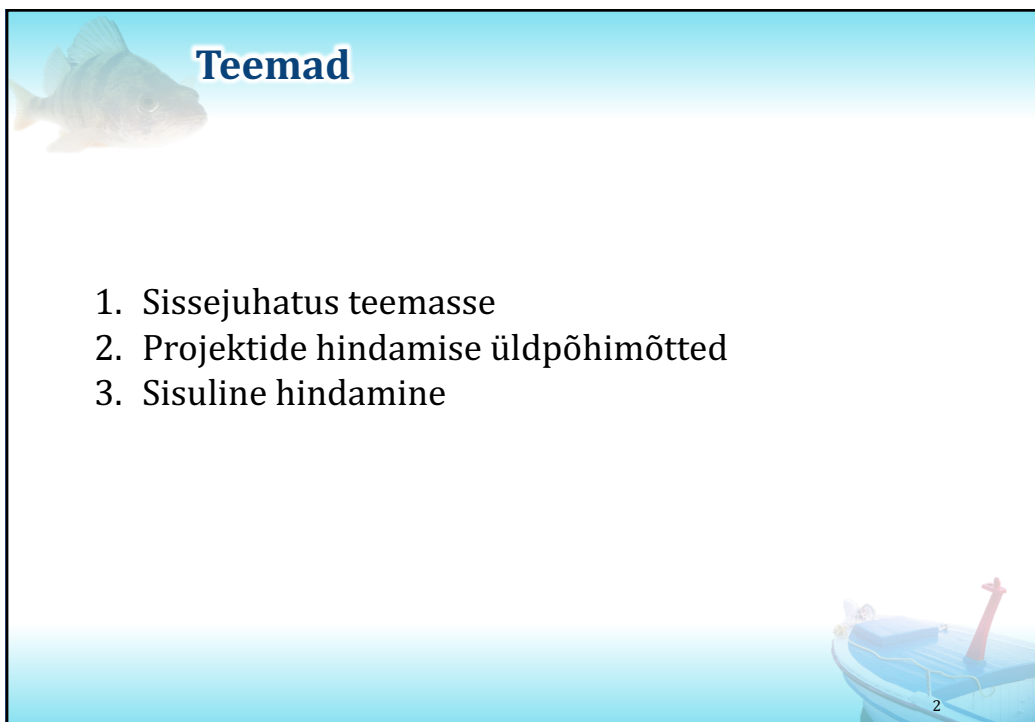
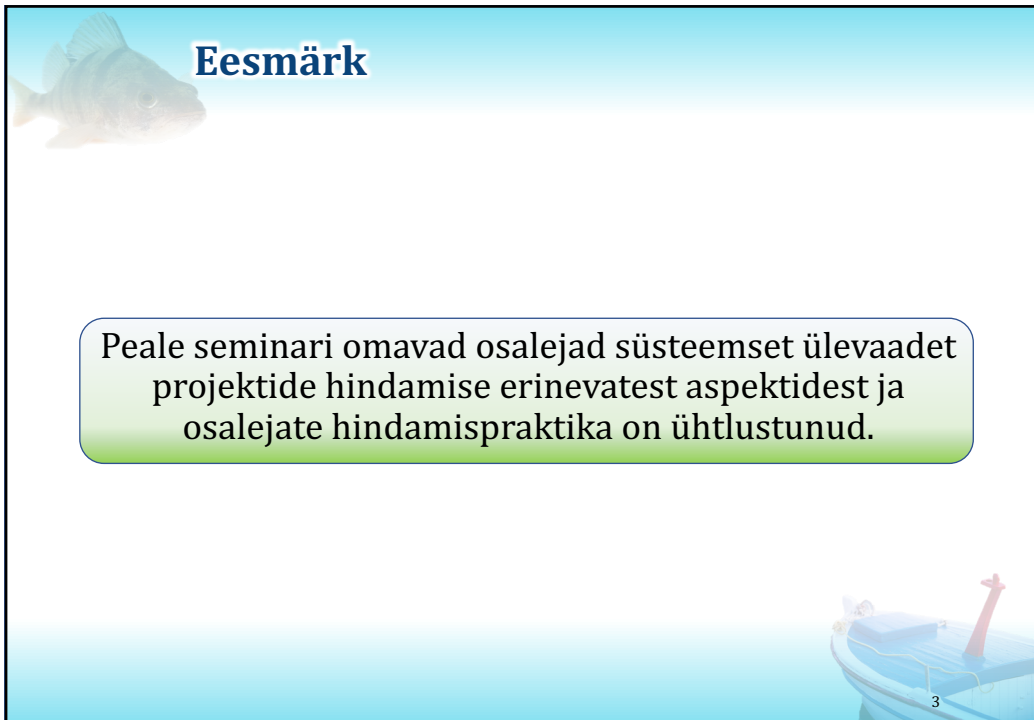




1



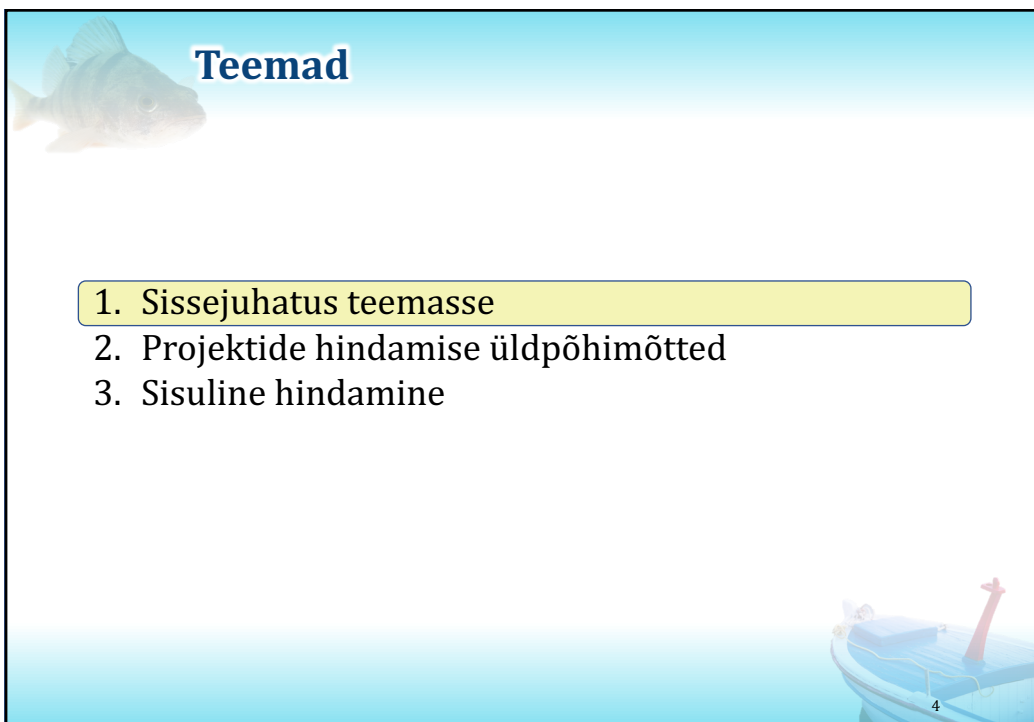
2



## Eesmärk

Peale seminari omavad osalejad süstematilist ülevaadet projektide hindamise erinevatest aspektidest ja osalejate hindamispraktika on ühtlustunud.

3



## Teemad

1. Sissejuhatus teemasse
2. Projektide hindamise üldpõhimõtted
3. Sisuline hindamine

4

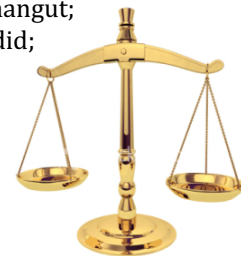
## Hindaja roll

- **Rolli** all mõistame ühiskonna või grupi poolt normatiivselt **heakskiidetud käitumisviisi**, mida oodatakse teatud kindlal positsioonil olevalt individilt. Teatud tegevuse eest vastutavalt või teatud positsioonil olevalt isikult oodatakse positsioonikohast käitumist.
- Millist käitumist oodatakse hindajalt?

5

## Õigused ja kohustused

- Hindajal on õigus:
  - hindamisest keelduda;
    - kui ta ei suuda hinnatava projekti suhtes olla objektiivne;
    - kui taotleja on varasemate taotluste korral esitanud väärinfot.
  - otsustada, kas projekti kulud on abikõlblikud;
  - uute asjaolude ilmnemisel muuta enda poolt antud hinnangut;
  - teha ettepanek kaasata hindamisele ekspert või eksperdid;
  - jääda eriarvamusele.



6

## Õigused ja kohustused

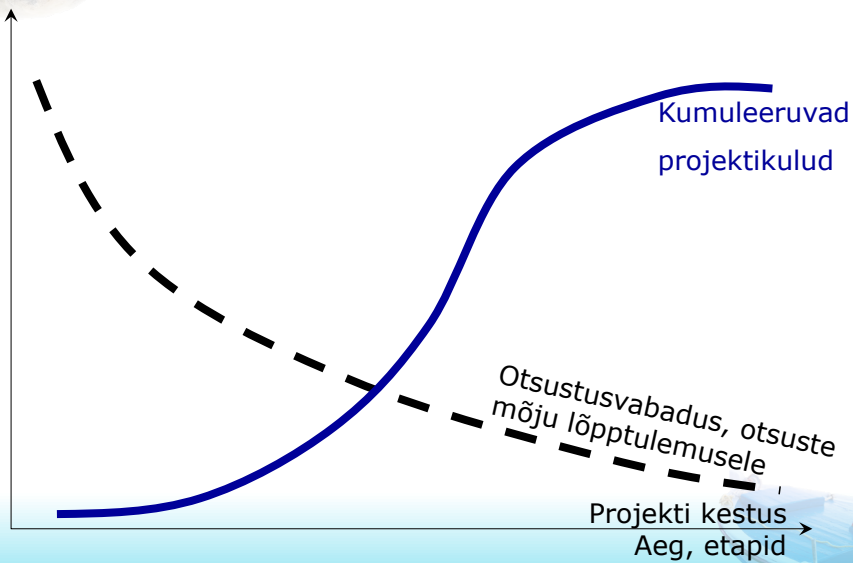
- Hindaja on kohustatud:

- taandama ennast hindamisest kui on tegemist huvide konfliktiga;
- tagama töö käigus saadud info konfidentsiaalsuse;
- mitte kasutama töö käigus saadud informatsiooni enda huvides;
- kaaluma kõiki asjaolusid neutraalselt;
- lähtuma ainult faktidest ja taotlusesse kirjapandust;
- kinni pidama kehtestatud tähtaegadest;
- oma seisukohti ja hinnanguid põhjendama;
- lähtuma **ainult ja ainult** konkreetse meetme hindamiskriteeriumitest.

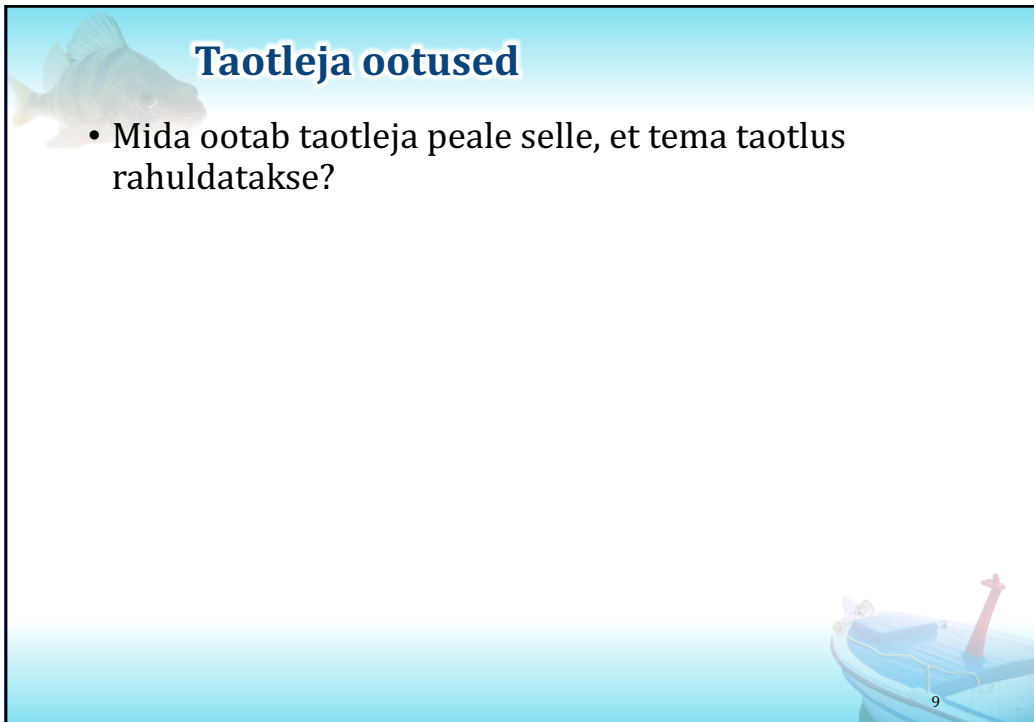


7

## Hindaja vastutus



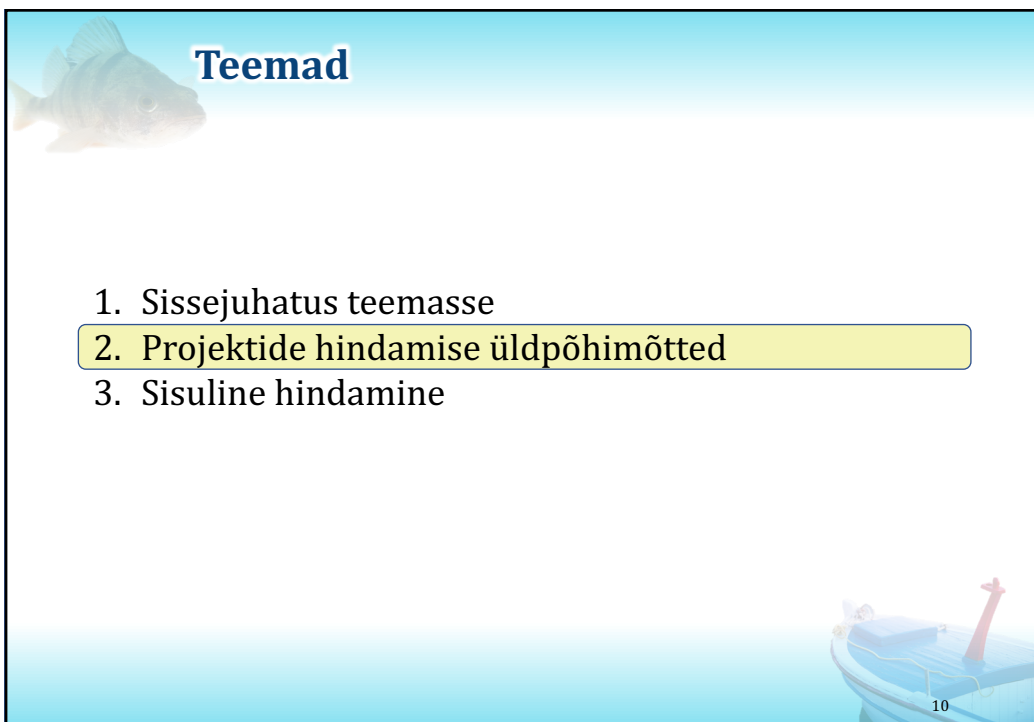
8



## Taotleja ootused

- Mida ootab taotleja peale selle, et tema taotlus rahuldatakse?

9



## Teemad

1. Sissejuhatus teemasse
2. Projektide hindamise üldpõhimõtted
3. Sisuline hindamine

10

## Hindamise eesmärgid ja sisu

- Voorupõhine hindamine
  - Eesmärgiks on leida laekunud projektide hulgast kõige paremini programmi, meetme või fondi eesmärkidega haakuvad projektid.
  - Luua projektide paremusjärjestus ja rahastada laekunud projektidest parimaid.
- Jooksvalt esitatavate projektide hindamine
  - Eesmärgiks on hinnata projekti vastavust programmi, meetme või fondi eesmärkidega.
  - Otsustada projekti rahastamine või mitterahastamine, kusjuures tavapäraselt on olemas miinimumtase ehk minimaalne punktide hulk, millest rohkem punkte saanud projektid rahastatakse.

11

11

## Hindamise eesmärgid ja sisu

- Mida laiema kõlapinnaga on projekt ja mida paremini ta haakub
  - arengukavadega
  - rahastava institutsiooni põhieesmärkidega
  - sihtrühma vajadusega
  - kirjeldatud probleemiga
  - ...seda parema projektiga on tegemist.
- Hindamise eesmärgiks on
  - analüüsida kindlatele kriteeriumidele tuginedes projekti tulemuste ja mõju püstitatud eesmärgi kontekstis;
  - analüüsida võimalikult süsteemselt ja objektiivselt projekti eesmärkide asjakohasust, tulemuslikkust ja mõju.

12

12

## Milline on hea hindaja?

- Aus
- Erapooletu, sõltumatu
- Õiglane
- Objektiivne
- Järgib reegleid
- Kompetentne
- Näeb suurt pilti
- Tunneb baasdokumente
- Positiivne



13

13

## Hea hinnangu kriteeriumid

- Hindamiskriteeriumid ja standardid peavad olema enne teada.
- Hindamiskriteeriumid peavad olema objektiivsed ja sõltumatud.
- Tagasiside peab võimaldama vajaduse korral muuta hindamisvormi või -aluseid.
- Hindamine peab olema hoiakute ja arvamuste vaba.
- Hindamine peab olema usaldusväärne.
- Hindamine peab olema õiglane ja eetiline.
- Hindamine ei tohi olla tendentslik ja peab olema erapooletu.
- Hea hinnangu andmise korral rakendatakse erinevaid meetodeid.
- Hea hindamine on tõhus ja teostatav.

14

14

## Hea hinnangu kriteeriumid

- Hea hinnangu andmise aluseks on kaks eeldust:
  - Faktilised teadmised asja olemuse, tegevuse või mõju kohta.
  - Hindaja sõltumatus.



- Mingile tegevusele või tulemusele hinnangu andmisel otsustatakse:
  - Kas tulemuse saavutamiseks tehtud jõupingutused on seda väärt?
  - Kas saavutati ka seda, mida planeeriti ning kas esinesid ka kõrvalekalded?
  - Kas kasutatud meetod oli õige, õiglane ja eetiline?
  - Kas on olemas paremaid võimalusi tulemuse saavutamiseks?

15

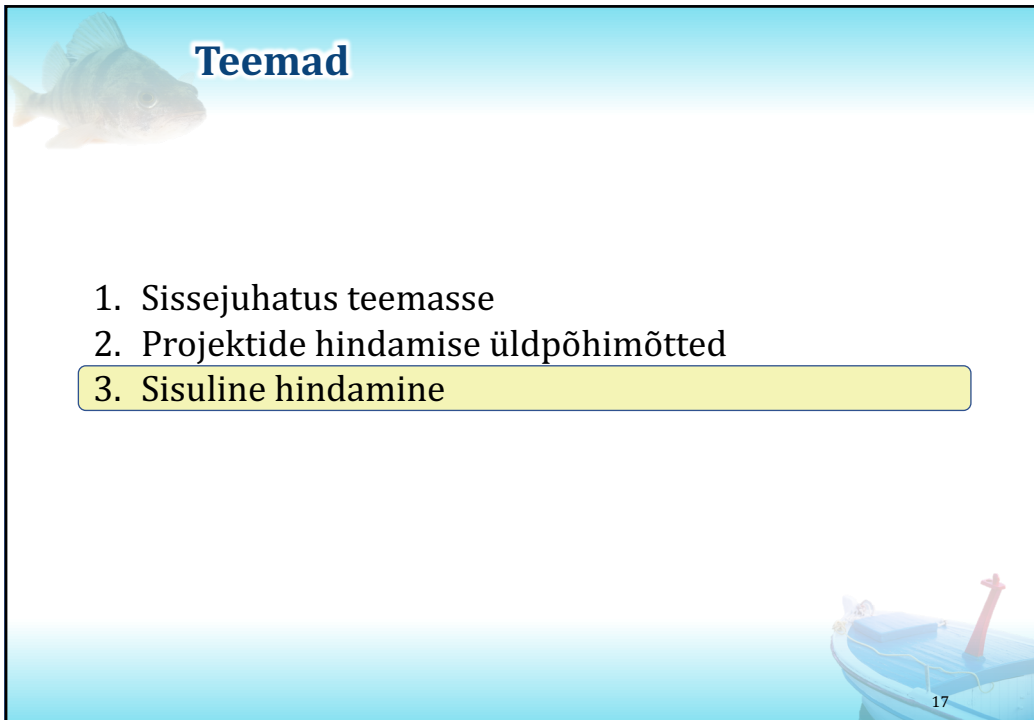
15

## Hindamise hea tava

- Hindaja on oma hinnangute andmisel sõltumatu, erapooletu ja õiglane.
- Hindaja poolt hindamisprotsessi käigus saadud info on konfidentsiaalne.
- Hinnangu andja käitub ja tegutseb viisil, mis tagab talle hinnatavate ja avalikkuse usalduse.
- Hindajal ei ole õigust käituda taotluse esitanud organisatsiooni kahjustaval viisil.
- Hindaja annab projekti esitanud organisatsioonile tagasisidet, mis võimaldab taotlejal tulevikus oma vigu parandada.
- Hindaja peab kinni antud lubadustest ja kokkulepetest hindamise sisu, vormi, tähtaegade ning tulemuste osas.
- Hindaja väärtustab oma professionaalset arengut hindajana ja teiste hindajatega kogemuste ning informatsiooni jagamist.
- Hindajal on alati julgust tunnistada oma vigu.
- Hindaja väldib oma tööalase ja hindamisalase tegevuse konflikti.
- Hindaja eetilisus väljendub usaldusvärsuses, erapooletuses, sõltumatuses ja õigluses.

16

16

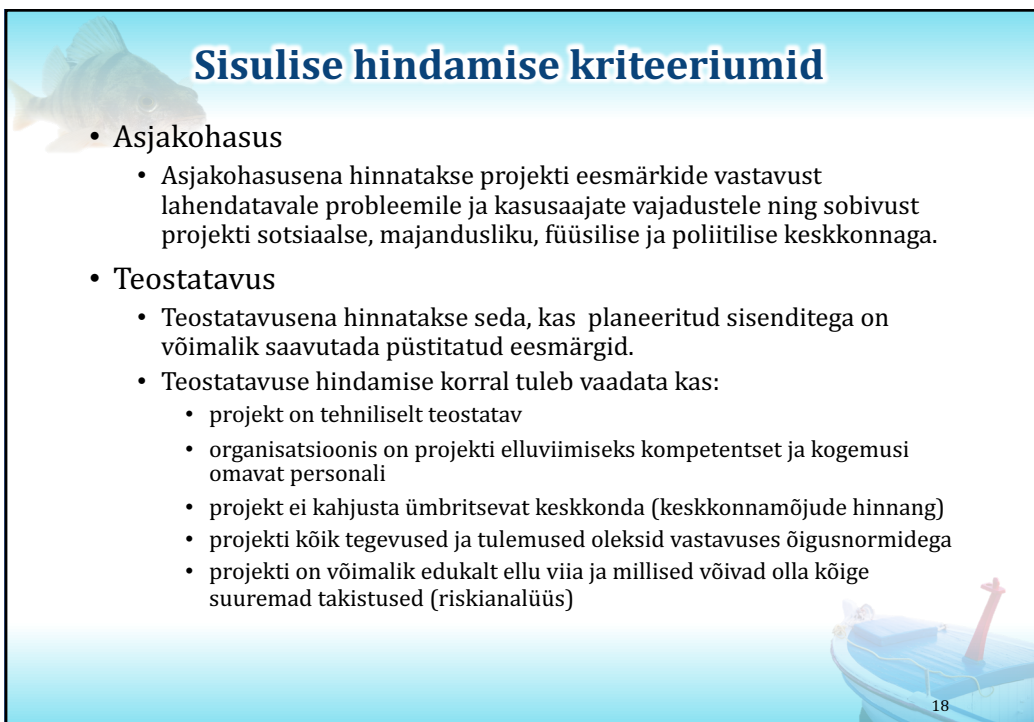


## Teemad

1. Sissejuhatus teemasse
2. Projektide hindamise üldpõhimõtted
3. Sisuline hindamine

17

17



## Sisulise hindamise kriteeriumid

- Asjakohasus
  - Asjakohasusena hinnatakse projekti eesmärkide vastavust lahendatavale probleemile ja kasusaajate vajadustele ning sobivust projekti sotsiaalse, majandusliku, füüsilise ja poliitilise keskkonnaga.
- Teostatavus
  - Teostatavusena hinnatakse seda, kas planeeritud sisenditega on võimalik saavutada püstitatud eesmärgid.
  - Teostatavuse hindamise korral tuleb vaadata kas:
    - projekt on tehniliselt teostatav
    - organisatsioonis on projekti elluviimiseks kompetentset ja kogemusi omavat personali
    - projekt ei kahjusta ümbritsevat keskkonda (keskkonnamõjude hinnang)
    - projekti kõik tegevused ja tulemused oleksid vastavuses õigusnormidega
    - projekti on võimalik edukalt ellu viia ja millised võivad olla kõige suuremad takistused (riskianalüüs)

18

18



## Projekti asjakohasuse hindamine

- Projekti asjakohasuse hindamise aluseks on probleem või vajadus.
- Seega algab projekti asjakohasuse hindamine probleemi või vajaduse hindamisest.
- Sellele järgneb eesmärkide hindamine ja alternatiivide identifitseerimine. (Aitab hiljem põhjendada, kui on negatiivne otsus.)
- Projekti asjakohasuse hindamisel tuleb kasutada nii palju faktilist andmestikku kui võimalik.
- Oma teadmisi, kogemust ja intuitsiooni tuleb kasutada kvalitatiivsete hinnangute juures või siis, kui faktilised andmed puuduvad.
- NB!
- Ärge unustage arengukavade olemasolu.

19



## Sisulise hindamise kriteeriumid

- Tõhusus
  - Tõhususe kriteeriumi hindamiseks on vaja vaadata, kuidas projekt kavatseb sisendid väljunditeks muuta. Kas projekti kavandajad on selle piisavalt hästi läbi mõelnud? Siinjuures tuleb vaadata ka projekti rakendamisprotsessi ning osapoolte omavahelist suhtlemist.
- Efektiivsus ehk tulemuslikkus
  - Efektiivsuse hindamisel võrreldakse kasutatud sisendeid ja ressursse saavutatud tulemustega. Samuti uuritakse tulemuste saavutamise kiirust ja juhtimise efektiivsust.
- Mõjususe
  - Mõjususe kriteeriumi all hinnatakse projekti mõju laiemale keskkonnale ning selle panust üldiste eesmärkide saavutamisele. Hinnang põhineb samuti vastavatele mõõdikutele, kusjuures hinnatakse ka mitteplaneeritud positiivset või negatiivset mõju.

20

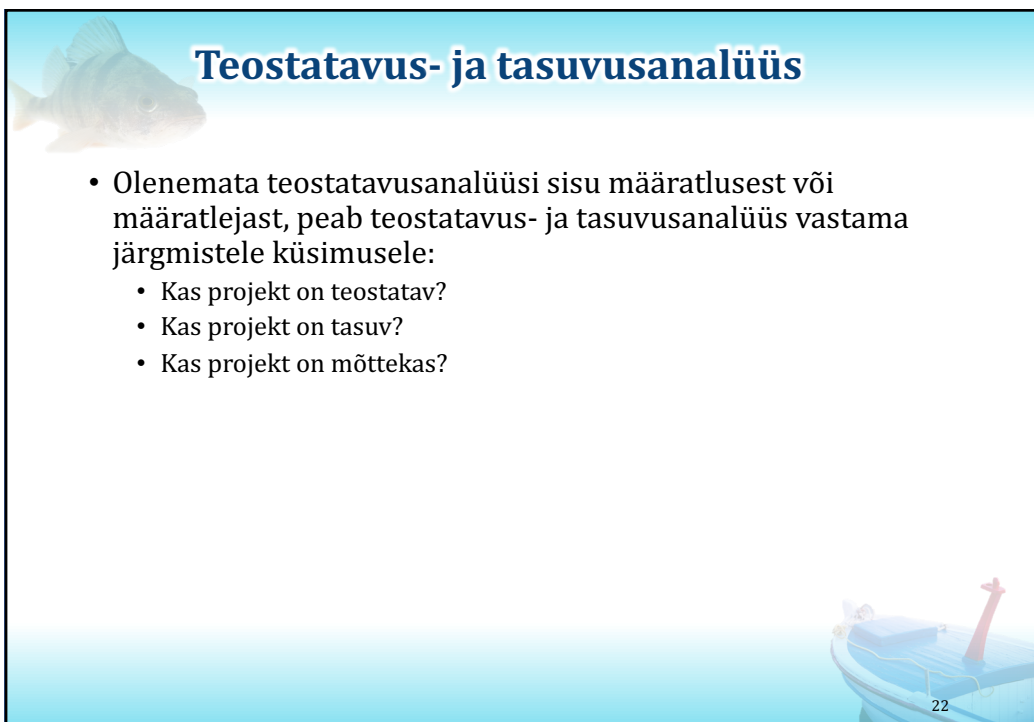


## Sisulise hindamise kriteeriumid

- Kasulikkus
  - Kasulikkuse all hinnatakse seda, kuidas projekti mõju vastab sihtrühma vajadustele.
- Jätkusuutlikkus
  - Jätkusuutlikkusena hinnatakse projektist sündinud kasu kestvust, analüüsitakse erinevaid aspekte nagu projekti sotsiaal-kultuuriline ja tehnoloogiline jätkusuutlikkus, keskkonnasäästlikkus ja institutsionaalse võimekuse kasv.

21

21

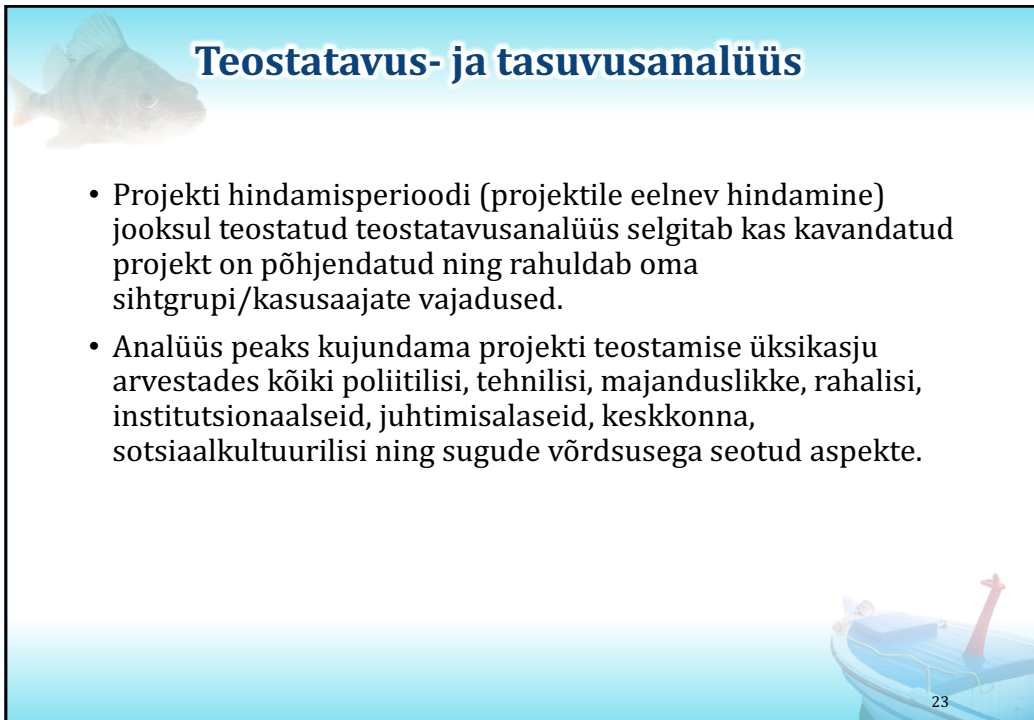


## Teostatavus- ja tasuvusanalüüs

- Olenemata teostatavusanalüüsi sisu määratlusest või määratlejast, peab teostatavus- ja tasuvusanalüüs vastama järgmistele küsimusele:
  - Kas projekt on teostatav?
  - Kas projekt on tasuv?
  - Kas projekt on mõttekas?

22

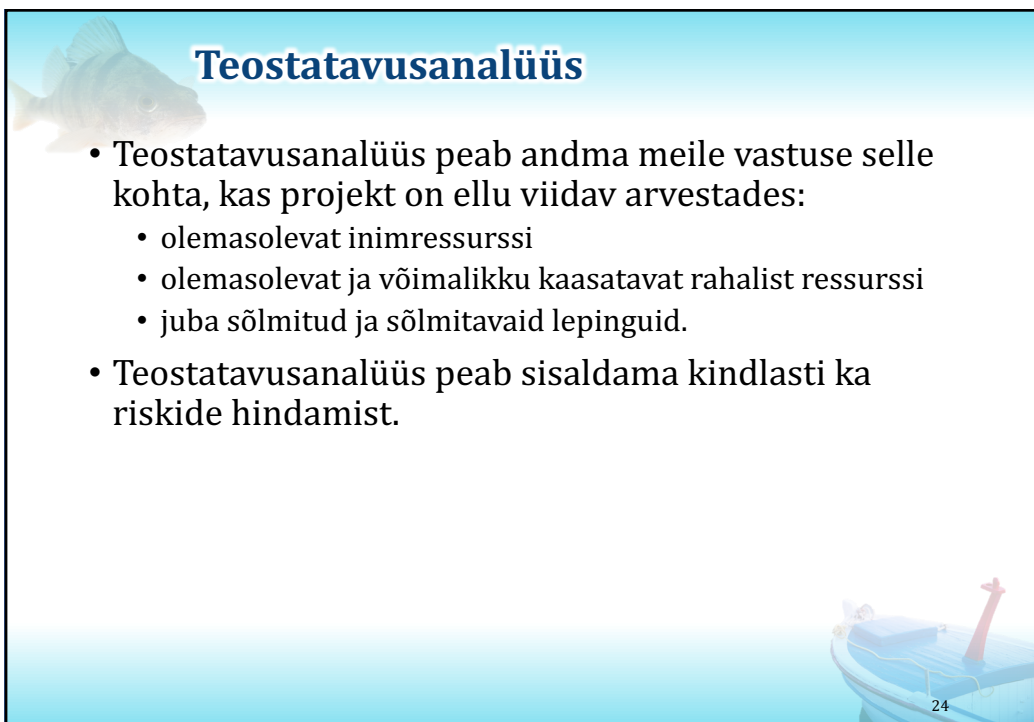
22



## Teostatavus- ja tasuvusanalüüs

- Projekti hindamisperioodi (projektile eelnev hindamine) jooksul teostatud teostatavusanalüüs selgitab kas kavandatud projekt on põhjendatud ning rahuldab oma sihtgrupi/kasusaajate vajadused.
- Analüüs peaks kujundama projekti teostamise üksikasju arvestades kõiki poliitilisi, tehnilisi, majanduslikke, rahalisi, institutsionaalseid, juhtimisalaseid, keskkonna, sotsiaalkultuurilisi ning sugude võrdsusega seotud aspekte.

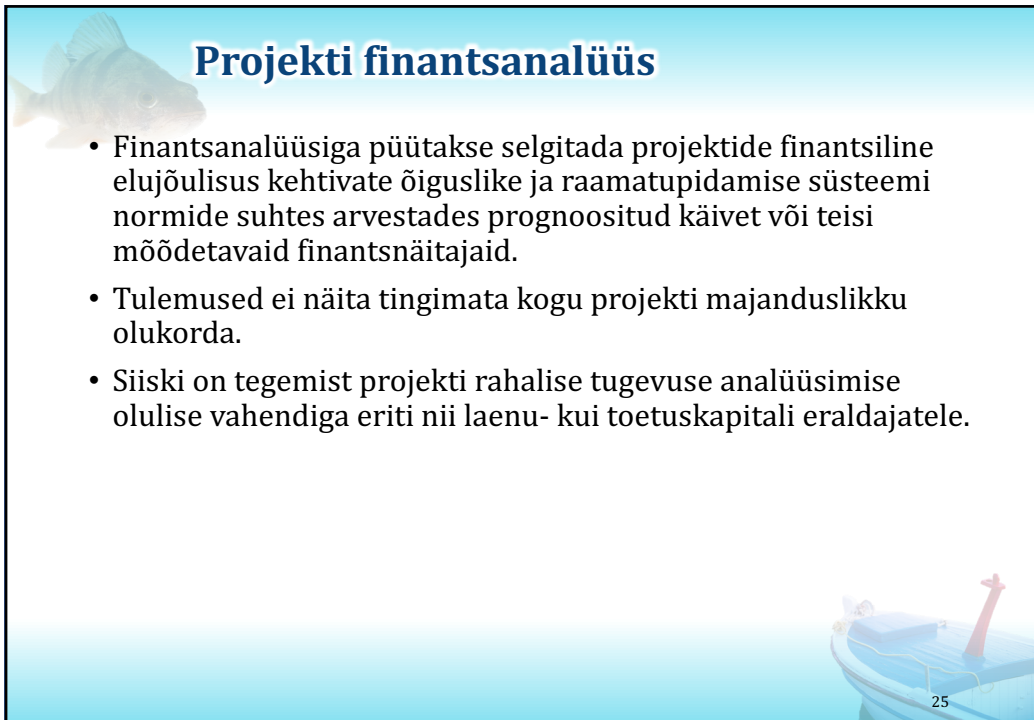
23



## Teostatavusanalüüs

- Teostatavusanalüüs peab andma meile vastuse selle kohta, kas projekt on ellu viidav arvestades:
  - olemasolevat inimressurssi
  - olemasolevat ja võimalikku kaasatavat rahalist ressurssi
  - juba sõlmitud ja sõlmitavaid lepinguid.
- Teostatavusanalüüs peab sisaldama kindlasti ka riskide hindamist.

24

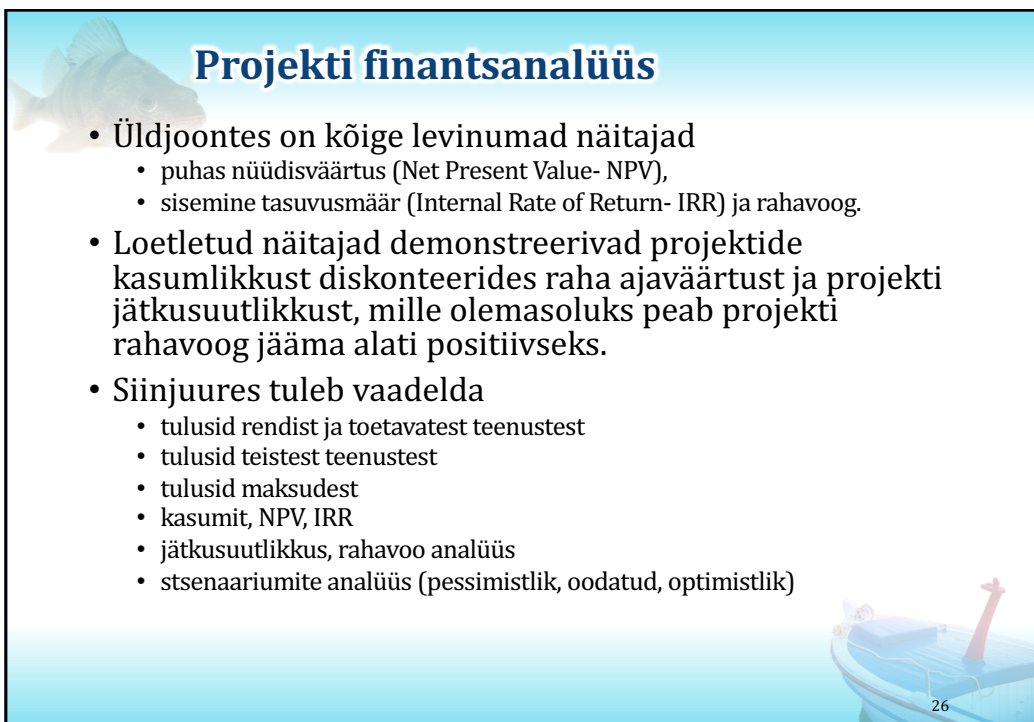


## Projekti finantsanalüüs

- Finantsanalüüsiga püütakse selgitada projektide finantsiline elujõulisus kehtivate õiguslike ja raamatupidamise süsteemi normide suhtes arvestades prognoositud käivet või teisi mõõdetavaid finantsnäitajaid.
- Tulemused ei näita tingimata kogu projekti majanduslikku olukorda.
- Siiski on tegemist projekti rahalise tugevuse analüüsimise olulise vahendiga eriti nii laenu- kui toetuskapitali eraldajatele.

25

25



## Projekti finantsanalüüs

- Üldjoontes on kõige levinumad näitajad
  - puhas nüüdisväärtus (Net Present Value- NPV),
  - sisemine tasuvusmäär (Internal Rate of Return- IRR) ja rahavoog.
- Loetletud näitajad demonstreerivad projektide kasumlikkust diskonteerides raha ajaväärtust ja projekti jätkusuutlikkust, mille olemasoluks peab projekti rahavoog jääma alati positiivseks.
- Siinjuures tuleb vaadelda
  - tulusid rendist ja toetatavatest teenustest
  - tulusid teistest teenustest
  - tulusid maksudest
  - kasumit, NPV, IRR
  - jätkusuutlikkus, rahavoo analüüs
  - stsenaariumite analüüs (pessimistlik, oodatud, optimistlik)

26

26

## Sotsiaalmajanduslik analüüs

- Üldjuhul püüavad sotsiaalmajanduslikud uuringud määratleda majanduslikku mõju ühiskonnale või rahvuslikule koguproduktile.
- Nimetatud mõju ei ole kerge mõõta. Majandusteadlaste argumentide kohaselt sõltuvad tekkiva kahju ja kasu arvutamise meetodid projekti mõjude, majanduse jne. käsitlest.
- Projekti sotsiaalmajanduslike kasude põhjalikumaks analüüsiks võib kasutaja loomulikult abi paluda majandusteadlastelt.
- Rahalisest poolest alustades peaks kasuna näitama järgmiseid makse:
  - makstud maamaks,
  - töötajate poolt makstud füüsilise isiku tulumaks,
  - tööandjate poolt makstud sotsiaalmaks
  - tulevaste rentnike poolt makstav käibemaks.

27

## Sotsiaalmajanduslik analüüs

- Loetletud faktorid on juba eelneva finantsanalüüsi osana välja toodud. Analüüsi võtmeks on prognoositav töötajate arv ning nende prognoositav palk, mida iseenesest ei olegi nii kerge määratleda.
- Loodud töökohtade arv
- Lisaväärtus
- Maksud ja kasu, mis ei ole mujal mainitud
- Kaudne kasu (ehitiste ja muu kaasinvesteering)
- Teised prognoositud lühi- ja pikaajalised kasud
  - töötuse vähenemine
  - regionaalsete sissetulekute kasv
  - regionaalne majanduskasv

28



## Eesmärk

- Projekti eesmärkide hindamisel tuleb analüüsida selle vastavust:
  - eesmärgi püstitamise nõuetele;
  - arengukavadega;
  - programmi eesmärkidega;
  - taotleja põhikirjalise tegevusega.
- Samuti tuleb hinnata projekti eesmärgi:
  - realistlikust või saavutatavust;
  - vajadust projekti lõpptulemi järgi.

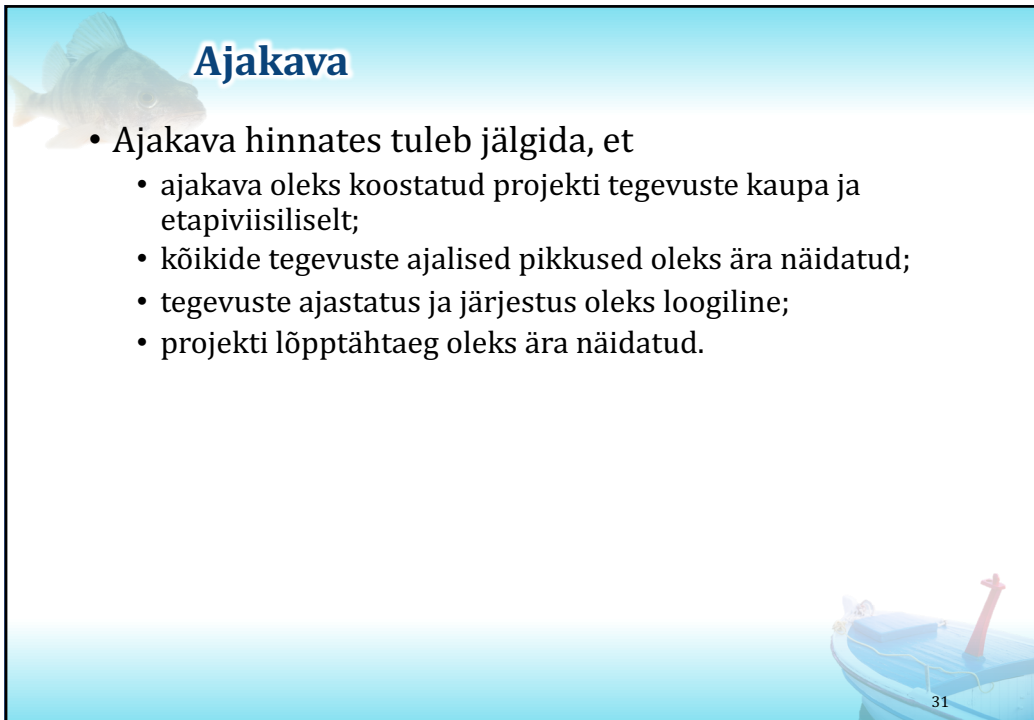
29



## Tegevused

- Tegevuskavale hinnangut andes analüüsitakse
  - Kas projekti tegevuste järjekord on loogiline?
  - Tegevuskava detailsust (mida põhjalikum, seda usaldusväärsem, kuid ei tohi olla nii killustatud, et kaob ülevaatlikkus).
  - Tegevuskava seotust nii ajakava kui ka eelarvega.
  - Kas kõikide tegevuste osas on olemas vastutajad.
  - Kas lisatud on tegevuste lühikirjeldused (nt. vähempakkumised, konkursid, riigihanked jm).

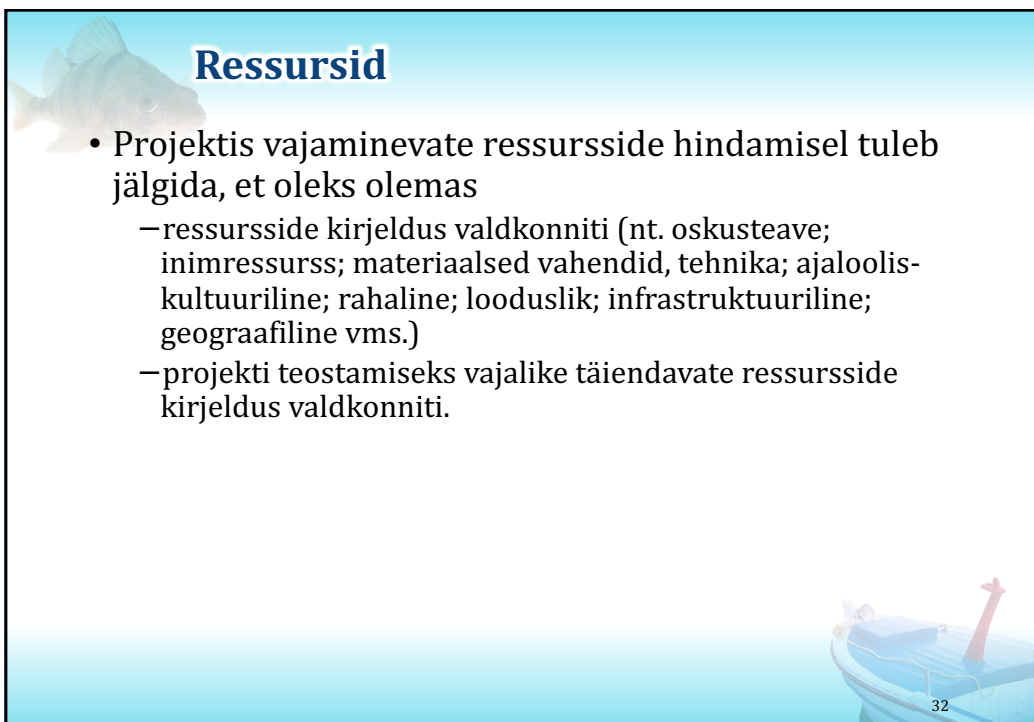
30



## Ajakava

- Ajakava hinnates tuleb jälgida, et
  - ajakava oleks koostatud projekti tegevuste kaupa ja etapiiisiliselt;
  - kõikide tegevuste ajalised pikkused oleks ära näidatud;
  - tegevuste ajastatus ja järjestus oleks loogiline;
  - projekti lõpptähtaeg oleks ära näidatud.

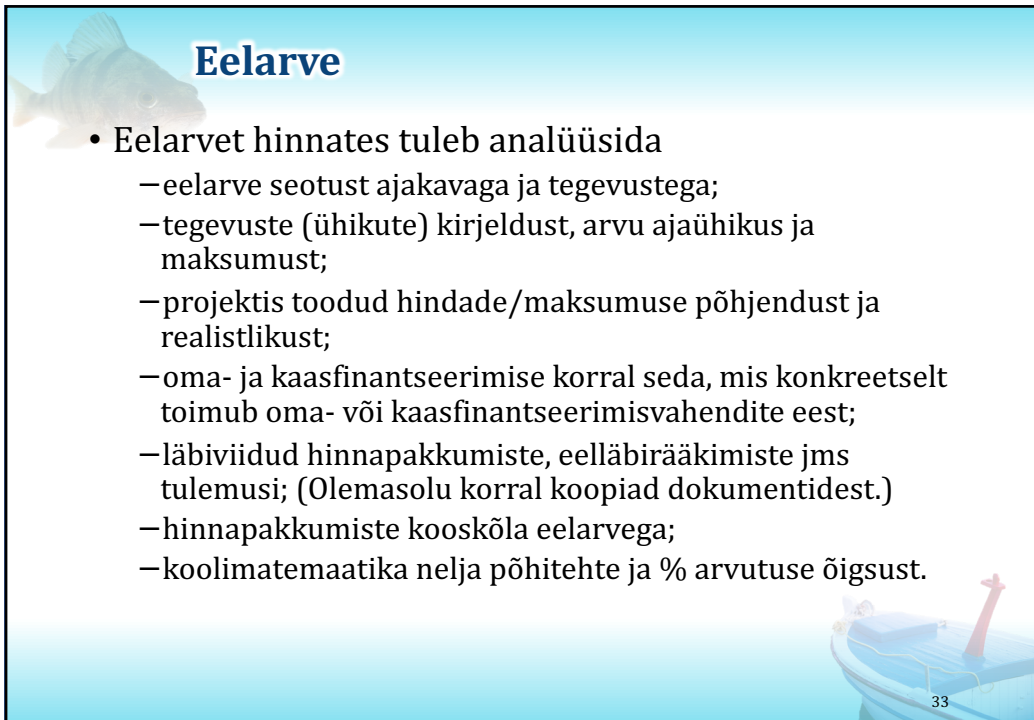
31



## Ressursid

- Projektis vajaminevate ressursside hindamisel tuleb jälgida, et oleks olemas
  - ressursside kirjeldus valdkonniti (nt. oskusteave; inimressurss; materiaalsed vahendid, tehnika; ajaloolis-kultuuriline; rahaline; looduslik; infrastruktuuriline; geograafiline vms.)
  - projekti teostamiseks vajalike täiendavate ressursside kirjeldus valdkonniti.

32

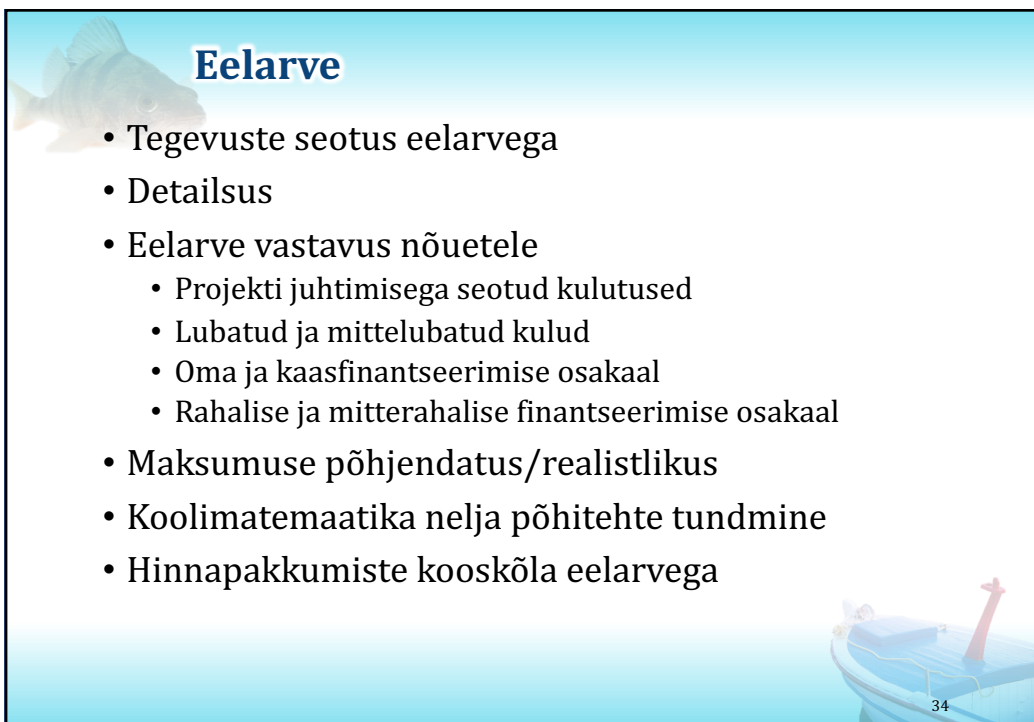


## Eelarve

- Eelarvet hinnates tuleb analüüsida
  - eelarve seotust ajakavaga ja tegevustega;
  - tegevuste (ühikute) kirjeldust, arvu ajaühikus ja maksumust;
  - projektis toodud hindade/maksumuse põhjendust ja realistlikust;
  - oma- ja kaasfinantseerimise korral seda, mis konkreetselt toimub oma- või kaasfinantseerimisvahendite eest;
  - läbiviidud hinnapakkumiste, eelläbirääkimiste jms tulemusi; (Olemasolu korral koopiad dokumentidest.)
  - hinnapakkumiste kooskõla eelarvega;
  - koolimatemaatika nelja põhitehte ja % arvutuse õigsust.

33

33



## Eelarve

- Tegevuste seotus eelarvega
- Detailsus
- Eelarve vastavus nõuetele
  - Projekti juhtimisega seotud kulutused
  - Lubatud ja mittelubatud kulud
  - Oma ja kaasfinantseerimise osakaal
  - Rahalise ja mitterahalise finantseerimise osakaal
- Maksumuse põhjendatus/realistlikus
- Koolimatemaatika nelja põhitehte tundmine
- Hinnapakkumiste kooskõla eelarvega

34

34



## Põhilised vead eelarvete koostamisel

- Töötasus unustatakse ära maksud
- Mitterahalise ja rahalise osa näitamine eelarves
- Koolimatemaatika ja % arvutamine
- Õhk eelarves
- Kulude tegemine enne õiget aega
- Liigne kokkuhoid
- Projektiga mitte seotud kulutuste tegemine

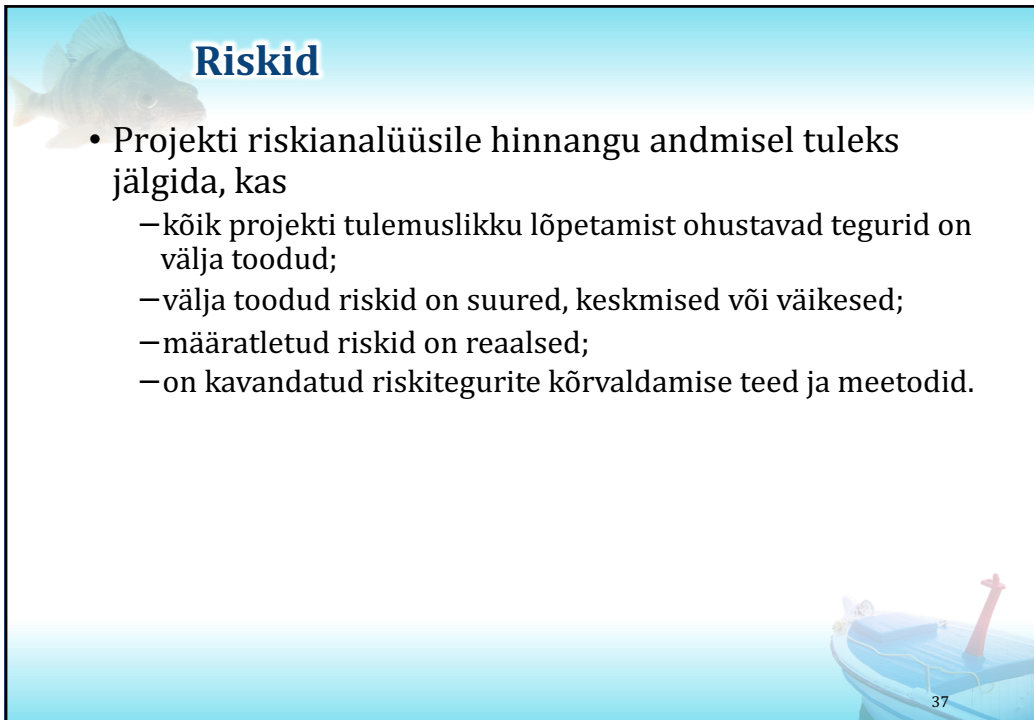
35



## Nõuetele vastavus

- Vahe- ja lõpptulemuste vastavust lähteülesandes kehtestatud nõuetele hinnates tuleks analüüsida kas:
  - kriteeriumid näitavad tõepoolest projekti kvaliteeti või on elementaarnõuded;
  - on olemas nõuded, mis on seotud projekti protsessiga;
  - on olemas nõuded, mis on seotud projekti lõpptulemiga;
  - on määratletud kvantitatiivsed nõuded;
  - on määratletud kvalitatiivsed nõuded;
  - nõuded on täidetavad;
  - on tagatud nõuete jälgimise protsess projekti käigus.

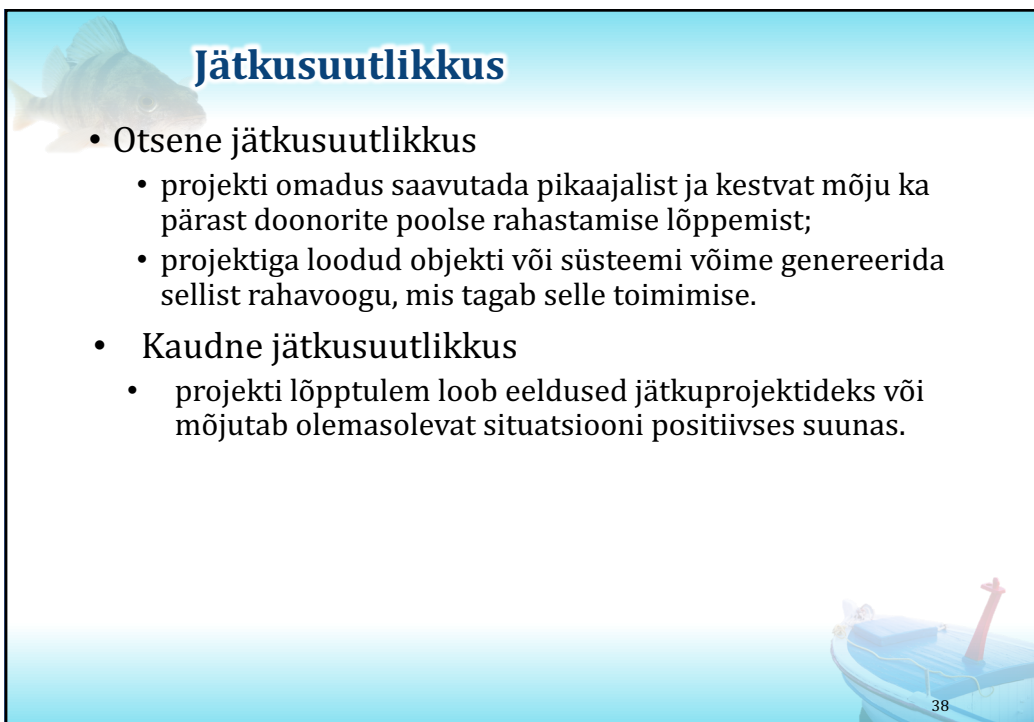
36



## Riskid

- Projekti riskianalüüsile hinnangu andmisel tuleks jälgida, kas
  - kõik projekti tulemuslikku lõpetamist ohustavad tegurid on välja toodud;
  - välja toodud riskid on suured, keskmised või väikesed;
  - määratletud riskid on reaalsed;
  - on kavandatud riskitegurite kõrvaldamise teed ja meetodid.

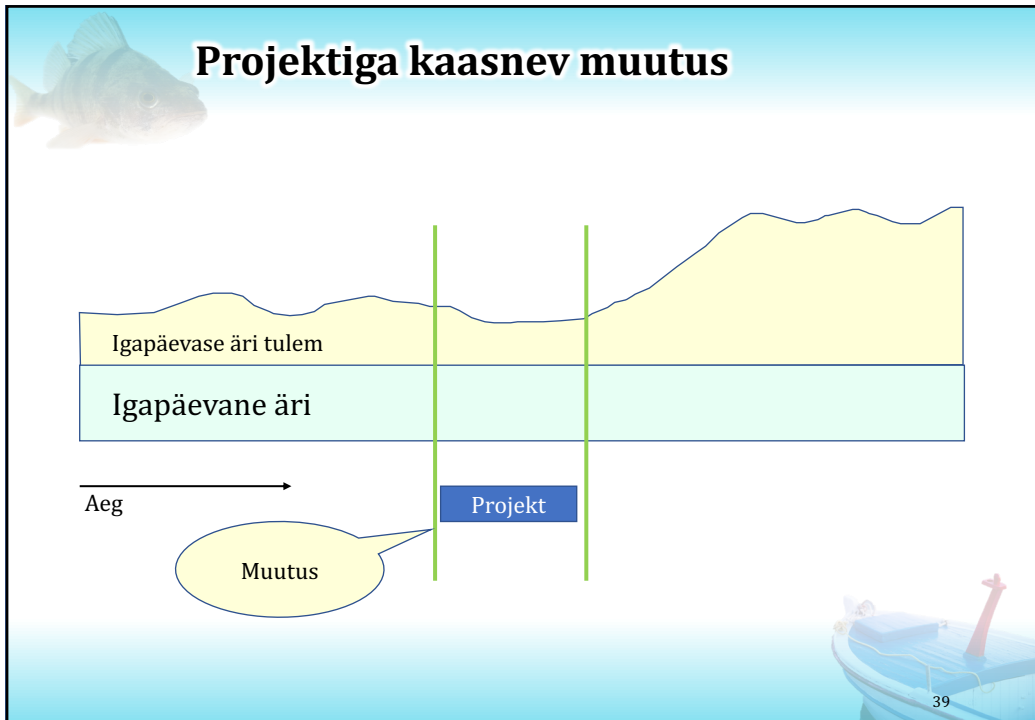
37



## Jätkusuutlikkus

- Otsene jätkusuutlikkus
  - projekti omadus saavutada pikaajalist ja kestvat mõju ka pärast doonorite poolse rahastamise lõppemist;
  - projektiga loodud objekti või süsteemi võime genereerida sellist rahavoogu, mis tagab selle toimimise.
- Kaudne jätkusuutlikkus
  - projekti lõpptulem loob eeldused jätkuprojektideks või mõjutab olemasolevat situatsiooni positiivses suunas.

38



39

## Projektiga kaasnev muutus

- Igasuguse arendustegevusega soovivad organisatsioonid seda, et rakendatav uus seade, süsteem, struktuurimuutus, loodud või renoveeritud objekt vms tooks kaasa positiivse ja mõõdetava muutuse.
- Projekti lõpptulemiks võib olla:
  - läbimüügi suurenemine,
  - toimimise efektiivsuse tõus,
  - kulude kahanemine,
  - uue toote või teenuse turule viimine,
  - mingi uue objekti loomine,
  - küllastajate arvu kasv jne.

40

40



41