



Co-funded by
the European Union



ELUPM²

**Eli rahastatud projektide
haldamise juhend**





See lehekülg on tahtlikult tühjaks jäetud.



EUPM² juhendi versioon 1.0

Toodab ja avaldab: Center for Economic and International Studies - University of Rome Tor Vergata, 2024.

Käesoleva juhendi toimetajad ja koostajad: Vt [lisa A](#).

PM² metoodika ja juhendi autorid ja koostajad: Vt [lisa A](#).

See töö kohandab PM² projektijuhtimise metoodika juhendit 3.1, DOI: 10.2799/970188, @Euroopa Liit, 2023.

Seega on teada, et mõned osad on käesolevas töös reprodutseeritud ja korduvkasutatavad.

Kohandamise põhjendused ja suunised on selgitatud [B liites](#).

Euroopa Komisjon ega ükski komisjoni nimel tegutsev isik ei vastuta järgmise teabe võimaliku kasutamise eest.

Lisateave EUPM² juhendi kohta on kättesaadav aadressil <http://www.eupm2project.eu>.

Lisateave PM²-metoodika kohta on kättesaadav aadressil <http://pm2.europa.eu>.

See teos on litsentseeritud Creative Commons Attribution 4.0 International License alusel.

Te võite vabalt jagada - kopeerida ja levitada materjali mis tahes meediumis või formaadis, kohandada ümber kujundada ja kasutada materjali, mis tahes eesmärgil, isegi kaubanduslikul eesmärgil.

Järgmistel tingimustel:

- Märgistus - peate andma asjakohast tunnustust, esitama lingi litsentsile ja märkima, kui on tehtud muudatusi. Te võite seda teha mis tahes mõistlikul viisil, kuid mitte viisil, mis viitab sellele, et litsentsiandja toetab teid või teie kasutamist.
- Täiendavad piirangud puuduvad - te ei tohi kohaldada õiguslikke tingimusi ega tehnoloogilisi meetmeid, mis seaduslikult piiravad teisi selles, mida litsents lubab.

Litsentsiandja ei saa neid vabadusi tühistada, kui te järgite litsentsitingimusi.





Sisukord

1	Sissejuhatus.....	8
1.1	EUPM ² juhend	8
1.2	Projekt EUPM ²	8
2	ELi rahastatavad programmid ja projektid	10
2.1	Juhtimisrežiimid	10
2.1.1	Otsene juhtimine.....	10
2.1.2	Kaudne juhtimine	11
2.1.3	Jagatud juhtimine.....	11
2.2	Projektitsükli haldamine: ELi rahastamisprogrammide ja projektide ühendamine.....	12
2.3	EUPM ² juhendi integreerimine projektitsükli juhtimisse.....	14
2.4	Projektide omadused	15
2.5	ELi rahastatud projektide eripära.....	15
2.6	PM ² eelised ELi rahastatud projektides.....	15
3	Ülevaade.....	18
3.1	House of PM ²	18
3.2	Projekti elutsükel.....	19
3.2.1	Algamise faas	20
3.2.2	Planeerimise faas	21
3.2.2.1	Kavandamise faas.....	21
3.2.2.2	Valmistumise faas.....	22
3.2.3	Teostamise faas	23
3.2.4	Lõpetamisfaas	23
3.2.5	Jälgimine ja kontrollimine	24
3.2.6	Faasid/etapid ja kinnitused	25
3.2.7	PM ² Mindsets.....	26
4	Juhtimine ja projekti korraldus.....	28
4.1	Projekti struktuur organisatsioonis	28
4.2	Projekti korraldus: Rollid ja kohustused	29
4.2.1	Avaliku sektori autoriteet (CA) ja vastutav ametnik (DO)	29
4.2.2	Projekti juhtkomitee (PSC)	30
4.2.3	Grandiomanik (GO)	30
4.2.4	Konsortsiumi esindajad (CR)	31
4.2.5	Domeeni koordinaator (DC)	31
4.2.6	ELi projektijuht (EUPM).....	31
4.2.7	ELi partnerprojektijuht (PtEUPM)	32
4.2.8	Projekti sihtrühmad (PTG).....	32
4.2.9	Projekti tuumik (PCT)	33
4.2.10	Projekti tugirühm (PST)	33
4.2.10.1	Finantsjuht (PST-FM)	33
4.2.10.2	Kommunikatsioonihaldur (PST-CM)	34
4.2.11	Muud rollid.....	34
4.3	Vastutuse määramise maatriks (RAM).....	35
5	Algamise faas - tegevused ja artefaktid	36
5.1	Koosoleku algamine	37
5.2	Projekti esitamise taotlus.....	37
5.3	Projekti kirjeldus	38
5.4	Stage-Gate RfD (valmis planeerimiseks)	39
6	Planeerimise faas- Tegevused ja esemed.....	40
6.1	Kavandamise faas.....	40



6.1.1	Kavandamise avakoosolek.....	41
6.1.2	Projekti sidusrühmade maatriks	43
6.1.3	Projekti loogiline raamistik.....	44
6.1.4	Projekti taotlusvorm.....	45
6.1.4.1	Tööde jaotus.....	46
6.1.4.2	Kulutuste ja kulude hinnangud	46
6.1.4.3	Projekti ajakava	47
6.1.4.4	Riskide tuvastamine	47
6.1.4.5	Kommunikatsiooni- ja levitamistegevus	48
6.1.5	Rahastamisotsus	48
6.2	Valmistumise faas.....	49
6.2.1	Valmistumise faasi avakohtumine.....	50
6.2.2	Toetusleping	51
6.2.3	Partnerlusleping	52
6.2.4	Projekti käsiraamat.....	53
6.2.4.1	Projekti rollid ja kohustused.....	54
6.2.4.2	Projektijuhtimise plaanid	54
6.2.4.3	Projektipõhised plaanid	54
6.2.4.4	Muud	54
6.2.5	Projekti tööplaan (ajakohastatud).....	55
6.2.6	Kommunikatsiooni- ja levitamiskava.....	56
6.2.7	Allhankeplaan.....	57
6.2.8	Tarnitavate toodete vastuvõtukava.....	58
6.2.9	Faasivärv: RfE (Valmis teostamiseks).....	58
7	Täitmisfaas - Tegevused ja artefaktid	59
7.1	Avakoosoleku läbiviimine.....	60
7.2	Projekti koordineerimine	61
7.3	Kvaliteedi tagamine	62
7.4	Projekti tulemustest teavitamine.....	62
7.5	Projekti aruandlus tellijale (CA).....	63
7.6	Faasivärv: RfC (valmis sulgemiseks).....	65
8	Lõppfaas - Tegevused ja esemed.....	66
8.1	Projekti lõppkoosolek.....	67
8.2	Projekti lõpparuanne	68
8.3	Administratiivne sulgemine	69
	Sulgemisjärgsed kohustused.....	70
9	Järelevalve ja kontroll - tegevused ja artefaktid.....	71
9.1	Projekti tulemuslikkuse jälgimine	72
9.2	Kontrolli ajakava	74
9.3	Kulude kontroll	75
9.4	Sidusrühmade haldamine	76
9.5	Nõuete haldamine.....	77
9.6	Projekti muutuste haldamine.....	78
9.7	Riskide haldamine	80
9.8	Probleemide ja otsuste haldamine	81
9.9	Kvaliteedi haldamine	82
9.10	Väljundite vastuvõtmise haldamine.....	83
9.11	Allhangete haldamine	84
	Lisa A: Panus ja tänusõnad	85
	Lisa B: Projekti kavandamise ja projektijuhtimise tavad ja standardid	87



10	Liide C: Kohandamise põhjendused ja suunised	88
	Lisa D: Partnerlussuhted ja sidusrühmad ELi rahastatud projektides.....	91
	Lisa E: Loogilise raamistiku lähenemisviis	95
	Lisa F: Täiendavad ressursid	97
	F.1 EUPM ² juhendi ARSCI tabel	97
	F.2 EUPM ² juhend Artefaktide maastik	98
	F.3 EUPM ² juhend Tegevused ja artefaktid	99



See lehekülg on tahtlikult tühjaks jäetud.

1 Sissejuhatus

1.1 EUPM² juhend

EUPM²-juhendis kirjeldatakse peamisi samme ELi rahastatavate projektide koostamiseks ja haldamiseks, mis põhinevad PM²-metoodika kohandatud versioonil. Juhendis on säilitatud sama kokkuhoidlik, kuid terviklik lähenemisviis, mis muudab selle kasulikuks kõigile ELi rahastatud projektide praktikutele.

Kuigi PM² sobib mis tahes projekti jaoks, on see kõige sobivam ELi rahastatud projektide haldamiseks. Viimased moodustavad peaaegu 80% ELi eelarvest ning EUPM² võib oluliselt kaasa aidata projektijuhtimise pädevuse ja edu suurendamisele selles valdkonnas, võimaldades ELi rahastatud projektide ja toetuste paremat järelevalvet ja kontrolli.

Selliste potentsiaalsete eeliste ärakasutamiseks on väga oluline PM²-metoodika vastavusse viimine konkreetsete kontekstieeskirjade ja meetoditega, mida kasutatakse ELi rahastatud projektides. Käesolev juhend täidab selle lünka, pakkudes praktilist metoodilist juhendit ELi projektijuhtidele, kes soovivad rakendada projektijuhtimise metoodikat, et parandada ELi rahastatavate projektide kavandamist ja juhtimist ning projekti eesmärkide saavutamist.

Erinevad uuringud näitavad, et mis tahes projektijuhtimise metoodikat kasutavad organisatsioonid suudavad paremini täita eelarvet, jääda ajakavasse ning täita ulatust, kvaliteedistandardeid ja oodatavat kasu. Järelikult on keskmine projekti ebaõnnestumise määr madalam võrreldes madala tulemuslikkusega organisatsioonidega.

Käesolev juhend sisaldab ka ELi rahastamisprogrammide eri tüüpide kirjeldust ja toimimist.

Kellele on see juhend mõeldud?

- Õpilased, kes soovivad õppida, kuidas kavandada ja juhtida ELi rahastatud projekte.
- ELi vahendite haldamisega seotud spetsialistid ja organisatsioonid.
- ELi rahastamisprogrammide haldamisega seotud ametnikud.

1.2 Projekt EUPM²

EUPM² juhend on koostatud Erasmus+ projekti "*Uus akadeemiline tee ELi projektijuhtidele: lünkade vähendamine, et võimaldada paremat projektide kavandamist ja juhtimist Euroopas (EUPM²)*" raames, mille peamine eesmärk oli luua ühine akadeemiline tee, mis põhineb ühisel õppekaval, mis integreerib projektide kavandamise ja juhtimise metoodika, et juhtida ELi rahastatavaid projekte tõhusamalt.

Projekt EUPM² ühendas seitse ülikooli ja organisatsiooni, kellel on asjakohased teadmised ELi projektide kavandamise ja juhtimise valdkonnas, et viia kõrgharidussektori õppekavad paremini kooskõlla tööturu võimalustega ja ELi projektijuhi profiili nõudmistega.

Integratsioonitöö põhines Euroopa Komisjoni algatusel "Open PM²", mille eesmärk on edendada kogu Euroopat hõlmavat ühist projektijuhtimise metoodikat. PM²-metoodika sobib eriti hästi standardiseeritud ülikoolide õppekava loomiseks. PM² on Euroopa avatud lähtekoodiga metoodika, mis on kerge, lahja, kergesti arusaadav ja märkimisväärselt paindlik, et seda saaks kohandada ELi fondide erieeskirjadele ja kontekstile ning kõige levinumate ELi projektidisaini metoodikatega.

**EUPM² projekti teabeleht:**

Programm:	Erasmus+	 Co-funded by the European Union
Võtmetegevus:	Koostööpartnerlus (KA220)	
Pealkiri:	Uus akadeemiline tee ELi projektijuhtidele: lõhede vähendamine, et võimaldada paremat projektide kavandamist ja juhtimist Euroopas (EUPM²).	
Number:	2021-1-IT02-KA220-HED-000035769	
Koordinaator	P1 - CEIS Rooma Tor Vergata Ülikool (Itaalia)	
Partnerid	P2 - Madridi Polütehniline Ülikool (Hispaania) P3 - Alma Mater Europaea ECM (Sloveenia) P4 - Tartu Ülikool (Eesti) P5 - FH JOANNEUM University of Applied Sciences (Austria) P6 - Lissaboni Nova Ülikool (Portugal) P7 - Pardubice Ülikool (Tšehhi Vabariik)	
Assotsieerunud partnerid	AP1 - Unioncamere Europa asbl (Belgia) AP2 - Coordinadora de ONGD (Hispaania) AP3 - ARCI (Itaalia) AP4 - PM² Alliance (Belgia)	
Projekti tulemused	1. PR1. ELi vahendite haldamise kohandatud juhend, mis põhineb PM² metoodikal. 2. PR2. Uus õppekava ülikoolide üliõpilastele, mis põhineb kohandatud PM² metoodikal. 3. PR3. Veebipõhine tööriistakomplekt kättesaadavatest vahenditest, mis toetavad ELi projektide kavandamist ja juhtimist.	
Veebisait kontaktid	ja	Projekti veebileht: http://www.eupm2project.eu E-posti kontaktid: eupm2_projectmanagement@ceistorvergata.it

2 ELi rahastatavad programmid ja projektid

Selles osas tutvustatakse lühidalt, kuidas ELi rahastatavaid programme ja projekte hallatakse, milliseid juhtimisraamistikke kasutatakse ja kuidas need täiendavad EUPM² juhendit.

Euroopa Liit (EL) pakub erinevaid toetusi ja rahastamiskavasid, et toetada ELi eri sektorite ja piirkondade arengut. Nende toetuste ja rahastamiskavadega toetatakse konkreetseid poliitikavaldkondi ja algatusi, näiteks teadusuuringuid ja innovatsiooni, haridust ja koolitust, keskkonda ja energeetikat ning regionaalarengut. Euroopa Komisjon, selle rakendusametid ning liikmesriikide riiklikud ja piirkondlikud haldusasutused haldavad ELi vahendeid, kasutades selleks erinevaid juhtimisviise.

2.1 Juhtimisrežiimid

Euroopa Liidul on oma programmide jaoks kolm peamist juhtimisviisi, mis sõltuvad peamiselt vastutuse määramisest ja vahendite haldamisest. Need juhtimisviisid on otsene, kaudne ja jagatud juhtimine. Kuigi EL rahastab konkreetset programmi või projekti, võivad ELi ja liikmesriikide vahel olla erinevused vastutuse ja vastutuse määramisel vahendite eraldamise ja kasutamise, rakendamise ja järelevalve ning igapäevase juhtimise osas. Kui liikmesriigid teostavad järelevalvet enamiku ELi eelarve täitmise üle, siis lõplik vastutus selle täitmise eest lasub komisjonil.

2.1.1 Otsene juhtimine

Otsese juhtimise puhul **vastutab EL otseselt** programmi juhtimise ja rakendamise eest ning liikmesriikide roll piirdub peamiselt sisendi ja tagasiside andmisega programmi kavandamise ja rakendamise kohta. See kehtib tavaliselt selliste programmide puhul, millel on kindel kogu ELi hõlmav mõõde ja mis nõuavad järjepidevat ja kooskõlastatud lähenemisviisi kõigis liikmesriikides. Selle mudeli puhul täidavad ülesandeid komisjoni direktoraadid komisjoni peakorteris, ELi delegatsioonides või **ELi rakendusametite** kaudu (spetsialiseeritud asutused, mis toetavad Euroopa Komisjoni ELi rahastamisprogrammide haldamisel ja rakendamisel, pakkudes ekspertteadmisi ja tehnilist abi ning täites haldus- ja operatiivülesandeid). Kolmanda isikuid ei ole. Otseselt hallatavate programmide osakaal ELi eelarvest 2021-2027 moodustab ligikaudu 20%. Euroopa Komisjon (või tema asutused) vastutab programmide haldamise kõigi aspektide eest, sealhulgas:

- Programmi poliitiliste eesmärkide ja prioriteetide seadmine.
- Õigusraamistiku ja määruste väljatöötamine.
- Programmi eelarve eraldamine.
- Programmi rahaliste vahendite ja ressursside haldamine.
- Programmi tulemuslikkuse järelevalve ja hindamine.
- Aruandlus programmi rakendamise ja tulemuste kohta.

ELi institutsioonidel on ka õigus teha otsuseid programmi rakendamise kohta, näiteks lepingute ja toetuste andmise kohta, ning nad võivad vajaduse korral võtta täitemeetmeid. On mitmeid programme, mida juhib otse Euroopa Komisjon. Siin on mõned näited:

- **Horisont Euroopa** on ELi teadusuuringute ja innovatsiooni rahastamisprogramm. Selle eesmärk on toetada uute tehnoloogiate ja uuenduste arendamist, mis võivad tuua kasu ELile ja selle kodanikele.
- **Ettevõtete ning väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete konkurentsivõime (COSME)** eesmärk on toetada VKEde loomist ja laienemist.
- **Erasmus+** on ELi haridus-, koolitus-, noorte- ja spordiprogramm. Selle eesmärk on toetada ELi kodanike oskuste ja teadmiste arendamist ning edendada kultuuridevahelist mõistmist ja koostööd.

- **Euroopa Ühendamise Rahastu** rahastab digitaalset infrastruktuuri, näiteks kiireid internetivõrke ja e-valitsuse teenuseid.

2.1.2 Kaudne juhtimine

ELi vahendite kaudne haldamine tähendab süsteemi, mille puhul **Euroopa Komisjon annab** ELi rahastamisprogrammide **haldamise ja rakendamise** väliste üksuste **ülesandeks**. Selle asemel, et täita kõiki operatiivülesandeid, delegeerib komisjon konkreetseid ülesanded nendele välistele organisatsioonidele, näiteks riiklikele asutustele, ametitele või rahvusvahelistele organitele. Komisjon kehtestab strateegilise raamistiku, eeskirjad ja rahastamisprioriteedid, samas kui rakendusüksused tegelevad igapäevase juhtimise ja projektide valikuga.

Kaudne juhtimine võimaldab Euroopa Komisjonil kasutada ELi rahastamisprogrammide tõhusaks rakendamiseks väliste organisatsioonide teadmisi ja ressursse. Samuti võimaldab see detsentraliseeritud lähenemisviisi, võttes arvesse liikmesriikide ja sektorite erinevaid vajadusi ja tingimusi. Komisjon tagab nõuetekohaste järelevalve- ja aruandlusmehhanismide abil, et vahendeid kasutatakse kooskõlas ELi eesmärkide ja määrustega. Siin on mõned näited:

- **Varjupaiga-, Rände- ja Integratsioonifond (AMIF).** AMIFI peamine eesmärk on edendada rändevõogude tõhusat ja õiglast juhtimist ning ELis seaduslikult elavate kolmandate riikide kodanike integreerimist. AMIFI rahastamine põhineb iga ELi liikmesriigi väljatöötatud riiklikel programmidel, võttes arvesse kindlaksmääratud konkreetseid vajadusi ja prioriteete. Programmiga edendatakse koostööd ja parimate tavade vahetamist liikmesriikide vahel, et suurendada rände, varjupaiga ja integratsiooniga seotud poliitika ja meetmete tõhusust.
- **Euroopa solidaarsuskorpus.** ELi rahastatava programmi "Euroopa solidaarsuskorpus" eesmärk on toetada noori inimesi, kes soovivad osaleda erinevates solidaarsusaktides. Need tegevused hõlmavad ebasoodsas olukorras olevate isikute abistamist, humanitaarabi andmist ning panustamist tervishoiu- ja keskkonnaalgatustesse ELis ja väljaspool seda. Programmi eesmärk ulatub kaasamisest kaugemale, keskendudes keskkonnasäästlikkusele ja digitaliseerimisele. Nende tegevuste rakendamine hõlmab komisjoni otsest ja kaudset haldamist ELi riiklike asutuste võrgustiku kaudu. Rahastamine toimub peamiselt toetuste vormis. Programmi potentsiaalsed abisaajad on 18-30aastased (või 35aastased humanitaarabi puhul) ja organisatsioonid ELis ja partnerriikides.

Iga programmi konkreetne kord ja vastutus võivad erineda sõltuvalt algatuste eesmärkidest, olemusest ja ulatusest.

2.1.3 Jagatud juhtimine

Eelarve täitmine koostöös liikmesriikidega on ELi vahendite rakendamise vorm, mille puhul Euroopa Komisjon ja liikmesriikide riiklikud või piirkondlikud **asutused jagavad vastutust juhtimise ja rakendamise eest**. Eelarve täitmisel koostöös liikmesriikidega teevad komisjon ja liikmesriikide ametiasutused fondide haldamisel koostööd, kusjuures kummalgi on konkreetne roll.

Ühise juhtimise all:

1. **Euroopa Komisjon** kehtestab strateegilise raamistiku, kehtestab õiguslikud ja finantseeskirjad ning määratleb rahastamisprogrammi prioriteedid. Komisjon annab üldisi suuniseid, jälgib rakendamist ning tagab ELi eeskirjade ja eesmärkide täitmise. Komisjon vastutab liikmesriikide esitatud riiklike või piirkondlike programmide heakskiitmise eest ja maksab vahendid rakendusasutustele välja.
2. Liikmesriikide **riiklikud või piirkondlikud** asutused vastutavad fondide igapäevase haldamise ja rakendamise eest. Nad valmistavad ette ja esitavad komisjonile programmiettepanekuid, milles



kirjeldatakse, kuidas kasutada eraldatud vahendeid programmi eesmärkide saavutamiseks. Rakendusasutused valivad välja projektid, jaotavad vahendid, jälgivad edusamme ja annavad tulemustest aru. Samuti tagavad nad projektide haldamisel ELi eeskirjade ja määruste järgimise.

Jagatud juhtimine erineb kaudsest juhtimisest Euroopa Komisjoni osaluse ja kontrolli taseme poolest. Kaudse eelarve täitmise puhul delegeerib komisjon vahendite haldamise ja rakendamise välistele üksustele, näiteks ametitele või rahvusvahelistele organisatsioonidele. Neil üksustel on suurem autonoomia projektide valikul, vahendite väljamaksmisel ja järelevalves. Komisjon säilitab järelevalve, kuid toetub rakendusüksustele, kes täidavad operatiivülesandeid.

Ühise juhtimise puhul teevad komisjon ja riiklikud või piirkondlikud asutused koostööd, jagades vastutust ja otsustusõigust. Komisjon säilitab suurema osaluse ja kontrolli rakendusprotsessi üle, andes juhiseid, jälgides edusamme ja tagades vastavuse. Liikmesriikide ametiasutustel on projektide valikul ja haldamisel otsesem roll, kuid nad tegutsevad komisjoni kehtestatud raamistikus ja suunistes.

Eelarve täitmine koostöös on koostööl põhinev lähenemisviis, mis ühendab ELi tasandi teadmised ja järelevalve riiklike või piirkondlike teadmiste ja rakendussuutlikkusega, tagades ELi vahendite tõhusa ja tulemusliku kasutamise, võttes samas arvesse iga liikmesriigi erivajadusi ja -olusid. Siin on mõned näited:

- **Euroopa Regionaalarengu Fond (ERF).** ERF toetab ELi majanduslikku ja sotsiaalset ühtekuuluvust, investeerides regionaalarengu projektidesse. See keskendub innovatsioonile, infrastruktuurile ja säästvale arengule ning seda haldavad ühiselt Euroopa Komisjon ja riiklikud või piirkondlikud asutused.
- **Euroopa Sotsiaalfond (ESF).** ESFi eesmärk on edendada tööhõivet, parandada oskusi ja toetada sotsiaalset kaasatust kogu ELis. Sellega toetatakse haridus-, koolitus-, tööhõive- ja sotsiaalse kaasamise algatusi, mille haldamine on jagatud Euroopa Komisjoni ja riiklike või piirkondlike ametiasutuste vahel.
- **Euroopa Merendus- ja Kalandusfond (EMKF).** Fondist rahastatakse programme, mille eesmärk on parandada kalandus- ja vesiviljelussektori konkurentsivõimet ja jätkusuutlikkust, näiteks investeringuid uutesse tehnoloogiatesse ja koolitusprogrammidesse.
- **Euroopa Maaelu Arengu Põllumajandusfond (EAFRD).** EAFRD toetab maaelu arengu projekte, sealhulgas põllumajanduse moderniseerimist, keskkonnakaitset ja maapiirkondade ettevõtluse arendamist. Fondi haldavad ühiselt Euroopa Komisjon ning põllumajanduse ja maaelu arengu eest vastutavad riiklikud või piirkondlikud asutused.

2.2 Projektitsükli haldamine: ELi rahastamisprogrammide ja projektide ühendamise

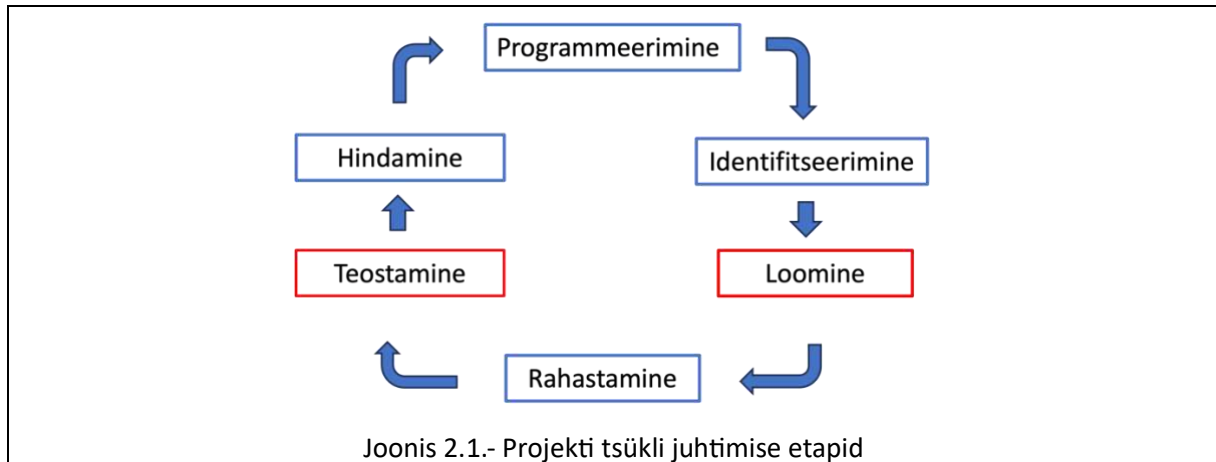
Sõltumata juhtimisviisidest järgitakse ELi rahastatavate programmide puhul üldiselt ühist raamistikku, mida kasutatakse projektide kavandamise, rakendamise ja hindamise suunamiseks, mida nimetatakse projektitsükli haldamiseks. PCMi raamistik tagab, et ELi eri rahastamisprogrammide kaudu rahastatavad projektid on hästi kavandatud, neid rakendatakse tõhusalt ja tulemuslikult ning nende mõju parandamiseks neid jälgitakse ja hinnatakse. Samuti aitab see tagada, et projektid on kooskõlas organisatsiooni üldise strateegiaga ja ELi rahastamisprogrammide eesmärkidega.

Kuigi PCM võeti algselt kasutusele arengukoostöö valdkonnas, kus programme rakendatakse peamiselt otsekorralduse kaudu, pakub see - koos asjakohaste kohandustega - kasulikku raamistikku neile, kes tegelevad konkursikutsete kaudu rakendatavate ELi rahastamisprogrammide haldamisega.

PCM hõlmab üldiselt kuut etappi:

1. Programmeerimine

2. Identifitseerimine
3. Loomine
4. Rahastamine
5. Teostamine
6. Hindamine



Programmeerimine

Programmeerimise etapp kestab mitu aastat. Euroopa Komisjon koordineerib seda ja viib ELi rahastamisprogrammi väljatöötamiseni. Strateegilised eesmärgid ja üldised prioriteedid on sätestatud programmitöö etapis.

- Väljund: Mitmeaastane ELi rahastamisprogramm.
- Vastutav organisatsioon: Euroopa Komisjon / riiklik asutus.

Identifitseerimine

Identifitseerimise etapp hõlmab kõiki vajalikke tegevusi, mis viivad konkursikutsete väljatöötamiseni ja avaldamiseni.

- Väljund: Pakkumiskutsed.
- Vastutav organisatsioon: Euroopa Komisjon (või volitatud asutus)/riiklik asutus.

Loomine:

Loomise etapp hõlmab kõiki tegevusi, mis on vajalikud projektitaotluse esitamiseks vastuseks eelmises (identifitseerimise) etapis avaldatud konkursikutsel.

- Väljund: Projektitaotlus.
- Vastutav organisatsioon: Rakendusorganisatsioonid / Juhtorganisatsioonid.

Rahastamine

Rahastamisetapp hõlmab esitatud projektitaotluste valimist, mis vastavad paremini konkursikutses määratletud hindamiskriteeriumidele.

- Väljund: Rahastamiskõlblike projektide nimekiri.
- Vastutav organisatsioon: Euroopa Komisjon (või volitatud asutus)/riiklik asutus.

Teostamine

Rakendamise etapp hõlmab projekti juhtimist, et saavutada projektitaotluses määratletud projekti eesmärgid.

- Väljund: Projekti tulemused.
- Vastutav organisatsioon: Rakendusorganisatsioonid / Juhtorganisatsioonid.

Hindamine

Hindamisetapp hõlmab kõiki tegevusi, mille eesmärk on hinnata projekti tulemuslikku ja tõhusat elluviimist, finantseeskirjade järgimist, projekti tulemuste nõuetekohast täitmist ja projekti tulemuste saavutamist. See annab tagasisidet, saadud õppetunde ja soovitusi, mis lisatakse järgmisse programmitööle, mis lõpetab tsükli.

- Väljund: Hindamisaruanne.
- Vastutav organisatsioon: Euroopa Komisjon (või volitatud asutus)/riiklik asutus.

2.3 EUPM² juhendi integreerimine projektitsükli juhtimisse

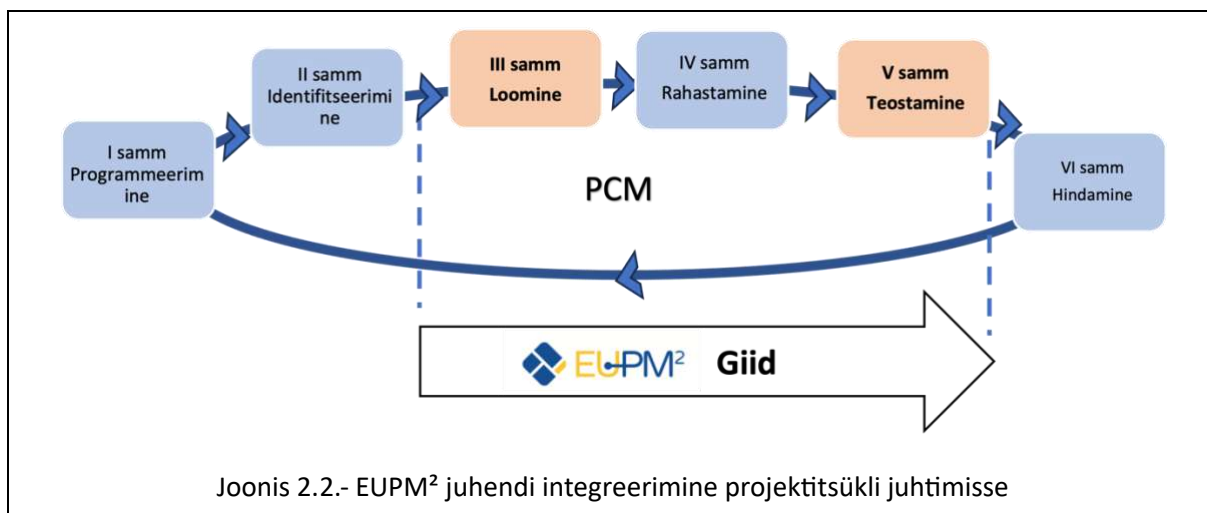
Projektitsükli haldamine keskendub ELi rahastamisprogrammi ja rahastatavate projektide vahelistele suhetele, kirjeldades, kes mida teeb eri etappides, et tagada üldine sidusus, eesmärkide vastavus ja tsüklilise õppimise korduv täiustamine. Konkreetselt on kaasatud ELi rahastamisprogrammi asutused (vt joonis 2.2, sinised kastid):

- ELi rahastamisprogrammi ettevalmistamisel (programmitöö etapp),
- konkursikutse määratlemisel ja avaldamisel (määratlemise etapp)
- projektitaotluste rahastamisel (etapiviisiline rahastamine)
- programmiga saavutatud tulemuste hindamisel (hindamisetapp).

Organisatsioonid, kes soovivad konkursikutsele vastata, osalevad (vt joonis 2.2, oranžid kastid):

- projektiettepaneku koostamisel (koostamise etapp)
- projektitaotluse rakendamisel, kui see on lubatud rahastamiseks (rakendamisetapp)

EUPM² juhend annab ELi projektijuhtidele juhiseid, kuidas üksikuid projekte tuleks kavandada ja juhtida, ühendades sõnastamise, rahastamise ja rakendamise etapid. EUPM² juhend toetab seega kõiki organisatsioone, kes kavatsevad projektitaotlusi koostada ja projekte integreeritud ja sidusalt rakendada partnerlus- ja koostöömehhanismi raames.



EUPM² juhendi kohaselt algab projekt kohe, kui organisatsioon otsustab projektitaotluse koostada vastuseks projektikonkursile. See hõlmab kõiki tegevusi, mis on vajalikud ettepaneku esitamiseks ja rakendamiseks pärast ELi rahastamisprogrammi asutuste pooldavat rahastamisotsust. EUPM² juhend täiendab ja ühtlustab PCMi, pakkudes ELi rahastatavate projektide praktikutele standardiseeritud projektijuhtimise metoodikat.



2.4 Projektide omadused

Projekt on ajutine organisatsiooniline struktuur, mis on loodud ainulaadse toote või teenuse loomiseks teatud piirangute, näiteks aja, maksumuse ja kvaliteedi piires. Projektid on tänapäeval meie ühiskonnas kõikjal olemas. Projektid on olemas kodus, sõpradega, kogukonnas, äris, poliitikas ja avalikus halduses. Siin on mõned põhilised omadused, mis kõigis neis esinevad:

- Projektidel on tugev **ajaline mõõde** ning algus ja lõpp.
- Projektid on tegevused, mis viiakse läbi kindlas järjekorras või kindla struktuuriga, et saavutada **tulemusi**.
- Projektide eesmärk on **saavutada** eelnevalt deklareeritud **eesmärgid**, mis tulenevad läbiviidud tegevustest ja loodud tulemustest.
- Projektidesse on tavaliselt kaasatud palju **inimesi**, kes peavad olema organiseeritud meeskondadeks, mille puhul on vaja selget juhtimist ning rollide ja vastutuse selget jaotamist. Samuti tuleb üksikasjalikult analüüsida projekti ootusi ja neid asjakohaselt juhtida.
- Projektid toimuvad konkreetsetes **kontekstides**, mida tuleb edu saavutamiseks arvesse võtta (poliitilised, õiguslikud, sotsiaalsed, majanduslikud, keskkonnavalased jne).
- Projektidega kaasneb teatav **ainulaadsus**, mis eristab neid rutiinsetest või korduvatest ülesannetest ja väldib "kõigile sobivat" lähenemist.
- Projektid töötavad **piiratud** keskkonnas (piiratud aeg, rahalised vahendid, ressursid jne).
- Projektid seisavad silmitsi **ebakindlusega** ning peavad tegelema riskide ja võimalustega ning nende võimaliku negatiivse või positiivse mõjuga.

Projektide lihtsustamine on inimmaailma muutuste kavandamise ja rakendamise vahend, mis kehtib kõigi inimtegevuse valdkondade ja vormide kohta.

2.5 ELi rahastatud projektide eripära

Euroopa Liit rahastab igal aastal arvukaid projekte paljudes sektorites. ELi rahastatavad projektid vastavad tavaliselt punktis 2.4 määratletud projektide omadustele, kuid neil on ka mõned täiendavad eripärad.

- ELi rahastatavad projektid peavad olema kooskõlas **ELi poliitiliste** eesmärkidega, mis on määratletud rahastamist võimaldavas ELi rahastamisprogrammis.
- ELi rahastatud projekte rahastatakse **konkursimenetluste** (nt konkursikutsete) kaudu, et põhjendada nende väärtust rahastamise saamiseks. Need konkursimenetlused tagavad parima hinna ja kvaliteedi suhte ning selle, et kõik huvitatud organisatsioonid saavad võrdselt osaleda.
- Projekti **kavandamine on ELi rahastatavate projektide oluline element**. See **iseloomustab** projektide sisemist loogilist ahelat ja põhjuslikke seoseid projekti tegevuste ja ELi rahastamisprogrammi eesmärkide vahel.
- ELi rahastatud projekte viib tavaliselt ellu **partnerlus**, st mitu organisatsiooni, kes aitavad ühiselt kaasa projekti väljatöötamisele ja elluviimisele.
- ELi rahastatavad projektid järgivad kogu projekti elutsükli **jooksul rangeid norme** seoses tegevuse rakendamise, finantspõhjenduse ja muude konkreetsete lepinguliste kohustustega.

Need eripärad olid aluseks kohandamistööle, mille eesmärk oli paremini kasutada ELi rahastatud projektidest saadavat kasu PM² (vt kohandamise üksikasju [C-liites](#)).

2.6 PM² eelised ELi rahastatud projektides

Alates 1990. aastast on EL rahastanud paljusid projekte, investeerides sadu miljardeid eurosid. Olemasolevad andmed näitavad, et ainuüksi programmi "Horisont 2020" raames on sõlmitud üle 35 000 toetuse. See tähendab, et projektid on ELi jaoks oluline töövorm ja et projektijuhtimine on osa enamiku ELi teadusorganisatsioonide igapäevast tööst.



PM² on üles ehitatud Euroopa institutsioonides läbiviidud projektide töökogemusele, millele on lisatud mitmesuguseid ülemaailmselt tunnustatud projektijuhtimise parimaid tavasid, standardeid ja metoodikaid. Samuti on see loodud ELi institutsioonide ja programmide erivajadustele, kultuurile ja piirangutele vastavaks.

Kuigi EL on välja töötanud PM²-metoodika, et see sobiks paljude projektitüüpide jaoks, on see mõningate kohandustega väga sobiv ELi rahastatavate projektide tõhusaks haldamiseks. Mitmed head juhtimistavad on juba sisse ehitatud toetuslepingu menetlustesse ning nende täiendamiseks võib kasutada EÜ ja PM² juhtimis põhimõtete dokumenteerimist. Samamoodi on projekti elutsükli ühtlustamine eraldi etappide ja protsessidega hea tava, mida PM² suunab.

PM² kui projektijuhtimise praktika kasutuselevõtul on palju eeliseid:

- See ühendab **ülemaailmselt tunnustatud** projektijuhtimise metoodika ja standardid Euroopa institutsioonide parimate projektijuhtimise tavadega.
- Pakub **ühist sõnavara** projektide tõhusaks haldamiseks organisatsiooniselt ja -üleselt.
- Võimaldab parandada aruandekohustust, läbipaistvust ning sidusrühmadega suhtlemist ja koostööd.
- Pakub tugevat **juhtimis- ja organisatsioonilist struktuuri**, milles on selgelt kirjeldatud projekti rollid ja kohustused.
- Võimaldab kohandamist ja **kohandamist** vastavalt projekti vajadustele ja organisatsioonilisele keskkonnale.
- Käesolev dokument pakub **suuniseid** projekti algatamise, planeerimise, teostamise ja lõpetamise etappide kohta ning kirjeldab tegevusi projekti tulemuslikkuse jälgimiseks ja kontrollimiseks.
- Pakub täielikku **artefaktide** mallide **komplekti**, mis aitab projekti dokumenteerida ja hallata.
- **Seda rahastab Euroopa Komisjon** ja see on põhjalikult dokumenteeritud.

Isegi kui PM² metoodika võib tunduda äriprojektidele orienteeritud, peaksid teised organisatsioonid mõistma, kuidas erinevad osad on rakendatavad ja rakendatavad nende projektidele.

PM² kohandamine ja kasutuselevõtt toob kasu ja ühtlustamist organisatsioonidele, kes töötavad erinevate töömeetodite ja lähenemisviisidega, mis pärinevad teistest riikidest, organisatsioonidest ja kultuuritaustast. See lihtsustab projekti rakendamise protsessi ja toob rahvusvahelise meeskonna kokku. Samuti on oluline mõista, et PM² metoodikat tuleb kohandada vastavalt projektile, kas suurendades või vähendades seda sõltuvalt projekti sisust ja ulatusest. Iga projekti vajaminev kontroll sõltub projekti sisust, partnerlusest ja ulatusest; seega tuleks kontrolli taset kohandada, pidades samal ajal meeles, et suurem kontroll nõuab lisapingutusi. PM²-metoodika kohandamisel peaks üldine lähenemisviis ja mõtteviis siiski jääma samaks, st mitte kasutama ainult mõnda metoodika osa, sest erinevad sambad ja tasandid täiendavad üksteist. Hästi juhitud projekt tagab, et projekti tegevused ja tulemused on hästi ja kvaliteetselt teostatud.



See lehekülg on tahtlikult tühjaks jäetud.

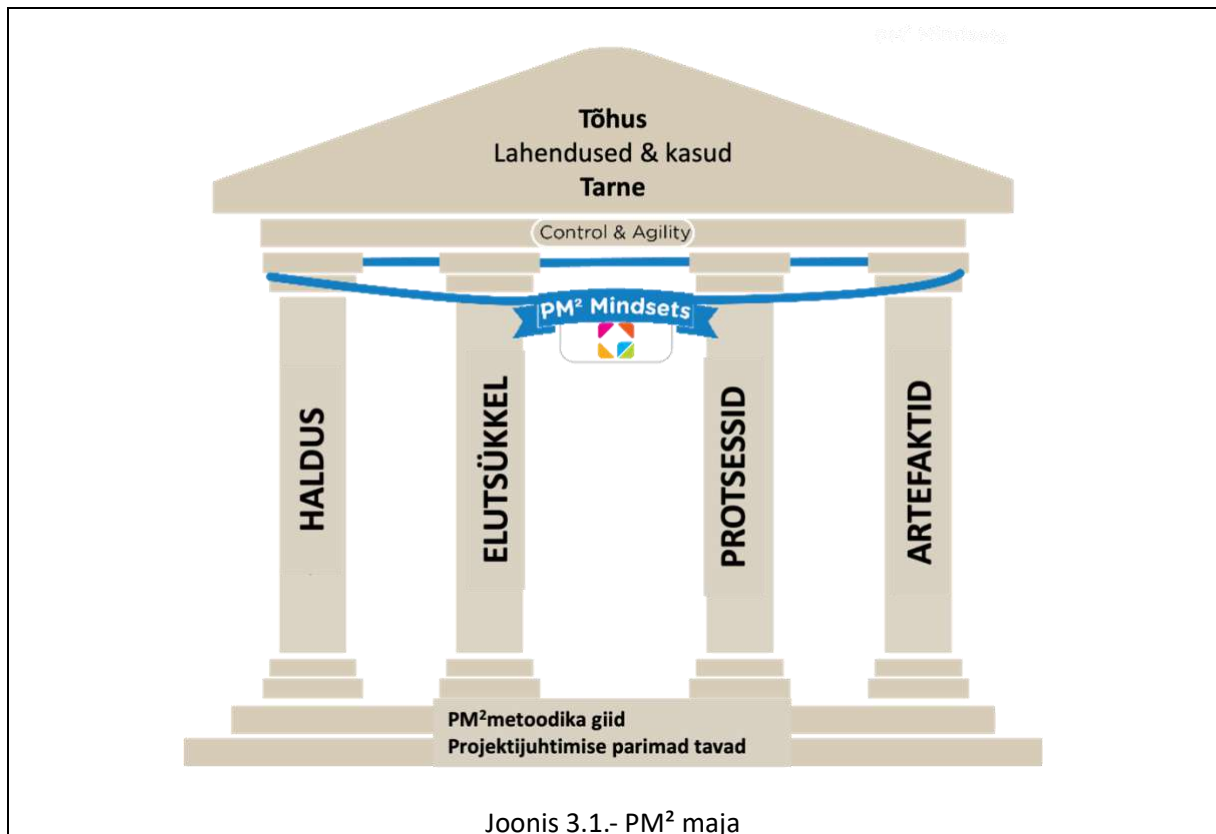
3 Ülevaade

3.1 House of PM²

EUPM²-juhend järgib sama ülesehitust nagu "The House of PM²". See "maja" on ehitatud projektijuhtimise parimate tavade vundamendile.

PM² maja toetub neljale sambale:

1. Projekti **halduse** mudel.
2. Projekti **elutsükkel**.
3. Projekti **protsessid**.
4. Projekti **artefaktide** kogum.



PM² vaimu määratlevad **PM² mõttemallid**, mis on liim, mis hoiab PM² tavad kokku ja annab PM² projektimeeskondadele standardsed tõekspidamised ja väärtused. Mõtteviisid keskenduvad **sellele, miks** me vajame PM², mis on PM² algne eesmärk, et pakkuda projektidele ja projektimeeskondadele tõhusalt lahendusi ja kasu.

PM² parandab projektijuhtimise tõhusust järgmiselt:

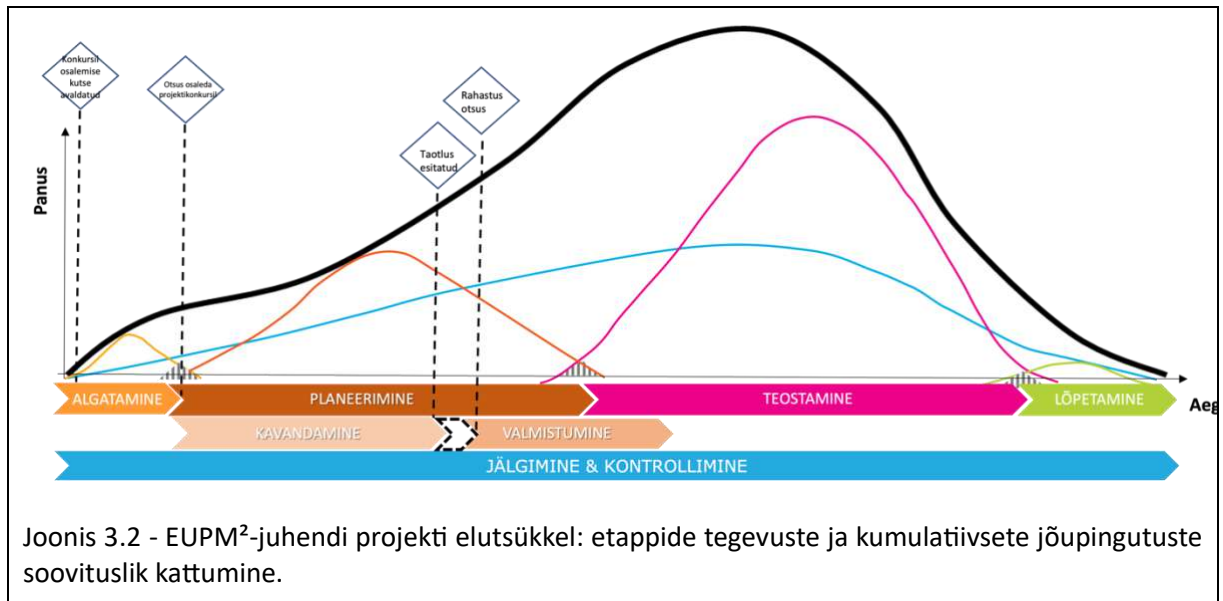
- Kommunikatsiooni ja teabe levitamise parandamine.
- Ootuste selgitamine võimalikult varakult projekti elutsükli alguses.
- Projekti elutsükli määratlemine (algatamisest kuni lõpetamiseni).
- Projekti kavandamise suuniste andmine.
- Seire- ja kontrollitegevuse tutvustamine.
- Juhtimistegevuste ja väljundite (plaanid, koosolekud, otsused) esitamine.

3.2 Projekti elutsükkel

EUPM²-juhendi projekti elutsükkelis on neli erinevat faasi, kusjuures igas faasis on valdavalt eri tüüpi tegevused (st algatamisfaasis on valdavalt algatamistegevused jne). Planeerimisfaas jaguneb kaheks etapiks: Kavandamine ja ettevalmistamine. Kavandamisetapp lõpeb projektiettepaneku esitamisega tellijale, samas kui ettevalmistusetapp algab pärast (soodsat) rahastamisotsust.

Kuigi faasiga seotud tegevused saavutavad oma maksimumi konkreetse faasi/etapi ajal, võib seda tüüpi tegevusi teostada ka naaberfaasi(de)s (nt planeerimistegevused korduvad ka teostusfaasis).

Projekt liigub järgmisesse faasi, kui selle praeguse faasi/etapi eesmärgid on kontrollnimekirja abil toetatud ametliku (või vähem ametliku) faasi/etapi lõpetamise läbivaatamise tulemusena saavutatud.



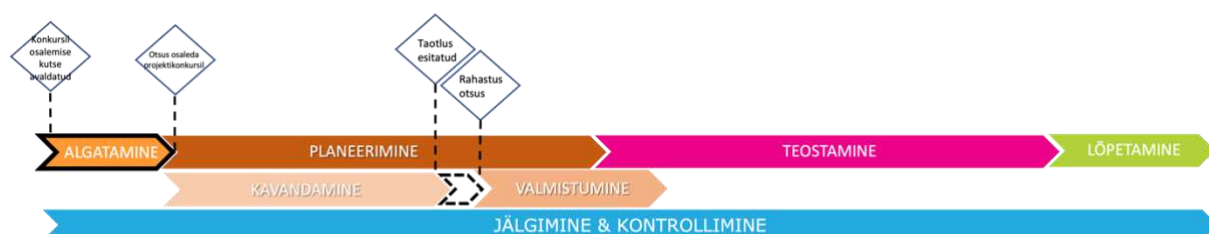
Eli rahastatav projekt läheb algatamisest üle planeerimisele pärast seda, kui on otsustatud esitada projektitaotlus vastuseks konkursikutsele. Kui otsus on tehtud, liigub projekt planeerimisfaasi, mis jaguneb kaheks etapiks. Projektitaotlus sõnastatakse ja esitatakse kavandamisetapis. Kui projektitaotlus võetakse rahastamiseks vastu, ajakohastatakse projekti tööplaani ja koostatakse projekti juhtimise plaanid ettevalmistusetapis. Pärast kavandamisetappi liigub projekt teostamisetappi, mille lõpus toimuvad vastuvõtu- ja lõpetamistegevused. Jälgimine ja kontroll toimuvad kogu elutsükli jooksul, kuigi nende tipp hetk on teostusfaasis.

Faasid	Etapid	Kirjeldus
1. Algatamine		Määrake kindlaks projektidee, mida esitada taotlusvooru, ja hinnake selle vastavust organisatsiooni eesmärkidele. Jagage projektiidee projektipartnerite leidmiseks. Viige projektiidee projekteerimisfaasi.
2. Planeerimine	Kavandamine	määratleda projektipartnerlus ja arendada projektiidee, töötades välja projekti loogilise raamistiku, kavandades vastavalt tööd, täites ja esitades projekti taotluse vormi tellijale (CA).
	Valmistumine	Projekti tööplaani koostamine ja ajakohastamine, projektiplaanide ja juhtimismudeli lõplik väljatöötamine, projekti tuumikrühma määramine.
4. Teostamine		Koordineerida projektiplaanide täitmist. Koostab väljundid ja tagab sisemise heakskiidu, esitab projektiaruanded.
5. Lõpetamine		koordineerib projekti ametlikku vastuvõtmist tellija poolt. Aruanne projekti tulemuslikkuse kohta. Kogutud õppetundide ja

		projektijärgsete soovitude talletamine. Projekti halduslik lõpetamine.
--	--	--

Sageli alahinnatakse algatamis- ja kavandamisetappide tähtsust ning kogenematud projektimeeskonnad võivad alustada tööd projektitaotluse sõnastamisega konkursikutse alusel, ilma et nad töötaksid välja kindlat projekti loogilist raamistikku. Selle tulemuseks võivad olla ebakvaliteetsed projektitaotlused, ebaefektiivsed tulemused, viivitused, vähene mõju ja stressirohke rakendamine. See on tavaline ja kulukas viga, mis on sageli põhjuseks, miks tellija lükkab projektitaotluse tagasi.

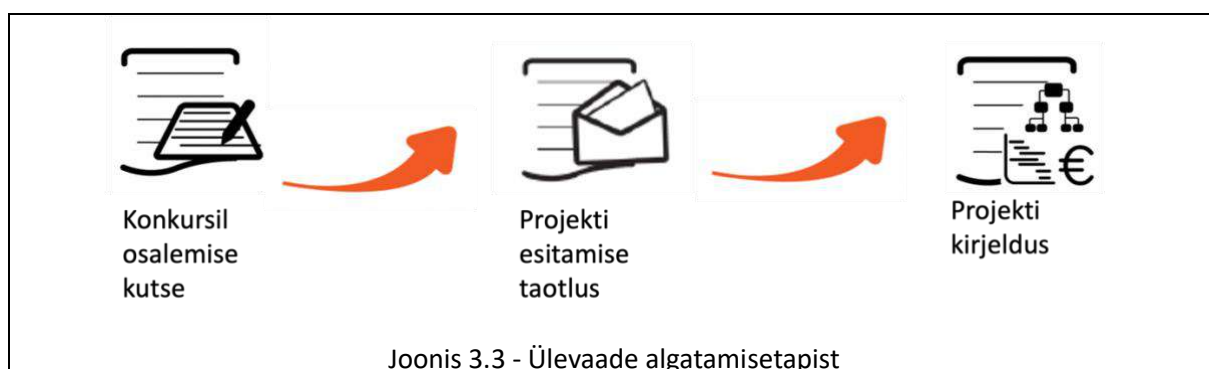
3.2.1 Algamise faas



Algamise etapis tagavad asjaomased inimesed projektiidee vastavuse projektikonkursile ja organisatsiooni strateegilistele eesmärkidele ning panevad kokku vajaliku teabe, et saada heakskiit projekteerimisfaasi jätkamiseks. Selle etapi peamine sisend on konkursikutse, milles määratletakse konkursikutses osalemise üldised eesmärgid, prioriteedid ja menetlused ning mille tulemusena tuvastatakse organisatsiooni jaoks vajadus, probleem või võimalus.

Järgmised tegevused on osa algatamisetapist:

- **Projektitaotluse** koostamine, mis sisaldab teavet konkursikutses sätestatud nõuete, projektiidee, käsitletavate vajaduste ja organisatsiooni jaoks saadava kasu kohta. Tegemist on juhtorganisatsiooni sisemise dokumendiga, kuna selles põhjendatakse kavandatavat projekti vastavalt organisatsiooni strateegiale.
- **Projekti infolehe** koostamine annab teavet projektiidee kohta, mida saab jagada potentsiaalsete projektipartnerite ja sidusrühmadega, ehitades konsortsiumipartnerlust projekti tutvustamiseks. See on dokument, mille on loonud juhtorganisatsioon ja mida jagatakse potentsiaalsetele projektipartneritele.



Projekti esitamise taotluses ja projekti teabelehes määratletakse esialgse projekti ulatus, mis põhineb konkursikutses esitatud meetmetel ja eesmärkidel. ELi projektijuht ja projekti tuumikrühm viitavad mõlemale ja kasutavad neid kogu projekti jooksul.

Algamisetapi lõpus vaatab toetuse omanik (GO) eespool nimetatud dokumendid läbi ja otsustab, kas lubada projektiga edasi minna.

Algamisetapis **on tasakaalustatud partnerluse** loomine **väga oluline**, sest ELi rahastatud projekte viib tavaliselt läbi konsortsium, mis koosneb mitmest erinevast ELi või kolmandast riigist pärit organisatsioonist. Konsortsiumis võib olla kolme liiki organisatsioone:



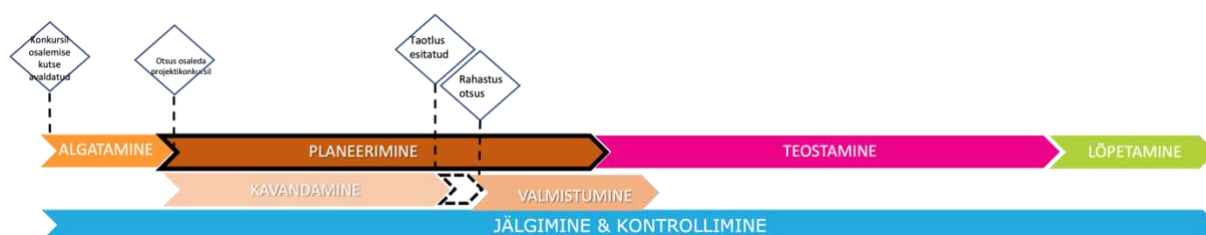
- Juhtorganisatsioon (või juhtiv partner, koordinaator või juhtiv abisaaja).
- Partnerorganisatsioon (või rakenduspartner).
- Assotsieerunud partnerorganisatsioon.

Täiendavat teavet partnerluste kohta vt [D-lisast](#).

Juhtorganisatsioon kutsub üldjuhul potentsiaalseid partnerorganisatsioone konsortsiumiga liituma projekti infolehe kaudu. Pärast partnerluse kutse saamist peab iga organisatsioon hindama oma osalemist, koostades projekti esitamise taotluse ja küsides selle heakskiitmist oma organisatsiooni juhatuselt.

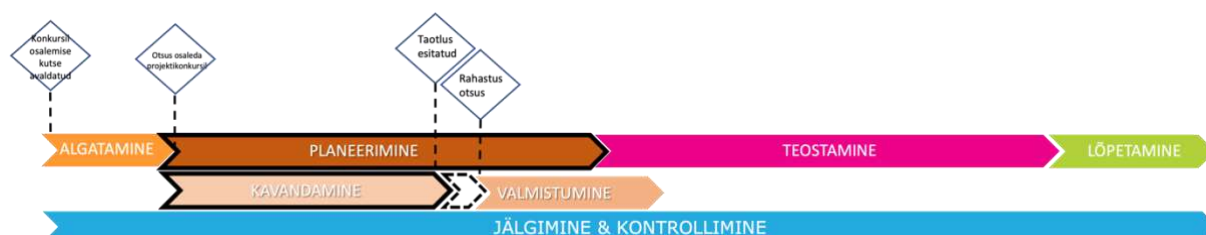
Algamisetapi tegevusi ja artefakte selgitatakse [punktis 8](#).

3.2.2 Planeerimise faas



EUPM²-projekti teine etapp on [kavandamisetaap](#). EUPM²-projekti jaguneb planeerimisfaas projekteerimise ja ettevalmistamise etappideks.

3.2.2.1 Kavandamise faas



EUPM²-projekti kavandamise esimene etapp on [projekteerimise etapp](#). Projekteerimise etapis muudetakse projektiidee projektitaotluseks ja esitatakse vastavale tellijale rahastamisotsuse tegemiseks. Projektiidee töötatakse konkreetseks ettepanekuks, kasutades selleks tellija esitatud vormi (projektitaotluse vorm).

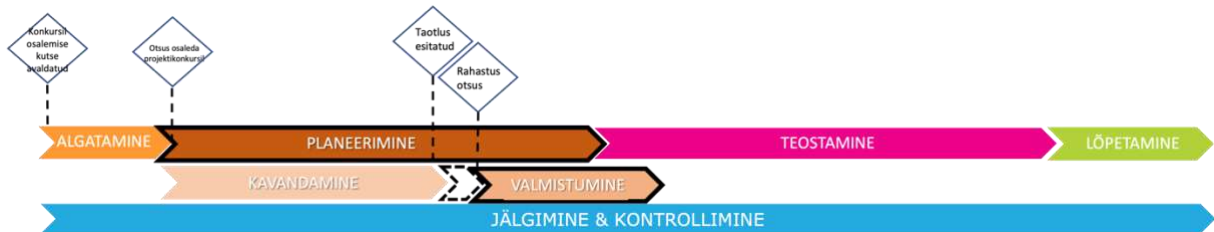


Järgmised tegevused on osa projekteerimise etapist:

- Projekti sidusrühmade kindlakstegemine ja **projekti sidusrühmade maatriksi** koostamine, sealhulgas esialgse partnerluse ja meeskonnaliikmete, samuti sihtrühmade, abisaajate ja potentsiaalsete projekti sihtrühmade kindlaksmääramine kommunikatsiooni- ja levitamisstrateegiate jaoks.

- **Projekti loogilise raamistiku** loomine, mis kirjeldab analüütilist protsessi projekti eesmärkide hierarhia kindlaksmääramiseks ja nende sidumiseks väljundite ja tegevustega, mis on vajalikud nende saavutamiseks. Projekti loogiline raamistik on sisendiks projekti taotlusvormi koostamisel.
- **Projekti taotlusvormi** koostamine, mille sisu ja struktuuri määrab kindlaks tellija. Üldiselt sisaldab see projekti mõju ja tiptaseme põhjendust, projekti idee vastavust konkursikutse eesmärkidele, konkreetseid eesmärke, toodetud tulemusi, rakendamise ja mõju saavutamiseks vajalikke ressursse, kulusid ja aega ning projekti juhtimismudelit.

3.2.2.2 Valmistumise faas



Valmistumise faas algab pärast seda, kui avaliku sektori hankija on teinud soodsa finantsotsuse. Kui tellija ei rahasta projektitaotlust, läheb projekt edasi sulgemisfaasi (vt [11. jagu – Lõpetamise faas](#)).

Projektitaotluse vormi alusel ajakohastatakse ettevalmistamise etapis projekti tööplaani, süvendades projekti ulatust, hinnangulisi ressursse ja projekti ajakava, sealhulgas kõigi tegevuste algus- ja lõppkuupäevi. Projekti käsiraamatut ajakohastatakse, sealhulgas projekti juhtimise lähenemisviisi ja juhtimismudelit.



Joonis 3.5.- Valmistumise faasi ülevaade

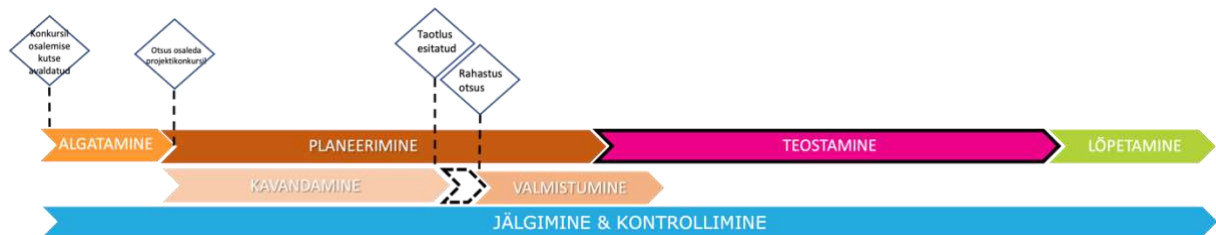
Valmistumise faasi osa on järgmised tegevused:

- Ettevalmistava algkoosoleku korraldamine, et alustada ametlikult ettevalmistusetappi.
- Projekti käsiraamatu koostamine, milles määratletakse projekti juhtimise lähenemisviisi.
- Projekti sidusrühmade matriksi ajakohastamine, milles on määratletud kõik projekti sidusrühmad.
- Projekti tööplaani ajakohastamine (tööjaotus, töömaht, kulud, ajakava).
- Muude oluliste kavade, nagu kommunikatsiooni- ja levitamiskava, riskijuhtimiskava, allhankeplaan jne, koostamine.

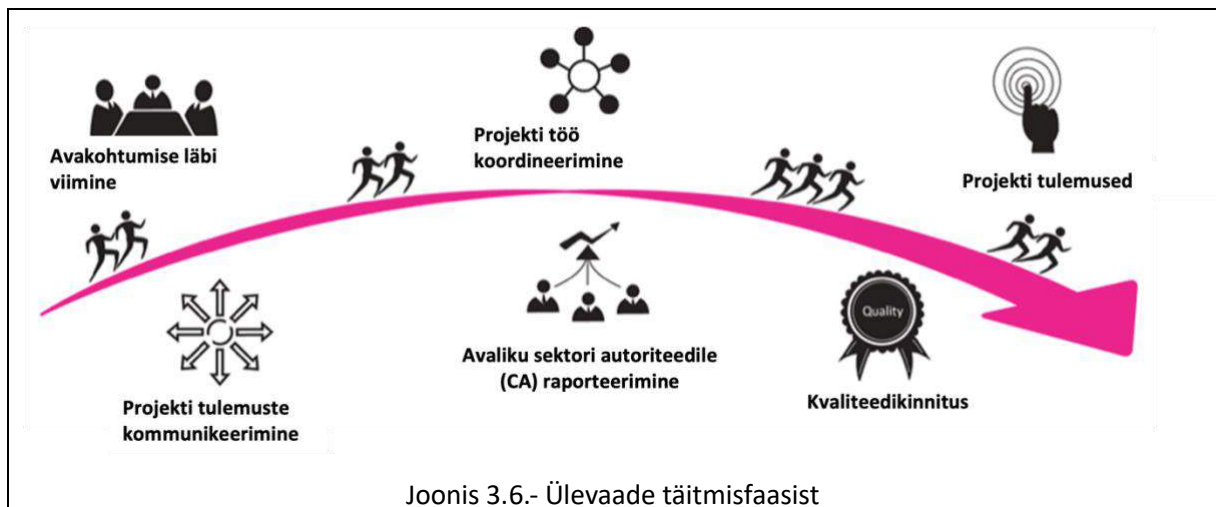
Eli projektijuht kasutab kavandamisetapi tulemusi, et taotleda heakskiitu rakendusetapile üleminekuks. Selle otsuse teeb projekti juhtkomitee (PSC).

Planeerimise faasi tegevusi ja artefakte selgitatakse [punktis 9](#).

3.2.3 Teostamise faas



EUPM²-projekti neljas etapp on [teostamise faas](#). Selle etapi jooksul koostab projekti tuumikrühm projekti tööplaanis kirjeldatud projektitulemused. See projekti elutsükli etapp hõlmab tavaliselt kõige rohkem ressursse ja nõuab kõige rohkem järelevalvet.



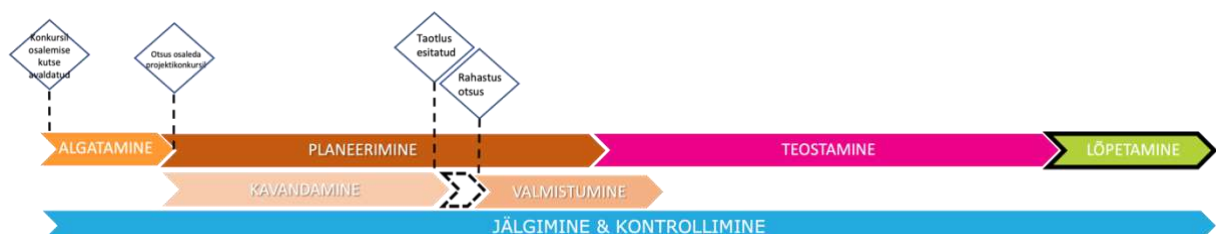
Joonis 3.6.- Ülevaade täitmisfaasist

Järgmised tegevused on osa teostamise faasist:

- Avakohtumise läbiviimine.
- Projektide, töötajate ja ressursside koordineerimine ning konfliktide ja probleemide lahendamine.
- Projekti väljundite tootmine projektiplaanide järgi.
- Projektaruannete koostamine.

Teostamise faasi tegevusi ja artefakte selgitatakse [punktis 10](#).

3.2.4 Lõpetamisfaas



Projekti [lõpetamisfaasis](#) koostatakse projekti lõpparuanne ja saadetakse tellijale. Pärast projekti lõpparuande hindamist lõpetatakse projekt administratiivselt ja talletatakse saadud õppetunnid. Kõik projektdokumendid arhiveeritakse nõuetekohaselt ning kõik projektis kasutatud ressursid vabastatakse ametlikult.

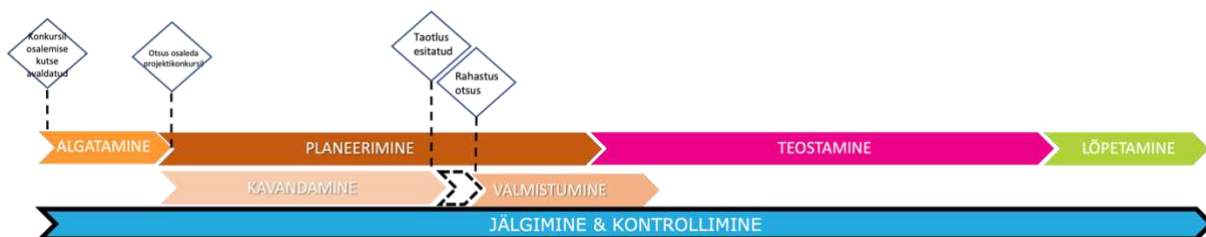


Alljärgnevad tegevused on osa lõpetamisfaasist:

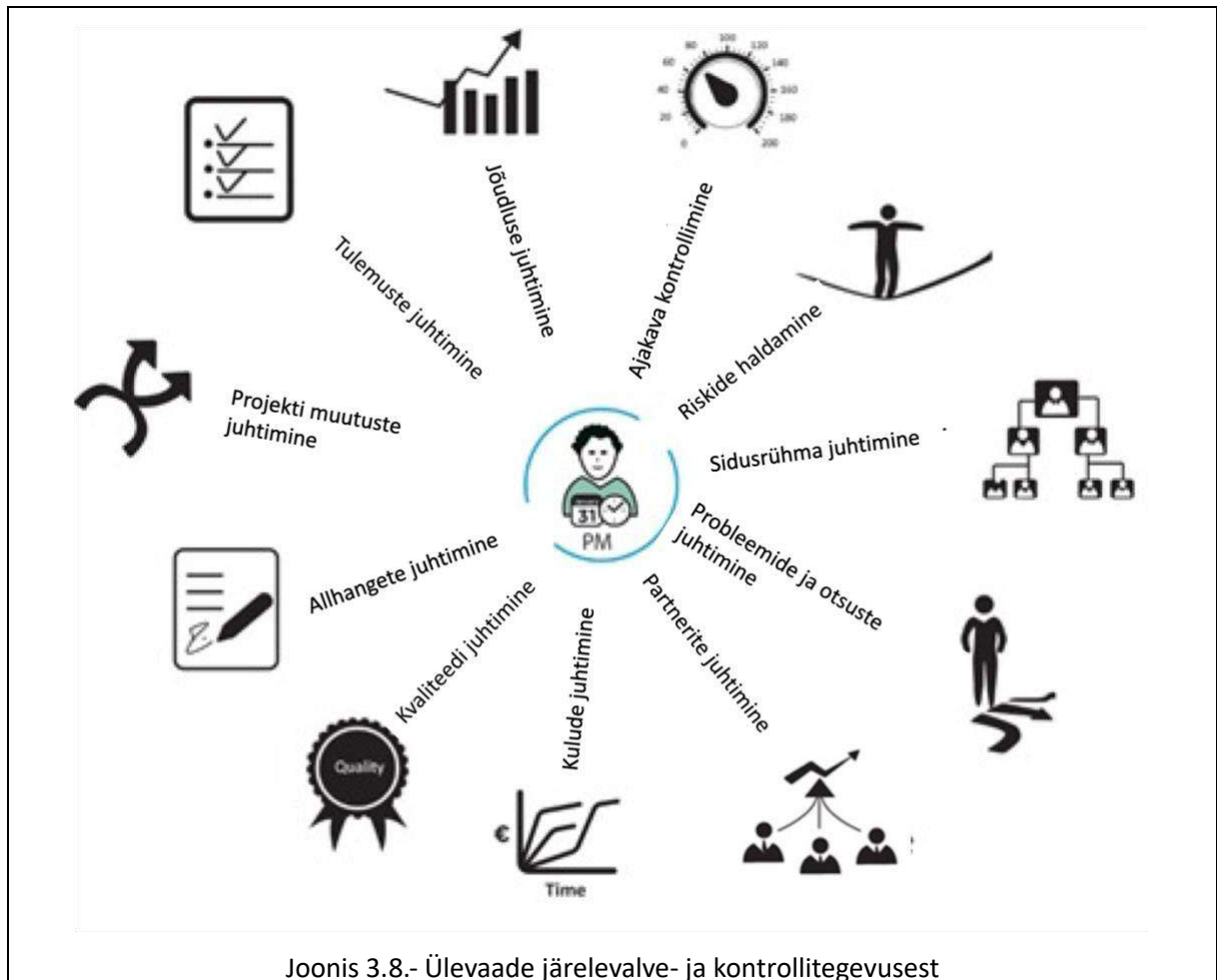
- Kõikide tegevuste lõpuleviimine projekti ametlikuks lõpetamiseks.
- Projekti lõpparuande koostamine.
- Projekti üldkogemuse ja saadud õppetundide arutamine projektimeeskonnaga.
- Kogutud õppetundide ja parimate tavade dokumenteerimine tulevaste projektide jaoks.
- Projekti administratiivne lõpetamine ja kõigi projektdokumentide arhiveerimine.

Lõppetapi tegevusi ja artefakte selgitatakse [11. jaos](#).

3.2.5 Jälgimine ja kontrollimine



Projekti kogu elutsükli jooksul toimuvad [jälgimise- ja kontrollitegevused](#). Jälgimine hõlmab käimasolevate tegevuste mõõtmist ja projekti tulemuslikkuse hindamist võrreldes projektiplaanidega. Kontrollimine seisneb kavast kõrvalekallete, probleemide ja riskide kindlakstegemises ja parandusmeetmete ettevõtmises.



Jälgimise ja kontrollimise tegevusi ja artefakte on selgitatud [12. jaos](#).

3.2.6 Faasid/etapid ja kinnitused

Iga etapi lõpus läbib projekt läbivaatamise ja heakskiitmise etapi. Sellega tagatakse, et asjaomased inimesed/organid vaatavad projekti enne järgmisesse faasi/etappi liikumist läbi. Need kontrollpunktid aitavad kaasa projektijuhtimise üldisele kvaliteedile ja võimaldavad projektil kontrollitumalt edasi minna.

Kolm EUPM² juhendi faasivärvavat on järgmised:

- **RfP** (valmis planeerimiseks): algatamise faasi lõpus.
- **RfE** (Ready for Executing): valmistumise faasi lõpus.
- **RfC** (Ready for Closing): teostamisfaasi lõpus.



3.2.7 PM² Mindsets

EUPM² juhend sisaldab PM² Mindsets'i, mis on hoiakud ja käitumisviisid, mis aitavad projektimeeskondadel keskenduda sellele, mis on projekti eesmärkide saavutamise seisukohalt oluline. Need mõttemallid aitavad projektimeeskondadel orienteeruda organisatsioonide projektide juhtimise keerukuses ning muudavad EUPM²-juhendi tõhusamaks ja täielikumaks.

Seega, Eli projektijuhid (EUPM), Eli partnerprojektide juhid (PtEUPM) ja projektimeeskonnad, kes rakendavad EUPM² juhendit:

1. Rakendavad PM² **parimaid tavasid** oma projektide juhtimiseks.
2. **Peavad meeles**, et projektijuhtimise meetodikad on loodud selleks, et teenida projekte, mitte vastupidi.
3. Säilitavad **tulemustele orienteeritust** kõikide projektide ja projektijuhtimise tegevuste osas.
4. **Pühenduvad** projekti tulemuste saavutamisele **maksimaalse väärtusega**, mitte lihtsalt plaanide järgimisele keskenduda.
5. Edendavad projektikultuuri, mis põhineb koostööl, selgel **suhtlemisel ja aruandekohustusel**.
6. Määravad projekti jaoks kõige **sobivamad inimesed** projektiga seotud rollidesse.
7. **Tasakaalustavad** kõige produktiivsemalt projektijuhtimisel sageli vastuolulised teemad nagu: toode, eesmärk, protsess, plaan, inimesed, rõõm/valu, osalemine, tajumine ja poliitika.
8. Investeerivad tehnilisesse ja **käitumispädevuse** arendamisse, et saada paremaks projektile kaasaaitajaks.
9. **Kaasavad projekti sidusrühmad** organisatsioonilistesse muudatustesse, mis on vajalikud projekti kasu maksimeerimiseks.
10. **Jagavad** teadmisi, hallata aktiivselt saadud õppetunde ja aidata kaasa projektijuhtimise parandamisele oma organisatsioonis.
11. Nad on alati orienteeritud **eetilisele ja professionaalsele käitumisele**.

PM² Mindsets:

- Aidata projektimeeskondadel navigeerida läbi projekti keerukuse.
- Aidata projektimeeskondadel (uuesti) positsioneerida projektijuhtimise eesmärgi laiemas organisatsioonilises kontekstis.
- Tuletage projektimeeskonnale meelde, mis on projekti edukuse seisukohalt oluline.
- Kasulikud meeldetuletused praktiliste hoiakute ja käitumisviiside kohta.

Selleks, et jääda PM² meeles pidama, peaksid Eli projektijuhid (EUPM), Eli partnerprojektide juhid (PtEUPM) ja projektimeeskonnad, kes järgivad EUPM² juhendit, esitama endale järgmised olulised harva esitatavad küsimused (IAQ):

- **Kas me teame, mida me teeme?** Töötame välja selge ja ühise projekti visiooni. Haldame projekti terviklikult ja optimeerime kogu projekti, mitte ainult selle osi.
- **Kas me teame, miks me seda teeme? Kas kedagi tõesti huvitab?** Veenduge, et teie projekt on oluline. Mõistke selle eesmärgi, väärtust, mõju ja seost organisatsiooni strateegiaga.
- **Kas kaasatud on õiged inimesed?** Inimesed muudavad projektid toimivaks. Inimeste kaasamise ja projektirollide määramise esmane kriteerium peaks olema projekti vajaduste ja eesmärkide teenimine.
- **Kas me teame, kes mida teeb?** Määratleme selgelt rollid, vastutuse ja vastutusosalad ning mõistame neid.
- **Kas teeme projekti iga hinna ja riski korral?** Vältige kõrge riskiga käitumist ja taktikat. Pidage alati meeles, et tähtis ei ole ainult tulemus - oluline on ka see, kuidas te selleni jõuate.



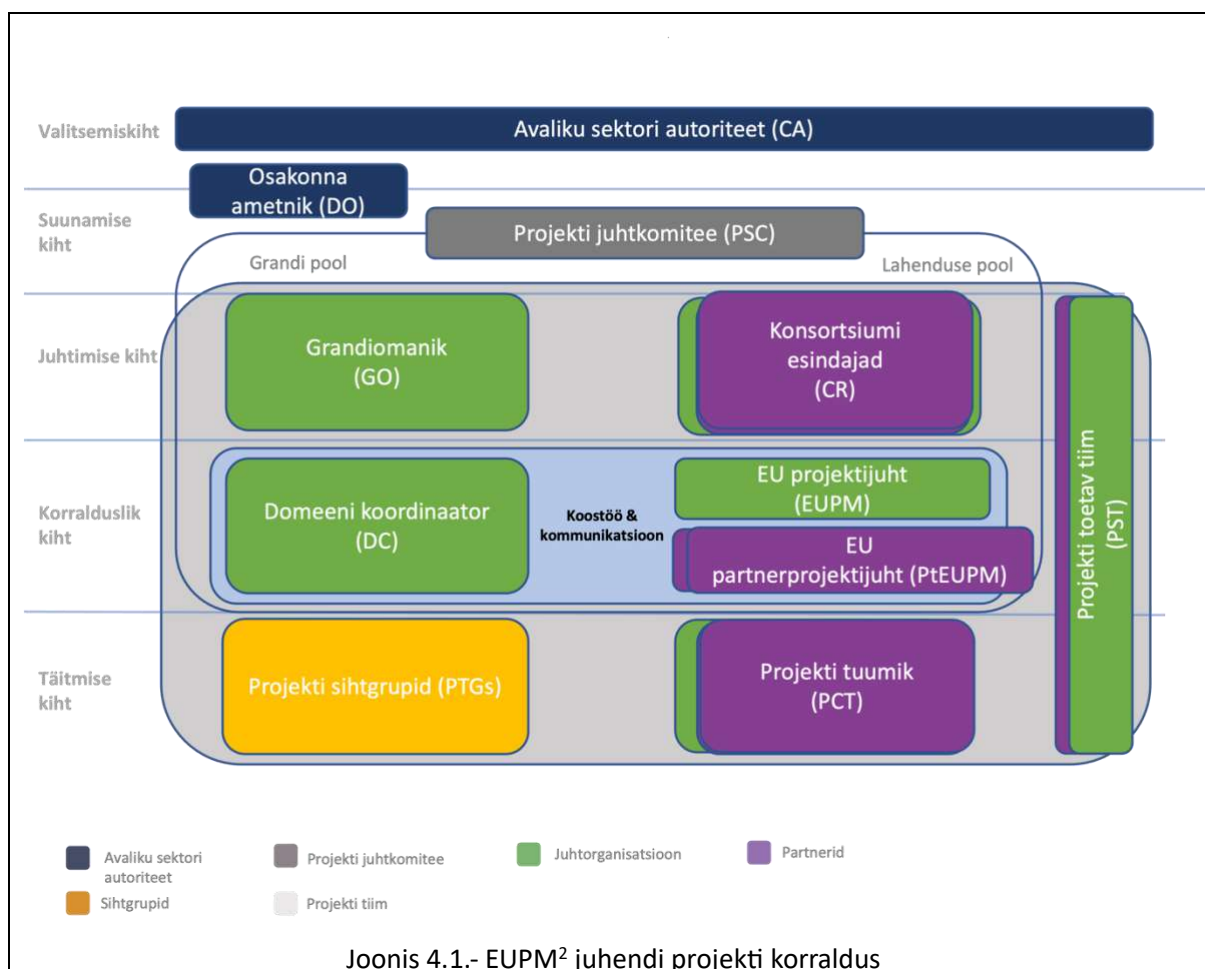
- **Kas see on "nende" või "meie" ülesanne?** Veenduge, et kõik projektipartnerid töötavad ühise eesmärgi nimel ühtse meeskonnana. Tõeline meeskonnatöö toimib kui edendame selget, tõhusat ja sagedast suhtlemist.
- **Kas me oleme paranenud?** Kohustus pidevaks enese- ja organisatsiooni täiustamiseks, kogudes ja jagades teadmisi. Projektimeskonnad peaksid mõtlema, kuidas nad saaksid tõhusamaks muutuda ja oma käitumist vastavalt sellele kohandada.

4 Juhtimine ja projekti korraldus

Selles osas kirjeldatakse struktureeritud organisatsiooni ning rollide ja vastutuse asjakohase jaotuse tähtsust, et hõlbustada teadlike otsuste tegemist, aruandekohustust ja tõhusust.

4.1 Projekti struktuur organisatsioonis

EUPM² juhendis on esitatud projekti korraldamise mudel, mis on struktureeritud kihtide ja külgede kaupa ja kohandatud üldistele ELi rahastatavatele projektidele. Allpool esitatud diagramm annab ülevaate sellisest struktuurist koos vastavate rollidega igas kihis ja küljes.



Küljed võimaldavad anda konsortsiumile teatava vastutuse ja vastutuse projekti eest, samal ajal kui **kihid** määravad projekti strateegilise ja operatiivse osaluse määra.

Küljed

Grandi pool

Toetuse taotleja poolel tegutseb peamiselt konsortsiumi juht-partnerina tegutsev organisatsioon. Ta määratleb konkursikutse, juhivad vastamist, kogub partnerite huve ja tegutseb ainsa suhtlejana tellijaga, kes on lõppkokkuvõttes vastutav kõigi projekti rahaliste vahendite, tegevuste ja tulemuste eest.

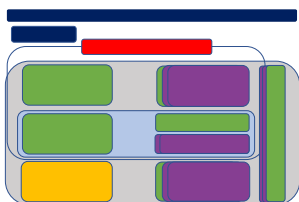
Lahenduse pool

Lahenduse poolel asuvad kõik projektis osalevad organisatsioonid (konsortsium) Juht-partneriorganisatsiooni koordineerimisel. Kõik organisatsioonid toovad oma oskused, teadmised ja ressursid, toetades projekti kavandamist, määrates meeskonnad projekti tegevuste elluviimiseks ja projekti tulemuste saavutamiseks.

Kohustused

- Määratleda ELi rahastamisprogrammi strateegia ja eesmärgid.
- Valmistada ette ja käivitab projektikonkursid.
- Hinnata taotlusi ja annab toetusi.
- Allkirjastada toetuslepingu.
- Kinnitada projektimaksed.
- Projekti elluviimise jälgimine ja kontrollimine
- Suuremate projektihälbete kinnitamine.
- Aruannete ja tulemuste valideerimine.

4.2.2 Projekti juhtkomitee (PSC)

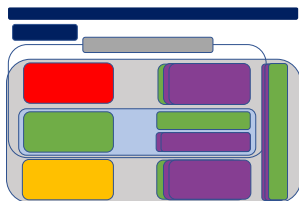


Projekti juhtkomitee (PSC) koosneb kõigi rakenduspartnerite esindajatest juhtimiskihis. See on foorum, kus toimub ühine järelevalve, arutelu, tekkivate probleemide lahendamine ja otsuste tegemine projekti jooksul. PSC koosolekutel võivad osaleda ka teised rollid, sealhulgas tellija esindajad. Projekti juhtkomitee eesistujaks on toetuse omanik.

Kohustused

- Projekti juhtimine ja teadlikkuse suurendamine partnerorganisatsioonide kõrgemal tasandil.
- Projekti eduka elluviimise juhtimine ja edendamine strateegilisel tasandil, projekti eesmärgid silmas pidades.
- Projekti kõrgetasemelise järelevalve ja kontrolli tagamine.
- Väiksemate kõrvalekallete ja muudatuste lubamine toetuse ulatuse osas toetuslepingus sätestatud piirides. Juhtkomiteel on lõplik sõnaõigus otsuste tegemisel.
- Eskaleerunud probleemide ja konfliktidega tegelemine.
- Aruannete ja muude asjakohaste dokumentide heaks kiitmine (sealhulgas väljundid), mida tellija kinnitab.

4.2.3 Grandiomanik (GO)



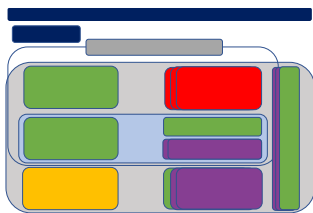
Grandiomanik (GO) on kogu projekti (eelarve, tegevused, tulemused jne) üldine ja lõplik aruandekohustuslane tellija ees. Suunanäitajad tagavad, et projekti tulemused on kooskõlas ELi poliitiliste eesmärkidega ja et kõik toetuslepingu tingimused on täidetud. Suunatud valitsus allkirjastab kõikide rakenduspartnerite toetuslepingu koos tellijaga.

Kohustused

- Määratleb toetuse projektitaotluse eesmärgid ja kiidab need heaks.
- Vastutab toetuse projektitaotluse riskide eest ja tagab, et projekti tulemused on kooskõlas konkursikutse eesmärkide ja prioriteetidega.
- Allkirjastab kõigi partnerite toetuslepingu koos tellijaga.
- Lõplik vastutus projekti üldise rakendamise eest tellija ees ja ainuke kontaktpunkt tellijaga suhtlemiseks.
- Juhatab projekti juhtkomiteed (PSC).
- Mobiliseerib projekti jaoks vajalikke ressursse, kasutades kokkulepitud eelarvet ja jaotades vahendid rakenduspartneritele.
- Nimetab juhtiva partneri poolel valdkonna koordinaatori ja ELi projektijuhi.
- Jälgib regulaarselt projekti edenemist.
- Koordineerib eskaleerunud probleemide ja konfliktide lahendamist.

- Kiidab heaks ja allkirjastab peamised juhtimistoimingud, aruanded ja tulemused.

4.2.4 Konsortsiumi esindajad (CR)

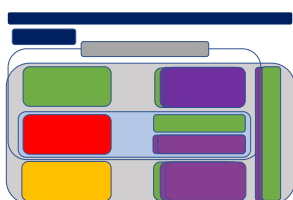


Iga rakenduspartner nimetab konsortsiumi esindaja, kes võtab üldise vastutuse talle määratud eelarveosa, tegevuste ja tulemuste eest. Iga konsortsiumi esindaja allkirjastab üldjuhul volituse, mis võimaldab toetuse omanikul allkirjastada toetuslepingut oma nimel. Konsortsiumi esindaja allkirjastab ka partnerluslepingu, mis reguleerib konsortsiumi sisemist toimimist.

Kohustused

- Konsortsiumi esindajad allkirjastavad partnerluslepingu ja vastutavad oma osa eest projekti tegevuses ja eelarves.
- Mobiliseerivad partnerorganisatsioonide vajalikud ressursid.
- Nimetavad ELi partnerprojektijuhi (PtEUPM).
- Konsortsiumi esindajad kiidavad heaks mis tahes allhanke eesmärgid ja tulemused ning vastutavad töövõtja tulemuste eest.

4.2.5 Domeeni koordinaator (DC)

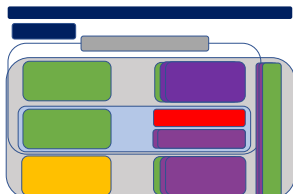


Valdkonnakoordinaator on projekti valdkonna ekspert ja hoiab projekti keskendunud projektikonkursil seatud poliitilistele eesmärkidele ja projektitaotluse vormis ettenähtud tulemuste saavutamisele. Valdkonnakoordinaator teeb tihedat koostööd ELi projektijuhi ja ELi partnerprojektide juhtidega, et koordineerida projekti sujuvat rakendamist, tegevusi ja tulemusi.

Kohustused

- Koordineerib projekti taotlusvormi koostamist ja esitamist.
- Koordineerib partnerluse loomist.
- Tagab koostöö ja tõhusa suhtluskanali ELi projektijuhi (EUPM) ja partnerite ELi projektijuhtidega (PtEUPM) jaoks.
- Koordineerib projekti sihtrühmi ja teeb koostööd nende ja konsortsiumi vahel.
- Koordineerib haldusmenetlustega seotud tegevusi, tagab vajalike ressursside kättesaadavuse ja täidab kõik aruandlusvajadused.
- Tagab, et otsuste tegemisel võetakse arvesse projekti sihtrühmade arvamusi ja seisukohti.
- Tagab, et projekti tulemused on jätkusuutlikud ka pärast toetusperioodi lõppu.
- Koordineerib aruannete ajakava ja esitamist ning jälgib toetuse valdkonna üldist kvaliteeti ja sidusust.

4.2.6 ELi projektijuht (EUPM)



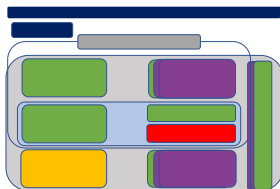
ELi projektijuht juhib projekti igapäevaselt, et tagada ressursside tõhus kasutamine ja kvaliteetsed tulemused. Samuti tegeleb ta riskide ja probleemide juhtimisega, projektiga seotud teabevahetuse ja sidusrühmade juhtimisega. Ta vastutab ka projektiettepaneku koostamise eest koos valdkondliku koordinaatori (DC) toetusega.

Kohustused

- Koordineerib projekti loogilise raamistiku ja projektitaotluse vormi koostamist, vastutades selle nõuetekohase esitamise eest.

- Täidab projektitaotluse vastavalt toetuslepingule.
- Koordineerib ELi partnerprojektide juhte (PtEUPM).
- Koordineerib projekti tuumikrühma tööd ELi partnerprojektide juhtidega, tagades eraldatud ressursside tõhusa kasutamise.
- Tagab, et projekti eesmärgid saavutatakse kindlaksmääratud piirangute raames, võttes vajaduse korral ennetavaid või korrigeerivaid meetmeid.
- Haldab sidusrühmade ootusi.
- Jälgib kõigi haldusdokumentide loomist ja tagab toetuse omaniku või projekti juhtkomitee heakskiidu.
- Tagab tulemuste kontrollitud arengu nõuetekohase muudatuste juhtimise kaudu.
- Teostab projektiga seotud riskijuhtimise toiminguid.
- Jälgib projekti seisu ja annab projekti juhtkomiteele ja tellijale aru projekti edenemisest kindlaksmääratud ajavahemike järel.
- Eskaleerib lahendamata projektiküsimused projekti juhtkomiteele.
- Suhtleb projekti lavastus- ja etenduskihi vahel.

4.2.7 ELi partnerprojektijuht (PtEUPM)



ELi partnerprojektijuht (PtEUPM) täidab ELi projektijuhi rolli igas rakenduspartneris, jälgides igapäevast tööd rakenduspartnerile määratud eelarveosa, tegevuste ja tulemuste osas.

Kohustused

- Toetab ELi projektijuhti (EUPM) projekti elluviimisel vastavalt toetuslepingus sätestatule.
- Toetab ELi projektijuhti projekti tuumikrühma koordineerimisel, tagades rakenduspartnerite eraldatud vahendite tõhusa kasutamise.
- Aitab kaasa projekti eesmärkide saavutamisele kindlaksmääratud piirangute raames, võttes vajaduse korral ennetavaid või korrigeerivaid meetmeid.
- Haldab sidusrühmade ootusi rakenduspartnerites.
- Toetab ELi projektijuhti (EUPM) kõigi juhtimisdokumentide koostamisel.
- Aitab ELi projektijuhti (EUPM) rakenduspartnerite projektitegevusega seotud riskijuhtimise tegevuste läbiviimisel.
- Aitab kaasa ja toetab ELi projektijuhti (EUPM) kõigi projektiaruannete koostamisel.

4.2.8 Projekti sihtrühmad (PTG)



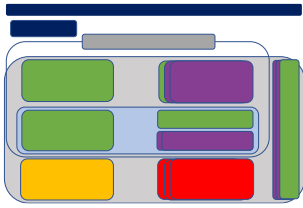
Projekti sihtrühmad esindavad projekti lõplikke abisaajaid. Nad kuuluvad toetuse taotleja poolele, kuna nad kasutavad projekti tulemusi rohkem kui tulemuste tootmine. Nad võivad olla rakenduspartnerite sisemised või välised ning neil on võtmeroll projekti tulemuste kavandamisel, testimisel ja valideerimisel.

Kohustused

- Aitavad määratleda toetuse saajate vajadusi.
- Tagavad, et projekti spetsifikatsioonid ja tulemused vastavad toetuse saajate vajadustele.
- Vaatavad toetuse saajate nimel läbi projekti spetsifikatsioon ja heakskiitmiskriteeriumid.
- Väljendavad arvamusi projekti juhtkomitees (PSC) ja tagavad, et neid võetakse arvesse kavandatava muudatuse rakendamise üle otsustamisel.
- Vajaduse korral osalevad demonstratsioonides ja katseetappides.

- Allkirjastavad toetuse saajatega seotud dokumendid (nõuded, väljundite heakskiitmise testimine jne).

4.2.9 Projekti tuumik (PCT)

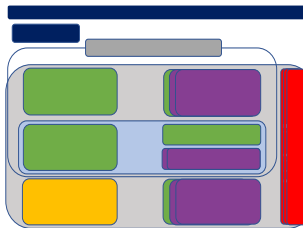


Projekti tuumikrühm (PCT) koosneb spetsialistidest, kes vastutavad projekti tegevuste rakendamise eest, mis viib tulemuste saavutamiseni. Kuna projektitegevused on üldiselt jaotatud töopakettideks, koosneb projekti tuumikrühm (PCT) töopakettide juhtidest ja töopakettide meeskonnaliikmetest. Selle koosseis sõltub projekti suurusel ja tüübist ning selle määrab kindlaks ELi projektijuht.

Kohustused

- Osaleb projekti ulatuse väljatöötamisel ja projekti tegevuste kavandamisel.
- Viib läbi projektitegevusi vastavalt projekti tööplaanile ja ajakavale.
- Koostab projekti tulemusi.
- Annab ELi projektijuhtile (EUPM) ja ELi partnerprojektide juhtidele (PtEUPM) teavet tegevuse edenemise kohta.
- Osaleb vajaduse korral projektikohtumistel ja aitab lahendada probleeme.
- Osaleb projekti lõppkoosolekul õppetundide kogumise ajal.

4.2.10 Projekti tugirühm (PST)



Projekti tugirühm (PST) koosneb projekti toetavatest inimestest. See koosneb sageli erinevate horisontaalsete talituste esindajatest, nagu raamatupidamine, rahandus, personalitöö, õigusküsimused, kommunikatsioon jne. Selle koosseis ja struktuur sõltub projekti vajadustest.

Kohustused

- Pakub projektile haldus- ja finantstoetust.
- Määratleb aruandluse ja teabevahetuse nõuded.
- Haldab projekti juhtkomitee (PSC) koosolekuid ja koostab asjaomaseid aruandeid.
- Toetab ELi projektijuhti (EUPM) ja partnerite ELi projektijuhte (PtEUPM) projektide planeerimisel, järelevalves ja kontrollimisel.
- Nõustab projektijuhtimisvahendite ja haldusteenuste osas.
- Haldab projekti dokumentatsiooni (versioonide koostamine, archiveerimine jne).

Projekti tugirühma (PST) võtmerollid

ELi rahastatud projektides täidavad avaliku sektori organisatsioonis kriitilisi rolle need, kes aitavad kaasa finantsjuhtimisele, sealhulgas kulude aruandlusele ning projektidest teavitamisele ja nende levitamisele.

4.2.10.1 Finantsjuht (PST-FM)

Finantsjuht (PST-FM) haldab projekti kulusid ja toetab ELi projektijuhti (EUPM) projekti eelarve koostamisel ja aruandluses. Iga partnerorganisatsioon nimetab partneri finantsjuhi (PST-PtFM), kes tegeleb oma osaga projektitegevusest seotud kuludega.

Kohustused

- Loob projekti kulude registreerimise süsteemi.
- Viib läbi ostuprotseduuride järelevalvet.
- Toetab ELi projektijuhti (EUPM) eelarve koostamisel.
- Toetab ELi projektijuhi (EUPM) projektikulude aruandluses.

4.2.10.2 Kommunikatsioonihaldur (PST-CM)

Kommunikatsioonijuht (PST-CM) vastutab projekti väliskommunikatsiooni ja levitamise strateegia väljatöötamise ja rakendamise eest. Üldiselt nimetab teda juhtivpartner, kuid teda võivad toetada iga rakenduspartneri kommunikatsioonivolinikud.

Kohustused

- Määratleb projekti väliskommunikatsiooni ja levitamisstrateegia nõuded, sealhulgas asjakohase sotsiaalmeedia lähenemisviisi.
- Rakendab projekti väliskommunikatsioonistrateegiat koostöös ELi projektijuhiga (EUPM).
- Haldab suhteid ajakirjanduse ja meediaga.
- Viitab projekti juhtkomiteele (PSC) teabe saamiseks projekti nähtavuse ja meediaküsimuste kohta.
- Kooskõlastab partnerite teabevahetuse eest vastutavate ametnikega väliskommunikatsiooni ja levitamise strateegia väljatöötamist ja rakendamist.

4.2.11 Muud rollid

Töövõtja projektijuht (CPM)

Töövõtja projektijuht (CPM) juhib töövõtja töotajaid, kes töötavad projektiga, planeerivad, kontrollivad ja annavad aru allhanke tulemuste tootmise kohta. Tehes tihedat koostööd ELi projektijuhiga (EUPM) või ELi partnerprojektijuhiga (PtEUPM), tagab töövõtja projektijuht (CPM), et kõik tööd tehakse õigeaegselt ja kokkulepitud standardite kohaselt, tagades alltöövõtu eduka lõpuleviimise ja alltöövõtutegevuste teostamise.

Projekti tugiamet (PSO)

Projekti tugiamet (PSO), mida nimetatakse ka projektijuhtimise ametiks või projektibürooks, on vabatahtlik struktuur, mis võib pakkuda projektimeeskondadele teenuseid, näiteks metoodika rakendamist ja artefaktide kasutamist, infosüsteeme, juhtimist, logistikat ja mitmesugust toetust.

Projekti kvaliteedi tagamine (PQA)

Projekti juhtkomitee poolt määratud ja ELi projektijuhist sõltumatult töötav projekti kvaliteedi tagamise osakond tagab projekti ja selle väljundite kõrge kvaliteedi, vaadates läbi protsessid ja objektid, tuvastades mittevastavused kehtestatud kvaliteedistandarditele ja soovitades parandusmeetmeid. See on organisatsioonis vabatahtlik roll, mis annab aru otse projekti juhtkomiteele ja võib olla kas rühma või üksiku töötaja vormis.



4.3 Vastutuse määramise maatriks (RAM)

Vastutuse määramise maatriks (RAM) kujutab ja selgitab konkreetse tegevuse rolle ja kohustusi. RAM on tuntud ka kui ARSCI tabel, mis tähendab:

ARSCI		Kirjeldus
A	Aruandekohustuslik	Vastutab lõppkokkuvõttes töö korrektse ja põhjaliku lõpetamise eest. Iga ülesande eest vastutab ainult üks isik.
R	Vastutav	Teeb tööd. Teistel võib paluda abistavat rolli. Iga ülesande eest vastutab ainult üks isik.
S	Toetav	Meeskonna osana töötavad tugifunktsiooniga rollid koos vastutava isikuga. Tugiroll aitab ülesannet täita. Tugirolle võib olla mitu.
C	Konsulteritav	Need, kelle arvamust küsitakse ja kellega toimub kahepoolne suhtlus. Konsulteritava roll ei aita ülesannet täita. Konsulteritud rolle võib olla mitu.
I	Informeeritav	Need, keda teavitatakse edusammudest. Teavitatud rolle võib olla mitu.

Sidusrühmadele tuleks meelde tuletada nende rollid ja kohustused projekti ajal. EUPM²-juhendis on [E liites](#) esitatud RAM-tabel (ARSCI) kõigi projekti elutsüklite artefaktide kohta.

Näide: EUPM² juhendi RAM-i rollid, mis on seotud projektitaotluse vormi loomisega:

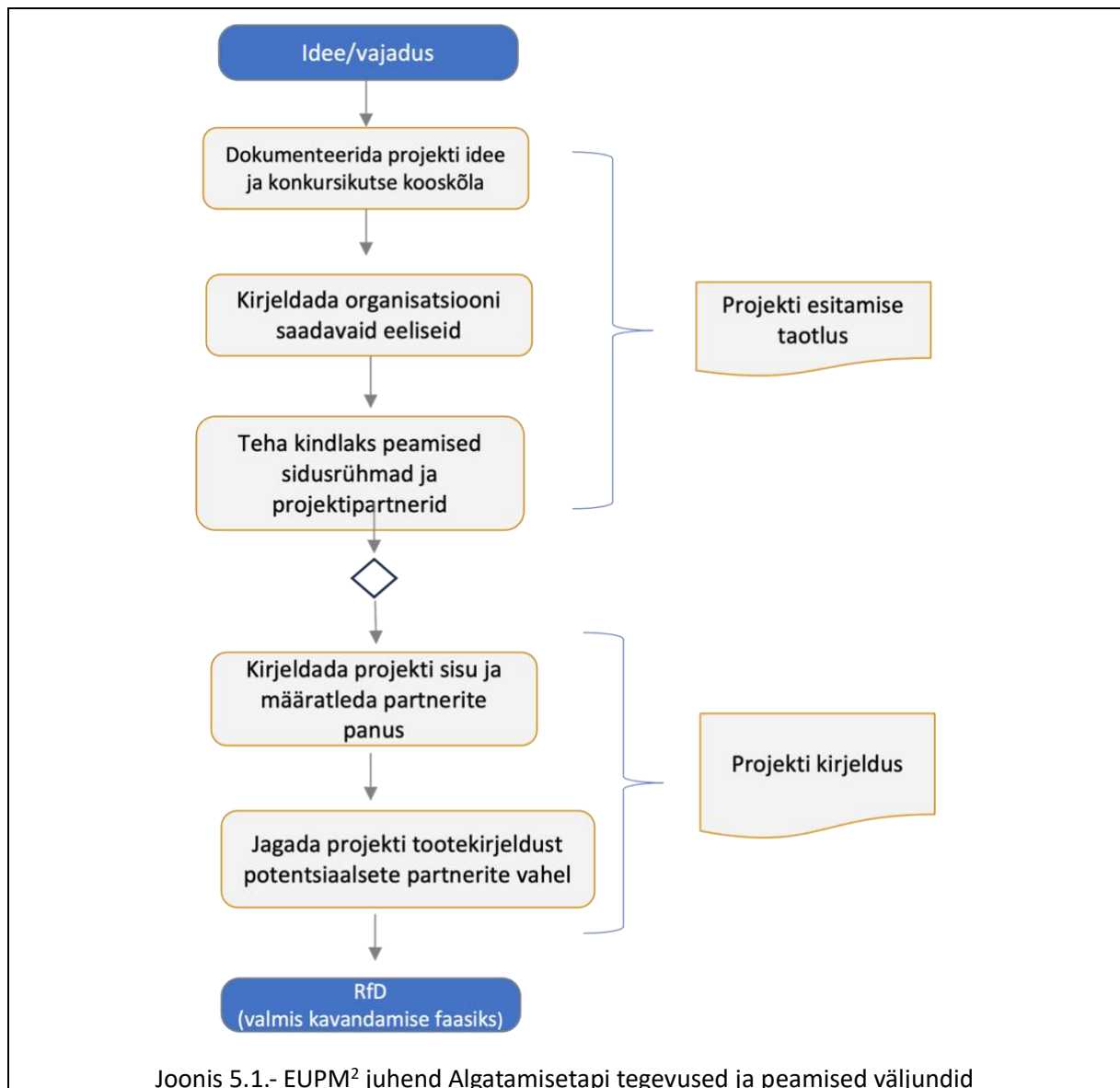
RAM (ARSCI)	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Projekti taotlusvorm	I	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.

- **Vastutav:** Projekti juhtkomitee (PSC) on vastutav (vastutab lõppkokkuvõttes ja kollektiivselt artefakti eest).
- **Vastutav:** ELi projektijuht vastutab projektitaotluse vormi esitamise eest.
- **Toetav:** ELi projektijuht (PM) teeb koostööd ELi partnerprojektide juhtide (PtEUPM) ja valdkonnakoordinaatoriga (DC), et täita projektitaotluse vorm. Lõplik vastutus lasub siiski ELi projektijuhil (EUPM).
- **Konsulteritav:** Konsulteritakse toetuse andjaga ja projekti sihtrühmadega.
- **Informeeritav:** Tellijat teavitatakse projektitaotluse vormi esitamisest.

5 Algamise faas - tegevused ja artefaktid

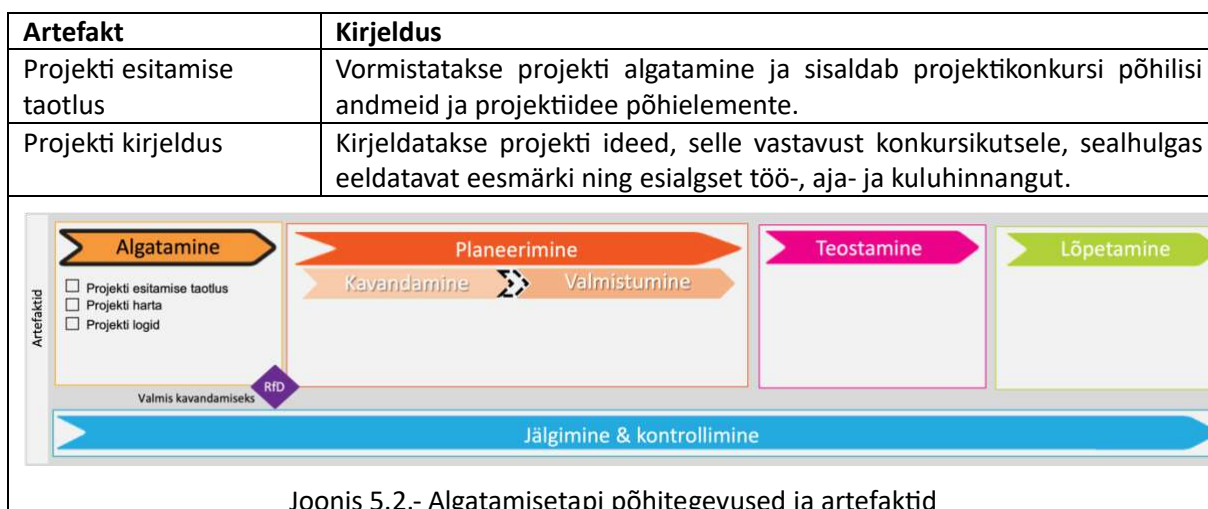
EUPM² juhendi projekti esimene etapp on algamisetapp. See algab projektiidee väljaselgitamisega pärast projektikonkursi avaldamist, mis aitab kaasa nii ELi rahastamisprogrammis seatud eesmärgi kui ka organisatsiooni strateegilise eesmärgi saavutamisele. Selle etapi peamine **eesmärk** on:

- Projektiidee vastavuse tagamine konkursikutsele ja organisatsiooni strateegilistele eesmärkidele.
- Potentsiaalsete projektipartnerite otsimine, et luua projekti jaoks konsortsium (kui see on vajalik).
- Projekti taotlusvormi väljatöötamiseks ametliku heakskiidu saamiseks vajaliku teabe koondamine.



Peamised artefaktid

Projekti algamise etapis loodud peamised projekti artefaktid on **projekti esitamise taotlus** ja **projekti teabeleht**. Mõned projektilogid koostatakse samuti (nt riskilogi, probleemilogi, otsustuslogi), samas kui muudatuste logi koostatakse tavaliselt planeerimisfaasis (projekteerimise etapis).



5.1 Koosoleku algatamine

See on mitteametlik kohtumine, kus tavaliselt osalevad projekti algatajad - tavaliselt valdkonna koordinaator (DC) - ja toetuse omanik (GO) ning teised asjaomased inimesed Leader-organisatsioonist, kes võiksid anda oma panuse algatamisetapi dokumentide koostamisse.

Selle kohtumise eesmärk on tutvuda konkursikutsega ja arutada võimalikku projektiideed projektitaotluse esitamiseks. Eesmärgiks on paremini mõista projektiidee konteksti ja otsustada, kas liikuda edasi projekti esitamise taotluse koostamisega.

Selle kohtumise sisendiks võib kasutada ka sama ELi rahastamisprogrammi raames esitatud varasemate sarnaste projektide dokumentatsiooni ja saadud õppetunde.

5.2 Projekti esitamise taotlus

Projekti esitamise taotlus on EUPM² projekti lähtepunkt ja vormistab selle algatamise. Projekti esitamise taotluse koostamisega tagab projekti algataja, et põhiteave projektikonkursi ja projektiidee kohta on ametlikult talletatud ning seda saab kasutada projekti taotlusvormi esitamise üle otsustamiseks.

Projekti esitamise taotlus on sisemine dokument ja sisaldab põhiteavet projektikonkursi nõuete kohta seoses eelarve, ajakava, abikõlblikkuse tingimuste ja kriteeriumidega, mille alusel juhtorganisatsioon hindab projektiideed. See sisaldab ka järgmist:

- Põhiteave projekti idee kohta.
- Seos ELi rahastamisprogrammi eesmärkide ja organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega.
- Peamised väljundid, mis tuleb teostada.
- Peamiste eelduste, piirangute ja riskide hindamine.
- Võimalikud kaasatavad partnerid.
- Projekti ajakulu ja maksumuse ligikaudne hinnang.
- Projekteerimiseks vajalike siseressursside (töötajad, infrastruktuurid) üldine hinnang.

Dokumendis kirjeldatakse projektiidee vastavust konkursikutsele ja organisatsiooni kasu, mis tuleneb sisemise heakskiidu saamisest, et liikuda projekteerimisfaasi ja esitada projektitaotlus.

Peamised osalejad	Kirjeldus
Algataja	Projektitaotluse võib esitada igaüks organisatsioonis.



Kinnitaja	Sõltuvalt projektist võib toetuse valdaja või kõrgemal tasemel juhtorgan kiita projekti esitamise taotluse heaks ja anda loa edasiliikumiseks.
-----------	--

Sisendid

- Organisatsiooni strateegiadokument.
- Võimaluste kaart.
- Konkursikutse.
- Probleem, vajadus või võimalus, mida projekti algataja on väljendanud.

Suunised

- Pange tähele, et kuigi projekti esitamise taotluse võib algatada igaüks, delegerib toetuse omanik (GO) selle koostamise sageli valdkonna koordinaatorile (DC).
- Sõltuvalt projekti suurusest ja organisatsiooni heakskiitmisprotsessist võib heakskiitmine olla mitteametlik (st toetuse omanik kiidab selle heaks) või ametlik (st juhtiva organisatsiooni juhtorgan vaatab selle läbi ja kiidab heaks).
- Veenduge, et kogu asjakohane teave on lisatud, kuid piirduge praegu üksikasjadega, piirdudes kõrgetasemelise teabega. Täpsemad punktid lisatakse teistesse dokumentidesse (projekti teabeleht, projektitaotluse vorm jne).
- Pidage silmas konkursikutse ajalist raamistikku (s.t. aega enne taotluste esitamise tähtaega).

Sammud

1. Projekti esitamise taotlus on koostatud.
2. Projekti esitamise taotlus saadetakse heakskiitmiseks juhtorganisatsiooni asjaomasele organisatsiooni juhtorganile. Sõltuvalt projekti suurusest ja organisatsiooni heakskiitmisprotsessist võib heakskiitmine olla mitteametlik.
3. Kui projekti esitamise taotlus on heaks kiidetud, määratletakse projekt üksikasjalikumalt koos esialgse projekti ulatuse kirjeldusega projektifailis.
4. Toetuse andja määrab ELi projektijuhi ja projekti tuumikrühma. ELi projektijuht (EUPM) määratakse tavaliselt pärast projekti esitamise taotluse heakskiitmist (või hiljemalt enne projektitabelite valmimist). Seevastu projekti tuumikrühm (PCT) määratakse tavaliselt enne planeerimise algkoosolekut.

ARSCI

Algatamine	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Projekti esitamise taotlus	n.a.	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

5.3 Projekti kirjeldus

Juhtorganisatsioon töötab välja projektkirjelduse, et otsida potentsiaalseid partnereid, kes aitaksid projekti elluviimisele kaasa. See sisaldab juhtorganisatsiooni profiili, projektideed, mis põhineb konkursikutse eesmärkidel, ning hinnangut vajalike tööde ulatuse, aja ja maksumuse kohta. See peab olema kohandatud nii, et iga potentsiaalse partneri eeldatav panus projekti oleks esile toodud.

Seega jagatakse projektitabelit potentsiaalsete projektipartneritega, et saada nende nõusolek ühinemiseks konsortsiumiga, mis esitab projektitaotluse vormi ja viib projekti ellu.

Peamised osalejad	Kirjeldus
Domeeni koordinaator (DC)	Vaatab läbi projektkirjeldus, koostab potentsiaalsete partnerite nimekirja ja vastutab selle esitamise eest.
Grandiomanik (GO)	Aidata kaasa potentsiaalsete partnerite nimekirja koostamisele.
ELi projektijuht (EUPM)	Projektkirjelduse koostamine.



Sisendid

- Konkursikutse.
- Projekti esitamise taotlus.

Suunised

- Projekti kirjeldus peaks olema lühike, et seda saaks võimalikult kiiresti potentsiaalsetele partneritele saata. Samuti tuleb selles esile tuua iga partneri oodatav panus projekti eesmärkide saavutamiseks ja ELi lisaväärtuse tagamiseks (kui see on vajalik).
- Hoiduge üksikasjalike nõuete esitamisest. Selle asemel esitage kõrgetasemelised vajadused ja funktsioonid ning kirjeldage projektiidee vastavust konkursikutsele.
- Kohandage projekti kirjeldus, sealhulgas võimalike partnerite peamiste ülesannete kirjeldus.

Sammud

1. Valdkonnakoordinaator aitab koostada projektkirjelduse, samas kui ELi projektijuht vastutab dokumendi esitamise eest.
2. Valdkonna koordinaator ja toetuse omanik koostavad võimalike projektipartnerite nimekirja.
3. ELi projektijuht (EUPM) saadab potentsiaalsetele partneritele projekti infolehe ja jälgib partnerluse loomist.

ARSCI

Algatamine	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Projekti kirjeldus	n.a.	n.a.	A/S	S	S/C	I	R	I	n.a.	n.a.

5.4 Stage-Gate RfD (valmis planeerimiseks)

See on esimese faasi värav. Enne projekti järgmise etappi jõudmist soovitatakse läbi vaadata ja heaks kiita. ELi projektijuht (EUPM) hindab, kas projekt on valmis alustama planeerimisfaasi, kontrollides projekti esitamise taotluse nõuetekohast heakskiitmist ja tagasisidet potentsiaalsetelt partneritelt, keda on kutsutud projektipartnerlusega liituma.

EUPM²-juhendis on iga etapi jaoks ette nähtud etappide/etappide lõpetamise läbivaatamise kontrollnimekiri, mida ELi projektijuht (EUPM) saab kasutada hindamise suunamiseks ja etapi konkreetsete eesmärkide läbivaatamiseks.

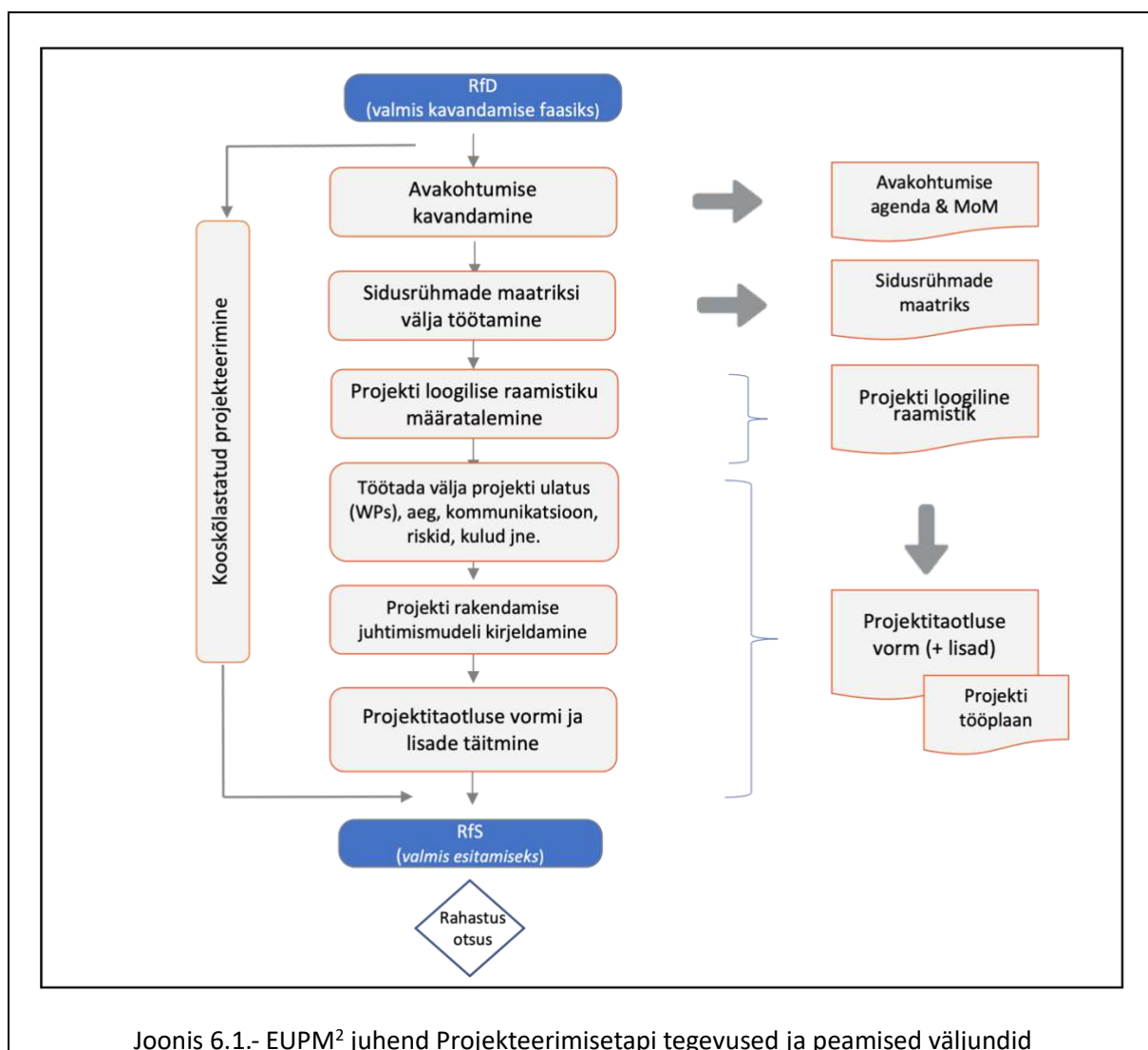
6 Planeerimise faas- Tegevused ja esemed

EUPM² Juhendi projekti teine faas on planeerimise faas, mille käigus luuakse enamik projekti artefaktidest. See jaguneb kaheks eri etapiks: kavandamise etapp ja valmistumise etapp. Selle etapi **eesmärk** on kahesugune:

- Tagada, et konkurentsivõimeline projektitaotlusvorm, mis sisaldab tugevat ja tasakaalustatud partnerlust ning asjakohast ja hästi struktureeritud projektitaotlust (projekteerimise etapp), esitatakse õigeaegselt.
- Ette valmistada kõigi projektitegevuste tõhusat ja tulemuslikku juhtimist ja rakendamist. (ettevalmistav etapp)

6.1 Kavandamise faas

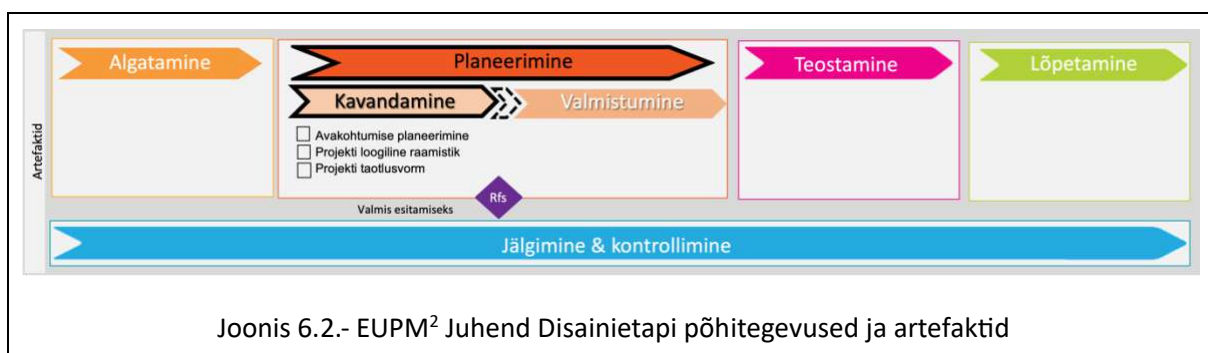
Planeerimise etapp algab planeerimise avakoosolekuga ja lõpeb pärast taotlusvormi esitamist tellijale. Selle etapi eesmärk on tagada asjakohane, sidus ja hästi kavandatud projektitaotlus, mille tugev ja tasakaalustatud partnerlus vastab kõigile konkursikutses sätestatud nõuetele ja lepingu sõlmimise kriteeriumidele.



Peamised artefaktid

Projekti kavandamise etapis loodud peamised projekti artefaktid on **projekti sidusrühmade maatriks**, **projekti loogiline raamistik** ja **projekti taotlusvorm**.

Artefakt	Kirjeldus
Projekti sidusrühmade maatriks	Sidusrühmade maatriks on esialgne analüüs, et kaardistada kõik need inimesed või inimrühmad, keda projekt võib mõjutada või keda see võib mõjutada, ning teha kindlaks nende suutlikkus, vajadused ja piirangud, et kavandada kommunikatsiooni- ja/või kaasamisstrateegiaid, mis võivad soodustada projekti edukust ja jätkusuutlikkust.
Projekti loogiline raamistik	Projekti loogilises raamistikus kirjeldatakse loogilisi seoseid ELi rahastamisprogrammi üldeesmärgi, kavandatud projekti erieesmärkide ning nende saavutamiseks vajalike tulemuste ja tegevuste vahel. Samuti sisaldab see peamiste sidusrühmade analüüsi ning projektiga käsitletavaid probleeme. Projekti loogiline raamistik on sisendiks projekti taotlusvormi koostamisel.
Projekti taotlusvorm	Kuigi projektitaotluse vormi struktuuri ja sisu määrab iga tellija ise, sisaldab see üldjuhul järgmist: projekti mõju põhjendus, projekti idee vastavus konkursikutse eesmärkidele, projekti konkreetsed eesmärgid, projekti juhtimismudel, projekti väljundid ning projekti rakendamiseks ning mõju ja eesmärkide saavutamiseks vajalikud ressursid, kulud ja aeg.



6.1.1 Kavandamise avakoosolek

Planeerimise etapp algab ametliku planeerimise avakoosolekuga, mille eesmärk on:

- Veenduda, et kõik saavad aru konkursikutsest ja projektideest.
- Selgitada kõigi projektipartnerite ja projekti peamiste sidusrühmade ootused.
- Arutada projekti ideed.
- Uurida projektitaotluse vormi struktuuri ja sisu.
- Tuvastada projekti riskid.
- Jagada tööd projektitaotlusvormi tähtajaks esitamiseks.

Selles varajases etapis saab projektimeeskond oluliselt kasu ELi rahastatud projektide varasematest kogemustest, eelkõige varasematest sarnastest projektidest saadud õppetundidest. Kõik projektipartnerid peaksid oma teadmiste ja kogemustega panustama.

See projekteerimise avakoosolek tuleb tõhusalt kavandada ja läbi viia, sest kõik projekteerimisetapis osalejad peavad olema kooskõlastatud. EUPM² pakub koosoleku päevakorra ja koosoleku protokoll (MoM) malle.



Peamised osalejad	Kirjeldus
Eli projektijuht (EUPM)	Kohtumise korraldamine
Eli partnerprojektide juhid (PtEUPM) Projekti tuumikrühm (PCT) Domeeni koordinaator (DC) Projekti sihtrühmad (PTG) Konsortsiumi esindajad (CR)	Nõutavad osalejad
Kommunikatsioonihaldur (PST-CM)	Kohustuslik osalemine (kui see on määratud)
Muud projekti rollid või sidusrühmad	Vabatahtlik osalemine (vastavalt projekti vajadustele).
Finantsjuht (PST-FM)	Kohustuslik osalemine (kui see on määratud)

Sisendid

- Konkursikutse.
- ELi rahastamisprogrammi suunised.
- Projekti Fiche.

Sammud

Enne projekteerimise avakoosolekut:

1. Planeerida kohtumine.
2. Koostada koosoleku päevakava, milles on märgitud arutatavad punktid.
3. Saata koosoleku päevakord eelnevalt välja.
4. Tagada nõutavate osalejate osalemine.
5. Tegeleda mis tahes logistiliste vajadustega ja valmistage koosolekuks ette dokumendid või käsiraamatud.

Planeerimise avakoosoleku ajal:

1. Tutvustada koosolekul osalejaid.
2. Kindlustada, et määratakse protokollija, et saaks teha märkmeid, milles määratakse kindlaks tegevuspunktid. Need koostatakse ja saadetakse osalejatele pärast koosolekut.
3. Käia osalejatega läbi projektitabel, et nad mõistaksid projekti ideed ja ulatust.
4. Kirjeldada kavandamisetaapi eesmärgi, ootusi ja tegevusi ning arutage ajakava, et pidada kinni esitamistähtajast.
5. Kirjeldada projektitaotluse vormi ja sellega seotud lisade struktuuri, mis tuleb esitada.
6. Määrata rollid ja vastutused projekteerimiseks.
7. Arutada projekti ajakava.
8. Arutada projekti üldist lähenemisviisi.
9. Arutada riske, piiranguid ja eeldusi.
10. Arutelu või esitlus mis tahes projekti toetavate vahendite üle koos projekti tugirühma (PST) panusega.
11. Jätta aega muude küsimuste (küsimused ja vastused) jaoks.
12. Teha kokkuvõtte arutelust (otsused, meetmed ja riskid).
13. Teatada järgmistest sammudest.

ARSCI

Projekteerimise etapp	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Kavandamise faasi avakoosolek	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.



6.1.2 Projekti sidusrühmade maatriks

Sidusrühm on iga üksikisik, rühm või organisatsioon, keda projekt võib mõjutada, keda see võib mõjutada (positiivselt või negatiivselt) või kes isegi tajub, et projekt mõjutab teda. Projekti sidusrühmade maatriksis on loetletud kõik (peamised) projekti sidusrühmad ja nende kontaktandmed ning selgelt välja toodud nende roll(id) projektis. Samuti sisaldab see projekti kasusaajad või projekti tulemuste lõppkasutajad. Sidusrühm võib mõjutada projekti ja selle tulemusi; seega võib sidusrühmi liigitada ka vastavalt nende olulisusele.

Projekti sidusrühmade maatriksi eesmärk on toetada ELi projektijuhti (EUPM) projekti sidusrühmade tõhusal juhtimisel nende võimu ja positiivse või negatiivse suhtumise alusel. Maatriksisse kantud teavet tuleks kohandada vastavalt projekti vajadustele ning seda tuleks kasutada kommunikatsiooni- ja kaasamistegevuste määratlemiseks (vt [lisa D](#)).

Peamised osalejad	Kirjeldus
ELi projektijuht (EUPM)	Valmistab ette projekti sidusrühmade maatriksi.
Partner-ELi projektijuhid (PtEUPM)	Toetada ELi projektijuhti (EUPM) projekti sidusrühmade maatriksi koostamisel.
Domeeni koordinaator (DC)	abistab ELi projektijuhti (EUPM).
Muud projekti sidusrühmad	Konsulteeriti sidusrühmade kindlaksmääramisel.

Sisendid

- Projekti taotlusvorm.
- Koosoleku algprotokolli koostamine.

Suunised

- Väga oluline on tuvastada ja analüüsida projekti inимdimensiooni kõikidest võimalikest vaatenurkadest.
- Oluline on arvestada sisemisi sidusrühmi (st partnerid ja meeskonnaliikmed) ja väliseid sidusrühmi (st lõppkasusaajad, tulemuste kasutajad jne), kes kuuluvad projekti sihtrühmadesse (PTG).
- Hinnake iga sidusrühma tähtsust ja asjakohasust projekti jaoks. See võimaldab ka tõhusamat kaasamist ja kommunikatsioonistrateegiat.

Sammud

1. Kasutades projekti sidusrühmade maatriksit, määrata kindlaks kõik isikud, rühmad või organisatsioonid, kellel on projektis roll või keda projektitegevus mõjutab otseselt või kaudselt positiivselt või negatiivselt.
2. Teha kokkuvõtte iga isiku või rühma omadustest, suutlikkusest, huvidest ja mõjust projektis ning kontaktandmed.
3. Määratleda teabevahetus- ja kaasamistegevused kindlaksmääratud sidusrühmadele, et suurendada välist toetust ja vähendada vastuseisu projekte.

Märkus: Projekti sidusrühmade maatriksi koostamisel ja käsitlemisel järgige kõiki kohaldatavaid eraelu puutumatust ja isikuandmete õigusi käsitlevaid eeskirju.

ARSCI

Ettevalmistusetapp	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Projekti sidusrühmade maatriks	n.a.	A	C	S	C	I	R	S	C	C



6.1.3 Projekti loogiline raamistik

Projekti loogilise raamistiku väljatöötamine on projektiettepaneku väljatöötamise aluseks. Selles kirjeldatakse projekti sekkumisloogikat, rõhutades järgmist:

- Käsitletud probleemid.
- Kuidas projekt aitab kaasa ELi rahastamisprogrammi üldesmärkide saavutamisele.
- Projektipetsiifilised eesmärgid.
- Konkreetsete eesmärkide saavutamiseks vajalikud tulemused.
- Projekti tulemuste saavutamiseks vajalikud tegevused.

Projekti loogilise raamistiku väljatöötamisel järgitakse loogilise raamistiku lähenemisviisi (LFA), mida kasutatakse ELi rahastatavate projektide kavandamise toetamiseks (vt [lisa D](#)). Projekti loogiline raamistik tuleks täita ja jagada partnerite vahel enne projektitaotluse vormi täitmist.

Peamised osalejad	Kirjeldus
ELi projektijuht (EUPM)	Projekti loogilise raamistiku väljatöötamine
Domeeni koordinaator (DC)	Osa võtmine dokumendi põhielementide määratlemisel.
Eli partnerorganisatsioonide projektijuhid (PtEUPM)	Konsulteritakse dokumendi väljatöötamisel.
Muud sidusrühmad	Konsulteritakse dokumendi väljatöötamisel.

Sisendid

- Konkursikutse.
- Projekti kirjeldus.
- Projekteerimise avakoosoleku protokoll.
- Projekti sidusrühmade maatriks

Suunised

- ELi projektijuht vastutab projekti loogilise raamistiku koostamise eest, kuigi teda toetab valdkondlik koordinaator.
- ELi partnerprojektide juhid teevad koostööd projekti loogilise raamistiku koostamisel.
- Projekti sihtrühmad tuleks kaasata projekti loogilise raamistiku väljatöötamisse.

Sammud

1. Kirjeldada projektiideed, mis põhineb konkursikutses sätestatud eesmärkidel ja abikõlblikel meetmetel.
2. Projektiidee põhjal vaadata läbi ja ajakohastada sidusrühmade maatriks ning analüüsida kõigi peamiste sidusrühmade huvi ja mõju taset projektis.
3. Nimetada projekti ideega seotud probleemid ja nende põhjus-tagajärg seos.
4. Muuta probleemipuu kaudu esitatud probleemid tulevikueesmärkideks.
5. Määrata kindlaks projekti strateegia.
6. Töötada välja loogilise raamistiku maatriksi määratlemine:
 - Kuidas projekt aitab kaasa ELi rahastamisprogrammi üldesmärkide saavutamisele.
 - Projektipetsiifilised eesmärgid.
 - Konkreetsete eesmärkide saavutamiseks vajalikud tulemused.
 - Projekti tulemuste saavutamiseks vajalikud tegevused.
 - Tuvastatud eeldused ja riskid.
 - Mõelda läbi ja lisada vajalikud näitajad, eesmärgid ja kontrolliallikad.

ARSCI

Projekteerimise etapp	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Projekti loogiline raamistik	I	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.

6.1.4 Projekti taotlusvorm

Projektitaotluse vorm on dokument, mis tuleb täita ja esitada taotlejale projektitaotlusena pärast seda, kui tellija on avaldanud projektikonkursi. Projektitaotluse vorm annab tellijale kogu teabe, mida on vaja projektitaotluse asjakohasuse ja kvaliteedi hindamiseks konkursikutses sätestatud kriteeriumide alusel. Selle põhjal tehakse rahastamisotsus.

Projektitaotluse vorm koosneb üldjuhul kahest peamisest osast. Esimese osa eesmärk on kirjeldada projekti põhjendusi, projektiidee vastavust konkursikutse dokumendis kirjeldatud eesmärkidele ja tegevustele ning arutada projekti asjakohasust ja mõju ELi rahastamisprogrammi üldistele eesmärkidele. Teine osa sisaldab projekti "mida", "kuidas" ja "milla" põhialuseid. Projekti keerukusest ja mõõtmetest lähtuvalt võib projekti peamiste nõutavate muutujate hindamise tase erineda. Üldiselt on selles etapis nõutav **projekti tööplaan**, mis on jaotatud töopakettideks.

Peamised osalejad	Kirjeldus
ELi projektijuht (EUPM)	Töötada välja projektitaotluse vorm.
Domeeni koordinaator (DC)	Toetada ELi projektijuhti (EUPM) projektitaotluse vormi koostamisel, keskendudes kirjeldavale osale.
ELi partnerorganisatsioonide juhid (PtEUPM)	Toetada ELi projektijuhti (EUPM) projektitaotluse vormi koostamisel.
Muud sidusrühmad	Osalemine projektitaotluse vormi koostamisel.
Projekti tugirühm (PST) Finantsjuht (PST-FM) Kommunikatsioonihaldur (PST-CM)	Toetus eelarve koostamisel, teavitamisel ja levitamisel ning muudes vajalikes aspektides.

Sisendid

- Konkursikutse.
- Projekti kirjeldus.
- Projekti sidusrühmade maatriks
- Projekti loogiline raamistik.

Suunised

- Panna tähele, et projektitaotluse vormi ja analüüsi sügavus sõltub projekti mõõtmetest ja keerukusest, kaasatud partneritest ja olemasolevast eelarvest.
- Määrata selge projekti loogiline raamistik koos mõõdetavate kriteeriumidega, mille alusel määratakse kindlaks projekti edukus ja panus ELi rahastamisprogrammi strateegiasse, enne kui hakatakse täitma projektitaotluse vormi.
- Kirjeldada üldist lähenemisviisi projekti elluviimisele (projekti strateegia).
- Tagada, et kõigi projektipartnerite ja asjaomaste projekti sidusrühmade panust võetakse arvesse.

Sammud

1. Kirjeldada **projekti põhjendusi** ja tooge välja, kuidas kavandatud lahendus aitab kaasa ELi rahastamisprogrammi prioriteetide ja eesmärkide saavutamisele ning selle asjakohasusele projekti sihtrühmade jaoks. Kirjeldage ka kavandatud lahendust seoses uuenduslikkuse, laiendatavuse, ülekantavuse ja jätkusuutlikkusega.
2. Nimetada **projektijuhtimise lähenemisviis** ja kirjeldage konsortsiumi rakendussuutlikkust.

3. Töötada välja **projekti ulatus** ning määratlege ja korraldage projekti eesmärkide saavutamiseks vajalikud tööd ja **tulemused** (vt *projekti loogiline raamistik*). Töötage välja *projekti tööplaani* esimene versioon, sealhulgas:
 - **Tööde jaotus** esitab kõigi tööde hierarhilise jaotuse (alajaotuse), mis tuleb teha projekti eesmärkide saavutamiseks. Tegevused tuleb rühmitada töopakettidesse, mis on seotud saavutatavate väljunditega.
 - **Töömahu ja kulude hinnangus** on esitatud eeldatavad ressursid ja aeg, mis on vajalik iga projektiülesande täitmiseks ressursside kättesaadavuse ja võimekuse piirangute piires. Töömahu ja kestuse hinnangud loovad projekti ajakava ja eelarve.
 - **Projekti ajakavas** määratakse kindlaks ülesannete vahelised sõltuvused, nende algus- ja lõppkuupäevad ning seejärel projekti üldine kestus.
4. Määrata kindlaks kõrgetasemelised **riskid** ja piirangud.
5. Määrata kindlaks peamised **teavitamis- ja levitamistegevused**.
6. Valmistada ette kõik projektitaotluse vormides sisalduvad **lisad**. Need käsitlevad üldiselt partneri projektis osalemise vormistamist (nt partnerite volitused jne),
7. Kõik partnerid kiidavad projektitaotluse vormi enne selle rahastamiseks esitamist heaks.

ARSCI

Projekteerimise etapp	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST-FM	PST-CM
Projekti taotlusvorm	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S	S

6.1.4.1 Tööde jaotus

Projekti tööplaani selle osa eesmärk on jagada projekt väiksemateks ja paremini hallatavateks komponentideks, näiteks tulemiteks, **töopakettideks**, tegevusteks ja ülesanneteks. Jaotusel on mitu tasandit, millest igaühes on järk-järgult üksikasjalikumad väljundid ja tööd. Need määratlevad projekti väljundid ja nende valmistamisega seotud töö.

Mõnikord nõuab tellija, et projekti tegevused jaotatakse kohustuslikeks töopakettideks. Üldiselt kuuluvad kohustuslike töopakettide hulka projektijuhtimise töopakett, teabevahetuse töopakett ja mitu projekti rakendamisega seotud töopaketti.

Sisendid

- Konkursikutse
- Projekti loogiline raamistik

Väljundid

- Tööde jaotus (osa projektitaotluse vormi projekti tööplaani osast).

6.1.4.2 Kulutuste ja kulude hinnangud

Projekti tööplaani antud osas hinnatakse iga tööjaotuses määratletud projektiülesande jaoks vajalikke jõupingutusi, mis põhinevad ressursside kättesaadavusel ja võimekusel. Pärast seda, kui ülesanne on määratud ressursile (või ressurssiprofiilile), saab selle maksumuse arvutada vastavalt erinevatele ettenähtud kulude hindamise meetoditele.

ELi rahastatavate projektide puhul järgitakse kulude hindamismeetodil ühte ELi määruse 2018/1046 artikli 125 lõikes 1 sätestatud arvutusviisi, mis hõlmab järgmist:

- (a) **rahastamine, mis ei ole seotud** asjaomaste toimingute **kuludega**, mis põhinevad valdkondlikes eeskirjades või komisjoni otsustes sätestatud tingimuste täitmisel või tulemuste saavutamisel, mida mõõdetakse eelnevalt seatud vahe-eesmärkide või tulemusnäitajate abil;
- (b) kantud abikõlblike kulude **hüvitamine**;

- (c) **ühikukulud**, mis hõlmavad kõiki või teatavaid konkreetseid abikõlblike kulude kategooriaid, mis on eelnevalt kindlaks määratud ühiku kohta määratud summa alusel;
- (d) **ühekordsed summad**, mis katavad üldises plaanis kõik või teatavad konkreetseid, eelnevalt kindlaks määratud abikõlblike kulude kategooriaid. d) **ühekordsed summad**, mis katavad kõik või teatavad konkreetseid, eelnevalt kindlaks määratud abikõlblike kulude kategooriaid.
- (e) **kindlasummaline rahastamine**, mis katab konkreetseid abikõlblike kulude kategooriaid, mis on eelnevalt kindlaks määratud protsendi kohaldamise teel;
- (f) punktides a-e osutatud vormide **kombinatsioon**.

Sisendid

- ELi rahastamisprogrammi finantseeskirjad
- Riiklikud finantseeskirjad
- Organisatsiooni finantseeskirjad
- Projekti tööplaani (projektitaotluse vormi osa)

Väljundid

- Eelarve (osa projektitaotluse vormi projekti tööplaani osast).

6.1.4.3 Projekti ajakava

Projekti tööplaani selle osa eesmärk on dokumenteerida töopakettide ja ülesannete vahelised sõltuvused, määrata kindlaks nende algus- ja lõppkuupäevad ning arvutada projekti üldine kestus. Nõutava üksikasjalikkuse taseme määrab kindlaks tellija ja see võib erineda sõltuvalt ELi rahastamisprogrammidest.

Üksikasjaliku ajakava võib koostada kogu projekti jaoks ette, või seda võib (piisavalt üksikasjalikult) välja töötada ainult mõnede rakendusetapi varajaste osade jaoks ja seejärel järk-järgult edasi arendada täies mahus. ELi projektijuht kasutab ajakava projekti tööde heakskiitmiseks, koordineerimiseks, vastuvõtmiseks ja üldise arengu jälgimiseks.

Sisendid

- ELi rahastamisprogrammi finantseeskirjad
- Projekti tööplaani (projektitaotluse vormi osa)

Väljundid

- Projekti ajakava (osa projektitaotluse vormi projekti tööplaani osast)

6.1.4.4 Riskide tuvastamine

Selle sammu eesmärk on tuvastada peamised riskid, mis võivad mõjutada projekti eesmärgi (vt *loogilise raamistiku maatriksi veerg "Tingimused"*). Pange tähele, et uued riskid võivad tekkida mis tahes ajal projekti jooksul ja need tuleks lisada riskipäevikusse edasiseks analüüsiks/meetmeteks. (üksikasjad vt [punkt 9.7](#))

Riskide tuvastamise nõutava taseme määrab kindlaks tellija ja see võib erineda sõltuvalt eri ELi rahastamisprogrammidest.

Sisendid

- Projekti loogilise raamistiku maatriks
- Projekti tööplaani (projektitaotluse vormi osa)

Väljundid

- Riskide nimekiri



6.1.4.5 Kommunikatsiooni- ja levitamistegevus

Selle osa eesmärk on määrata kindlaks teavitamis- ja kommunikatsioonimeetmed, et tõsta meedia, institutsioonide, peamiste sidusrühmade ja üldsuse teadlikkust projekti eesmärkidest ning näidata ELi rahastamise hinna ja kvaliteedi suhet.

Üldiselt nõuab tellija (CA) tervikliku tööpaketi kavandamist, mis keskendub üksnes teabevahetusele ja levitamisele. Selle tööpaketi sisu suunab partnerlust tõhusaks teabevahetuseks.

Sisendid

- Konkursikutse
- ELi rahastamisprogrammi teavitamise ja nähtavuse eeskirjad
- Projekti loogilise raamistiku maatriks

Väljund

- Tööpaketiga seotud teavitamis- ja levitamistegevused (osa projektitaotluse vormi projekti tööplaani osast).

6.1.5 Rahastamisotsus

Kui projektitaotluse vorm on esitatud, hindab tellija (CA) taotlust konkursikutses sätestatud hindamiskriteeriumide alusel ja otsustab, kas seda rahastada või mitte. Mõlemal juhul saab Leader-organisatsioon teate ja **hindamisaruande**, mida ta peab jagama kõigi teiste asjaomaste partnerite ja sidusrühmadega.

- Kui projektitaotlus **kiidetakse heaks**, liigub projekt ettevalmistusetappi (üksikasjad vt [punkt 6.2](#)).
- Kui projektitaotlus **lükatakse tagasi**, peaks ELi projektijuht (EUPM) seejärel jätkama hindamisaruande hindamisetappi (üksikasjad vt [punkt 10](#)), mis võib anda kasulikke teadmisi ja soovitusi projektitaotluse uuesti esitamiseks tulevases konkursikutses.

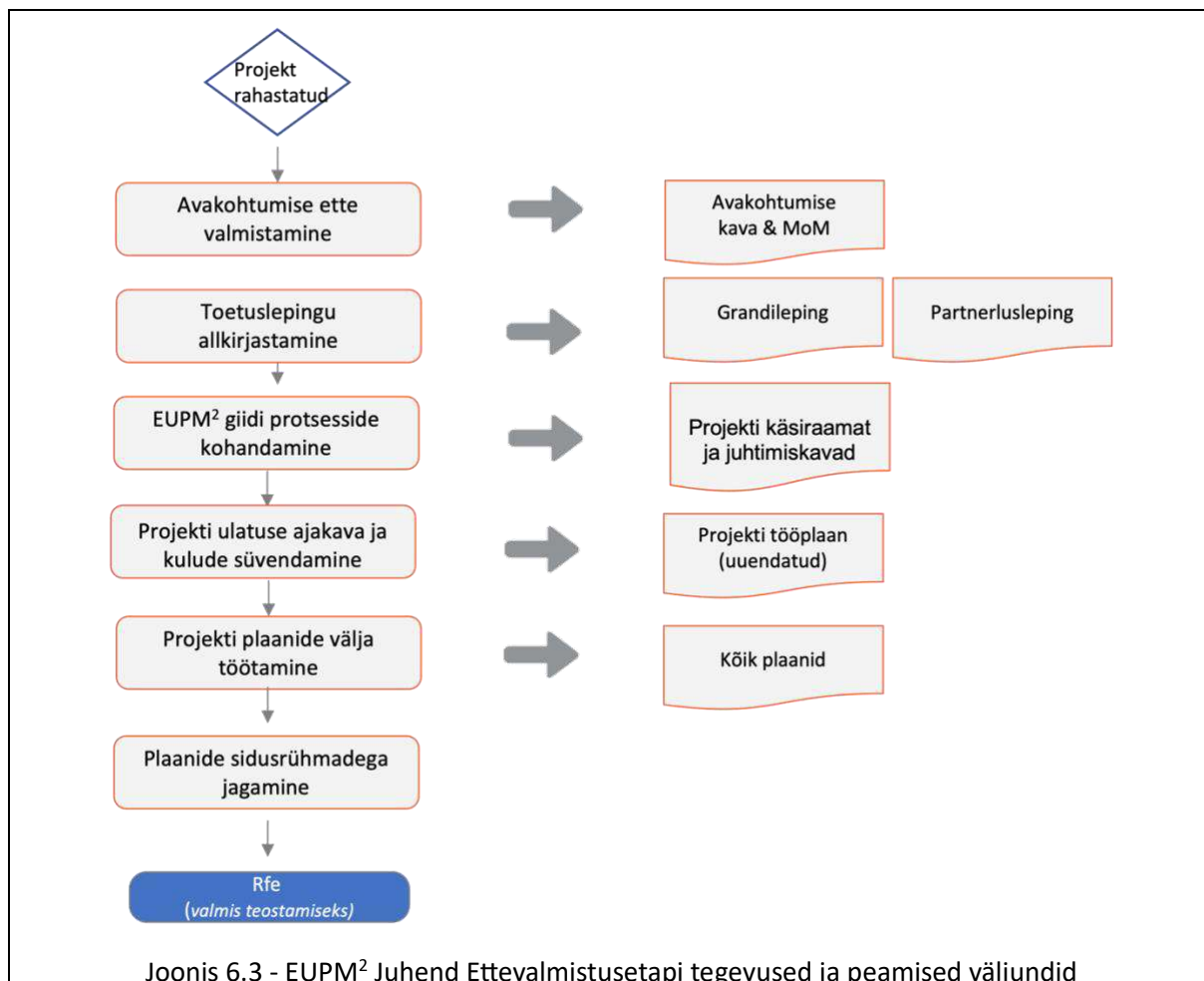
Märkus: Mõnel juhul võib avaliku sektori hankija teha rahastamisotsuse kaheetapilise menetluse alusel. Esimeses etapis peab organisatsioon esitama esialgse kokkuvõtliku ettepaneku (kontseptsiooni märkus). Teises etapis esitatakse üksikasjalik taotlus ainult eelvalikusse kantud ettepanekute kohta.

ARSCI

Projekteerimise etapp	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Rahastamisotsus	A	I	I	I	I	I	I	I	I	n.a.

6.2 Valmistumise faas

Valmistumise etapp algab pärast seda, kui avaliku sektori hankija teeb soodsa rahastamisotsuse, mis võib võtta mitu kuud alates projektitaotluse vormi esitamise kuupäevast. Selle etapi eesmärk on valmistuda kõigi projektitegevuste tõhusaks ja tulemuslikuks haldamiseks ja rakendamiseks. Selles etapis allkirjastatakse toetusleping ja partnerlusleping, töötatakse välja projekti käsiraamat, arendatakse edasi projekti tööplaani ning koostatakse kõik projektiplaanid ja koostatakse nende põhialused.

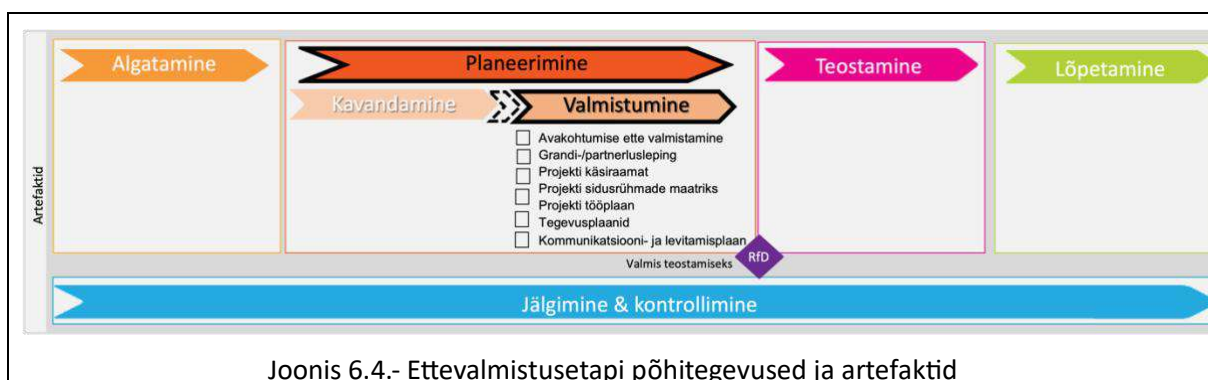


Peamised artefaktid

Artefakt	Kirjeldus
Toetusleping	Toetusleping on dokument, mis kajastab projekti rakendamiseks antava toetuse tingimusi. Toetuslepingu struktuur ja sisu võivad erineda sõltuvalt eri ELi rahastamisprogrammidest. Dokumendi esitab tellija.
Partnerlusleping	Partnerlusleping on konsortsiumi sisemine dokument, milles kirjeldatakse konsortsiumipartnerite kohustusi ja kohustusi projekti rakendamisel. EUPM ² juhendis on esitatud partnerluslepingu näidis.



Artefakt	Kirjeldus
Projekti käsiraamat	Projekti käsiraamatus esitatakse kokkuvõtte projekti eesmärkidest ja dokumenteeritakse valitud lähenemisviis projekti eesmärkide saavutamiseks. Samuti dokumenteeritakse projekti juhtimise rollid ja nende vastutus ning määratletakse projekti juhtimiseks vajalikud plaanid ja kõik metoodika kohandamise otsused. EUPM ² juhendis on esitatud projekti käsiraamatu näidis.
Juhtimiskavad	Nendes kavades määratletakse erinevad kasutatavad protsessid (nt riskijuhtimise jaoks). EUPM ² -juhendis on esitatud juhtimiskavade mallid koos suunistega, kuidas neid kohandada ja kohandada vastavalt projekti kontekstile ja vajadustele.
Projektiplaunid (konkreetsed)	Need plaanid on konkreetselt projektile omased (nt projekti tööplaan) ja need koostatakse vastavalt projekti vajadustele ning meeskonna analüüsile ja kogemustele. EUPM ² juhendis on esitatud nende kavade mallid ja suunised.



6.2.1 Valmistumise faasi avakohtumine

Valmistumise faas algab ametliku ettevalmistava avakohtumisega, mille eesmärk on:

- Veenduda, et kõik projektipartnerid on kaasatud ja mõistavad oma rolli.
- Arutada toetuslepingu sisu.
- Arutada partnerluslepingut ja projekti juhtimismudelit.
- Uurida projekti ulatust ja projektiplaane.
- Tuvastada projekti riskid.
- Hõlbustada meeskonnatööd ja hallata ootusi.

Selles etapis saab projektimeeskond oluliselt kasu ELi rahastatud projektide varasematest kogemustest, eelkõige varasematest sarnastest projektidest saadud õppetundidest.

See projekteerimise avakoosolek tuleb kavandada ja korraldada tõhusalt, sest kõik ettevalmistusetapis osalejad peavad olema kooskõlastatud. EUPM² juhendis on esitatud koosoleku päevakorra ja koosoleku protokollid mallid.

Peamised osalejad	Kirjeldus
ELi projektijuht (EUPM)	Kohtumise korraldamine
ELi partnerorganisatsioonide projektijuhid (PtEUPM)	Nõutavad osalejad
Projekti tuumikrühm (PCT)	
Domeeni koordinaator (DC)	
Projekti sihtühmad (PTG)	
Konsortsiumi esindajad	
Projekti tugirühm (PST)	Kohustuslik osalemine.
- Finantsjuht (PST-FM)	
- Kommunikatsioonihaldur (PST-CM)	



Muud projekti rollid või sidusrühmad	Vabatahtlik osalemine (vastavalt projekti vajadustele).
Osakonna ametnik (DO)	Saab kutsuda liituma

Sisendid

- Konkursikutse.
- ELi programmi suunised.
- Projekti sidusrühmade maatriks
- Projekti loogiline raamistik.
- Projektitaotluse vorm (ja lisad).

Sammud

Enne valmistumise avakohtumist:

1. Planeerida kohtumine.
2. Koostada koosoleku päevakava, milles on märgitud arutatavad punktid.
3. Saata koosoleku päevakord eelnevalt välja.
4. Tagada nõutavate osalejate osalemine.
5. Tegeleda mis tahes logistiliste vajadustega ja valmistada koosolekuks ette dokumendid või käsiraamatud.

Ettevalmistava avakoosoleku ajal:

1. Tutvustada koosolekul osalejaid.
2. Kindlustada, et määratakse protokollija, kes saaks teha märkmeid, milles määratakse kindlaks tegevuspunktid. Need koostatakse ja saadetakse osalejatele pärast koosolekut.
3. Käia osalejatega läbi projektitaotluse vorm, et nad mõistaksid projekti ideed ja ulatust ning nende konkreetset rolli.
4. Kirjeldada ettevalmistava etapi eesmärke, ootusi ja tegevusi.
5. Määrata rollid ja vastutus ettevalmistamisel.
6. Arutada projekti ajakava.
7. Arutada projekti üldist lähenemisviisi.
8. Arutada riske, piiranguid ja eeldusi.
9. Arutleda või tutvustada kõiki projekti toetavaid vahendeid (koos projekti tugirühma (PST) sisendiga).
10. Jätta aega muude küsimuste (küsimused ja vastused) jaoks.
11. Teha kokkuvõtte arutelust (otsused, meetmed ja riskid).
12. Teatada järgmistest sammudest.

ARSCI

Valmistumise faas	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Etapi ettevalmistamine	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C
Avakohtumine										

6.2.2 Toetusleping

Toetusleping on dokument, milles on kirjas projektitaotluse rakendamiseks antud toetuse tingimused. Selle allkirjastavad konsortsiumi juhtiva organisatsiooni juriidiline esindaja, tavaliselt toetuse omanik ja tellija. Tellija esitab tavaliselt toetuslepingu näidise.

Peamised osalejad	Kirjeldus
ELi projektijuht (EUPM)	Toetada toetuslepingu väljatöötamist



Toetuse omanik (GO)	Koostöö toetuslepingu läbivaatamisel
Konsortsiumi juhtiva organisatsiooni seaduslik esindaja	Toetuslepingu allkirjastamine
Deskiametnik (DO)	Toetuslepingu näidismuudatuste koostamine ja lepinguliste kohustuste täitmise jälgimine.

Sisendid

- ELi rahastamisprogrammi suunised.
- Projektitaotluse vorm (ja lisad).

Sammud

1. Osakonna ametnik (DO) annab toetuslepingu näidise.
2. Toetuse andja ja ELi projektijuht vaatavad toetuslepingu läbi, muutes või ajakohastades hindamisaruandes esitatud projekti tegevusi või muid üksikasju, kui tellija seda nõuab.
3. Konsortsiumi juhtiva organisatsiooni juriidiline esindaja allkirjastab toetuslepingu.

ARSCI

Ettevalmistusetapp	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST-FM
Toetusleping	I	I	A	S	C	C	R	S	C	S

6.2.3 Partnerlusleping

Partnerlusleping on konsortsiumi sisemine dokument, milles kirjeldatakse konsortsiumi organisatsioonide rolli ja kohustusi projekti rakendamisel. Selles määratakse kindlaks iga partneri oodatav panus ning finants- ja aruandluskohustused.

Peamised osalejad	Kirjeldus
ELi projektijuht (EUPM)	Koostada partnerlusleping
Partnerorganisatsioonide projektijuhid (PtEUPM)	Toetada ELi projektijuhti (EUPM) partnerluslepingu väljatöötamisel.
Konsortsiumi organisatsioonide seaduslikud esindajad	Partnerluslepingu allkirjastamine

Sisendid

- ELi rahastamisprogrammi suunised.
- Projekti sidusrühmade maatriks.
- Projektitaotluse vorm (ja lisad).
- Toetusleping.
- Hindamisaruanne

Sammud

1. Pärast toetuslepingu allkirjastamist koostab ELi projektijuht (EUPM) partnerluslepingu ELi partnerprojektijuhide (PtEUPM) ja projekti tugirühma (PST) toetusel.
2. Partnerlusleping on jagatud konsortsiumi partnerorganisatsioonide vahel.
3. Konsortsiumi organisatsioonide seaduslikud esindajad allkirjastavad partnerluslepingu.

Märkus: tähelepanu tuleks pöörata sulgemisjärgsetele kohustustele, mis võivad olla osa ELi rahastamisprogrammis kehtestatud üldtingimustest.

ARSCI

Ettevalmistusetapp	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Partnerlusleping	I	I	C	S	C	A	R	S	C	S



6.2.4 Projekti käsiraamat

Projekti käsiraamatus esitatakse kokkuvõtte projekti eesmärkidest ja dokumenteeritakse konsortsiumi valitud lähenemisviis projekti eesmärkide saavutamiseks. Selles määratletakse kriitilised kontrolliprotsessid, konfliktide lahendamise ja eskaleerimise kord, põhimõtted ja eeskirjad ning projekti mõtteviisid.

Projekti käsiraamatus on dokumenteeritud ka projektijuhtimise rollid ja nende kohustused partnerluses. Selles määratletakse projekti juhtimiseks vajalikud kavad ja kõik metoodika kohandamise otsused. Projekti eesmärgid ja ulatus on selle artefakti kriitilised sisendid.

Projekti käsiraamat on oluline viitedokument kõigile projektipartneritele ja sidusrühmadele. Koos projekti tööplaaniga on see alus, mille alusel projekti juhitakse ja viiakse ellu.

Peamised osalejad	Kirjeldus
Eli projektijuht (EUPM)	Koostab projekti käsiraamatu.
Eli partnerorganisatsioonide projektijuhid (PtEUPM)	Toetada Eli projektijuhti (EUPM) projekti käsiraamatu koostamisel.
Domeeni koordinaator (DC)	Osales dokumendi põhielementide määratlemisel
Muud projekti sidusrühmad	Vaadake läbi projekti käsiraamat.
Projekti tuumikrühm (PCT)	Konsulteeriti dokumendi väljatöötamisel.

Sisendid

- Konkursikutse.
- Projekti kirjeldus.
- Projekti sidusrühmade maatriks.
- Projekti loogiline raamistik.
- Koosolekute algprotokollide koostamine.
- Toetusleping.
- Partnerlusleping.
- Hindamisaruanne

Suunised

- Kasutada projekti käsiraamatu määratlemiseks avakohtumise ettevalmistamise protokoll.
- Projekti käsiraamatut tuleks ajakohastada kogu projekti kestel.
- Kõiki projektijuhtimiskavasid tuleks käsitleda projekti käsiraamatu osana.
- Projekti sidusrühmade maatriksit tuleks ajakohastada.

Sammud

1. Leida sarnaste Eli rahastatud projektide dokumentatsioon ja teha kindlaks võimalikud taaskasutatavad komponendid - see võib vähendada töömahtu, kulusid ja ajakulu.
2. Teha kokkuvõtte projekti eesmärkidest, sõltuvustest, piirangutest ja eeldustest projekti taotlusvormi alusel ning loetleda sidusrühmad.
3. Arutada võimalikke/vajalikke kohandusi ja EUPM² juhendi kohandamist vastavalt Eli rahastamisprogrammi erieeskirjadele.
4. Kirjeldada valitud tarnepõhimõtet ja selle elutsükli (sealhulgas projektipõhiseid etappe).
5. Määratleda konkreetset projektijuhtimise reeglid, mida projekti suhtes kohaldatakse (leppige kokku käitumisreeglites, mis hõlbustavad projekti paremat juhtimist ja elluviimist).
6. Määratleda projekti jaoks konfliktide lahendamise ja eskaleerimise kord.
7. Tuua esile peamised projekti kontrolliprotsessid, nagu näiteks muudatuste/riskide/kvaliteedi juhtimine.
8. Määratleda valitud edusammude jälgimise ja aruandluse lähenemisviis. Määrata kindlaks, millised projekti artefaktid (plaanid ja muud dokumendid) on vajalikud.



9. Dokumenteerida projektis osalevad rollid koos vastavate vastutusaladega.
10. Ajakohastada projekti sidusrühmade maatriks.

ARSCI

Ettevalmistusetapp	CA	PSC	GO	DC	AIG	CR	PM	PtPM	PCT	PST
Projekti käsiraamat	n.a.	I	A	S	C	I	R	S	C	C

6.2.4.1 Projekti rollid ja kohustused

Projekti käsiraamatu projekti rollide ja kohustuste osa peamine eesmärk on dokumenteerida projekti rollid ja kohustused. Kõik kõrvalekalde standardsetest EUPM² juhendi rollidest ja kohustustest tuleks põhjendada ja dokumenteerida ning kõik muud/uued rollid tuleks määratleda koos nende kohustuste selge kirjeldusega. Projekti sidusrühmade maatriksit võib nüüd ajakohastada.

6.2.4.2 Projektijuhtimise plaanid

EUPM² juhendis soovitatakse mitmeid projektijuhtimise kavasad (artefakte), milles kirjeldatakse erinevaid projektijuhtimise protsesse. Need kavad määravad kindlaks, kuidas organisatsioon juhib suhteliselt standardseid protsesse. Need plaanid on järgmised:

1. Projekti muudatuste juhtimise kava.
2. Riskijuhtimise kava.
3. Kvaliteedijuhtimise kava.
4. Probleemide haldamise kava.

Sõltuvalt organisatsioonist ja projektist võib olla vajalik erineva detailsusega dokumentatsioon. Kui see on piisav, saab projekti käsiraamatus määratleda iga juhtimisprotsessi. Kui on vaja ulatuslikumat ja üksikasjalikumalt kirjeldust, võib koostada eraldi juhtimiskavad EUPM² juhendi mallide ja suuniste alusel.

6.2.4.3 Projektipõhised plaanid

EUPM² juhendis on määratletud rida soovituslikke projektiplaane, mida saab kasutada mis tahes ELi rahastatava projekti puhul, ning esitatakse iga projekti jaoks mallid ja suunised. Erinevalt standardsetest juhtimiskavadest, mis nõuavad vaid kerget kohandamist ja kohandamist, nõuavad projektspetsiifilised kavad tavaliselt rohkem tööd, sest nende sisu on projektile spetsiifiline.

Projektspetsiifilistes plaanides sisalduvate üksikasjade optimaalne tase sõltub projekti tüübist, suuruselt ja keerukusest, projektijuhtimise kontekstist ja keskkonnast ning projektimeeskonna kogemustest ja pädevusest.

Kõik projektspetsiifilised plaanid, mida projektis kasutatakse, tuleks loetleda projekti käsiraamatus. Need plaanid on järgmised:

1. Projekti tööplan.
2. Kommunikatsiooni- ja levitamiskava.
3. Allhankeplan.
4. Kohaldatav vastuvõtukava.

6.2.4.4 Muud

Eskaleerimismenetlus:

Eskaleerimismenetlus: Projekti käsiraamatus tuleks toetuslepingu alusel määratleda (ja kohandada) eskaleerimismenetlus ja tolerantsid. Juhtimiskavades tuleks sellele viidata, et tagada järjepidev lähenemisviis.



Eskaleerimismenetluse eesmärk on pakkuda kokkulepitud ja tõhusat viisi probleemide ja otsuste eskaleerimiseks, kui see on vajalik. Näiteks dokumenteerib see, kuidas elutähtsaid küsimusi saab esitada kõrgemale juhtimistasandile lahendamiseks. Sellega tagatakse, et asjakohane juhtimistasand kaasatakse (või vähemalt teavitatakse sellest), kui probleemi ei ole võimalik lahendada madalamal tasandil.

Ressursivajadused Projekti käsiraamatus tuleb samuti määratleda, kuidas projektile eraldatud ressursse (inimesed ja seadmed) kasutatakse projekti parimate huvide teenimiseks.

Kui töö muutub selgemaks, tuleb projekti käsiraamatusse kanda ka tööde tegemiseks vajalikud oskused. Projekti käsiraamatule võib lisada iga partneri jaoks koolituskava, kui töötajaid on vaja koolitada puuduvate oskuste osas. Kui on vaja palgata rohkem nende oskustega inimesi, tuleb värbamisprotsessi kirjeldada samas käsiraamatu osas. Lõpuks tuleb siin vormistada ka see, kuidas ressursid projekti lõpus (või kui nende töö on lõpetatud) vabastatakse.

6.2.5 Projekti tööplaan (ajakohastatud)

Projekteerimise etapis koostatud ja projektitaotluse vormile lisatud projekti tööplaan tuleb läbi vaadata ja üksikasjalikult kirjeldada. See peaks olema põhiline, kuid seda tuleks ajakohastada kogu projekti kestuse jooksul ning selles tuleks kajastada kõik projektiga seotud tööd, mis on tuvastatud planeerimisfaasis või mis tekivad teostusfaasis (nt riskid, probleemid, parandusmeetmed jne).

Peamised osalejad	Kirjeldus
Eli projektijuht (EUPM)	Koordineerib kõiki tegevusi projekti tööplaani ajakohastamiseks ja täpsustamiseks.
Eli partnerorganisatsioonide projektijuhid (PtEUPM)	Toetada Eli projektijuhti (EUPM) projekti tööplaani ajakohastamisel.
Projekti tuumikrühm (PCT)	abistab Eli projektijuhti (EUPM).
Finantsjuht (PST-FM)	abistab Eli projektijuhti (EUPM) projekti tööplaani kulude osa täpsustamisel.

Sisendid

- Toetusleping.
- Partnerlusleping.
- Projekti taotlusvorm.
- Hindamisaruanne

Sammud

1. Detailne tööjaotus. Selles esitatakse kõigi tööde hierarhiline jaotus (alajaotus), mis tuleb teha projekti eesmärkide saavutamiseks. Ülesannete kirjeldamine võimaldab hinnata nende tööjõu- ja kulunõudeid.
2. Detailne projekti ajakava. Selles määratakse kindlaks ülesannete vahelised sõltuvused, nende algus- ja lõppkuupäev ning projekti üldine kestus.
3. ajakohastada ja täpsustada jõupingutuste ja kulude hinnanguid. Need kirjeldavad ootusi ressursside ja aja kohta, mis on vajalikud iga projektiülesande lõpuleviimiseks ressursside kättesaadavuse ja võimekuse piirangute piires. Töömahu ja kestuse hinnangud loovad projekti ajakava ja eelarve.

ARSCI

Ettevalmistusetapp	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Projekti tööplaan (ajakohastatud)	I	A	C	S/C	C	C	R	S	S/C	S



6.2.6 Kommunikatsiooni- ja levitamiskava

Projekti teavitamise ja levitamise kavas sätestatakse tegevused, mida kavandatakse, et tagada toetuslepingus sätestatud kohustuste täitmine seoses projekti tegevustest ja tulemustest teavitamise ja levitamisega. See kava on suunatud välistele sihtrühmadele, et levitada projekti käigus saadud uusi teadmisi, suurendada projekti tulemuste omaksvõttu ja näidata projekti mõju.

Peamised osalejad	Kirjeldus
Kommunikatsioonihaldur (CM)	Valmistab ette kommunikatsiooni- ja levitamiskava.
ELi projektijuht (EUPM)	Annab õigeaegselt ja piisavalt teavet teabevahetuse juhile (CM). Toetab teavitamis- ja levitamistegevuse rakendamist.
ELi partnerorganisatsioonide projektijuhid (PtEUPM)	Annab õigeaegselt ja piisavalt teavet teabevahetuse juhile (CM). Toetab teavitamis- ja levitamistegevuse rakendamist.
Projekti juhtkomitee (PST)	kiidab heaks teavitamis- ja levitamiskava.

Sisendid

- Toetusleping.
- Partnerlusleping.
- Projekti taotlusvorm.
- Sidusrühmade maatriks.
- Projekti tööplaan (WP Kommunikatsioon ja levitamine).
- Projekti käsiraamat.

Sammud

Teavitamis- ja levitamiskava peab hõlmama järgmisi elemente:

1. Määrata kindlaks peamised teavitamis- ja levitamiseesmärgid.
2. Kirjeldada asjaomaseid sihtrühmi vastavalt toetuslepingule ja sidusrühmade maatriksile.
3. Töötada välja tegevused, kanalid, sagedus ja vajalikud ressursid, et tõhusalt teavitada ja levitada projekti tegevusi, tulemusi ja saavutusi.
4. Kirjeldada ELi rahastatava projekti visuaalset identiteeti, mis hõlmab kõiki visuaalseid elemente (st logo, kirjatüüpi, pilte), mida saab projektiga seostada.
5. Luua ja hallata sisekommunikatsioonimehhanisme, et koguda asjakohast ja asjakohast teavet projekti arengu ja tulemuste saavutamise kohta.

ARSCI

Ettevalmistusetapp	CA	PSC	GO	DC	AIG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (CM)
Kommunikatsiooni- ja levitamiskava	I	A	C	C	C	C	S	S	C	R



6.2.7 Allhankeplaan

Allhankeplaanis määratletakse, mida ja kuidas iga partnerorganisatsioon vajab projekti elluviimiseks allhanke tooteid või teenuseid. Selles kirjeldatakse ostetavate või tellitavate toodete ja teenuste ulatust, määratakse kindlaks kasutatavad allhankestrateegiad ja määratletakse vastutus kogu allhanke elutsükli jooksul.

Pange tähele, et allhankeplaan peab vastama ELi rahastamisprogrammis sätestatud hankemenetlustele ning iga projektipartneri organisatsioonilistele eeskirjadele ja menetlustele.

Peamised osalejad	Kirjeldus
ELi projektijuht (EUPM)	Valmistab ette allhankeplaani.
ELi partnerorganisatsioonide projektijuhid (PtEUPM)	Toetada ELi projektijuhti (EUPM) allhankeplaani koostamisel.
Konsortsiumi organisatsioonide seaduslikud esindajad	Plaani läbivaatamine
Finantsjuht (PST-FM)	abistab ELi projektijuhti (EUPM) allhankekava rakendamiseks vajalike hankemenetluste kindlaksmääramisel.

Sisendid

- Toetusleping.
- Partnerlusleping.
- ELi rahastamisprogrammi hanke-eeskirjad
- Projekti taotlusvorm.
- Projekti tööplaan.
- Projekti käsiraamat.
- Asjakohased organisatsioonilised hanke-eeskirjad ja -menetlused.

Sammud (iga konsortsiumi organisatsiooni puhul)

1. Tuginedes määratud projektitegevuste osakaalule, määrata kindlaks nende tegevuste teostamiseks vajalikud tooted ja teenused ning ajakava, mille jooksul allhanke teostamine peaks toimuma.
2. Määratleda iga allhanke korras tellitava toote ja teenuse puhul asjakohane hankemenetlus vastavalt organisatsiooni sisemisele hankepoliitikale ja ELi rahastamisprogrammi hanke-eeskirjadele. Need menetlused sõltuvad üldiselt ostetavate kaupade või teenuste väärtusest (nt otselepingu sõlmimine, ühe pakkumuse alusel sõlmitud leping, konkurentidega läbirääkimistega menetlus, avatud hankemenetlus jne).
3. Otsustada, kes saab töövõtjatega suhelda ja kes vastutab lepingu allkirjastamise eest.
4. Loetleda töövõtjate hindamiskriteeriumid. Sellega tagatakse, et töövõtja valitakse etteantud kriteeriumide alusel ja et ükski isik või rühm ei mõjuta otsust. Nõuded võivad hõlmata võimekust, varasemat kogemust sarnaste projektide puhul või midagi muud asjakohast.
5. Määrata kindlaks inimesed organisatsioonis, kes peavad ostud heaks kiitma.
6. Esitada kõigi lepinguliste tegevuste ja tulemuste ajakava. Sellega tagatakse, et töövõtja kohustub tagama ressursside olemasolu eelnevalt kokkulepitud ajakavast kinnipidamiseks.
7. Määrata kindlaks kõik töövõtjatelt oodatavad dokumendid (nt käsiraamatud jne).

ARSCI

Ettevalmistusetapp	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Allhankeplaan	n.a.	A	C	C	I	S	R	S	I	S



6.2.8 Tarnitavate toodete vastuvõtukava

Tulemuste vastuvõtukava eesmärk on tagada, et projekti tulemid võetakse vastu projekti lõpus. See peab olema kooskõlas projektitaotlusvormis kirjeldatud projekti väljundite omadustega ja toetuslepingus sätestatud tingimustega. Plaan sisaldab vajalikke tegevusi ja ressursse, et kontrollida ja kontrollida, kas tulemused võetakse ametlikult vastu.

Peamised osalejad	Kirjeldus
ELi projektijuht (EUPM)	Valmistab ette väljundite vastuvõtmise kava
ELi partnerorganisatsioonide projektijuhid (PtEUPM) Doman koordinaator (DC)	Toetada ELi projektijuhti (EUPM) tulemuste vastuvõtmise kava koostamisel.
Projekti juhtkomitee (PSC)	Kiitab kava heaks

Sisendid

- Toetusleping.
- Partnerlusleping.
- Projekti taotlusvorm.
- Projekti tööplaan.
- Projekti käsiraamat.

Sammud

1. Projekti taotlusvormis sätestatud tulemuste omaduste põhjal määratleda üldine vastuvõtmisviis ja ajakava ning kasutatavad vahendid.
2. Määratleda projekti tulemuste vastuvõtukriteeriumid ja tolerantsid ning nende valideerimiseks vajalikud tegevused.
3. Määrata kindlaks protsess ja ajakava, kuidas käsitleda vastuvõtmata jätmist (või osalist vastuvõtmist).
4. Määratleda selged rollid ja vastutus iga tulemuste vastuvõtmiseks.
5. Kohandada väljundite vastuvõtu kontrollnimekiri vastavalt määratletud vastuvõtutegevusele.
6. Allhanke korras tehtud tööde puhul tuleks lepingus dokumenteerida tarnitavate toodete vastuvõtmise protsess.
7. Tagada, et tulemuste vastuvõtukava edastatakse asjaomastele projekti sidusrühmadele.

Ettevalmistusetapp	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Tarnitavate toodete vastuvõtukava	n.a.	A	C	S	I	C	R	S	C	n.a.

6.2.9 Faasivärv: RfE (Valmis teostamiseks)

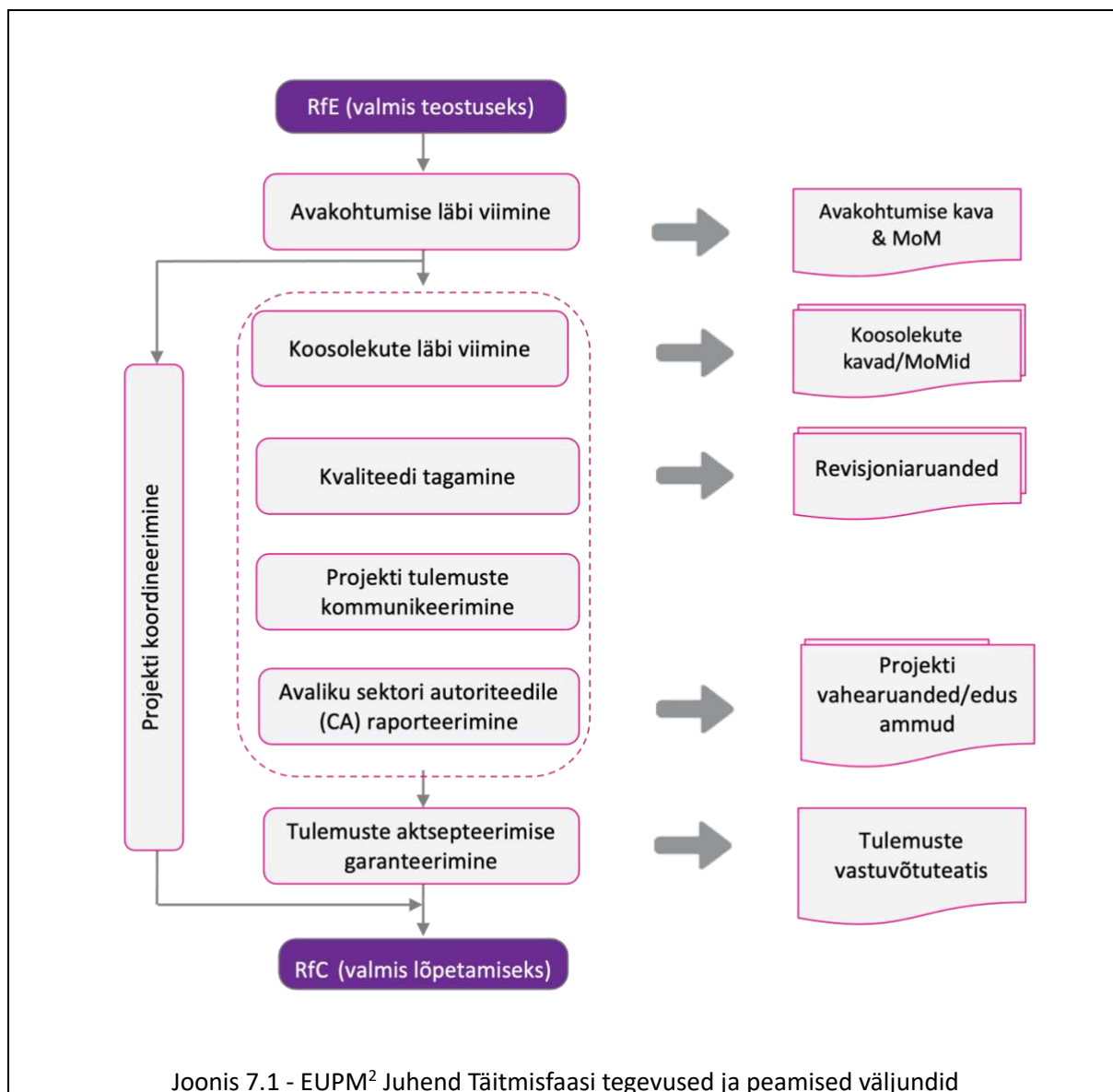
See on teise etapi värv. Enne projekti järgmisse faasi jõudmist soovitatakse läbi vaadata ja heaks kiita. ELi projektijuht kasutab kavandamisetapi tulemusi, et hinnata, kas selle etapi eesmärgid on saavutatud, ja taotleb seejärel projekti juhtkomiteelt heakskiitu, et liikuda edasi rakendusetappi.

EUPM²-juhendis on iga etapi jaoks ette nähtud faasi lõppkontrolli kontrollnimekiri, mida ELi projektijuht (EUPM) saab kasutada hindamise suunamiseks, ning lisaks sellele on esitatud ka etapi konkreetsete eesmärkide läbivaatamine.

7 Täitmisfaas - Tegevused ja artefaktid

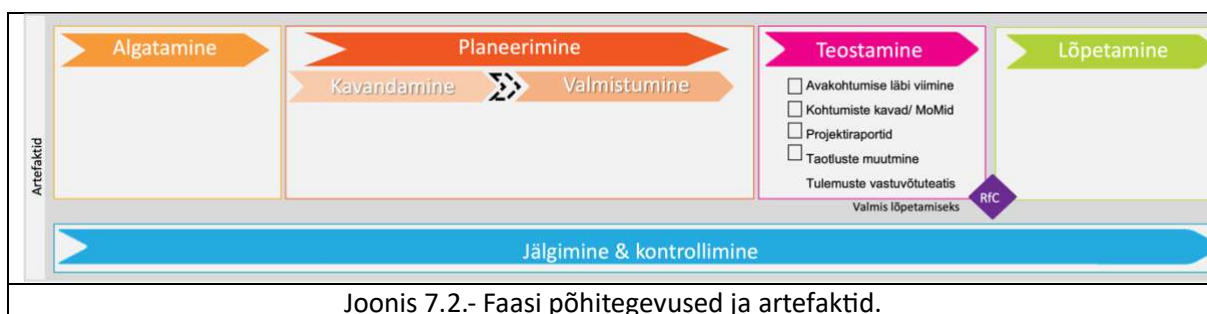
EUPM²-projekti kolmas etapp on täitmisetapp. Selle etapi eesmärk on rakendada ja juhtida kõiki projektitegevusi ning tagada, et projekti tulemused valmivad õigeaegselt, tõhusalt ja tulemuslikult ning et kavandatud eesmärgid saavutatakse. Selles etapis koostatakse projekti tulemused projekti sihtrühmadele. Täitmisfaas algab alkoosolekuga ja lõpeb toetuse taotleja poolse (lõpliku või ajutise - vastavalt tulemuste vastuvõtukavale) vastuvõtmisega.

Sõltuvalt projekti tüübist võib teostusfaasi vajaduse korral jagada erinevateks rakendusetappideks.



Peamised artefaktid

Artefakt	Kirjeldus
Koosolekute päevakorrad/ protokollid	Koosolekute päevakorra ja protokollide standardiseeritud mallid suurendavad selgust ja tõhusust.
Projekti aruanded	Tõenäoliselt sisaldab toetusleping viiteid aruandlusmallidele, kuid partnerid peavad vajaduse korral kokku leppima aruandlusmenetlustes ja muudes mallides.
Muudatuste taotlused	Muudatustaotlus on ametlik vorm, mida tuleb kasutada, et taotleda tellijale projekti muutmist.



7.1 Avakoosoleku läbiviimine

Täitmisfaas algab avakohtumisega. See koosolek tagab, et kogu projektimeeskond teab projekti põhielemente ja reegleid.

Peamised osalejad	Kirjeldus
ELi projektijuht (EUPM)	Korraldab kohtumise.
ELi partnerprojektide juhid (PtEUPM)	Toetada ELi projektijuhti (EUPM) kohtumise korraldamisel.
Projekti tuumikrühm (PCT)	Vajalikud osalejad.
Muud projekti rollid või sidusrühmad	Vabatahtlik osalemine (vastavalt projekti vajadustele).

Sisendid

- Projekti taotlusvorm.
- Projekti sidusrühmade maatriks.
- Projekti käsiraamat.
- Projekti tööplaan.
- Kõik projektiplaanid ja logid.
- Mis tahes nõuete dokument.

Sammud

Enne käivituskohut:

1. Planeerida kohtumine.
2. Koostada koosoleku päevakava, milles on märgitud peamised arutatavad punktid.
3. Saata koosoleku päevakord eelnevalt välja.
4. Tagada nõutavate osalejate osalemine.
5. Tegeleda mis tahes logistiliste vajadustega ja valmistage koosolekuks ette dokumendid või käsiraamatud.

Käivituskohut läbiviimise ajal:

1. Veenduda, et keegi on määratud koostama koosolekute protokollid, sealhulgas tegevuspunktid.
2. Esitada projekti käsiraamat ja projekti tööplaan asjakohase üksikasjalikkusega.
3. Tutvustada kommunikatsiooni- ja levitamiskava.
4. Leppida kokku konfliktide lahendamise protsessis ja tutvustage eskaleerimismenetlust.
5. Esitada projekti sidusrühmade maatriks.
6. Tutvustada riskijuhtimise, probleemide juhtimise ja projekti muudatuste juhtimise protsesse ning kvaliteedi tagamise ja kontrolli tegevusi.
7. Selgitada projekti tuumikrühma (PCT) ootusi.
8. Leppida kokku meeskonna põhireeglites.



Pärast algkoosoleku läbiviimist:

1. Saata koosoleku protokoll asjaomastele sidusrühmadele. Protokoll peaks sisaldama kokkuvõtet tõstatatud projektiküsimustest, tuvastatud riskidest, tehtud otsustest ja kavandatud muudatustest. Asjakohastes protokollides tuleks samuti registreerida probleemid, riskid, otsused ja projekti muudatused.

ARSCI

Täitmine	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Käivituskoosoleku läbiviimine	n.a.	A	C	S/C	C	C	R	S	C	C

7.2 Projekti koordineerimine

Projekti koordineerimise eesmärk on hõlbustada projekti edenemist, jagades pidevalt teavet ELi projektijuhtide ja ELi partnerprojektide juhtide vahel, andes teavet projekti tuumikrühmadele ja toetades määratud tööde lõpuleviimist.

Projekti koordineerimine hõlmab projekti ressursside jaotamist tegevustele, regulaarset vahetulemuste kvaliteedikontrolli, pidevat suhtlemist kõigi projektimeeskonna liikmetega ning kõigi projekti kaasatud isikute motiveerituse säilitamist juhtimise, läbirääkimiste, konfliktide lahendamise ja asjakohaste personalijuhtimise meetodite rakendamise kaudu.

Peamised osalejad	Kirjeldus
ELi projektijuht (EUPM)	Koordineerib kõiki projektitegevusi
ELi partnerorganisatsioonide projektijuhid (PtEUPM)	abistab ELi projektijuhti (EUPM) oma tööosaga seotud projektitegevuse koordineerimisel.
Domeeni koordinaator (DC)	Võib toetada (või aidata kaasa) projekti koordineerimisele sõltuvalt projekti kontekstist.

Sisendid

- Projekti sidusrühmade maatriks.
- Projekti käsiraamat.
- Projekti tööplaan.

Märkus: Projekti koordineerimine algab ametlikult projekti algatamisega ja lõpeb selle lõpetamisega, kuid projekti koordineerimise intensiivsus saavutab tipptaseme teostusfaasis.

Sammud

1. Projekti tegevuste ja sidusrühmade juhtimine ja suunamine.
2. Teabe jagamine ELi projektijuhi (EUPM) ja ELi partnerprojektide juhtide (PtEUPM) vahel.
3. Määrata ülesanded projekti tuumikrühmale (PCT) ja koordineerida nende täitmist vastavalt projekti tööplaanile.
4. Anda projekti tuumikrühmale (PCT) teavet, mis on vajalik projekti edenemiseks.
5. Kontrollida ülesannete täitmist ja võtta vastu vahepealseid tööde tulemusi vastavalt eelnevalt määratletud vastuvõtukriteeriumidele.
6. Juhendada ja motiveerida projektimeeskonda.
7. Projekti meeskonna dünaamika haldamine.
8. Kasutada läbirääkimisi, konfliktide lahendamist ja inimeste juhtimise tehnikaid, et tagada meeskonnaliikmete sujuv koostöö ja projekti tõhus kulgemine.

ARSCI

Täitmine	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Projekti koordineerimine	n.a.	I	A	S	I	I	R	S	I	C



7.3 Kvaliteedi tagamine

Kvaliteedi tagamine on tegevus, mille käigus kogutakse tõendeid, mis tõendavad, et projektitöö järgib kvaliteetseid standardeid, meetodikaid ja parimaid tavasid. See võimaldab olla kindel, et projekt vastab soovitud mahule ja kvaliteedinõuetele piirangute piires.

Kvaliteedi tagamise meetmed hõlmavad selle kindlaksmääramist, kas asjakohased projektikontrollid on olemas, nende rakendamise kinnitamist ja nende tõhususe hindamist.

Kvaliteedi tagamise tegevused on dokumenteeritud kvaliteedijuhtimiskavas. Neid võib teostada ELi projektijuht (EUPM), projekti kvaliteediametnik (PQA) roll või muud projekti rollid, nagu projekti tuumikrühm (PCT) ja valdkonna koordinaator (DC). Samuti võib määratleda projektiväliste üksuste poolt läbiviidavad välisauditid.

Peamised osalejad	Kirjeldus
ELi projektijuht (EUPM)	Vastutab üldise kvaliteeditagamise eest.
Projekti kvaliteediametnik (PQA)	Kehtestab kvaliteeditagamisstandardid ning vaatab läbi projektide väljundid ja tulemused.
Projekti tuumikrühm (PCT)	Järgib projekti kvaliteeditagamise standardeid.

Sisendid

- Taotlusvorm.
- Toetusleping.
- Kvaliteedijuhtimise kava.
- Projekti tööplaan.

Suunised

- Need kvaliteedi tagamise meetmed tuleb integreerida projekti tööplaani.
- Projekti tuumikrühm peab esitama tõendid kvaliteedi tagamise standardite ja menetluste järgimise kohta.

ARSCI

Täitmine	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Kvaliteedi tagamine	n.a.	I	I	S	C	I	A	S	R	I

7.4 Projekti tulemustest teavitamine

Projekti tulemustest teavitamine viitab meetoditele, mida kasutatakse selleks, et hoida projekti sidusrühmi (v.a tellija) kursis projekti tegevuste elluviimisega, asjakohaste projekti üksikasjadega ja eesmärkide saavutamisega, mis põhinevad kommunikatsiooni- ja levitamiskaval ja projekti sidusrühmade vajadustel.

Peamised osalejad	Kirjeldus
Kommunikatsioonihaldur (PST-CM)	Vastutab projekti tulemustest teavitamise ja nende levitamise eest.
Sideametnikud	Toetada kommunikatsioonijuhti (PST-CM) kommunikatsiooni- ja levitamistegevuse läbiviimisel.
ELi projektijuht (EUPM)	Vastutab teavitamis- ja levitamistegevuse eest.



Sisendid

- Kommunikatsiooni- ja levitamiskava.
- Projekti sidusrühmade maatriks
- Projekti tööplaan.
- Projektaruanded ja projektipäevikud.

Suunised

- Kommunikatsioon on iga ELi rahastatud projekti oluline osa. See peab suurendama saavutuste nähtavust meedia, institutsioonide, peamiste sidusrühmade ja avalikkuse seas ning näitama ELi rahastamise hinna ja kvaliteedi suhet, st kuidas ja millisteks eesmärkideks avaliku sektori raha kulutatakse.
- Projekti tulemustest teatamine peab hõlmama projekti saavutuste, tulemuste ja toodete ning projekti mõju kohta abisaajatele territooriumidele ja sektoritele.
- Projektiplaanide täitmisest tulenev asjakohane teave tuleks edastada asjakohastele osapooltele õigel ajal ja sobivas vormis vastavalt teavitamis- ja levitamiskavale.

Sammud

1. Kommunikatsioonijuht (PST-CM) teostab kommunikatsiooni- ja levitamiskavas kirjeldatud teavitamis- ja kommunikatsioonitegevusi partnerite tasandil tegutsevate kommunikatsioonivolinike toetusel.
2. Kommunikatsioonijuht (PST-CM) ajakohastab kommunikatsiooni- ja levitamiskava juhul, kui projekti rakendamise käigus tuleks kindlaks määrata uued sidusrühmad või uued kommunikatsioonikanalid.
3. ELi projektijuht hindab teabevahetustööd ja selle edukust, kasutades teabevahetuse tulemuslikkuse näitajaid, mis on üksikasjalikult esitatud teabevahetuse ja levitamise kavas.

ARSCI

Täitmine	CA	PSC	GO	DC	AIG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (CM)
Projekti tulemustest teavitamine	I	I	I	C	I	I	A	S	C	R

7.5 Projekti aruandlus tellijale (CA)

Aruandlus tellijale on toetuslepinguga reguleeritud kohustus, mille eesmärk on teavitada tellijat projekti rakendamisel tehtud edusammudest ning näidata heakskiidetud projekti kirjelduse ja eelarvega seotud tegevuste, tulemuste ja tulemusnäitajate osas tehtud edusamme.

Üldiselt nõutakse projektidest aruannete esitamist, kasutades konkreetseid malle ja järgides kindlaksmääratud tähtaegu. Projektaruanded tellijale võivad olla pidevad või perioodilised.

Jooksev aruanne võimaldab projekti edusammudest pidevalt aru anda. Niipea, kui tulemused on saavutatud ja vahe-eesmärgid saavutatud, tuleb sellist teavet esitada vastavalt toetuslepingus sätestatud ajakavale ja tingimustele.

Perioodilised aruanded on toetuslepingus ette nähtud kindlaksmääratud kuupäevaga ja need on vajalikud maksete taotlemiseks. Üldiselt sisaldavad edu-, vahe- ja lõpparuannet. Aruanded koosnevad kirjeldavast või tehnilisest osast ja finantsaruandest:

- Kirjeldav või tehniline osa järgib üldjuhul projekti kirjelduse struktuuri, esitades ajakohastatud teavet projekti hetkeseisu, eelseisvate projektisündmuste, sünergiate, projekti tulemuste ja



väljundite, võimalike riskide, välistingimuste, parandusmeetmete ja tööpaketi rakendamise kohta.

- Finantsosa sisaldab kõiki tehtud kulutusi asjaomasel aruandeperioodil.

Peamised osalejad	Kirjeldus
ELi projektijuht (EUPM)	Vastutab projektiaruannete koostamise ja esitamise eest.
ELi partnerorganisatsioonide projektijuhid (PtEUPM)	Toetada ELi projektijuhti (EUPM) projektiaruannete koostamisel ja esitamisel projekti tegevuste määratud osa kohta.
Finantsjuht (PST-FM) / partnerite finantsjuhid (PST-PtFM)	Toetada ELi projektijuhti (EUPM) projektiaruannete finantsosa koostamisel.
Toetuse omanik (GO)	Vastutab projektiaruande esitamise eest.

Sisendid

- Taotlusvorm.
- Toetusleping.
- Aruandlusvorm.
- Partnerlusleping.
- Projekti käsiraamat.
- Projekti tööplaan.
- Projekti logid.
- Projekti kontrollnimekirjad.
- Projekti tulemuslikkuse järelevalve tegevuse väljundid.

Suunised

- Projektaruaanded on projekti järelevalve väljund ning oluline sisend projekti kontrollimisel ja otsuste tegemisel. Need aitavad kaasa ka projekti lõppkokkuvõtte koostamisele ja on oluline viis ajaloolise teabe talletamiseks. Seetõttu tuleks need sulgemisfaasis nõuetekohaselt arhiveerida.
- Kuigi projektaruanne tellijale on lepinguline kohustus, saab seda kasutada võimalusena projekti paremaks tutvustamiseks programmi tasandil, luues algusest peale tõhusa projekti kuvandi.
- Toetuse omanik vastutab partnerluse nimel aruandluse eest. Siiski vastutab iga konsortsiumi esindaja (CR) partnerite ELi projektijuhtide (PtEUPM) toetusel nõuetekohase, täpse ja täieliku teabe ja dokumentide esitamise eest. ELi projektijuht ühtlustab saadud teavet ja dokumente ning koostab projekti kui terviku kohta ühtse aruande.

Sammud

1. Loetleda projekti käsiraamatus kõik aruaanded, mis tuleb esitada toetuslepingu alusel. Tavaliselt sisaldavad need edu-, vahe- ja lõpparuannet.
2. Kontrollida, kas on olemas pidev aruandlussüsteem, teatada vahe-eesmärkidest, laadida õigel ajal üles tulemused ja järgida tellija selgitustaotlusi.
3. Töötada välja projektaruaanded, kasutades tellija poolt esitatud konkreetseid malle, mis on üldjuhul kooskõlas heakskiidetud projektiga.
4. Esitada projektaruaanded ettenähtud tähtaja jooksul.
5. Kui projektaruaanded sisaldavad toetuse maksetaotlust, võib nõuda projektaruande kuludele lisatud audiitori aruannet.
6. Vastata selgitustaotlustele, mida tellija võib esitada pärast projektaruande esitamist, et see lõplikult heaks kiita.



ARSCI

Täitmine	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Projekti aruandlus pädevale asutusele	I	I	A	C	C	C	R	S	S	S

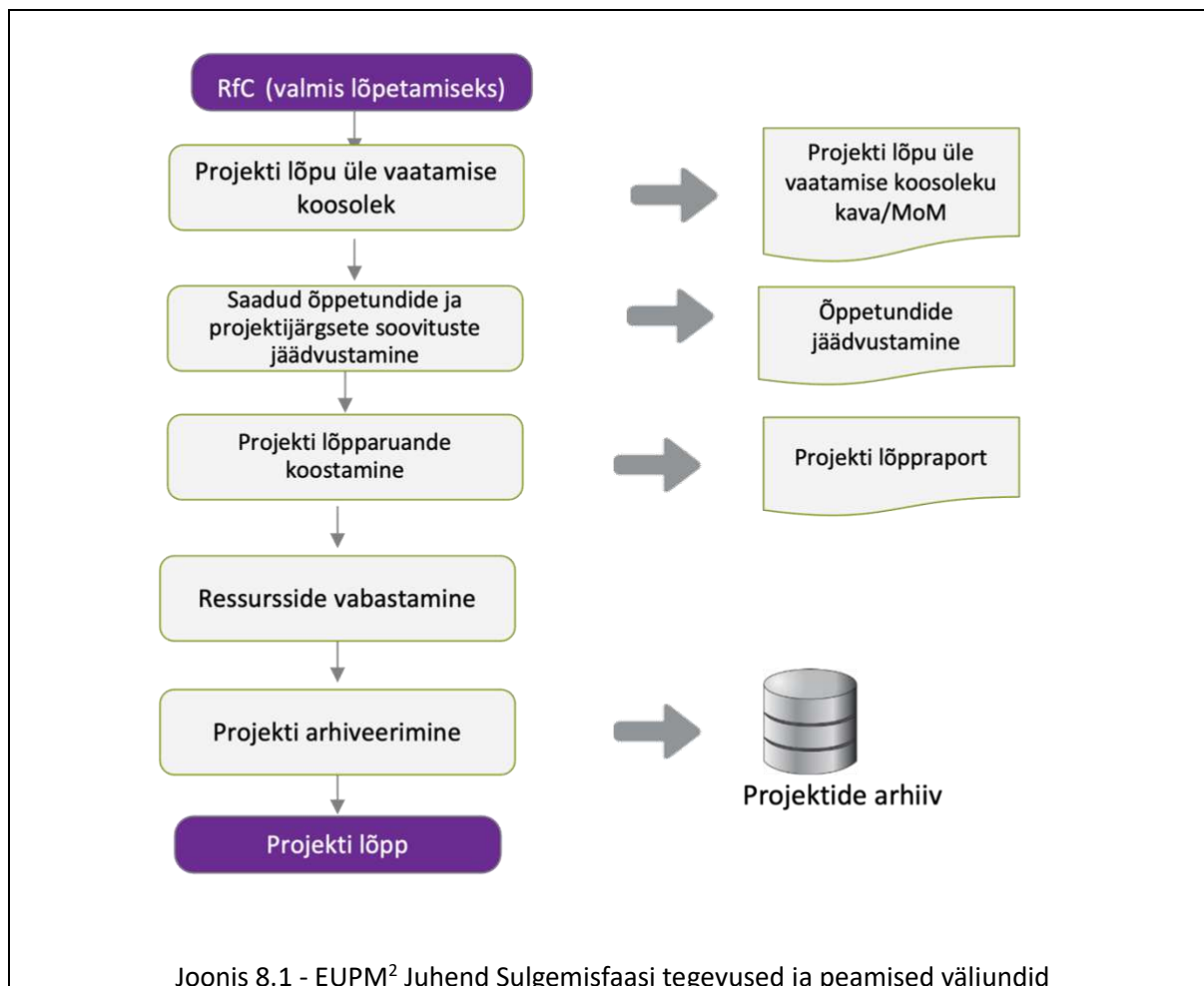
7.6 Faasivärv: RfC (valmis sulgemiseks)

See on kolmas ja viimane etapp värv. Enne projekti järgmisse faasi jõudmist soovitatakse läbi vaadata ja heaks kiita. ELi projektijuht (EUPM) hindab, kas kõik rakendusetapi eesmärgid on saavutatud, kontrollib, kas kõik kavandatud tegevused on teostatud, kas kõik nõuded on täidetud ja kas projekti väljundid on täielikult esitatud. ELi projektijuht (EUPM) tagab ka, et projekti juhtkomitee (PSC) kiidab projekti tulemused heaks. Kui kõik eespool nimetatud tingimused on täidetud, võib projekti juhtkomitee (PSC) anda ELi projektijuhile (EUPM) loa viia projekt lõppfaasi.

EUPM²i juhendis on esitatud iga etapi jaoks näidisfaasi lõppkontrolli kontrollnimekiri, mida ELi projektijuht (EUPM) saab kasutada hindamise suunamiseks ning etapi konkreetsete eesmärkide läbivaatamiseks.

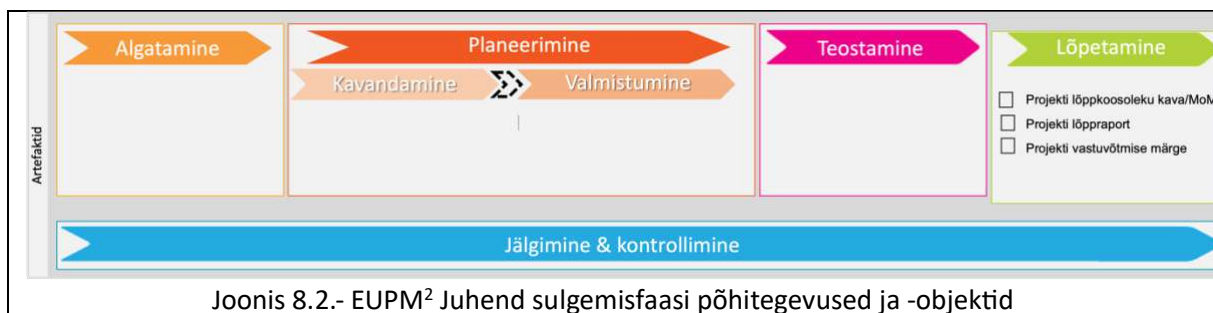
8 Lõppfaas - Tegevused ja esemed

EUPM²-projekti viimane etapp on lõppfaas. Selle etapi eesmärk on koguda saadud kogemusi ja soovitusi, täita toetuslepingus sätestatud lõpparuandluse nõudeid ja viia projekt lõpule halduslikult. Lõppfaas algab projekti lõppkokkuvõtte koosolekuga ja lõpeb tellija lõpliku heakskiitmisega, mis tähistab projekti halduslikku lõpetamist. Lõppfaasis viiakse projekti tegevused lõpule, dokumenteeritakse projekti lõppseisund ja antakse projekti lõpptulemused ametlikult üle projekti sihtrühmadele.



Peamised artefaktid

Artefakt	Kirjeldus
Projekti lõppkokkuvõtte koosoleku päevakord ja protokoll	Selle viimase koosoleku päevakorra ja protokoll standardne mall.
Projekti lõpparuanne	Kogu projekti kirjeldav ja finantsaruanne, mis hõlmab kogu projekti ja vastab tellija nõuetele.



8.1 Projekti lõppkoosolek

Projekti lõppkoosolek käivitab projekti lõpetamise etapi pärast seda, kui rakendusetapp on lõppenud. Selle kohtumise eesmärk on koostada projekti lõpparuanne ja tagada, et projektipartnerid arutavad oma projektikogemusi, et koguda õppetunde ja parimaid tavasid. Samuti hinnatakse partnerite tegevust ning arutatakse ideid ja soovitusi projektijärgseteks tegevusteks.

Peamised osalejad	Kirjeldus
ELi projektijuht (EUPM)	Korraldab kohtumise.
ELi partnerprojektide juhid (PtEUPM)	Osalemine on kohustuslik.
Finantsjuht (PST-FM)	Osalemine on kohustuslik.
Kommunikatsioonihaldur (PST-CM)	Osalemine on kohustuslik.
Projekti tuumikrühm (PCT)	Osalemine on kohustuslik.
Toetuse omanik (GO)	Osalemine on kohustuslik.
Muud sidusrühmad	Teiste toetavate või vabatahtlike rollide panus võib osutuda väärtuslikuks.

Sisendid

- Projekti taotlusvorm.
- Toetusleping ja partnerlusleping.
- Projekti sidusrühmade maatriks.
- Projekti käsiraamat ja projekti tööplaan.
- Kõik projektiplaanid.
- Asjakohased projektiaruanded ja logid.

Sammud

Enne projekti lõppkoosolekut:

1. Kavandada koosolek ja koostage koosoleku päevakord koos arutatavate punktidega.
2. Saata välja koosoleku päevakord.
3. Tegeleda logistiliste vajadustega ja valmistada koosoleku jaoks ette dokumendid või käsiraamatud.
4. Veenduda osalejad on kohal ja täielikult ette valmistatud.

Projekti lõppkoosoleku ajal:

1. Toetuse omanik (GO) väljendab tavaliselt organisatsiooni tunnustust kogu projektile, meeskonnale ja peamistele sidusrühmadele.
2. Veenduda, et keegi on määranud koostama koosolekute protokollid.
3. Esitada projektiteavet ning andmeid tulemuste ja saavutuste kohta.
4. Arutleda üldise projektikogemuse üle.
5. Arutleda projekti käigus tekkinud probleemide ja väljakutsete üle ning selle üle, kuidas neid lahendada.
6. Arutelu saadud õppetundidest ja parimatest tavadest, mis võivad olla kasulikud tulevaste projektide puhul.

Pärast projekti lõppkokkuvõtte koosolekut:

1. Kogutud õppetundide ja projektijärgsete soovitude koostamine.
2. Projekti lõpparuande koostamine.
3. Koosoleku tulemuste edastamine asjaomastele sidusrühmadele.

ARSCI

Sulgemine	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Projekti lõppkoosolek	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C

8.2 Projekti lõpparuanne

Pärast projekti lõppkoosolekut esitatakse projekti üldine kirjeldus ja rahaline osa üksikasjalikult projekti lõpparuandes, milles dokumenteeritakse rakendatud tegevused, toodetud tulemused, tehtud kulutused ning saavutatud eesmärgid ja mõju.

Projekti lõpparuande ülesehituse ja sisu määrab tellija toetuslepingus ning see on üldiselt kooskõlas edu- ja vahearuannetega. Projekti lõpparuannet tuleks kasutada tulevaste projektide teadmistebaasina.

Peamised osalejad	Kirjeldus
ELi projektijuht (EUPM)	Vastutab projekti lõpparuande koostamise ja esitamise eest.
ELi partnerorganisatsioonide projektijuhid (PtEUPM)	Toetada ELi projektijuhti (EUPM) projekti lõpparuande koostamisel ja esitamisel projekti tegevuste määratud osa kohta.
Finantsjuht (PST-FM) / partnerite finantsjuhid (PST-PtFM)	Toetada ELi projektijuhti (EUPM) projekti lõpparuande finantsosa koostamisel.
Projekti juhtkomitee (PSC)	Vastutab projekti lõpparuande esitamise eest.

Sisendid

- Taotlusvorm.
- Toetusleping.
- Aruandlusvorm.
- Partnerlusleping.
- Projekti sidusrühmade maatriks
- Projekti käsiraamat.
- Projekti tööplan.
- Projekti logid.
- Projekti kontrollnimekirjad.
- Projekti tulemuslikkuse järelvalve tegevuse väljundid.

Suunised

- Projekti lõpparuanne on projekti järelvalve lõpptulemus, milles kirjeldatakse järk-järgult kõiki projekti raames teostatud tegevusi.
- Projekti lõpparuande ülesehitus peegeldab üldiselt edu- ja vahearuande ülesehitust.
- Ehkki projektijuhi (EUPM) poolt koostatav aruanne peaks olema koostatud, peaksid asjaomased sidusrühmad aitama kaasa tervikliku ja kõikehõlmava projekti hinnangu koostamisele.
- Projekti lõpparuanne sisaldab ka projekti juhtkomitee (PSC) poolt projekti rakendusetapis koostatud ja heaks kiidetud lõppversiooni.



- See dokument peaks olema osa kesksest projektivaramust või teadmiste andmebaasist, milles kirjeldatakse projektikogemusi, parimaid tavasid ja tavalisi kitsaskohti.

Sammud

1. Töötada välja projekti lõpparuanne, kasutades selleks tellija esitatud konkreetset vormi, mis on kooskõlas heakskiidetud projektiga.
2. Esitada projekti lõpparuanded ettenähtud tähtaja jooksul.
3. Kui projekti lõpparuanded sisaldavad toetuse maksetaotlust, võib nõuda projektaruandele lisatud audiitori aruannet.
4. Vastata selgitustaotlustele, mida tellija võib esitada pärast projekti lõpparuande esitamist selle lõplikuks heakskiitmiseks.

ARSCI

Sulgemine	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Projekti lõpparuanne	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S

8.3 Administratiivne sulgemine

Eli projektijuht tagab, et tellija on kõik projekti tulemused heaks kiitnud ning et projekti tugirühma abiga on kõik projektipaberid ja dokumendid ajakohastatud, läbi vaadatud ja korrastatud. Projekti kulud on makstud, registreeritud ja arhiveeritud. Projekti tuumikrühm on ametlikult laiali saadetud ja kõik ressursid on vabastatud.

Projekt on ametlikult lõpetatud, kui kõik sulgemisfaasi tegevused on lõpetatud ja tellija on selle heaks kiitnud.

Peamised osalejad	Kirjeldus
Eli projektijuht (EUPM)	Jälgib kõiki sulgemistoiminguid ja projekti ressursside vabastamist.
Eli partnerorganisatsioonide projektijuhid (PtEUPM)	Toetada Eli projektijuhti (EUPM) kõigis projektitegevuste lõpetamistoimingutes, mis on seotud neile määratud projektitegevuse osaga.
Finantsjuht (PST-FM) / partnerite finantsjuhid (PST-PtFM)	Toetada Eli projektijuhti (EUPM) kõigis projekti finantsosaga seotud sulgemistegevustes.
Projekti tugiamet (PSO)	Aitab kõikide projektide läbivaatamisel, korrastamisel ja arhiveerimisel. dokumentatsioon

Sisendid

- Taotlusvorm.
- Toetusleping.
- Aruandlusvorm.
- Partnerlusleping.
- Projekti käsiraamat.
- Projekti tööplaan.
- Projekti logid.
- Projekti kontrollnimekirjad.
- Projekti tulemuslikkuse järelevalve tegevuse väljundid.

Sammud

1. Veenduda, et tellija ja sidusrühmad kiidavad projekti heaks ja võtavad selle vastu.
2. Tagada, et kõik dokumendid ja dokumendid vaadatakse läbi, korrastatakse ja arhiveeritakse.



3. Vabastada kõik ressursid.
4. Kontrollida, et kõik lepingulised kohustused on täidetud.

ARSCI

Sulgemine	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Administratiivne sulgemine	n.a.	A	I	I	I	I	R	I	I	S

Sulgemisjärgsed kohustused

Toetusleping sisaldab üldjuhul sätteid ja klausleid, millega määratakse kindlaks kohustused pärast projekti lõppu. Need jäävad toetuse omanikule, kes vastutab ja vastutab kogu projekti eest. Partnerlusleping tuleks läbi vaadata ning määrata projektipartneritele nende kohustuste eest vastutused ja tegevused, mis võivad hõlmata järgmist:

- Kommunikatsioonisüsteemide (veebilehed või platvormid) hooldus ja ajakohastamine.
- Projekti tulemuste jätkusuutlikkuse säilitamine ja toetamine.
- Dokumentatsiooni säilitamine auditi eesmärgil (mõnikord kuni 5 aastat pärast projekti lõpetamist).



9 Järelevalve ja kontroll - tegevused ja artefaktid

Järelevalve ja kontroll toimuvad kogu projekti vältel, kuid saavutavad oma kõrgpunkti rakendusetapis. Kõik projektijuhtimise protsessid viiakse ellu järelevalve- ja kontrolliprotsessi rühma raames.

Järelevalve- ja kontrollitegevus põhineb projekteerimise etapis koostatud projektijuhtimiskavades kirjeldatud protsessidel. Nende protsesside elluviimine on lõppkokkuvõttes ELi projektijuhi (EUPM) ülesanne. Projektijuhtimiskavades on esitatud vajalik teave ja vahendid kõigi juhtimisprotsesside juhtimiseks. Järelevalve ja kontroll viitavad järgmistele valdkondadele:

Haldamine

- Rakendada kõiki projektijuhtimise plaanides määratletud juhtimisprotsesse ning **juhtida** allhanke- ja tulemuste vastuvõtmistegevust vastavalt asjakohastele projektipõhistele plaanidele.

Monitoorimine

- Projekti tegevuste ja üldise projekti tulemuslikkuse jälgimine.
- Jälgida projekti tulemuslikkust võrreldes **baastasemega**, et hõlbustada aruandlust ja kontrollimist.

Kontrollimine

- Kavandada, teha ettepanekuid ja rakendada **parandusmeetmeid** olemasolevate või võimalike tulemuslikkuse riskide või probleemide lahendamiseks, ajakohastades samal ajal asjakohaseid projektiplaanide ja logisid.

Peamised artefaktid

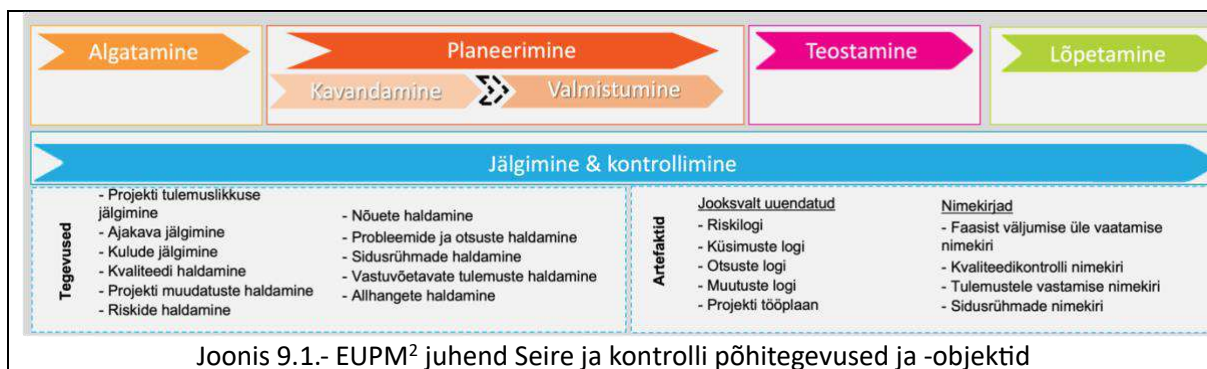
Seire- ja kontrolliobjektide hulka kuuluvad projekti tööplaan ning mitmesugused projektipäevikud ja kontrollnimekirjad.

Projektipäevikuid ajakohastatakse regulaarselt, kui uus teave muutub kättesaadavaks (nt võivad tekkida uued probleemid ja probleemipäevikusse saab lisada uut teavet). Mitmed logid aitavad ELi projektijuhil (EUPM) projekti paremini kontrollida. EUPM² Juhend pakub järgmisi logisid:

- Riskipäevik.
- Probleemilogi.
- Muudatuste register.

Projekti kontrollnimekirju kasutatakse konkreetsetel aegadel, et hõlbustada läbivaatamist ja tagada ametliku heakskiidu andmine. Mitmed kontrollnimekirjad aitavad ELi projektijuhil (EUPM) projekti paremini kontrollida. EUPM² juhendis on esitatud järgmised kontrollnimekirjad:

- Etapi väljumise läbivaatamise kontrollnimekiri.
- Kvaliteedi ülevaatuse kontrollnimekiri.
- Toodete vastuvõtu kontrollnimekiri.
- Sidusrühmade kontrollnimekiri.



Joonis 9.1.- EUPM² juhend Seire ja kontrolli põhitegevused ja -objektid

9.1 Projekti tulemuslikkuse jälgimine

Projekti tulemuslikkuse jälgimine kogub teavet projekti edenemise ja üldise seisundi kohta. Eli projektijuht (EUPM) jälgib projekti ulatuse, ajakava, kulude ja kvaliteedi mõõtmeid, jälgib riske, probleeme ja projekti muutusi ning prognoosib nende arengut, et anda aru projekti üldisest edenisest.

Seejärel edastatakse see teave asjaomastele sidusrühmadele.

Peamised osalejad	Kirjeldus
Eli projektijuht (EUPM)	Teostab kõiki projekti järelevalvetoiminguid.
Eli partnerorganisatsioonide projektijuhid (PtEUPM)	Toetada Eli projektijuhti (EUPM) kõigi projekti järelevalvetoimingute läbiviimisel, mis on seotud tema poolt määratud projektiosaga.
Projekti tuumikrühm (PCT)	Annab teavet projekti edenemise kohta.

Sisendid

- Projekti taotlusvorm.
- Toetusleping ja partnerlusleping.
- Projekti käsiraamat.
- Projekti tööplaan.
- Projekti sidusrühmade maatriks.
- Projekti logid (riskilogi, probleemilogi, projekti muudatuste logi).
- Kvaliteedi ülevaate kontrollnimekirjad.
- Koosolekute protokollid.

Sammud

1. **Kasutada** projekti tulemuslikkuse jälgimiseks projekti põhitööplaani.
2. **Vahetada regulaarselt teavet** projekti seisu ja järgmiste sammude kohta projekti tuumikrühmaga (PCT) ametlikel ja mitteametlikel kohtumistel.
3. **Koguda teavet** ja jälgida arengut:
 - Ülesanded - kriitilise ja järgmise kriitilise teekonna ülesannete staatus.
 - Peamised väljundid, st lõpuleviidud ja kontrollitud väljundid ja vahe-eesmärgid, mis on saavutatud plaanipäraselt.
 - Ressursside kasutamine - st ressursside kasutamine vastavalt kavandatule ja kulud vastavalt eelarvele.
 - Logid - st riskide ja probleemide, muudatuste ja otsuste staatus ja areng.
 - Inimesed, st meeskonna moraal, sidusrühmade kaasamine, üldine projektidünaamika ja tootlikkus.



ARSCI

Järelevalve kontroll	ja	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Projekti tulemuslikkuse jälgimine		n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C

Väljundid

- Projekti tööplaan (jälgitav).
- Projekti logid (ajakohastatud).

9.2 Kontrolli ajakava

Ajagraafiku kontroll tagab, et projekti ülesanded täidetakse plaanipäraselt ja projekti tähtaegadest peetakse kinni. ELi projektijuht jälgib korrapäraselt ajakava ja jälgib erinevust kavandatud, tegelike ja prognoositud tegevuste ajakavade/tähtaegade vahel.

Heakskiidetud projekti muudatused (nt uute ülesannete lisamine, nõutava töömahu muutmine või olemasolevate ülesannete algus-/lõppkuupäevade muutmine), mis mõjutavad projekti üldist ajakava, lisatakse projekti tööplaani (ajakohastatud ajakava). Oletame, et ajakava on ohus või on ette näha märkimisväärsed viivitusi (mis ületavad eelnevalt kindlaksmääratud piirmäärasid). Sellisel juhul tuleb teavitada projekti juhtkomiteed (PSC) ning välja töötada, kokku leppida ja rakendada parandusmeetmed. Sellisel juhul tuleb teavitada ka projekti mõjutatud sidusrühmi.

Peamised osalejad	Kirjeldus
ELi projektijuht (EUPM)	Jälgib ja kontrollib tööplaani
ELi partnerorganisatsioonide projektijuhid (PtEUPM)	toetada ELi projektijuhti (EUPM), kes jälgib ja kontrollib projekti tegevuste talle määratud osaga seotud tööplaani.
Projekti tuumikrühm (PCT)	Peab kinni põhilisest ajakavast ja kvaliteedistandarditest. Aruanded oma töö seisu kohta, perioodiliselt või taotluse korral.

Sisendid

- Projekti taotlusvorm.
- Toetusleping ja partnerlusleping.
- Projekti käsiraamat.
- Projekti tööplan.
- Muudatuste register (ja muud asjakohased projektilogid).
- Koosolekute protokollid ja projektiaruanded eelmistest aruandeperioodidest.

Sammud

1. **Jälgida** projektiülesannete arengut, nagu on määratletud projekti käsiraamatus.
2. **Uuendada** projekti ajakava, et kajastada ülesannete tegelikku seisu.
3. **Vaadata** regulaarselt üle projekti tööplan, et teha kindlaks võimalikud viivituste allikad.
4. **Jälgida** projekti muudatusi, probleeme ja riske ning jälgige nende mõju projekti ajakavale.
5. **Kavandada**, leppige kokku ja rakendage parandusmeetmed, kui ajakava seisus esineb olulisi (või kriitilisi) kõrvalekaldeid planeeritud ajakavast.
6. **Teavitada** kõiki mõjutatud projekti sidusrühmi projekti ajakava ja ülesannete muudatustest.

ARSCI

Järelevalve ja kontroll	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Kontrolli ajakava	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C

Väljundid

- Projekti tööplan (jälgitav).
- Projekti logid (ajakohastatud).



9.3 Kulude kontroll

Kulude kontrolli eesmärk on juhtida projekti kulusid nii, et need vastaksid kulude/kulutuste baastasemele ja projekti üldistele eelarvepiirangutele. ELi projektijuht jälgib korrapäraselt eelarvet ja jälgib eelarvestatud tegelike ja eeldatavate kulude erinevust.

Kui projekti eelarve on ohus, tuleb teavitada projekti juhtkomiteed ning välja töötada, kokku leppida ja rakendada parandusmeetmed. Kui on ette näha märkimisväärne kulude ületamine, tuleb seda põhjendada, sellest teatada toetuse omanikule või tellijale ja see heaks kiita.

Peamised osalejad	Kirjeldus
ELi projektijuht (EUPM)	Jälgib ja kontrollib eelarvet.
Finantsjuht (PST-FM)	Aruanded kulude seisu kohta, perioodiliselt või taotluse korral.
ELi partnerorganisatsioonide projektijuhid (PtEUPM)	toetada ELi projektijuhti (EUPM), kes jälgib ja kontrollib kulusid, mis on seotud tema poolt määratud projektitegevusega.
Grandiomanik (GO)	omab ja kiidab heaks eelarves ettenähtud kulud

Sisendid

- Projekti taotlusvorm ja heakskiidetud eelarve.
- Toetusleping ja partnerlusleping.
- Projekti käsiraamat.
- Projekti tööplan.
- Allhankeplan (kui see on kohaldatav).
- Muudatuste register (ja muud asjakohased projektilogid).
- Koosolekute protokollid ja projektiaruanded eelmistest aruandeperioodidest.

Sammud

1. **Jälgida** projekti tööplanis määratletud projekti jõupingutuste/üldeelarve tarbimist.
2. **Vaadata** projekti eelarvet korrapäraselt **üle** koos toetuse omaniku (GO).
3. **Hinnata ja teatada** kõik erinevused projekti eelarveliste ja tegelike kulude vahel, tagades märkimisväärsete erinevuste puhul toetuse omaniku heakskiidu.
4. **Kavandada ja planeerida** parandusmeetmete rakendamine, et hoida eelarvet taas õigel kursil.
5. Kui projekti eelarvet on vaja oluliselt muuta, tuleb seda põhjendada ja dokumenteerida (nt projekti edu-/ vahearuanes). Enne mõjutatud kavade ümberpaigutamist on vaja tellija **ametlikku heakskiitu**.
6. **Kui mõju** projekti ajakavale, riskidele või kvaliteedile **on märkimisväärne**, peab toetuse valdaja selle läbi vaatama, heaks kiitma ja teavitama kõiki mõjutatud projekti sidusrühmi.

ARSCI

Järelevalve kontroll	ja	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Kontrollikulud		n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

Väljundid

- Projekti tööplan (jälgitav).
- Projekti logid (ajakohastatud).



9.4 Sidusrühmade haldamine

Projekti sidusrühmade haldamine on oluline projektijuhtimise tegevus, mis algab projekti algatamise etapis, kui määratakse kindlaks projekti ootused ja nõuded, ja lõpeb lõpetamise etapis, kui registreeritakse sidusrühmade üldine projektikogemus ja rahulolu.

Selle tegevuse eest vastutab ELi projektijuht (EUPM). Siiski tuleks kaasata ka kõik projekti juhtkomitee (PSC) liikmed, eelkõige valdkonna koordinaator (DM), kes peaks aitama hallata sidusrühmi toetuse taotleja poolel (nt projekti sihtrühmad), samuti konsortsiumi esindajad (CR) kohalike sidusrühmade jaoks, kes on seotud nende osaga projektitegevusest.

Peamised osalejad	Kirjeldus
ELi projektijuht (EUPM)	Haldab projekti sidusrühmi.
ELi partnerorganisatsioonide projektijuhid (PtEUPM)	Toetada ELi projektijuhti (EUPM) sidusrühmade juhtimisel.
Domeeni koordinaator (DC)	abistab ELi projektijuhti (EUPM) selles tegevuses.
Konsortsiumi esindaja (CR)	abistab ELi projektijuhti (EUPM) selles tegevuses.
Sidehaldur (PST-CM)	konsulteerib ELi projektijuht (EUPM) sidusrühmadega suhtlemisel ja nende kaasamisel.

Sisendid

- Projekti taotlusvorm.
- Toetusleping ja partnerlusleping.
- Projekti käsiraamat.
- Projekti sidusrühmade maatriks.
- Kommunikatsiooni- ja levitamiskava.

Sammud

1. **Analüüsida** projekti peamiste sidusrühmade ootusi, hoiakuid, huvi ja mõju.
2. **Hoiduda** huvirühmadest, kes ei ole projekti suhtes eriti entusiastlikud või on selle vastu.
3. **Töötada välja** kommunikatsiooni- ja juhtimisstrateegiad, mis julgustavad sidusrühmi osalema ja panustama.
4. **Jälgida pidevalt** sidusrühmade reaktsioone või muutuvaid hoiakuid ja juhtige neid vastavalt. Eriti pikemaajaliste ja keerukate projektide puhul on vaja rohkem kui ühekordset analüüsi. Kasutage sidusrühmade kontrollnimekirja, et määrata kindlaks konkreetsed meetmed, mida tuleb võtta projekti konkreetsetel hetkedel.
5. **Veenduda**, et kõik kavandatud sidusrühmade juhtimise meetmed on ajaliselt piiratud ja sihipärased. Pidage meeles, et eri sidusrühmade panus/osalus võib igas projektifaasis olla erinev.
6. **Viia** kommunikatsiooni- ja levitamiskava **vastavusse** sidusrühmade juhtimise vajadustega, eelkõige projekti heakskiitmise osas.

ARSCI

Järelevalve ja kontroll	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (CM)
Sidusrühmade haldamine	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

Väljundid

- Projekti sidusrühmade maatriks (ajakohastatud).
- Küsimuste ja otsuste protokollid (ajakohastatud).
- Sidusrühmade kontrollnimekiri.



9.5 Nõuete haldamine

Nõuete haldamine on nõuete kogumise, dokumenteerimise ja valideerimise ning nende rakendamise ja muutmise juhtimise protsess. See toimub kogu projekti elutsükli jooksul ja on seotud teiste projektijuhtimise protsessidega, näiteks kvaliteedi ja muudatuste juhtimisega.

Nõuete haldamise protsessi saab kohandada vastavalt projekti vajadustele ja dokumenteerida nõuete haldamise kavas või projekti käsiraamatus. Eraldi nõuete dokumentides võib nõudeid täpsustada, liigitada ja prioriseerida. Need võivad olla iseseisvad dokumendid või projekti tööplaani lisad.

Peamised osalejad	Kirjeldus
ELi projektijuht (EUPM)	Teostab nõuete haldamise protsessi.
Domeeni koordinaator (DC)	Annab nõuete koostamiseks vajalikku teavet ja kiidab need heaks.
Projekti sihtrühmad (PTG)	Osalemine nõuete kogumisel ja valideerimisel.

Sisendid

- Projekti taotlusvorm.
- Toetusleping ja partnerlusleping.
- Nõuete haldamise kava
- Projekti sidusrühmade maatriks

Suunised

- Nõue on võime, mis peab olema saavutataval objektil, et rahuldada sidusrühma vajadust (vajadusi).
- Kõrgetasemelised nõuded on tavaliselt täpsustatud projektitaotluse vormis ja neid võib üksikasjalikult kirjeldada eraldi dokumentides.
- Nõuetele täiendavate üksikasjade lisamine annab madalama taseme nõuded. Neid võib kirjeldada erinevates vormingutes (nt tekstis, kasutusjuhtumites või kasutajakäikude lugudes, mudelites, visandites või graafikates jne) ja dokumenteerida erinevates nõuete artefaktides.
- Kõikide sidusrühmade kokkulepitud ja heakskiidetud nõuded moodustavad projekti lähteülesande.
- Kõik muudatused põhinõuetesse tuleks teha muudatuste juhtimise protsessiga, mida on kirjeldatud muudatuste juhtimise kavas.
- Iga tuvastatud nõude puhul peaks vastav test kinnitama selle aktsepteerimist. Testi tuleks dokumenteerida asjakohases dokumendis (tarnitavate toodete vastuvõtukava, tarnitavate toodete vastuvõtu kontrollnimekiri või kvaliteedikontrolli kontrollnimekiri).
- Nõuded peaksid kirjeldama vajadust, mitte lahendust. Nad peaksid kasutama mitmetähenduslikke termineid ja vältima tehnoloogiale või lahendusele suunatud avaldusi.
- Isegi kui nõuded on kogutud enne projekti algust, on ELi projektijuhi ülesanne tagada nende nõuetekohane haldamine.

Sammud

1. **Täpsustada nõuded:** Koguge koos projekti sidusrühmadega projekti nõuded ja dokumenteerige need selgelt nõuete artefaktides. Struktureerige neid, lisades asjakohased metaandmed.
2. **Hinnata nõudeid:** Projektimeeskond hindab nõuete teostatavust, järjepidevust ja täielikkust ning hindab nende rakendamiseks vajalikke jõupingutusi/kulusid. ELi projektijuht tasakaalustab nõuete loetelu ja projekti piiranguid (eelarve, aeg jne) ning teeb ettepaneku projekti sidusrühmadele.
3. **Nõuded heaks kiita:** ELi projektijuht ja peamised sidusrühmad, näiteks valdkonna koordinaator, peavad läbirääkimisi ja lepivad kokku projekti nõuded.



4. **Jälgida nõuete rakendamist:** Eli projektijuht (EUPM) jälgib pidevalt projekti tuumikrühma (PCT) rakendamist, lisab uusi nõudeid ja muudab vajaduse korral olemasolevaid nõudeid.
5. **Valideerida rakendatud nõuded:** Pärast rakendamist hindavad projekti sihtrühmad (PTG), kas väljund vastab esialgsetele vajadustele. Projekti väljundite ametlik heakskiitmine peaks vastama väljundite heakskiitmise protsessile.

ARSCI

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT	CM	PST
Nõuete haldamine	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.

Väljundid

- Nõudedokument
- Muudatuste register (uuendatud)
- Projekti tööplaan (ajakohastatud)

9.6 Projekti muutuste haldamine

Projekti muudatuste juhtimine määratleb tegevused, mis on seotud projekti muudatuste tuvastamise, dokumenteerimise, hindamise, prioritseerimise, heakskiitmise, planeerimise ja kontrollimisega ning nende edastamisega kõigile asjaomastele sidusrühmadele. Iga projektipartner või sidusrühm võib kogu projekti elutsükli jooksul taotleda (või tuvastada ja tõstatada) muudatusi.

Projekti muudatuste juhtimise protsessi saab kohandada vastavalt projekti vajadustele ja dokumenteerida projekti muudatuste juhtimise kavas või projekti käsiraamatus. Muudatuspäevik dokumenteerib, jälgib ja kontrollib kõiki projekti muudatusi. See lihtsustab muudatuste jälgimist ja nende edastamist projekti üldomanikule (GO), projekti juhtkomiteele (PSC) ja tellijale (CA) heakskiitmiseks.

Projekti muudatuste heakskiitmise protsess sõltub nende mõjust ja ulatusest. Üldiselt peavad olulised **projektimuudatused** saama tellija heakskiidu toetuslepingu ametliku muudatuse kaudu. Seevastu **väiksemad projektimuudatused** tuleb heaks kiita projekti juhtkomitee tasandil. Sellisel juhul teavitatakse tellijat ainult sellest.

Peamised osalejad	Kirjeldus
Tellijal (CA)	Kiitab heaks või lükkab tagasi peamised projektimuudatused
Eli projektijuht (EUPM)	Jälgib ja kontrollib projekti muudatusi.
Eli partnerorganisatsioonide projektijuhid (PtEUPM)	Eli projektijuhi (EUPM) toetamine projekti muudatuste jälgimisel ja kontrollimisel.
Toetuse omanik (PO) ja/või Projekti juhtkomitee (PSC)	Kiitab heaks või lükkab tagasi projekti väiksemad muudatused
Projekti tuumikrühm (PCT)	Osaleb taotletud projekti muudatuste analüüsis (muudatuste rakendamiseks vajaliku töömahu hindamine).
Sidusrühmad	Teavitatud heakskiidetud projekti muudatustest. Võib tutvustada uusi projekti muudatusi.

Sisendid

- Projekti taotlusvorm.
- Toetusleping ja partnerlusleping.
- Projekti muudatuste juhtimise kava.
- Projekti tööplaan.
- Kommunikatsiooni- ja levitamiskava.



- asjakohased logid (nt probleemide lahendamise seotud muudatuste haldamiseks kasutatav probleemipäevik).

Sammud

1. **Määrata kindlaks muudatus.** Selles etapis tuvastatakse ja dokumenteeritakse muutmistaotlused. ELi projektijuht tagab, et muutmistaotlus dokumenteeritakse nõuetekohaselt (st muutmistaotluse vormi ja muudatuste päeviku kaudu).
2. **Hinnata muudatust** ja soovitage meetmeid. Selle sammu eesmärk on:
 - a. Hinnake, kas see taotlus on tõepoolest projekti muutmine.
 - b. Kaaluge kavandatava muudatuse mittetäitmise mõju.
 - c. Hinnake tuvastatud muudatuse suurust, lähtudes selle mõjust projekti eesmärkidele, ajakavale, maksumusele ja töömahule.
 - d. Määrake kindlaks, kas tegemist on olulise või väikese muudatusega vastavalt toetuslepingule.
 - e. Muudatustaotluse rakendamise prioriteetsus teiste muudatustaotluste suhtes.
3. **Kiita muudatus heaks.** Selle sammu eesmärk on otsustada muudatuse heakskiitmise üle projekti eskalatsiooniprotseduuri alusel (st muudatuse peavad läbi vaatama asjaomased otsustajad projekti juhtimismudelil määratletud juhtimis-, juhtimis- ja juhtimiskihis). Täpsemalt:
 - a. **Suuremate projektimuudatuste** puhul taotletakse tellija (CA) heakskiitu.
 - b. **Väiksemate projektimuudatuste** puhul teeb otsuse projekti juhtkomitee (PSC).

Muudatuse puhul on neli võimalikku staatust: kinnitada, tagasi lükata, edasi lükata või ühendada muutmistaotlus. Otsuse üksikasjad dokumenteeritakse muudatuste logis ja edastatakse toetuse omanikule (GO).
4. **Rakendada muudatus.** Heakskiidetud või ühendatud muudatuste puhul peaks ELi projektijuht (EUPM) lisama kõik sellega seotud meetmed projekti tööplaani ning ajakohastama sellega seotud dokumentatsiooni ja logisid (nt riski-, probleemi-, muutmis- ja otsustusprotokollid ning muud plaanid).
5. **Kontrollida muudausi.** Selles etapis jälgitakse ja kontrollitakse projekti muudatusi, et neid saaks hõlpsasti edastada erinevatele projektitasanditele heakskiitmiseks või staatuse ajakohastamiseks. ELi projektijuht (EUPM) kogub teavet kõigi projekti muudatuste ja nendega seotud tegevuste kohta ning kontrollib iga muudatuste juhtimise tegevuse staatust.

Kõiki sidusrühmi, keda projekti muudatused mõjutavad, tuleks teavitada ja muudatuste päevikut tuleks ajakohastada.

ARSCI

Järelevalve kontroll ja	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Projekti muudatuste haldamine (suur)	A	S	S	C	I	I	R	S	C	S
Projekti muudatuste haldamine (väike)	I	S	A	C	I	I	R	S	C	S

Väljundid

- Muudatuse taotluse vorm.
- Muudatuste register (uuendatud).
- Projekti tööplan (ajakohastatud).

9.7 Riskide haldamine

Riskijuhtimine on süstemaatiline, pidev protsess riskide tuvastamiseks, hindamiseks ja juhtimiseks, et need vastaksid organisatsiooni aktsepteeritud riskikäsitlemisele. Riskijuhtimine parandab projektimeeskonna kindlustunnet, juhtides ennetavalt kõiki võimalikke sündmusi, millel võib olla positiivne või negatiivne mõju projekti eesmärkidele.

Riskijuhtimist saab kohendada vastavalt projekti vajadustele ja dokumenteerida riskijuhtimiskavas või projekti käsiraamatus. Riskipäevik dokumenteerib ja edastab riskid ja asjakohased riskidele reageerimise meetmed ja vastutuse.

Peamised osalejad	Kirjeldus
ELi projektijuht (EUPM)	Jälgib ja kontrollib riske.
Eli partnerorganisatsioonide projektijuhid (PtEUPM)	Eli projektijuhi (EUPM) toetamine riskide jälgimisel ja kontrollimisel.
Projekti juhtkomitee (PSC)	Jälgib suure riskiga projekte.
Projekti tuumikrühm (PCT)	Osaleb riskide tuvastamises ja neile reageerimises.
Projekti tugirühm (PST)	Aidata kaasa riskide kindlakstegemisele
Sidusrühmad	Tuvastavad ja teavitavad oma pädevusvaldkonna riske.

Sisendid

- Projekti taotlusvorm.
- Toetusleping ja partnerlusleping.
- Riskijuhtimise kava.
- Riskipäevik.

Sammud

1. **Tuvastada riskid.** Selles etapis määratakse kindlaks ja dokumenteeritakse riskid, mis võivad mõjutada projekti eesmärke. Pange tähele, et uued riskid võivad tekkida mis tahes hetkel projekti jooksul ja need tuleks lisada riskipäevikusse edasiseks analüüsiks/meetmeteks.
2. **Viia läbi riskianalüüs.** Selles etapis hinnatakse iga riski tõenäosust ja selle mõju tõsidust projekti eesmärkidele. See on vajalik enne riskidele reageerimise kavandamist. Keskmise ja kõrge riskitasemega riske käsitletakse kõrgemal prioriteetsuse tasemel.
3. **Töötada välja riskidele reageerimise strateegia.** See samm hõlmab parima võimaliku strateegia valimist tuvastatud riski käsitlemiseks ja selle strateegia rakendamiseks vajalike meetmete kavandamist.
4. **Kontrollida riskidele reageerimise tegevusi.** Selles etapis jälgitakse ja kontrollitakse riskidele reageerimise meetmete rakendamist ning vaadatakse läbi/uuendatakse riskipäevikut korrapärase ümberhindamise alusel.
5. **Ajakohastada** projekti tööplaani vajaduse korral täpsete riskidele reageerimise ülesannetega.
6. **Teavitada** regulaarselt projekti juhtkomiteed (PSC) riskidega seotud tegevustest.

ARSCI

Järelevalve ja kontroll	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Riskide haldamine	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

Väljundid

- Riskipäevik (ajakohastatud).



9.8 Probleemide ja otsuste haldamine

ELi projektijuht juhib projekti küsimusi ja otsuseid. Probleemid tuvastatakse, hinnatakse ja määratakse lahendamiseks asjaomastele projekti sidusrühmadele vastavalt probleemide haldamise protsessile, mis võib olla dokumenteeritud kas probleemide haldamise kavas või projekti käsiraamatus. Probleemipäevikut kasutatakse projektiküsimuste haldamiseks, samal ajal kui otsustuspäevikut kasutatakse kõigi asjakohaste otsuste aruandmiseks.

Sõltuvalt nende tähtsusest võib otsuseid rakendada ELi projektijuht (EUPM) või edastada need projekti juhtkomiteele (PSC). Pange tähele, et probleemid ja otsused on sageli seotud teiste logi punktide (nt riskid, muudatused) lahendamisega.

Peamised osalejad	Kirjeldus
ELi projektijuht (EUPM)	Jälgib probleeme ja otsustab, kuidas neid lahendada.
ELi partnerorganisatsioonide projektijuhid (PtEUPM)	ELi projektijuhi (EUPM) toetamine riskide jälgimisel ja kontrollimisel.
Projekti tuumikrühm (PCT)	vaatab läbi kavandatud tegevuskava, võtab meetmeid lahendamata küsimuste lahendamiseks
Sidusrühmad	Olulistest küsimustest teavitamine ning kriitiliste ja oluliste otsuste tegemine.

Sisendid

- Projekti taotlusvorm.
- Toetusleping ja partnerlusleping.
- Probleemide haldamise kava
- Koosolekute protokollid.

Sammud (projekti probleemide haldamine):

1. **Tagada**, et probleemide haldamine toimub vastavalt probleemide haldamise protsessile.
2. **Tuvastada** probleemid ja lisage need probleemipäevikusse.
3. **Eskaleerida** kõige olulisemad/kõrgeima mõjuga probleemid projekti juhtkomiteele või järgige kindlaksmääratud eskaleerimismenetlust ja künniseid.
4. Kui probleemide/tegevuste maht või arv on märkimisväärne, **ajakohastada** projekti tööplaani koos oluliste probleemide lahendamise tegevustega.
5. **Jälgida ja kontrollida** probleemide lahendamist.
6. **Uuendada** regulaarselt probleemipäevikut uute probleemide tekkimisel - sulgege lahendatud probleemid.
7. Regulaarselt **teavitada** projekti sidusrühmi (vastavalt kommunikatsiooniplaanile).

Sammud (otsuste juhtimine):

1. Projekti käigus tehtud otsuste dokumenteerimine (eelkõige rakendusetapis).
2. Seostada otsused teiste logiüksuste (nt riskide, probleemide ja muudatuste) lahendamisega.
3. ELi projektijuht (EUPM) annab projekti sidusrühmadele korrapäraselt aru otsuste seisust.

ARSCI

Järelevalve kontroll	ja	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Probleemide ja otsuste haldamine	ja	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.

Väljundid

- Probleemilogi (uuendatud).
- Otsuspäevik (ajakohastatud).



9.9 Kvaliteedi haldamine

Projekti kvaliteedijuhtimise eesmärk on tagada, et projektiga saavutatakse oodatavad tulemused kõige tõhusamalt ja et asjaomased sidusrühmad aktsepteerivad tulemusi. See hõlmab kõigi tegevuste järelevalvet, mis on vajalikud soovitud kvaliteedi taseme säilitamiseks. See hõlmab kvaliteedi planeerimist, kvaliteedi tagamist, kvaliteedikontrolli ja kvaliteedi parandamist kogu projekti jooksul kuni projekti lõppfaasi ja lõpliku vastuvõtmiseni. Konfiguratsioonihaldus aitab projekti sidusrühmadel tõhusalt hallata projekti tulemusi, andes neile tulemustele ühtse usaldusväärse viite, tagades seeläbi, et projekti kasusaajatele edastatakse õiged versioonid.

Eli projektijuht peab tagama, et kvaliteedijuhtimise eesmärgid, lähenemisviis, nõuded, tegevused, mõõdikud ja vastutus on selgelt määratletud ja dokumenteeritud kvaliteedijuhtimise kavas.

Peamised osalejad	Kirjeldus
Eli projektijuht (EUPM)	Tagab, et kõik kvaliteedikontrollid viiakse läbi plaanipäraselt.
Eli partnerorganisatsioonide projektijuhid (PtEUPM)	toetada Eli projektijuhti (EUPM) selle tagamisel, et kõik kvaliteedikontrollid viiakse läbi vastavalt kavandatule oma osa jaoks määratud tegevuste puhul.
Projekti tuumikrühm (PCT)	Aitab kvaliteedikontrolli läbiviimisel.
Projekti kvaliteedi tagamine (PQA)	Kontrollib projekti kvaliteeti.

Sisendid

- Projekti käsiraamat.
- Projekti tööplan.
- Kvaliteedijuhtimise kava.
- Tarnitavate toodete vastuvõtukava.

Sammud

1. **Pärast kulude ja tulude analüüsi määratleda ja kokku leppida** projekti kvaliteedinäitajad, mis võtavad arvesse projekti vajadusi, piiranguid ja kvaliteedi maksumust.
2. Kvaliteedi tagamise ja kontrolli **kavandamine ja teostamine**.
3. **Kontrollida**, et järgitakse konfiguratsioonihalduse korda.
4. **Kaasata aktiivselt** kogu projektimeeskond ja asjaomased sidusrühmad.
5. **Tuvastada kõik mittevastavused**, analüüsige nende algpõhjust ja rakendage parandusmeetmed.
6. **Tuvastada võimalused** nii protsessi kui ka tulemuste kvaliteedi parandamiseks.
7. **Tagada**, et asjaomased sidusrühmad aktsepteerivad tulemusi kooskõlas eelnevalt määratletud ja dokumenteeritud tulemuste vastuvõtukriteeriumide ja kokkulepitud vastuvõtuprotsessiga.

ARSCI

Järelevalve ja kontroll	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtPM	PCT	PST
Kvaliteedi haldamine	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.

Väljundid

- Kvaliteedi ülevaatus kontrollnimekiri.
- Etapi väljumise läbivaatamise kontrollnimekiri.
- Kvaliteediaruanded.



9.10 Väljundite vastuvõtmise haldamine

Projekt võib toota ühe või mitu väljundit. Kõik need peavad olema ametlikult heaks kiidetud. Tulemuste vastuvõtmise juhtimine tagab, et need tulemused vastavad eelnevalt määratletud eesmärkidele ja kriteeriumidele, mis on esitatud tulemuse vastuvõtmise kavas, et neid saaks ametlikult vastu võtta.

Pange tähele, et:

- **Esialgne heakskiitmine** toimub rakendusetapis projekti juhtkomitee poolt ja tähistab rakendusetapi lõppu.
- **Lõplik heakskiitmine** toimub lõppjärgus, mille tellija teeb lõpparuande hindamise põhjal.

Peamised osalejad	Kirjeldus
Eli projektijuht (EUPM)	Teostab väljundite vastuvõtujuhtimist.
Eli partnerorganisatsioonide projektijuhid (PtEUPM)	Toetada Eli projektijuhti (EUPM) tulemuste vastuvõtmise haldamisel oma osa jaoks määratud tegevuste puhul.
Projekti kvaliteedi tagamine (PQA)	Abistab projektijuhti (PM) ja teostab enamiku kvaliteeditöödest. kontroll.
Projekti juhtkomitee (PSC)	Pakub projekti üldist heakskiitmisstrateegiat
Grandiomanik (GO)	tagab projekti tulemuste heakskiitmise teostusfaasis.
Tellija (CA)	annab projekti lõpptulemuste lõpliku heakskiidu projekti lõpetamise etapis.

Sisendid

- Projekti taotlusvorm.
- Toetusleping ja partnerlusleping.
- Tarnitavate toodete vastuvõtukava.
- Projekti tööplaan.
- Kvaliteedijuhtimise kava.
- Allhankeplaan (kui see on kohaldatav).

Sammud

1. Eli projektijuht (EUPM) **tagab**, et kohaldatakse vastuvõtumenetlusi ja suuniseid ning et vastuvõtuprotsessiks on tagatud vajalik keskkond (ruum, infrastruktuur, vahendid jne), materjalid ja teave.
2. Projekti juhtkomitee (PSC) **kiidab heaks** dokumenteeritud vastuvõtustrateegia ja vastuvõtmise ajakava kohaldamise.
3. Projekti väljundid on vastu võetud, kui **vastuvõtutoimingud** (nagu on kirjeldatud väljundite vastuvõtukavas) on teostatud eelnevalt kindlaks määratud tolerantsi piires.
4. Projekti juhtkomitee (PSC) võtab projekti tulemused ametlikult vastu projekti teostusfaasis.
5. Tellija vastutab projekti lõpphindamise etapis projekti tulemuste lõpliku hindamise eest.

ARSCI

Järelevalve ja kontroll	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtPM	PCT	PST
Väljundite vastuvõtmise haldamine	n.a.	A	I	C	C	I	R	S	C	n.a.

Väljundid

- Tulemuste vastuvõtmise kontrollnimekiri.
- Otsuspäevik.



9.11 Allhangete haldamine

ELi projektijuht (EUPM) ja ELi partnerorganisatsioonide projektijuhid (PtEUPM) haldavad kõigi toodete ja teenuste osutamist, mis on projekti tegevuste teostamiseks sisse ostetud.

Seda tööd tehakse koos töövõtja projektijuhiga (CPM), et tagada, et töövõtja juhib allhanke tööd tõhusalt ja täidab allhankeplaanis määratletud aja-, kulu- ja kvaliteedinõudeid.

Peamised osalejad	Kirjeldus
ELi projektijuht (EUPM)	Juhib töövõtjat (töövõtjaid).
ELi partnerorganisatsioonide projekti juhid (PtEUPM)	Juhib töövõtjat (töövõtjaid) nende osa määratud tegevustest.
Töövõtja projektijuht (CPM)	Osutab vastuvõetava kvaliteediga teenuseid vastavalt määratlusele/nõudele.
Projekti kvaliteedi tagamine (PQA)	Teostab enamiku kvaliteedikontrollidest.

Sisendid

- Projekti taotlusvorm.
- Allhankeplaan.
- Projekti tööplaan.

Sammud

1. Konsortsiumi esindajad tagavad, et töövõtjad valitakse vastavalt organisatsiooni protsessidele, standarditele ja projektkriteeriumidele.
2. Projekti juhtkomitee tagab, et kõikides lepingutes on selgelt määratletud mõlema osapoole ootused.
3. ELi projektijuht kohaldab projekti allhankeplaanis kirjeldatud töömeetodeid.
4. ELi projektijuht (EUPM) või ELi partnerorganisatsioonide projektijuhid (PtEUPM) jälgivad sisseostetud tööde kulusid ja ajakavasid.
5. Töövõtja projektijuht (CPM) annab aru edusammudest ELi projektijuhile (EUPM) / ELi partnerorganisatsiooni projektijuhile (PtEUPM) ja vajaduse korral projekti juhtkomiteele (PSC).
6. ELi projektijuht (EUPM) / ELi partnerorganisatsiooni projektijuht (PtEUPM) haldab sisseostetud tööde muudatusi.
7. ELi projektijuht (EUPM) / ELi partnerorganisatsiooni projektijuht (PtEUPM) ja projekti juhtkomitee (PSC) kinnitavad vahe- ja lõpptulemused ning vahe-eesmärgid kokkulepitud kriteeriumide alusel ja vastavalt allhankeplaanis määratletule.
8. ELi projektijuht (EUPM) / ELi partnerprojektijuht (PtEUPM) tagab, et nõutav ametlik heakskiit saadakse õigeaegselt ja organisatsiooniliste standardite kohaselt.

ARSCI

Järelevalve kontroll	ja	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtPM	PCT	PST (FM)
Halda allhankeid		n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

Väljundid

- Seisund ja eduaruanne(d).
- Allkirjastatud leping(ud).
- Allkirjastatud ostutellimus(ed).
- Allkirjastatud tööajatabel(id).

See lehekülg on tahtlikult tühjaks jäetud.



Lisa A: Panus ja tänusõnad

EUPM² juhend töötati välja Erasmus+ projekti raames: "*Uus akadeemiline tee ELi projektijuhtidele: lõhede vähendamine, et võimaldada paremat projektide kavandamist ja juhtimist Euroopas*" (EUPM²).

1. EUPM² juhendi väljatöötamisel oli juhtiv roll:
AMICI Marco (CEIS Rooma Tor Vergata Ülikool - Itaalia)
MOYA COLORADO Agustin (Madridi Polütehniline Ülikool - Hispaania)
2. Projektipartnerite nimel aitasid EUPM² juhendi koostamisele kaasa järgmised isikud:
PORCEDDA Federico, CEIS Rooma Tor Vergata Ülikool (Itaalia)
YAGUE Jose Luis, Madridi Polütehniline Ülikool (Hispaania)
RADJKOVIC Mladen, Alma Mater Europaea ECM (Sloveenia)
WAGNER Reinhard, Alma Mater Europaea ECM (Sloveenia)
SOLOHUB Olena, Tartu Ülikool (Eesti)
LAIUS Hanna, Tartu Ülikool (Eesti)
KLENBERGER Ingrid, FH JOANNEUM University of Applied Sciences (Austria)
DOUKAS Dimitrios, FH JOANNEUM University of Applied Sciences (Austria)
LINDITSCH Claudia, FH JOANNEUM University of Applied Sciences (Austria)
PIRES Iva Miranda, Lissaboni Nova Ülikool (Portugal)
FREITAS Monica, Lissaboni Nova Ülikool (Portugal)
KOSTALOVA Jana, Pardubice Ülikool (Tšehhi Vabariik)
VAVRA Jan, Pardubice Ülikool (Tšehhi Vabariik)
TETREVOVA Libena, Pardubice Ülikool (Tšehhi Vabariik)
3. Läbivaatamise protsessi aitasid assotsieerunud partnerite nimel kaasa järgmised isikud:
KOUROUNAKIS Nicos, PM² Alliance
BURLIZZI Flavio, Unioncamere Europa
4. Lisaks sellele aitasid PM²-metoodika väljatöötamisele kaasa järgmised eksperdid, kes andsid esialgse inspireeriva panuse ja teadmisi:
APARICIO Isane
KOUROUNAKIS Nicos
KOSTANTOPOULOS Harry
KATSAGOUNOS Ilias



EUPM²-juhend on PM²-juhendi ja -metoodika kohandamine. PM² projektijuhtimise metoodika väljatöötamisele aitasid kaasa järgmised isikud:

5. PM² ja Open PM² algatusi juhtisid ja toetasid järgmised inimesed:

BERLAIRE Philippe	MARASLIS Athanasios
BOVALIS Konstantinos	MEULEMAN Stijn
CABRERO MORENO Daniel	QUEST Stephen
DEASY Declan	SCHILDERS Dirk
GARCIA-MORAN Francisco	SILVA MENDES Pedro
GEORGIANNAKIS Giorgos	VASSILIADIS Theodoros
INGESTAD Gertrud	VEKEMANS Tom
IGLESIAS Jeremias	VLEMINCKX Philippe
KOUROUNAKIS Nicos	

6. PM² juhendi ja metoodika autorid: KOUROUNAKIS Nicos ja MARASLIS Athanasios.

7. Lisaks sellele olid projektimeeskonna liikmeteks järgmised inimesed, kes aitasid kaasa PM²-metoodika arengule, esitasid teksti, kontseptsioone ja ekspertteadmisi, teostasid ülevaatusi ja aitasid kaasa PM²-metoodika ja PM²-juhendi väljatöötamisele:

ATIENZA FERNANDEZ Roberto	LECOMTE Marie-Véronique
BORRELLY Christopher	LECLERCQ Pierre
BERGHMANS Marc	MARTA Ana MARTINEZ
CALAMITA Valter	RODRIGUEZ Eva
CRESPO GAMBADE Pablo	MARTINI Marco
DAMAS Pierre André	MERGUERIAN George
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel	MOIRA Anastasia
D'ELIA Sandro	PADRAO Ana
DZHUMALIEVA Stefka	PAPIER David
GKOLFI Argyro	PECA Viorel
GIOVANNELLI Rosaria	RUSTANOWICZ Michal
OH Gavin	SEQUEIRA Luis
OLEKSY Henri	SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
KATSAGOUNOS Ilias	TURLEY Frank
KIPS Bert	VAROTTO Anita
KOENS Maarten	VOICU Denisa
KUMMER Laurent	WILLIAMS Kory
	ZAININGER Renate

AVATUD PM² TÖÖRÜHMA LIKMEMED:

BACELLI Novella	PARONI Panagiota
CHLAPANI Angeliki	PARZANESE Pierpaolo
DAQUINO Giuseppe Giovanni	MARTO DE OLIVEIRA Teresa
DYBA Wojciech	MET DEN ANCXT Roland
GALLOIS Laurent	MICHELIOUDAKIS Elias
GIMENO Francisco	SCHEINER Robert
HELBIN Tomek	SYMEONIDIS George
LORANT Benoit	TORRECILLA SALINAS Carlos
LICU Oana MARTIN	TOURE Amadou
MATTU Francesco	VIDALIS Antonios

Lisa B: Projekti kavandamise ja projektijuhtimise tavad ja standardid

B.1 Projekti kavandamise metoodika

ELi rahastatavate projektide kavandamine tähendab Euroopa Liidu rahastatavate algatuste või projektide struktureerimist ja korraldamist. See on süstemaatiline ja strateegiline protsess, mille käigus kavandatakse ja luuakse projektitaotlus, mis vastab Euroopa Liidu seatud eesmärkidele, prioriteetidele ja suunistele.

Kavandamine on **ELi rahastatava projekti elutsükli oluline etapp**, kuna see loob aluse projekti edukale rakendamisele, juhtimisele ja hindamisele. Hästi kavandatud projektitaotlus tagab suurema tõenäosusega ELi rahastamise ning aitab tõhusalt kaasa ELi eesmärkide ja prioriteetide saavutamisele.

Metodoloogilisest vaatenurgast on selle eesmärgi paremaks saavutamiseks välja töötatud mitu projekti kavandamise metoodikat. Kõige tuntumad neist:

- **Loogilise raamistiku lähenemisviis (LFA)** on *de facto* standard ELi rahastatavate projektide kavandamisel. Seda kasutatakse sageli projektitsükli juhtimises (PCM). LFA eesmärk on saada põhjalik ülevaade kontekstist ja algtingimustest ning süstematiseerida ja struktureerida teave standardiseeritud viisil (loogiline raamistik - LFM). Euroopa Komisjon nõuab üldiselt loogilise raamistiku maatriksi koostamist osana oma projektide koostamise menetlusest, eriti välisabi projektide puhul. (Vt üksikasjad [D liites](#))
- **Eesmärgile orienteeritud projektiplaneerimine (GOPP)** on projekti kavandamise metoodika, mida kasutatakse sageli rahvusvahelistes arenguprojektides, eriti sellistes organisatsioonides nagu ÜRO ja muud arenguagentuurid. See on struktureeritud lähenemine projekti planeerimisele, mis rõhutab konkreetsete eesmärkide ja sihtide saavutamist.
- **Väärtusahela metoodika.** Kuigi väärtusahela raamistik töötati algselt välja ärianalüüsi jaoks, saab seda kohandada erinevatele kontekstidele, sealhulgas projektide kavandamisele. Disainiprojektide kontekstis võib "väärtusahelat" käsitleda kui tegevuste jada, mis viib eduka disaini loomiseni. Alustage oma disainiprojekti väärtusahela kriitiliste komponentide kindlaksmääramisest. Need võivad hõlmata uurimistööd, ideede väljatöötamist, kontseptsiooni arendamist, prototüüpimist, katsetamist ja viimistlemist.

B.2 Projektijuhtimise standardid

Projektijuhtimise kohta on mitmeid määratlusi, kuid üldtunnustatud on, et see viitab samal ajal kahele erinevale mõistele:

- Lai valik tegevusi, mida kasutatakse planeerimise, konfigureerimise, organiseerimise, juhtimise, järelevalve ja otsuste tegemiseks ressursside ja töö üle, mis on vajalikud tulemuste saavutamiseks ja projekti eesmärkide tõhusaks ja tulemuslikuks saavutamiseks.
- Nende tegevuste praktiseerimisest ja valdamisest tulenev kutsedistsipliin tuleneb erinevatest meetoditest, lähenemisviisidest, standarditest ja rahvusvaheliselt tunnustatud tavadest, mis eksisteerivad koos.

Projektijuhtimine tekkis 1950. aastatel ja oli seotud projektide kasvava keerukuse ja mitmekesisusega. Uued lahendused olid vajalikud, et tulla toime viimaste probleemide, nõuete ja väljakutsetega, mis tulenesid sellest suurenenud keerukusest ja mitmekesisusest. Paralleelselt nende uute lahendustega loodi esimesed projektijuhtimise ühendused, et töötada välja standardid, sertifitseerimissüsteemid ning kutseõppe- ja koolitusprogrammid selle oskusliku praktika süstematiseerimiseks.

Projektijuhtimine on pidevalt kasvav ja arenev kutseala, mis on tingitud projektide suurenenud rollist kõigis inimtegevuse valdkondades.

Projektijuhtimise praktika kasv ja areng on kogutud ja kajastatud projektijuhtimise assotsiatsioonide poolt "teadmiste kogumikes", et suunata projektijuhtimise professionaliseerimist. Need teadmiste



kogumid keskenduvad metoodilistele lähenemisviisidele, mis hõlbustavad projekti määratlemist, kavandamist, planeerimist, organiseerimist ja rakendamist kuni selle lõpuleviimiseni. Juhtivad rahvusvaheliselt tunnustatud tavad on järgmised:

- Rahvusvaheline Projektijuhtimise Assotsiatsioon (**IPMA**) tekkis Euroopas 1965. aastal ja pakkus välja **pädevustel** põhineva projektijuhtimise standardi, IPMA individuaalse pädevuse aluse (IPMA-ICB®), mis on praegu 4. väljaandes.
- Projektijuhtimise Instituut (**PMI**): See asutati Ameerika Ühendriikides 1969. aastal ja pakkus algselt oma standardile protsessile orienteeritud mudelit, mis hiljuti (2022) arenes 7. väljaandes (th) **põhimõtetel põhinevaks** standardiks.
- Rahvusvaheline standardiorganisatsioon: 2012. aastal avaldas ISO projektijuhtimise juhendi (**ISO21500:2012**), mis sisaldab **protsessile orienteeritud** mudelit. 2020. aastal avaldas ISO uue projektijuhtimise tehnilise normi (**ISO21502:2020**), mis asendas vana, **projektijuhtimise tavadel põhineva** normi.
- Projektid kontrollitud keskkonnas (**PRINCE2®**): Seda sponsoreeris algselt Ühendkuningriigis Briti Projektijuhtimise Assotsiatsioon (APM) ja see avaldati 1996. aastal, järgides **metoodikale orienteeritud** lähenemisviisi.
- PM² projektijuhtimise metoodika (**PM²**): Välja töötatud ja avaldatud Euroopa Komisjoni poolt 2016. aastal avatud versioonina, mis sisaldab elemente kõigist eespool nimetatud tavadest ja ELi institutsioonide töökogemustest.

PM² metoodika juhendis v3.1 mainitakse selgesõnaliselt, et projektijuhtidel ja teistel projekti võtmeisikutel on oluline arendada projektijuhtimise pädevusi kooskõlas IPMA-ICB® standardiga. Projekti edule kaasaaitamiseks kohaldatakse nende pädevuste puhul kombineeritud teadmisi, oskusi ja võimeid kolmes põhivaldkonnas: Perspektiiv, praktika ja inimesed.

Kuigi ELi rahastatud **projektide kavandamine** ja **projektijuhtimine** näivad olevat kaks erinevat valdkonda, on need kaks eraldi, kuid üksteist täiendavat olulist aspekti iga ELi rahastatud projekti puhul. Projekti kavandamine on oluline, et määratleda eesmärgid, tulemused ja ülesanded, mis on loogiliselt omavahel seotud, et saavutada projekti eesmärgid ja aidata tõhusalt kaasa ELi prioriteetide saavutamisele. Teisest küljest on projektijuhtimine oluline, et määratleda ressursid ja plaanid, mis hoiavad ELi rahastatud projekti kogu projekti elutsükli jooksul õigel kursil.

EUPM² juhend ühendab seega loogilise raamistiku lähenemisviisi ja projektijuhtimise metoodika PM² ühtsesse raamistikku, pakkudes terviklikku lähenemisviisi ELi rahastatavate projektide juhtimiseks, alates usaldusväärsest kavandamisest, kasutades LFA-d, kuni kindla metoodilise lähenemisviisini projektijuhtimisele, kasutades PM²-d.

See tagab, et projektid on hästi kavandatud ja hästi juhitud, tuginedes Euroopa Komisjoni meetoditele, mis suurendab nende edu tõenäosust.

10 Liide C: Kohandamise põhjendused ja suunised

Käesolevas liites esitatakse suunised ja põhjendused PM²-metoodika kohandamiseks EUPM²-juhendisse ning metoodika sammastesse tehtud muudatuste ülevaade.

C.1 ELi fondide projektide kohandamise põhjendus

ELi rahastatavatel projektidel on ühiseid omadusi, mis nõuavad standardse PM²-metoodika kohandamist. Peamine neist on rahastamismehhanism, mis põhineb sageli projektikonkursside toetustel. Toetusprojektid reageerivad projektikonkurssidele, kus üldised poliitilised eesmärgid ja nõuded on esitatud konkreetse ELi programmi raames ning taotlejad peavad esitama oma ettepanekud. Seejärel hinnatakse neid ja kui need tunnistatakse sobivaks, sõlmitakse toetusleping, et eraldada projekti elluviimiseks vajalik rahaline toetus. Järgnevas tabelis on esitatud ülevaade toetuste ja avalike pakkumismenetluste alusel algatatud projektide peamistest erinevustest:



	Avalikud pakkumised	Toetused
<i>Projekti eesmärk</i>	Kaupade või teenuste hankimine (ostule orienteeritud)	Poliitika rakendamine partneritele tuginedes (partnerlusele orienteeritud)
<i>Projekti kavandamine</i>	Suletud - vastab konkreetsele ja kirjeldavale pädevusele.	Avatud - vastab suunistele, mis on esitatud konkursikutsete suunistes.
<i>Projekti omandiõigus</i>	Projekti tulemused kuuluvad ELile	Projekti tulemused kuuluvad üldjuhul rakenduspartnerile.
<i>Majanduslik kasu</i>	Majanduslik kasu on lubatud	Majanduslik kasu ei ole üldjuhul lubatud
<i>Projekti rahastamine</i>	Projekte rahastatakse 100% ulatuses	Projektid nõuavad üldjuhul toetuse saaja poolset kaasrahastamist

Tabel Lisa C.1 - Avalike pakkumiste ja toetuste erinevused (kohandatud PRAGist)

Kohandamise suunised

Kohandamine on PM² metoodikas kindlalt sees. See viitab metoodika konkreetsete osade muutmisele, näiteks protsessi etappide, artefaktide sisu, vastutuse jaotuse muutmisele eri rollide vahel jne. Lisaks mis tahes kohandamisele võib olla vajalik täiendav kohandamine projekti tasandil, et kajastada projekti juhtimisvajadusi. Sellise kohandamise näited on näiteks otsuste eskaleerimislävede määratlemine, sidusrühmade riskivalmidusel põhinev riskitaluvus jne.

Kohandamine nõuab PM²-metoodika põhjalikku tundmist, et vältida liigset lihtsustamist või muudatusi, mis kalduvad kõrvale metoodika vaimust. Arvesse on võetud järgmisi suuniseid:

- Kõigepealt tuleb mõista kohandatava metoodika elemendi eesmärki ja väärtust ning seejärel jätkata selle kohandamist.
- Vältige metoodika lihtsustamist tervete osade (nt faasi, rolli, tegevuse või artefakti) kõrvaldamisega; pigem vähendage (või suurendage) selle elemendi ulatust.
- Tasakaalustage projekti vajaliku kontrolli taset ja selle kontrolliga kaasnevat lisapingutust.
- Kõrvaldada raiskamine („lean“ lähenemine), kuid jääda kooskõlas PM² metoodika vaimuga, mis kajastub selle neljas sambas ja mõtteviisis.
- Pidage meeles, et metoodika on kavandatud ühtse tervikuna, seega vältige tarbetuid kõrvalekaldeid.

Metoodika kohandamine ja kohandamine ELi rahastatavate projektide konkreetsete vajaduste ja menetlustega on vajalik selleks, et PM²-metoodikast saadavat kasu saaks kasutada.

C.2 EUPM² juhendi kohandamise ülevaade

PM² elutsükli kohandamine

PM² elutsükkel on kohandatud vastavalt toetusmehhanismile seoses järgmiste EUPM² juhendi elutsükli kajastatud põhielementidega.

Konkursikutse avaldatakse enne projekti elutsükli algust. Siiski mõjutab see seda tugevalt, sest selles määratakse kindlaks taotluste esitamise tähtaeg, rahastamisotsuse eeldatavad kuupäevad, toetuslepingu allkirjastamise eeldatavad kuupäevad ja kogu projekti ajakava. Konkursikutse dokumendid sisaldavad ka üksikasju ja menetlusi ettepanekute esitamiseks ning toetuslepingu elemente, mida tuleb arvesse võtta.

Planeerimisetapis tuleb arvestada taotluse esitamise ja toetuse andmise teate (rahastamisotsuse) vahelist aega, samuti konkursikutse nõudeid kavandamise üksikasjade osas. Konkursikutse täieliku taotluse esitamiseks nõutav planeerimisdetailide tase vastab tellija vajadusele koguda teavet, mis on vajalik kõigi esitatud taotluste võrdseks hindamiseks. Selline üksikasjalikkuse tase võib olla määratletud **projekteerimisetapis** planeerimisetapis. Kui taotlusele antakse toetus, on vaja ajakohastada,



täpsustada ja täiendada planeerimisetappi **ettevalmistusetapis**, et valmistuda projekti tõhusaks elluviimiseks.

PM² juhtimismudeli kohandamine

PM² juhtimismudel on kohandatud vastavalt toetusmehhanismile järgmiste põhielementide osas, mis on kajastatud EUPM² juhendi juhtimismudelis:

Nagu ülaltoodud tabelist nähtub, määratlevad toetuse taotlejad projekti eesmärgi, ülesehituse ja vastutuse, lähtudes projektikonkursi algatanud ja seda haldava avaliku sektori hankija poolt projektikonkursi üleskutses kindlaksmääratud eesmärkidest ja prioriteetidest. See mõjutab **rollide ja kohustuste määratlust** projektis, **muutudes kliendi-teenusepakkuja suhtest partnerlussuhteks**.

Partnerlus moodustatakse konsortsiumi liikmete ja tellija vahel, kes otsib ettepanekuid, mis on kooskõlas ELi poliitiliste eesmärkidega. Mitmed **partnerid** töötavad koos ja kooskõlastatult, et saavutada projekti edu.

Selles mõttes on mudeli **küljed** jätkuvalt olemas, kuid need vastavad erinevustele lõppvastutuse osas seoses projekti tulemuste ja tulemustega. **Toetuse taotleja** pool keskendub projekti tulemuste ja kasu saavutamisele, samas kui **teenuseosutaja pool** keskendub projekti tulemuste loomisele.

Kihid reageerivad jätkuvalt teljele, mis varieerub strateegilisest kuni operatiivse osalemiseni projektis. Kõige tipus on tellija roll anda strateegilisi suuniseid ja anda lõplik heakskiit projektile, allkirjastades toetuslepingu ja mobiliseerides vajalikud ressursid.

Lõplikke abisaajaid peetakse välisteks ja neid nimetatakse **projekti sihtrühmadeks** (PTG) (ja seetõttu kasutatakse erinevat värvi) ning projekt peab tegema vajalikud korraldused, et tagada nende osalemine või juhtimine sidusrühmadena.

Lisa D: Partnerlussuhted ja sidusrühmad ELi rahastatud projektides

D.1 ELi rahastatavate projektide organisatsioonide liigid

ELi rahastatavate projektide puhul on tavaliselt vaja mitme projektipartneri konsortsiumi. Üks projektipartneritest, tavaliselt see, kes on teinud algatuse ettepaneku esitamiseks kindlaksmääratud projektikonkursile ja määrab projektipartnerid, tegutseb juhtiva organisatsiooni, konsortsiumi juhi või juhtiva abisaajana (terminoloogia võib programmi erineda), samas kui ülejäänud on rakenduspartnerid. Need on ELi rahastatavate projektide tavapärased partneritüübid:

1. **Juhtorganisatsioon:** Juhtorganisatsioon esitab projekti idee ja kujundab algusest peale üldkontseptsiooni. Värbab ja valib konsortsiumpartnerid, jaotab ja korraldab töö ja eelarveeraldised. Organisatsioon on peamine kontaktisik tellijaga ja vastutab üldiselt tegevuse rakendamise, tulemuste koostamise ja eesmärkide saavutamise eest. Seetõttu juhib projekti haldamist ja koordineerib konsortsiumi tegevust. Juhtorganisatsioonist saab juhtivpartner pärast toetuslepingu allkirjastamist.
2. **Partnerorganisatsioon:** Partnerorganisatsioonid osalevad projekti kavandamises ja elluviimises. Nad vastutavad töö ja eelarve jaotamise eest, jagavad haldustööd ja annavad aru juhtorganisatsioonile. Partnerorganisatsioonidest saavad rakenduspartnerid pärast toetuslepingu allkirjastamist.
3. **Assotsieerunud partnerorganisatsioon:** Assotsieerunud partnerorganisatsioonid on osa konsortsiumist ja osalevad rakendamises, kuid nad ei halda eelarvet ja neil on piiratud üldine vastutus.

Kõik projektipartnerid jagavad projekti tegevusi ja eelarvet, kirjeldades partnerluslepingus igaühe erinevaid kohustusi. Konsortsiumi juht tegutseb siiski kõigi projektipartnerite esindajana tellija ees ning vastutab projekti kõigi tasandite (tegevus- ja finantsalaste) eest, olles kõigis küsimustes ainus kontaktisik tellija ees.

Igal projektipartneril võivad olla oma sisemised menetlused ja meeskonnad ning rahvusvaheliste konsortsiumide puhul võivad nende suhtes kehtida vastavad riiklikud õigusaktid, mida tuleb järgida. Igal projektipartneril on oma projektikoordinaator. Kuid kõigi suhtes kehtivad toetuslepingus sätestatud tingimused ja vajadus sisemise koordineerimise järele on üldiselt märkimisväärne.

Konsortsiumi partneritel võivad olla erinevad ametikohad ja kohustused. Täielikud partnerid osalevad, omades osa eelarvest või saades sellest toetust. Assotsieerunud partnerite käsutuses ei ole osa eelarvest ja nende roll on piiratud.

Projekti tulemuste lõppkasusaajad/kasutajad võivad olla otseselt või mitte otseselt seotud projekti rakendamisega ja on enamasti projekti rakendamises osalevatest osapooltest välised. Projekti lõppkasutajate kaasamise ulatus võib erineda sõltuvalt ELi rahastamisprogrammist ja konkursikutsest. Neid võib igal juhul pidada projekti keskseteks sidusrühmadeks.

D.2 Partnerluse olulisus

ELi rahastatavate projektide tõhus juhtimine nõuab, et ettevõtted, ülikoolid, valitsused ja mittetulundusühingud moodustaksid eri liiki partnerlusi riiklikul ja rahvusvahelisel tasandil. ELi ühtekuuluvuspoliitika seisukohalt annavad partnerlused ELi projektide üldisele tulemuslikkusele lisaväärtust ja aitavad üldiselt tugevdada integratsiooni ELis.

Nende partnerluste loomise eelduseks on, et:

- Tegemist on pikaajalise, vastastikku kasuliku koostööga, mis on kasulik vähemalt kõigile asjaomastele partneritele, kui mitte teistele sidusrühmadele või ühiskonnale.
- Kõnealune partnerlus pakub konkreetset väärtust kõigile osalevatele partneritele (iga partner annab oma panuse valdkonda, kus tal on tugevad küljed, samas kui partnerite kombinatsioon



võimaldab neil üksteist asjakohaselt täiendada) ja on ka partnerluse lisaväärtuse allikas (nn sünergiline efekt).

- Partnerid on partnerluses võrdsed ja kohaldatakse demokraatlikke otsustusprintsippe, optimaalselt ühehäälsuse või enamuse reeglit koos vetoõigusega.

Partnerluse tähtsus seisneb selle pakutavates eelistes. Partnerite ressursside, tegevuste ja teadmiste jagamine tekitab nn **sünergilise efekti** ($2 + 2 = 5$ efekt), mille puhul tervik võib luua suuremat väärtust, kui üksikud osad oleksid eraldi saavutanud. Partnerlus võimaldab **suurendada** partnerite tegevuse **tõhusust**, kuna see välistab kulude dubleerimise, mis tuleneb valitud tegevuste ühisest pakkumisest, mastaabisäästust või partnerite liigse võimsuse kasutamisest. Lisaks võimaldab partnerlus rakendada projekte, mida muidu ei oleks võimalik rakendada nende rahaliste nõudmiste tõttu. Ettevõtete jaoks, kellel ei ole piisavalt potentsiaali oma teadus- ja arendustegevuseks, on partnerlus üks võimalus saada juurdepääs puuduvatele tehnoloogiatele või teadmistele, aidates luua ettevõtte oskusteavet. Liitude tähtsus seisneb ka **riskide vähendamises**, sealhulgas ühiselt elluviidud projektide võimaliku ebaõnnestumise mõju vähendamises üksikutele koostööpartneritele.

Võimaluste ühine ärakasutamine, parem **positsioon sidusrühmade suhtes**, suurem **vastupidavus** välisele negatiivsetele mõjudele või olemasolevate teadmiste ja tehnoloogiate ülekandmine ning uute teadmiste, tehnoloogiate, toodete ja teenuste loomine ja **ülekandmine** viivad seejärel üksikute partnerite, vastavate paikkondade, piirkondade ja riikide majandusliku tulemuslikkuse ja konkurentsivõime tugevdamiseni.

Partnerluste tähtsus seisneb ka nende **panuses säästvasse arengusse**, kuna partnerluste arendamist eri tüüpi majandusüksustega võib pidada sotsiaalse vastutuse väljenduseks majanduslikus, sotsiaalses ja keskkonnavalas valdkonnas.

Teisest küljest võib partnerlus olla seotud ka teatud **riskidega**, nt oskusteabe väärkasutus, suured tehingukulud, liigne võrgustumine või autonoomia piiramine. Nagu Euroopa Komisjon on rõhutanud, on ELi rahastatud projektide haldamisel ja partnerluste loomisel vaja:

- Valige kvaliteetsed partnerid, kes on usaldusväärsed, ühilduvad ja valmis teavet jagama.
- Tagada läbipaistvad suhted partnerite vahel.
- Tagada vastavus vastavates riikides kohaldatavatele õigusaktidele, nt konkurentsile kohaldatavatele õigusaktidele.

D.3 Sidusrühmad ELi rahastatud projektides

Projekti sidusrühmad on inimesed (või rühmad), keda projekti elutsükli jooksul läbiviidavad tegevused ning selle väljund(id) ja tulemus(ed) võivad mõjutada, mõjutada või kes usuvad, et neid mõjutavad. Sidusrühmad võivad olla otseselt seotud projekti tööga, teiste siseorganisatsioonide liikmed või organisatsioonivälised isikud (nt töövõtjad, tarnijad, kasutajad või avalikkus).

Sidusrühmade arv sõltub projekti keerukusest ja ulatusest. Mida rohkem inimesi projekt mõjutab, seda tõenäolisemalt mõjutab see ka inimesi, kellel on projekti suhtes teatav võim või mõju. Kuna sidusrühmad võivad olla projekti toetajatele abiks või võivad otsustada seda blokeerida, on nende tõhus juhtimine ja kaasamine projekti õnnestumise seisukohalt otsustava tähtsusega.

Sidusrühmade tuvastamine ja kaasamine

Üldiselt on sidusrühmade kihistamiseks mitmeid viise.

Kuna sidusrühmad on võimalik kindlaks teha:

- **Sisemised sidusrühmad** - projektimeeskonna liikmed, projekti elluviiva organisatsiooni töötajad, tippjuhtkond ja omanikud.



- **Välised** sidusrühmad - **muud** projekti ja organisatsiooni sidusrühmad, nagu kliendid, potentsiaalsed kliendid, tarnijad, partnerid, konkurendid, pangad, omavalitsused, valitsus, meedia, mittetulundusühingud, ühendused, eraisikud ja ühiskond üldiselt.

Laiemalt vaadatuna võib sidusrühmadeks pidada ka keskkonda või mineviku või tuleviku subjekte. Määratleda saab huvirühmad, keda projekt **otseselt** või **kaudselt** mõjutab. Sidusrühmade suhtumine projekti võib olla **neutraalne, positiivne, negatiivne või ükskõikne**, juhul kui projekt mõjutab sidusrühmi mõnest seisukohast positiivselt ja teistest negatiivselt. Samuti võib nende suhtumine projekti areneda ja muutuda aja jooksul.

Mõju seisukohalt võiks tuvastada:

- **esmased sidusrühmad** - sidusrühmad, kelle pidev osalemine projektis on otsustava tähtsusega, otseselt mõjutatud projekt (tavaliselt omanikud, investorid, projektimeeskonna liikmed, kliendid, tarnijad, olulised äripartnerid, samuti avalikud huvitatud isikud, nagu valitsused rahvusvahelisel või riiklikul, piirkondlikul ja kohalikul tasandil, reguleerivad asutused, kohalik kogukond jne);
- **sekundaarsed sidusrühmad** - sidusrühmad, kes ei osale otseselt projektis ja kes ei ole projekti jaoks olulised, kuid keda projekt mõjutab või võib mõjutada (meedia, kutseühingud, konkurendid, keskkonnakaitseorganisatsioonid jne).

ELi rahastatud projektidesse on tavaliselt kaasatud palju sidusrühmi, sest ELi huvides on, et võimalikult paljud abisaajad kasutaksid ELi rahastatud projektide positiivset mõju. Euroopa Komisjon soovib kaasata eelkõige pädevad piirkondlikud, kohalikud, linna- ja muud ametiasutused, majandus- ja sotsiaalpartnerid ning kodanikuühiskonda esindavad asutused, nagu näiteks keskkonnapartnerid, valitsusvälised organisatsioonid ja asutused, kes vastutavad sotsiaalse kaasatuse, soolise kvaliteedi ja mittediskrimineerimise edendamise eest.

Oluline on tuvastada sidusrühmad, analüüsida nende suhtumist projekti ja töötada välja asjakohased juhtimisstrateegiad sidusrühmade kaasamiseks projekti otsustesse ja elluviimisse. Sidusrühmade tuvastamine algab tavaliselt registri, st täieliku nimekirja koostamisega. Oluline allikas kõigi asjaomaste sidusrühmade kindlakstegemiseks on projektidokumentide (lepingudokumentid, projekti põhikiri, organisatsiooniliste protsesside varad) ning varasemate projektide dokumentide uurimine ja lõpuks projektimeeskonna põhjalik ajurünnak. Tulemuseks on sidusrühmade register, mis sisaldab sidusrühmade identifitseerimisandmeid, rolli projektis, ootusi, huvi, mõju, suhtumist, mõju ja võimu, millest tuleneb üldine tähtsus. Sidusrühmade tähtsus sõltub sidusrühmade võimust, nende võimest mõjutada projekti, nende suhete legitiimsusest projekti suhtes ja sidusrühma kiireloomulisusest projekti seisukohalt.

Sidusrühmade analüüsi ja seisukohtade kindlaksmääramise põhjal on soovitatav diferentseeritud lähenemine erinevatele sidusrühmadele. Võimalikud on erinevad strateegiad ja on võimalik kasutada erinevaid RDAP strateegiaid (reageerimis-, kaitse-, kohanemis- või pro-aktsioonistrateegia). Oluliseks vahendiks on nendega suhtlemine loodud kommunikatsiooniplaani alusel. Kommunikatsiooniplaani sisu on selgitada sidusrühmadega teabe jagamise ulatust, selgitades usumatult projekti eesmärki, ulatust, riske ja sidusrühmade rolli projektis. Kommunikatsiooniplaan peaks määratlema kommunikatsiooni vormi ja sageduse ning partnerluse edasise arendamise vahendid. Tuleb otsustada, kas on piisavalt ressursse, et tegeleda regulaarse kahepoolse suhtlemisega kõigi kriitiliste sidusrühmadega. Piiratud ressursside korral on oluline määratleda kõige mõjukamad ja huvipakkuvad ning valida teiste jaoks muud suhtlusvormid. Sidusrühmadega suhtlemiskava tuleb pidevalt ajakohastada koos projekti edenemisega. See on ainus viis tagada, et kava sisaldab endiselt erinevaid taktikaid erinevate sidusrühmade kaasamiseks, sõltuvalt nende huvist ja mõjust.

Sidusrühmade haldamine tuvastab, säilitab, tugevdab, haldab ja kasutab suhteid projekti sidusrühmadega. Mõiste on tihedalt seotud **ettevõtte eetika** ja **ettevõtte sotsiaalse vastutusega**.



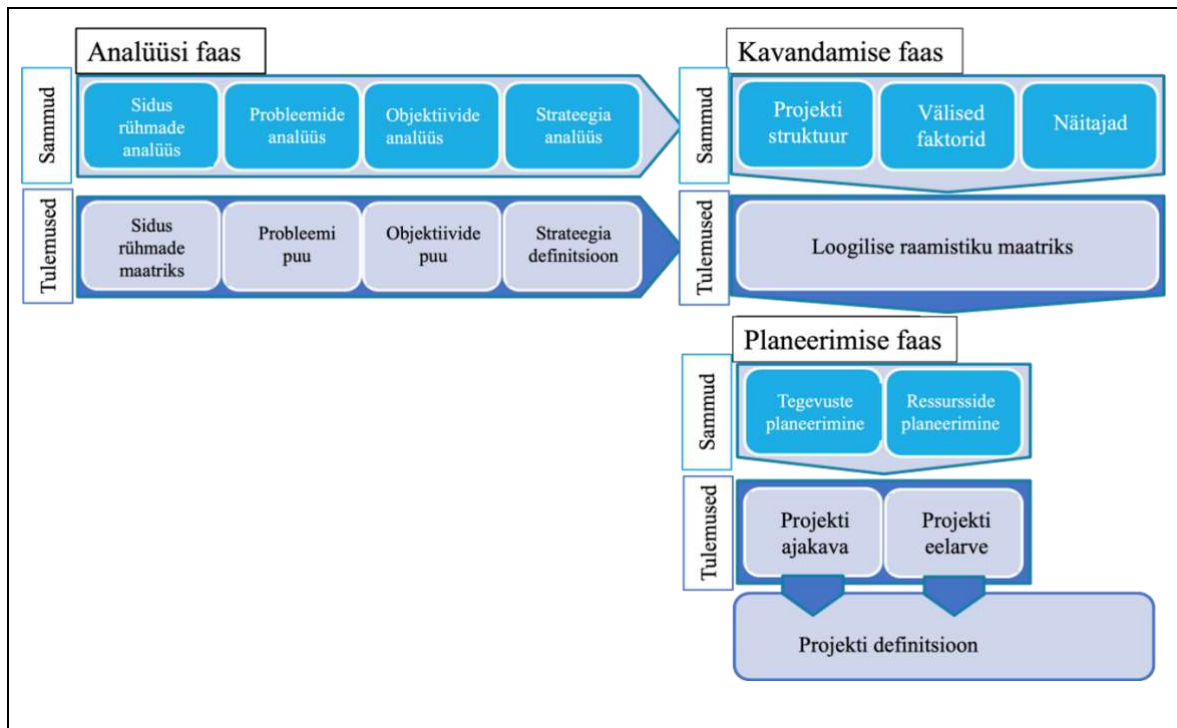
Kahe viimase programmiperioodi jooksul on Tšehhi Vabariigi avalik haldus järk-järgult muutnud oma suhtumist kodanikuühiskonna organisatsioonidesse kui ELi rahastatavate projektide lahendajatesse ja potentsiaalsetesse partneritesse. Varem oli kodanikuühiskonna organisatsioonidel ja riigiasutustel vähem kogemusi partnerluse põhimõttega. Tuginedes osalemisele eelmistel programmiperioodidel rakendatud mitmetele teemadele keskendunud ELi projektides, on avalik haldus muutnud oma senist ettevaatlikku suhtumist nendesse organisatsioonidesse ning nüüd tajub ja väärtustab kodanikuühiskonna organisatsioone kui väärtuslikke partnereid.

Lisa E: Loogilise raamistiku lähenemisviis

Loogilise raamistiku lähenemisviis (LFA) on osalusprotsess, mis aitab kaasa projekti analüüsile, kavandamisele ja planeerimisele. Seda kasutatakse sageli projektitsükli juhtimises (PCM). LFA eesmärk on saada põhjalik ülevaade kontekstist ja algtingimustest ning süstematiseerida ja struktureerida teave standardiseeritud viisil (loogilise raamistiku maatriks - LFM). Kriitilised elemendid LFA protsessis on järgmised:

- Peamised sidusrühmad peavad osalema, et tagada kaasatus, vastutus ja jätkusuutlikkus. Konsultatsioonide ja dialoogi kaudu kogutakse, töödeldakse ja analüüsitakse seisukohti ja põhiteavet, et määratleda ja põhjendada projekti.
- Tuvastatakse **põhjus-tagajärg seosed**, et käsitleda tajutud probleemide algpõhjuseid ning määratleda lahendused ja eesmärgid. Selle protsessi käigus määratakse kindlaks tegevused ja potentsiaalsed väljundid, mis tõenäoliselt annavad tulemusi ja mõju pikemas perspektiivis.

LFA on üldiselt üles ehitatud kolmeks osaks: analüüs, kavandamine ja planeerimine, millest igaühes on mitu etappi ja konkreetsed väljundid.



Joonis E.1. lisa - LFA-protsessi struktuur

Oluline on teha vahet LFA kui analüütilise protsessi ja loogilise raamistiku maatriksi (LFM) vahel. Selles struktureeritud dokumendis võetakse teave ja analüüs kokku ja struktureeritakse, et hõlbustada projekti planeerimist.

LFM on üldiselt struktureeritud ridadesse ja veergudesse. Sihtide või lähteandmete lisamiseks võib lisada täiendavaid veerge, kuid see peaks olema tasakaalustatud, et mitte koormata maatriksit teabega üle, mis võib vähendada selle kasulikkust:



Sisemine loogika	Näitajad	Kontrollimisel kasutatavad allikad	Eeldused
Eesmärk			
Tulemus			
Tulemused			
Tegevused			
Ressursid			

Read näitavad tuvastatud põhjus-tagajärg seoseid, mis on struktureeritud:

- **Eesmärgid/mõju:** Selles osas määratakse kindlaks projekti üldeesmärgid seoses pikaajaliste oodatavate muutustega.
- **Tulemused/tulemused:** Selles osas määratakse kindlaks projekti oodatavad tulemused seoses sellega, kuidas toodetud tulemusi kasutatakse ja kuidas need tekitavad muutusi.
- **Väljundid/toodang:** Määratleb tegelikud tooted, mida projektiga luuakse.
- **Tegevused:** Kirjeldatakse konkreetseid tegevusi ja ülesandeid, mis on vajalikud projekti väljundite saavutamiseks.

Veerud sisaldavad täiendavaid elemente, mis toetavad projektiplaani:

- **Näitajad**, mis võimaldavad meil mõõta projekti edusamme ja mõju.
- **Eesmärgid** mõistlike lähtepunktide ja ootuste loomiseks.
- **Kontrollimisallikad**, milles määratakse kindlaks sõltumatud ja usaldusväärsed dokumendid, mida kasutatakse projekti saavutuste kontrollimiseks.
- **Eeldused** toimivad eduteguritena, näidates, millised projekti välised elemendid mõjutavad projekti, et neid saaks piisavalt ette näha.

LFM esitab standardiseeritud malli, mis võtab kokku projekti põhielemendid, andes projektijuhtidele ülevaate eesmärkidest, ulatusest, tegevustest, näitajatest, sihttasemetest ja eduteguritest.



Lisa F: Täiendavad ressursid

F.1 EUPM² juhendi ARSCI tabel

Algatamine	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUP M	PtEU PM	PCT	PST	
										FM	CM
Projekti esitamise taotlus	n.a.	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Projekti kirjeldus	n.a.	n.a.	A/S	S	S/C	I	R	I	n.a.	n.a.	n.a.
Planeerimine	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUP M	PtEU PM	PCT	PST	
										FM	CM
Kavandamise faas											
Kavandamise faasi avakohtumine	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Projekti sidusrühmade maatriks	n.a.	A	C	S	C	I	R	S	C	n.a.	C
Projekti loogiline raamistik	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Projekti taotlusvorm	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S	S
Projekti rahastusotsus	A	I	I	I	I	I	I	I	I	n.a.	n.a.
Valmistamise faas											
Valmistamise faasi avakohtumine	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C	C
Grandileping	I	I	A	S	C	C	R	S	C	S	n.a.
Partnerlusleping	n.a.	I	C	A	C	C	R	S	C	S	n.a.
Projekti käsiraamat	n.a.	I	A	S	C	I	R	S	C	C	C
Projekti tööplaan	I	A	C	S/C	C	C	R	S	S/C	S	n.a.
Allhangete plaan	n.a.	A	C	C	I	S	R	S	I	S	n.a.
Tulemuste vastuvõtmise plaan	n.a.	A	C	S	I	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Kommunikatsiooni & info levitamise plaan	I	A	C	C	C	C	S	S	C	n.a.	R
Juhtimise plaanid											
Nõudmiste juhtimise plaan	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	S	n.a.	n.a.
Projekti muutuste juhtimise plaan	n.a.	I	A	C	I	I	R	S	I	n.a.	n.a.
Riskide juhtimise plaan	n.a.	C	A	C	I	I	R	S	I	n.a.	n.a.
Probleemide juhtimise plaan	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Kvaliteedi juhtimise plaan	n.a.	I	A	C	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Teostamine	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUP M	PtEU PM	PCT	PST	
										FM	CM
Avakohtumise läbiviimine	n.a.	A	C	S/C	C	C	R	S	C	C	C
Projekti koordineerimine	n.a.	I	A	S	I	I	R	S	I	C	C
Kvaliteedi tagamine	n.a.	I	I	S	C	I	A	S	R	I	I
Projekti tulemuste kommunikatsioon	I	I	I	C	I	I	A	S	C	n.a.	R
Projekti raporteerimine CAle	I	I	A	C	C	C	R	S	S	S	S
Jälgimine & kontrollimine	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUP M	PtEU PM	PCT	PST	
										FM	CM
Projekti tulemuslikkuse jälgimine	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C	n.a.
Ajakava jälgimine	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C	n.a.
Kulude jälgimine	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.
Sidusrühmade juhtimine	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	S
Nõudmiste juhtimine	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Projekti muutuste juhtimine (suured)	A	S	S	C	I	I	R	S	C	S	n.a.
Projekti muutuste juhtimine (väikesed)	I	S	A	C	I	I	R	S	C	S	n.a.
Riskide juhtimine	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.
Probleemide & otsuste juhtimine	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Kvaliteedi juhtimine	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Tulemuste vastuvõtmise juhtimine	n.a.	A	I	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Allhangete juhtimine	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.
Lõpetamine	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUP M	PtEU PM	PCT	PST	
										FM	CM
Projekti lõppkoosolek	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C	C
Projekti lõppraport	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S	S
Administratiivne sulgemine	n.a.	A	I	I	I	I	R	I	I	S	n.a.



F.2 EUPM² juhend Artefaktide maastik

CA	Tellija		EUPM	ELi projektijuht	
PSC	Projekti juhtkomitee		PtEUPM	Partner ELi projektijuht	
GO	Toetuse omanik		PCT	Projekti tuumikrühm	
DC	Domeeni koordinaator		PST-CM	Projekti tugirühm - kommunikatsioonijuht	
PTG	Projekti sihtrühmad		PST-FM	Projekti tugirühm - finantsjuht	
CR	Konsortsiumi esindajad				
A		R	S	C	I
Aruandekohustuslik		Vastutav	Toetab	Konsulteeritud	Informeeritud

F.3 EUPM² juhend Tegevused ja artefaktid

