärkide saavutamisele.

Jätkusuutlikkusena **hinnatakse projektist sündinud kasu kestvust, analüüsitakse erinevaid aspekte nagu projekti sotsiaal-kultuuriline ja tehnoloogiline jätkusuutlikkus, keskkonnasäästlikkus ja institutsionaalse võimekuse kasv.**

### Hindamise peamised etapid on:


- üldiste ja otseste eesmärkide tuvastamine;
- saavutamise indikaatorite kindlaksmääramine;

- projekti toimumisest sõltumatute mõjude kindlaksmääramine ning projekti enese “puhaskasu” väljaarvestamine;
- hindamiskriteeriumide alusel projekti “puhaskasu” võrdlus tegeliku kasuga.

# Chapter 10

## PROJECT EVALUATION

**This chapter examines the final phase of the project cycle. It defines evaluation of programs/projects and the main criteria and links with the LogFrame. It also indicates the timing for different evaluations.**

 **Evaluation** of a project is the assessment, based on defined criteria, of its results and overall impact within the context of its stated objective.

The purpose of an evaluation is:

- to learn from experience of what succeeded and what did not;
- to consider if there were better ways of designing and implementing the project;
- to check if the project objectives, overall and immediate, were fulfilled;
- to provide the documented material, in case a dispute arises with the contractual partner of the project, on the issue of what objectives were fulfilled and which went unfulfilled;
- to assess what problems remain and what further action needs to be taken. This should then be linked to the first stage of a new project cycle.

In general, the evaluation should be undertaken by an independent party, not by a contractor, nor by a beneficiary, nor by a contracting authority. Within the Phare program, evaluation teams are specially contracted to undertake evaluations of the projects. Subject to its needs, the independent evaluation may be commissioned also by the recipient.

### Evaluation criteria

The set evaluation criteria assist considerably in the measuring of the project's performance. The most recurrently used criteria are the following.

**Relevance** is the appropriateness of project objectives to the problem it was supposed to address and the needs of the beneficiaries, as well as to the social, economical, physical and policy environment within which the project operated.

**Design** is evaluated by submitting to scrutiny the logic and coherence of the project: the links between objectives, outputs, activities and inputs, as well as the system of the process of project design.

**Efficiency** is evaluated by comparing the inputs and resources used with the results achieved. Examined also are the speed and management efficiency of the achievements.

**Effectiveness** is evaluated by assessing the contribution made by the project results to the achievement of the project's immediate objectives. Assumptions and risks are also evaluated in how they realised and what impact they had on project results.

**Impact** is the criterion whereby is assessed the effect of the project on wider environment and the contribution to overall objectives.

**Sustainability is the assessment of the contribution the project has made towards ensuring lasting and continuing benefits. This is analysed in terms of different aspects like the social-cultural and technological sustainability, environment conservation and growth of institutional capacity.**

### Main stages in evaluation:

- identify the overall and immediate objectives;

- identify the indicators for the results to be achieved;
- calculate for effects that would impact irrespective of whether the project was implemented, which would yield the incremental benefits to be provided by the project;
- compare the incremental benefits with the actual benefits.

## Hindamise objektid

Hindamise protsessi etapid järgivad projekti loogilise maatriksi struktuuri. Seetõttu on projektitsükli juhtimise meetodika alusel kavandatud projektidele tunduvalt lihtsam adekvaatset hinnangut anda.

Hinnang ei ole audit, selle käigus ei kontrollita formaalsete protseduuride täitmist. Pigem on see võimalus otsustada, kas projekt on oma tegevuste kaudu täitnud otsesed ja üldised eesmärgid. Sõltuvalt valitud indikaatoritele võib hinnang olla nii kvalitatiivne kui ka kvantitatiivne. Peamised hinnatavad valdkonnad on järgmised.

### Kulud

Analüüsitakse planeeritud ja tegelike kulude vahelisi erinevusi, samuti kulude struktuuri ja ajastamist ning selle mõju tulemuse kvaliteedile. Hindaja toetub tavaliselt projekti teostamise jooksul koostatud tegevus- ja finantsaruannetele.

### Tegevused

Analüüsitakse lahknevusi tegelike ja planeeritud tegevuste vahel, et leida, milline mõju neil oli projektile ja selle tulemustele. Kui esines viivitusi, siis uuritakse nende põhjendatust ning tagajärgi. Ka selles protsessis kasutatakse aruandeid. Samuti võib osutada vajalikuks intervjuuerida seotud osapooli.

### Väljundid

Uuritakse projekti tegevuste tulemusi ja nende vastavust saavutamise indikaatoritele. Väljundite indikaatorid võivad olla kvalitatiivsed, näiteks teatud aine õppekava väljaarendamine. Tulemus võib olla ka loendatav, näiteks koolitatud koolitajate arv.

Projekti väljundite efektiivsuse hindamiseks kasutatakse suhtarve. Sisendeid võrreldakse väljunditega suhtarvuna teineteisesse, näiteks keskmine koolituse kulu ühe koolitatu kohta. Kui koolitus on projekti jätkuv osa, on võimalik võrrelda eri koolitustegevuste keskmisi kulusid ning näha, kas kulud kipuvad kasvama või kahanema. Sarnaselt võib keskmisi kulusid võrrelda eri projektide juures ning riiklike või rahvusvaheliste keskmistega.

Väljundite hindamisel kasutatakse samuti aruandlust ning vajadusel intervjuusid asjaosalistega.

### Otsesed eesmärgid

Hinnatakse projekti eesmärkide saavutamise määra. Kui projekti eesmäärke ei saavutatud, peab hindaja analüüsima, kas põhjuseks olid puudujäägid elluviimisel, vead projekti kavandamisel või eelduste mitteteostumine. Peale aruandluse tuleb hindajal kasutada ka intervjuusid, statistikat ning olemasolevaid uuringuid.

### Finantsiline ja organisatsiooniline jätkusuutlikkus

Analüüsitakse, kas kasusaajal on piisavad finantsilised võimalused, piisavad oskused ja piisav inimressurss projekti poolt saavutatud muutuste elushoidmiseks.

### Üldised eesmärgid

Kuna iga projekt on tavaliselt laiema programmi osa teatud piirkonnas või sektoris, viiakse üldise eesmärgi hindamine tavaliselt läbi kogu piirkonna või sektori üldise arengu analüüsina. Nii saab üldise eesmärgi hindamine reeglina aset leida alles siis, kui kõik üldist eesmärki toetavad projektid on lõpule viidud. Üldiste eesmärkide teostumise hindamisel vajatakse tavaliselt statistilisi analüüse ja uuringuid.

## Hindamistulemuste kasutamine

Hindamistulemusi kasutatakse kahel peamisel viisil. Esiteks selleks, et otsustada, kas projekti teostamise vaev oli õnnestunud ja ressurside kasutamine põhjendatud. Teiseks kasutatakse tulemusi uute projektide ja programmide kavandamisel. Hindamise tulemused võivad ka näidata, et teatud meetmetesse või sektoritesse investeerimine ei ole mõttekas.

## Evaluation objects

Evaluation and the steps involved in it follow the logical framework structure of project design. This greatly facilitates adequate evaluation of projects designed on the basis of project cycle management methodology.

An evaluation is not an audit insofar as it is not a check that formal procedures have been complied with. Rather, it is a chance to decide, whether a project, through the activities it has undertaken, has met its wider and immediate objectives. In this sense, evaluation, through the indicators chosen, can be both qualitative as well as quantitative. The main areas being evaluated are:

### Costs

Variances between planned and actual costs are analysed, as well as structure and timing of costs and their impact on the quality of result. The evaluator will generally rely on the progress reports and financial statements that have already been compiled for the project during its implementation.

### Activities

The variances between planned and actual activities are analysed for the effect they may have had on the project and its results. If there were delays, the justification of the same and the effects are analysed. In this procedure too reports are used. One may also find it necessary to interview the stakeholders.

### Outputs

Results of project activities and their conformity to the achievement indicators are examined. Indicators of achievement may be qualitative, such as development of a new curriculum. The result may also be quantifiable, such as the number of trainers trained.

To examine efficiency of results of project activities ratios are used. Inputs are compared to outputs in terms of the ratio of one to the other, such as the average cost of training per trained participant. If, for example, training is an ongoing part of a project, the internal average costs for the different training can be compared to see if there is cost slippage, failure to maintain the expected level, or improvement. Equally, average costs can be compared from one project to the next, and against national or international norms.

For evaluation of outputs too the reports are used, and maybe interviews with interested parties.

### Immediate objectives

The extent to which the objectives of the project were achieved is evaluated. If the project's purpose was not achieved, the evaluator will need to examine whether this was due to implementation difficulties or whether the problem lay in the design of the project or assumptions underlying it. Besides reports, the evaluator will need to use the interviews, statistics and available studies.

### Financial and organisational sustainability

It is analysed whether the beneficiary has sufficient financial capacity, sufficient skills and human resources to continue after the project, retaining and building on achieved changes.

### Overall objective

As each project is usually a part of a larger program in a particular area or sector, the evaluation of the overall objective is usually performed in conjunction with the overall region or sector development analysis. Hence the evaluation of the overall objective can only take place when all other projects, comprising the overall objective, have been completed. For evaluation of implementation of overall objectives usually statistical analyses and studies are needed.

## Use of evaluation results

The evaluation results are used for two main purposes. First, to establish whether the effort of undertaking the project was a successful one and justified the resources used. The second one is to use the results for design of new projects and programs. On the other hand, the evaluation results may not have been positive and this may form the basis for deciding that investment in certain measures or sectors is not feasible.

## Hindamise liigid

Kasutatav hindamise liik sõltub suurel määral projektist ja sellest, kuidas tulemusi rakendada soovitakse. Alljärgnevalt mõned neist:

### Kvalitatiivne ja kvantitatiivne hinnang

Hindamise meetoodika valikul tuleb esmalt otsustada, kas keskendutakse kvalitatiivsetele või kvantitatiivsetele näitajatele või paralleelselt mõlematele. Kvantitatiivne hinnang on objektiivsem ning raskemini vaidlustatav. Selleks kasutatakse statistilisi näitajaid ja aruandlust.

Paljude projektide tulemuslikkus on siiski eelkõige seotud väljundite kvaliteediga. Näiteks koolituskursuse puhul on lihtne kokku lugeda koolitatute arvu, kuid palju olulisem on välja selgitada koolituse edukus. Selleks tuleb hinnata, kas osalejad omandasid sisu ja kas uued teadmised on nende jaoks rakendatavad. Seda on võimalik teha tagasiside abil osalejatelt ja/või peale koolitust nende toimetulekut jälgides. Kvalitatiivsed hinnangud on reeglina vähem objektiivsed, samas töömahukamad ja seega ka kallimad. Kasutatavad meetodid sisaldavad peale aruandluse analüüsi intervjuusid ja uuringuid.

### Vahe- ja järelhindamine

Teiseks mõjutab hindamise meetoodikat hinnangu andmise ajastus.

Vahehindamist on praktiline kasutada pikemate projektide või programmide puhul. Vahehindamise mõte on kontrollida, kas projekt kulgeb õiges suunas ja kas eeldused kehtivad. Selline hinnang peab olema:

- kiiresti teostatud, et hindamisprotsess projektile olulisi viivitusi ei põhjustaks;
- täpselt probleemi määratlev, et saaks kiiresti astuda parandavaid samme.

Sellise hinnangu puhul on vajalik projekti meeskonna aktiivne osalus ning seda ei pruugi teha väljastpoolt tulev hindaja.

Järelhindamise mõte on teha järeldused projekti mõju ja tulevikus rakendatavate õppetundide kohta. Järelhindamise orientatsioon on ettepoole vaatav, kuna mistahes vigade parandust on hinnatava projekti jaoks liiga hilja teha. Järelhindamine peab olema:

- projekti kõiki aspekte kattev ja põhjalik;
- väga analüütiline selleks, et saaks teha üldistusi ning keskenduda õppetundidele.

Järelhindamine peab olema teostatud isiku/organisatsiooni poolt, kes on sõltumatu ja väljaspool projekti seisev.

## Types of evaluation

The type of evaluation chosen will depend to a large extent on the project and how the results will be used. Some of these are as follows:

### Qualitative and quantitative evaluation

When making a choice among evaluation methods, one is to make a decision of whether to rely heavily on qualitative or quantitative indicators, or on both at the same time. Quantitative evaluation is more objective, there can be no argument with the results. For this, statistical indicators and reports are used.

However, this should not be to the exclusion of qualitative factors when this is important. For example, in a training course, it is easy to count the number of people trained (quantitative) but it is also highly relevant to establish whether the training was successful (qualitative). For that, it needs to be evaluated if the participants mastered the substance of instruction, and whether the new knowledge is relevant and applicable for them. This could be established through feedback from the participants or observing their performance after the training. Qualitative methods are generally less objective, being more work consuming and hence more expensive. The methods used include, besides the analysis of reports, also the interviews and studies.

### Mid-term and final evaluation

Secondly, the assessment methods are affected by timing of the evaluation.

Mid-term evaluation is feasible for longer projects or programs.

An evaluation mid-way through a project can be used to check that the project is on course and that assumptions have not changed. Such an evaluation needs to be:

- fast, since it can delay work on the ongoing project
- identify exactly what the problem is, if it exists, so that corrective action can be taken

Such an evaluation should have the active participation of the project team and need not be undertaken exclusively by an external evaluator.

A final evaluation is to assess the project's impact and the lessons learnt for the future. Its main orientation is forward looking, since it is too late to take corrective action for the completed project. Such an evaluation should be;

- complete and thorough
- highly analytical in order, ultimately, to draw general conclusions and to focus on the lessons learnt

The final evaluation needs to be completed by a person/organisation independent and external to the project.