

PROJEKTI-, PROGRAMMI- JA PORTFELLIJUHTIMINE
Projektijuhtimise juhised

Project, programme and portfolio management
Guidance on project management
(ISO 21502:2020, identical)

EESTI STANDARDI EESSÕNA

See Eesti standard on

- rahvusvahelise standardi ISO 21502:2020 ingliskeelse teksti sisu poolest identne tõlge eesti keelde ja sellel on sama staatus mis ümbertrüki meetodil vastu võetud originaalversioonil. Tõlgenduserimeelsuste korral tuleb lähtuda ametlikes keeltes avaldatud tekstidest;
- jõustunud Eesti standardina inglise keeles novembris 2021;
- eesti keeles avaldatud sellekohase teate ilmumisega EVS Teataja 2021. aasta novembrikuu numbris.

Standardi tõlke koostamise ettepaneku on esitanud Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon, standardi tõlkimist on korraldanud Eesti Standardimis- ja Akrediteerimiskeskus ning rahastanud Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium.

Standardi on tõlkinud Arvi Kuura.

Standardi mõnede sätetele on lisatud Eesti olusid arvestavaid märkusi, selgitusi ja täiendusi, mis on tähistatud Eesti maatahisega EE.

See standard on rahvusvahelise standardi ISO 21502:2020 eestikeelne [et] versioon. Teksti tõlke on avaldanud Eesti Standardimis- ja Akrediteerimiskeskus ning sellel on sama staatus ametlike keelte versioonidega.

This standard is the Estonian [et] version of the International Standard ISO 21502:2020. It was translated by the Estonian Centre for Standardisation and Accreditation. It has the same status as the official versions.

Tagasisidet standardi sisu kohta on võimalik edastada, kasutades EVS-i veebilehel asuvat tagasiside vormi või saates e-kirja meiliaadressile standardiosakond@evs.ee.

ICS 03.100.40

Standardite reprodutseerimise ja levitamise õigus kuulub Eesti Standardimis- ja Akrediteerimiskeskusele

Andmete paljundamine, taastekitamine, kopeerimine, salvestamine elektroonsesse süsteemi või edastamine ükskõik millises vormis või millisel teel ilma Eesti Standardimis- ja Akrediteerimiskeskuse kirjaliku loata on keelatud.

Kui Teil on küsimusi standardite autoriõiguse kaitse kohta, võtke palun ühendust Eesti Standardimis- ja Akrediteerimiskeskusega: Koduleht www.evs.ee; telefon 605 5050; e-post info@evs.ee

SISUKORD

EESSÕNA.....	VI
SISSEJUHATUS.....	VIII
1 KÄSITLUSALA.....	1
2 NORMIVIITED	1
3 TERMINID JA MÄÄRATLUSED	1
4 PROJEKTIJUHTIMISE KONTSEPTSIOONID	5
4.1 Ülevaade	5
4.1.1 Üldist.....	5
4.1.2 Projektid.....	6
4.1.3 Projektijuhtimine.....	6
4.2 Kontekst.....	6
4.2.1 Projekti konteksti mõju.....	6
4.2.2 Organisatsiooni strateegia ja projektid	7
4.2.3 Kliendi ja tarnija vaatekoht	7
4.2.4 Projekti piirangud.....	8
4.2.5 Projektid eraldiseisvana, programmi osana või portfelli osana.....	8
4.3 Projekti valitsemine.....	9
4.3.1 Valitsemisraamistik.....	9
4.3.2 Ärijuhtum.....	9
4.4 Projekti elutsükel.....	10
4.5 Projektiorganisatsioon ja rollid	11
4.5.1 Projektiorganisatsioon	11
4.5.2 Omanikorganisatsioon	12
4.5.3 Projektikomitee	13
4.5.4 Projektiomanik	13
4.5.5 Projekti tagamine.....	14
4.5.6 Projektijuht	14
4.5.7 Projektibüroo	14
4.5.8 Tööpaketi juht (liider)	15
4.5.9 Projektimeeskonna liikmed	15
4.5.10 Projekti huvipooled	15
4.5.11 Muud rollid.....	16
4.6 Projektipersonali kompetentsid.....	16
5 PROJEKTIJUHTIMISE FORMALISEERIMISE EELDUSED.....	17
5.1 Ülevaade	17
5.2 Kaalutlused projektijuhtimise rakendamisel.....	17
5.3 Projektijuhtimise keskkonna pidev parendamine.....	17
5.4 Ühitamine organisatsiooni protsesside ja süsteemidega.....	18
6 ÜLDISED PROJEKTIJUHTIMISE MENETLUSED.....	19
6.1 Ülevaade	19
6.2 Projektieelsed tegevused.....	20
6.3 Projekti järelevalve	21
6.4 Projekti suunamine.....	21
6.5 Projekti algatamine.....	22
6.5.1 Ülevaade	22
6.5.2 Projektimeeskonna moodustamine	22
6.5.3 Projekti valitsemise ja juhtimise käsitlus	22
6.5.4 Projekti esialgne põhjendus	22

6.5.5	Projekti esialgne kavandamine	23
6.6	Projekti kontroll	23
6.6.1	Ülevaade	23
6.6.2	Edenev põhjendatus	23
6.6.3	Projekti täitmise juhtimine	23
6.6.4	Projekti faaside alustamise ja lõpetamise juhtimine	24
6.6.5	Tööpakettide alustamise, edenemise ja lõpetamise juhtimine	24
6.7	Tarnejuhimine	25
6.8	Projekti lõpetamine või katkestamine	25
6.9	Projekti järgsed tegevused	26
7	PROJEKTI JUHTIMISMENETLUSED	27
7.1	Ülevaade	27
7.2	Kavandamine	28
7.2.1	Ülevaade	28
7.2.2	Kava väljatöötamine	28
7.2.3	Kava jälgimine	29
7.3	Kasu juhtimine	29
7.3.1	Ülevaade	29
7.3.2	Kasu määratlemine ja analüüs	29
7.3.3	Kasu jälgimine	30
7.3.4	Kasu säilitamine	30
7.4	Ulatuse juhtimine	30
7.4.1	Ülevaade	30
7.4.2	Ulatuse määratlemine	30
7.4.3	Ulatuse kontroll	31
7.4.4	Ulatuse teostuse kinnitamine	31
7.5	Ressursside juhtimine	31
7.5.1	Ülevaade	31
7.5.2	Projektiorganisatsiooni kavandamine	32
7.5.3	Meeskonna loomine	32
7.5.4	Meeskonna arendamine	32
7.5.5	Meeskonna juhtimine	32
7.5.6	Füüsiliste ja materiaalsete ressursside kavandamine, juhtimine ja kontrollimine	33
7.6	Ajastamine	33
7.6.1	Ülevaade	33
7.6.2	Tegevuse kestuse hindamine	33
7.6.3	Ajakava väljatöötamine	33
7.6.4	Ajakava kontroll	34
7.7	Kulude juhtimine	34
7.7.1	Ülevaade	34
7.7.2	Kulude hindamine	34
7.7.3	Eelarve koostamine	35
7.7.4	Kulude kontrollimine	35
7.8	Riskijuhtimine	35
7.8.1	Ülevaade	35
7.8.2	Riskide tuvastamine	36
7.8.3	Riskide hindamine	36
7.8.4	Riskide käsitlemine	36
7.8.5	Riskide kontrollimine	36
7.9	Vahejuhtumite käsitlemine	36
7.9.1	Ülevaade	36
7.9.2	Vahejuhtumite tuvastamine	37
7.9.3	Vahejuhtumite lahendamine	37

7.10	Muudatuste kontroll.....	37
7.10.1	Ülevaade	37
7.10.2	Muudatuste kontrolli raamistiku loomine	38
7.10.3	Muudatuste taotluste tuvastamine ja hindamine.....	38
7.10.4	Muudatuste taotluste rakendamise kavandamine.....	38
7.10.5	Muudatuste taotluste rakendamine ja lõpetamine.....	38
7.11	Kvaliteedijuhtimine	38
7.11.1	Ülevaade	38
7.11.2	Kvaliteedi kavandamine	39
7.11.3	Kvaliteedi tagamine	39
7.11.4	Kvaliteedi kontrollimine.....	39
7.12	Huvipoolte kaasamine	40
7.12.1	Ülevaade	40
7.12.2	Huvipoolte määratlemine	40
7.12.3	Huvipoolte kaasamine	41
7.13	Kommunikatsioonijuhtimine.....	41
7.13.1	Ülevaade	41
7.13.2	Kommunikatsiooni kavandamine.....	41
7.13.3	Teabe levitamine.....	41
7.13.4	Kommunikatsiooni mõju jälgimine	42
7.14	Organisatsiooniliste ja ühiskondlike muutuste juhtimine.....	42
7.14.1	Ülevaade	42
7.14.2	Muutuste vajaduse tuvastamine.....	42
7.14.3	Organisatsiooniliste ja ühiskondlike muutuste teostamine.....	43
7.15	Aruandlus.....	43
7.15.1	Ülevaade	43
7.15.2	Aruandluse kavandamine.....	43
7.15.3	Aruandluse juhtimine	43
7.15.4	Aruannete esitamine	44
7.16	Teabe ja dokumentatsiooni juhtimine	44
7.16.1	Ülevaade	44
7.16.2	Juhitava teabe määratlemine	44
7.16.3	Teabe ja dokumentatsiooni talletus ja väljastus.....	44
7.17	Hankimine.....	44
7.17.1	Ülevaade	44
7.17.2	Hankimise kavandamine	44
7.17.3	Tarnijate hindamine ja valimine	45
7.17.4	Lepingute haldamine.....	45
7.17.5	Lepingute lõpetamine	45
7.18	Õppetunnid.....	45
7.18.1	Ülevaade	45
7.18.2	Õppetundide tuvastamine.....	46
7.18.3	Õppetundide levitamine	46
Lisa A (teatmelisa)	Menetlustel põhinevad projektijuhtimise protsessid.....	47
Kirjandus.....		53

EESSÕNA

ISO (International Organization for Standardization) on ülemaailmne rahvuslike standardimisorganisatsioonide (ISO rahvuslike liikmesorganisatsioonide) föderatsioon. Tavaliselt tegelevad rahvusvahelise standardi koostamisega ISO tehnilised komiteed. Kõigil rahvuslikel liikmesorganisatsioonidel, kes on mingi tehnilise komitee pädevusse kuuluvast valdkonnast huvitatud, on õigus selle komitee tegevusest osa võtta. Selles töös osalevad käsikäes ISO-ga ka rahvusvahelised ja riiklikud organisatsioonid ning vabaihendused. Kõigis elektrotehnika standardimist puudutavates küsimustes teeb ISO tihedat koostööd Rahvusvahelise Elektrotehnikakomisjoniga (IEC).

Selle dokumendi väljatöötamiseks kasutatud ja edasiseks haldamiseks mõeldud protseduurid on kirjeldatud ISO/IEC direktiivide 1. osas. Eriti tuleb silmas pidada eri heakskiidukriteeriumeid, mis on eri liiki ISO dokumentide puhul vajalikud. See dokument on kavandatud ISO/IEC direktiivide 2. osas esitatud toimetamisreeglite kohaselt (vt www.iso.org/directives).

Tuleb pöörata tähelepanu võimalusele, et standardi mõni osa võib olla patendiõiguse objekt. ISO ei vastuta sellis(t)e patendiõigus(t)e väljaselgitamise ega selgumise eest. Dokumendi väljatöötamise jooksul väljaselgitatud või selgunud patendiõiguste üksikasjad on esitatud peatükis „Sissejuhatus“ ja/või ISO-le saadetud patentide deklaratsioonide loetelus (vt www.iso.org/patents).

Mis tahes selles dokumendis kasutatud äri- ja kaubanimi on kasutajate abistamise eesmärgil esitatud teave ja ei kujuta endast toetusavaldust.

Selgitused standardite vabatahtliku kasutuse ja vastavushindamisega seotud ISO eriomaste terminite ja väljendite kohta ning teave selle kohta, kuidas ISO järgib WTO tehniliste kaubandustõkete lepingus sätestatud põhimõtteid, on esitatud järgmisel aadressil: www.iso.org/iso/foreword.html.

Dokumendi on koostanud tehniline komitee ISO/TC 258 „Project, programme and portfolio management“.

Standardi ISO 21502 esimene väljaanne koos standardiga ISO 21500:—¹ tühistab ja asendab standardit ISO 21500:2012, mis on tehniliselt üle vaadatud. Peamised muudatused võrreldes standardiga ISO 21500:2012 on järgmised:

- a) on laiendatud projektijuhtimise kontseptsiooni, hõlmates omanikorganisatsiooni projektiga seotud järelevalve- ja suunamistegevused;
- b) on lisatud teave selle kohta, kuidas projektid võivad tagajärgi anda ja võimaldada kasusid realiseerida;
- c) on lisatud projektide organisatsioonilise konteksti arvestamine;
- d) on lisatud täiendavate projekti rollide ja vastutuse kirjeldused;
- e) on lisatud uusi teemasid, näiteks edukust soodustava projektikeskkonna loomine, projekti elutsükli, otsustuspunktid ja -võravad, ning täiendavaid menetlusi, näiteks kasude haldamine ja muudatuste juhtimine, et kajastada projektijuhtimise tavapäraseid menetlusi;
- f) on lisatud projektieelsed ja -järgsed tegevused;
- g) on muudetud formaati protsessipõhisest menetluste- ja narratiivipõhiseks (üksikasjade kohta vt lisa A).

¹ Koostamisel. Etapp standardi avaldamise ajal: ISO/DIS 21500:2020.

EE MÄRKUS Nimetatud standardikavand ISO/DIS 21500:2020 on tänaseks avaldatud ja selle tähis on ISO 21500:2021.

Igasugune tagasiside või küsimused selle dokumendi kohta tuleks suunata dokumendi kasutaja rahvuslikule standardimisorganisatsioonile. Täielik loetelu nende organisatsioonide kohta on leitav veebilehelt www.iso.org/members.html.

See dokument on EVS-i poolt loodud eelvaade

SISSEJUHATUS

See dokument annab juhiseid projektijuhtimise kontseptsioonide ja menetluste kohta, mis on olulised ja mõjutavad projekti edukat teostamist.

Selle dokumendi sihtlugejaskond hõlmab

- a) tippjuhte ja -juhtkondade liikmeid, et anda paremat arusaamist projektijuhtimisest ning aidata neil pakkuda asjakohast tuge ja juhiseid projektijuhtidele ja projektidega tegelevatele isikutele;
- b) isikuid, kes on seotud projektide valitsemise, suunamise, tagamise, auditeerimise ja juhtimisega, näiteks projektimanikud, projektikomiteed, audiitorid ja projektijuhid;
- c) projektijuhte ja projektimeeskonna liikmeid, et neil oleks ühine alus oma projektis kasutatavate menetluste mõistmiseks, läbiviimiseks, võrdlemiseks, hindamiseks ja teavitamiseks;
- d) rahvuslike või organisatsiooniliste projektijuhtimise standardite, protsesside ja meetodite arendajaid.

Lisaks võib see dokument olla kasulik ka isikutele, kes toetavad

- portfelli ja programmide valitsemist, suunamist ja juhtimist;
- projektimeeskondi, programmi- ja projektibüroosid või sarnaseid organisatsioonilisi struktuure;
- projekti-, programmi- ja portfelli juhtimise akadeemilist õpetust;
- projektide juhtimisega seotud funktsioone, näiteks rahandus, raamatupidamine, personalijuhtimine, hanked ja juristspetsialistid.

1 KÄSITLUSALA

See dokument annab juhised projektijuhtimiseks. See on rakendatav kõigis organisatsioonides, sealhulgas avalikes, era- ja heategevuslikes organisatsioonides, ning kõigis projektides, sõltumata otstarbest, toimeviisist, elutsükli mudelist, keerukusest, suurusest, maksumusest või kestusest.

MÄRKUS Toimeviis võib olla mis tahes meetod või protsess, mis sobib väljundite tüübiga, näiteks ennustav, inkrementaalne, iteratiivne, kohanduv (adaptiivne) või hübriidne, sealhulgas agiilsed lähenemisviisid.

See dokument annab üldised kirjeldused menetlustest, mida peetakse hästi toimivaks ja häid tulemusi andvaks projektijuhtimise kontekstis. See dokument ei anna juhiseid programmide või portfelliide juhtimiseks. Teemasid, mis puudutavad üldist juhtimist, käsitletakse ainult projektijuhtimise kontekstis.

2 NORMIVIITED

Selles dokumendis ei ole normiviiteid.

3 TERMINID JA MÄÄRATLUSED

Standardi rakendamisel kasutatakse allpool esitatud termineid ja määratlusi.

ISO ja IEC hoiavad alal standardimisel kasutamiseks olevaid terminoloogilisi andmebaase järgmistel aadressidel:

- ISO veebipõhine lugemisplatvorm: kättesaadav veebilehelt <https://www.iso.org/obp>;
- IEC Electropedia: kättesaadav veebilehelt <http://www.electropedia.org/>.

3.1

võrdlusalus (*baseline*)

alus, mille suhtes projekti edenemist jälgitakse ja kontrollitakse

[ALLIKAS: ISO/TR 21506:2018, 3.5]

3.2

kasu (*benefit*)

loodud eelis, väärtus või muu positiivne mõju

[ALLIKAS: ISO/TR 21506:2018, 3.6]

3.3

ärijuhtum (*business case*)

dokumenteeritud põhjendus *projektile* (3.20), *programmile* (3.18) või *portfellile* (3.15) investeerimisotsuse tegemiseks

[ALLIKAS: ISO/TR 21506:2018, 3.8]

3.4

muudatusettepanek (*change request*)

dokumentatsioon, mis määratleb pakutava muudatuse *projektis* (3.20)

[ALLIKAS: ISO/TR 21506:2018, 3.10]