

# FINANTSEERIMISE TAOTLEMINE STRUKTUURIFONDIDEST



**RAK**  
Eesti Riiklik Arengukava



Toetab Euroopa Liit



## Sissejuhatuseks

Euroopa Liitu astumisega on avanenud lisavõimalused oma ideede elluviimiseks, kasutades selleks täiendavalt ELi finantse. Kuid iga toetuse saamiseks on vajalik selge ettekujutus, **mida, mis eesmärgil ja kuidas**. Lisaks muidugi veel oskust oma soovid vormistada konkurentsivõimeliseks projektiks.

Projektide planeerimisest, juhtimisest ja juhtimismeetoditest on kirjutatud mitmeid raamatuid. Käesolev trükis ei püüa anda uut või täiendavat teavet projektide koostamisest ning juhtimisest, vaid pakub pidepunkte ja näpunäiteid neile, kes on kavandamas esimesi projekte. Kogemusega projektkirjutajatele aga on loodetavasti abiks trükises sisalduvad interneti aadressid ja viited, mille kaudu on võimalik eri teemadega põhjalikumalt tutvuda.

Iga projekti võib kujutada kui kolmest laiemast etapist koosnevat tsüklit.



Esimese etapi lõpuks peaks valmima projektiplaan. Seetõttu ongi siinsed teemad suunatud eeskätt planeerimisele.

Kuigi antud juhendmaterjal keskendub ELi struktuurifondidest toetuse taotlemisele, on paljud rahastajad kehtestanud projektide osas sarnased nõuded, mida soovitakse taotlejalt teada saada.

# Mul tuli mõte – kes aitaks? Rahastusallikad

Valdkonnad, kuhu ELi struktuurifondidest – Euroopa Sotsiaalfondist (ESF), Euroopa Regionaalarengu Fondist (ERDF), Euroopa Põllumajanduse Arendus- ja tagatisfondist (EAGGF), Kalanduse Arendusrahastust (FIFG) – toetused suunatakse, on määratletud **Eesti riikliku arengukavaga (RAK)** [www.struktuurifondid.ee/failid/RAK\\_VV\\_kinnitatud\\_muudet\\_VV\\_korraldus.pdf](http://www.struktuurifondid.ee/failid/RAK_VV_kinnitatud_muudet_VV_korraldus.pdf) ja RAK programmitäiendiga [www.struktuurifondid.ee/failid/prog.taiend\\_est.pdf](http://www.struktuurifondid.ee/failid/prog.taiend_est.pdf).

## RAK jaguneb viieks prioriteediks

- Inimressursi arendamine
- Ettevõtluse konkurentsivõime
- Põllumajandus, kalandus ja maaelu
- Infrastruktuur ja kohalik areng
- Tehniline abi

Iga prioriteet jaguneb omakorda meetmeteks ehk tegevusteks, mille alusel toimubki struktuurifondide raha jagamine. RAKis ja RAKi programmitäiendis on iga meetme puhul sätestatud, mis on vastava meetme eesmärk, milliseid tegevusi toetatakse ja kes võivad olla taotlejateks. Iga meetme puhul on määratud rakendusasutus ja -üksus. Rakendusasutus on meetme rakendamise eest vastutav ministereerium, kes vastutab meetme eesmärkide saavutamise eest. Rakendusüksuse ülesandeks on menetleda toetuse taotlus, toetuse jaatava otsuse alusel vormistada väljamaksmise jaoks vajalikud dokumendid ja edastada need makseasutusele, teostada projektidele eraldatud toetuse seire. Ülikoolil on võimalik taotleda toetust õppe-, teadus- ja arendustegevuseks mitme meetme alt (muutuvad aastast 2007 uue riigieelarve strateegia vastuvõtmisega).

- Tööjõu paindlikkust, toimetulekut ja elukestvat õpet tagav ning kõigile kättesaadav haridussüsteem», [www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=788957](http://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=788957); toetatakse kutse- ja kõrghariduse arendamist ning elukestvat õpet.
- «Võrdsed võimalused tööturul», [www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=779038](http://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=779038); toetatakse töötute ja riskirühmade integreerimist tööturule.
- «Teadus- ja arendustegevuse ning innovatsiooni edendamine», [www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=841405](http://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=841405), [www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=834786](http://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=834786); toetatakse programme ja investeerimisprojekte, mille eesmärk on suurendada ettevõtlussektoris läbiviidava teadus- ja arendustegevuse mahtu, ettevõtete innovatsioonivõimekust ja majanduse konkurentsivõimet
- «Kutse- ja kõrghariduse ning seda toetava infrastruktuuri kaasajastamine», [www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=758957](http://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=758957); taotlemine toimub riikliku investeeringute programmi alusel.

Teiste meetmete puhul ei ole kõrgkoolidel küll ise võimalik toetust taotleda, kuid on võimalus olla projektides partneriks.

Lisaks struktuurifondidele on võimalik osaleda Euroopa Liidu hariduskoostööprogrammis **Socrates**, [www.socrates.ee](http://www.socrates.ee), mille alprogrammideks on:

- Comenius** eesmärk parandada koolihariduse kvaliteeti ja tugevdada selle üle-euroopalist dimensiooni;
- Erasmus** eesmärk toetada kõrgkoolidevahelist koostööd, sh üliõpilaste ja õppejõudude vahetust;
- Grundtvig** eesmärk laiendada elukestva õppe kättesaadavust Euroopas ning tugevdada Euroopa dimensiooni hariduses;
- Lingua** eesmärk arendada koostööprojektide kaudu keeleõpet;
- Minerva** edendada avatud ja kaugõppe ning hariduses kasutatava info- ja sidetehnoloogia alast koostööd Euroopas.

Kutsehariduse edendamisele on suunatud Euroopa Liidu koostööprogramm **Leonardo da Vinci**, [www.innove.ee/ee/?p=2&op=prog&ID=5](http://www.innove.ee/ee/?p=2&op=prog&ID=5). Toetatakse uuenduslike meetodikate, õppekavade, koolitusmaterjalide jne loomist, eri sihtrühmade välispraktikaid ja -lähetusi ning juba lõppenud projektide tulemuste laialdasemat levitamist ja kasutamist.

Arendustegevuse, uuringute ja/või rahvusvahelise koostöö eesmärgil on ülikoolil võimalik kas taotleja või partnerina toetust taotleda ka alljärgnevatelt programmidel.

**Interreg III** – eesmärk on vähendada riigipiiride kui regioonide arengut pärssivate tegurite negatiivset mõju ning tugevdada piirkondade majanduslikku ja sotsiaalset sidusust. Interreg III programmide raames on võimalik teha koostööd ning vahetada kogemusi nii oma lähimate naaberriikidega kui ka Euroopa teises servas asuvate regioonidega kogu ELi ulatuses.

**Equal** – Euroopa Sotsiaalfondist rahastatav rahvusvaheline programm, mille eesmärk on töötada välja ja katsetada uusi meetmeid kõikvõimaliku tööturuga seotud tõrjutuse, diskrimineerimise ja ebavõrdsuse vähendamiseks.

**Eesti Infotehnoloogia Sihtasutus** – IKT-alase kõrghariduse toetusprogrammi «Tiigriülikool» eesmärk on toetada kvalifitseeritud õppejõudkonna ja nüüdisaegset infrastruktuuri arendamist Eesti kõrgkoolides.

## **Kas teha ise või koos teistega? Projekti taotleja ja partner**

Enamiku ELi rahastatavate projektide puhul on organisatsioonil võimalik projektis olla kas taotleja/koordinaator või partner. Taotleja/koordinaatorid kohustused: sõlmida leping rahastajaga, vastutada projekti tulemuste saavutamise eest ja finantside sihipärase kasutamise eest, anda rahastajale aru eelnevate punktide täitmisest. Seega vastutab taotleja kogu suhtlemise eest rahastajaga. Ka partner ei ole eelnevatest kohustustest täielikult vaba. Kõik projekti partnerid peavad esitama tegevus- ja finantsaruandeid. Küll aga on programmi erinevalt jaotatud

partneri ja taotleja vaheline vastutus. Ehk teisisõnu, kui suur lõppvastutus jääb taotleja kanda, kui partnerid ei täida oma ettenähtud ülesandeid. Samuti võivad erineda programmi kulud (kululiigid), mida projektis partneritele kompenseeritakse.

Taotleja või partneri rolli valimise puhul peaks kriteeriumiks olema, kui keskne on kavandatav projekt organisatsiooni seisukohast. Kuna suuremahuliste (nii rahaliselt kui osalejate arvult) projektide, eriti rahvusvaheliste, juhtimine toob juhtpartneri jaoks kaasa märgatava ajakulu, on kasulikum valida partneri roll, kui projekt ei ole ülikooli arengu seisukohalt strateegiliselt oluline.

Millal on projektis partnerid vajalikud (kui ei ole tegemist rahvusvahelise koostööprogrammi-ga)? Partnerite vajaduse määrab ühelt poolt rahastaja. Partnerid peab kaasama, kui rahastamistingimustes on nõutud eri organisatsioonide koostöö: sektoritevaheline (nt era-, avalik ja mittetulundussekter) või teadusasutuste vaheline jne. Kõigi ELi struktuurifondide projektide rakendamise on suunatud Eesti riigi konkurentsivõime tõstmisele sotsiaalselt ja regionaalselt tasakaalustatud jätkusuutliku majandusliku arengu tagamiseks ja riigile eraldatud toetuste sihipärasele kasutamisele. Seetõttu on eelistatud projektid, mis hõlmavad mitmeid osapooli. See aitab tagada projektide tulemuste laiemat levikut, et need ei jääks ühe organisatsiooni keskeks, ja teiseks väldib valdkonnas oluliste osapoolte kaasamine dubleerivaid tegevusi. Rahastaja poolt esitatavatest nõuetest partnerite olemasolule on hea projekti kujundamiseks veelgi olulisem lisaväärtus, mida partnerite kaasamine projekti tulemuste saavutamiseks annab. Partnereid tuleks kaasata, et töötada välja võimalikult suurel määral sihtgrupi vajadus-tele vastavad teenused/tooted, aidata paremini ellu viia projekti tulemusi ja neid tutvustada ning levitada.

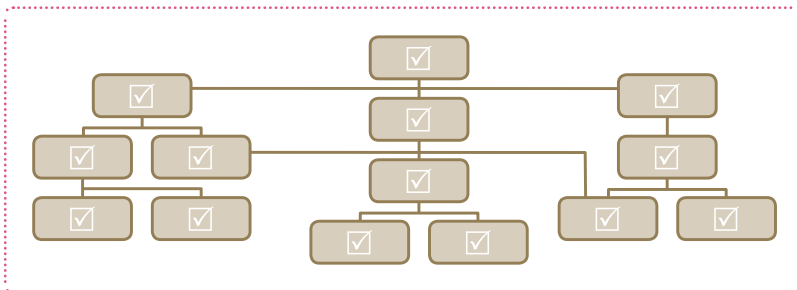
Kuidas määratleda võimalikud partnerid? Kõikide partnerite puhul tuleb projekti plaanis selgelt välja tuua, miks just nemad on kaasatud ja projekti õnnestumise seisukohalt olulised – kirjeldada partnerite rolli ja tegevusi ning vajadusel nende poolset kaasfinantseerimist. Samuti oleks kasulik näidata, kuidas on projekti eduka teostamise jaoks koostöösidemed tagatud (fikseeritud sõlmited lepingutega või põhinevad pikaajalisel edukal vastastikusel koostööl jne). Partnerite valikul tasub esmalt lähtuda olemasolevatest koostöösidemetest ja/või varasemast koostööst projektide läbiviimisel. Seejärel hinnata, millised koostöösidemed oleksid projekti eduka teos-tamise jaoks veel olulised ja/või mõeldavamatud.

## **Mida nad minult küll ootavad? Projekti kavandamine**

Iga projekti kirjutamise algul peaks silmas pidama, kellele ja millist infot projekt peaks andma. Parim projektiplaan pole suunatud ainult rahastajale, vaid on piisavaks aluseks ka projekti mees-konnale ja juhile, et selle põhjal saaks arendada detaileid kavad. Selline projektiplaan suudab täita hiljem ka seirerolli. Kirjutamisel tuleks arvestada asjaoluga, et kõik projekti hindajad ei pruugi olla otseselt valdkonna eksperdid, seega peaks projekti vajalikkus, eesmärgid ja tegevus-ed olema arusaadavad ka eriala vähem tundvale hindajale.

Projekti **ideest** projekti **eesmärgini**. Omades huvitavat ja kasulikku ideed ning tahtmist projekti koostada, on vajalik määratleda projekti piirid ja eesmärgid. Selleks võib lähtuda järgnevast loogikast: kirjeldada ühiskonnas vastavas valdkonnas toimunud muutusi, tuua välja muutuste tulemusel tekkinud/süvenenud probleemid ja näidata, kuidas tekkinud probleem on kindlaks tehtud (millised läbiviidud uuringud seda näitavad). Nendele kolmele küsimusele peaks vastuse andma projekti vajalikkuse või põhjenduse osa.

Põhjuste ja tagajärgede vahel seoste määratlemiseks ning võimalike lahenduste struktureerimiseks on üheks levinumaks meetodiks koostada probleemipuu (vt joonis). Seda koostades kaardistate eksiseerivad probleemid ja soovitud visioonid (olukorrad). Seejärel tuleks erinevad probleemid asetada hierarhiasse, lähtudes põhjus-tagajärg seosest. Enamasti tekkib probleemide kaardistamise tulemusel mitmeid probleeme, mille lahendamine aitaks kaasa soovitud lõpptulemuse saavutamisele. Tuleks teha valik, milliste probleemidega kavandatav projekt tegelema hakkab ja millised jäävad tulevaste või paralleelsete projektide lahendada. Valiku aluseks peaksid olema aeg projekti teostamiseks, teie käsituses olev inimressurs ja projekti terviklikkuse tagamine, nii et ühe projekti käigus kavandatud tegevused moodustaksid terviku. Sõnastades probleemid ümber eesmärkideks ongi kujunenud projekti tuum.



Probleemide ja eesmärkide määratlemise tulemusel peaks kujunema ka projekti **sihtgrupp**. Kindlasti tuleks eristada otsest sihtgruppi, kelle jaoks planeeritakse tegevusi, ja projektist kaudseid kasusaajaid ehk sidusgrupe, kes saavad kasu projekti väljunditest või keda projekti tegevused kaudsemalt mõjutavad. Sihtgrupi valiku põhjenduse juures tuleks eelkõige keskenduda projekti otsesele sihtgrupile. Tuua välja, miks olete valinud just selle sihtgrupi, ja põhjendada, kui olete sihtgruppi sisemiselt kuidagi piiritlenud (nt regionaalsel asusel).

Kaardistanud eelnevalt peamised eesmärgid ja sihtgrupi, saate asuda projekti sisu kõige ülevaatlikumalt näitava tabeli ehk **loogilise maatriksi** juurde (vt joonis). Just loogilisest maatriksist alustavad hindajad enamasti projekti vaatamist. Kui projekti dokumentatsioonis loogilist maatriksit ka eraldi nõutud ei ole, tasuks see enda töödokumendina projekti plaani sisemise kooskõla tagamiseks enne teisi taotluse osi siiski täita.

## Loogiline maatriks

| Sekkumisloogika | Kirjeldus | Saavutamise indikaatorid | Kontrolli meetodid | Eeldused ja riskid |
|-----------------|-----------|--------------------------|--------------------|--------------------|
| Üldine eesmärk  |           |                          |                    |                    |
| Otsene eesmärk  |           |                          |                    |                    |
| Väljundid       |           |                          |                    |                    |
| Tegevused       |           |                          |                    |                    |
| Sisendid        |           |                          |                    |                    |

### Võimalikud vead loogilise maatriksi täitmisel

- Loogiline maatriks on siiski projekti kokkuvõte ja peab andma selge ning struktureeritud ülevaate projektist. Detailsid kirjeldused ja põhjendused tuleks esitada projektiplaanis põhiosas.
- Loogilises maatriksis kirjeldatu peab kattuma projekti teiste osadega (nt maatriksis väljundite all toodu peab ühtima projektiplaanis tulemuste osas kirjeldatavaga).
- Mitte ajada segamini eesmärki, tulemusi ja tegevusi. Üldine ja otsene eesmärk peaksid vastama küsimusele – milline on tuleviku olukord, mida tahate saavutada. Üldine eesmärk peab sealjuures olema laiem kui otsene eesmärk. Otsene eesmärk toetab üldise eesmärgi saavutamist. Kavandatav projekt ei pea saavutama täielikult üldist eesmärki, vaid see võib vajada mitmete projektide realiseerimist (probleemipuu kujunenud erinevate probleemirühmade lahendamist). Tulemused on projekti käigus tekkivad väljundid – tekkivad tooted, teenused jm (mitte veel paranenud olukord). Tegevused viiakse projekti käigus läbi tulemuste saavutamiseks.
- Eristada saavutamise indikaatoreid ja kontrolli meetodeid. Indikaator näitab, kas mingi tegevus on sooritatud, tulemus saavutatud jne. Kontrolli meetod näitab, mille alusel, kus, kuidas on võimalik indikaatori saavutamist kontrollida.
- Eeldused ja riskid ei tohiks olla otseselt projektist/projekti meeskonnast tulenevad, st eeldused ja riskid on sellised, mida projekti meeskonnal endal pole oma tegevusega võimalik otseselt kontrollida või mõjutada. Näiteks ei ole aktsepteeritav risk, et projekti käigus ei toimi ülikoolisisene üksuste koostöö.

### Kuidas määratleda projekti indikaatoreid? Hea indikaator peaks sisaldama:

- kvalitatiivset mõõdet – indikaatori olemus, näitab, mida mõõdetakse;
- kvantitatiivset mõõdet – kui suures ulatuses on olukord muutunud, kui palju töötatud välja mingeid tooteid, teenuseid, kui palju, kui suurele sihtgrupile viidud läbi mingeid tegevusi jne;
- ajalist määratlust – mis ajaks saavutatakse;
- koha määratlust – vajadusel/võimalusel koha piiritlemine.

Mida kvantitatiivsemalt mõõdetuna suudetakse indikaatoreid määratleda, seda läbipaistavamaks muudab see hindajate jaoks projekti (sh kas saavutatavad tegevused ja tulemused ning nendeks plaanitud kulud on omavahel kooskõlas) ja lihtsustab hilisemat projekti tulemuslikkuse hindamist.





Kontrolli meetod näitab, kuidas ja mille alusel saavutamise indikaatoreid mõõta.

### Kontrolli meetod peaks täpsustama:

- millises formaadis vajalik info eksisteerib, nt raportid, statistika, projekti töö käigus tekkivad aruanded jne;
- kes vastava informatsiooni koostab või kuidas see tekkib;
- millise vastusega indikaatori saavutamist mõõdetakse.

Kontrolli meetodite määratlemisel on kasulik võimalikult palju kasutada juba organisatsioonis toimivat sisehindamise süsteemi (ülevaadet ja aruanded, mida regulaarselt koostatakse või andmed, mida juba kogutakse).

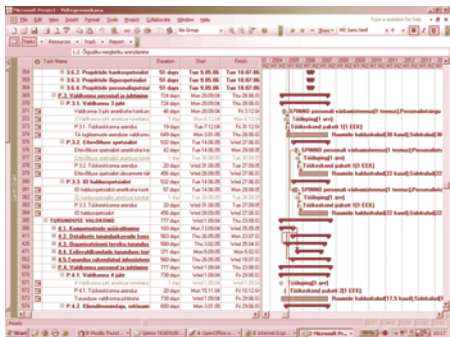
Eeldused on tingimused, mis peaksid olema täidetud projekti teostamiseks. Kui eeldused ei ole täidetud, on nad projekti jaoks riskid. Projekti kavandades tuleb näidata, kuidas kavandatakse riske vältida, või millised on korrigeerivad tegevused riskide ilmnemisel.

Kokkuvõtvalt on projekti kavandamisel vajalik planeerida (esitatud omavaheliste seoste järjekorras): ülesandeid, personali, tähtaegu, vahendeid, kulusid, kvaliteeti, kontrolli ja aruandlust.

Projekti üks mahukamaid osi on täpne projekti **tegevuste** kavandamine. Siinjuures tuleks lähtuda järgnevast:

- igale tegevusele peaks vastama konkreetne väljund, tegevuses osaleja ja tähtaeg;
- tegevused peaksid olema grupeeritud hierarhiliselt (nt koolituse korraldamine jaguneb materjalide ettevalmistamiseks, koolitusruumide leidmiseks, sihtrühma teavitamiseks, koolituse läbiviimiseks jne);
- tegevuste ajalise kestuse määramise aluseks peavad olema tegevuste omavahelised seosed;
- tegevuste planeerimisel tuleks arvestada, kuidas mõjutab nende läbiviimist kalendriaasta (nt riskide rohke planeerida koolituse suvekuudele jne);
- iga tegevus ja tulemus peaksid olema omaette kontrollitavad.

### Projekti tegevuste esitamise levinuimaks vormiks on Gantti tabel



Projekti **meeskond**. Tavaliselt on projekti dokumentatsioonis nõutud projektijuhi CV. Kui etteantud projekti vormis pole otseselt kohta projekti meeskonna ja selle koostamise põhimõtte kirjelduseks, tasuks see võimalusel ise lisada. Samuti võib lisada teiste projekti õnnestumise seisukohalt võtmetähtsusega töötajate CV-d.

Meeskonna iseloomustus peab andma vastuse, kas projekti meeskonna liikmetel on olemas kõik kompetentsid, mis on projekti eduka teostamise seisukohast vajalikud. Kui meeskonna liikmetel kõiki neid kompetentse ei ole, siis kuidas on kavas kaasata projekti teostamiseks kõik olulised kompetentsid (vajadusel kirjeldada töötajate leidmise protsessi, nt välisõppejõud).

Meeskonna kirjeldamisel oleks kasulik eristada alaline projekti meeskond, mis koosneb projektijuhist ja töötajatest, kes vastutavad teatud valdkonna eest, ning ajutine meeskond ehk eksperdid, kelle panus projekti on lühiajalisem (nt koolituste lektorid). Eelarve koostamisel on üldjuhul projekti alaliste töötajate tasu arvestatud kuupõhiselt, ekspertidel tunnitasu alusel.

Iga projekti puhul soovitakse taotlejalt teada, kuidas on tagatud projekti **jätkusuutlikkus**. Mis on jätkusuutlikkus ja miks see oluline on? Iga projekti tõeline eluiga algab alles pärast selle lõpu. Projekti tõeline väärtus seisneb selles, kuidas alustatud tegevusi suudetakse pärast projekti käigus saadud täiendavate ressursside lõppemist jätkata, kuidas tulemusi levitada või kuidas on tagatud projekti tulemuste kasutusele võtmine. Kõike seda näitabki projekti jätkusuutlikkus. Jätkusuutlikkuse kindlustamiseks tuleks juba projekti kavandamise käigus täpselt piiritleda, kes on projekti lõppkasusaajad; määratleda huvitatud sektorite ja lõppkasusaajate vajadused; kindlustada projekti käigus lõppkasusaajatega konsulteerimine; projekti tulemustest teavitada ja kaasata projektiväliseid organisatsioone.

### **Projekti plaanis oleks vajalik jätkusuutlikkuse kirjeldamine, lähtudes vähemalt kolmest indikaatorist.**

- **Institutsiooniline jätkusuutlikkus.** Näitab, kuidas tagatakse organisatsiooni suutlikkus projekti tulemusi projekti lõppedes jätkuvalt ellu viia. Projektiplaanis võiks kirjeldada, millised muudatused on vajalikud organisatsiooni struktuuris, milliste regulatsioonide vastuvõtmine jne. Kui projekti käigus luuakse uus institutsioon, tuleks näidata, kas ja millises vormis see edasi toimib, või kes need funktsioonid üle võtab.
- **Finantsiline jätkusuutlikkus.** Näitab, kuidas on tagatud projekti tulemuste jätkuv rakendamine ja/või mõjude kestvus täiendava rahastamise peatumisel projekti lõppedes. Siin tuleks välja tuua, kust saadakse edaspidi täiendavat toetust või kas ja kuidas suudetakse ilma edasise täiendava finantseerimiseta toime tulla.
- **Tehnoloogiline jätkusuutlikkus.** Näitab eelkõige, kuidas toimub projekti käigus tekkinud toodete ja teenuste edasine arendamine ja/või laialdasem kasutusele võtmine (kui projekti käigus on läbi viidud pilootprojekt).

Projekti planeerimisel jätkusuutlikkuse vajadusega arvestamise kõrval tuleks planeerida, kuidas toimub projekti käigus ja lõpul projekti tulemustest teavitamine. Kuna ELi struktuurifondidest toetatavate projektide eesmärgiks on tagada võimalikult ulatuslik kasu kõigile ja ühiskonnale, on eelistatud projektid, mis sisaldavad ka laiemale avalikkusele mõeldud projekti tulemuste teavitusplaani. Nõuetega ELi sümboolika kasutamiseks saab tutvuda [www.struktuurifondid.ee/?id=1947](http://www.struktuurifondid.ee/?id=1947).

ELI struktuurifondide puhul on vajalik silmas pidada ELI **horisontaalseid prioriteete**: infoühiskonna edendamine, regionaalareng, sooline võrdõigluslikkus ja keskkonnapolitiika. Projekti taotleja peab näitama, kas ja kuidas projekt aitab kaasa nende prioriteetide edendamisele, milles väljub positiivne mõju või neutraalsus, kui mõju puudub. Kui mõju on negatiivne, tuleks seda kindlasti põhjendada. Eelistatud on projektid, kus juba tegevustes püütakse neid eesmärke saavutada.

## Mis see kõik maksma läheb? Projekti eelarve

ELi struktuurifondidesse ja programmidesse esitatavate projektide puhul on enamasti nõutud omafinantseering, st taotleja ja/või tema partnerite panus projekti rahastamisse. Omafinantseeringu nõutav määra on esitatud meetme määrustes või programmi regulatsioonides ja on meetmete ja programmide lõikes erinev. Üldjuhul on nõutav, et omafinantseering oleks avaliku sektori raha. Omafinantseering ei pea olema tingimata otsene täiendav rahaline panus, vaid omafinantseeringu katmiseks on võimalik kasutada ühilduva finantseerimise põhimõtet. Ühilduv finantseerimine tähendab, et projekti heaks arvestatakse osa jooksvatest kuludest (nt töötasude ja üldkulude puhul), nende arvestamise nõuetest allpool.

### Näiteks personalikulude arvestamise puhul on kolm võimalust.

- Kogu töö või projektis ette nähtud osakoormus kaetakse omafinantseeringuna. Sel juhul on vaja sõlmida töötajaga kas tööleping või töölepingu muudatus, mis näitab, et töötaja täidab kas täielikult või osaliselt projekti ülesandeid (vastavate lepingute vormistamine on vajalik ka järgneva kahe võimaluse puhul).
- Töötasu jaguneb omafinantseeringuks ja struktuuritoetuseks. Näide: töötaja töötab 50% koormusega projekti jaoks ja tema kuupalk on 10000 krooni. Sel juhul maksab üksus, kus töötaja töötab, talle palka üksuse eelarvest 50% töö eest, s.o 5000 krooni (töötaja põhitöö). Kui projekti jaoks tehtavad tööd, ülejäänud 50% koormusest, soovitakse jagada struktuuritoetuseks ja omafinantseeringuks vastavalt 75% ja 25%, tuleb projekti raamatupidamiskontole omafinantseeringuks kanda 1250 krooni (see on veerand 50% töökoormuse eest saadavast palgast – 5000x0,25). Ülejäänud 3750 krooni makstakse struktuurifondist (s.o. 75% projekti jaoks panustavast töökoormusest).
- Töötasusse ei ole omafinantseeringu osa arvestatud. Sel juhul taotletakse struktuuritoetust kogu töötasu või vastava osakoormuse katmiseks.

Tegevused, mille läbiviimist toetatakse ja mida ühtlasi programmi rahadest on võimalik finantseerida, on alati kirjas programmi dokumentides. Kululiikide omavahelise proportsionaalsuse arvestamisel tasuks lähtuda meetme või programmi eesmärkidest. Kui meede toetab eelkõige n-õ pehmeid projekte (uuringud, koolitused jm), peaksid kulud (nt inventarile) olema väiksemad ja selgelt põhjendatud. Kui on aga tegemist infrastruktuuri projektiga, peaks töötasude osa olema piiratud. Kululiikidele võivad olla seadud ka piirmäärad (nt meede 1.1 kulud inventarile lubatud eelarve mahust 20%). Projekti raames toetatakse ainult abikõlblikke kulusid (kululiigid, mis on programmi raames lubatud). Kulud, mis ei ole abikõlblikud, kuid on projekti läbiviimiseks vajalikud, peab taotleja kandma ise ja neid ei või arvestada omafinantseeringu sisse.



Reeglina ei ole abikõlblikud kulud tegevustest, mis ei kajastu projektiplaanis ja selle põhjal tehtud rahastusotsuses, väljapoolat projektide rahastamisotsuses määratud aega tehtud kulud ja kõik projektiga mitte otseselt seotud kulud, nt erisoodustused, soetus- ja hankekulud, trahvid, intressid, viivised jm. Täpsed abikõlblikud kulud iga meetme raames või programmis on sätestatud vastava meetme määruuses või programmi reeglistikus.

ELi struktuurifondide projektide puhul on organisatsiooni üldkulude ja personalikulude (osakoor-musega töötamisel) arvestamiseks kinnitatud rahandusministri käskkirja 535 «Struktuurifondide vahenditest toetust saavate projektide personalikulude ja üldkulude arvestamise juhendi kinnitamine» ([www.struktuurifondid.ee/failid/RM\\_k\\_skkirja\\_personal\\_i\\_aldkulud\\_lisa.doc](http://www.struktuurifondid.ee/failid/RM_k_skkirja_personal_i_aldkulud_lisa.doc)). Käskkirja aluseks on põhimõte, et kulud tuleb arvestada proportsionaalselt tegelikele kuludele: töötasud vastavalt tehtud töö mahule, st tehtud töötundide alusel, ja üldkulud vastavalt tekkinud kuludele, st teatud protsendi arvestamine kogukuludest üldkuludeks või lõivud ei ole lubatud.

Struktuurifondidest kulude hüvitamisel kehtib põhimõte, et kulud kompenseeritakse tagantjäre-le ehk realselt tehtud kulutuste põhjal. Kui tihti projektile väljamakseid tehakse, sõltub rahastuse saamisest taotleja ja rakendusüksuse sõlmitavast kokkuleppest. Selle perioodi määramisel tuleks arvestada, et väljamaksete esitamise vahemik oleks piisavalt lühike, et tagada projekti finantsiil-ne toimetulek, kuid samas mitte nii tihe, et väljamaksedokumentide kokkupanek võtaks projekti juhtimisel märgatava aja. Toetuse väljamaksmiseks tuleb esitada nii kuludokumendid kui maksmist tõendavad dokumendid. Kuludokumentideks on arved, palgatõendid jm. Makset tõendavateks dokumentideks on kas pangaväljavõte või maksekorraldus (kinnitatud allkirjaga). Iga kulu peab olema dokumentaalselt tõestatud. Iga väljamaksetaotluse puhul kompenseeritakse tehtud kulud proportsionaalselt struktuuritoetuse ja omafinantseeringu jagunemisega (nt meede 1.1 puhul, kus proportsioonid 75% ja 25%, saate tagasi väljamaksetaotluse esitamisel vastava perioodi abikõlblike kulude kogumahust 75%). Selle tingimusega tuleks arvestada projekti eelarve koostamisel, püüdes tagada, et omafinantseeringuks kavandatud kulud jaotuksid projekti lõikes ajaliselt võimalikult ühtlaselt.

Projekti **maksumuse arvestamine**, eriti pikaajaliste projektide puhul, on küll alati hinnanguline tegevus, kuid see peab siiski andma piisavalt täpse tulemuse, et projekti teostamise käigus ei osutuks vajalikuks väga ulatuslikud eelarve muutused (st teatud tegevusteks jääb raha puudu või vastupidi, tekkivad teatud kulude lõikes suured ülejäägid). Eelarve muutused erinevate kulude lõikes on sõltuvalt projektist lubatud tavaliselt 5–10% ulatuses.

#### **Kulude arvestamiseks on mitmeid võimalusi:**

- ümberarvestamine olemasolevatest kuludest – võetakse aluseks organisatsiooni jooksvad kulud (nt üldkulude puhul);
- võrdlus eelnevate projektidega – võetakse aluseks eelnevate projektide rakendamise kogemu-s (nt ürituste läbiviimise kulud);
- hinnangud – kulud määratletakse ilma konkreetse aluseta hinnanguliselt (nt töõjõu puhul turusituatsioon). Tuleb kasutada nt tegevuste või kululiikide puhul, mida pole varem esi-nenud või mille kohta puudub võimalus täpset infot saada. Siinjuures on eelduseks projekti valdkonna väga hea tundmine;
- pakkumiste kogumine – küsitakse teatud teenuste või toodete ostmiseks hinnapaksumisi, mida võib ka lisada projektitaotlusele.

Enamike projektide puhul on vajalik eelnevate meetodite kombineerimine.



Kuidas kulusid kirja panna? Kulude kirja panemist ei tasuks alustada kohe projektis esitatud eelarve tabelitest (üldjuhul kuluartiklite koondtabelid). Alustada tasuks detailse eelarve koostamisest ehk üksikute kuluartiklite lahti kirjutamisest ja alles selle tulemusel vormistada projektis nõutud koondeelarve. Kulude esitamise viisina on soovitatav kasutada tabeleid (vt näide). Eelarve puhul on oluline, et oleks täpselt näha, kuidas kuluartiklite koondsummad kujunevad (nt töötasude puhul: mitme inimese palgaga on tegemist, millal ja mitu kuud või tundi töötatakse jne).

| Kuluartikkel         | Ühik | Kogus | Hind   | Kokku   |
|----------------------|------|-------|--------|---------|
| Projektijuhi töötasu | kuu  | 12    | 15 000 | 180 000 |
| Koolitusmaterjal     | tk   | 50    | 100    | 5 000   |
| ...                  |      |       |        |         |

Kui projekti käigus soetatakse tooteid või ostetakse teenuseid, mille mahud ületavad **riigihanke** seaduses ette nähtud piire, tuleb järgida riigihanke seadust. Riigihanke läbiviimise vajadust ja sellega kaasnevaid kulusid (ka ajalisi) tuleb projekti planeerides ette näha. Riigihanke seaduses sätestatud kord kehtib riigihangete suhtes, mille eeldatav hankelepingu maksumus ilma käibemaksuta on asjade ostmise või teenuste tellimise korral 300 000 krooni ja üle selle ning ehitustööde tellimise korral 2 miljonit krooni ja üle selle. Hankelepingu, mille maksumus ilma käibemaksuta jääb asjade ostmise ja teenuste tellimise korral vahemikku 100 000–300 000 krooni ning ehitustööde tellimise korral 500 000 – 2 miljonit krooni, peab ostja järgima riigihangete teostamise head tava, tagama kasutatava raha kõige ratsionaalsema ja säästlikuma kasutamise ning pakkujate paljususe korral pidama pakkumiste osas läbirääkimisi võimaluse korral vähemalt kolme pakkujaga. Sel juhul tuleb kümne päeva jooksul pärast hankelepingu sõlmimist riiklikule riigihangete registrile esitada riigihanke deklaratsioon. Kui on tegemist alla 100 000 krooni jäävate suuremate toodete või teenuste ostmisega (nt arvutid, kontorimööbel, turunduskonsultatsioonid vms), näeb hea tava ette kolme hinnapakumise küsimist (mõningates programmides võib olla sätestatud alumine piir, millal soovitakse, et projekti teostaja võtaks kolm võrdlevat pakumist, nt 30000 krooni). Projekti koostamise faasis võivad pakkumised olla eelarve koostamise aluseks. Pakkumiste lisamine projektile muudab hindajate jaoks eelarve selgemaks.

**Käibemaksu** arvestamine projektis. Ülikooli puhul on käibemaks abikõlblik (seda saab struktuurifondi rahadest tagasi taotleda) juhul, kui projekti raames soetatakse kaupu ja teenuseid vaid maksuvaba käibe tarbeks, mille sisendkäibemaks ei kuulu mahaarvamisele vastavalt käibemaksuseaduse § 29 lõikes 1 sätestatule. Käibemaksu abikõlblikkust tuleks alati täpsustada meetme määrusest või programmi reeglistikust.

**Amortisatsiooni** võib arvestada inventari pealt, mida kasutatakse pidevalt ja üksnes projekti teostamiseks, proportsionaalselt vastavalt nende kasutusajale projektis ning nende kasulikule elu-eale. Projekti jooksul võib taotleda amortisatsioonikulude hüvitamist vaid projekti abikõlbliku perioodi eest. Täpsed tingimused amortisatsiooni arvestamiseks võivad programmi varieeruda.

Projektis nõutud koondeelarvele (vorm tavaliselt ette antud) võib lisada kulusid täpselt kirjelda-

va detailse eelarve, mis on ka projekti meeskonna jaoks hiljem töödokumendiks. Kui taotlusele esitatud nõuded ei keela, on kasulik projektile lisada olulised dokumendid, mille infot ei ole võimalik ette antud taotlusvormis kajastada. Lisada võib nt täpse tegevuste ja ajagraafiku (Gantt tabel), detailse eelarve, hinnapakkumised, lepingud hankijatega, projekti teostamisega seotud strateegilised dokumendid (arengukavad, projekti jaoks olulised otsused, regulatsioonid jm).

## **Kõik on justkui valmis...? Projekti esitamine ja hindamine**

ELi struktuurifondide projektide esitamine võib toimuda kahel peamisel viisil. Kuulutatakse välja regulaarselt taotlusvoore (miinimum kestvus tavaliselt 45 päeva), mille jooksul on võimalik projekte esitada (nt meede 1.1). Teisel juhul võib taotlusvoorude arv olla programmeerimisperioodil limiteeritud (nt meede 2.3 Teadus- ja arendusametuste infrastruktuuri arendamise programm). Mitmete taotlusvoorude puhul esitavad taotlejad üldjuhul projekti ühes osas. Mitte-rahastamisel on võimalus projekt taasesitada järgmisse voo. Väiksema taotlusvoorude arvuga meetmete puhul või ka suuremahulisemate toetustega meetmete puhul esitatakse taotlus sageli kahes osas. Esmalt eeltaotlus ja seejärel täistaotlus. Eeltaotluse kulud kannab reeglina taotleja, kuid projekte, mis on eeltaotluste vooorus heaks kiidetud, võidakse täistaotluse koostamiseks kaasfinantseerida juba struktuurifondidest. Taotlusvoore korraldatakse või raha jagatakse seni kuni vastavale meetmele selleks perioodiks eraldatud summa lõppeb (praegune programmeerimisperiood kestab kuni 2006. aastani, järgmine periood 2007–2013). Kui taotlus esitati enne tähtaega, teostab rakendusüksus enamiku struktuurifondide meetmete puhul kohe tehnilise vastavuse kontrolli ja vajadusel on sel juhul võimalik projekti veel parandada. Tehnilise vastavuse kontrolli teostamisel vaadatakse, kas kõik dokumendid on nõuetekohaselt vormistatud ning kontrollitakse ka rahastamisplaanide ja eelarvete korrigeerimist. Miinimum aeg projekti esitamiseks on taotluse puhul 10 päeva enne taotlusvooru viimast päeva (sõltub konkreetsest RAKi meetmest!) Hilisemal projekti esitamisel teostatakse tehnilise vastavuse kontroll taotlusvooru sulgemisel ja projekte enam parandada pole võimalik. Info projekti esitamise nõuetest (mitu eksemplari jms) on meetmete rakendusüksuste kodulehekülgedel.

ELi struktuurifondidest finantseeritavate projektide hindamine toimub Eesti-siseselt. Pärast taotluse esitamist rakendusüksusele kontrollitakse seal taotluse tehnilist vastavust. Projektid, mis tunnustatakse vastavaks, lähevad sisuliseks hindamiseks ekspertidele. Projekti hindavate ekspertide arv sõltub taotluse mahust. Ekspertid on eelnevalt valitud avaliku konkursi tulemusel. Ekspertid hindavad eraldi projekti sisulist osa ehk tegevusplaanide, finantsplaanide ja projekti organisatsiooni, juhtimist. Antud hinnangute alusel seatakse projektid pingeritta. Seejärel otsustab valikukomisjon, milliseid projekte rahastatakse. Valikukomisjoni tööd juhib üldjuhul rakendusamet ja see koosneb ministriumide ning valdkonna organisatsioonide esindajatest. Hindamisprotsessi pikkus taotluse esitamisest rahastusotsuse tegemiseni võib varieeruda sõltuvalt meetmest, kuid on keskmiselt 60 päeva.

ELi haridusprogrammide puhul teeb lõpliku valiku ja kinnitab rahastatavad projektid Euroopa Komisjon. Enne seda aga hindavad projekte eksperdid Eestis.

Täpse projektide esitamise ja hindamise korra sätestavad vastavate meetmete määrused.



# Kasulik info

## Kontakte

Rakendusüksused

Meede 1.1. Elukestva Õppe Arendamise Sihtasutus INNOVE, tel. 699 8060,

[struktuurifondid@innove.ee](mailto:struktuurifondid@innove.ee), [www.innove.ee](http://www.innove.ee)

Meede 1.3. Tööturuamet, tel 625 7740, [esf@tta.ee](mailto:esf@tta.ee), [www.tta.ee/esf](http://www.tta.ee/esf)

Meede 2.3. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, tel 627 9400, [info@eas.ee](mailto:info@eas.ee), [www.eas.ee](http://www.eas.ee)

Meede 4.3. Elukestva Õppe Arendamise Sihtasutus INNOVE, tel 699 8060,

[struktuurifondid@innove.ee](mailto:struktuurifondid@innove.ee), [www.innove.ee](http://www.innove.ee)

Haridus- ja Teadusministeeriumi koolivõrgu büroo regionaalsete esinduste juures tegutsevad ELi konsultandid, kes nõustavad meede 1.1 projektide kavandajaid: Tallinna piirkond, Inna Laanmets, 628 1239, [inna.laanmets@hmb.ee](mailto:inna.laanmets@hmb.ee)

Haridus- ja Teadusministeeriumis koordineerib struktuurifondide alast tegevust tõukefondide talitus, juhataja Annemari Päll, 735 0277, [annemari.pall@hm.ee](mailto:annemari.pall@hm.ee)

Eesti Infotehnoloogia Sihtasutus, Tiigriülikool SA konkursid Katrin Pink, arendusjuht, 628 5812, [katrin.pink@eitsa.ee](mailto:katrin.pink@eitsa.ee)

## Olulisemad regulatsioonid

Olulisemad ELi struktuurifondidest toetuse taotlemist reguleerivad dokumendid.

Riiklik arengukava (RAK) ja RAKi programmitäiend – paneb paika prioriteetidid, toetatavad tegevused ja institutsioonid, kes võivad toetust taotleda.

### ELi regulatsioonid struktuurifondide rakendamisest:

Nõukogu määrus (EÜ) nr 1260/1999, millega nähakse ette üldsätted struktuurifondide kohta.

(21. juuni 1999) [www.legaltext.ee/et/andmebaas/tekst.asp?dok=T30423&keel=et](http://www.legaltext.ee/et/andmebaas/tekst.asp?dok=T30423&keel=et)

Komisjoni määrus (EÜ) nr 448/2004, 10. märts 2004, millega kehtestatakse nõukogu määruse (EÜ) nr 1260/1999 üksikasjalikud rakenduseeskirjad seoses struktuurifondide kaasfinantseeritavate meetmetega seotud kulutuste abikõlblikkusega [europa.eu.int/eur-lex/et/dd/docs/2004/32004R0448-ET.doc](http://europa.eu.int/eur-lex/et/dd/docs/2004/32004R0448-ET.doc)

Komisjoni määrus (EÜ) nr 1159/2000, mis käsitleb liikmesriikide järgitavaid teavitamis- ja avalikustamismeetmeid seoses struktuurifondide antava abiga (30. mai 2000)

[www.legaltext.ee/text/et/T50797.htm](http://www.legaltext.ee/text/et/T50797.htm)

### Riiklikud regulatsioonid struktuurifondide rakendamisest:

Struktuuritoetuse seadus, RTI 2003, 82, 552

[www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=688575](http://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=688575)

Rahandusministri 08.03.2004 määrus nr 29 «Struktuuritoetuse kasutamise finantsaruannete esitamise kord» [www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=717516](http://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=717516)

Rahandusministri 08.03.2004 määrus nr 28 «Struktuuritoetuse seire ja hindamise üldine kord» [www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=716877](http://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=716877)  
Rahandusministri 11.03.2004 määrus nr 31 «Struktuuritoetuse väljamaksmise kord» [www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=719872](http://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=719872)  
Rahandusministri 25.02.2004 määrus nr 27 «Struktuuritoetuse tagasinõudmise ja tagasimaksmise kord» [www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=712628](http://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=712628)

Iga RAKI meetmist toetuse taotlemist reguleerib meetme määrus:

- 1.1. Tööjõu paindlikkust, toimetulekut ja elukestvart õpet tagav ning kõigile kättesaadav haridussüsteem.
- 1.3. Võrdsed võimalused tööturul.
- 2.3. Teadus- ja arendustegevuse ning innovatsiooni edendamine.
- 4.3. Kutse- ja kõrghariduse ning seda toetava infrastruktuuri kaasajastamine.

Meetme 1.1 raames on koostatud ka meetme aastased tegevuskavad, mis sätestavad RAKIs loetletud tegevuste hulgas prioriteetid, mida vastaval aastal toetatakse [www.innove.ee/ee/files/aasta\\_2005\\_tegevuskava.pdf](http://www.innove.ee/ee/files/aasta_2005_tegevuskava.pdf).

Valdkondlikud arengukavad – valdkonnas, kus toetust taotletakse, peab projekt arvestama valdkondlike riiklike arengukavadega.

### **Projekti partnerid**

ELi struktuurifondide projekti on võimalik partnereid lisaks otsekontaktidele otsida eelkõige vastava meetme rakendusüksuse või -asutuse abil.  
Partnereid võib otsida rakendusüksuse (või meetme) e-posti listi kaudu, info listide ja liitumise kohta rakendusüksuste kodulehekülgedel.  
Partnerite leidmiseks võib pöörduda ka rakendusüksuste poole, kes omavad infot kavandata- vatest taotlustest.  
Meede 1.1 puhul omavad kavandatavatelt valdkonna koondprojektidest ja osaliselt koordi- neerivad neid Haridus- ja Teadusministeeriumi vastavad osakonnad (noorteosakond, teaduse ja kõrghariduse osakond jne).

ELi rahvusvaheliste programmide puhul on partnereid võimalik enamasti otsida vastavate programmide kodulehekülgedelt (sisaldavad partnerotsingu andmebaase).  
Nt Leonardo da Vinci partnerite andmebaas [leonardo.cec.eu.int/psd](http://leonardo.cec.eu.int/psd)  
Equal projektide andmebaas [equal.cec.eu.int/equal/jsp/index.jsp?lang=en](http://equal.cec.eu.int/equal/jsp/index.jsp?lang=en)  
ELi 6. raamprogramm [fp6.cordis.lu/fp6/partners.cfm](http://fp6.cordis.lu/fp6/partners.cfm) jt

EU Centeri lehekülg, info ELi rahastamisvõimaluste kohta ja partnerite otsimise võimalus [www.eucenter.org](http://www.eucenter.org)



## Abi projekti kavandamisel

Projektide kirjutajad. Võib kaaluda projektikirjutaja võtmist ka väljastpoolt, kui üksuse töötajatel ei ole piisavalt aega taotlust koostada või puudub täielikult kogemus projektide koostamiseks. Vaatamata sellele, kas võetakse projektikirjutaja väljast või on oma üksuse töötaja, on vajalik tihe koostöö projektikirjutajatega (üksuse töötajatel tuleks kirjutamise perioodiks planeerida vastavateks koosolekuteks aega). Kui siiski soovitakse taotluse koostamisel abi, kuid kogu projekti kirjutamiseks teenust sisse osta ei soovita/ei ole võimalik, võib kasutada konsultatsioonide võimalust. Nt kasutada tunnitasu alusel konsultanti, aitamaks koostada eelarvet või muid projekti osi.

Hinnad projektide kirjutamiseks on varieeruvad. Hind taotluse koostamise eest võib olla madalam, kui sellele lisandub edukuse protsent (kui projekt rahastatakse), mis on keskmiselt 2% taotluse kogumahust. Meede 2.3 projektide puhul on projektide koostamise hind kõrgem, kuna sisaldab sageli ka tasuvusuuringu ja/või äriplaani koostamist. Meede 2.3 projektide puhul, kus toimub nii eeltaotluse kui täistaotluse esitamine, finantseeritakse sageli täistaotlust juba struktuuritoetusest. Meede 1.1 puhul ei finantseerita taotluse koostamise kulusid.

Nimekirja võimalikest projektide kirjutajatest leiab TLÜ Spinno kodulehel

[www.tpu.ee/?LangID=1&CatID=1797](http://www.tpu.ee/?LangID=1&CatID=1797)

Projektijuhi palkamist väljastpoolt ülikooli tasub kaaluda juhul, kui on tegemist väga laiaulatusliku projektiga, kus on planeeritud palju tegevusi ja osalevad mitmed partnerid. Projektijuhi roll on pigem koordineeriv ning sisulise töö juhtimine on delegeeritud projektitöörühmi juhtivatele ekspertidele.

Kasulikke linke

ELi struktuurifondide lehekülj Eestis [www.struktuurifondid.ee](http://www.struktuurifondid.ee)

Info ELis pakutavatest grantidest [europa.eu.int/grants](http://europa.eu.int/grants)

EL rahastamisallikad [www.welcomeurope.com/default.asp](http://www.welcomeurope.com/default.asp)

Info teadus- ja arendustegevuse arengutest ja uudistest ELis

[http://www.europa.eu.int/comm/research/index\\_en.cfm](http://www.europa.eu.int/comm/research/index_en.cfm) Europa - Research



Koostaja Renna Unt  
Kujundaja Mihkel Ronk  
Väljaandja TLÜ Spinno  
spinno@tpu.ee | [www.tpu.ee/spinno](http://www.tpu.ee/spinno) | 6409 149  
© Tallinna Ülikool 2005



