

SISSEJUHATUS PROJEKTIJUHTIMISSE

Margit Säre
Peipsi Koostöö Keskus

margitsare@gmail.com
www.ctc.ee

7.09.2017

PROJEKTIJUHTIMINE; 07.09. - 14.12.2017; k.11.15-14.30

7.sept 2017 <i>Margit Säre</i>	21.sept 2017 <i>Rait Talvik</i>	5.okt 2017 <i>Eeva Kirsipuu-Vadi</i>	19.okt 2017 <i>Sirje Tamm</i>	2.nov 2017 <i>Aija Kosk</i>	16.nov 2017 <i>Margit Säre</i>	30.nov 2017 <i>Eeva Kirsipuu-Vadi</i>	14.dets 2017 <i>Margit ja Eeva</i>
Sissejuhatus	Idee loomine ja arendamine. Loovtöö meetoodikad	<i>Projekti idee ja rahastaja tutvustus</i>	Projekti eelarve koostamine	Riigihanged projektides: riigihanke kohustuslase d, liigid, dokumendid, läbiviimise etapid	Projekti hindamine, aruandluse korraldamine ja aruannete koostamine	Projekti sisene ja väline kommunikatsioon	Kursuse lõputöö, s.o. projektitaotluse esitlemine
Projekti tsükkel. Strateegiline planeerimine	Projekti kavandamine – s.h. mõõdikud ja efektiivsus	Riskianalüüs ja riskidega toimetulek	Ressursside planeerimine s.h. eelarve + maksud		Konsultatsioon: projekti kirjutamine	Pressiteadete koostamine	Hindamine
Projektide rahastamine	Logframe	Tegevuste ja meeskonna planeerimine. Meeskonna liikmete rollid projektis.	Lepingud			Seminar-ürituse korraldamine	
Eesti- ja rahvusvahelised projektid ning rahastajad	Projekti idee presenteerim, <i>Kodutöö järgmiseks loenguks: projekti idee ja rahastaja valimine</i>	Grupi dünaamika					
Kodutöö		Partnerlus projektis					

TÄNASES LOENGUS:

- Projektijuhtimise mõisted
- Projekti tsükkel ja strateegiline planeerimine
- Projektide rahastamine
- Eesti- ja rahvusvahelised projektid ning rahastajad

MIS ON PROJEKT:

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

Ettevõttes on suur osa projekte seotud org.-i arendustegevustega. Arendusprogrammid jagatase projektideks (järgnevad, samaaegsed)

On ettevõtteid, kelle põhitegevus ongi mingi valdkonna proj. läbiviimises (reklaamibüroo)

Projekti tunnusteks: uudsus, interdistsiplinaarsus, komplitseeritus, riskirohkus, laiem mõju

PROJEKTI LIIGID:

Projekte võib liigitada

-tegevusvaldkonna (tootearendus-, juhtimis ja haldus-, kvaliteedi-, teadus-, tehnilised projektid),

- Iseloomu (loovprojektid-tulemust raske mõõta; ja tehnilised projektid-konkretnen tulem)

-ulatuse (suur, väike),

-tulususe (äri, mittetulundus),

-staatus (institutsionaalsed, eraelu)

- teostaja järgi:

Organisatsioonisisene arendusprojekt (teostatakse ise)

Tellimusprojekt (tellitakse spets. ettevõttelt ja projekt teostatakse allhanke korras)

MTÜ Noortekonverentsid otsib oma meeskonda projektijuhti

Pärnu Konverentsidest tuule tiibadesse saanud MTÜ Noortekonverentsid on kodanikuühiskonda edendav organisatsioon, mis toob noorteni teemasid ja valdkondi, mis suurendavad noorte ettevõtlikkust oma mõtete realiseerimiseks ning loovad noortele elukestva harjumuse panustada kodanikuühiskonda. Praegu teeme koostööd paljude tuntud ülikoolide, organisatsioonide ja firmadega.

Lahe Koolipäev on Eesti suurim regulaarne konverents, mis toimub sel aastal 12. korda!

Ametikoht: Noortekonverents Lahe Koolipäev 2015 projektijuht

Vaata: <http://noortekonverents.ee/> või <https://et-ee.facebook.com/LaheKoolipaev>

Sõlmiv leping ja koormus: tööleping/ tasu ning töögraafik kokkuleppel

Konverentsi korraldusaeg: veebruar- detsember (konverentsipäev on novembris)

Projekti juht koordineerib nii projekti sisulist kui ka tehnilist ettevalmistust. Projekti eesmärke aitab koostöös projektijuhiga täita programmijuht ja vabatahtlikest koosnev meeskond.

Projektijuhi tööülesanded on:

- * Projektimeeskonna juhtimine ja tegevuskava planeerimine
- * Projektimeeskonna koosseisude korraldamine ja tegevuskava jälgimine
- * Konverentsi partneritega suhtlemine
- * Finantsvahendite planeerimine ja tagamine
- * Konverentsipaiga planeerimine ja suhtluse koordineerimine
- * Projektitaotluste ja aruandluse koostamine
- * Koolidega suhtlemine ning konverentsi turundamine
- * Programmi planeerimine ja ettevalmistus sh programmi vajaminevate vahendite tagamine koos programmijuhiga
- * Transpordi ja toitlustuse korraldamine
- * Konverentsi materjalide väljatöötamine
- * Noorte kaasamine (koduleht, plakatid, listikirjad jne)
- * Pressiteadete koostamine ja suhtlus meediagaKodulehe jt sotsiaalsete kanalite sisuline haldamine

Nõuded kandidaadile:

PROJEKTI JA TAVATÖÖ ERINEVUSED

- Projekt sobib olukorras, kus ühekordne, eri valdkondade piire ületav ettevõtmine ei ole põhiorg-s korrektset teostatav ning vajab spets koordineerimist ja juhtimist

Töö on pidev, konkreetse lõputa org-i igapäevane tavatöö (saritootmine, rmtp.)

Kui projektitööd üritatakse teostada org-s ilma projektita tekib sageli probleeme:

- Põhitöö kõrvalt ei võeta endale vastutust uusi kohustusi täita, või jäävad venima põhitöö ülesanded
- Infokulg aeglane

MIKS JAGATAKSE RAHA

Rahastaja - Soovib saavutada arengut mingis Valdkonnas.

Rahastaja tahet näitavad programmdokumendid , arengukavad, seni toetatud tegevussuunad

Programmeerimine - määratakse kõrgeimal võimalikul tasemel kindlaks poliitilised suunad, prioriteedid ja üldised eesmärgid.

Projekti peab haakuma võimalikult täpselt selle programmi/fondi põhieesmärkidega.

Enne projekti kirjutamist tee hästi selgeks programmi eesmärgid.

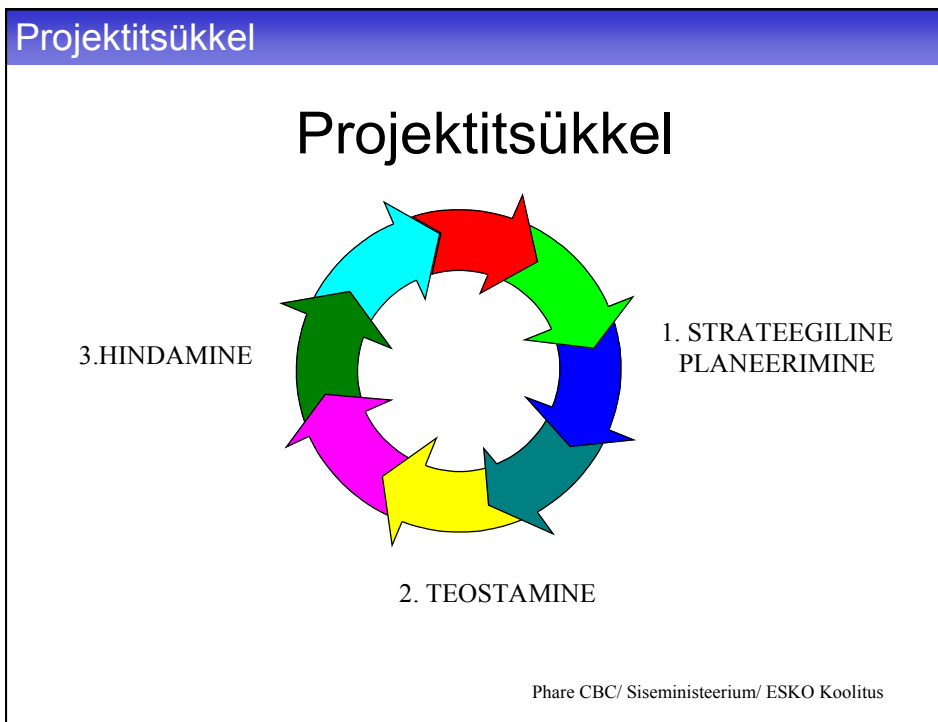
PROGRAMMI STRATEEGILISE EESMÄRGI NÄIDE: Eesti-Venemaa piiriülese koostöö programm

Programmi strateegiline eesmärk on edendada ühiseid arendustegevusi regiooni konkurentsivõime parandamiseks, kasutades ära regiooni potentsiaali ja soodsat asukohta Euroopa Liidu ja Vene Föderatsiooni vahelisel ristteel. Programmi konkreetne eesmärk on muuta laiem piiriala elustandardi ja investeerimiskliima parendamisele suunatud tegevustega nii selle elanikele kui ka ettevõtetele atraktiivseks.

PROJEKTI PLANEERIMINE

GROW mudel (Carol Wilson)

- ◉ Selgitame välja eesmärgi - **Goal**
- ◉ Kaardistame hetkeolukorra- **Reality**
- ◉ Leiame erinevad viisid, mis viivad hetkeolukorrast eesmärgini - **Opportunities**
- ◉ Valime välja ühe variandi, mida ellu viia - **Will**



PROJEKTI STRATEEGILINE PLANEERIMINE..

...hõlmab tegevusi, mis leiavad aset enne projekti elluviimist. Edukus/läbikukkumine otsustatakse sageli selles faasis

- ◉ olukorra määratlemine
- ◉ probleemide analüüs
- ◉ kavandamine: eesmärkide püstitamine ja strateegia valik
- ◉ ressursside planeerimine

STRATEEGILINE PLANEERIMINE

1. Määratlemine

Projekti konteksti ehk olukorra määratlemisel tuleb teadvustada, mis meid ning keda meie mõjutame.

Konteksti-, probleemi- ja riskide analüüs.

Arendatakse ideid edasi, konsulteeritakse nii kasusaajate (beneficiaries) kui teiste sidusgruppidega (stakeholders).

Vastused küsimustele: millised on poliitilised suunad, missugused on väärtused/põhimõtted, mis on ohud ja riskid, välised tegurid

SIDUSGRUPPIDE KAASAMINE

Sidusgrupid on kodanike rühmad, organisatsioonid, mis võivad projekti mõjutada ehk olla projekti poolt positiivselt või negatiivselt mõjutatud.

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

STRATEEGILINE PLANEERIMINE

2. Probleemide analüüs..

Projektiidee allikaks on tavaliselt mingi probleem. Seega tuleb hea idee leidmiseks süstemaatiliselt tegeleda probleemi määratlemisega.

Probl. analüüsiks on mitmeid tasandeid, meetodeid

Probleemianalüüs toob välja hetkeolukorra neg. Ilmingud ja põhjus-tagajärg suhte erinevate probleemide vahel

2. Probleemide analüüs..

Lahendamist vajava probleemi süsteemse kirjeldamise meetodid: Mõttekaardid (mind mapping), E.de Bono kuue mõttemütsi meetod (*Six Thinking Hats jm*), probleemipuu

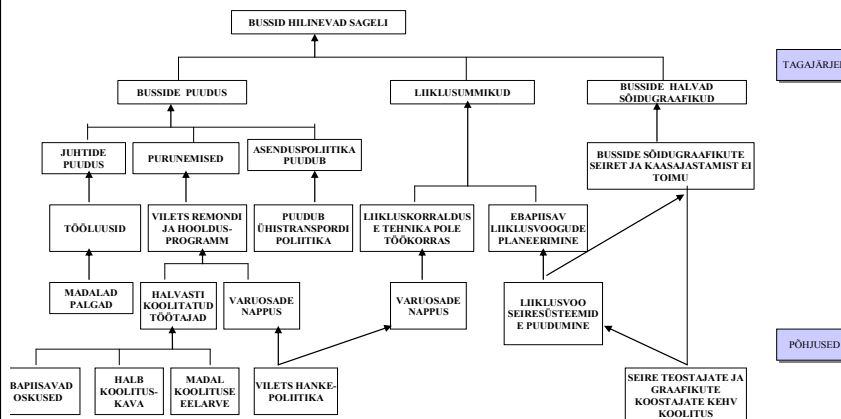
- ◉ **Probleemipuu** on omavahel seotud probleemide hierarhia, mida analüüsitakse põhjus-tagajärg seose kaudu.

Alustada tuleb keskse probl sõnastamisest, millega kõik ajurünnaku osalejad nõustuvad.

Millised probl. on omavahel seotud?

strateegiline planeerimine

Probleemipuu



Phare CBC/ Siseministerium/ ESKO Koolitus

STRATEEGILINE PLANEERIMINE

3. Projekti kavandamine- vormistatakse väljavalitud ideest konkreetne projekt; eesmärkide püstitamine ja strateegia valik eesmärkide saavutamiseks

4. Ressursside planeerimine - määratletakse projektide rahalised vajadused ning sobitatakse kasutada olevate vahenditega.

Iga projekt peab toime tulema kolme piiranguga: tähtaeg, eelarve ja tulemus.

MÄÄRAMATUSE PLANEERIMINE PROJEKTI PLANEERIMISES

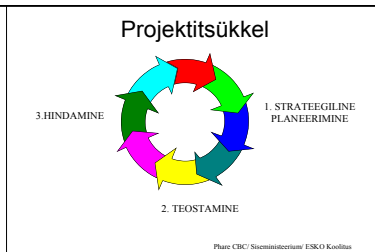
- ◉ Kuna määramatus (nt. ilm, tärned ..) ja ettenägematud asjaolud (poliitika..) on projekti lahutamatu osa, planeeritakse projektidesse sisse aja- ja rahavaru ehk puhver.
- ◉ Piirangud on vaja panna prioriteetide järjekorda ja arvestada neid projekti lepingutingimuste ja sanktsioonide koostamisel, milles järeleandmisi teha ei saa ja millises osas on järeleandmised mõeldavad.
- ◉ Mida suurem on määramatuse risk, seda suurem on projekti maksumus.

STRATEEGILINE PLANEERIMINE

II Teostamine

Käivitamine - vajalikud ettevalmistused projekti või programmi alustamiseks - täpsustatakse lähteülesanded, viiakse läbi pakkumiskonkursid, valitakse meeskond, sõlmitakse lepingud, valmistatakse ette projekti keskkond jne.

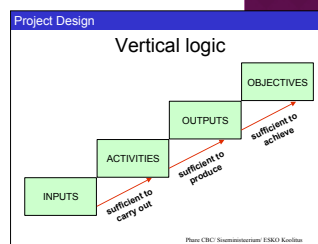
Läbiviimine - teostatakse ettenähtud tööd ning jälgitakse nende kulgu algse plaani taustal. Kui leitakse kõrvalekaldeid planeeritust, on vaja selgitust. Vajadusel saab projekti ümber suunata või seda kohandada vastavalt muutunud olukorrale.



PROJEKTI RAKENDAMISE VERTIKAALNE LOOGIKA....

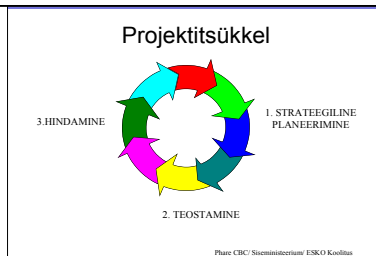
5 taset, mis on omavahel seotud: üldised eesmärgid, otsesed eesmärgid ning sisendite väljundite ja tegevuste omavaheline seos.:

- Et saavutada üldised projekti/ programmi eesmärk on vaja täita otsesed eesmärgid
- Et täita otsesed projekti eesmärgid on vaja teatud väljundeid
- Et töötada välja väljundid on vaja läbi viia kindlad tegevused
- Et läbi viia tegevused on vaja sisendeid



4.PROJEKTI LÕPETAMINE JA HINDAMINE

- NB: Projektide hindamist pole vaja mitte ainult saavutatud tulemuste ja nende mõju analüüsiks, vaid samuti õpitu-kogetu tuvastamiseks ning selle tähenduse väljaselgitamiseks tulevaste projektide jaoks.
- Hindamise tuleb teha kogu projekti või programmi perioodi jooksul. Sel juhul on võimalik rakendada järeldusi juba käimasoleva projekti või programmi eluajal.



PROJEKTI JÄTKUSUUTLIKKUS (SUSTAINABILITY)

- Jätkusuutlikkus tähendab tegevuse jätkumise võimalust pärast projekti lõppu. See on elluviimisele järgnevate taotleja ja partnerite poolt läbiviidavate tegevuste kirjeldus
- Rahaline kaetus (nt. jooksvate kulude katmine pärast projekti lõppemist)
- Otsese jätkusuutlikkuse tõestatus.

Projekti kaudne jätkusuutlikkus

- Projekti elluviimisega loodud eeldused edasiseks arenguks, prognoosid (nt. projekt loob teatud eeldused erainvestoritele, prognoositakse x töökoha loomist teatava perioodi jooksul).

PROJEKTI ISELOOMUSTAVAD:

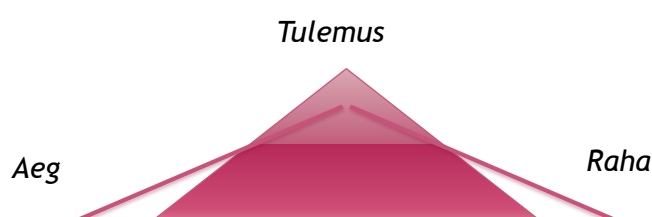
3 piiravat tegurit:

- **Aeg.** Projekt toimub kindlas ajaraamis. Tal on konkreetne algus ja lõpp.
- **Ressurss.** Projekti käsutuses on eelnevalt kokkulepitud ressurss, mille väärtus on rahaliselt mõõdetav
- **Tulemus.** Tulemust kirjeldatakse eesmärkide ja väljundite kaudu. Projektil on kindel eesmärk, mis tuleb projekti abil saavutada (tulemus)

Projektitöö õnnestumiseks koostatakse projektile aja-graafik, eelarve, luuakse põhiorganisatsiooni juurde ajutine organisatsioon

PROJEKTI ÕNNESTUMISEKS

- Õnnestumise seisukohalt on oluline, et planeeritud tulemus ning projektile eraldatud aja ja raharessursid oleksid tasakaalus. Probleemid ühes tahus mõjutavad ka teisi projekti komponente (pr. venimine toob lisakulu)



MILLEST SAAB ALGUSE HEA PROJEKT

- Heast ideest, mis võimalikult täpselt haakub selle programmi/fondi põhieesmärkidega.
- Hea idee leidmiseks tuleb süstemaatiliselt tegeleda probleemi määratlemisega.

Mida laiema kõlapinnaga on projekt ja mida paremini ta haakub:

- regiooni arengustrateegiaga
- rahastava institutsiooni põhieesmärkidega
- sihtrühma vajadusega

...seda parema hinnangu projekt saab.

- Samas peab projekti idee olema realistlik ja konkreetne, mitte "õhku" täis puhutud.

TAOTLUSVORM

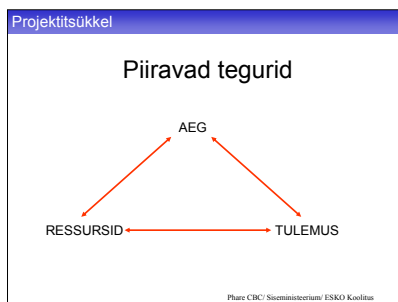
- Vajalikkuse põhjendus/taust, seos arengukavadega
- Eesmärgid
- Tegevuste kirjeldus
- Projekti riskid
- Avalikustamine/teavitamine
- Taotleja, partner kirjeldus
- Projekti juhtimine
- Sihtrühm, kasusaajad

EESMÄRK/TULEMUS

Projekti eesmärk on kirjeldus mõõdetavast tulemusest, mis tuleb saavutada teatud aja piires. Seda iseloomustavad väljundid (toode, teenus)

Eesmärk peab olema:

- Reaalne
- ajastatud
- vasturääkivusteta
- üheselt mõistetav
- mõõdetav
- mitte tegevust kirjeldav



EESMÄRK/TULEMUS

Üldine eesmärk on kaugem siht, millele projekt on suunatud, kuid milleni jõudmiseks vajatakse mitme projekti koosmõju.

Üldine eesmärk peaks kajastama ka programmi või projekti vastavust valitsuse/ riikliku sektori/ regionaalse poliitikaga.

Otsene eesmärk – on olukord, mida soovitakse saavutada konkreetse projekti tulemusena. Võib olla mitu otsest eesmärki (sõltub üldeesmärkidest)

Otsene eesmärk on:

- Spetsiifiline ehk ainulaadne - antud projekti teistest eristav;
- Mõõdetav ehk arvuliste ja/või kvaliteedinäitajatega kirjeldatud;
- Ajaliselt määratletud
- Realistlik ehk antud tingimustes teostatav;
- Täpne ehk üldsõnalisust ja ebamäärasust vältiv.

Neid omadusi saab meelde jätta SMART-reeglina
(*smart* - inglise k. "arukas")

EESMÄRGI NÄIDE

- Üldine eesmärk on aastaks 2017 vähendada Tartu maakonnas noorte tööpuudust 8%ni, vastavuses vabariigi valitsuse x strateegiaga

Otsene eesmärk:

- Aastal 2017 leiab vähemalt 80% Tartumaa kutsekoolide lõpetajatest töö vähemalt 6 kuu jooksul
- Aastaks 2017 on pikaajaliste Tartumaa noorte töötute arv kahanenud 6%-ni

PROJEKTI EELDATAVAD TULEMUSED

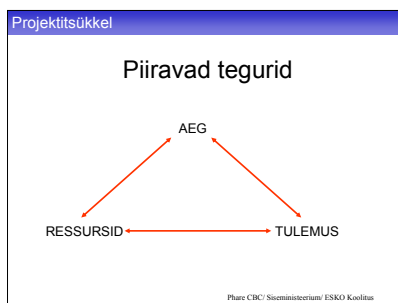
- Tulemuste (väljundite kaudu) selgub eesmärkide saavutamine
- Enamikel projektidel on olemas:
 - **kvantitatiivsed ja**
 - **kvalitatiivsed tulemused**

Kvantitatiivne tulemus on kirjeldatav mõõdetavates suurustes. (N: osalejate arv, trükise tiraaž, lehekülgede arv, meetrid jms)

Kvalitatiivse tulemusele hinnangu andmine on võimalik uuringuid teostades. (N: turvatunde kasv, rahulolu suurenemine, teadlikkuse tõus jms.)

RESSURSS

- ◉ Ressurss - projekti käsituses on eelnevalt kokkulepitud ressurss, mille väärtus on rahaliselt mõõdetav ning mis moodustab eelarve. Ressursid = inimesed, töövahendid, ruumid kui ka muud materiaalsed väärtused.



- ◉ Üks projekt ei lahenda korraga kõiki probleeme, tee enne täpselt selgeks, mida tahad projektiga saavutada
- ◉ Jälgi, et kirjeldatud idee/probleem ei muutuks projekti jooksul
Projekt peab andma vastuse:
 Mida tehakse? Miks tehakse? Kes teeb?
 Kuidas tehakse? Kuidas kaetakse kulud?
- ◉ Projekt peaks tulenema vajadusest, seda ei ole mõtet vägisi “pastakast välja imeda”

RAHASTAMISALLIKAD

- ◉ Kohaliku omaalgatuse programm (www.kysk.ee/kop)

Sügis 2017 - Toetused kogukonna arengu ning elukeskkonna ja kogukonnateenuste arendamiseks

HASARTÄNGUMAKSU NÕUKOGU

<http://www.hmn.ee/>



KULTUURIMINISTEERIUM



SOTSIAALMINISTEERIUM



HARIDUS- JA TEADUSMINISTEERIUM

Prioriteetid, põhimõtted ja taotlemine



Pere / Tervis / Hoolekanne



Haridus / Teadus / Noored



Sport / Kultuur

ETTEVÕTLUSE ARENDAMISE SIHTASUTUS

www.eas.ee

38 erinevate toetusmeedet, näiteks:

Rahvusvaheliste spordi- ja kultuurisündmuste toetus

 Grant for international events and conferences

Sihtgrupp: Eestis registreeritud juriidilised isikud, samuti Eesti riigiasutused ja KOV-ide üksused.

Rahvusvaheliste sündmuste väliturundust, meediakampaaniaid ning kvaliteetset korraldust toetame selleks, et sõnum Eestist kui atraktiivsest reisisihist ning rahvusvaheliste sündmuste toimumiskohast jõuaks võimalikult paljude inimesteni ning tooks siia uusi külastajaid. Iga ööbiva väliskülastajaga kaasneb tulu meie teenindussektorile ning igal osalejal peab Eestit jääma mälestus, mis toob teda ja tema sõprusringkonda siia ka tulevikus.

ARCHIMEDES

Loodud rahvusvaheliste haridus- ja teaduskoostööprogrammide menetlemiseks

www.archimedes.ee

Erasmus+ - Haridus- ja teaduskoostöö projektid, praktika...

Vabatahtlik teenistus

Noortealgatus

Noorsoovahetus

Nordplus Junioriga Põhja- ja Baltimaadesse

KESKKONNAINVESTEERINGUTE KESKUS

www.kik.ee

KIKi keskkonnaprogrammi teise taotlusvooruga laekus 537 taotlust: keskkonnateadlikkuse valdkonda 165, looduskaitse 98 ja jäätmekäitluse 65 projekti.

Keskkonnaprogramm:

- veemajanduse programm;
- jäätmekäitluse programm;
- keskkonnakorralduse programm;
- looduskaitse programm;
- metsanduse programm;
- kalanduse programm;
- keskkonnateadlikkuse programm;
- atmosfääriõhu kaitse programm;

PRIA.EE

 Toetused

AA /

Oluline info

Taimakasvatus

Loomakasvatus

Kalandus

Nõuanne, koolitus, arendamine

LEADER

Külaelu arendamine

Metsandus

ENPI PIIRIÜLENE KOOSTÖÖ

◉ Eesti-Läti Piiriülese Koostöö Programm

www.estlat.eu

- Programmi piirkonna suurem omavaheline sidusus
- piirkonna konkurentsivõime tõstmine
- ◉ Aktiivsed, jätkusuutlikud ja integreeritud kogukonnad

◉ Eesti-Vene Piiriülese Koostöö Programm

www.estrus.eu

www.kysk.ee

 **KÜSK** Kodanikuühiskonna
Sihtkapital

Sisesta märksõna...

Taotlejale

Uudised

Sündmuste kalender

Toetuste ajalugu

Meist

Avaleht → Taotlejale → Toetussuunad → Hetkel avatud taotlusvoorud ja konkursid

Hetkel avatud taotlusvoorud ja konkursid

- Vabaühenduste majandusliku elujõulisuse arenguhüppe taotlusvoor (tähtaeg 1. juuni 2017)
- EV100 kingituste ja sündmuste väiketoetuste taotlusvoor (tähtaeg 06.06.2017)
- Tugitegevuste konkurss (tähtajad 01. märts, 01. juuni, 01. september ja 01. november)
- Reisitoetuste konkurss (jooksvalt avatud)
- Välisprojektide omafinantseeringu konkurss (jooksvalt avatud)
- EV100 Rahvusvaheliste katusorganisatsioonide suursündmuste konkurss (jooksvalt avatud)

INTEGRATSIOONI SA

www.meis.ee

2017 konkursiplaan

Integratsiooni Siintasutus » Konkursid » 2017 konkursiplaan

NR	KONKURSI NIMETUS	KONKURSI TÜÜP	VASTUTAV ISIK	KOGUMAHT ilma KM	KONKURSI RAHASTAJA	KONKURSI AVALIKUSTAMISE AEG
1	Nõustamis- ja infosüsteemi esitlus- ja teavitustooted	Lihthange RHS § 18*	Olga Žukova	20 000,00	ESF/KUM	jaanuar
2	Eesti keele ja kultuuri õpe eesti peredes	Projektkonkurss	Jana Tondi	45 000,00	KUM	jaanuar
3	Eesti keele õpiloaiakute kujundamine keele- ja enesearengukohvikutes	Lihtsustatud korras tellitav teenus RHS § 19	Kätlin Kõverik	121 375,00	ESF/KUM	veebruar
4	Väljaspool Eestit elavate eesti noorte keelelaagri korraldamine	Lihtsustatud korras teenuste tellimine RHS § 19 lõige 1	Jana Tondi	135 000,00	KUM/HTM/Riigikantselei	märts
5	MISA veebi ja elanike nõustamisteenuse veebirakenduse loomine	Lihtsustatud korras tellitav teenus RHS § 19	Kätlin Kõverik	50 000,00	ESF/KuM ja KuM	märts
6	Nõustamis- ja infosüsteemi esitlus- ja teavitustooted	Lihthange RHS § 18*	Olga Žukova	20 000,00	ESF/KUM	märts
7	Eesti keele kursused vähelõimunud põliselanikele ja uussisserändajatele	Lihtsustatud korras teenuste tellimine RHS § 19 lõige 1	Jana Tondi	699 060,00	ESF/KUM	märts
8	Meediahariduse edendamine üldhariduskoolides ja kutseõppeasutustes	Projektkonkurss	Liilika Raudhein	15 000,00	HTM	aprill

PÕHJAMAADE MINISTRITE NÕUKOGU

www.norden.ee

Toetused: avalik haldus, ettevõtlus ja tööstus, haridus ja teadus, kultuur, MTÜd

