

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRIPRAVA EVROPSKIH PROJEKTOV IN USPOSOBLJENOST MSP V
KOČEVSKO-RIBNIŠKI PODREGIJI ZA ČRPANJE STRUKTURNIH
SREDSTEV EU**

Ljubljana, junij 2010

FRANC KAČ

IZJAVA

Študent Franc Kač izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalcem prof. dr. Rudijem Rozmanom, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne: 14. 6. 2010

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 RAZVOJ IN POMEN STRUKTURNIH SREDSTEV	4
2 RAZISKAVA USPOSOBLJENOSTI MSP ZA ČRPANJE	
STRUKTURNIH SREDSTEV EU.....	7
2.1 Opredelitev raziskovalnega problema.....	8
2.1.1 Opredelitev usposobljenosti za črpanje strukturnih sredstev	8
2.1.2 Opredelitev motiviranosti za črpanje strukturnih sredstev	8
2.2 Opredelitev sodil in ocenjevanje raziskovalne problematike.....	9
2.2.1 Opredelitev sodil motiviranosti za črpanje strukturnih sredstev	9
2.2.2 Opredelitev sodil usposobljenosti za črpanje strukturnih sredstev.....	9
2.3 Izvedba ankete in ocena odzivnosti MSP	10
2.4 Analiza rezultatov raziskave	11
2.4.1 Analiza sodil usposobljenosti MSP za črpanje strukturnih sredstev	11
2.4.1.1 Analiza področnih sodil usposobljenosti.....	11
2.4.1.2 Analiza sodil področnih skupin usposobljenosti za uspešnost črpanja	12
2.4.1.3 Analiza sodil področnih skupin usposobljenosti za učinkovitost črpanja	13
2.4.1.4 Analiza posameznih sodil usposobljenosti za uspešnost črpanja	13
2.4.1.5 Analiza posameznih sodil usposobljenosti za učinkovitost črpanja.....	14
2.4.2 Analiza motiviranosti MSP za črpanje strukturnih sredstev	15
2.5 Povzetek rezultatov raziskave in odgovor na uvodno hipotezo.....	16
2.5.1 Povzetek rezultatov analize usposobljenosti za črpanje strukturnih sredstev	16
2.5.2 Vpliv motiviranosti na usposobljenost MSP za črpanje strukturnih sredstev	17
2.6 Predlog reševanja problematike usposobljenosti MSP za črpanje.....	17
2.6.1 Predlog programa usposabljanj	18
2.6.2 Uvedba in motiviranje MSP za program usposabljanj	19
3 METODA PRIRAVE EVROPSKIH PROJEKTOV	21
3.1 Evropske razvojne vsebine	22
3.2 Nacionalne razvojne vsebine za prikaz projektnega pristopa.....	24
3.2.1 Strateški razvojni programi	24
3.2.2 Operativni program krepitev regionalnih razvojnih potencialov	25
3.2.3 Sektorski razvojni programi	26
3.3 Organizacija črpanja strukturnih sredstev v Sloveniji.....	27
3.3.1 Organizacijska struktura v Sloveniji.....	27
3.3.2 Organizacijska dinamika izvajanja javnih razpisov	30
3.3.2.1 Obvladovanje dinamike javnih razpisov	30
3.3.2.2 Identifikacija javnih razpisov	31
3.3.3 Strategija MSP in črpanje strukturnih sredstev	32
3.4 Prijava evropskega projekta na javni razpis	33
3.4.1 Naročilo projekta	34
3.4.2 Utemeljitev faznega modela prijave projektnega predloga	35
3.4.3 Organizacija prijave na javni razpis	36

3.4.3.1 Mrežno programiranje.....	36
3.4.3.2 Terminski načrt	39
3.4.3.3 Načrt tveganj	40
3.4.3.4 Opredelitev stroškov prijave	41
3.4.4 Uveljavljanje organizacije prijave	42
3.4.4.1 Ravnatelj prijave	42
3.4.4.2 Projektni tim.....	43
3.4.4.3 Mesto projekta v organizaciji.....	44
3.4.4.4 Komunikacijski načrt	46
3.4.4.5 Obseg projekta	47
3.4.5 Formalna faza prijave.....	48
3.4.5.1 Utemeljitev investicije z ocenjevalnimi kriteriji.....	49
3.4.6 Vsebinska faza	50
3.4.6.1 Projektiranje tehnologije projektnega predloga	50
3.4.6.2 Načrtovanje in uvajanje organizacije projektnega predloga.....	51
3.4.7 Faza financiranja.....	52
3.4.7.1 Investicijski in ostali upravičeni stroški projektnega predloga.....	52
3.4.7.2 Finančni načrt projektnega predloga.....	54
3.4.8 Zaključek prijave (nadaljevanje formalne faze).....	57
SKLEP	59
LITERATURA IN VIRI.....	61
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava razvojnih ciljev v programskem obdobju 1993–1999 in 2000–2006 .	6
Tabela 2: Razvojni cilji v programskem obdobju 2007–2013	7
Tabela 3: Ocenjevalna lestvica motiviranosti za črpanje strukturnih sredstev	9
Tabela 4: Ocenjevalna lestvica usposobljenosti za črpanje strukturnih sredstev.....	10
Tabela 5: Izhodišča za izvedbo ankete.....	11
Tabela 6: Ocena področnih sodil usposobljenosti za uspešnost in učinkovitost črpanja.....	12
Tabela 7: Ocena področnih skupin sodil usposobljenosti za uspešno črpanje.....	12
Tabela 8: Ocena področnih skupin sodil usposobljenosti za učinkovito črpanje	13
Tabela 9: Ocena posameznih sodil usposobljenosti za uspešno črpanje	14
Tabela 10: Ocena posameznih sodil usposobljenosti za učinkovito črpanje	14
Tabela 11: Povzetek rezultatov raziskave usposobljenosti v %.....	17
Tabela 12: Frekvenčna porazdelitev deležev odgovorov po ocenjevalnih vrednostih	17
Tabela 13: Organizacijska struktura črpanja strukturnih sredstev v Sloveniji.....	27
Tabela 14: Odgovornosti in naloge PT za izvajanje prioritet OP KRRP 2007–2013.....	28
Tabela 15: Matrika SWOT-analize poslovanja in okolja podjetja.....	33
Tabela 16: Primer naročila za izdelavo projektnega predloga.....	35
Tabela 17: Primer liste aktivnosti, zaporedja in trajanje prijave.....	38
Tabela 18: Primer seznama tveganj in ukrepov za izvedbo prijave.....	41

Tabela 19: Primer komunikacijskega načrta prijave	47
Tabela 20: Kriteriji za oceno kompleksnosti projektov	48
Tabela 21: Finančna konstrukcija na nivoju projekta.....	55
Tabela 22: Finančni načrt po aktivnostih projekta	56

KAZALO SLIK

Slika 1: Motiviranost MSP za črpanje strukturnih sredstev	16
Slika 2: Struktura SRD za izpolnitev vsebinskih meril javnega razpisa	24
Slika 3: Dostop do nepovratnih sredstev	29
Slika 4: Ganttova časovnica prijave projektnega načrta.....	39
Slika 5: Primer matrične umestitve projekta v podjetje	46

UVOD

Evropska unija (v nadaljevanju EU) si že od svojega nastanka v letu 1957, prizadeva za skladen gospodarski razvoj (kohezijo, op. a.) vseh regij držav članic (v nadaljevanju DČ), v katerega si prizadeva vključiti čim širši krog subjektov in finančnih virov. EU je od trenutka svojega nastanka oblikovala različne finančne vire, **strukturna sredstva** pa so najpomembnejši nepovratni finančni vir za sofinanciranje gospodarskega razvoja, ki se črpajo s t.i. evropskimi projekti. V Pojmovniku za nepovratna sredstva (Microsoft, 2010) so strukturna sredstva opredeljena kot tista denarna vsota, ki je dodeljena potencialnemu končnemu upravičencu po opravljenem postopku projektne prijave, **če so izpolnjeni pogoji za pridobitev sredstev**. Predstavljajo dodaten vir financiranja s tem, da strukturna sredstva v končni fazi zmanjšujejo angažiranje lastniških in dolžniških virov in s tem pocenijo investicijo. Ena od najpomembnejših skupin upravičencev za črpanje strukturnih sredstev so **mikro, mala in srednje velika podjetja** (v nadaljevanju MSP). Kazalnik po številu zaposlenih, opredeljuje naslednje kategorije MSP: mikro so podjetja do 10, mala podjetja ≥ 49 in srednje velika podjetja ≥ 250 zaposlenih (Slovenski podjetniški sklad, 2010). Bučar, Karnar, Ciraj in Kajnč (2007, str. 15) navajajo, da so MSP zaradi svoje številčnosti, možnosti generiranja zaposlitev in vpliva, ki ga imajo na tehnološko prestrukturiranje gospodarstva ključna za konkurenčnost in gospodarski razvoj regije. Pogoj uresničitve razvojnih potencialov MSP s strukturnimi sredstvi pa je usposobljenost MSP za njihovo črpanje.

Z vstopom Slovenije v EU leta, 2004 so bila MSP v Sloveniji prvič upravičena do neposrednega črpanja strukturnih sredstev iz strukturnih skladov EU. V letu, 2010 se izteka že četrto leto aktualnega programskega obdobja (2007–2013, op. a.), če temu obdobju prištejemo še tri leta predhodnega programskega obdobja (2004–2006, op a.) nam izkustvo iz ciljnega okolja pove, da je cca. sedem let priložnosti za črpanje strukturnih sredstev za MSP v kočevsko-ribniški podregiji sedem let »suhih krav«. To nas je spodbudilo, da se v magistrskem delu usmerimo v **presajo problematike usposobljenosti** MSP v kočevsko-ribniški podregiji za črpanje strukturnih sredstev EU in na prikaz modela za **pripravo evropskih projektov**.

Presajo usposobljenost za črpanje strukturnih sredstev podamo skozi prizmo sodil za **uspešno in učinkovito** črpanje strukturnih sredstev EU. Tekavčič (2002, str. 665) pove, da uspešnost pomeni **delati prave stvari**, učinkovitost pa **delati stvari pravilno**.

Usposobljenost MSP za **uspešno** črpanje strukturnih sredstev temelji na poznavanju **evropskih in nacionalnih razvojnih vsebin**, ki omogoča prepoznavanje razvojnih potreb EU in s tem postavljanje pravih razvojnih ciljev v MSP, ki jih lahko financira EU s strukturnimi sredstvi. Uspešnost črpanja pogojuje tudi poznavanje **organizacije za črpanje** strukturnih sredstev v Sloveniji, ki omogoča delovanje MSP v smeri uresničevanja ciljev. Strateški in razvojni dokumenti EU in Slovenije (v nadaljevanju SRD), ki predstavljajo evropske in nacionalne razvojne vsebine ter organizacija (struktura in procesi, op. a.) upravljavcev strukturnih sredstev v Sloveniji so »rdeča nit« razvojnih prizadevanj EU in Slovenije iz

katerih lahko MSP razberejo razvojne težnje in pogoje črpanja strukturnih sredstev. Definiranje in uskladitev razvojnih prioritet MSP s SRD je tako pogoj za sofinanciranje razvojnih aktivnosti MSP. Prav tako kot od SRD je uspešnost odvisna od prepoznavanja procesov znotraj organizacije črpanja strukturnih sredstev. Lipičnik (2002, str. 551) pravi, da so za take procese značilne dejavnost, stiki, občutki in norme. Te procese in odnose morajo MSP sprejeti kot del svojega poslovnega okolja, ki neposredno vpliva na uspešnost črpanja strukturnih sredstev.

Usposobljenost MSP za **učinkovito** črpanje strukturnih sredstev temelji tudi na **uporabi metod in tehnik projektnega ravnateljavanja**. Omogoča pripravo projektov in predstavlja organizacijski pristop s katerim uresničujemo postavljen namen in cilje na pravilen način. V magistrskem delu ga opredelimo kot »**priprava evropskih projektov**«. Možina (1994, str. 20) termin ravnateljavanje opredeli s fazami planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja delovnih procesov. Priprava evropskih projektov se v osnovi ne razlikuje od splošnega ravnateljavanja in ravnateljavanja projektov, obstajajo pa nekatere razlike na področju dela, namena, ciljev in orodij, ki so usmerjeni v obvladovanje časa, kakovosti, virov in stroškov. Priprava evropskih projektov predstavlja začetek, t. i. življenjskega cikla projekta na katerega se osredotočamo v naši obravnavi.

Na usposobljenost za črpanje strukturnih sredstev vpliva tudi motivacija MSP. Keenan (1996, str. 9) ugotavlja, da je **pomanjkanje motivacije** lahko vzrok za nizko **storilnost** in preprečuje **večjo storilnost**, ter kot eno od posledic pomanjkanja motivacije navaja tudi nezadostno usposobljenost (za karkoli, op. a.). Poleg ravni usposobljenosti MSP za črpanje nas torej zanima tudi motiviranost MSP za usposabljanje. Ta vpliva na naš predlog za reševanje problematike usposobljenosti. MSP bodo namreč bolj motivirana za usposabljanje, če bo le to ciljno, v katerem bodo MSP prepoznala koristi, smisel in smotrnost.

V magistrskem delu se omejimo na pripravo evropskih projektov za javne razpise Operativnega programa krepitve regionalni razvojnih potencialov (v nadaljevanju OP KRRP). V ta namen se opremo na konkreten javni razpis na osnovi katerega opredelimo sodila usposobljenosti, jih uporabimo za raziskavo usposobljenosti in prikaz modela priprave evropskih projektov. Menimo, da bomo s takim pristopom ob hkratni uporabi področne literature, virov in izkustva uresničili namen in cilje magistrskega dela.

Osnovni **namen** magistrskega dela je **prispevati k povečanju črpanja strukturnih sredstev EU v MSP, v kočevsko-ribniški podregiji**. Pričakujemo tudi, da bomo s predstavljeno tematiko približali evropske vsebine in projektno ravnateljavanje MSP in jih s tem motivirali, da bodo slednje vključili v svoje poslovne strategije in modele.

V ta namen z raziskavo preverjamo naslednjo hipotezo: **MSP v kočevsko-ribniški podregiji niso ustrezno usposobljena za učinkovito in uspešno črpanje strukturnih sredstev.**

Osnovni cilji, s katerimi bomo uresničili namen magistrskega dela, so:

- predstaviti zgodovinsko ozadje geneze in prizadevanj EU za razvoj strukturnih sredstev kar omogoči sposobnost razumevanja namena priprave evropskih projektov za črpanje strukturnih sredstev,
- presoditi nivo usposobljenosti MSP za črpanje strukturnih sredstev ter podati predlog/e za reševanje problematike glede na vrzeli v usposobljenosti, ugotovljenih v raziskavi,
- prikazati metodo priprave evropskih projektov, ki vključuje analizo evropskih in nacionalnih razvojnih vsebin ter orodja in tehnike projektnega ravnanja.

Cilja iz prve in tretje alineje uresničimo z analizo izbrane področne strokovne literature domačih in tujih avtorjev, SRD EU in Slovenije ter avtorizirane in neavtorizirane prispevke v pisnih in elektronskih medijih. Pri tem se za uresničitev cilja iz tretje alineje opremo na rezultate raziskave in predlog/e za reševanje problematike. Za uresničitev cilja iz druge alineje oblikujemo sodila s katerimi ugotavljamo usposobljenost za uspešnost in učinkovitost črpanja strukturnih sredstev. Sodila oblikujemo po obsežnem študiju področne literature in na osnovi izkustev iz delovnega okolja.

Za uresničitev raziskovalnega cilja se poslužimo anketne metode, kvantitativnih in kvalitativnih statističnih metod. Za oceno pridobljenih rezultatov uporabimo metodo analize, sinteze, analogije in deskripcije. Metoda uresničitve ostalih dveh ciljev je strukturna analiza relevantne literature, virov usmerjenih v obravnavo problematike in lastna izkustva. Hkrati z analizo uporabimo metodo komparacije teoretičnih in empiričnih spoznanj.

Jedro magistrskega dela je v osnovi členjeno na empirični in teoretični del. Obsega tri poglavja, ki sledijo strukturi zastavljenih ciljev.

V prvem poglavju so odgovori na vprašanje smotra prizadevanj EU s predstavitvijo zgodovinskih mejnikov razvoja strukturnih sredstev. Namen poglavja je motivirati ciljno skupino za usvajanje vrednot, ki jih nosijo strukturna sredstva in lažje razumevanje obravnavane tematike. S tem želimo MSP predstaviti koristnost sredstev in približati pomen usposobljenosti. Drugo poglavje je empirično. V njem odgovorimo na osnovno hipotezo in podamo predlog za reševanje problematike. Poglavje je ključ za analizo vsebin v teoretičnem delu magistrskega dela. V tretjem poglavju analitično nadgradimo predlog reševanja problematike s prikazom metode priprave evropskega projekta. V ta namen analitično podamo primer uporabe SRD, ki jih MSP potrebuje za pripravo projektnega predloga in predstavimo projektni model prijave projektnega predloga.

V magistrskem delu seveda ni mogoče ponuditi odgovorov na vsa vprašanja, ki se v raziskavi in analizi pojavljajo saj je tematika širša od obsega magistrskega dela. Skušamo pomagati ter opozoriti na glavne značilnosti in vrzeli. Hkrati poudarjamo, da bo potrebna, poleg magistrskega dela, pri konkretni prijavi na javni razpis hkratna uporaba drugih SRD, razpisne dokumentacije vsakokratnega javnega razpisa ter dodatna projektne literatura.

1 RAZVOJ IN POMEN STRUKTURNIH SREDSTEV

Preden se usmerimo na empirično raziskavo, bomo z osnovnimi značilnostmi osvetlili zgodovinski razvoj sistema strukturnih sredstev in nakazali pomen strukturnih sredstev za financiranje razvoja MSP.

Politika strukturnih sredstev se je oblikovala v okviru kohezijske politike EU, ki je izraz solidarnosti razvitejših držav članic (v nadaljevanju DČ) EU z manj razvitimi DČ in je namenjena različnim projektom, skupinam in območjem (Mrak, Mrak & Rant, 2004, str. 46). Meglič (2007, str. 13) navaja, da se je kohezijska politika pojavila že v letu 1957 z ustanovitvijo Evropske gospodarske skupnosti (v nadaljevanju EGS) s Pogodbo o Evropski skupnosti (v nadaljevanju PES), saj že izvirni člani PES, od 130a do 130e, določajo politiko ekonomske in socialne kohezije v EGS, ki predvideva njeno financiranje s strukturnimi sredstvi, strukturnih skladov (PES, 1997, str. 203–204). Drugačnega mnenja je Lajh (2006, str. 105), ki navaja, da kohezijska politika sicer izkazuje svoj izvor že v PES, vendar je svojo dejansko naravo in pristojnosti razvila šele po ustanovitvi Evropskega sklada za regionalni razvoj (v nadaljevanju ESRR) leta 1975 kot temeljnega finančnega vira strukturnih sredstev EU za investicijske projekte MSP tudi v aktualnem programskem obdobju.

Naše stališče je, da sta mnenji obeh avtorjev pravilni. Brez ustanovitve EGS s PES ne bi bilo formalno-pravne podlage in s tem temelja za ustanovitev ESRR ter kasnejši razvoj sistema strukturnih sredstev, s čemer pritrjujemo Megliču. Z vsebinskega stališča pa pritrjujemo Lajhu, saj šele finančna podpora za doseganje ekonomske kohezije DČ, ki jo je omogočil ESRR utrjuje pozitivno percepcijo MSP do strukturnih sredstev. Bourne v Lajh (2006, str. 105) opredeljuje tri razvojna obdobja strukturnih sredstev:

- začetno obdobje od ustanovitve EGS s PES do ustanovitve ESRR (1957–1975),
- vmesno obdobje od sprejetja Enotne evropske listine (v nadaljevanju EEL) do širitve EU leta 2004 (1975–2004),
- obdobje, ki ga je zaznamovala zadnja širitev EU na vzhod, od 2004 dalje.

Lajh (2006, str. 106) ugotavlja, da je prvo obdobje temeljilo na treh finančnih instrumentih, ki so bili predvideni že s PES. Leta 1958 je bil kot prvi ustanovljen Evropski socialni sklad (v nadaljevanju ESS). ESS je začel sofinancirati različne ukrepe, katerih cilj je bil zmanjševanje razlik v življenjskem standardu v DČ EGS (Mrak et al., 2004, str. 30). Drugi finančni instrument je bila Evropska investicijska banka (v nadaljevanju EIB), ustanovljena leta istega leta kot ESS. Bache v Lajh (2006, str. 106) navaja, da je bil cilj EIB pospeševanje ekonomskega razvoja EGS z zagotavljanem svežih finančnih virov na način, da je EIB omogočala ugodna posojila za izvedbo projektov v zaostalih regijah. Torej to ni strukturni sklad kot ESS in ni plasiral nepovratnih strukturnih sredstev. Tretji instrument v tem obdobju, ki je bil ustanovljen istega leta, je bil Evropski kmetijski usmerjevalni in jamstveni sklad (v nadaljevanju EKUJS), katerega cilj je bil sofinanciranje skupne kmetijske politike z nepovratnimi strukturnimi sredstvi, ki sedaj ni več vključen v strukturne sklade aktualnega

programskega obdobja.

Vmesno obdobje se začne z ustanovitvijo ESRR, kot že rečeno, najpomembnejšega strukturnega sklada tudi v aktualnem programskem obdobju. Kot že sam naziv sklada pove, je njegov cilj **prerazporeditev dela proračunskih sredstev DČ v najrevnejše regije EU** (Mrak et al, 2004, str. 31). Iz tega sklada se financirajo investicije v raziskovalne in razvojne projekte (v nadaljevanju R & R projekti) MSP. Drugi odločilni dogodek po letu 1975 je bila leta 1986 sprejeta EEL, s katero se politika strukturnih sredstev prvič temeljito reformira. V EEL je prvič eksplicitno opredeljen in poudarjen pojem »**skupna ekonomska in socialna kohezija**«, s poudarkom na besedi »skupna« kot enem izmed glavnih stebrov (poleg gospodarske in denarne unije ter enotnega trga, op. a.) ekonomske politike EU. Utrjevanje kohezijske politike in s tem strukturnih sredstev se kaže v naravi nekaterih uvedenih reform, ki predstavljajo konceptualni temelj strukturnih sredstev vse do danes (povzeto po EEL, 1986):

- do tedaj različne nacionalne regulacije ekonomske in socialne kohezije se je podredilo usklajenemu delovanju na ravni EU (načrtovanje večletnih SRD na podlagi analiz in strateškega načrtovanja),
- uvedba načela dodanosti strukturnih sredstev (uvedba združevalnega koncepta regionalnega razvoja s tesnejšim sodelovanjem finančnih instrumentov strukturne politike z regijami, ki zagotavlja, da DČ ne nadomestijo nacionalnih izdatkov z izdatki skladov),
- predvideno normativno oblikovanje in koncentracija kohezije z omejenim številom ciljev,
- uvedba večletnih programskih in finančnih okvirjev (obdobij, op. a.),
- načrtovanje SRD poteka v sodelovanju med EU in partnerji v DČ od spodaj navzgor.

Vmesno obdobje so zaznamovala tri programska obdobja. Prvo od leta 1988–1992, drugo, ki je trajalo od 1993–1999 in v katerem so bili prednostni cilji prvič eksplicitno določeni v SRD, in tretje od leta 2000–2006, kjer je bila Slovenija kot polnopravna članica (od leta 2004 dalje, op. a.) prvič upravičena do neposrednega črpanja strukturnih sredstev iz strukturnih skladov.

Oblikovanje ciljev ima dva učinka, finančnega in programskega. Z oblikovanjem ciljev je bila omogočena koncentrirana podpora projektom, ki so cilje uresničevali, kar je pripeljalo do povečanja zaupanja v koristnost sredstev zaradi namenske in gospodarne porabe in s tem do povečanja sredstev. Povečanje sredstev pa je spodbudilo razvoj regionalnih projektov in kasnejši oziroma sedanji sistem strateškega načrtovanja s SRD na nivoju EU in DČ in obsežnega partnerstva na vseh nivojih.

V Tabeli 1 predstavljamo razvojne izzive v programskih obdobjih med letoma 1993 in 2006. Osnovni cilj EU je ekonomska in socialna kohezija (PES op. a.) vendar, kot vidimo v tabeli, se želi osnovni cilj doseči z opredelitvijo več podciljev, s katerimi se lahko EU prilagaja na trenutne gospodarske, teritorialne in socialne razmere. Vidimo, da so bili v tem obdobju v politiko strukturnih sredstev vključeni različni skladi, med njimi tudi skladi, ki so finančno pokrivali le določene sektorje (npr.: kmetijski in ribiški sektor, op. a.) in ne regije kot celote.

V programskem obdobju 1993–1999 je bilo oblikovanih sedem ciljev s katerimi se je želelo s pomočjo strukturnih sredstev prispevati k preseganju stagnacije gospodarske rasti, strukturnemu zblíževanju in povezovanju regij ter reševanju problema brezposelnosti. V programskem obdobju 2000–2006 se je učinkovanje strukturnih sredstev osredotočilo na tri cilje. Iz desne proti levi strani Tabele 1 (od obdobja 1993-1999 v obdobje 2000-2006, op. a.) je razviden preskok k poenostavitvi sistema. Lahko opazimo prizadevanje EU za racionalizacijo in konkretizacijo ciljev ter posledično množice SRD v okviru ciljev. Cilja 3 in 4, ki sta bila osredotočena na trg delovne sile, sta se združila v novi cilj 3. Cilja 5a in 5b sta se združila v novem cilju 2. Ostali pa so vsi štirje strukturni skladi, kar je povzročalo prelivanje sredstev iz več skladov za financiranje enega programa zlasti v oba kmetijska sektorja (npr. iz EKUJS in ESRR za programe kmetijstva).

Tabela 1: Primerjava razvojnih ciljev v programskem obdobju 1993–1999 in 2000–2006

Cilji	Programsko obdobje 1993–1999	Sklad	Cilji	Programsko obdobje 2000–2006	Sklad
Cilj 1	Spodbujanje razvoja in strukturnega prilagajanja regij, ki zaostajajo v razvoju.	ESRR ESS EKUJS	Cilj 1	Spodbujanje razvoja in strukturnega prilagajanja v regijah, ki zaostajajo v razvoju.	ESRR ESS EKUJS FIUR
Cilj 2	Preoblikovanje in pomoč območjem, ki so bila močno prizadeta z upadom in nazadovanjem industrijskega sektorja.	ESRR ESS	Cilj 2	Prestrukturiranje regij v industrijskem zatonu, ki se srečujejo v visoko brezposelnostjo.	ESRR ESS EKUJS FIUR
Cilj 3	Boj proti dolgoročni brezposelnosti in zagotavljanje enakih možnosti.	ESS	Cilj 3	Boj z dolgotrajno brezposelnostjo in razvoj človeških virov.	ESS FIUR
Cilj 4	Spodbujanje poklicnega prilagajanja in integracija mladih ter delavcev spremembam v industriji.	ESS			
Cilj 5a	Prilagoditev kmetijskih struktur skupni kmetijski politiki in posodobitvi ribolova.	EKUJS FIUR			
Cilj 5b	Razvoj in infrastrukturna prilagoditev podeželskih območij.	ESS EKUJS			
Cilj 6	Pomoč regijam z nizko gostoto prebivalstva (nordijske države).	ESRR ESS EKUJS			

Vir: D. Lajh, Evropeizacija in regionalizacija, 2006, str. 121–124.

Aktualno programsko obdobje od 2007–2013 je osredotočeno na »**gospodarsko rast in delovna mesta**«. V Tabeli 2 vidimo, da so v ta namen določeni trije cilji. Z zmanjšanjem strukturnih skladov s štirih na dva EU nadaljuje s prizadevanji za zmanjševanje administrativnih bremen in povečanje transparentnosti razdeljevanja strukturnih sredstev. Iz ESRR, v katerem je največ sredstev, so le ta usmerjena pretežno za cilj konvergence (gospodarskega povezovanja, zblíževanja, op. a.). Sredstva za konvergenco, kot

najpomembnejšega cilja se v največji meri uresničuje z razvojem MSP, so v Sloveniji odmerjena pretežno za izvajanje OP KRRP (NSRO, str. 114) preko katerega se razdeljujejo MSP, ki so inovativna, razvojno osveščena in usposobljena za črpanje sredstev.

Tabela 2: Razvojni cilji v programskem obdobju 2007–2013

Cilji	Cilji 2007–2013	Sklad
Cilj 1	Konvergenca.	ESRR, ESS.
Cilj 2	Regionalna konkurenčnost in zaposlovanje.	ESRR, ESS.
Cilj 3	Evropsko teritorialno sodelovanje.	ESRR.

Vir: Uredba sveta (ES) št. 1083/2006 o splošnih določbah o Evropskem skladu za regionalni razvoj, Evropskem socialnem skladu in Kohezijskem skladu in razveljavitvi Uredbe (ES) št. 1260/1999.

Namen strukturnih sredstev je z usmerjenim delovanjem spodbudno vplivati na razvojno problematiko po načelih trajnostnega razvoja regij in s tem MSP. Seveda ne gre za izkoriščanje solidarnosti bogatejših DČ na račun revnejših. Predvsem gre za solidarnost, kjer morajo MSP v t. i. revnejših regijah dokazati, da bodo sredstva porabila učinkovito in uspešno, v okviru časovno zaokroženega programskega obdobja.

Mnenja smo, da se namen sistema strukturnih sredstev EU izkazuje prav v uvedbo opredeljenima področjema usposobljenosti (uspešnost in učinkovitost), ki ju zasledujemo tudi sami. Namreč, »naročnika« evropskega projekta (javni razpis, op. a.) bomo prepričali v sofinanciranje, če se bo vsebina predlagane rešitve problema s projektom MSP izkazala za učinkovito in uspešno. Kriteriju učinkovitosti zadostimo s takim načrtom projekta, ki zasleduje cilje gospodarnosti porabe sredstev. Kriterijem uspešnosti pa MSP zadovolji z lastnim razvojem s katerim doda svoj prispevek za skladen in povezan razvoj EU (kohezija in konvergenca, op. a.).

Najpomembnejši in najodgovornejši uresničevalec cilja konvergenca na strani končnih upravičencev so MSP. Ali MSP izpolnjujejo to zahtevno vlogo je odvisno tudi od njihove usposobljenosti za črpanje sredstev. V naslednjem poglavju v raziskavi ugotavljamo, ali so MSP v kočevsko-ribniški podregiji usposobljen partner za uresničevanje ciljev, ki se sofinancirajo iz strukturnih sredstev.

2 RAZISKAVA USPOSOBLJENOSTI MSP ZA ČRSPANJE STRUKTURNIH SREDSTEV EU

Cilji raziskave so **pridobiti podatke** o usposobljenosti in vplivu motivacije MSP za črpanje strukturnih sredstev EU na usposabljanje, **ugotoviti nivo usposobljenosti** na podlagi dejavnikov usposobljenosti in s tem **preveriti uvodno hipotezo** ter **podati predlog za premostitev** problematike. Problem je vsebinsko raznolik in kompleksen zato raziskavo zastavimo sistematično v petih fazah:

- opredelimo raziskovalno problematiko,
- razvijemo sodila za vprašalnik in opredelimo način ocenjevanja usposobljenosti in motiviranosti,
- izvedemo anketo in ocenimo odzivnost MSP,
- analiziramo rezultate raziskave,
- povzamemo rezultate raziskave in odgovorimo na postavljeno hipotezo.

Namenov členitev raziskave na pet faz je več. Prvi namen členitve raziskave je razdeliti obseg dela v raziskavi na obvladljive zaokrožene vsebinske sklope, ki jih potem izvedemo v logičnem zaporedju. Drugi namen členitve raziskave je objektiven prikaz naših prizadevanj za obvladovanje ovir s katerimi se soočimo v procesu raziskave, in slednjič, namen členitve je optimalen in objektiven zajem in analiza podatkov.

2.1 Opredelitev raziskovalnega problema

2.1.1 Opredelitev usposobljenosti za črpanje strukturnih sredstev

Za namen opredeljevanja raziskovalnega problema se opremo na vprašanje: O čem govorimo, ko govorimo o usposobljenosti za črpanje strukturnih sredstev? Govorimo o uspešnosti in učinkovitosti črpanja strukturnih sredstev. Usposobljenost opredelimo s pomočjo interpretacije konceptov znanj, kot ga definirata Collison in Parcell (2002, str. 31-32), in tako usposobljenost pomeni:

- vedeti kako (je strokovno znanje o procesih, postopkih, tehnikah in orodjih, ki jih uporabljamo za črpanje strukturnih sredstev),
- vedeti zakaj (je razumevanje širšega konteksta in strateških uvidov pri črpanju strukturnih sredstev - SRD),
- vedeti kaj (je sposobnost prepoznavanja problema/ov, namena in postavljanja ciljev preden se odločimo za črpanje strukturnih sredstev),
- vedeti kje (je sposobnost najti prave informacije o črpanju strukturnih sredstev),
- vedeti kdaj (je občutek za pravi trenutek kaj storiti, se odločiti ali opustiti namen).

Ko torej govorimo o usposobljenosti govorimo o obvladovanju navedenih konceptov znanj, slednji pa so pogoj za biti uspešen in biti učinkovit. Ali so MSP usposobljena za črpanje sredstev ugotovimo na podlagi sodil usposobljenosti za uspešnost in učinkovitost črpanja.

2.1.2 Opredelitev motiviranosti za črpanje strukturnih sredstev

Ivanko (2005, str. 57) navaja definicijo, ki motivacijo opredeljuje kot pripravljenost nekoga vložiti trud za doseg cilja in zadovoljevanje potreb. Če opredelimo strukturna sredstva kot sredstvo za zadovoljevanje potreb, za to pa je potrebna usposobljenost, bomo uspešnost in učinkovitost črpanja sredstev presodili na osnovi vprašanj iz katerih bomo sklepali na pripravljenost MSP za črpanje strukturnih sredstev. V kontekstu magistrskega dela tako na

osnovi presoje motivacije ugotavljamo njen vpliv na usposobljenost MSP za učinkovito in uspešno črpanje strukturnih sredstev.

2.2 Opredelitev sodil in ocenjevanje raziskovalne problematike

2.2.1 Opredelitev sodil motiviranosti za črpanje strukturnih sredstev

Raven motiviranosti za črpanje strukturnih sredstev ugotovimo s pomočjo petih vprašanj, ki so naravnana v ugotavljanje opredeljenega raziskovalnega problema. Glede na opredeljene značilnosti motivacije z vprašanji 1, 3 in 5 ugotavljamo zainteresiranost, z vprašanjskima 2 in 4 pa ugotavljamo samoiniciativnost za črpanje.

Zaradi zmanjševanj tveganja, da bi dobili trivialne odgovore (po trenutnem navdihu, op. a.) anketirancem ponudimo vprašanja zaprtega tipa. V prvem delu oblikujemo dihotomen tip vprašanj na katera anketiraneec odgovarja z »DA« ali »NE«. Zaradi lažje presoje motiviranosti smo se odločili za tristopenjsko deskriptivno ocenjevalno vrednotenje odgovorov.

Raven motiviranosti bomo presodili na temelju naslednjih vrednosti »**nizka motiviranost, zmerna motiviranost in visoka motiviranost**«. V Tabeli 3 opredelimo ocenjevalno lestvico na osnovi odstotnih deležev pozitivnih odgovorov (»DA«, op. a.). Vsaki oceni dodelimo tretjino celotne vrednosti sodil. Pri številkah vprašanj od 1 do 4 je ocenjevalna lestvica naraščajoča, ker se z deležem odgovorov »DA« dviga nivo motiviranosti, pri številki vprašanja 5 pa je ocenjevalna lestvica padajoča, ker ocenjujemo, da z višjim deležem odgovorov »DA« na to vprašanje nivo motivacije pada (Slika 1).

Tabela 3: Ocenjevalna lestvica motiviranosti za črpanje strukturnih sredstev

Sodilo (vprašanja)	Vrednosti motiviranosti					
	Nizka motiviranost		Zmerna motiviranost		Visoka motiviranost	
	Odgovor DA v %		Odgovor DA v %		Odgovor DA v %	
1, 2, 3 in 4	od 0	do 33,3	nad 33,3	do 66,6	nad 66,6	do 100
5	od 100	do 66,6	pod 66,6	do 33,3	pod 33,3	do 0

Vpliv motivacije na usposobljenost MSP ugotovimo na osnovi odstotnih deležev nizke, zmerne in visoke motiviranosti. Presodimo, da višji deleži nižjih vrednosti negativno vplivajo na usposobljenost in višji deleži višjih vrednosti ne vplivajo na ugotovljeno usposobljenost.

2.2.2 Opredelitev sodil usposobljenosti za črpanje strukturnih sredstev

Struktura drugega dela vprašalnika sledi uvodno opredeljenima področjema usposobljenosti za uspešno in učinkovito črpanje strukturnih sredstev, ki predstavljata področni sodili za ugotavljanje usposobljenosti. Tako vprašalnik razdelimo s Tabelama A in B. V vsaki tabeli zajamemo eno področje usposobljenosti:

- Tabela A: evropske razvojne vsebine (ugotovimo usposobljenost za uspešnost črpanja),
- Tabela B: priprava evropskih projektov (ugotovimo usposobljenost za učinkovitost črpanja).

Znotraj obeh opredeljenih področij ugotavljamo usposobljenost po področnih skupinah usposobljenosti, znotraj teh pa usposobljenost za posamezno sodilo (Priloga 1). Na podlagi rezultatov analize ocenimo vidike vseh treh nivojev usposobljenost MSP za uspešno in učinkovito črpanje strukturnih sredstev. Sodilom vprašalnika določimo numerično ocenjevalno lestvico od 1 do 5, s katero se v MSP samoocenijo.

Kladnik (1989, str. 127) navaja, da numerične znake, ki imajo veliko vrednosti združujemo v razrede, natančnega pravila za določitev števila razredov pa ni. Za objektivni uvid v nivo usposobljenosti se odločimo za pet vrednostnih razredov z enako širokimi razredi, kjer se gostitev vrednosti sodil pričakuje v sredini ocenjevalne lestvice. S tem skušamo doseči, da bo prišla do izraza zakonitost usposobljenosti, ki jo proučujemo. V Tabeli 4 oblikujemo ocenjevalno lestvico s katero ocenimo usposobljenost glede na analizo anketnih podatkov. Nivo usposobljenosti ocenimo na podlagi povprečja samoocen. Povprečja nato umestimo v opredeljen vrednostni razred, ki ga vidimo v čelu tabele. V naslednjem stolpcu je navedena opisna ocena s katero ovrednotimo usposobljenost MSP. V tretjem stolpcu opredelimo oceno stanja usposobljenosti. Z njo določimo stvarne zmožnosti za uspešnost in učinkovitost črpanja MSP in razberemo potrebe za dodatno usposabljanje.

Tabela 4: Ocenjevalna lestvica usposobljenosti za črpanje strukturnih sredstev

Vrednostni razredi	Opisna ocena	Ocena stanja usposobljenosti za učinkovito in uspešno črpanje strukturnih sredstev
od 0 do 1	Nezadostno.	MSP niso usposobljena za uspešno in učinkovito črpanje.
nad 1 do 2	Zadostno.	MSP so šibko usposobljena za uspešno in učinkovito črpanje.
nad 2 do 3	Dobro.	Usposobljenost MSP za uspešno in učinkovito črpanje ima večje pomanjkljivosti.
nad 3 do 4	Nadpovprečno.	Usposobljenost MSP za uspešno in učinkovito črpanje ima manjše pomanjkljivosti.
nad 4 do 5	Odlično.	Usposobljenost MSP za uspešno in učinkovito črpanje je ustrezna brez pomanjkljivosti.

Uvodno hipotezo ovržemo, če bodo MSP izkazala opisno oceno nadpovprečno ali odlično (supra), v nasprotnem primeru jo potrdimo.

2.3 Izvedba ankete in ocena odzivnosti MSP

V raziskavi proučimo MSP v kočevsko-ribniški podregiji od katerih pričakujemo vsaj 20 % odzivnost. V Tabeli 5 so predstavljeni opredeljeni statistični parametri za izvedbo raziskave.

Tabela 5: Izhodišča za izvedbo ankete

Čas zbiranja podatkov:	1. rok: 8. 3. 2010 – 22. 3. 2010; 2. rok: 23.3. 2010 – 31. 3.2010
Širša geografska umestitev:	Slovenija, statistična regija JV Slovenija.
Krajevno pokritje:	Kočevsko-ribniška podregija: občine Loški Potok, Kočevje, Kostel, Osilnica, Ribnica, Sodražica.
Statistična vzorec:	Uporabljen je slučajnostni vzorec pri katerem izbor vzorčnih MSP odraža enakomerno porazdelitev MSP znotraj podregije.
N = moč vzorca:	61 MSP (10 % MSP).
Statistična enota:	MSP - število zaposlenih: 1=>50.
Statistični znak:	Sodila usposobljenosti in motiviranosti za črpanje.

Anketa je potekala preko klasične pošte. Anketirance zaprosimo, da vprašalnike z odgovori vrnejo v terminu 14 dni. Odziv v prvotnem terminu je slab, oziroma smo nad odzivom razočarani, saj se je odzvalo samo 6 MSP oziroma cca. 10 % vzorčnih MSP. Po konzultaciji z mentorjem ponovno večkrat zaprosimo za sodelovanje (e-pošta in telefonska komunikacija, op. a.). Podaljšamo odzivni termin za nadaljnjih 10 dni. V tem obdobju se odzovejo še trije anketiranci tako, da je končna odzivnost cca. 15 %, oziroma prejmemo 9 izpolnjenih vprašalnikov. Po preteku drugega termina ocenimo, da je 24-dnevni odzivni termin ustrezen in je ponovno podaljševanje termina brezpredmetno.

Glede na splošno organizacijsko kulturo in klimo v ciljnem okolju ugotavljamo, da je končna odzivnost relativno dobra in nad njo nismo presenečeni. Temu pritrjuje tudi intervju v časniku Dnevnik (Grabovac Morse, 2009) z direktorico Razvojnega centra Kočevje Ribnica, d. o. o. (osrednje razvojne institucije na ciljnem območju, op. a.), kjer slednja resignirano ugotavlja, da so podjetniki na območju kočevsko-ribniške podregije ob ponujenih priložnostih neodzivni in nezainteresirani, v nasprotju z izkušnjami, ki jih imajo tovrstne organizacije v preostanku Slovenije. V istem članku podobno izkustvo navaja tudi župan Občine Kočevje.

2.4 Analiza rezultatov raziskave

2.4.1 Analiza sodil usposobljenosti MSP za črpanje strukturnih sredstev

2.4.1.1 Analiza področnih sodil usposobljenosti

Z analizo področnih sodil usposobljenosti za uspešno in učinkovito črpanje strukturnih sredstev ugotovimo poznavanje evropskih razvojnih vsebin in priprave evropskih projektov za črpanje strukturnih sredstev. V Tabeli 6 predstavimo rezultate analize. Izračunana povprečna ocena za obe področji je 2,68. To povprečje uvršča MSP v vrednostni razred nad 2 do 3, kar zadostuje opisni oceni dobro. Ocena stanja skupne usposobljenosti MSP nam pove, da so MSP usposobljena za črpanje strukturnih sredstev vendar z večjimi pomanjkljivostmi. Ta nivo usposobljenosti ne ustreza pričakovanemu nivoju usposobljenosti, saj **znatno znižuje uspešnost in učinkovitost** MSP za črpanje strukturnih sredstev.

Tabela 6: Ocena področnih sodil usposobljenosti za uspešnost in učinkovitost črpanja

Področni sodili usposobljenosti	Maksimalno število točk	Doseženo število točk	N*	Povprečna ocena
Evropske razvojne vsebine.	630	338	N= 126	2,68
Priprava evro. Projektov.	1035	580	N = 216	2,68

Legenda: N* je število odgovorov.

V nadaljevanju ugotavljamo usposobljenost MSP za črpanje strukturnih sredstev na nivoju sodil področnih skupin. Namen je ugotoviti ali je usposobljenost znotraj okvira obeh področnih sodil bolj oziroma manj problematična.

2.4.1.2 Analiza sodil področnih skupin usposobljenosti za uspešnost črpanja

V Tabeli A vprašalnika opredelimo tri področne skupine sodil uspešnosti, ki jih vidimo v Tabeli 7. Povprečna ocena nam kaže, da je najbolj ogrožena usposobljenost v področni skupini »poznavanje SRD« (2,17). Sledi skupina »poznavanje organizacijske strukture v Sloveniji« (2,62). Najvišje povprečje usposobljenosti so dosegla MSP za področno skupino »obvladovanje in identifikacija javnih razpisov« (3,12). Prvi dve povprečji uvrščata MSP v vrednostni razred nad 2 do 3, kar ocenimo z opisno oceno dobro.

Za ti področni skupini velja ista ugotovitev kot smo jo podali v predhodni analizi področij, zlasti pa na tem mestu opozarjamo na pomanjkanje usposobljenosti, ki ga opredelimo s koncepti znanj tretje, četrte in pete alineje Poglavja 2.1. Tretje področno sodilo se uvršča v vrednostni razred nad 3 do 4 kar zadostuje opisni oceni nadpovprečno. Za slednje področno sodilo velja, da imajo MSP ustrezna znanja z manjšimi pomanjkljivostmi. Ugotavljamo, da večje pomanjkljivosti v usposobljenosti v dveh od treh skupin sodil, **znižuje usposobljenost MSP za uspešnost** črpanja strukturnih sredstev.

Tabela 7: Ocena področnih skupin sodil usposobljenosti za uspešno črpanje

Sodila področnih skupin	Maksimalno število točk	Doseženo število točk	N*	Povprečna ocena
1. Poznavanje SRD.	225	98	N = 45	2,17
2. Organizacijska struktura v Sloveniji.	135	71	N = 27	2,62
3. Obvladovanje in identifikacija javnih razpisov.	270	169	N = 54	3,12

Legenda: N* je število odgovorov.

2.4.1.3 Analiza sodil področnih skupin usposobljenosti za učinkovitost črpanja

V Tabeli B vprašalnika opredelimo štiri področna skupine sodil učinkovitosti, ki jih vidimo v Tabeli 8. Vidimo, da se povprečne ocene področnih meril uvrščajo v vrednostni razred nad 2 do 3, kar zadošča za opisno oceno dobro. Za ta področna merila veljajo enake ugotovitve in ocena kot smo jo podali v predhodni analizi obeh področij. Pri slednjih opozarjamo na pomanjkanje usposobljenosti, ki jih opredelimo s koncepti znanj v prvi in drugi alineji Poglavlja 2.1. Za vse štiri področne skupine velja ocena stanja usposobljenosti, kot smo jo podali za predhodna tri področne skupine le, da je v tem primeru **znižana učinkovitost** MSP za črpanje strukturnih sredstev.

Tabela 8: Ocena področnih skupin sodil usposobljenosti za učinkovito črpanje

Sodila področnih skupin	Maksimalno število točk	Doseženo število točk	N*	Povprečna ocena
1. Začetek projekta.	270	137	N = 54	2,53
3. Uveljavljanje organizacije projekta.	315	138	N = 54	2,55
4. Proračun projekta.	180	121	N = 45	2,68
2. Organizacija projekta.	315	184	N = 63	2,92

Legenda: N* je število odgovorov.

V nadaljevanju nas zanima usposobljenost za posamezna sodila, v katerih je implicirano obvladovanje konkretnega delovnega postopka, naloge oziroma operacije. Zanima nas za katere večine in spretnosti so v MSP usposobljeni oziroma, ali katero znanje znatno izstopa iz že ugotovljenih povprečij.

2.4.1.4 Analiza posameznih sodil usposobljenosti za uspešnost črpanja

Vprašalnik A vključuje posamezna sodila usposobljenosti za uspešnost črpanja strukturnih sredstev. MSP so samoocenila 14 posameznih sodil. Rezultate analize predstavimo v Tabeli 9.

Vidimo da od predhodnih povprečij negativno odstopata sodilo 2.3 (povezovanje MSP z organi odgovornimi za izvajanje SRD) s povprečjem 1,66 in 1.5 (poznavanje sektorskih SRD) s povprečjem 1,88, kar ju uvršča v vrednostni razred ocenjevalne lestvice nad 1 do 2 z opisno oceno zadostno. Doseženo povprečje nam pove, da so MSP šibko usposobljena za opravljanje teh dveh delovnih nalog, kar **onemogoča uspešno opravljanje** drugih nalog pri črpanju strukturnih sredstev.

Rezultati analize kažejo, da pozitivno od ugotovljenih povprečij odstopajo znanja za sodila 3.3, 2.1 in 3.1 z opisno oceno nadpovprečno. K temu moramo dodati ugotovitev, da so ta sodila najmanj zahtevna za MSP saj gre praktično za pregledovanje spletnih strani organov upravljanja strukturnih sredstev.

Tabela 9: Ocena posameznih sodil usposobljenosti za uspešno črpanje

Posamezna sodila usposobljenosti za uspešnost črpanja	Maksimalno število točk	Doseženo število točk	Povprečna ocena N* = 126
2.3	45	15	1,66
1.5	45	17	1,88
1.4	45	19	2,11
1.2	45	20	2,22
1.3	45	20	2,22
1.1	45	22	2,44
2.2	45	26	2,88
3.4	45	26	2,88
3.6	45	26	2,88
3.2	45	27	3,00
3.5	45	27	3,00
3.3	45	29	3,22
2.1	45	30	3,33
3.1	45	34	3,77

Legenda: N* je število odgovorov.

2.4.1.5 Analiza posameznih sodil usposobljenosti za učinkovitost črpanja

Vprašalnik B vključuje posamezna sodila usposobljenosti za učinkovitost črpanja strukturnih sredstev. MSP so samoocenila 24 posameznih sodil. Rezultate analize predstavimo v Tabeli 10.

Razvidno je, da se povprečja uvrščajo znotraj vrednostnega razreda nad 2 do 3 kar zadošča za opisno oceno dobro, in usposobljenost z večjimi pomanjkljivostmi. Za slednje podamo oceno stanja, da je **zmanjšana učinkovitost** MSP za črpanje strukturnih sredstev.

Tabela 10: Ocena posameznih sodil usposobljenosti za učinkovito črpanje

Posamezna sodila usposobljenosti za učinkovitost črpanja	Maksimalno število točk	Doseženo število točk	Povprečna ocena N* = 216
1.2	45	20	2,22
3.5	45	20	2,22
1.5	45	21	2,33
3.6	45	21	2,33
1.1	45	22	2,44
4.2	45	22	2,44
1.6	45	23	2,55

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

4.3	45	23	2,55
3.1	45	24	2,66
3.2	45	24	2,66
3.4	45	24	2,66
4.4	45	24	2,66
1.3	45	25	2,77
2.7	45	25	2,77
3.3	45	25	2,77
1.4	45	26	2,88
2.1	45	26	2,88
2.2	45	26	2,88
2.5	45	26	2,88
4.1	45	26	2,88
4.5	45	26	2,88
2.3	45	27	3,00
2.4	45	27	3,00
2.6	45	27	3,00

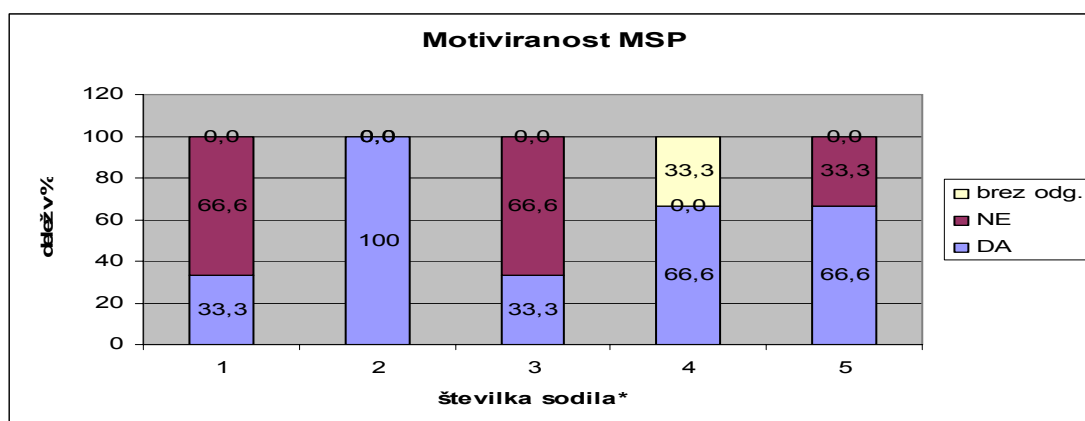
Legenda: N* je število odgovorov.

2.4.2 Analiza motiviranosti MSP za črpanje strukturnih sredstev

V Sliki 1 predstavimo strukturo odgovorov s katerimi ocenjujemo nivo motiviranosti MSP za črpanje strukturnih sredstev glede na ocenjevalno lestvico iz Tabele 4. Na prvo vprašanje je le 33,3 % MSP odgovorilo, da so že prijavi projekt na javni razpis (nizka motiviranost). Na drugo vprašanje je 100 % MSP odgovorilo, da so zainteresirani za pridobitev strukturnih sredstev (visoka motiviranost).

Na tretje vprašanje je 33,3 % delež MSP odgovorilo, da so se že usposabljali za pridobitev strukturnih sredstev (nizka stopnja motiviranosti). Na četrto vprašanje je 66,6 % delež MSP odgovorilo, da bi se želeli usposabljati za pridobitev strukturnih sredstev (visoka motiviranost). Na peto vprašanje je 66,6 % delež MSP odgovorilo, da imajo uveden projektni način dela (zmerna motiviranost), ker MSP kljub uvedenem projektne načinu dela še niso prijavi projekta na javni razpis. Analiza pokaže, glede na vrednosti sodil, odsotnost samoiniciativ v MSP, prevladuje pasivni interes.

Slika 1: Motiviranost MSP za črpanje strukturnih sredstev



Legenda: * številka vprašanja:

1. Ali ste v podjetju vsaj enkrat prijavljali svoj projekt na javni razpis za pridobitev strukturnih sredstev EU?
2. Če ste odgovorili na predhodno vprašanje z NE, ali ste zainteresirani za pridobitev strukturnih sredstev EU?
3. Ali ste se v podjetju že usposabljali iz tematike kompetenc za pridobitev strukturnih sredstev EU (evropske razvojne vsebine, projektno vodenje)?
4. Če ste odgovorili na predhodno vprašanje z NE, ali bi se želeli usposabljati?
5. Ali imate v podjetju uveden projektni način dela?

2.5 Povzetek rezultatov raziskave in odgovor na uvodno hipotezo

2.5.1 Povzetek rezultatov analize usposobljenosti za črpanje strukturnih sredstev

V Tabeli 11 povzemamo rezultate analize raziskave usposobljenosti MSP za črpanje strukturnih sredstev. Na nivoju obeh področnih sodil se vsa izračunana povprečja, tako pri sodilu za uspešnost kot učinkovitost, uvrščajo v vrednostni razred nad 2 do 3, kar pomeni, da so MSP v kočevsko-ribniški podregiji usposobljena za uspešno in učinkovito črpanje z večjimi pomanjkljivostmi v usposobljenosti.

Na nivoju sodil po področnih skupinah je zaznana nekoliko večja usposobljenost MSP za uspešnost črpanja, ko se 33,3 % deleža sodil uvršča v vrednostni razred nad 3 do 4, kar ocenjujemo kot ustrezno usposobljenost v teh skupinah. Pri usposobljenosti za učinkovito črpanje pa se vsa (100 %) sodila uvrščajo v razred nad 2 do 3, kar po naših kriterijih ne zadošča ustrezni usposobljenosti za učinkovito črpanje.

Na nivoju posameznih sodil je zopet vidna večja razpršitev povprečij v usposobljenosti za uspešno črpanje strukturnih sredstev. V vrednostna razreda nad 1 do 2 in nad 2 do 3 se uvršča 85 % sodil, kar po naših kriterijih ne zadošča ustrezni usposobljenost za uspešno črpanje. Ustrezna usposobljenost pa je zaznana v 21,2 % deležih sodil. Sodila učinkovitosti so se v 100 % povprečij uvrstila v vrednostni razred nad 2 do 3, kar po naših kriterijih ne zadošča za ustrezno usposobljenost.

Iz tega sledi, da je uvodna hipoteza, ki se glasi, **MSP v kočevsko-ribniški podregiji niso ustrezno usposobljena za učinkovito in uspešno črpanje strukturnih sredstev**, potrjena.

Tabela 11: Povzetek rezultatov raziskave usposobljenosti v %

Vrednostni razred	Področni sodili		Sodila področnih skupin		Posamezna sodila	
	uspešnost	učinkovitost	uspešnost	učinkovitost	uspešnost	učinkovitost
0 do 1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
nad 1 do 2	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3	0,0
nad 2 do 3	100,0	100,0	66,6	100,0	64,3	100,0
nad 3 do 4	0,0	0,0	33,3	0,0	21,2	0,0
nad 4 do 5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

2.5.2 Vpliv motiviranosti na usposobljenost MSP za črpanje strukturnih sredstev

V Tabeli 12 predstavimo frekvenčno porazdelitev deležev odgovorov na motivacijska vprašanja po ocenjevalnih vrednostih za motiviranost MSP za usposabljanje in črpanje strukturnih sredstev. Če vzamemo celoto vseh odgovorov vidimo, da 60 % odgovorov pade v vrednostno oceno nizke motiviranosti, 40 % odgovorov v visoko motiviranost. Če k tej ugotovitvi dodamo še slabo odzivnost MSP na raziskavo, ugotovitev iz predhodne analize motiviranosti o odsotnosti samoiniciative v MSP in prevladujoči pasivni zainteresiranosti, potem ugotavljamo pomanjkanje motivacije, in je la ta lahko vzrok za neustrezno usposobljenost, za učinkovito ter uspešno črpanje strukturnih sredstev ter je lahko nadalje vzrok za preprečevanje večje usposobljenosti za črpanje strukturnih sredstev.

Tabela 12: Frekvenčna porazdelitev deležev odgovorov po ocenjevalnih vrednostih

Št. vprašanja	Ocenjevalne vrednosti motiviranosti		
	Nizka motiviranost	Zmerna motiviranost	Visoka motiviranost
1	+*	-	-
2	-**	-	+
3	+	-	-
4	-	-	+
5	+	-	-

Legenda: +* frekvenčna porazdelitev odgovorov »DA«, -** frekvenčna porazdelitev odgovorov »NE«

2.6 Predlog reševanja problematike usposobljenosti MSP za črpanje

Izkustvo pri organizaciji seminarjev za podjetnike v kočevsko-ribniški podregiji nam pove, da le ti niso navdušeni nad sedenjem v učilnicah in abstraktnim teoretiziranjem, pa čeprav bi jim nekatere informacije lahko koristile. Odziv na takšne seminarje je zanemarljiv, dobri nameni organizatorjev pa nimajo dodane vrednosti za poslovanje MSP.

Glas (2002a, str. 4) ugotavlja, da je potrebno zastaviti svetovalne storitve MSP tako, da se z njimi rešuje tekoče težave ob hkratni usposobitvi svetovanca, da bo v prihodnje lahko

samostojno sprejemal rešitve. Reševanje problematike tako zasnujemo na osnovi rezultatov analize odzivnosti, motiviranosti in usposobljenosti MSP. Iz nje lahko jasno razberemo vzorec pričakovanj in potreb ter na drugi strani, upoštevajoč vzorec vrednot in organizacijske kulture MSP, predlagamo **celovit program usposabljanj**, primerno fleksibilen s spremljajočim motivacijskim suportom.

2.6.1 Predlog programa usposabljanj

Program sestavljata dva vsebinsko in metodološko dopolnjujoča se modula usposabljanj. Gre za modul usposabljanj za uspešnost črpanja in modul usposabljanj za učinkovitost črpanja. Usvojitev vsebin obeh modulov dvigne nivo usposobljenost MSP na raven, ki omogoča samostojno črpanje strukturnih sredstev. V programu usposabljanj predvidimo naslednjo vsebinsko zaporedje usposabljanj:

- usposabljanja **pred pripravo** projektov na javni razpis (usposobljenost za uspešnost),
- usposabljanje **med pripravo** evropskih projektov (usposobljenost za učinkovitost).

Za usposabljanja pred pripravo projektov na javni razpis predlagamo t.i. **pripravljalni modul**, namenjen posredovanju znanj za pridobitev znanj:

- vedeti zakaj (razumevanje širšega konteksta in strateških uvidov pri črpanju strukturnih sredstev - SRD),
- vedeti kaj (sposobnost prepoznavanja problema/ov in namena in postavljanja ciljev preden se odločimo za črpanje strukturnih sredstev – planske strategije MSP),
- vedeti kje (sposobnost najti prave informacije o črpanju strukturnih sredstev – javni razpisi).

Za usposabljanja **med pripravo** evropskih projektov predlagamo t.i. **izvedbeni modul** namenjen mentorskemu svetovanju na kraju samem (v MSP) za:

- vedeti kdaj (občutek za pravi trenutek kaj storiti, se odločiti ali opustiti namen ko je izbran javni razpis),
- vedeti kako (strokovno znanje o postopkih, tehnikah in orodjih za prijavo projektnih predlogov na javne razpise OP KRRP).

Prvi modul poimenujemo »**Evropske razvojne vsebine**« (Poglavja 3.1, 3.2 in 3.3). Modul je usmerjen v usposabljanje za uspešnost črpanja strukturnih sredstev in je povezan z dejavnostmi MSP. Pomeni, da bi se posamezne vsebine seminarja prilagajale dejavnosti MSP. Cilji modula so npr.: usposobitev MSP za identifikacijo evropskih razvojnih vsebin, ugotavljanje potreb in izbor ustreznega javnega razpisa, povezovanje evropskih razvojnih vsebin z razvojem podjetja, povezovanje organizacije črpanja strukturnih skladov z MSP.

Modul bi se izvajal seminarsko ob vikendih in/ali v popoldanskem času, ki po našem mnenju najbolj ustreza MSP. Izbira termina usposabljanja v popoldanskem času in/ali vikendih se zdi najprimernejši način izvajanja seminarjev saj se s tem v največji meri izognemo motenju delavnih procesov in obveznosti MSP ter s tem tveganju za manjši odziv. K izvedbi seminarjev pritegnemo naslednje skupine izvajalcev seminarjev:

- javni sektor: uradniki, načrtovalci in skrbniki razvojnih programov in javnih razpisov za izvajanje OP KRRP, ocenjevalci projektnih predlogov; predstavniki uveljavljenih institucij podjetniške infrastrukture,
- zasebni sektor: predstavniki podjetij z izkušnjami pri implementaciji evropskih vsebin v strategije in projekte (primeri dobrih praks).

Drugi modul poimenujemo »**Prijava evropskih projektov**« (Poglavje 3.4). Modul je usmerjen v usposabljanje za učinkovitost črpanja strukturnih sredstev. Izvaja se med pripravo evropskih projektov v MSP. Modul zasnujemo na interakciji med t.i. »projektnim mentorjem-svetovalcem« in MSP. Projektni mentor-svetovalec pristopi k svetovanju v MSP na pobudo odgovorne osebe MSP. Mentor-svetovalec posreduje svoje znanje v obliki navodil osebi v MSP zadolženi za prijavo projektnega predloga na javni razpis. Interakcija poteka do oddaje vloge projektnega predloga naročniku projekta. Dodana vrednost programa je, da se oseba v MSP uči s pomočjo mentorja na praktičnih izkušnjah iz katerih se pridobljeno znanje neposredno veže na konkretno delovno okolje, vidni so rezultati, s tem pa se podpre motivacija MSP za delovanje na ostalih področjih, ki smo jih navedli v namenu magistrskega dela. Cilji modula so usposobitev MSP za projektno načrtovanje (načrtovanje organizacije prijave in uvedbe načrtovane organizacije prijave projektnega predloga) ter za finančno načrtovanje projekta (načrtovanje stroškov in načrtovanje finančnih virov). K izvedbi seminarjev pritegnemo naslednje skupine izvajalcev seminarjev:

- svetovalna podjetja za področje evropskih projektov,
- predstavnike podjetij z izkušnjami na področju prijavljanja evropskih projektov,
- predstavnike posameznih društev s področja projektnega ravnateljstva (predvsem projektne ravnateljce z licencami).

Glede na izkazano slabo odzivnost MSP v kočevsko-ribniški podregiji na iniciative iz okolja, in glede na ugotovljeno pomanjkanje motivacije obstaja veliko tveganje, da program v praksi ne »zaživi«. Za zmanjševanje tega tveganja predvidimo ukrepe usmerjene v motiviranje MSP.

2.6.2 Uvedba in motiviranje MSP za program usposabljanj

V terminskem načrtu Slike 2 predvidimo tri faze potrebne za izvedbo programa usposabljanj, pri čemer se tretja faza deli na dve podfazi.

Slika 2: Terminski načrt programa usposabljanj

Leto	2010																												
Mesec																													
Teden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
Faze																													
1	■	■	■	■																									
2					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3.1													■	■	■	■		■			■				■				
3.2																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Program usposabljanj se izvede v naslednjih fazah:

- 1. faza: organizacija usposabljanj;
- 2. faza: motiviranje ciljne skupine;
- 3. faza: izvajanja obeh modulov (izvajanje usposabljanj);
 - a) podfaza 3.1: modul - Evropske vsebine in procesi ter strategija MSP,
 - b) podfaza 3.2: modul - Priprava evropskih projektov.

Prva faza je potrebna za ocenitev organizacijskih, kadrovskih, prostorski in finančnih potreb programa. Skratka za ocenitev, priskrbo in organizacijo virov za izvedbo programa.

Druga faza je namenjena motiviranju MSP za vključevanje v program usposabljanja. Kot pravi Glas (2002a, str. 4) so podjetja, ki potrebujejo svetovalne storitve, lastniki problema. Lastniki problema pa morajo biti aktivni akterji njegovega reševanja, ki pa jih je v našem primeru potrebno k akciji še dodatno motivirati. Motiviranje, pravi Ivanko (2005, str. 58) je proces spodbujanja z določenimi sredstvi, da bo tisti na katerega je usmerjeno, z lastnim pristankom deloval v smeri določenih ciljev. Cilj je tako motivirati MSP k akciji. Lipičnik ugotavlja, da lahko z nespretnim ravnanjem motivacijo uničimo, zato se je potrebno zavedeti naslednjih značilnosti motivacije (povzeto po Lipičnik, 1998, str. 179):

- motivacija je nestalno stanje in jo je potrebno stalno in načrtno vzdrževati,
- reševanje motivacijskih problemov je lahko konfliktno, zato naj poteka v ozračju medsebojnega zaupanja,
- izbrati moramo motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko kulturo MSP in okolja, da s tem dosežemo zaželen odziv.

K motiviranju MSP pristopimo z naslednjimi ukrepi:

- predstavitev programa (oblikovanje učnih gradiv, predstavitev prednosti in priložnosti, ki jih ponuja program),
- informiranje ob pomembnejšem dogodku v zvezi z usposabljanjem,
- oblikovanje tedenskega sklopa oddaj na temo črpanja strukturnih sredstev,
- anketiranje MSP (ugotavljanje slabosti, nevarnosti in potreb za namene prilagajanja in

- nadgrajevanje programa),
- diskusijske skupine G2B in B2B,
- afirmacija usposabljanj (primeri in izmenjava dobrih praks, kot rezultat udeležbe na usposabljanjih).

V tretji fazi se začne z izvajanjem programski modulov, ki smo jih predvideli na osnovi rezultatov raziskave.

V nadaljevanju se v analitičnem delu magistrskega dela se osredotočimo na analizo sodil usposobljenosti za uspešno in učinkovito črpanje strukturnih sredstev OP KRRP. Pri tem stremimo k temu, da bo mogoče vsebino analize prenesti neposredno v sfero programa usposabljanj.

3 METODA PRIRAVE EVROPSKIH PROJEKTOV

Ena od definicij metode pravi nekako tako. Metoda, to je skupek dogovorov s katerimi se za doseg cilja neka skupina sodelavcev strinja, pri tem pa si postavlja čim manj pravil, ki omejujejo ustvarjalnost. Ključno za take metode je uresničevanje zastavljenih ciljev na način, da sodelujoči medsebojno permanentno interaktivno in multidisciplinarno vplivajo in razmišljajo o tem, kako bi lahko bili še uspešnejši in učinkovitejši. Omenjeni kontekst se zdi optimalen za izvedbo programa usposabljanj, ki smo ga predlagali s programa usposabljanj.

Usposobljenost MSP za uspešno črpanje strukturnih sredstev temelji na poznavanju ciljev evropskih in nacionalnih razvojnih vsebin, ki se v Sloveniji uresničujejo v okviru specifične organizacije za črpanje strukturnih sredstev. Poznavanje omogoča MSP prepoznavanje pravih razvojnih potreb, postavljanje pravih razvojnih ciljev ter izvedbo aktivnosti v smeri uresničevanja ciljev. Z analizo sodil uspešnosti smo na tem področju ugotovili usposobljenost z večjimi pomanjkljivostmi obvladovanja znanj. Cilj poglavja je podrobnejša analiza področja za usposobitev MSP za uspešno črpanje strukturnih sredstev OP KRRP.

Za analizo evropskih razvojnih vsebin se opremo na vzorčni javni razpis »Spodbujanje raziskovalno razvojnih projektov razvoja e-vsebin in e-storitev v letih 2009 in 2010« (MVTZb, 2009). Z javnim razpisom si naročnik prizadeva spodbuditi inovativnost MSP za razvoj informacijske družbe in skuša **spodbuditi R & R projekte** e-vsebin in e-storitev na različnih tematskih področjih. Analiza javnega razpisa nam omogoča prikaz informacij za uspešno črpanje strukturnih sredstev v MSP.

Pečečnik (2006, str. 30) priporoča, da najprej preverimo pogoje, kdo lahko na razpisu sploh lahko sodeluje.

Najprej se osredotočimo in preverimo investicijo s stališča, imenujmo jih »**osnovnih razpisnih kriterijev**«. Iz njih razberemo informacije o tem, ali na razpisu sploh lahko sodelujemo, ali smo upravičenci javnega razpisa. Tipični kriteriji javnih razpisov za izvajanje

OP KRRP, ki jih analiziramo v nadaljevanju so upravičenost, namen in cilji in predmet sofinanciranja.

Analiza kriterija **upravičenosti** do finančne pomoči nam pove, ali se lahko uvrščamo v kategorijo upravičenih subjektov za katere so strukturna sredstva v razpisu namenjena. Kriterij opredeljuje statusno obliko organizacij, ki se lahko prijavijo na razpis (npr. MSP, kjer opredeljuje njihovo definicijo, ali se lahko prijavimo sami ali v imenu konzorcija ipd., op. a.). Vzorčni razpis opredeljuje, da je upravičenec MSP, ki lahko samo ali v imenu konzorcija partnerjev prijavi R & R projekt, torej lahko potrdimo, da kot MSP izpolnujemo statusni kriterij upravičenosti.

Nadalje se seznanimo z **namenom in cilji** razpisa oziroma pričakovani naročnika projekta. Tako nam bo tudi jasno, kaj želi doseči z javnim razpisom oziroma kakšen projektni predlog pričakuje. Iz opisa namena in ciljev bomo ugotovili, katere SRD, IKT-sektor oziroma specifično področje želi razviti. Kasneje si priskrbimo ustrezne SRD in jih preučimo (Poglavje 3.1 in 3.2). Namen in cilji razpisa so sofinanciranje predkonkurenčnih R & R projektov razvoja e-vsebin in e-storitev na tematskih področjih e-kultura, e-izobraževanje, e-za potrošnike, e-zdravje in e-poslovanje. Te kriterije testiramo s pomočjo naročila projekta za izvedbo nameravane investicije (Tabela 16). Investicija za OP KRRP mora biti upravičena:

- glede na razlog (npr.: posodobitve in izboljšave),
- glede na predmet (npr.: investicija v inovacije IKT za izboljšavo in nadgradnjo obstoječega IS),
- glede na tehnične značilnosti (npr.: razvoj obstoječega IS),
- glede na fazo, (mora biti pripravljalna faza investicije – upravičeni stroški).

Predmet sofinanciranja razpisa nam pove, kaj se bo sofinanciralo. Povedano drugače, naročnik določa, čemu morajo služiti, komu bodo namenjeni, kako se morajo uporabljati rezultati projekta (storitve, op. a.). Gre za specifikacijo pričakovanih rezultatov projekta. Naročnik nam posreduje informacijo, kaj se sploh zahteva. Na osnovi tega se moramo odločiti, ali imamo pogoje ali zmožnost, da rešimo problem in izpolnimo predvidene rezultate. Pri predmetu razpisa e-vsebin in e-storitev ugotovimo, da je investicija usklajena s konkretnim tematskim področjem (npr.: e-storitev in e-poslovanje za potrošnike).

S tem zaključimo uvodno utemeljevanje skladnosti nameravane investicije z javnim razpisom. Sledi natančnejša utemeljitev tehničnih rešitev investicije, sposobnosti financiranja projekta in uresničevanja opredeljenih SRD z ocenjevalnimi kriteriji javnega razpisa.

3.1 Evropske razvojne vsebine

Z analizo SRD si omogočimo vpogled v širši razvojni kontekst EU in Slovenije, pridobimo tudi širši uvid v namen strukturnih sredstev, ki omogoča MSP strateško umestitev lastnega razvoja z vidika spektra razvojnih ciljev zapisanih v SRD.

Analizo začnemo na nivoju EU, z retoričnim vprašanjem: Kje je zapisan najširši strateški okvir, kjer lahko identificiramo skupne razvojne cilje v sferi MSP? Odgovor je SRD z naslovom »Lizbonska strategija« (v nadaljevanju Strategija). Od leta 2000 in s prenovo leta 2005 je to ključni evropski projekt, ki s svojimi cilji učinkuje tudi na črpanje strukturnih sredstev z nižjimi SRD. Osnovni strateški cilji Lizbonske strategije je bil do leta 2010 **»postati najbolj konkurenčno, dinamično ter na znanju temelječe gospodarstvo na svetu«**, ki implicira gospodarsko rast, konkurenčnost in zaposlovanje (Vladni portal z informacijami o življenju v EU, 2010). Strategija se v sferi MSP osredotoča na spodbujanje ukrepov za širitev podjetniške kulture, investicij v R & R in inovacije na nivoju celotne EU. Strategijo se za MSP izvaja s tremi SRD (Hanjšek, 2006, str. 8–31). Ti SRD se naslavljajo z Evropsko listino o malih podjetjih, Zeleno knjigo o podjetništvu in Akcijskim planom.

Ker bi ukrepi Strategije v Sloveniji sedaj morali že učinkovati, uspešnost pri uresničevanju osnovnega strateškega cilja presodimo na primeru Evropske listine o malih podjetjih iz leta 2004. V Evropski listini je definiranih 10 usmeritev, ki sledijo osnovnemu strateškemu cilju. Predstavljajo presek zelenega stanja in hotenj EU. V našem kontekstu omenimo četrto usmeritev z naslovom **»zagotavljanje strokovnega znanja MSP«**, s katero naj bi se usposobil podjetniški sektor za lasten razvoj in s tem reševanje neskladnosti v regionalnem razvoju. Usmeritev DČ sugerira, da svoj institucionalni sistem organizirajo in usposobijo za usposabljanje MSP, da bi le ta lahko pridobivala različne veščine. Vsekakor je tudi usposobljenost za črpanje strukturnih sredstev večina, ki pa jo MSP v kočevsko-ribniški podregiji še v letu 2010 ne obvlada zadovoljivo. Z drugimi besedami, pogoj uspešnega uresničevanja osnovnega cilja se temelji na volji državnega aparata, ki naj bi uvedel ustrezno organizacijsko strukturo in procese za uresničevanje ciljev SRD, ki izvajajo Strategijo.

Tako pridemo do zaključka, ki izhaja iz naše raziskave. MSP niso usposobljena za črpanje strukturnih sredstev, ker ni vzpostavljena organizacija v kateri bi se sistemsko pristopilo usposabljanju na področju črpanja strukturnih sredstev. Torej Evropska listina v tem segmentu v kočevsko-ribniški podregiji za MSP nima učinkov.

Pozornost želimo usmeriti še na t. i. »bele in zelene knjige« EU in Slovenije. Predstavljajo dolgoročne zasnove smeri razvoja za posamezen sektor, dejavnosti, področje idr., ki so nemalokrat podlaga za pripravo SRD, tudi v Sloveniji. Kot primer za MSP v Sloveniji navajamo »Belo knjigo o konkurenčnosti slovenskega gospodarstva« Gospodarske zbornice Slovenije iz leta 2008 v kateri lahko npr. zasledimo zastavljene trende in potrebe za tehnološko prestrukturiranje, vlaganj v R & R naložbe, v usvajanje novih proizvodov, razvoj IKT in inovacije nasploh ter posodabljanje poslovnih modelov, sistemov vodenja ipd. za razvojni preskok v Sloveniji.

Pred skorajšnjim iztekom veljavnosti Strategije pripravlja EK novo strategijo, ki ima delovni naslov »Strategija 2020«. Dokument je v času naše analize še v konceptualni fazi, usmeritve pa še niso na vidiku, zato jo v tem kontekstu navajamo le kot verjetno perspektivo. Odgovor na predhodno retorično vprašanje bo z iztekom leta 2010 potrebno iskati v tem dokumentu.

V nadaljevanju analiziramo SRD za pripravo projektnega predloga v procesu prijavljanja na vzorčni javni razpis. Poznavanje SRD sodi v skupino sodil usposobljenosti za uspešno črpanje strukturnih sredstev, ki je bilo v raziskavi prepoznano kot najbolj problematično (Tabela 7).

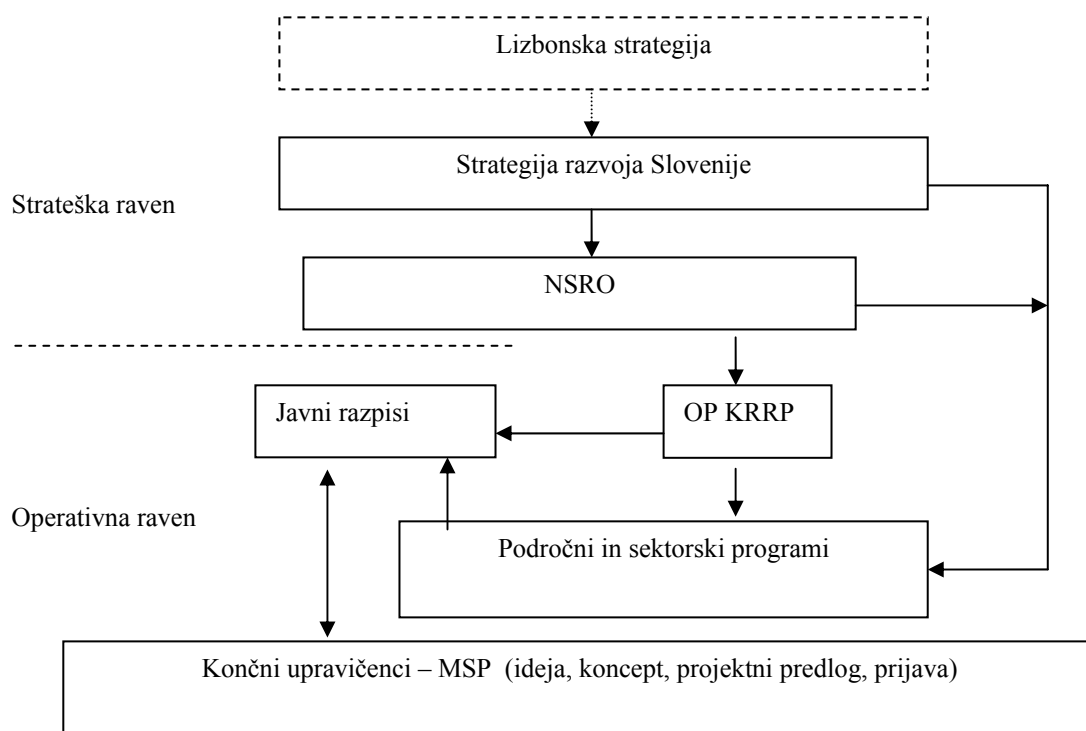
3.2 Nacionalne razvojne vsebine za prikaz projektnega pristopa

Analiza SRD se opravi pred pričetkom projektnih aktivnosti, še uspešnejši bomo, če smo jih že vključili v poslovno strategijo in so nam vsebine poznane. Tako bomo vedeli zakaj črpati strukturna sredstva.

3.2.1 Strateški razvojni programi

Predhodna analiza namena in ciljev javnega razpisa nam omogoči tudi vpogled v strukturo SRD, ki jo predstavljamo v Sliki 2. Razvidna je medsebojna vsebinska povezava SRD na različnih nivojih, do operativnega nivoja. V SRD so opredeljeni problemi in trasirane rešitve za njihovo zadovoljitev, naloga MSP pa je, da jih na ravni SRD prevede v svoje planske strategije, na ravni javnega razpisa pa v investicijo, ki jo izvede s projektom v katerem utemelji koristnost projekta za naročnika za uresničevanje ciljev SRD.

Slika 2: Struktura SRD za izpolnitev vsebinskih meril javnega razpisa



Strategija razvoja Slovenije (v nadaljevanju SRS) je najširši razvojni okvir Slovenije, sprejet leta 2005. Lajh (2006, str. 145) navaja, da SRS izhaja iz načel trajnostnega razvoja, povedano drugače, SRS vključuje vse vidike razvoja, ne le gospodarskega (tudi okolje, sociala idr., op. a.), s tem pa se opredeli tudi horizontalne vidike za gospodarski razvoj. SRS črpa razvojne

usmeritve neposredno iz Lizbonske strategije ob upoštevanju razvojnih teženj in zaostankov Slovenije. V SRS je postavljenih pet razvojnih prioritete (SRS, 2005, str. 25–46).

Pri opredeljevanju relacij na projektni ravni med MSP in SRS se moramo osredotočiti predvsem na vsebino SRS, ki opredeljuje R & R prioritete. Pri tem si zastavimo vprašanja kot so: Katere cilje SRS izpolnjuje investicija oziroma katere vsebine SRS lahko vključimo v naš projekt, kako bomo z inovacijo IKT dosegli te cilje ipd. Namen in cilje R & R v MSP lahko povežemo s prvim razvojnim ciljem SRS, »**konkurenčno gospodarstvo in hitrejša gospodarska rast**« in relacije v nekaj stavkih utemeljimo.

Drugi SRD, ki ga omenja javni razpis je Nacionalni strateški referenčni okvir (v nadaljevanju NSRO). Vloga samega NSRO je konceptualna in s finančnega in programskega izhodišča usklajuje SRD EU na eni strani ter SRD Slovenije na drugi strani. Nastavlja tri osnovne operative programe (v nadaljevanju OP) (NSRO, str. 78–107) in okvirno opredeljuje strukturo strukturnih sredstev namenjenih za izvajanje posameznega OP (NSRO, str. 114 – finančni načrt, op. a.). NSRO opredeljuje pet tematski ciljev (NSRO, str. 72–78). Po istem ključu, kot smo to storili pri vključevanju razvoja MSP v kontekst SRS to storimo pri povezovanju z NSRO. Javni razpis in MSP s projektom uresničujeta specifični tematski cilj NSRO, »**spodbuditi podjetništvo, inovativnost in tehnološki razvoj**«.

V analizi ugotovimo, da so cilji na strateški ravni grobi in splošni, tako kot je splošno in grobo tudi opredeljevanje relacij MSP do teh ciljev. S prehodom iz strateških na operative nivoje SRD pa so tudi njihovi cilji vse bolj specifični, in je utemeljevanje relacij vse bolj strokovno opravilo. Namreč, nižje ravni SRD izpolnjujejo grobo opredeljene strateške cilje SRD na višjih nivojih, s tem pa cilji dobijo vse bolj strokovne razsežnosti. Tako v nadaljevanju analiziramo OP KRRP, ki je usmerjen v izvajanje že omenjeni cilj NSRO.

3.2.2 Operativni program krepitve regionalnih razvojnih potencialov

OP KRRP predvideva črpanje strukturnih sredstev po »**razvojnih prioritetah**« in »**prednostnih usmeritvah**«. Razvojna prioriteta konkretizira obravnavani strateški cilj SRS. Členjena je na eno ali več prednostnih usmeritev, te pa na skupine povezanih operacij, ki predstavljajo izhodiščno raven vsebinskega in finančnega planiranja javnih razpisov (Uredba Vlade, 2007). Citirana Uredba Vlade opredeljuje javni razpis z izrazom »**instrument**«, za nabor projektnih predlogov in njihov izbor ter izraz »**operacija**«, ki predstavlja **potrjen projektni predlog** končnega upravičenca (v nadaljevanju, upravičenec).

V Prilogi 2 predstavimo razvojne prioritete, prednostne usmeritve, dejavnosti in končne upravičence po posameznih prednostnih usmeritvah ter financerje oziroma boljše rečeno naročnike projektov OP KRRP. Upravičenci OP KRRP so za posamezno razvojno prioriteto in prednostno usmeritev natančno določeni. V realnem sektorju so lahko upravičenci vsi gospodarski subjekti (posamezni MSP ter skupine podjetij, velike gospodarske družbe, zasebniki (s.p.) in drugi investitorji, ki jih konkretno opredeli vsakokratni javni razpis, op. a.).

Vrnimo se kriterijem vzorčnega javnega razpisa. Pri vsebinskem navezovanju na cilje OP KRRP moramo s projektom prepričati ocenjevalno komisijo, da uresničujemo konkreten prednostni cilj. Razvoj MSP nam sugerira povezavo z razvojno usmeritvijo **3.5.2 (gospodarska razvojna infrastruktura, op. a.)** in prednostno usmeritvijo **3.5.2.2 (informacijska družba, op. a.)**, utemeljitev, npr.: z investicijo se omogoča širše, boljše in hitrejše storitve in spodbujanje gospodarskega razvoja (OP KRRP, 2008, str. 63-71).

3.2.3 Sektorski razvojni programi

Prednostno usmeritev na katero se navezujemo, konkretizirajo posebni SRD. To so sektorski SRD. V nadaljevanju analiziramo tiste, ki jih izvaja izbrani javni razpis. Lahko rečemo, da so ti posebni SRD usmerjeni v spodbujanje razvojnih aktivnosti področnih specialistov in strokovnjakov na najpomembnejših razvojnih nišah v Sloveniji. Priporočamo, da vzpostavljanje povezave s cilji teh SRD opravlja ravnatelj skupaj s strokovnjaki za področje IKT (Poglavji 3.4.4.1 in 3.4.4.2). Z vzorčnim javnim razpisom se tako izvaja:

- **Strategija razvoja informacijske družbe v Republiki Slovenji (si2000)**, je dokument v katerem se opredeljuje nacionalni okvir spodbujanja razvoja informacijske družbe do leta 2010. Cilji dokumenta dopolnjujejo razvojno prioriteto »gospodarska razvojna infrastrukturo«, prednostno usmeritev »informacijska družba«, OP KRRP,
- **Resolucija o nacionalnem raziskovalnem in razvojnem programu za obdobje 2006–2010**. Je program za spodbujanje tehnološkega razvoja Slovenije v katerem ima informacijska in komunikacijska tehnologija eno od ključnih mest,
- **STP za programsko opremo in storitve - Nessi Slovenia**, katerega namen je na določenem tehnološkem razvojnem področju združiti podjetja, raziskovalne in akademske institucije ter finančne ustanove in regulatorne institucije z namenom pospeševanja razvoja in raziskav na področju, na katerem ima ali pa lahko ima Slovenija konkurenčno prednost pred ostalimi.

R & R investicijo MSP v IKT rešitve IS, lahko povežemo z naslednjimi razpisnimi cilji sektorskih SRD za npr. tematski področji e-za potrošnike in e-poslovanje (STP, 2006):

- transparentna podpora poslovnim načrtom s pomočjo storitveno orientirane odprte IKT infrastrukture, ki dopušča poljubno prepletanje in povezovanje aplikacij, procesov in definiranih komponent,
- sposobnost učinkovite integracije, povezovanja ljudi, procesov in informacij na hiter in enostaven način; napredek v smislu, da ima vsak zaposleni na dosegu roke vse, kjer koli, kadar koli in je vsaka sprememba odrejena v realnem času.

Cilji oblikovani v SRD pa se lahko uresničujejo le v določeni organizaciji v kateri sodelujejo in so določeni udeleženci črpanja strukturnih sredstev ter opredeljene njihove pristojnosti, odgovornosti in naloge.

3.3 Organizacija črpanja strukturnih sredstev v Sloveniji

Pučko (1993, str. 8-9) deli organizacijo na statični in dinamični del. Ko govorimo o statičnem delu organizacije črpanja strukturnih sredstev v Sloveniji, govorimo o pooblastilih in odgovornostih udeležencev. Organizacija učinkuje samo v procesu, ki predstavlja dinamičen del organizacije črpanja strukturnih sredstev. Ko govorimo o dinamičnem delu organizacije, potem govorimo o izvajanju pooblastil in odgovornosti udeležencev, pri tem pa se omejimo na obravnavo izvajanje SRD z javnimi razpisi. V obravnavi poglavja odgovorimo na **vprišanje kako najti prave informacije o črpanju strukturnih sredstev?**

3.3.1 Organizacijska struktura v Sloveniji

Analizo usmerimo v identifikacijo nekaterih vrzeli v slovenskem modelu organizacijske strukture, udeležencev v izvajanju črpanja strukturnih sredstev. Tega opredeljujejo pristojnosti, odgovornosti in naloge. Področje ureja Uredba Vlade RS (Ur. l. RS. št. 41/2007). V Tabeli 13 predstavljamo organe odgovorne za črpanje strukturnih sredstev. Vidimo, da so MSP kot končni upravičenci odvisni od številčnega državnega aparata (nikjer pa ne zasledimo npr.: »agencija za usposabljanje MSP; pristojnost, priprava evropskih projektov«).

Tabela 13: Organizacijska struktura črpanja strukturnih sredstev v Sloveniji

Organi	Pristojnost	Subjekt
OU*	Učinkovito izvajanje OP.	SVLR.*****
Opot**	Finančno poslovanje s strukturnimi sredstvi.	MF.*****
RO****	Pregledovanje in nadzora.	Urad RS za nadzor proračuna v MF.
PT/agenti*****	Javni razpisi.	Ministrstva, agenti in SVLR, javni skladi, zavodi in agencije.
Končni upravičenec	Njihove pravice in obveznosti so določene v SRD in pogodbi o sofinanciranju.	Ciljne skupine (MSP, idr.).

Legenda: OU*- organ upravljanja; Opot** - organ za potrjevanje; RO*** - revizijski organ; PT/agenti***** - posredniška telesa; SVLR***** - Služba vlade za lokalno samoupravo; MF***** - Ministrstvo za finance.

Vir: Uredba Vlade o izvajanju postopkov pri porabi sredstev evropske kohezijske politike v Republiki Sloveniji v programskem obdobju 2007-2013, 2007.

V Tabeli 13 vidimo tudi, da so na ravni javnih razpisov za MSP najpomembnejši organi PT oziroma t. i. PT agenti. Odgovorni so za neposredno načrtovanje, objavljanje javnih razpisov in izbor projektov, v fazi izvajanja projekta pa opravljajo administrativne in računovodske kontrole. PT predstavljajo 10 ministrstev in SVLR ter agenti. Agenti? Nanje PT (ministrstva, op. a.) s pogodbo prenesejo naloge za specifično področje izvajanja razvojnih ciljev, ki ga imajo kot področje dejavnosti opredeljenega v svojih poslovnih načrtih. Dejansko so agenti del organizacijske in izvajalske strukture posameznega ministrstva. Za MSP sta najpomembnejši PT, Ministrstvo za gospodarstvo in Ministrstvo za visoko šolstvo znanost in tehnologijo (v nadaljevanju MVZT - Priloga 2).

Imenovana PT in njihovi agenti so t. i. neposredni proračunski uporabniki, poleg njih pa imajo pooblastila za izvajanje OP KRRP in posebnih SRD tudi t.i. posredni proračunski uporabniki, ki so prav tako relevantni za MSP. Ti sicer niso del organizacijske strukture PT. Imajo status javnih pravnih oseb (javne agencije, zavodi in skladi, op. a.). Kot najpomembnejše navajamo, Slovenski podjetniški sklad (v nadaljevanju SPS), Tehnološko agencijo Slovenije (v nadaljevanju TIA) in Javno agencijo za raziskovalno dejavnost Slovenije (v nadaljevanju ASRS) (www naslovi v Prilogi 4), ki izvajajo javne razpise na področju pospeševanja tehnološkega razvoja in inovativnosti.

V Tabeli 14 predstavljamo OP KRRP po dveh razvojnih prioritetah, prednostnih usmeritev in projektih, ki so za MSP v kočevsko-ribniški podregiji najprimernejše. V tabeli vidimo tudi odgovorna PT, ki izvajajo posamezno razvojno prioriteto z javnimi razpisi. Za izvajanje OP KRRP z javnimi razpisi so se naroča naslednje vrste projektov: izdelava investicijske dokumentacije (gradbena dokumentacija, študije izvedljivosti itd., op. a.), investicije v infrastrukturo ali tehnološko opremo, povečevanje konkurenčnosti, raziskave in razvoj novih izdelkov in storitev, izmenjava znanj in dobrih praks, pilotna izvedba kakega projekta ipd. Tovrstnih projektov v podregiji primanjkuje, zato bi bilo primerno v programa usposabljanj vključiti predstavitev tehnoloških in inovacijskih vidikov strukturnih sredstev v okvir prvega modula programa usposabljanj.

Tabela 14: Odgovornosti in naloge PT za izvajanje prioritet OP KRRP 2007–2013

Razvojna prioriteta/prednostna usmeritev	PT	Projekti OP KRRP
Razvojna prioriteta 3.5.1: Konkurenčnost podjetij in raziskovalna odličnost		
Prednostna usmeritev 3.5.1.1: – Izboljšanje konkurenčnih sposobnosti podjetij in raziskovalna odličnost.	MG, MVZT, ASRS, TIA.	– Razvojno inovacijski projekti skupin podjetij, – RCO – R & R, RCO – infrastruktura, – KRRP tehnoloških platform.
Prednostna usmeritev 3.5.1.2: – Spodbujanje podjetništva.	MG, SPS.	– Investicijski projekti MSP, – R & R projekti MSP.
Razvojna prioriteta 3.5.2: Gospodarsko-razvojna infrastruktura		
Prednostna usmeritev 3.5.2.2: – Informacijska družba.	MVTZ.	– IKT.

Vir: Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko, 2010.

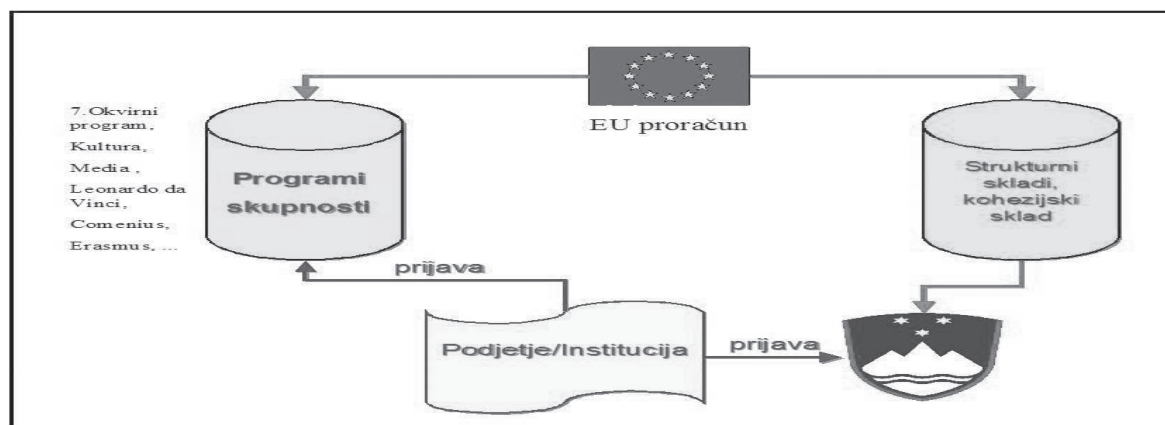
V Sloveniji se evropski projekti sofinancirajo s t. i. »decentraliziranimi« nepovratnimi sredstvi. Da se projekti sofinancirajo decentralizirano, pomeni, da se o njihovi porabi odločajo v Sloveniji, kjer se načrtujejo javni razpisi in kamor se prijavljajo projekti. Na teh razpisih lahko sodelujejo le MSP, ki so rezidenti v Sloveniji.

Za primerjavo omenimo, da politika strukturnih sredstev pozna tudi sistem »centraliziranih« nepovratnih sredstev (programi skupnosti, op. a.). Tu se sredstva za financiranje upravljajo centralizirano. Pomeni, da se o dodeljevanju sredstev odloča na sedežu EK oziroma posameznih organov EK, kamor se tudi prijavljajo projekti s celotnega območja EU. V Sliki 3

je prikazan poenostavljen dostop do nepovratnih sredstev glede na njihov izvor.

Decentralizirano se izvaja tudi OP KRRP in posebni SKD, ki jih obravnavamo za potrebe prikaza projektnega pristopa prijave projektnega predloga na vzorčni javni razpis. Za te programe so namenjena strukturna sredstva EU, ki so deponirana iz proračuna EU v strukturne sklade, v našem primeru v ESRR.

Slika 3: Dostop do nepovratnih sredstev



Vir: J., Verhovnik; L., Filipič; B., Štern; A., Zelenič, Pridobivanje nepovratnih sredstev iz strukturnih skladov EU [...], 2006, str. 6.

Analiza kaže, da je organizacijska struktura formalizirana in statična. Po našem mnenju taka struktura ni optimalna in ni kos postavljenim izzivom v SRD. Skupek organov, uradnikov in procesov tvori samozadostno organizacijsko strukturo. Ima vse lastnosti Webrovega modela birokratske organizacije (Weber, 1968, str. 330–332). V takem modelu organizacije je vse predpisano, hierarhično zadane naloge pa se izpolnjujejo ne glede na dejanske potrebe.

Pristojnosti, ki jih izvaja so mnogim bolj nujno zlo kot sredstvo za uspešno zadovoljevanje razvojnih potreb. Sistem upravljanja strukturnih sredstev je po našem mnenju postal del problema podjetniškega okolja. Za podkrepitev ugotovitve navedimo primer tretjega cilja SRS (učinkovita in cenejša država, op.a.). Namesto učinkovitosti, organizacijska struktura poseiblja administrativno rigidnost, ki zavira odprto in široko interakcijo B2G, G2B in B2B in inovativno pripravljane projektnih predlogov, ki se omejuje z javnimi razpisi.

Analiza organizacijske strukture da odgovor na vprašanje vedeti kje najti informacije za črpanje strukturnih sredstev. Analizo organizacije nadgradimo še z analizo organizacijskih procesih in tako dobimo odgovor na vprašanje kako obvladati dinamiko javnih razpisov. Z analizo procesov predstavimo bistvene značilnosti javnega razpisovanja.

3.3.2 Organizacijska dinamika izvajanja javnih razpisov

Le poznavanje PT nam ne daje popolno informacijo o možnostih črpanja strukturnih sredstev. Potrebno je tudi poznavanje procesov v organizaciji črpanja strukturnih sredstev. Dinamiko izvajanja javnih razpisov opredeljujejo odnosi navznoter in predvsem relevantno za MSP, navzven kamor usmerimo nadaljnjo analizo.

3.3.2.1 Obvladovanje dinamike javnih razpisov

Obravnavana organizacijska struktura predstavlja za MSP tveganje pri črpanju strukturnih sredstev. Gre za vrzel med pričakovanji in potrebami MSP ne eni in rigidno organizacijsko strukturo na drugi strani. MSP morajo biti v nasprotju z državnim aparatom dinamični subjekti, ki se zaradi konkurence nenehno prilagajajo spremembam trga, v predhodni analizi pa ugotovimo, da je organizacijska struktura popolno nasprotje podjetniški dinamiki.

Tako morajo MSP svoje poslovne procese, če želijo pridobiti strukturna sredstva, prilagajati okosteneli uradniški logiki. Da bi se MSP lahko prilagodila rigidni dinamiki procesov take organizacije, morajo ozavestiti sistematično in ažurno spremljanje namer, ciljev, načrtov, poslanstva, aktivnosti ipd. PT. Smoter takega spremljanja je optimizirati lastne razvojne aktivnosti tako, da jih lahko načrtno aktiviramo kar se le da usklajeno z dinamiko javnih razpisov PT. S takim spremljanjem sčasoma dobimo občutek za pravi trenutek pričetka svojih projektnih aktivnosti.

Dober način obvladovanja problema je vpogled v dokumentacijo **zaprtih javnih razpisov** na spletnih straneh PT iz preteklih let (javni razpisi se objavljajo od leta 2004, op. a.). Analiza zaprtih javnih razpisov nam pokaže možne vrste javnih razpisov, časovne okvire objavljanja, vpogled v možne formalne in vsebinske zaplete in dileme.

Drugi pristop je dnevno **spremljanje odprtih javnih razpisov**, ki je bistveno bolj racionalen in obvladljiv, če smo že analizirali zaprte javne razpise. Pri tem se osredotočimo na tista PT, ki svojim poslanstvom potencialno lahko izpolnijo naša pričakovanja saj je spremljanje razpisov vseh PT povprek zamudno in neučinkovito. Za lažje sprotno identificiranje javnih razpisov priporočamo proaktivni pristop in izvedbo nekaj aktivnosti:

- predhodno seznanitev s poslanstvom, dejavnostjo in organizacijo ključnih PT za razumevanje njegovega načina poslovanja (dober vir so letna poročila PT, op. a.),
- vzpostavljanje kontakta z uradnikom/-i, nosilcem/i javnega razpisa in, če je mogoče, z ocenjevalno komisijo prijavljenega projektne predloga (dober vir je spletna stran PT in poznanstva v poslovnem mreženju, op. a.),
- samoiniciativno obveščajmo PT o svojih razvojnih aktivnostih in projektih (to nam daje prednost pred konkurenco saj nas PT tako spoznajo že prej in nas ne začnejo spoznavati šele skozi prijavo, op. a.),
- udeležba na (dvournih op. a.) delavnicah, ki jih organizirajo nosilci javnih razpisov po

objavi javnega razpisa (pogoj je seveda ažurno spremljanje aktivnosti PT, da ne zgrešimo roka izvedbe delavnice (namen takšnih delavnic je predstavitev osnovnih kriterijev razpisne dokumentacije, op. a.).

Kljub navedenim predlogom smo skeptični glede interakcij in sinergijskih učinkov G2B in B2G. Mnenja smo, da uradniki PT niso prepoznali pomena izraza »podjetništvo«. Pridružujemo se mnenju Bratkoviča (2009, str. 3), ko v svojem članku ugotavlja, da ob predstavitvah razpisov v delavnicah uradniki prisotne učijo, kako morajo lagati, da bo npr. strošek priznan, namesto kako jih usposobiti za samostojno kritično presojo razpisnih kriterijev. Avtor članka celo sugerira uradnikom PT »naj se odpravijo na obisk k podjetjem, si ogledajo proizvodnjo in si na tak način ustvarijo vtis za kakšne potrebe realno sploh gre«, s čimer se popolnoma strinjamo.

3.3.2.2 Identifikacija javnih razpisov

Ena od težav s katero se srečujejo podjetja, je tudi dilema, kje najti ustrezne informacije o javnih razpisih. Informacije o razpisih za strukturalna sredstva bomo lahko vendarle našli na enem mestu. Vsi razpisi so objavljeni v Uradnem listu Republike Slovenije. Nadalje npr. na spletni strani SPS, kjer je zbran pregled aktualnih javnih razpisov (spletni zavihek, informacije o razpisih podpornih institucij, op. a.).

Na teh spletnih straneh moramo biti pozorni na ažurnost objav. Zelo verjetno je namreč tveganje, da bo na teh straneh razpis objavljen kasneje (tudi več dni, op. a.) kot na matični spletni PT, ki je nosilec javnega razpisa. Nadalje, na teh objavah tudi ni dostopna razpisna dokumentacija naročnika. Te strani so bolj primerne za analizo in spoznavanje javnih razpisov za v bodoče. Sicer zamudno vendar varneje je pregledovanje spletnih strani ključnih PT kjer MSP izhajajo iz aktualnih investicijskih in projektne aktivnosti.

Ko identificiramo javni razpis na spletni strani matičnega PT imamo dostop do celotne razpisne dokumentacije v digitalni obliki. Priprava projektne predloga na elektronskih obrazcih je obvezna, sicer pa tudi olajša samo pripravo projektne predloga oziroma pomaga pri pisanju vloge. Smisel elektronskih obrazcev naj bi bila enostavnost, problem obrazcev pa je njihova vsebinska smiselnost in količina. Elektronski obrazci naj bi bili sredstvo elektronskega poslovanja za kar je tudi vzpostavljen one-line program za vnos podatkov v referenčni informacijski sistem za spremljanje in poročanje o izvajanju OP (v nadaljevanju ISARR). Kljub temu pa je potrebno oddajati projektne predloge tudi po klasični pošti. Menimo, da je s tem ponovno potrjen birokratski »projektne pristop« države pri izvajanju razvojne politike.

Ko spoznamo evropske in nacionalne razvojne vsebine ter organizacijo črpanja strukturalnih sredstev v Sloveniji jo lahko povežemo s poslovno strategijo MSP. S tem smo uresničili v začetku poglavja postavljeni cilj in dobimo odgovor na vprašanje **vedeti kje in zakaj**. Z naslednjim poglavjem dopolnimo analizo uspešnosti z iskanjem odgovora na vprašanje **vedeti**

kaj. Pomeni sposobnost prepoznavanja problemov in postavljanja ciljev preden se odločimo za aktivnosti priprave projekta in jih ozavestiti v strategiji MSP.

3.3.3 Strategija MSP in črpanje strukturnih sredstev

Pojem »strategija« opredeljujejo različni avtorji. Brunner (2004, str. 1) jo opredeljuje kot jasno postavljeno dolgoročno smer, v katero so usmerjene posamezne aktivnosti neke organizacije. Pučko (2008, str. 89) nudi opredelitev, da lahko strategijo vidimo kot odgovor podjetja na zunanje priložnosti in nevarnosti in notranje prednosti in slabosti. Povedano drugače, strategija je načrtni odziv MSP na sedanost, s katerim predvidi delovanje v bodočnosti ob upoštevanju relevantnih činiteljev.

Vendar pa strategija za črpanje strukturnih sredstev ne sme biti kakršna koli. MSP, ki mislijo na strukturna sredstva, morajo ozavestiti strategijo, odgovorno za tehnološki razvoj MSP. Po klasifikaciji *Frascati Manua* (OECD 2002, str. 30) je razvoj sistematično delo na podlagi obstoječega znanja, pridobljenega iz raziskav in/ali praktičnih izkušenj, ki je usmerjeno v pridobivanje novih materialov, izdelkov ali naprav za namestitve novih postopkov, sistemov in storitev, ki pripomorejo k bistvenemu izboljšanju že znanih rešitev. Inovacijska sposobnost MSP je pogoj za njegovo razvojno dejavnost.

Pretnar (2007, str. 7) navaja, da je invencija predpogoj za inovativnost. Invencija je vsakršno ustvarjalno spoznanje, zamisel ali ideja, inovacija pa je sposobnost inventa za njeno gospodarsko uporabo. Implementacijo SRD v strategijo MSP tako opredelimo kot motiv MSP za načrtno in sistematično generiranje invencij in njihove transformacije v inovacije. Ta transformacija pomeni za MSP priložnost za investicijo. Repovž (1994, str. 826) pojem investicije opredeljuje kot vlaganje sredstev v vse sestavine poslovnega procesa, ki bodo zagotovile investitorju donos in povečanje njegovega premoženja (uspešnost črpanja, op. a.). Brez inovacijskih procesov MSP ne morejo računati na investicije, ki bi se lahko sofinancirale iz strukturnih sredstev. Razlogi za inovacije oziroma investicije so lahko različni. S stališča OP KRRP pridejo v poštev naslednja vrste investiranja (Žnidaršič Kranjc, 1995, str. 238):

- glede na razlog, le v posodobitve in izboljšave,
- glede na predmet, le v vlaganja v nove prvine,
- glede na tehnične značilnosti, le vlaganja v opremo,
- glede na fazo, le v investicije v pripravi.

Tako kot sama strategija je za MSP pomemben tudi proces njene zasnove. Dobro zasnovana strategija pomeni, delati prave stvari. V procesu sprejemanja strateških odločitev moramo izvesti različne vrste analiz. V kontekstu črpanja strukturnih sredstev se osredotočimo v analizo sodil ključnih za uspešno in učinkovito črpanje.

Veliko je analitičnih modelov, vse rešitve so veljavne, imajo svoje prednosti in slabosti in ni edino veljavnega analitičnega modela. Kateri model bomo uporabili, je odvisno od

razpoložljivih virov (predvsem kadrovskih, op. a.). Kot primeren model za MSP v kočevsko-ribniški podregiji predstavljamo v Tabeli 15 model prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju SWOT). Kot sam naziv modela pove, je SWOT- model analitični model za ugotavljanje prednosti, slabosti **znotraj samega podjetja** ter priložnosti in nevarnosti, ki za MSP prihajajo **iz okolja**. Uporablja se predvsem z namenom načrtovanja strategij ali pred začetkom projekta. V bistvu gre za metodo, ki strukturira to, kar sicer običajno sami že intuitivno počnemo, preverjamo kje smo dobri, slabi, kaj lahko naredimo in kaj nam grozi. Na osnovi SWOT-analize dobimo vpogled v trenutno stanje, trende, razpoložljive vire za razvoj in/ali rast, postavimo strateške cilje iz katerih izpeljujemo delne operativne cilje (Glas, 2002b, str. 122).

Tabela 15: Matrika SWOT-analize poslovanja in okolja podjetja

Notranje okolje MSP	
Prednosti (dobre strani):	Slabosti (slabe strani):
<ul style="list-style-type: none"> – kaj so naše prednosti? – kaj počnemo dobro? – kaj drugi vidijo kot našo prednost? 	<ul style="list-style-type: none"> – kaj lahko izboljšamo? – česa ne počnemo dobro? – čemu se moramo izogniti?
Zunanje okolje MSP	
Priložnosti:	Nevarnosti:
<ul style="list-style-type: none"> – kje se v prihodnosti kažejo priložnosti? – kako poznamo organizacijsko okolje? 	<ul style="list-style-type: none"> – katere so ovire? (kadrovske, tehnološke, okoljske), – kaj počne konkurenca? – ali zaostajamo za razvojem? (tehnologija, znanje).

Vir: Prirejeno po D., Pučko, Strateški management, 2007, str. 197.

Preden se MSP odloči za investicijo oceni tudi njeno ekonomsko izvedljivost. Gre za utemeljevanje investicije na podlagi ekonomskih meril, kar pa ni predmet naše obravnave.

V nadaljnji obravnavi analiziramo sodila učinkovitosti črpanja strukturnih sredstev. Odgovorimo na vprašanji **vedeti kako** črpati strukturna sredstva? Skupaj z analizo predhodnih sodil tako zaokrožimo analizo opredeljenih sodil usposobljenosti za črpanje strukturnih sredstev.

3.4 Prijava evropskega projekta na javni razpis

Izvor besede projekt je v latinskem izrazu »proiectum« (pro = prej; iecare = vreči). Projekt je torej tisto kar dobimo, ko si bodočo aktivnost »pred-vržemo«. Wysocki in McGary (2003, str. 3) definirata projekt kot enkratno, kompleksno in povezano aktivnost, ki ima cilj in namen, ki ga je treba izpolniti v razpoložljivem času, z razpoložljivim proračunom in v skladu z načrtom. Stare in Zakrajšek (2009, str. 6) pravita, da je ena od značilnosti načrtovanja projektov uporaba metod, ki omogočajo zastaviti pot za doseganje opredeljenega cilja. Izvor besede, definicija in značilnost projekta nam povesta dvoje.

S projektnim načrtom za poljubni enkratni podjem organiziramo njegovo izvajanje v bodočnosti pri tem pa ob upoštevanju namena in ciljev naročnika, z uporabo specifičnih metod in tehnik, sledimo kriterijem učinkovitosti. Projekt ima svoj začetek in zaključek med katerima se lahko izvede ena ali več faz, ki predstavljajo življenjski cikel projekta (Rozman & Stare, 2008, str. 17). Priprava evropskih projektov se odvija v prvi fazi življenjskega cikla projekta, ki se začne z naročilom projekta.

3.4.1 Naročilo projekta

Odločitev za izvedbo investicije mora vodstvo MSP formalno potrditi. Rozman et al., (2008, str. 65) pravita, da je formalna potrditev projekta proces formalnega pričetka in obstoja projekta. Menimo, da mora biti taka potrditev tudi proces dejanskega pričetka projekta.

V raziskavi se je skupina sodil učinkovitosti (začetek projekta, op. a.) izkazala kot najbolj problematična. MSP praktično ne pristopijo projektu dovolj organizirano. Izkustvo kaže, da tak pristop vodi v entropijo prijavljanja. V teoriji organizacije se entropija definira kot naravna sila, ki teži k temu, da vsak organiziran sistem pripelje do razpada (Wikipedija, 2010). V uvodu poglavja si sicer postavimo za cilj oblikovanje metode priprave evropskih projektov s čim manj pravili, vendar s tem ne mislimo na metodo, ki bi bila kaotična. Čim manj pravil velja za omejevanje ustvarjalnosti, nikakor pa to ne sme vplivati na osnovna načela in značilnosti projektnega pristopa (učinkovitost - čas, kakovost, stroški, op. a.).

Formalno naročilo projekta avtorji poimenujejo z različnimi izrazi, namen pa je isti. Meredith in Mantel (2000, str. 68) ga poimenujeta »projektni predlog«, Burke (1993, str. 66) ga imenuje »dovoljenje za delo« in domači avtor Hauc (2007, str. 129) »zagonski elaborat«. V naročilu projekta se opredeli naziv projekta, namen, cilje rezultate, mejnike, okvirna vrednost, konzorcij oziroma nosilca projekta in ravnatelja prijave. Primer naročila projekta predstavljamo v Tabeli 16.

Burke (1993, str. 66–67) priporoča, da se formalna potrditev izvede na t. i. »predajnem sestanku«. Na njem naj bodo poleg glavnega ravnatelja MSP prisotni še potencialni člani projektnega tima in predstavniki potencialnih partnerjev.

Tipični dnevni red sestanka, naj vključuje bistvene teme, ki so pomembne za načrtovanje prijave in projektnega predloga, npr. predstavitev javnega razpisa in investicije, rezultate projekta, predviden obseg dela, predstavitev partnerjev, pogoji za vzpostavitev linije komuniciranja, poročanja, vsebina, oblika, pogostost komuniciranja, relacije ipd. Do tega trenutka še vedno potencialni ravnatelj prijave projektnega predloga, natančno posluša in zapisuje, v tistem trenutku na prvi pogled nepomembne podatke, ki bodo kasneje v procesu prijave pomembne informacije. Po potrebi se vključimo v razpravo, če je potrebno pojasnitev naznak ali dilem.

Tabela 16: Primer naročila za izdelavo projektne predloga

Projekt:	Nadgradnja IS z inovativno IKT.
Namen:	Rast podjetja in širitev obsega poslovanja na področjih je bila v predhodnem informacijskem sistemu ohromljena.
Cilji:	<ul style="list-style-type: none"> – prenova poslovnih procesov z elektronsko podporo, – elektronska podpora za upravljanje z dokumenti, – osnovna platforma za povezovanje MSP s poslovalnicami v tujini.
Mejniki:	Mejniki 1: 18. 10. 2009. Mejniki 2: 19. 4. 2010. Mejniki 3: 18. 10. 2010.
Okvirna vrednost:	300.000 EUR.
Konzorcij:	Nosilec projekta: Podjetje 1. Partner: Podjetje 2.
Ravnatelj prijave:	Vodja službe za razvoj IKT.

Vir: Prirejeno po R., Rozman; A., Stare, *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*, 2008, str. 66.

Od tu dalje je javni razpis z vso priloženo razpisno dokumentacijo, poleg naročila projekta, osnovno izhodišče za prijavo evropskega projekta. Za naše namene se opremo na že omenjeni javni razpis (Javni razpis [...], supra). Za pripravo evropskega projekta je pravočasno formalno naročilo projekta ključni dogodek, saj so razpisni roki kratki, zamuda prijave odloži sofinanciranje vsej za eno leto ipd. Zato ni časa za dvoumnosti saj mora imenovani ravnatelj prijave nemudoma pripraviti načrt organizacije prijave, da se lahko pristopi načrtni prijavi projektne predloga. Za prijavo projektne predloga predvidimo fazni model.

3.4.2 Utemeljitev faznega modela prijave projektne predloga

Različni avtorji začetne faze življenjskega cikla projekta različno razčlenjujejo in fazam dajejo različne nazive. Tako v začetni **fazi projekta** Turner in Simister (2000, str. 70) opredeljujejo tri faze, ki jih imenujejo **predlog oziroma študija, definiranje in strateško planiranje**, Cleland (1999, str. 54) ga deli na dve fazi, ki ju imenuje **snovanje in planiranje**, Burke (1993, str. 11) pa opredeli samo eno fazo, ki jo imenuje **konceptualna faza**.

Začetno fazo evropskega projekta sami poimenujemo **priprava evropskega projekta**. Faze življenjskega cikla projekta ne smemo zamenjevati s faznim modelom, ki ga oblikujemo v analizi v sklopu priprave evropskega projekta. Te faze morajo biti izvedene, da dosežemo cilj prijave, če pa govorimo o življenjskem ciklu projekta, sledi fazi priprave faza izvajanja. V našem primeru je to izvajanje prijave v procesu priprave projektne predloga.

Naše izkušnje kaže, da se pri prijavi projektov zanemarljivo organizacija prijave. Posledica je, da se v celotnem razpisnem roku ne ve kdo je kdo v projektne timu, aktivnosti so kaotične, ni pripadnosti projektu, odgovorna oseba za prijavo pa z nenačrtnim delovanjem ustvarja dodatno zmedo, katere lastnik je. Podobno kot npr. gradbenik razlikuje med gradbenim projektom in samo gradnjo, je treba razlikovati, ko govorimo o organizaciji prijave na javni

razpis in samo prijavo. Gre za razlikovanje med organiziranjem nekega dela in njegovo izvedbo. Projekt, ki ga ni na papirju, ni projekt. Pristop brez ustrezne organizacije ne da je neučinkovit, temveč je tudi neodgovoren.

Pričetek vsakega, tako tudi evropskega projekta, se nedvoumno odobri z ustreznim dokumentom s strani vodstva MSP (supra). Dokument razumemo hkrati kot naročilo za organizacijo prijave investicije. Od tega trenutka dalje se začnejo procesi, ki zahtevajo usposobljenost MSP za **učinkovitost** črpanja strukturnih sredstev. Procesi so nadgradnja in nadaljevanje v predhodnih poglavjih analiziranih sodil uspešnosti. Predvsem nadaljevanje po strateškem uvidu, ko se utemeljevanje investicije nadaljuje na projektni ravni javnega razpisa.

Metodo prijave projektne predloga členimo na tri faze. Faze opredelimo na osnovi členitve cilja/rezultata prijave na delne cilje/rezultate prijave. Cilj/rezultat je odposlati projektni predlog, ki izpolnjuje merila javnega razpisa in projektne naročila. Kriteriji javnega razpisa so formalna, vsebinska in finančna ustreznost projektne predloga in so hkrati delni cilji/rezultati prijave. Tako opredelimo naslednje faze priprave evropskega projekta:

- **formalna faza** (analiza kriterijev javnega razpisa in administracija prijave),
- **vsebinska faza** (načrtovanje rezultatov in/ali izdelkov projektne predloga - projektiranje in načrtovanje organizacije projektne predloga),
- **faza financiranja** (zapiranje finančne konstrukcije projektne predloga).

3.4.3 Organizacija prijave na javni razpis

Pripravo projektne predloga na javni razpis izvedemo z načrtom organizacije prijave. Za načrtovanje organizacije prijave uporabimo projektno tehniko mrežnega programiranja. Mrežno programiranje je sredstvo ravnanja za definiranje, analizo in sintezo vsega kar je potrebno za učinkovito izvedbo vsakega projekta (Rozman et al., 2008, str. 74). Za naše potrebe uporabimo orodja in tehnike, ki zadostijo cilju prijave. Določimo aktivnosti, njihovo povezanost, časovno dimenzijo projekta in kritično pot. Mrežno programiranje vsebuje metode in tehnike, ki nam dajo odgovore na vprašanja:

- kaj mora biti narejeno? (tehnična členitev projekta na aktivnosti),
- kdaj mora biti narejeno? (zaporedje in povezanost aktivnosti – pravočasnost),
- koliko časa potrebujemo za izvedbo posamezne faze in aktivnosti? (določitev trajanja faz in aktivnosti glede na razpisni rok in število članov tima za izvedbo),
- kako umestiti aktivnosti projekta v časovni okvir?

3.4.3.1 Mrežno programiranje

Prvi korak mrežnega programiranja je tehnična členitev prijave (angl. WBS – »*work break-down structure*«). Pomeni **delitev skupnega obsega dela prijave na nižje obvladljive celote** (PMBOK, 2008, str. 379). Prijavo strukturiramo tako, da jo razbijemo na več ravni. Tu se

postavlja vprašanje: Kako podrobno členiti faze prijave na aktivnosti? Burke npr. (1994, str. 111) definira aktivnost v projektu kot »katero koli delo«, ki ga je potrebno opraviti, da zaključimo projekt. V bistvu gre za členjeno prikazovanje rezultatov projekta v taki obliki, ki omogoča, da jo bo projektni tim čim bolje razumel (Ivanko, 1998, str. 112–164). Na ta način členimo tudi tri faze prijave. Delni rezultati prijave so vsebina in finančna konstrukcija projektnega predloga ter administriranje obeh.

Za potrebe uresničitve uvodnega cilja v nadaljevanju prikažemo členitev formalne faze (Tabela 14). Pomembno je, da členimo prijavo na aktivnosti, ki sledijo kriterijem javnega razpisa in obsegu naročila za projekt. Pazimo, da aktivnosti, zlasti administrativne narave, ne bodo predolge hkrati pa se poizkusimo izogniti neracionalnemu drobljenju v čisto banalna opravila. Nivoje WBS smiselno kodiramo s tem zagotovimo enolično identifikacijo za potrebe sledenja učinkov v izvedbi prijave. Kode so lahko alfabetske ali alfanumerične.

V nadaljevanju strukturo faz in aktivnosti povežemo v smiselno zaporedje v katerem se bodo izvajale. Postopek pomeni povezati aktivnosti tako, da vsaki aktivnosti razen prvi in zadnji določimo predhodne in naslednje aktivnosti. Ugotoviti moramo kako si sledijo oziroma ali lahko nekatere tečejo vzporedno. Te odnose ugotavljamo s tehniko vprašanj. Najprej ugotovimo katera/-e opazovana/-e aktivnost/-i je/so **začetna/-e**, nato ugotavljamo časovno odvisnost na temelju naslednjih vprašanj:

- katere aktivnosti se morajo končati pred opazovano aktivnostjo?
- katere aktivnosti se morajo pričiti po zaključku opazovane aktivnosti?
- katere aktivnosti lahko potekajo vzporedno opazovani aktivnosti?

Zadnja naloga v mrežnem programiranju prijave je **ocena trajanja aktivnosti**. Projektne aktivnosti trajajo določen čas v katerem je treba doseči zastavljene cilje in izkazati rezultate. Trajanje aktivnosti pomeni čas, ki je potreben za izvedbo posamezne aktivnosti.

Pri določanju trajanja prijave nimamo na voljo veliko manevrskega prostora saj smo omejeni z razpisnim rokom. Tako največ časa namenimo vsebinski fazi, finančno fazo načrtujemo vzporedno z vsebinsko, formalno fazo pa prilagajamo glede na obe fazi.

Drugačen pristop je pri načrtovanju projektnega predloga. Tu si pri ocenjevanju trajanja pomagamo z analogijami (trajanje podobnih prijav ipd., op.a.) matematičnimi izračuni, simulacijami idr. Največ podatkov za načrtovanje vsebinske faze pridobimo od tehničnih strokovnjakov na področju tehnologije projekta, ki iz doktrine stroke in izkušenj poznajo trajanje nekega postopka in procesa, ki jih tudi sicer vključimo v projektni tim prijave projektnega predloga.

Za projektni predlog je nadalje potrebno, na podlagi ocen trajanja, tudi natančnejše načrtovanje časovnega poteka v izvedbi projekta. Rezultat časovnega načrtovanja je določanje kritičnih aktivnosti in morebitnih časovnih rezerv. Pri časovni analizi usklajujemo razpisne

roke za porabo sredstev, ki predstavljajo mejnike v katerih se morajo načrtovane faze in aktivnosti izvesti ter vire, ki jih imamo na razpolago za izvedbo projekta.

Aktivnosti, ki nimajo časovne rezerve, imenujemo »kritične aktivnosti«, te skupaj »tvorijo »**kritično pot projekta**«. Meredith et al. (2000, str. 308) kritično pot razumeta kot zaporedje ključnih aktivnosti, ki povezujejo začetek in konec projekta. Kritična pot je najdaljša pot in hkrati najkrajši možni čas dokončanja projekta. Gledano z vidika prijave je to maksimalen čas, ki ga imamo na voljo za izvedbo ene aktivnosti in maksimalen čas, ki ga imamo na razpolago za oddajo vloge projektne predloga.

Rezultate mrežnega programiranja grafično prikažemo v tabelarni obliki v t. i. **listi aktivnosti** (Rozman, et al., 2008, str. 78-80), ki jo prikažemo v Tabeli 17. V prvem stolpcu smo enolično opredelili aktivnosti z numeričnimi kodami, ki nam omogočajo enolično identifikacijo aktivnosti projekta, ki so opisane v drugem stolpcu. V tretjem stolpcu so določena zaporedja in povezanost aktivnosti.

Iz liste razberemo, da aktivnosti 1.1, 1.2 in 1.3 nimajo predhodnikov, potekajo vzporedno in se pričnejo v začetnem ničelnem dogodku projekta. Naš cilj je pripraviti in prijaviti projektne predlog dva dni pred rokom, določenim za pravočasno oddajo, zato nekatere aktivnosti v fazi 2 in 3 pospešimo s tem, da jih načrtujemo vzporedno. Temu primerno zmanjšamo tveganje za prebitje prijavnega roka.

Prav tako se vzporedno v ciklih izvaja aktivnost 1.3. Administrativne aktivnosti so načrtovane zaporedno, kot si, glede na namen dela, sledijo (ko se zaključi predhodna aktivnost se lahko začne naslednja, op. a.). Trajanje aktivnosti vidimo v četrtem stolpcu. Projektne tim ima glede na roke javnega razpisa na voljo 28 dni, da obvlada načrtovani obseg prijave.

Tabela 17: Primer liste aktivnosti, zaporedja in trajanje prijave

Zap. akt.	Lista aktivnosti	Neposredni predhodnik	Trajanje v dnevih
1	Formalna faza prijave.		28
1.1	Ravnanje s prijavo.	-	28
1.2	Analiza in samoocena javnega razpisa in predstavitev projekta.	-	2
1.3	Sestanki projektne tima.	-	6
1.4	Pregled projektne prijave in korekcija pomot in napak.	2, 3	2
1.5	Izpolnjevanje prijavnih obrazcev.	1.4	3
1.6	Podpisovanje razpisne dokumentacije.	1.5	1
1.7	Natis potrebnih izvodov.	1.6	1
1.8	Smiselno zložiti prijavno dokumentacijo in poskrbeti za vse priloge.	1.7	1
1.9	Posredovanje vloge projektne predloga upravljavcu javnega razpisa.	1.8	1
1.10	Arhiviranje projekta.	1,9	1
2	Vsebinska faza prijave.	1.3	14
3	Finančna faza prijave.	1.3	14

3.4.3.2 Terminski načrt

Uskladitev mrežnega načrta z grafično vizualno časovno komponento je naslednji dokument prijave. V terminskem načrtu vidimo mejnike za posamezne faze in aktivnosti, ki so usklajeni s načrtom odgovornosti. S tem je projektному članu tima znano, kaj in roki v katerih mora svojo nalogo opraviti. Če torej predvidene aktivnosti niso optimalno usklajene s časovno komponento cela prijava skoraj da nima smiselna.

Ganttov časovni grafikon je enostaven, najbolj uporabljan in najbolj primerna tehnika za grafično prikazovanje trajanja aktivnosti projekta na časovni skali. Oblikovan je kot dvodimenzionalna časovna predstavitev projektnega načrta z aktivnostmi in časovno skalo. V Sliki 4 so rezultati mrežnega programiranja iz liste aktivnosti (Tabela 17) umeščeni v Ganttov časovni grafikon. V čelnem stolpcu grafikona navedemo kode aktivnosti, v naslovnih vrstah pa začetke in konce aktivnosti s časovno skalo. Časovno skalo razdelimo na dneve z datumi. Pod časovno skalo v mreži diagrama z vodoravnimi stolpci prikažemo aktivnosti, iz katerih je razvidno koliko časa traja posamezna aktivnost. Vidno je tudi, da se projekt začne v prvem tednu meseca januarja in zaključi v drugem tednu meseca marca. Rdeče so označene kritične aktivnosti oz. kritična pot projekta, ki poteka po naslednjem zaporedju aktivnosti 1.2, 1.3; 2; 3; 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 1.9, 1.10.

Pri določanju enakomernih časovnih obdobij je treba v praksi upoštevata 40-urni tedenski delovnik (5 dni x 8 ur) in morebitne dela proste dni (prazniki, dopusti, bolniške odsotnosti). Za izbiro računalniškega orodja grafičnega prikaza se moramo odločiti sami. Na razpolago so npr. SuperProject, MS Project, Open Workbench itd. Mogoče ga je oblikovati tudi v Excelu, ki smo ga sami uporabili za izdelavo Slike 4.

Slika 4: Ganttova časovnica prijave projektnega načrta

Mes.	JANUAR									FEBRUAR																								
Dat.	19	20	21	22	25	26	27	28	29	1	2	3	4	5	9	10	11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26						
Dnevi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28						
Akt.																																		
1.1																																		
1.2																																		
1.3																																		
1.4																																		
1.5																																		
1.6																																		
1.7																																		
1.8																																		
1.9																																		
1.10																																		
2																																		
3																																		

3.4.3.3 Načrt tveganj

Za ustrezno načrtovanje tveganj v prijavi, moramo imeti izkušnje na področju evropskih projektov, ker lahko le na ta način predvidimo specifične spremembe okoliščin v procesu prijavljanja. Royer, (2002, str. 69-79) pravi, da je učenje in prenos izkušenj pri obvladovanjih tveganj iz preteklih projektov bistvo za obvladovanje tveganj v poznejših projektih. Na temelju rezultatov raziskave ugotovimo, da v MSP v kočevsko-ribniški podregiji primanjkuje ustreznih izkušenj za načrtovanje tveganj v procesu prijavljanja.

V tako kratkem času, ki je na voljo za prijavo ne smemo ničesar prepustiti slučaju. Tveganja, da se bodo v izvajanju projekta zgodili nezaželeni dogodki so velika, časa za njihovo blažitev pa malo, zato jih moramo skrbno opredeliti hkrati z ukrepi za njihovo reševanje.

Z načrtom tveganj pravijo Kliem, Irwin & Lundin (1997, str. 16) predvidimo tveganja, ki se nanašajo na stroške, roke, kakovost in ljudi. Tveganja v izvedbenem načrtu prijave predvidimo za aktivnosti finančne, vsebinske in formalne faze. Načrt tveganj je načrt pripravljenosti na zaplete. Kaj gre lahko narobe je osnovno vprašanje, ko ugotavljamo tveganja in določamo načine za znižanje, blaženje oziroma odpravo.

Ko opredelimo tveganja, jih odkrijemo, potem tako, kot določimo lastnika aktivnosti, v načrtu tveganj določimo tudi lastnika tveganja za aktivnost. Zanje predvidimo ukrepe ter znake, ki nakazujejo verjetnost, da se tveganje uresniči. Za naš primer se opremo na rezultate raziskave tako, da tveganja ocenimo na osnovi nekaterih sodil usposobljenosti, ki pomenijo tveganje v izvedbi prijavljanja projektnega predloga na javni razpis.

Primer seznama tveganj predstavljamo v Tabeli 18. V prvem stolpcu opredelimo tveganje, v drugem stolpcu dodamo kodo aktivnosti, ki mu pripada tveganje. V stolpcih tri do pet izračunamo velikost tveganja. Uporabimo vrednosti za oceno tveganja od 1 do 5 (Stolpec 4), kjer 1 pomeni najmanjšo, 5 pa največjo posledico. V tretjem stolpcu ocenimo verjetnost nastopa tveganja v %. Velikost tveganja je zmnožek med ocenjen posledico in % verjetnosti. Kjer je velikost tveganja višja tej aktivnosti posvečamo večjo pozornost.

Verjetnost za tveganje v % izračunamo tako da določimo ponder v vrednosti najvišjega možnega povprečja ocen v raziskavi, to je 5. Ocenjeno povprečje sodila, ki smo ga prepoznali kot tvegano za izvedbo prijave ponderiramo, tako dobimo % verjetnost nastopa tveganja glede na vrednost ponderja. Kot odstotek tveganja upoštevamo razliko izračunanega odstotka do polne vrednosti ponderja (primer izračuna % verjetnosti za tveganje št. 1: povprečje sodila = $2,17 : 5 = 0,44 \times 100 = 44 \%$ do $100 \% = 66 \%$). Verjetnost za tveganje št. 1 je 66 %. Posledice v točkah ocenimo glede na izkušnje iz preteklih prijav. Naveden model velja za notranja tveganja. Za primer zunanega tveganja v prijavi (tveganje št. 5) se opremo na izkustveno metodo. Na tej podlagi predvidimo tveganja, ki izvirajo iz človeških virov. Kot vidimo so notranja tveganja najvišja za izvedbo prijave. Predvsem moramo posvetiti več pozornosti komunikaciji. Najnižja je verjetnost za uresničitev zunanega tveganja.

Tabela 18: Primer seznama tveganj in ukrepov za izvedbo prijave

Št	1	2	3	4	5	6	7	
	Potencialno tveganje (sodilo)	WBS	%	Posledice v točkah	Velikost tveganj	Lastnik tveganja	Obvladovanje tveganj	
							Ukrep	Znak
1	1/T-A* Poznavanje SRD za utemeljitev projekta.	2	66	4	2,64	Član tima	Zamenjava člana tima.	Opredelitev relacij je zgrešene.
2	3.5/T-B* Komunikacija s PT.	1	66	4	2,62	Član tima	Dnevno motiviranje prilagoditev.	Neodzivanje na telefonske klice ipd.
3	3/T-B* Razumevanje meril javnega razpisa.	1.2	49	5	2,45	Ravnalec prijave	Zamenjava člana tima.	Prenos predstavite vsebine.
4	3.5/T-B* Pomanjkljivo komuniciranje v timu.	1.2-1.10	66	5	3,3	Član tima	Disciplinski in motivacijski ukrepi.	Zastoji aktivnosti.
5	Spremenjena razpisna dokumentacija.	1 in 3	30	3	0,9	Projektni tim	Dopolnjevanje tima.	Spletne strani PT.

Legenda: *sodila vprašalnika Tabel A in B.

Vir: Prirčeno po L., Čaušević, Obvladovanje tveganj projektov na primeru IT-projekta, 2007, str. 40.

3.4.3.4 Opredelitev stroškov prijave

Stroški prijave na javne razpise za izvajanje OP KRRP niso več upravičeni stroški in torej niso predmet sofinanciranja, bremenijo pa proračun investicije in MSP. Gre za povečane finančne odlive prijaviteljev, ki jih je potrebno v poslovanju tudi sicer knjigovodsko spremljati. V tem primeru gre za povezovanje stroškov MSP z mestom nastanka. Govorimo o prijavi kot stroškovnemu mestu, za katerega ocenimo in načrtujemo stroške zaradi (Hočevnar, Igljčar & Zaman, 2001, str. 71):

- omogočanja popolnejših obračunov stroškov po posameznih poslovnih učinkih,
- omogočanja preglednosti gibanja stroškov na tistih področjih, ki so zanj odgovorna.

Prevladujoči stroški prijave so stroški dela. Pojavljajo se še potni stroški, stroški pisarniške opreme in materiala, ki se v MSP med izvajanjem prijave povečajo. Stroške ocenimo na nivoju aktivnosti prijave. Pri analizi stroškov smo pozorni predvsem na razmerje človek/obseg projekta. Skrajševanje časa prijave pomeni dvig stroškov, ker bomo za to potrebovali več virov, zmanjševanje virov pa pomeni nižanje stroškov, hkrati pa podaljševanje trajanja prijave.

Pri načrtovanju stroškov projektnega predloga (upravičenih stroškov, op. a.), ki se sofinancirajo iz strukturnih sredstev pa je obvezno odprtje ločenega stroškovnega mesta, ki mora biti dokazano z izjavo, in je sestavni del prijavnne dokumentacije. Tako že ob naročilu projekta odpremo posebno stroškovno mesto z imenom in specifično kodo, kamor po ustaljenem in uporabljenem kontnem načrtu v MSP knjižimo vse poslovne dogodke izvedbe projekta. Investicijske in ostale upravičene stroške projektnega predloga ter finančno načrtovanje projektnega predloga obravnavamo v Poglavlju 3.4.7.

Učinkovitost izvedbe načrtovane organizacije je odvisna od sposobnosti ravnatelja prijave za uveljavitev načrtovane organizacije. Če ne znamo oziroma nimamo avtoritete za uveljavljanje načrtovane organizacije, prijava ne bo učinkovita tudi v primeru, če obvladamo metode in tehnike načrtovanja organizacije.

3.4.4 Uveljavljanje organizacije prijave

Uveljavljanje organizacije pomeni določanje kdo bo načrtovane aktivnosti uresničil in opredelitev odnosov kot so npr.:

- pooblastila ravnatelja prijave imenovanega z naročilom projekta (Tabela 14),
- mesto ravnatelja prijave v hierarhiji MSP oziroma konzorcija prijave,
- odnose članov tima s poslovno-funkcijskimi ravnalci,
- naloge, kompetence in odgovornosti članov projektnega tima,
- organizacijski in komunikacijski položaj članov projektnega tima,
- organizacijsko mesto prijave v organizaciji MSP oziroma konzorciju prijave ipd.

Ravnatelj projekta ima osrednjo vlogo pri uresničevanju projekta in je najpomembnejši dejavnik za uspešno izvedbo projekta (Kezsbom, Schilling & Edward, 1989, str. 183).

3.4.4.1 Ravnatelj prijave

Ravnatelja prijave se določi v naročilu projekta (Poglavje 3.4.2 in Tabela 14). Če so v prijavo vključeni partnerji (konzorcij partnerjev, op. a.), ravnatelja prijave le ti določijo sporazumno. Pri imenovanju se lahko kandidate izbira med zaposlenimi ali med zunanjimi kandidati, če ni primernega usposobljenega kandidata v MSP oziroma konzorciju.

Pozornost usmerimo na predlagani izvajalni modul programa usposabljanj. Če se MSP posluži storitve, se v tem primeru slednjemu po določenem postopku dodeli mentor-svetovalec, ki usmerja imenovano osebo v MSP pri načrtovanju prijave in skozi prijavnne faze. Mentor-svetovalec sodeluje v prijavi projektnega predloga od dneva zaprosila MSP za pomoč do oddaje vloge naročniku. Namreč, kljub temu, da imenovana oseba za ravnatelja prijave predvidoma ni usposobljena za pripravo evropskega projekta je njena prednost poznavanje zaposlenih, celotnega poslovanja, organizacije podjetja, kulture ipd. Najbolje je torej, da MSP usposobijo svoje ljudi in tako ni potrebe za zunanjimi izvajalci, ki bodo potrebovali kar nekaj

časa, da spoznajo MSP, po končanju prijave pa bodo znanje odnesli s seboj.

Na tem mestu se postavi tudi dilema ali mora biti ravnalec prijave vrhunski strokovnjak na določenem funkcijskem oziroma tehničnem področju, v našem primeru na področju IKT. Pri odgovoru na vprašanje ponudimo dva odgovora.

Če gre za strokovno zahtevne projekte (npr. razvoj programske opreme, op. a.), potem je ravnatelj prijave lahko vrhunski strokovnjak. Je pa s tem povezan resen problem, kako za ravnanje prijave motivirati specialista, ki mu bo ravnanje prijave ob rednih delovnih nalogah samo dodatna obremenitev. Freljih (2010) navaja, da nam mora biti jasno, da je pri inženirjih predmet dela tehnologija (stroji, programi, koncept, op. a.), pri projektnih ravnateljih pa človek s svojimi kompetencami za doseganje projektnih ciljev, ravnanje projektov pa zahteva predvsem delo z ljudmi.

Naše stališče je, da je sicer koristno, da se ravnatelj prijave spozna na predmet projekta, vendar pa je bistveno, da obvladuje projektno metodologijo. Kot kaže naša raziskava usposobljenosti, je vzrok za nizko črpanje strukturnih sredstev v neprimerni usposobljenosti MSP na področju znanj projektnega ravnateljstva, dvomimo pa, da v MSP ne obvladajo tehničnih znanj za opravljanje dejavnosti. Seveda pa mora biti tudi to znanje tudi inovativno.

Z znanji projektnega ravnateljstva lahko načrtujemo poljuben projekt katere koli gospodarske panoge. Projektni ravnatelj mora pač oblikovati projektni tim, ki vključuje tehnične strokovnjake na področju projekta in jim dodeliti odgovornost. Naše stališče potrjuje tudi Novšak (2009, str. 8), ko v članku govori o izobrazbenem profilu ravnateljev projektov. V njem je prevladujoče avtorjevo mnenje, da tehnologija in tehnika obsegata največ 30–40 % projekta, 60–70 % projekta pa je odgovornost strokovnjakov za projektno ravnateljstvo.

Dodamo še ugotovitev, da je za projektnega ravnatelja primerno, da se od tehničnega področja projekta ne ogradi in, da se z osnovami tehničnih lastnosti postopkov oziroma proizvodov projekta seznanja. S tem si sčasoma pridobi tudi tehnične kompetence do te mere, da je sodelovanje s tehničnimi strokovnjaki lažje in korektno.

3.4.4.2 Projektni tim

Iz kompetenc projektnega ravnatelja in značilnosti projekta samega izhajajo tudi razlogi za oblikovanje projektnega tima tako, da so:

- za prijavo potrebni strokovnjaki iz **različnih strokovnih področij**, ki imajo skupaj dovolj znanja in izkušenj, da jo učinkovito in uspešno načrtujejo,
- prijava se mora načrtovati in izvesti v določenem roku, za kar pa je potrebna skupina ljudi, ki **koncentrirano dela** na izvajanju projekta.

Vzpostavljanje tima pravi Rozman (2005, str. 2), se razume predvsem kot določanje dolžnosti, odgovornosti in avtoritete članov tima. Ker pa gre v projektu za enkratne dejavnosti in s tem za enkratne delovne naloge je treba zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto opredeljevati vedno znova. Projektno organizacijo tako opredeljujemo kot začasno določitev odgovornosti, avtoritete in funkcij nosilcev zadolžitvev in aktivnosti. Primer določitve odgovornosti članov projektnega tima prikazujemo v Prilogi 4.

Značilnosti javnih razpisov za izvajanje OP KRRP oziroma evropskih projektov je tudi oblikovanje konzorcija za izvedbo prijavljenega projektne predloga, ki pa običajno tudi sodeluje v pripravi projektne predloga v procesu prijave na javni razpis.

Na tem mestu bomo poudarili pomen **sestave konzorcija**, ki je predviden v vzorčnem javnem razpisu. Šinkovec (2001, str. 18–19) definira konzorcij kot obliko svobodnega združevanja zaradi skupnega opravljanja velikih poslov ali zaradi zadovoljevanja drugih interesov. Torej gre v prijavi za pogodbeno začasno združevanje organizacij do uresničitve ciljev projekta.

Razpisni kriteriji po našem mnenju upravičencem ožijo svobodno sestavo konzorcijev z administrativnimi in velikokrat tudi kontradiktornimi zahtevami. Iz vzorčnega javnega razpisa lahko razberemo, da postavlja naročnik veliko teoretičnih in administrativnih ovir za oblikovanje konzorcija, kot so formalna registracija za opravljanje dejavnosti R & R ali pa presoja ustreznosti konzorcija, ki temelji na dokumentiranih kompetencah ipd.

Ocenjevalci projektne predlogov, dajejo prednost tistemu konzorciju, ki ima dokumentirane izkušnje s projekti, ki so bili sofinancirani s strukturnimi sredstvi. Mnenja smo, da se s tem diskriminira upravičence, ki še nimajo teh izkušenj, so pa inovativni in imajo izkušnje z drugimi projekti, ki so lahko prav tako, če ne še bolj kompleksni. Sprašujemo se ali je razlika med ravnateljevanjem projektov, ki so sofinancirani iz strukturnih sredstev, in tistimi, ki niso tako velika in takšna, da onemogoča kompetentno načrtovanje in izvedbo projekta? Menimo, da tako drastičnih razlik ni in, da na tej osnovi ne bi smeli pogojevati ustreznosti organizacij v konzorciju saj se z ožjenjem kroga končnih upravičencev siromaši razvojni potencial v sferi podjetništva (diskriminatorni učinki!? op. a.).

Zagovarjamo stališče, da bi morali sestavo konzorcija prepustiti upravičencem, ki bi sami odgovorili na vprašanje, zakaj je potrebno in zaželeno sodelovanje posameznega partnerja v konzorciju. Edino relevantno merilo je dodana vrednost partnerja za projekt, ki ga potrebujejo partnerji v konzorciju za projekt.

3.4.4.3 Mesto projekta v organizaciji

Frame (2003, str. 96) ugotavlja konfliktnost med obstoječo organizacijo in organizacijo projekta. Uveljavitev organizacije prijave zato pomeni tudi določitev mesta projekta v stalni organizaciji MSP tako, da se opredeli njegovo razmerje v hierarhiji organizacije MSP (Baloh & Vrečar, 2007, str. 37–41). Naloga ravnatelja prijave je, da ob podpori vodstva MSP uveljavi

tako projektno organizacijo, ki omogoča združevanje razpoložljivih virov v projektni tim in pregledno ter tekočo izvedbo prijave.

V raziskavi usposobljenosti ugotovimo je, da v MSP ne poznajo razlikovanja med rednim in projektnim delom. Glede na ugotovitev Frama nadalje sklepamo, da obstaja v MSP kočevsko-ribniške podregije velika stopnja konfliktnosti zaradi nedefiniranega prepletanja obeh organizacij, kar postavlja pod vprašaj uresničitve cilja prijave. Seveda je ta konfliktnost v MSP kočevsko-ribiški podregiji redka, če upoštevamo število prijavljenih projektov za črpanje strukturnih sredstev.

Projekti zaradi različnih velikosti, zahtevnosti, časovne omejenosti, zahtevajo različne oblike uvajanja v obstoječo organizacijo. Moramo jo torej umestiti glede na pomembnost, velikost in vrsto projekta ter strukturi MSP oziroma konzorcija kjer oziroma v katerem se bo načrtovala prijava. Poznamo več vrst projektnih organizacij:

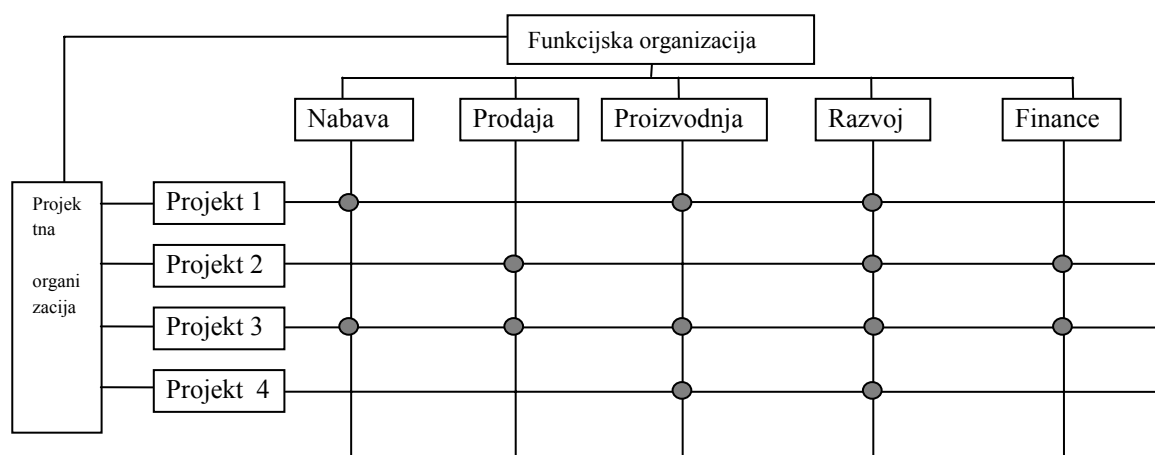
- poslovno-funkcijsko organizacijo (projekte, ki se izvajajo v funkcijskih oddelkih),
- različne izvedbe matrične strukture organizacije (funkcionalna, organizacijska, procesna),
- čisto projektno organizacijo, kjer projektni tim neodvisno od podjetja izvede celotni projekt.

Verhovnik et al (2006, str. 8/6, 1) priporočajo, da za projekte manjše ali srednje pomembnosti uporabimo model matričnega organiziranja projekta, pri projektih, ki so daljnosežnejši pa organiziramo delo v čisti projektni organizaciji. Povedano drugače, matrični model organizacije projekta je začasen in se uporablja takrat, kadar projektni način dela ni stalen, čista projektna organizacija pa se uporablja takrat, kadar je projektni način dela stalen. Za poslovno-funkcijsko organizacijo projekta (v obstoječi poslovno-funkcijski organizaciji, op. a.) se odločimo, ko je potrebna majhna prilagodljivost organizacije za izvedbo projekta (npr. projekti za prijavo investicije nakupa opreme, op. a.).

Primer: projektni predlog, ki ga prijavimo na javni razpis je finančno ocenjen na 300.000 evrov. Če po tem kazalniku na osnovi sodil kompleksnosti projektov v Tabeli 20 ocenimo njegovo velikost, je to srednje velik projekt. Za ta projekt je optimalna matrična umestitev organizacije projekta v MSP. S Sliko 5 predstavljamo najpogostejšo in najprimernejšo projektno organizacijo za R & R projekte v MSP.

Gre za matrično uvedbo projekta/-ov v stalno organizacijo podjetja. Iz primera je horizontalno vidna stalna poslovno-funkcijska organizacija MSP, iz katere se glede na načrtovane aktivnosti rekrutirajo viri za prijavo v vertikalnih maticah, ki jih predstavljajo označena stičišča. Naročeni projekt »Razvoj IKT-sistema za poslovanje s strankami« (Tabela 16) umestimo v MSP po modelu Slike 5.

Slika 5: Primer matrične umestitve projekta v podjetje



Vir: Projektne organizacijske strukture, 2009.

3.4.4.4 Komunikacijski načrt

V načrtu tveganj prijave, ki izhaja iz raziskave usposobljenosti ocenjujemo, da je komuniciranje v timu največji mogoči vir tveganja za izvedbo prijave.

Poudarjamo, da komuniciranje ni izbira temveč dolžnost vsakega člana projektnega tima, ravnatelj prijave pa je odgovoren, da omogoči in uveljavi optimalne komunikacijske kanale. Pomanjkanje komunikacije, kot rečeno, je izvor večine tveganj prijave. Ocenjujemo, da v MSP ne znajo pravilno sodelovati pri izvajanju aktivnosti, se ne znajo ali nočejo pogovarjati.

Informacije kot produkt komunikacije so ožilje projektov, zato je učinkovitost pretoka teh informacij med člani tima bistvenega pomena za uspeh prijave. Ko komunikacija odpove, je projekt v resnih težavah (Frame, 2003, str. 83). Temeljni pogoj za učinkovito delovanje tima in s tem izvajanje projekta je torej vzpostavitev načrta komunikacijskih kanalov in orodij. S pomočjo načrta komuniciranja usmerjamo projekt, vodimo sestanke, spodbujamo ideje, povezujemo člane tima, rešujemo tveganja idr.

Priporočamo, da ravnatelj projekta že prvi dan začetnega srečanja ob formalni potrditvi projekta, še zlasti, če v projektu sodelujejo partnerji, definira komunikacijske parametre za pripravo »komunikacijskega načrta« oziroma »poslovnika projekta«. Rozman et al (2008, str. 200) ugotavljata, da večino komuniciranja med člani ekipe poteka na sestankih. Poslovnika prijave projektnega predloga je v bistvu urnik sestankov z opredelitvijo vsebine in dnevnih redov sestankov ter seznam kontaktov (telefonskih, spletnih, e-naslovov idr., op. a.) članov projektnega tima. Urnik naj določa:

- vsebino, roke, način in kraj poročanja (glede na aktivnost, intervale med poročanjem, mejnike v projektu – formalni in neformalni sestanki ipd.),
- način komuniciranja izven sestankov (medij poročanja; e-pošta, telefoni, osebni kontakti).

Za potrebe samega projektnega predloga pa izdelamo natančnejši komunikacijski načrt. Predvsem je pomembno uskladiti komunikacijo med člani projektnega tima podjetja in partnerjev, ki sodelujejo v opravljanju istih aktivnosti na daljavo, kakor tudi članov tima izvajalcev predhodnih aktivnosti in naslednjih aktivnosti. Informacije in izdelki posamezne faze in aktivnosti morajo biti dostopni ob pravem času, na pravem mestu, pravi osebi (*angl. just in time*, op. a.). Primer komunikacijskega načrta prijave prikazujemo v Tabeli 19, v kateri odgovarjamo na vprašanja:

- kaj je vsebina komunikacije?
- komu je namenjena informacija?
- kje je/so lokacija/e kjer se bo komunikacija odvijala?
- kdaj se bo odvijala komunikacija?
- namen, kaj želimo doseči s komunikacijo?
- način komunikacije (npr. sestanek, videokonferenca, e-pošta ipd).

Komunikacijski načrt vključimo kot aktivnost 1.3, formalne faze prijave. Začne se hkrati z aktivnostjo 1.1 in 1.2. Pomembna je aktivnost 1.2, ki poteka vzporedno z aktivnostjo 1.3., aktivnost 1.3 pa se kasneje ciklično izvaja med vsebinsko fazo in fazo financiranja v prijavi.

Tabela 19: Primer komunikacijskega načrta prijave

Naziv projekta: Prijava evropskega projekta na javni razpis.					
Kaj	Kdo	Kje	Kdaj	Namen	Metoda
Začetno srečanje.	Konzorcij. Projektni tim. Projektni tim.	Sejna soba MSP.	19.1.2010 ob 8. uri 20.1.2010 ... 21.1. 2010...	Seznanitev z organizacijo prijave, naročilom projekta, javnim razpisom.	Sestanek. Delovni sestanek.
Analiza napredovanja.	Projektni tim.	Sejna soba MSP.	4.2.2010 ob 11. uri.	Usklajevanje napredovanja izmenjava mnenj.	Sestanek.
Poročanje o napredku.	Projektni tim.	Sejna soba MSP.	10.2.2010 ob 10. uri.	Usklajevanje vsebinskega in finančnega načrtovanja, priprava administracije.	Delovni sestanek.
Zaključni sestanek.	Konzorcij.	Sejna soba MSP.	25.2 2010 ob 10. uri.	Zaključek prijave.	Sestanek.

3.4.4.5 Obseg projekta

Ugotovili smo, da je umestitev projekta v obstoječo organizacijo odvisen tudi od velikosti projekta. Kako oceniti velikost projekta? Velikosti projektov, kot tudi sicer ostale reči v našem okolju, delimo na majhno, srednje in veliko (manj kompleksno, srednje kompleksno in zelo kompleksno, op. a.). Toda kako zmeriti velikost projekta? Eden od pristopov je, da izhajamo iz projektnega naročila v katerem so npr. naslednji parametri: število predvidenih aktivnosti in število sodelujočih, trajanje projekta in finančna vrednost.

Burke (1994, str. 10–11) pravi, da uporaba metod in tehnik projektne ravnanja raste linearno z rastjo kompleksnosti projekta. Z višjo kompleksnostjo moramo biti pripravljeni tudi na spopadanje z večjo dinamiko in hitrostjo interakcij med večjim številom različnih subjektov, ki potrebujejo več virov, ti pa so omejeni s težavami v komunikaciji in dokumentiranju podatkov. Povedano drugače, z rastjo kompleksnosti projekta se od ravnatelja projekta zahteva tudi večja inventivnost in inovativnost pri načrtovanju. Primer sodil, s katerimi si lahko pomagamo, ko ocenjujemo s kakšnim nivojem kompleksnosti organizacije bomo imeli opravka, podajamo v Tabeli 20.

Tabela 20: Kriteriji za oceno kompleksnosti projektov

Velikost projekta	Sodila kompleksnosti projekta			
	Planirana vrednost v 000 EUR	Število aktivnosti	Trajanja v mesecih	Število sodelujočih izvajalcev
Majhen:	2 do 80	10 do 50	1 do 6	3 do 9
Srednji:	nad 80 do 400	nad 50 do 300	nad 6 do 12	nad 9 do 25
Velik:	nad 400	nad 500	nad 12	nad 25

Vir: Pravilnik o projektni organizaciji in metodi dela za IKT projektov pod okriljem SI2, 2007, str. 8.

Projekt se uvršča v višjo kategorijo, če ima vsaj eno od značilnosti posameznega sodila. Če v najnižji kategoriji značilnosti projekta ne dosežejo niti spodnje vrednosti, se moramo vprašati, ali je sploh potrebna organizacija projekta za dani cilj.

Ko je načrtovana organizacija prijave uvedena, se prične izvajanje aktivnosti v skladu z načrtovano organizacijo. V prijavi se začne izvedbena faza v življenjskem ciklu projekta. Ravnatelj prijave je odgovoren, da se izvedejo vse načrtovane aktivnosti (Tabela 17 in Slika 4).

V analizi poglavja smo tako k modelu priprave evropskih projektom dodali odgovor na vprašanje učinkovitosti črpanja oziroma »kako« se načrtuje organizacija priprave za črpanje strukturnih sredstev. V nadaljevanju analiziramo vsebino načrtovanih faz in aktivnosti formalne faze prijave.

3.4.5 Formalna faza prijave

Priprava projektne predloga se začne z najpomembnejšo aktivnostjo formalne faze, podrobno analizo javnega razpisa (MVTZb, 2009). V poglavju se usmerimo na analizo načrtovane aktivnosti 1.2, ki je nadaljevanje preverjanja »osnovnih razpisnih kriterijev«.

V tej fazi gre tudi za nadaljevanje utemeljevanja upravičenosti investicije iz nivoja strateških in operativni SRD na projektni nivo. Sedaj na ravni javnega razpisa preverjamo investicijo MSP za pridobitev strukturnih sredstev z **ocenjevalnimi kriteriji** javnega razpisa. Strateški in operativni uvid nam bistveno poenostavi razumevanje ocenjevalnih kriterijev.

3.4.5.1 Utemeljitev investicije z ocenjevalnimi kriteriji

Najpomembnejši korak v sklopu odločanja za oziroma opustitvi izvedbe prijave, je utemeljitev investicije s stališča ocenjevalnih **vsebinskih in finančnih kriterijev**, pri čemer skušamo objektivno samooceniti investicijo.

Ocenjujemo, v kolikšni meri bi naš projektni predlog zadovoljil pričakovanja ocenjevalne komisije. Oceno poda projektni tim v katerem so področni specialisti projekta. Povzemamo najpomembnejše ocenjevalne kriterije javnega razpisa z njihovimi ocenjevalnimi vrednostmi (MVTZa, 2009):

- **Kakovost projekta (50 točk):**
 - a) ocenjujemo kakovost projekta glede na:
 - tehnološko inovativnost in zahtevnost (4 točke),
 - organizacijsko inovativnost, inovacije v organizaciji poslovanja (8 točk),
 - ujemanje projekta s strategijo podjetja tako, da s cilji javnega razpisa izvajamo strategijo MSP (8 točk),
 - b) primernost finančnega načrta, preglednost finančne konstrukcije, realen načrt stroškov po kategorijah stroškov (10 točk);
 - c) primernost projektnega načrta, ki pomeni pregleden tehnični načrt, faznost, časovnost in predvidena tveganja (20 točk).

- **Izvedljivost projekta (30 točk):**
 - a) zmožnost zagotovitve finančnih virov za izvedbo projekta (nižji zaproseni delež sofinanciranja glede na letne prihodke prinaša večje število točk. Npr. zaproseni delež nad 50 % ne prinaša točk, pod 30 % prinaša maksimalno število točk) (6 točk);
 - b) ustreznost konzorcija oziroma prijavitelja (izkušnje s področja projekta, ki jih lahko dokumentiramo, dokažemo, prinesejo dodatne točke) (6 točk);
 - c) poslovni načrt projekta po koncu financiranja (18 točk).

- **Ustreznost projekta (20 točk):**
 - a) skladnost z usmeritvami nacionalnih in razvojnih politik na predmetnem področju (skladnost z več cilji pridobi več točk) (5 točk);
 - b) skladnost s predmetno/-imi sektorsko/-imi strategijo/ami (projekt, ki je skladen z več cilji pridobi več točk) (5 točk);
 - c) uporabnost rezultatov (večje število točk dobi tisti projekt, ki uresničuje tudi javni interes. To je tisti interes, ki je širši od zasebnega/internega interesa MSP (6 točk).

Problem kriterijev vidimo v tem, da posveča naročnik nekaterim kriterijem previsoko težo, spet drugim pa prenizko. Npr., kriteriju »tehnološka inovativnost in zahtevnost« (uporaba naprednih tehnologij) so dodeljene 4 točke, kriteriju »primernost projektnega načrta« (pregleden tehnični načrt – faznost, časovnost in tveganja) pa celo 20 točk. To pomeni, da lahko tehnološko povprečen projekt z dobrim izvedbenim projektom dobi več točk, kot visoko

inovativen projekt z manj usklajeno organizacijo projekta, javni razpis pa je v osnovi usmerjen v R & R učinke. Druga dva kriterija, ki prinašata največ točk, sta vsebinska skladnost in ustreznost finančne konstrukcije, vsak 10 točk iz katerega razberemo pomembnost integracije SRD v strategijo MSP in s tem pomembnost obvladovanja sodil uspešnosti za črpanje strukturnih sredstev.

Skupno število možnih točk je 100. Praviloma velja, da če ocenimo investicijo z manj kot 50 % točk, potem je projekt zelo tvegan za pridobitev strukturnih sredstev. Med 50 % in 70 % možnih točk imamo realne možnosti za pridobitev sredstev, nad 70 % pa je zelo visoko verjetnost, da bo v projekt ocenjen kot upravičen za sofinanciranje.

Ostale aktivnosti formalne faze prijave od 1.4 do 1.10 so načrtovane za potrebe administriranja vsebinske faze in faze financiranja in jih analiziramo v Poglavju 3.4.8. Pomembno je, da se za izvajanje teh aktivnosti odgovorni člani tima seznanijo s formalnimi zahtevami javnega razpisa, ki določajo npr. vsebino in obliko popolne vloge, roke in način odpreme vloge projektnega predloga naslovniku idr. ter, da obvladajo programska orodja za ravnanje z vzorci obrazci in dokumenti.

3.4.6 Vsebinska faza

Z zaključkom aktivnosti 1.2 in 1.3 (začetno srečanje, op. a.) se začne vsebinska faza prijave. Vsebinska faza prijave je namenjena **načrtovanju predmeta projektnega predloga in načrtovanju organizacije projektnega predloga**. Ravnatelj prijave je tisti, ki je zadolžen za vsebinsko in organizacijsko skladnost projektnega predloga, strokovnjaki, člani projektnega tima pa so vključeni v prijavo za projektiranje rezultatov investicije. Ravnatelj prijave koordinira aktivnosti in skrbi, da strokovni del projektnega tima načrtuje rezultate investicije in jih opozarja na upoštevanje ocenjevalnih kriterijev. Rezultat vsebinske faze je razčlenjena vsebina projektnega predloga (predstavitev predvidene rešitve in tehnologije v skladu z razpisnimi kriteriji) in načrt organizacije projektnega predloga.

3.4.6.1 Projektiranje tehnologije projektnega predloga

Pri projektiranju tehnologije sledimo kriterijem javnega razpisa (Poglavje 3.4.5.1). Gre za načrtovanje poti za doseg tehnoloških rezultatov projektnega predloga, ki se nanašajo na predmet javnega razpisa (e-poslovanje in e-storitve, op. a.) in investicijskim ciljem MSP oziroma konzorcija. Za aktivnosti projektiranja so odgovorni strokovnjaki specialisti, člani tima npr., za IKT rešitve in prenovo IS. Pozornost mora biti usmerjena na kriterije kakovosti javnega razpisa z vidika:

- tehnološke inovativnosti (prijava mora vsebovati en R & R, ki je skladen s predmetom, namenom in cilji javnega razpisa),
- organizacijske inovativnosti za poslovanje (učinki rezultatov projekta morajo omogočiti inovacije v organizaciji poslovanja, upravljanju procesov v organizaciji, uvajanje novih

- poslovnih modelov idr.),
- uporabnosti rezultatov za javni interes (javni interes je v javnem razpisu opredeljen kot tisti interes, ki je širši od lastnega prijaviteljevega, kar pomeni, da morajo rezultati projekta dosegati širšo zainteresirano javnost. Poskrbeti moramo, da prikažemo rezultate tako, da so zanimivi za uporabo širši javnosti.).

Načrt tehnološke rešitve problema s projektnim predlogom mora vključevati komponente kot so:

- opredelitev problema in predlagane rešitve ter opis predvidenih rezultatov,
- opredelitev učinkov na poslovanje MSP,
- opis del s katerimi se bo dosegel rezultat projekta,
- seznam in narava izdelkov ipd.

Projektni ravnatelj je odgovoren za opozarjanje strokovnjakov na ustreznost tehničnih rešitev z namenom, cilji, predmetom in kriteriji javnega razpisa.

3.4.6.2 Načrtovanje in uvajanje organizacije projektnega predloga

Načrtovanje organizacije projektnega predloga je namenjeno načrtovanju faz in aktivnosti za uresničitev projektirane tehnologije za rešitev problema. Metodo organizacije in značilnosti uvajanja načrtovane organizacije projekta smo analizirali v Poglavjih 3.4.3 in 3.4.4. Metoda ima vse sestavine, ki so potrebne za načrtovanje in uvajanje organizacije projektnega predloga za javne razpise OP KRRP in jo lahko neposredno apliciramo v procese vsebinske faze.

Struktura vsebinskega in organizacijskega dela projektnega predloga je v dokumentaciji javnega razpisa vnaprej določena v elektronski obliki. Samo izpolnjevanje dokumentacije se izvede v formalni fazi. Ravnatelj prijave mora biti pozoren predvsem na ustreznost projektnega predloga z vidika kriterijev **izvedljivosti in ustreznosti** projektnega predloga s SRD (Poglavja 3.1 do 3.3), ki vključujejo :

- ujemanje projekta s strategijo podjetja,
- skladnost z usmeritvami splošnih SRD,
- skladnost s sektorskimi SRD,
- ustreznost načrtovanja projektne organizacije,
- ustreznost konzorcija oziroma prijavitelja.

Vzporedno z vsebinsko fazo se izvaja faza financiranja v kateri se izdelava finančna konstrukcija projekta (finančni prilivi in odlivi, op. a.). Za izdelavo finančne konstrukcije je bistveno, da vemo, kaj natančno bodo rezultati projekta in kako jih bomo dosegli (seznam stroškov glede na načrtovane aktivnosti, ki jih naročnik sofinancira (upravičeni stroški) in tistih, ki so breme predlagatelja projekta (neupravičeni stroški).

3.4.7 Faza financiranja

Finančna konstrukcija projektnega predloga je torej na eni strani seznam vseh stroškov, ki jih bomo s projektom imeli in seznam virov na drugi strani. Namen te faze je pripraviti načrt stroškov in predlagati tako finančno konstrukcijo iz katere bo ocenjevalec projektnega predloga ocenil smiselnost tehnične vrednosti projekta glede na načrtovane rezultate in tako lahko ocenil finančno **izvedljivost projektnega predloga**. Finančna konstrukcija temelji na kalkulaciji:

- vrednosti stroškov po vrsti stroškov,
- vrednosti stroškov po projektih aktivnostih,
- vrednosti stroškov celotnega projekta,
- dinamiki črpanja strukturnih sredstev.

Cilj finančnega načrtovanja je ugotoviti in prikazati finančni potencial investicije in predstavlja predvideno oceno finančnih sredstev za izvedbo projekta. Finančni načrt za vzorčni javni razpis zaokrožajo tri tabele:

- finančna konstrukcija na nivoju projekta (Tabela 21),
- finančni načrt po aktivnostih projekta (Tabela 22),
- finančni načrt na nivoju partnerjev v konzorciju (Priloga 5).

V Tabeli 20 in Prilogi 5 ugotovimo, da naročnik vsebino tabel naziva finančni načrt. Z gledišča računovodskih načel sta to pravzaprav načrta stroškov in ne finančna načrta. Razlog vidimo v tem, da je naročnik **sofinancer** investicije in uporablja podatke o stroških kot načrt financiranja in porabe strukturnih sredstev v svojih evidencah. Naročnika pravzaprav zanima naslednje, in to v prvi vrsti glede upravičenih stroškov:

- ali je upravičenec zagotovil sredstva za izvedbo projekta (finančna konstrukcija na nivoju projekta, kjer se ocenjuje sposobnost zagotovitve virov pred dejanskim sofinanciranjem projekta),
- kakšna je vrednost projekta po vrsti upravičenih stroškov na nivoju projekta (kjer se ocenjuje preglednost finančne konstrukcije projekta),
- kakšna je vrednost projekta po aktivnostih (kjer se ocenjuje racionalnost projekta),
- ali dinamika črpanja in vrednost projekta ustreza načrtovanim rezultatom projekta (kjer se ocenjuje realnost).

3.4.7.1 Investicijski in ostali upravičeni stroški projektnega predloga

Ker strukturna sredstva predstavljajo le dodaten finančni vir projekta, moramo določen odstotek zagotoviti iz drugih virov. Delež stroškov, ki se sofinancirajo se zmanjša na račun neupravičenih stroškov investicije in % deleža upravičenih stroškov, ki se ne bodo

sofinancirali. Delež sofinanciranja se namreč razlikuje od razpisa do razpisa, vendar pa v pravilu, zlasti v primeru investicijskih tipov projektov ni nikoli 100 %.

Omenili smo termina »**upravičeni in neupravičeni stroški**«, zato je prav, da jih razjasnimo že v uvodu poglavja, ker pojma uporabljamo v nadaljnji analizi.

Upravičeni in neupravičeni stroški zaokrožajo kontekst in naravo strukturnih sredstev in sofinanciranje. Upravičeni stroški so tisti stroški, ki jih ocenjevalna komisija upošteva pri ocenjevanju finančnega sklopa projektne prijave. Upoštevajo se pri ocenjevanju primernosti finančnega načrta in zmožnosti zagotovitve finančnih virov v sklopu ocenjevanja finančne primernosti projektne predloga. Določeni so po vrsti stroška in % deležu za posamezen javni razpis. Predstavljajo del celotnih stroškov projekta in so osnova za odobritev višine sofinanciranja. PT oziroma PT-agent jih opredeli v pogodbi o sofinanciranju, **pri čemer vir financiranja končnega upravičenca (MSP, konzorcija, op. a.) ni pomemben.**

Delež upravičenih stroškov vzorčnega javnega razpisa je različen, giblje se od 25 % do 60 % za naslednje vrste stroškov:

- investicijske stroške (v našem primeru investicija v nadgradnjo IS z IKT – programska in strojna oprema);
- stroške, nastale v izvedbi projekta;
 - a) plače in drugi stroški dela,
 - b) stroški svetovanj in drugih storitev,
 - c) potni stroški.

Pojem »investicijski stroški« v našem primeru in v skladu s pogoji sofinanciranja javnega razpisa opredelimo kot nakupe dodatne strojne in programske opreme za uresničitev rezultatov projekta. Ostali stroški so neposredni stroški projekta, ki so nujni za izvedbo projekta. **Upravičeni stroški** so torej vsi stroški, **ki nastanejo za projekt in zaradi izvedbe projekta.** Velja tudi, da se sofinancirajo tisti upravičeni stroški, ki bodo naknadno dejansko nastali in bodo dokazani. Ti stroški so torej tisti, ki jih lahko povežemo s projektom in jih lahko tudi utemeljimo in dokažemo.

Ostali stroški projekta so neupravičeni stroški. To so vsi stroški, ki jih ocenjevalec ne bo upošteval pri ocenjevanju upravičenosti in jih ne bo sofinanciral, bodo pa nastali in jih financira končni upravičenec iz drugih finančnih virov (lastniškimi, dolžniškimi, infra).

Finančni načrt projektne predloga je eden od bistvenih elementov s katerim ocenjevalna komisija ocenjuje ustreznost projektne predloga.

3.4.7.2 Finančni načrt projektnega predloga

Projekcija finančnega potenciala projekta je razvidna iz Tabele 21 (str. 55). Ustrezati mora osnovni računovodski enačbi, ki pravi, da morajo biti sredstva enaka obveznostim do virov sredstev (Vahčič, Drnovšek & Kovačič, 1999, str. 149–150).

Oblikovanje finančnega načrta je relativno zahtevno delo. Ko se financirajo investicijske aktivnosti, kot so npr. nakup stroja ali izgradnja proizvodne hale, je oblikovanje enostavno. Uporabi se cena opreme ter nato glede na vrednost investicije iz javnega razpisa le ugotoviti, kaj so upravičene postavke in zaprositi za sofinanciranje le-teh.

V našem primeru gre za kompleksnejši finančni načrt, kjer gre poleg investicije v nakup programske in strojne opreme tudi za financiranje R & R. Tu v vsebinski fazi načrtujemo kompleksnejše aktivnosti za več partnerjev. V teh primerih je oblikovanje finančnega načrta težje. Uskladiti moramo namreč potrebe projekta, interese partnerjev in zahteve razpisa. Pomembno je, da se lotimo finančnega načrtovanja projekta čim prej, da ostane dovolj časa za usklajevanje. V procesu organizacije prijave zato določimo, da se finančna faza začne sočasno z vsebinsko fazo, neposredno po dokončni potrditvi ustreznosti in izvedljivosti (aktivnost 1.2). Proračun mora biti uravnotežen tako med aktivnostmi kot tudi med partnerji v konzorciju.

Obrazci za oblikovanje finančnega načrta so z razpisom priloženi k ostali projektni dokumentaciji, torej imamo na voljo že pripravljene Excelove tabele z vnesenimi funkcijami, v katero vnašamo finančne podatke (kalkulacijo stroškov, op. a.). Finančni načrt projektnega predloga predstavljajo že omenjene tri tabele, iz katerih ima ocenjevalec uvid v finančno ustreznost projekta.

V Tabeli 21 prikazujemo značilno strukturo obrazca vzorčnega javnega razpisa, iz katere je razvidna **vrednost stroškov po vrsti stroškov in obveznosti do virov stroškov** projektnega predloga. Finančna konstrukcija projektnega predloga mora biti v celoti zaprta. Zaprta finančna konstrukcija projekta pomeni, da ima MSP za projekt zagotovljene finančne vire. Med finančne vire investicije sodijo lastna sredstva, bančni kredit in **tudi premostitvena sredstva** za del pričakovanih sredstev iz naslova tega razpisa **do povrnitve stroškov**. V obrazcu navedemo vrednosti posameznih postavk stroškov in opredelimo vse finančne vire.

Pri vsakem viru navedemo višino sredstev in njihov delež v celotni višini virov sredstev. Iz predloženih podatkov mora biti razvidno, da so v celoti zagotovljena sredstva za zaprte finančne konstrukcije projekta.

Učinek zapiranja finančne konstrukcije in sofinanciranja upravičenih stroškov bomo najbolje ponazorili s primerom, ki ga predstavljamo v Tabeli 21. Najmanjša velikost projekta, ki je z javnim razpisom opredeljen glede na višino finančnih sredstev je 200.000 evrov največja pa 2.000.000 evrov. Upoštevamo sofinanciranje npr. v višini 50 % upravičenih stroškov.

Ocenjujemo, da nas bo projekt stal 400.000 evrov od tega 300.000 evrov upravičenih stroškov, 100.000 pa neupravičenih. Torej moramo predhodno sami priskrbeti za celotno zaprtje finančne konstrukcije s sredstvi v višini 400.000 evrov. Refundirano bo 150.000 evrov, 250.000 evrov bomo financirali iz lastnih in drugih sredstev. Dejansko bomo imeli pokrito investicijo s strukturnimi sredstvi s 37,5 %.

Razpoložljivi viri financiranja v Sloveniji, ki so na razpolago za naše primer so (Viri financiranja, 2010):

- Lastniški viri:
 - a) lastna sredstva ustanovitelja, sorodnikov, prijateljev, sodelavcev ali partnerjev,
 - b) zadržani dobiček, amortizacija, rezervacije,
 - c) skladi ali družbe tveganega kapitala,
 - d) neformalni finančni viri bogatih posameznikov, t.i. poslovnih angelov,

- Dolžniški viri:
 - a) bančni viri (kratkoročna in dolgoročna posojila),
 - b) rizični kapital (skladi tveganega kapitala, poslovni angeli),
 - c) faktoring (z zavarovanjem ali brez zavarovanja terjatev),
 - d) finančni leasing,

- Strukturni skladi EU (v našem primeru iz ESRR).

V vsakem primeru bomo dobili refundirana le porabljenega sredstva upravičenih stroškov iz strukturnega sklada. 50 % stroškov investicije v višini 250.000 evrov pa ostaja dolg do drugih virov finančnih sredstev.

Tabela 21: Finančna konstrukcija na nivoju projekta

Finančna konstrukcija [EUR]			
Stroški:		Znesek	
Neposredni stroški (SKUPAJ)			
	Plače in drugi stroški dela.	30.000	
	Stroški svetovanja in drugih storitev.	0	
	Investicijski stroški v programsko in strojno opremo.	250.000	
	Stroški potovanja doma in v tujini.	20.000	
Posredni stroški (SKUPAJ).		0	
Stroški (predvidena vrednost projekta) – SKUPAJ.		400.000	
Viri sredstev:		Znesek	Delež od vseh sredstev [%]
Lastna sredstva (brez kreditov).		30.000	10
Bančni krediti.		220.000	40
Zaprošena višina sofinanciranja tega razpisa.		150.000	50
Ostala javna sredstva.		0	0

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Ostalo.	0	0
Viri sredstev – SKUPAJ.	400.000	100

Vir: Prirejeno po MVTZb, Javni razpis za spodbujanje raziskovalno razvojnih projektov razvoja e-vsebin in e-storitev v letih 2009 in 2010, 2009.

V Tabeli 22 vidimo drugo tabelo v strukturi finančnega načrtovanja iz katerega so po vnosu razvidne **vrednosti stroškov po projektnih aktivnostih**, ki jih financer obravnava kot svoj finančni načrt aktivnosti. V njej opredelimo načrtovane aktivnosti, ki jih predvidimo v vsebinski fazi načrtovanja. V ustrezna polja za aktivnosti pa vnašamo lastno kalkulacijo stroškov pa opredeljenih parametrov v naslovnih vrsticah tabele.

Tabela 22: Finančni načrt po aktivnostih projekta

Oznaka aktivnosti	Naziv aktivnosti	Obseg dela ČM*	NEPOSREDNI STROŠKI [EUR]				Posredni stroški [EUR]	Upravičeni stroški skupaj [EUR]
			Plače in drugi stroški dela	Stroški svetovanja in drugih storitev	Investicije v programsko in strojno opremo	Stroški potovanj doma in v tujini		
Ax	X							
Ay	Y							
Az	Z							
Skupaj								
Delež v %								

Legenda: *človek/ mesec.

Vir: MVTZb, Javni razpis za spodbujanje raziskovalno razvojnih projektov razvoja e-vsebin in e-storitev v letih 2009 in 2010, 2009.

V Prilogi 4 predstavljamo tabelo razpisnega obrazca, namenjenega za oblikovanje konstrukcije finančnega načrta, iz katerega je mogoče razbrati **vrednost stroškov po posameznih partnerjih** in dinamiko črpanja sredstev v izvajanju projekta.

Kot je že ugotovljeno moramo biti pri finančnem načrtovanju projektnega predloga pozorni tudi na neupravičene stroške. Sredstva za neupravičene stroške mora tudi zagotoviti upravičenec. Vsak razpis lahko definira neupravičene stroške, nekatere vrste stroškov pa se praktično nikoli ne sofinancirajo. Tipični primer takih stroškov pravi Florjančič (2009, str. 6–7) je DDV.

V vzorčnem javnem razpisu je DDV na primer izrecno definiran kot neupravičen strošek, razen, če lahko MSP dokažejo, da ne morejo dobiti istega povrnjenega. Razlog je narava DDV. Klunova (2005, str. 61) navaja, da so zavezanca za DDV vse pravne in fizične osebe, ki kjer koli neodvisno opravljajo dejavnost ali pridobivajo prihodke, upravičenci javnega

razpisa pa so prav ti subjekti. DDV je davek, ki je pravno vračljiv, saj ga bomo po obračunu dobili povrnjenega (razliko med obračunanim vstopnim in izstopnim DDV, op. a.). Če bi bil DDV upravičen strošek, bi to pomenilo dvojno financiranje. To nastopi, če izvajalec projekta za iste stroške pridobi plačilo še iz drugih virov javnega financiranja. Torej bi v našem primeru, če bi bil DDV upravičen strošek, podjetje dobilo sredstva iz strukturnih skladov in DURS (javna sredstva, op. a.).

Ko sta zaključeni vsebinska faza in faza financiranja se izvedejo preostale administrativne aktivnosti načrtovane v formalni fazi prijave.

3.4.8 Zaključek prijave (nadaljevanje formalne faze)

Baloh et al. (2007, str. 45) pravijo, da se projekt lahko zaključi na več načinov, najbolje pa je, če se zaključi tako, da so cilji projekta doseženi in da je projekt predan naročniku. V našem primeru gre za zaključek prijave katere cilj je oddaja celovitega projektne predloga na naslov naročnika. V naslednjih točkah analiziramo nekatere tipične posebnosti za aktivnosti administriranja prijave projektne predloga opredeljenih v formalni fazi prijave (Tabela 15). Izvedemo jih po obeh predhodnih fazah in imajo dejansko naravo aktivnosti za zaključevanje projekta.

Te aktivnosti so 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 1.9 in 1.10 (Tabela 17). Namenjene zagotavljanju ustrezne formalne obličnosti projektne predloga, kot to zahteva naročnik z javnim razpisom in dokumentiranjem projekta. Namreč, vse rezultate predhodnih faz je treba vnesti v obrazce, dokumentirati ipd. Izkušnje kaže, da strokovnjaki člani tima po svoji naravi niso pripravljene administrirati projekta. Zato v načrtu prijave predvidimo člane tima družboslovnih usmeritev, ki v stalni organizaciji opravljajo administrativne naloge za izvajanje teh aktivnosti.

Aktivnost 1.4: Pregled projektne prijave in korekcija pomot in napak

Ravnatelj prijave poskrbi za pregled vsebine projektne prijave. Idealno je, da jo ponudimo v branje strokovnjakom, ki niso bili vključeni v projektni tim. Razlog je dvojen:

- pridobitev povratnih informacij ali je vsebina razumljiva,
- nevtrarno mišljenje in drug pogled na podane rešitve, ki je morda drugačen od našega.

Na temelju podanih mnenj razmislimo o potrebnih korekcijah in dopolnitvah projektne predloga, da bi ga na ta način čim boljše razumeli tudi ocenjevalci, ki morda niso tehnični strokovnjaki z vsebinskega področja projekta.

Aktivnost 1.5: Izpolnjevanje prijavnih obrazcev

Finančna konstrukcija projektnega predloga se vnaša neposredno v objavljene razpisne obrazce in ni posebnega dodatnega izpolnjevanja. V tej fazi gre predvsem za vnašanje vsebinskega dela projektnega predloga v elektronske razpisne obrazce.

Aktivnost 1.6: Podpisovanje projektne dokumentacije

Pri pridobivanju podpisov v praksi naletimo na več težav, kot bi jih lahko pričakovali, še zlasti če ima konzorcij več partnerjev in so ti medsebojno na oddaljenih lokacijah. Vsak partner se mora podpisati na točno določenih mestih v projektni dokumentaciji. Običajno na vsakem obrazcu, torej moramo biti previdni, da katerega ne izpustimo. To bi nam povzročilo dodatno delo in časovno stisko, saj bi morali odgovorno osebo znova zaprositi za sodelovanje in se odpraviti po podpis. Kot smo navedli, tudi dinamiko podpisovanja določimo že na uvodnem sestanku v komunikacijskem načrtu prijave. Poleg tega so podpisovalci ravnatelji podjetij, ki niso člani tima in imajo druge poslovne obveznosti in so neredko odsotni, tudi v tujini. Vsekakor moramo vzpostaviti tako komunikacijo, da bodo odgovorni za podpisovanje pravočasno obveščeni o svoji obveznosti in si bodo lahko v svojem delovnem urniku rezervirali čas za to dejanje.

Aktivnost 1.7: Natis potrebnih izvodov prijavne dokumentacije

Pri tej aktivnosti je potrebna posebna previdnost in seznanjenost tima z vso razpisno dokumentacijo, ki jo je potrebno predložiti s prijavo. Vsak javni razpis opisuje pogoje, po katerih zložimo prijavo. Taka prijava vključuje obrazce in priloge (originale ali overjene fotokopije ipd.). Izvajalec te aktivnosti mora biti pozoren prav na vsako podrobnost.

Aktivnost 1.8: Smiselno zlaganje prijavne dokumentacije in prilog

Pogoj za sodelovanje pri razpisu je tudi ustrezna obličnost prijave. Prijava mora vsebovati popolno izpolnjene vse obrazce, ki morajo biti zloženi po vrstnem redu kot ga narekuje javni razpis. Pozorni moramo biti tudi na priloge. Npr. vzorčni javni razpis obsega 18 obrazcev in štiri vrste prilog, ki morajo biti oddane v treh pisnih izvodih ter elektronski obliki.

Aktivnost 1.9: Posredovanje vloge projektnega predloga

Za pravočasno dostavljeno pošiljko se šteje tista, ki je na naslov naročnika dostavljena v roku objavljenega leta, dne in ure. Tiste vloge, ki so dostavljene izven tega roka, ocenjevalna komisija naročnika ne obravnava in jih zavrže. Za pravilno označeno pošiljko se šteje tista, ki ima na ovojnici naveden naslov in oznako, kot jo navaja razpisna dokumentacija. Popolna vloga mora vključevati tako pošiljko, ki vsebuje napisan projektni predlog v tiskani obliki na predpisanih obrazcih s prilogami ter projektni predlog v elektronski obliki. Število izvodov navaja vsak javni razpis posebej. Pozorni moramo biti tudi na prijavo vloge preko one-line

modula za vnos podatkov v ISARR, ki je dosegljiv na spletni strani PT.

Aktivnost 1.10: Arhiviranje projektne dokumentacije

To je zadnja aktivnost v procesu prijave. Projektni predlog ravnatelj prijave pregleda in oceni. Iz pregleda dobi odgovor kaj je šlo narobe, kje se pojavljajo tveganja ipd. Nameni arhiviranja so učiti se na izkušnji (s tem zvišujemo standarde za načrtovanje prihodnih projektov) in zagotoviti dostop do celotne projektne dokumentacije vsem organom, vključenim v spremljanje, izvajanje in revidiranje projekta. Prijavo evropskega projekta formalno zaključimo na zaključnem sestanku (Poglavje 3.4.4.4 in Tabela 19). Ravnatelj prijave naknadno izdela končno poročilo prijave. Rozman et al. (2008, str. 252) pravita, da se v končnem poročilu povzema zgodovino in dogajanja v projektu. Končno poročilo o prijavi naj bi vsebovalo informacije o procesih načrtovanja in izvajanju načrtovanih faz. Predlagamo, da opravimo SWOT analizo prijave (prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti). Poročilo nam služi za učenje in prenos izkustev za obvladovanje poznejših projektov. Od tu dalje se po odobritvi projekta začne druga faza v življenjskem ciklu črpanja strukturnih sredstev. Izvajanje načrtovanega projektne predloga, ki smo ga prijavi na javni razpis. Prične se po postopku odobritve in podpisu pogodbe o sofinanciranju.

SKLEP

Z obravnavo tematike smo spoznali, da so lahko strukturna sredstva močan idejni, organizacijski in finančni motivator razvojnih aktivnosti v MSP.

EU se trudi za čim večjo stopnjo homogenosti podeljevanja sredstev na celotnem območju EU. Cilj take politike je jasen – koncentracija finančnih virov v razvojne investicije in pospešen razvoj manj razvitih delov EU. Skrb za razvoj in pomen sredstev je rasel linearno sorazmerno v odvisnosti od nadaljnjih integracij držav v EU in z njihovimi razvojnimi težnjami in težavami. Skozi obdobje se je osnovni koncept organizacije, procesov, instrumentov in ciljev strukturnih sredstev večkrat reformiral. Reforme so bile odziv na vsakokratne razvojne izzive ob hkratnem stremljenju za povečevanjem transparentnosti in učinkov upravljanja, obvladovanju obsega sredstev ter k racionalizaciji ciljev financiranja in določanja strukture upravičencev.

Največjo, lahko rečemo ključno vlogo v razvojnem preboju revnih regij DČ je EU namenila MSP. V uvodu smo si zadali nalogo ugotoviti, ali so MSP v kočevsko-ribniški podregiji upravičila vlogo ključnega razvojnega subjekta, ki bi znal izkoristiti dana sredstva v svoj prid. Zanimala nas je usposobljenost in vpliv motiviranosti MSP na usposobljenost za črpanje strukturnih sredstev. Ugotovili smo, da MSP v kočevsko-ribniški podregiji, po vseh testiranih sodilih, predstavljalo težavno skupino gospodarskih subjektov za črpanje sredstev. Pozitivna ugotovitev, ki daje upanje za izboljšanje stanja je sicer deklarativna pripravljenost usposabljanja se in interes za črpanje strukturnih sredstev. To samoopredelitev morajo MSP v kočevsko-ribniški podregiji šele realizirati v praksi.

Prepričani smo, da je za preseganje vrzeli v usposobljenosti MSP za uspešno in učinkovito črpanje strukturnih sredstev potreben celovit pristop, prilagojen MSP v kočevsko-ribniški podregiji, ki nudi možnosti za usposobitev v deficitarnih znanjih in veščinah za črpanje strukturnih sredstev. V ta namen smo predlagali program usposabljanj, ki je kar se da najbolje prilagojen stopnji usposobljenosti in organizacijski kulturi MSP v kočevsko-ribniški podregiji. Program vsebuje kombinacijo modulov seminarskega in praktičnega - mentorskega usposabljanja, ki vključuje motivacijske aktivnosti. Čeprav se zdi predlagana rešitev enostavna, pa menimo, da je njena dodana vrednost v praktični izvedljivosti, konkretnosti in se jo da v interakciji vseh udeležencev dalje razvijati. Za to se je vredno potruditi, saj bodo strukturna sredstva na voljo še nekaj let, pasivnost pa ne prinaša koristi za katere so namenjena. Nadaljnje razpravljanje o problemih in vzrokih za nizko črpanje je samo izogibanje odgovornosti.

Obravnavo tematike smo nadaljevali z analizo v raziskavi testiranih sodil uspešnosti in učinkovitosti in hkrati težili k oblikovanju modela za pripravo evropskih projektov za prijavo na javne razpise v izvajanju OP KRRP.

Tako analiziramo tematiko za predviden prvi modul programa usposabljanj z nazivom »evropske razvojne vsebine«, s katerim se MSP usposobijo za uspešnost črpanja. Z analizo smo spoznali, da se pod površjem lahko skriva tudi globlja problematika. Poleg poznavanja SRD in organizacije črpanja v Sloveniji gre namreč tudi za vprašanje inovacijske in investicijske sposobnosti MSP, ki je pogoj za pripravo projekta. V SRD kakor tudi javnih razpisih se poudarja razvojna in inovacijska potreba, ne zgolj priprava projekta in izvedba kakršne koli investicije. Ugotovili smo, da so strukturna sredstva le dodatna finančna sredstva in se MSP povrnejo šele po dokazani upravičeni porabi sredstev. V tem delu se izpostavi vprašanje sposobnosti MSP za pridobitev finančnih sredstev.

Naslednje spoznanje, ki smo ga zaznali v analizi sodil uspešnosti, ki ni spodbudno za MSP, je organizacija črpanja strukturnih sredstev v Sloveniji na nivoju javnih razpisov. Organizacija je namreč vpeta v ustaljen in rigidni državni aparat. Razlog za pesimizem vidimo v antagonizmu različnih poslovnih modelov, idej in koristi, ki jih imajo v temu odnosu državni uradniki na eni in MSP na drugi strani. Državni uradnik namreč ne čuti pritiskov konkurence, v kateri delujejo MSP in po našem prepričanju ne pozna dejanskih tehnoloških razvojnih potreb na terenu.

Analiza sodil za učinkovito črpanje strukturnih sredstev je predvidena za izvedbeni modul »prijava evropskih projektov« predlaganega programa usposabljanja. Vključuje analizo orodij in tehnik za projektno ravnateljstvo in zaokroži model priprave evropskih projektov.

V analizi spoznamo, da je mogoče projekten pristop v okviru črpanja strukturnih sredstev prikazati enostavno na način, da je lahko uporabna v vsakem MSP, kjer ni vedno na voljo dovolj kadrovskega potenciala. Predstavili smo fazni model prijave, ki ni rigorozen, hkrati pa dovolj formalen, da preprečuje nesmotnosti. Taka metoda se da v praksi, v interakciji MSP in

deležnikov programa usposabljanj, nadgrajevati in še bolj prilagoditi značilnostim in dejavnosti MSP. Ugotovili smo, da imajo evropski projekti nekatere posebnosti, ki jim moramo posvečati več pozornosti. Posebno pozornost je potrebno v procesu prijavljanja nameniti vsebinskim kriterijem javnega razpisa, financiranju in administriranju prijave. Omenimo posebnost vsebinskega usklajevanja projektnega predloga s strateškimi in operativnimi cilji naročnika. Zavedati se moramo, da s projektom vzajemno z EU rešujemo konkreten izziv, ki je za MSP zasebne narave, za naročnika pa pomeni zadovoljevanje javnega interesa ter oba povezati in uskladiti.

Menimo, da smo pravilno opredelili, raziskali in analizirali problemski področji usposobljanosti in dokazali nujnost celovitega pristopa k reševanju problematike. Če obstaja interes MSP, institucij in posameznikov v podregiji za aplikacijo našega predloga v prakso, potem menimo, da smo uvodoma zastavljeni namen v celoti uresničili, če ne, bo naš trud z izdelavo magistrskega dela obstal na pol poti. Lahko pa sklenemo, da so nas nova vedenja, znanja in izkušnje pridobljene med obdelavo tematike, spodbudila k nadaljnjemu proučevanju problemskega področja.

LITERATURA IN VIRI

1. Baloh, P., & Vrečar, P. (2007). *Ob praktičnih primerih skozi Microsoft Project 2007 in Microsoft Groove 2007*. Ljubljana: Založba Pasadena.
2. *Bela knjiga o konkurenčnosti slovenskega gospodarstva*. Najdeno dne 10. marca. 2010 na spletnem naslovu http://www.pgz.si/upload/File/bela_knjiga_gzs.pdf.
3. *Bele knjige*. Najdeno dne 10. marca. 2010 na spletnem naslovu http://europa.eu/documentation/official-docs/white-papers/index_sl.htm.
4. Bratkovič, F. (2009). Nepovratna evropska sredstva. *Uspeh – časopis Gospodarske zbornice Bele krajine*, 4, 3.
5. Brunner, P. (2004). *Kako do učinkovite strategije podjetja*. SOCIUS. Najdeno dne 17. novembra. 2009 na spletnem naslovu <http://www.socius.si/si/knjiznica/SOCIUS>.
6. Bučar, M., Karnar, P., Ciraj, A. M., & Kajnc, S. (2007). *Strukturni skladi v Sloveniji – zadostno izkoriščen vir*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Burke, R. (1993). *Project management – Planning and control* (2nd ed). Chichester [etc.]: John Wiley & Sons.
8. Cleland, D. I. (1999). *Project management: strategic design and implementation* (3th ed.) New York: McGraw-Hill.
9. Collison, C., & Parcell, G. (2002). *Učimo se leteti (priročnik za upravljanje znanja)* (1. natis). Ljubljana: GV Založba.
10. Čaušević, L. (2007). *Obvladovanje tveganj projektov na primeru IT projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. (EEL) *Enotna evropska listina*. (1986, 19. februar). Luxembourg: Evropski svet.
12. *Evropska listina o malih podjetjih*. (2000). Brusel: Evropska Komisija. Najdeno dne 11. novembra. 2009 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/charter/docs/charter_sl.pdf.

13. Florjančič, A. (2009). Financiranje razvoja z nepovratnimi sredstvi. *Uspeh – časopis Gospodarske zbornice*, 4, 6–7.
14. Frame, J. D. (2003). *Managing projects in organizations: how to make the best use of time, techniques, and people* (3th ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
15. Frelih, P. *Oh ta projektni vodja – projektni blog*. Najdeno dne 12. januarja. 2010 na spletnem naslovu, <http://projektni-blog.blogspot.com/2009/01/oh-ta-projektni-vodja.html>.
16. Glas, M. (2002a). *Osnovna načela svetovanja podjetnikom*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Glas, M. (2002b). *Podjetništvo: izziv za spremembe v Management*. V Možina et al (ur.) *Management*, str. 96-150. Radovljica: Didakta.
18. Grabovac Morse, B. (2009, 28 avgust). Kočevci brez pravega odgovora na brezposelnost. Ljubljana: *Dnevnik d. d.*
Najdeno dne 3. 2. 2010 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/novice/slovenija/1042294483>
19. Hanjšek, M. (2006). *Usmeritve lizbonske strategije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
21. Hočevar, M., Igljčar, S., & Zaman, M. (2001). *Računovodstvo*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
22. Ivanko, Š. (1998). *Upravni praktikum*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
23. Ivanko, Š. (2005). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
24. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
25. Klun, M. (2005). *Davčni sistem*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
26. Kezsbom, D. S. Schilling, D. L., & Edward, K. A. (1989). *Dynamic Project Management – practical guide for managers and engineers*. New York [etc.]: Wiley.
27. Kladnik, N. (1989). *Statistične metode I. del (ponatis)*. Ljubljana: Višja upravna šola.
28. Kliem, R. L., & Irwin, S. L. (1997). *Reducing project risk*. Hampshire: Gower.
29. Lipičnik, B. (1998). *Ravnjanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Lipičnik, B. (2002). *Krmiljenje človekovih aktivnosti*. V Možina et al (ur.) *Management*, str. 472-495. Radovljica: Didakta.
31. Lajh, D. (2006). *Evropeizacija in regionalizacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
32. Meglič, V. (2007). *Oblikovanje prioritet črpanja evropskih kohezijskih sredstev – primerjava med Slovenijo in Nemčijo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
33. Meredith, J. R., & Mantel, S. J. Jr. (2006). *Project management: a managerial approach* (6th ed.) New York: John Wiley & Sons.
34. Microsoft. (2010). *Pojmovnik za nepovratna sredstva*. Najdeno dne 12. februarja. 2010 na spletnem naslovu <http://www.microsoft.com/business/smb/sl-si/euga/info-and-help/glossary.msp>.
35. Možina, S. (1994). *Management danes*. V Možina et al (ur.) *Management*, str. 14-38. Radovljica: Didakta.
36. Mrak, M., Mrak, M., & Rant, V. (2006). *Kohezijska politika Evropske unije*. Ljubljana: Samozaložba.
37. MVTZa. (2009). *Interno navodilo ocenjevalni komisiji*. Ljubljana: MVTZ.
38. MVTZb. (2009). *Javni razpis za spodbujanje raziskovalno razvojnih projektov razvoja e-*

- vsebin in e-storitev v letih 2009 in 2010. Najdeno dne 10. februarja. 2010 na spletnem naslovu
http://www.mvzt.gov.si/si/javni_razpisi/?tx_t3javnirazpis_pi1%5Bshow_single%5D=90.
39. Novšak, A. (2009). Z inovativnostjo in projekti do poslovnega uspeha. *Interni časopis skupine SIJ – Slovenska industrija jekla*, 6, 8.
 40. (NSRO) *Nacionalni strateški referenčni okvir 2007–2013*. (2007). Ljubljana: SVLR.
 41. OECD. *Frascati Manua*. (2002). Najdeno dne 12. 3. 2010 na spletnem naslovu <http://www.lmt.lt/PROJEKTAI/TEKSTAI/Frascati.pdf>.
 42. (OP KRRP). *Operativni program krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007–2013*. (2008). Ljubljana: SVLR.
 43. Pečečnik, B. (2006). *Vloga projektnega managerja v nevladni organizaciji pri prijavljanju na javne razpise*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 44. (PES) *Pogodba o ustanovitvi Evropske skupnosti – prečiščeno besedilo*. (2006, 29. decembra). Uradni list C 321E. Najdeno dne 11. novembra. 2009 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/sl/treaties/index.htm#founding>.
 45. PMBOK*vodnik. (2008). *Vodnik po znanju projektnega vodenja (tretja izdaja)*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
 46. *Pravilnik o projektni organizaciji in metodi dela za IKT projektov pod okriljem SIZ*. (2007). Najdeno dne 2. februarja. 2010 na spletnem naslovu http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/Svet_za_informatiko_SIZ_in_OZ/IS/SIZ_dokumenti_2007/SIZ_PRAVILNIK_O_PROJEKTNI_ORGANIZACIJI_DELA_v_11.pdf.
 47. Pretnar, B. (2007). *Management inovacij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 48. *Projektne organizacijske strukture*. Najdeno dne 26. november. 2009 spletnem naslovu <http://www2.arnes.si/~sskrles1s/projekti/a1.htm>.
 49. Pučko, D. (1993). *Planiranje v podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 50. Pučko, D. (2007). *Strateški management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 51. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 52. Rednak, A. (2007, 15. marec). Sezona lova na nepovratna sredstva. *Finance*. Najdeno dne 26. november. 2009 spletnem naslovu <http://www.finance.si/?MOD=show&id=177377>.
 53. Repovž, L. (1994). *Podjetniške finance za management*, V Možina et al (ur.) *Management*, str. 814-847. Radovljica: Didakta.
 54. *Resolucija o nacionalnem raziskovalnem in razvojnem programu za obdobje 2006–2010*
 Najdeno dne 12. decembra. 2009.
 na spletnem naslovu http://www.mp.gov.si/si/e_pravosodje/resolucija_2007_2023/.
 55. Royer, P. S. (2002). *Project Risk Management: A Proactive Approach*. Vienna (USA): Management Concept.
 56. Rozman, K. (2005). *Človeški viri na projektih*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
 57. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 58. *Slovenski podjetniški sklad*. (2010). Najdeno dne 3. marca. 2010 na spletnem naslovu <http://www.podjetniskisklad.si/>.

59. Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko. Najdeno dne 10. marca. 2010 na spletnem naslovu <http://www.svlr.gov.si/>.
60. (si2000) *Strategija razvoja informacijske družbe v Republiki slovenji*. Najdeno dne 12. decembra. 2009 na spletnem naslovu [http://193.2.236.95/dato3.nsf/OC/0707011323466/\\$file/128v1_7.doc](http://193.2.236.95/dato3.nsf/OC/0707011323466/$file/128v1_7.doc).
61. (SRS) *Strategija razvoja Slovenije*. (2005). Ljubljana: Vlada RS.
62. Stare, A., & Zakrajšek, S. (2009). Projektno delo v slovenski medijski produkciji. *Projektna mreža Slovenije*, 12, (1).
63. (STP) *Slovenska tehnološka platforma za programsko opremo in storitve*. (2006). Najdeno dne 2. marca. 2010 na spletnem naslovu <http://www.nessi-slovenia.com/>.
64. Šinkovec, J. (2001). *Koncernsko pravo – povezana podjetja*. Ljubljana: Uradni list RS.
65. Tekavčič, M. (2002). *Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja*. V Možina et al (ur.) *Management*, str. 664-692. Radovljica: Didakta.
66. Turner, J. R., & Simister, S. J. (2000). *Gower handbook of project management* (3th ed.) Hampshire: Gower.
67. *Uredba o izvajanju postopkov pri porabi sredstev evropske kohezijske politike v Republiki Sloveniji v programskem obdobju 2007–2013*. Uradni list RS številka 41/2007.
68. *Uredba sveta (ES) št. 1083/2006 o splošnih določbah o Evropskem skladu za regionalni razvoj, Evropskem socialnem skladu in Kohezijskem skladu in razveljavitvi Uredbe (ES) št. 1260/1999*. Najdeno dne 10. marca. 2010 na spletnem naslovu http://www.uni-lj.si/files/ULJ/userfiles/ulj/razis_razv_projekti/ESS/UredbaES1083-2006.pdf.
69. Vahčič, A., Drnovšek, M., & Kovačič, M. (1999). *Finančne projekcije Priročnik za pripravo poslovnega načrta (novo podjetje)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta in GEA College.
70. Verhovnik, J., Filipič, L., Štern, B., & Zelenič, A. (2005). *Pridobitev nepovratnih sredstev iz strukturnih skladov EU – aktualne informacije in obrazci na zgoščenki ter strokovna navodila v priročniku – za podjetja, samostojne podjetnike in ustanove*. Ljubljana: Forum Media.
71. Viri financiranja (2010). *Podjetniški portal*. Najdeno dne 11. maja. 2010 na spletnem naslovu <http://www.podjetniski-portal.si/izdelki-in-storitve/viri-financiranja>.
72. *Vladni portal z informacijami o življenju v EU 2010*. Najdeno dne 10. marca. 2010 na spletnem naslovu, <http://www.evropa.gov.si/>.
73. Weber, M. (1968). *The theory of social and economic organization* (5th printing). New York, London: The Free Press: Collier-MacMillan Limited.
74. Wikipedija. *Entropija*. Najdeno dne 15. maja. 2010 na spletnem naslovu <http://sh.wikipedia.org/wiki/Entropija>.
75. Wysocki, R. K., & McGary, R. (2003). *Effective project management: traditional, adaptive, extreme* (3rd ed). Indianapolis: J. Wiley.
76. *Zelene knjige*. Najdeno dne 10. marca. 2010 na spletnem naslovu http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index_sl.htm.
77. Žnidaršič Kranjc, A. (1994). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Ključne usmeritve v izvajanju OP KRRP za obdobje 2007-2013	4
Priloga 3: Primer načrta odgovornosti za člane tima v prijavi projektnega predloga	6
Priloga 4: Razpisovalci javnih razpisov za izvajanje OP KRRP:.....	6
Priloga 5: Razpisni obrazec 1 - RO1.3 Finančni načrt	7
Priloga 6: Seznam uporabljenih kratic.....	8

Priloga 1: Anketni vprašalnik.

VPRAŠALNIK ZA LASTNIKE, DIREKTORJE OZIROMA VODJE PROJEKTOV V MSP

Lokacija MSP: _____

I. Motivacijska vprašanja (obkrožite odgovor):

1. Ali ste v podjetju vsaj enkrat prijavljali svoj projekt na javni razpis za pridobitev strukturnih sredstev EU?

a) DA b) NE

2. Če ste na predhodno vprašanje odgovorili z NE, ali ste zainteresirani za pridobitev strukturnih sredstev EU?

a) DA b) NE

3. Ali ste se v podjetju že usposabljali iz tematike kompetenc za pridobitev strukturnih sredstev EU (evropske razvojne vsebine, projektno vodenje)?

a) DA b) NE

4. Če ste na predhodno vprašanje odgovorili z NE, ali bi se želeli usposabljati ?

a) DA b) NE

5. Ali imate v podjetju uveden projektni način dela?.

a) DA b) NE

II. Usposobljenosti za črpanje strukturnih sredstev.

Usposobljenosti za črpanje strukturnih sredstev EU samoocenite na osnovi podanega niza trditev v okviru sodil v tabelama A in B. Posamezno sodilo samoocenite glede na oblikovani rang ocen, ki ga predstavljajo spodaj opredeljene vrednosti, in odgovor označite z znakom **X**.

Ocena	Opis vrednosti ranga
1	Nimamo minimalnih znanj
2	Imamo minimalna znanja
3	Imamo znanja z večjimi pomanjkljivostmi.
4	Imamo znanja z manjšimi pomanjkljivostmi.
5	Imamo znanja brez pomanjkljivosti.

Sodila usposobljenosti predstavljajo ključne sposobnosti, znanja, veščine, spretnosti organizacije/posameznika za pripravo

evropskih projektov.

Tabela A: Evropske razvojne vsebine.

Sodila usposobljenosti za uspešno črpanje		Ocena				
		1	2	3	4	5
1. Poznavanje programskih virov EU in Slovenije						
1.1.	Poznamo razvojne usmeritve Lizbonske strategije iz leta 2005, ki so namenjene razvoju podjetništva.					
1.2.	Poznamo Strateške usmeritve Skupnosti za kohezijo 2007–2013 z aneksom za Slovenijo.					
1.3.	Poznamo razvojne usmeritve gospodarskega razvoja strategije razvoja Slovenije iz leta 2005.					
1.4.	Poznamo razvojne prioritete in prednostne usmeritve Operativnega programa krepitve regionalnih razvojnih programov za programsko obdobje 2007–2013, ki jih (lahko) uporabimo kot vir projektnih idej.					
1.5.	Poznamo sektorske razvojne programe, ki opredeljujejo prednostne projekte in programe, primerne za našo panogo (npr. področje IKT-platforme idr.).					
2. Organizacijska struktura v Sloveniji						
2.1.	Poznamo organe javne uprave (posredniška telesa), pooblaščen za izvedbo Operativnega programa krepitve regionalnih razvojnih potencialov in sektorskih usmeritev na državni, regionalni in lokalni ravni.					
2.2.	Poznamo ukrepe, dejavnosti in naloge organov, pooblaščenih za izvedbo Operativnega programa krepitve regionalnih razvojnih potencialov in sektorskih usmeritev na državni, regionalni in lokalni ravni.					
2.3.	Povezujemo se z organi javne uprave, odgovornimi za izvajanje Operativnega programa krepitve regionalnih razvojnih potencialov na državni, regionalni in lokalni ravni.					
3. Uporaba javnih razpisov za dodeljevanje nepovratnih sredstev EU v Sloveniji						
3.1.	Poznamo spletne strani in druge medije, kjer se objavljajo javni razpisi.					
3.2.	Poznamo vrste javnih razpisov za izvedbo Operativnega programa krepitve regionalnih razvojnih potencialov oziroma sektorskih usmeritev za financiranje različnih podjetij in tipov projektov.					
3.3.	Znamo poiskati javni razpis, ki ustreza naši projektni ideji glede na namen in cilje javnega razpisa.					
3.4.	Sistematično spremljamo objave javnih razpisov za dodeljevanje nepovratnih sredstev.					
3.5.	Poznamo tehniko pripravljanja in izpolnjevanja obrazcev razpisne dokumentacije.					
3.6.	Poznamo zahteve pravilne prijave projektnega predloga (pisno, elektronsko, ISARR).					

Tabela B: Priprava evropskih projektov.

Sodila usposobljenosti za učinkovito črpanje		Ocena				
		1	2	3	4	5
1. Začetek projekta						
1.1.	Opuščamo stare koncepte, prepoznavamo razvojne izzive in imamo inovativne ideje za njihovo reševanje, ki bi jih lahko izvedli z nepovratnimi sredstvi.					
1.2.	Pri načrtovanju strateških ciljev podjetja upoštevamo evropske in slovenske splošne in sektorske razvojne usmeritve.					
1.3.	Ob odločanju o izvedbi investicije preverimo tudi izvedljivost in smotrnost sofinanciranja z nepovratnimi sredstvi.					
1.4.	Preverimo skladnost in inovativnost projektne ideje z namenom, cilji in kriteriji javnega razpisa (ocenimo skladnost in upravičenost za dodelitev sredstev).					
1.5.	Začetek projekta je formalno potrjen v obliki predloga naročila, ki vsebuje elemente za podrobnejše načrtovanje projekta (namen, cilji, pričakovani rezultati, mejniki, vodja projekta) in o tem obvestimo potencialne partnerje.					
1.6.	Začetek projekta vzpostavimo na uvodnem sestanku kjer določimo vloge na projektu, predstavimo javni razpis, okvirni poteka projekta, namen in cilje projekt idr.					
2. Organizacija projekta						
2.1.	Uskladimo cilje projekta s cilji javnega razpisa (vsebinska skladnost projekta).					
2.2.	Načrtujemo potrebne aktivnosti za doseg postavljenega cilja (WBS struktura, lista aktivnosti).					
2.3.	Uporabljamo tehnike mrežnega načrtovanja (npr. CPM – povezovanje aktivnosti, mrežni diagram, določanje kritične poti).					
2.4.	Uporabljamo orodja grafičnega prikazovanja projekta (mrežni diagram, Ganttov diagram).					
2.5.	Izdelamo časovno analizo projekta (določanje trajanja in rokov za izvedbo aktivnosti).					
2.6.	Načrtujemo zaposlene in sredstva po aktivnostih glede na dano trajanje projekta in kadrovske razpoložljivost.					
2.7.	Načrtujemo tveganja projekta z ukrepi za odpravo ali znižanje tveganj.					
3. Uveljavljanje organizacije projekta						
3.1.	Izdelamo matriko pooblastil in odgovornosti.					
3.2.	Opredelimo kriterije strokovnosti članov projektnega tima.					
3.3.	Poznamo projektne organizacijske strukture.					
3.4.	Določi projektno organizacijsko strukturo in odnose projektnega tima z ostalimi v podjetju.					
3.5.	Izdelamo komunikacijski načrt delovanja projektnega tima.					
3.6.	Sklicujemo in vodimo redne in izredne sestanke projektnega tima.					
4. Proračun projekta.						
4.1.	Vemo kaj so upravičeni stroški nepovratnih sredstev.					
4.2.	Poznamo vrste neposrednih upravičenih stroškov, ki nastopajo v različnih tipih projektov .					
4.3.	Poznamo pogoje upravičenosti sofinanciranja stroškov projekta za posamezno vrsto upravičenih stroškov.					
4.4.	Poznamo postopke izračuna in finančnega načrtovanja upravičenih stroškov v okviru projektov sofinanciranih z nepovratnimi sredstvi (finančna sredstva so enakomerno porazdeljena po aktivnosti in opredeljenih fazah projekta).					
4.5.	Poznamo davčni vidik nepovratnih sredstev s poudarkom na obravnavanju DDV (povratnemu in nepovratnemu delu DDV).					

Priloga 2: Ključne usmeritve v izvajanju OP KRRP za obdobje 2007-2013

Razvojne prioritete	Prednostne usmeritve	Dejavnosti	Upravičenci	PT
Konkurenčnost podjetij in raziskovalna odličnost	Izboljšanje konkurenčnih sposobnosti podjetij in raziskovalna odličnost	<ul style="list-style-type: none"> – spodbujanje raziskovalno-razvojnih dejavnosti v gospodarstvu s poudarkom na intenzivnem sodelovanju gospodarstva in ustanov znanja, – naložbe v nakup in modernizacijo razvojno-raziskovalne opreme ter v nakup in modernizacijo tehnološke opreme v podjetjih. 	Podjetja, skupine podjetij in raziskovalne organizacije, povezane s podjetji in z drugimi subjekti inovacijskega okolja v raziskovalne centre odličnosti ter druge oblike povezav	MG, MVZT.
	Spodbujanje podjetništva	<ul style="list-style-type: none"> – pomoč za hitro rastoča in inovativna mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP) z lastniškimi viri (skladi tveganega kapitala), – pomoč MSP z dolžniškimi viri, jamstvena pomoč MSP, nepovratna zagonska sredstva za rast novih, inovativnih podjetij in za tehnološke investicije MSP. 	MSP, novonastala podjetja, inovativna podjetja, podjetja s potencialom rasti	
Gospodarsko-razvojna infrastruktura	Informacijska družba	<ul style="list-style-type: none"> – zagotavljanje širokopasovnih povezav, – gradnje odprtih omrežij v skladu s Smernicami za merila in načine črpanja strukturnih skladov v podporo elektronskim komunikacijam. 	Ponudniki rešitev, končni uporabniki so zasebni uporabniki in gospodarstvo, šole, knjižnice, visokošolske ustanove in druge relevantne ustanove.	MG, MVZT, MŠŠ.

»se nadaljuje«

”nadaljevanje”

Povezovanje naravnih in kulturnih potencialov	Dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva	Izgraditev, obnova in modernizacija turistične infrastrukture: (nastanitveni objekti, izraba termalnih voda, zabaviščne in rekreacijske površine, smučarske kapacitete – žičnice, kongresni centri, mladinski centri idr.).	Samostojni podjetniki, gospodarske družbe, občine, ustanove in nevladne organizacije, družbe in društva, javni gospodarski zavodi, drugi javni zavodi in mladinski centri	MG, MVZT, MK.
Razvoj regij	Regionalni razvojni programi	<ul style="list-style-type: none"> – ekonomska, izobraževalna, socialna, prometna in okoljska infrastruktura, – razvojni projekti v območjih s posebnimi varstvenimi režimi in v turističnih območjih, – razvoj urbanih območij. 	Samoupravne lokalne skupnosti, lokalne javne gosp. službe, koncesionarji, neprofitne organizacije s področja družbenih dejavnosti	SVLR.
	Razvoj obmejnih območij s Hrvaško	<ul style="list-style-type: none"> – projekti, s katerimi se razrešuje problematika dostopov na slovenskem ozemlju do bivališč in proizvodnih objektov, – prometna, okoljska in ekonomska infrastruktura ob meji s Hrvaško. 	Samoupravne lokalne skupnosti	SVLR.

Vir: Prirejeno po OP KRRP za obdobje 2007-2013, 2008, str. 57–84.

Priloga 3: Primer načrta odgovornosti za člane tima v prijavi projektnega predloga

Akt.	Člani tima prijave projektnega predloga za projekt »Nadgradnja IS z inovativno IKT«.	Odgovornost
1.1	Ravnatelj prijave.	Neposredno zadolžen, odobri, poda mnenje.
1.2	Ravnatelj prijave.	Neposredno zadolžen.
1.3	Ravnatelj prijave, Administrator, Razvojniki 1, Računovodja 1, Inženir računalništva.	Neposredno zadolžen, Sodeluje, Sodeluje, Sodeluje, Sodeluje.
1.4	Ravnatelj MSP, Ravnatelj prijave, Administrator.	Neposredno zadolžen, Izvaja, Sodeluje.
1.5	Administrator.	Neposredno zadolžen.
1.6	Ravnatelj prijave, Administrator.	Neposredno zadolžen, Sodeluje.
1.7	Administrator.	Neposredno zadolžen.
1.8	Administrator.	Neposredno zadolžen.
1.9	Ravnatelj prijave, Administrator.	Neposredno zadolžen, Sodeluje.
1.10	Administrator.	Neposredno zadolžen.
2	Razvojniki 1, Inženir računalništva.	Izvaja, Izvaja.
	Ravnatelj prijave, Administrator.	Izvaja Sodeluje
	Ravnatelj prijave, Administrator.	Izvaja. Sodeluje.
3	Ravnatelj prijave, Računovodja.	Se strinja, Neposredno zadolžen, izvaja.
Člani tima partnerja v prijavi projektnega predloga		Odgovornost
1.3	Razvojniki 2, Razvojniki 2, Finačni svetovalec 2.	Sodeluje, Sodeluje, Sodeluje.
2	Razvojniki 2.	Izvaja.
3	Računovodja 2.	Izvaja.

Priloga 4: Razpisovalci javnih razpisov za izvajanje OP KRRP

Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije – JAPTI: www.japti.si

Javna agencija za tehnološki razvoj RS – TIA: www.tia.si

Ministrstvo za gospodarstvo: www.mg.gov.si/

Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo: www.mvzt.gov.si/

Slovenski podjetniški sklad: www.podjetniskisklad.si

Slovenski regionalni razvojni sklad: www.rdf-sklad.si

Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalni razvoj: www.svlr.gov.si

Javna agencija za raziskovalno dejavnost Slovenije: <http://www.rs-rs.si>

Priloga 5: Razpisni obrazec 1 - RO1.3 Finančni načrt

Št. partnerja	Vloga partnerja	Tip partnerja	Skrajšani naziv partnerja	Obseg dela [ČM]	NEPOSREDNI STROŠKI [EUR]				POSREDNI STROŠKI [EUR]	Upravičeni stroški SKUPAJ [EUR]	Zaprošen delež sofinanciranja [v %]	Zaprošena višina sofinanciranja [EUR]
					Plače in drugi stroški dela	Stroški svetovanja in drugih storitev	Investicije v programsko in strojno opremo	Stroški potovanja doma in v tujini				
1												
2												
SKUPAJ - VREDNOST												
MAX - DELEŽ												
DELEŽ												

TABELA 4 Dinamika sofinanciranja projekta

22/1

Zaprošena višina sofinanciranja [EUR]	Najmanj 20% in največ 50 % sofinanciranje projekta za: 1. ZAHTEVEK ZA SOFINANCIRANJE	Največ 50 % sofinanciranje projekta za: 2. IN 3. ZAHTEVEK ZA SOFINANCIRANJE

Vir: MVTZb, Javni razpis za spodbujanje raziskovalno razvojnih projektov razvoja e-vsebin in e-storitev v letih 2009 in 2010, 2009.

Priloga 6: Seznam uporabljenih kratic

Slovenski jezik		Angleški jezik	
Kratika	Opis	Kratika	Opis
ARRS	Javna agencija za raziskovalno dejavnost Slovenije	SRA	Slovenian Research Agency
B2G	poslovanje podjetja z upravo		Business to Government
B2B	poslovanje med podjetji		Business to business
DČ	država članica	MS	Member State
DDV	davek na dodano vrednost	VAT	Value Added Tax
DURS	Davčna uprava Republike Slovenije		
EEL	Enotna evropska listina	SEA	Single European Act
EGS	Evropska gospodarska skupnost	EEC	European Economic Community
EIB	Evropska investicijska banka	EIB	European Investment Bank
EK	Evropska komisija	EC	European Commission
EKUJS	Evropski kmetijski usmerjevalni in jamstveni sklad	EAGGF	European Agricultural Guidance and Guarantee Fund
ESS	Evropski socialni sklad	ESF	European Social Fund
ESSR	Evropski sklad za regionalni razvoj	ERDF	European Regional Development Fund
FIUR	Finančni instrument za usmerjevanje ribištva	FIFG	Financial instrument for fisheries guidance
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije	CCIS	Chamber of Commerce and Industry of Slovenia
G2B	poslovanje uprave s podjetji		Government to Business
IKT	informacijsko-komunikacijska tehnologija	ICT	Information and communication technology
IS	informacijski sistem	IS	Information System
ISARR	referenčni informacijski sistem za spremljanje in poročanje o izvajanju OP		
MF	Ministrstvo za finance	MF	Ministry of Finance
MG	Ministrstvo za gospodarstvo	ME	Ministry of the Economy
MSP	Mala in srednje velika podjetja	SME	Small and medium-sized enterprises
MVTZ	Ministrstvo za visoko šolstvo znanost in tehnologijo	MHEST	Ministry of Higher Education, Science and Technology
NSRO	Nacionalni strateški referenčni okvir	NSRF	National Strategic Reference Framework
OGSR	Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj	OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development

OP	operativni program	OP	Operational Program
OPot	organ za potrjevanje		
OP	Operativni program krepitve	OP	Operational Program for
KRRP	regionalnih razvojnih potencialov	SRDP	Strengthening Regional Development Potential
OU	organ upravljanja	MA	Managing Authority
PES	Pogodba o evropski skupnosti	TEU	Treaty on European Union
PMBOK	Vodnik po znanju projektnega vodenja		Project Management Body of Knowledge
PT	posredniško telo	IB	The intermediate body
RCO	razvojni centri odličnosti		
R & R	raziskave in razvoj	R&D	Research and development
RS	Republika Slovenija	RS	Republic Slovenia
SIZ	Svet za informatiko v zdravstvu	CHI	Council for Healthcare Information
SRS	Strategija razvoja Slovenije	SDS	Slovenia's Development Strategy
SRD	Strateški in razvojni dokumenti	SDP	Strategic and Development documents
STP	Slovenska tehnološka platforma	TP	Slovenian Technology Platform
SVLR	Služba Vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko	GOLGRP	Government Office for Local Self-Government and Regional Policy
SWOT	analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti		Analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats
TIA	Tehnološka agencija Slovenije	STA	Slovenian Technology Agency
WBS	strukturirana členitev dela		Work breakdown structure