

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**SPREMLJANJE IN PROUČEVANJE STROŠKOV
RAZISKOVALNIH PROJEKTOV 7. OKVIRNEGA PROGRAMA:
PRIMER KEMIJSKI INŠTITUT LJUBLJANA**

Ljubljana, marec 2013

MAJA MIRIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) Maja Mirič, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom Spremljanje in proučevanje stroškov raziskovalnih projektov 7.Okvirnega programa : primer Kemijski inštitut Ljubljana, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko prof. dr. Hočevar Markom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 4.2.2013

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 7. OKVIRNI PROGRAM EVROPSKE SKUPNOSTI	2
1.1 Predstavitev in področja delovanja.....	3
1.2 Cilji 7. Okvirnega programa.....	4
1.3 Načini izvajanja projektov 7. Okvirnega programa.....	6
1.4 Sodelovanje v 7. Okvirnem programu.....	8
1.5 Financiranje in finančna sredstva	9
2 PROUČEVANJE STROŠKOV EVROPSKIH PROJEKTOV	11
2.1 Definicija projekta	11
2.2 Cilji projekta.....	12
2.3 Vrste projektov	13
2.4 Projektne faze in življenjski cikel projekta.....	14
2.5 Načrtovanje projekta.....	16
2.5.1 Načrtovanje aktivnosti projekta.....	17
2.5.2 Načrtovanje zaposlenih	18
2.5.3 Načrtovanje stroškov	18
2.5.3.1 Vrste stroškov v 7. Okvirnem programu.....	19
2.5.3.2 Stroškovni modeli	23
2.5.3.3 Metode za ocenjevanje stroškov projekta.....	26
2.5.3.4 Oblikovanje predračuna stroškov projekta	29
2.6 Priprava in prijava projektov 7. Okvirnega programa.....	29
2.7 Kontrola projektov	33
3 SPREMLJANJE STROŠKOV RAZISKOVALNIH PROJEKTOV 7. OKVIRNEGA PROGRAMA NA KEMIJSKEM INŠTITUTU	35
3.1 Predstavitev Kemijskega inštituta	35
3.1.1 Pregled poslovanja Kemijskega inštituta	37
3.1.2 Pregled projektov	38
3.1.3 Pregled stroškov in njihovo razporejanje	39
3.2 Projekti 7. Okvirnega programa na Kemijskem inštitutu	43
3.2.1 Projektna ideja in oblikovanje konzorcija.....	43
3.2.2 Načrt aktivnosti in stroškov.....	44
3.2.3 Uporaba stroškovnih modelov	46
3.2.3.1 Ocena posrednih stroškov v letu 2011	47
3.2.3.2 Primerjava stroškovnih modelov	48
3.2.4 Spremljanje in kontroliranje projektov.....	50
3.2.5 Ugotovitve in priporočila	51

SKLEP	53
LITERATURA IN VIRI	55

KAZALO SLIK

Slika 1: Glavni sklopi dejavnosti 7. OP	4
Slika 2: Struktura 7. Okvirnega programa Evropske skupnosti	8
Slika 3: Razvoj proračuna Okvirnega raziskovalnega programa	10
Slika 4: Proračun 7. Okvirnega programa v mio evrih, brez programa Euratom.....	10
Slika 5: Krivulja življenjskega cikla projekta	15
Slika 6: Členitev aktivnosti	17
Slika 7: Gantogram.....	18
Slika 8: Odločitveno drevo za izbiro načina spremljanja posrednih stroškov v 7. OP	26
Slika 9: Razporejanje stroškov po metodi ABC.....	28
Slika 10: Primer priprave predračuna stroškov	29
Slika 11: Model procesa priprave in prijave evropskih projektov	30
Slika 12: Kontrolni krog projekta.....	34
Slika 13: Izobrazbena struktura Kemijskega inštituta v letu 2011	36
Slika 14: Struktura prihodkov Kemijskega inštituta v letu 2011 v %.....	38
Slika 15: Projekti v Okvirnih programih EU	39
Slika 16: Delitev stroškov projekta Eurolis po državah partnericah	44
Slika 17: Izpis planiranih in dejanskih stroškov projekta 7. OP po delovnih sklopih.....	51

KAZALO TABEL

Tabela 1: Izračun posrednih stroškov v modelu celotnih stroškov s pavšalnim pribitkom 20 % (v EUR)	25
Tabela 2: Poslovanje Kemijskega inštituta v letu 2011	37
Tabela 3: Delitev stroškov glede na javno in tržno dejavnost v letu 2011.....	41
Tabela 4: Načrtovanje stroškov dela na projektu	45
Tabela 5: Načrt stroškov projekta 7. Okvirnega programa	46
Tabela 6: Primerjava stroškovnih modelov v 7. OP.....	48
Tabela 7: Delitev posrednih stroškov za leto 2011 glede na število raziskovalnih ur	49

UVOD

V današnjem času, ko še vedno traja gospodarska kriza, je tudi za državne raziskovalne inštitucije na voljo vse manj javnega denarja. Zato je za te inštitucije pridobivanje evropskih projektov izredno pomembno. Projektov na evropski ravni je precej, eni od teh so tudi projekti 7. Okvirnega programa.

Osnovni cilj programa je zagotoviti izvajanje razvojnih in raziskovalnih projektov na vseevropski ravni. Evropska unija želi pri tem z združevanjem raziskovalnih potencialov in koncentriranimi vlaganji sredstev v najboljše razvojno – raziskovalne projekte doseči raziskovalno odličnost (Eurocon- podjetje za evropske projekte in povezovanje, 2012).

Pridobitev projekta tega elitnega programa je izjemno velik uspeh. Po začetnem zmagoslavju pa se pravo delo šele začne. Poleg ukvarjanja s vsebino projekta in zagotavljanja obljubljenih rezultatov, je pomembno tudi stroškovno vodenje projekta. Nastanek stroškov je vedno povezan z nekim namenom oziroma s stroškovnim nosilcem. Ti nameni pa lahko vključujejo: proizvode, oddelke, projekte, kupce ali druge stvari in aktivnosti, za katere želimo ugotavljati stroške (Hočevar, 2007, str 68). Iz tega sledi, da vsaka raziskava pomeni nastanek stroškov. Pomembno je, da v vsakem trenutku lahko dokažemo, da so ti stroški povezani z našim projektom.

Za učinkovito obvladovanje stroškov je najpomembneje, da se spremlja in nadzoruje stroške, dokler je še čas za ukrepanje. Čim prej so znana odstopanja od plana, tem več časa je za ukrepanje in preprečitev povečevanja prekoračenja planiranih vrednosti. Čim bolj se projekt bliža koncu, tem manj je namreč možnosti za učinkovito ukrepanje. Glavni namen obvladovanja stroškov pa je ravno v preprečevanju nastanka za projekt nepotrebnih stroškov (Zalar, 2007, str. 1).

Magistrska naloga ima dva namena. Prvi je podrobno raziskati neposredne in posredne stroške, ki nastajajo pri izvajanju projektov 7. Okvirnega programa (v nadaljevanju 7. OP). Ker se posredni stroški na Kemijskem inštitutu trenutno ne pripisujejo projektom in se uporabljajo pavšalni pribitki na direktne stroške, je namen predvsem v raziskavi možnosti uporabe modela celotnih stroškov z dejanskimi posrednimi stroški. Drugi namen pa je v iskanju možnosti za povečanje uspešnosti prijav na projekte 7. OP. Magistrska naloga je tako namenjena predvsem projektnim vodjem, projektnim koordinatorjem in analitikom-planerjem ter vsem, ki se ukvarjajo s planiranjem, izvedbo in kontroliranjem projektov.

Naloga je razdeljena na tri glavna poglavja in vsebinsko povezana podpoglavja. V prvem poglavju sem opisala projekte 7. OP., področja delovanja, cilje, načine izvajanja, sodelovanje ter financiranje in finančna sredstva teh projektov.

Drugo poglavje je namenjeno projektom in proučevanju stroškov. Pomemben del tega poglavja je opis načrtovanja projekta, od projektne ideje do načrtovanja aktivnosti in stroškov. V sklopu tega poglavja sem opisala tudi vrste stroškov, ki nastopajo pri projektih, stroškovne modele ter pripravo in prijavo na projekte. Zadnje podpoglavje pa je namenjeno kontroli projektov.

Najpomembnejši del magistrske naloge pa je tretje poglavje. To poglavje sem razdelila na dva vsebinska sklopa. Prvi del je namenjen opisu Kemijskega inštituta, pregledu njegovega poslovanja in pregledu projektov, ki se na inštitutu izvajajo. V ta del sem vključila tudi pregled stroškov, stroškovnih mest in nosilcev ter razporejanje stroškov, predvsem posrednih.

Drugi del zadnjega poglavja pa je namenjen projektom 7. OP. Opisala sem potek prijav na te projekte in kako bi lahko izboljšali uspešnost prijav. Pri tem sem uporabila primer uspešne prijave na projekt, katerega koordinator je Kemijski inštitut. V okviru načrtovanja stroškov sem preizkusila tri stroškovne modele, ki jih predpisuje 7. OP in s tem poskušala utemeljiti uporabo modela dejanskih posrednih stroškov. Pri tem sem uporabila različne ključne za delitev posrednih stroškov. Ugotovitve in priporočila analiz sem podala v zadnjem podpoglavju. Ugotovitve so podane na podlagi realnih analiz, čeprav so podatki v nalogi deloma spremenjeni.

Pri raziskavi sem uporabila tuje in domače sekundarne vire ter interno gradivo Kemijskega inštituta. Gradivo sem poiskala tudi na uradnih spletnih straneh, ki obravnavajo tako tematiko. Prav tako sem uporabila literaturo z domačih in tujih seminarjev in delavnic. V magistrsko nalogo sem vključila tudi lastna spoznanja iz dolgoletnih izkušenj spremljanja stroškov raziskovalnih projektov, med njimi tudi projektov 7. Okvirnega programa.

1 7. OKVIRNI PROGRAM EVROPSKE SKUPNOSTI

Evropski raziskovalni projekti so se pričeli leta 1956 s pogodbo Euratom in so se najprej osredotočili na jedrsko znanost. Širitev raziskovanja na evropski ravni je bila počasna in v začetku osemdesetih let je bil sprejet prvi okvirni program raziskovalnega in tehnološkega razvoja Esprit za obdobje 1984 – 1994. Od leta 1984 je šest okvirnih programov usmerjalo evropsko sodelovanje in prizadevanja na raziskovalnem področju. Zadnji, sedmi okvirni raziskovalni program poteka od leta 2007 do 2013 in je posebej namenjen ustvarjanju rasti in delovnih mest. K temu je pripomogla tudi Lizbonska pogodba, ki je bila podpisana 13. decembra 2007 v Lizboni. Med drugim pogodba omogoča prilagoditev evropskih institucij in njihovih metod dela, predvsem pa poudarja večje vlaganje držav Evropske unije v raziskave in razvoj ter izmenjavo znanja.

Cilj lizbonske strategije je v izboljšanju evropske produktivnosti in konkurenčnosti prek različnih političnih pobud, ki temeljijo na že prej izoblikovanih ciljih. Ti vključujejo

oblikovanje informacije družba za vse, vzpostavitev evropskega prostora za znanost in razvoj, razvoj podjetništvu prijaznega okolja, oblikovanje enotnega trga, vzpostavitev učinkovitega in integriranega finančnega trga, izgradnjo družbe znanja, ki bi zagotavljala več in boljša delovna mesta v Evropi, boljšo socialna varnost, spodbujanje socialnega vključevanja in krepitev trajnostnega razvoja (World economic forum, 2012).

Odločba sveta o posebnem programu »Sodelovanje« za izvajanje 7. OP Evropske skupnosti za raziskave, tehnološki razvoj in predstavitvene dejavnosti 2007-2013 (Ur. l. EU, št. 2006/971/ES) navaja, da bi Okvirni program moral dopolnjevati dejavnosti, ki se izvajajo v državah članicah ter tudi druge ukrepe Skupnosti, ki so nujno potrebni pri splošnih strateških prizadevanjih za uresničevanje lizbonskih ciljev, zlasti ukrepe na področju strukturnih skladov, kmetijstva, izobraževanja, usposabljanja, kulture, konkurenčnosti in inovacij, industrije, zdravja, varstva potrošnikov, zaposlovanja, energije, prometa in okolja.

Evropska unija je danes vodilna v svetu v številnih tehnologijah, sooča pa se z naraščajočimi izzivi ne le tradicionalnih tekmi kot sta ZDA in Japonska, ampak tudi razvijajočih se gospodarstev kot so Kitajska, Indija in Brazilija¹. Čeprav je raziskovanje v programu evropskih politik na visokem mestu, je bilo za pridobitev večjih sredstev za znanost in raziskovanje potrebno veliko časa.

Evropska unija se sooča z najtežjim obdobjem od njenega nastanka dalje. Veliko zgoraj navedenih ciljev ni bilo doseženih, zato se pripravlja nov program, katerega glavni cilj bo stabilna rast s poudarkom na večjem usklajevanju nacionalnih in evropske politike (World economic forum, 2012).

1.1 Predstavitev in področja delovanja

7. OP je kratica za Sedmi okvirni program Evropske skupnosti za raziskave, tehnološki razvoj in predstavitvene dejavnosti. To je glavno orodje EU za financiranje raziskav v Evropi ki je namenjeno spodbujanju raziskovalne dejavnosti . Program je zelo kompleksen in je sestavljen iz različnih podprogramov in oblik pomoči, ki jih lahko dobijo tako posamezniki kot velike organizacije iz vse Evrope. Usmerjen je v velike raziskovalne projekte, pri katerih sodelujejo najboljši strokovnjaki in raziskovalci. Program je sprejet za obdobje 2007- 2013 (Eurocon-podjetje za evropske projekte in povezovanje, 2012).

7. OP se od prejšnjih okvirnih programov razlikuje v nekaj ključnih točkah:

- večji proračun,

¹ Po podatkih Eurostata je bil izdelek za raziskovanje in znanost v Evropi v zadnjih letih 1,9% BDP-ja, medtem ko je v ZDA 2,7% in na Japonskem 3,2%. Kitajska je leta 2005 dosegla 1,3%.

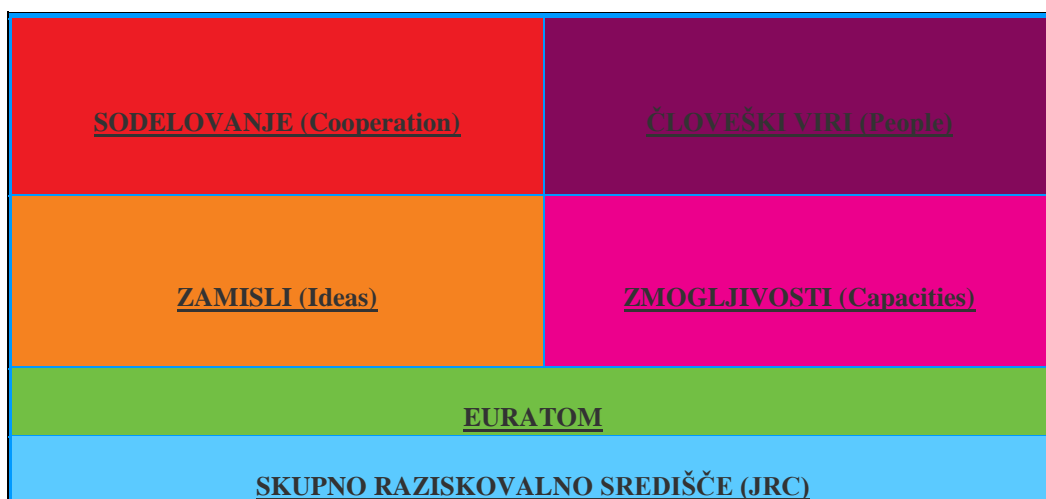
- poudarek na temah (zaradi poudarka na raziskovalnih temah kot sta npr. zdravje, vesolje je program bolj prilagodljiv in upošteva potrebe industrije),
- ustanovitev Evropskega raziskovalnega sveta (novoustanovljena agencija skrbi, da se financirajo bolj tvegane in potencialno bolj donosne raziskave),
- regije znanja (povezovanje univerz, podjetij, raziskovalnih središč znotraj regij. S tem želijo krepiti raziskovalne zmožnosti),
- na osnovi tveganja želijo z ustanovitvijo Sklada za financiranje povečati podporo zasebnim vlagateljem v raziskovalne projekte predvsem z izboljšanim dostopom do posojil Evropske investicijske banke za večje raziskovalne dejavnosti),
- skupne tehnološke pobude (usmerjene so v tiste raziskovalne dejavnosti, kjer so okrepljeno sodelovanje in velike naložbe bistvenega pomena za dolgoročni uspeh).

1.2 Cilji 7. Okvirnega programa

Rdeča nit 7. OP je poudarek na odličnosti, zahtevi, ki predstavlja pomembno vlogo pri razvoju globalne konkurenčnosti (Krajnik, 2008, str. 45).

7. OP je oblikovan tudi zato, da se sooči z zaposlitvenimi potrebami in konkurenčnostjo Evrope. Podpira raziskave na izbranih prednostnih področjih – cilj tega je ustvariti ali ohraniti svetovno vodilno vlogo Evropske unije znotraj teh sektorjev. Sestavljen je iz štirih glavnih sklopov dejavnosti, ki oblikujejo štiri posebne programe ter peti posebni program o jedrskih raziskavah (Slika 1).

Slika 1: Glavni sklopi dejavnosti 7. OP



Vir: MIZKŠ, Mednarodno sodelovanje in evropske zadeve/ 7. OP, 2012.

- **Sodelovanje**

Sodelovanje predstavlja jedro 7. OP in je njegov najobsežnejši sestavni del. Bistvo sodelovanja je v podpiranju sodelovalnih raziskav po vsej Evropi in drugih državah v skladu z več ključnimi tematskimi področji. Te teme so zdravje, prehrana, poljedelstvo in ribarstvo, biotehnologija, informacijske in komunikacijske tehnologije, nanoznanosti, nanotehnologije, materiali in nove proizvodne tehnologije, energetika, okolje, promet, socialno – ekonomske in humanistične vede, vesolje in varnost (Kokalj, 2010, str. 10-12).

Program vključuje tudi skupne tehnološke pobude, ki temeljijo na vključevanju industrije. Posebni poudarek pa je namenjen tesnejšemu povezovanju evropskih nacionalnih in regionalnih raziskovalnih programov ter na Skladu za financiranje na osnovi delitve tveganja (Evropska komisija, 2007b).

- **Zamisli**

S programom Zamisli 7. OP prvič podpira preiskovalne raziskave na mejah znanosti in tehnologije, neodvisno od tematskih prednosti. To pomeni, da je te raziskave mogoče izvajati na katerem koli področju znanosti in tehnologije, vključno z inženiringom ter socio-ekonomskimi in humanističnimi vedami (Kokalj, 2010, str. 10-12).

Program je v svojem pristopu do raziskav zelo prilagodljiv, ker predlagane raziskovalne projekte presoja izključno glede na njihovo prvovrstnost ter pri tem upošteva strokovne ocene.

- **Človeški viri**

Ta program nudi bistveno podporo raziskovalni mobilnosti in razvoju poklicne poti tako za raziskovalce znotraj Evropske unije kot tudi izven nje. Izvaja se v obliki akcij Marie Curie, ki so oblikovane zato, da bi raziskovalcem pomagale, da na svoji poklicni poti ves čas dograjujejo svoje znanje in sposobnosti (Evropska komisija, 2007b).

Program vključuje dejavnosti, kot so začetno usposabljanje raziskovalcev, podpora vseživljenjskemu izobraževanju in razvoju s pomočjo štipendij ter drugih akcij in sodelovanj med podjetji in univerzami (Kokalj, 2010, str. 10-12).

- **Zmogljivosti**

Program Zmogljivosti je oblikovan zato, da pomaga krepiti in izboljševati kapacitete znanja, ki jih Evropa potrebuje, če hoče postati uspešno, na znanju temelječe gospodarstvo.

Program zajema šest posebnih področij znanja, vključno z raziskovalnimi infrastrukturami, regijami znanja, raziskovalnim potencialom, znanostjo v družbi in mednarodnimi sodelovalnimi dejavnostmi (Evropska komisija, 2007b).

- **Jedrske raziskave**

Posebni program Jedrske raziskave obsega dva dela, prvi je usmerjen v jedrsko fuzijo in mednarodni poskusni reaktor ITER, ki naj bi bil zgrajen v Evropi. Cilj tega dela programa je razviti bazo znanja o jedrski fuziji. ITER naj bi postal največji raziskovalni projekt na svetu.

Drugi del programa zajema jedrsko varnost, ravnanje z jedrskimi odpadki ter zaščito pred sevanjem. Dejavnosti skupnega raziskovalnega središča na tem področju vključujejo oblikovanje stališča na evropski ravni v zvezi z radioaktivnimi odpadki, ohranjanje varnega delovanja jedrskih obratov in podporo nadaljnjim raziskavam jedrske energije (Evropska komisija, 2007b).

1.3 Načini izvajanja projektov 7. Okvirnega programa

Projekti 7. OP so v večini več partnerski projekti, ki jih izvajajo partnerji, povezani v konzorcije. Projekti se izvajajo preko shem financiranja, ki so v bistvu vrste projektov, s katerimi se program izvaja. Ločimo naslednje vrste projektov: sodelovalni projekti, mreže odličnosti, usklajevalni in podporni ukrepi, posamezni projekti, podpora usposabljanju in razvoju poklicne poti raziskovalcev ter raziskave v korist posebnih skupin (Biadov, 2010, str. 31).

- **Sodelovalni projekti**

Za sodelovalne projekte je značilno, da imajo jasno opredeljene znanstvene in tehnološke cilje ter točno določene pričakovane rezultate. Izvajajo jih konzorciji, ki jih sestavljajo udeleženci iz različnih držav z namenom razvijanja novega znanja, nove tehnologije, izdelkov, predstavitvenih dejavnosti ali skupnih virov za raziskave (Biadov, 2010, str. 32).

- **Mreže odličnosti**

Shema financiranja NoE (angl. *Network of Excellence* - Mreže odličnosti) je namenjena raziskovalnim inštitucijam. Osrednjega pomena je združevanje dejavnosti in zmogljivosti, da bi se na tem področju ustvaril evropski »virtualni raziskovalni center«. Izvaja se skupni program dejavnosti, ki temelji na skupni in dopolnjujoči se uporabi virov iz vseh raziskovalnih enot, oddelkov, laboratorijev ali velikih skupin. Za izvajanje tega skupnega programa dejavnosti je potreben formalen prevzem obveznosti s strani organizacij, ki vključujejo del svojih sredstev in svojih dejavnosti (Biadov, 2010, str. 32)

- **Usklajevalni in podporni ukrepi**

Ti ukrepi pokrivajo koordinacijo projektov, programov in politik ter njihovo povezovanje v mreže. Med njimi so (Evropska komisija, 2007b):

- usklajevalne dejavnosti in dejavnosti povezovanja v mrežo, razširjanje in uporaba znanja,
- dejavnosti, kot so študijske ali strokovne skupine, ki pomagajo pri izvajanju 7. OP,
- podpora transnacionalnemu dostopu do glavnih raziskovalnih infrastruktur,
- ukrepi za spodbujanje udeležbe malih in srednjih podjetij, civilne družbe in njihovih mrež,
- podpora sodelovanju z drugimi evropskimi raziskovalnimi programi.

- **Posamezni projekti**

Posamezni projekti so projekti, ki jih izvajajo posamezne nacionalne ali večnacionalne skupine. Namenjeni so podpori »pionirskim« raziskovalnim projektom na pobudo raziskovalcev.

- **Podpora usposabljanju in razvoju poklicne poti raziskovalcev**

V to shemo spadajo projekti, ki so namenjeni usposabljanju in razvoju poklicne poti raziskovalcev iz vse Evropske unije in njenih raziskovalnih partnerjev s pomočjo podpornih ukrepov, imenovanih po Marie Curie.

- **Raziskave v korist posebnih skupin**

To so projekti s področja tehnološkega razvoja in so večinoma namenjeni univerzam, raziskovalnim središčem ali drugim pravnim osebam, ki raziskujejo v korist posebnih skupin, zlasti malih in srednjih podjetij ali organizacij civilne družbe in njihovih mrež.

Slika 2 prikazuje podrobnejšo strukturo programov 7. OP in njihovih prioritet.

Slika 2: Struktura 7. Okvirnega programa Evropske skupnosti

SODELOVANJE	Zdravje	ZAMISLI	Evropski raziskovalni svet	
	Prehrana, kmetijstvo in biotehnologija	ČLOVEŠKI VIRI	Začetno usposabljanje raziskovalcev	
	Informacijsko in komunikacijske tehnologije		Vseživljensko usposabljanje in razvoj poklicne poti	
	Nanoznanosti, nanotehnologije, materiali in nove proizvodne tehnologije		Povezave in partnerstva med podjetji in univerzami	
			Mednarodna razsežnost	
	Energija	ZMOGLJIVOSTI	Priznanja za odličnost	
	Okolje (vključno s podnebnimi spremembami)		Raziskovalne infrastrukture	
			Promet (vključno z aeronavtiko)	Raziskave v korist MSP
	Družbeno- ekonomske in humanistične znanosti		Regije znanja	Raziskovalni potencial
			Varnost	Znanost v družbi
Vesolje	Podpora skladnemu razvoju raziskovalnih politik	Posebne dejavnosti mednarodnega sodelovanja		
		Jedrske raziskave in usposabljanja (EURATOM)		
		Nejedrske dejavnosti Skupnega raziskovalnega središča (SRS)		

Vir: Evropska komisija, Seventh Framework Programme (FP 7), 2010.

1.4 Sodelovanje v 7. Okvirnem programu

Udeležba v 7. OP je odprta širokemu nizu organizacij in posameznikov (Evropska komisija, 2007a):

- raziskovalne skupine z univerz ali raziskovalnih inštitutov,
- podjetja, ki načrtujejo inovacije,
- mala ali srednje velika podjetja,
- združenja ali skupine malih in srednje velikih podjetij,
- javna ali državna uprava (lokalna, regionalna ali nacionalna),
- mladi raziskovalci (podiplomski študentje),
- izkušeni raziskovalci,
- institucije, ki vodijo raziskovalne infrastrukture transnacionalnega interesa,
- organizacije in raziskovalci iz tretjih držav,
- mednarodne organizacije,
- organizacije civilne družbe.

Pravila udeležbe se razlikujejo in so odvisna od raziskovalne pobude. Splošno načelo 7. OP je, da omogoča udeležbo raziskovalcev iz vseh držav sveta. Postopki za udeležbo in možnosti financiranja se razlikujejo glede na različne skupine držav. Največ pravic in najboljšejejši dostop do denarnih sredstev imajo države članice Evropske unije. Enaki pogoji veljajo za države, ki vplačujejo delež v skupni proračun 7. OP. V 6. OP so med temi državami bile Islandija, Norveška, Lihtenštajn, države kandidatke, Turčija in Hrvaška ter Izrael in Švica (Evropska komisija, 2007a).

Druga pomembna skupina so države partnerke v okviru mednarodnega sodelovanja, na primer Rusija in druge vzhodnoevropske države in države Osrednje Azije, države v razvoju, sredozemske partnerske države, države Zahodnega Balkana. Udeleženci iz teh držav so upravičeni do enake denarne podpore pod enakimi pogoji, kot veljajo za članice EU. Edina omejitev zanje je, da mora v konzorcijih najprej sodelovati zahtevano število udeležencev iz držav članic ali pridruženih držav.

7. OP posebej spodbuja sodelovanje s »tretjimi državami«, ki niso članice Evropske skupnosti. Prvi cilj je podpirati evropsko konkurenčnost na izbranih področjih s pomočjo strateških sodelovanj s tretjimi državami in podpirati spodbude, da k sodelovanju privabijo najboljše znanstvenike tretjih držav. Na največ ovir pri sodelovanju naletijo ravno te države, zato 7. OP predvideva vhodne in izhodne štipendije, ki naj bi podprle sodelovanje z raziskovalnimi skupinami izven Evrope.

Osnovna aktivnost vključevanja je prijava projekta na razpise, ki jih Evropska komisija za posamezne sklope in aktivnosti programa objavlja do dvakrat letno. Celoten postopek sodelovanja v 7. OP je odvisen od statusa, ki ga ima partner v projektu. Ta je lahko (Skraastad & Jasper, 2011, str. 48):

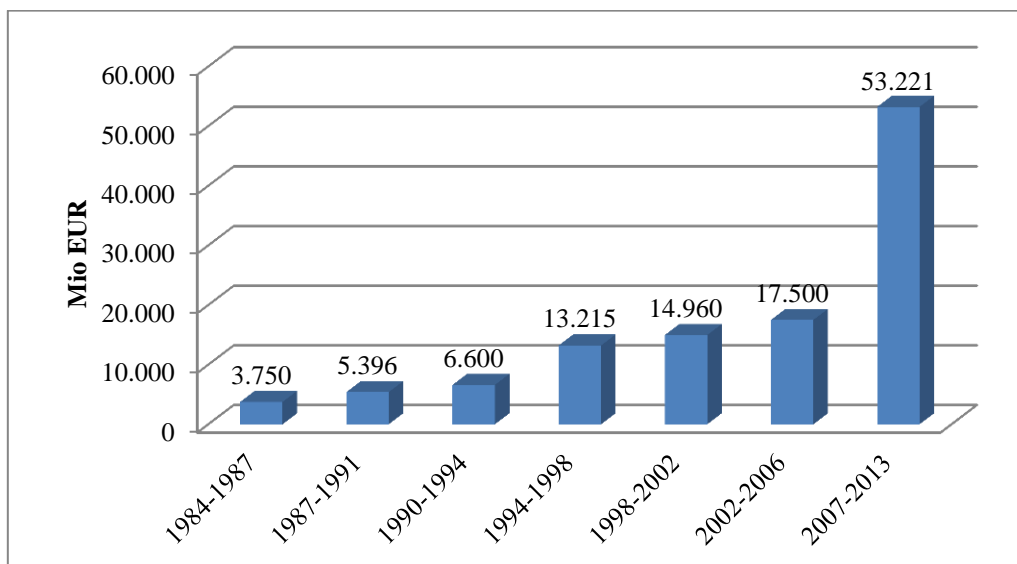
- koordinator projekta, ki je nosilna in najbolj odgovorna vloga. Koordinatorji so praviloma partnerji, ki inicirajo projektno idejo ali aktivnost povezovanja in imajo razpoložljive resurse za vodenje zahtevnih in kompleksnih projektov. Pri vključevanju koordinator vodi aktivnosti oblikovanja konzorcija, pripravo prijave in komunicira z Evropsko komisijo.
- partner v projektu, kjer organizacija praviloma prevzame odgovornost za izvajanje določenega projekta. To je primerna vloga za partnerje, ki se prvič vključujejo v skupne raziskovalne projekte.

1.5 Financiranje in finančna sredstva

V primerjavi s predhodnimi okvirnimi programi je 7. OP obsežnejši in celovitejši. Za obdobje sedmih let je predvidenih kar 53,2 milijarde evrov, kar je največji dodeljeni proračun za takšne programe doslej. Slika 3 prikazuje razvoj proračuna Okvirnega raziskovalnega programa EU.

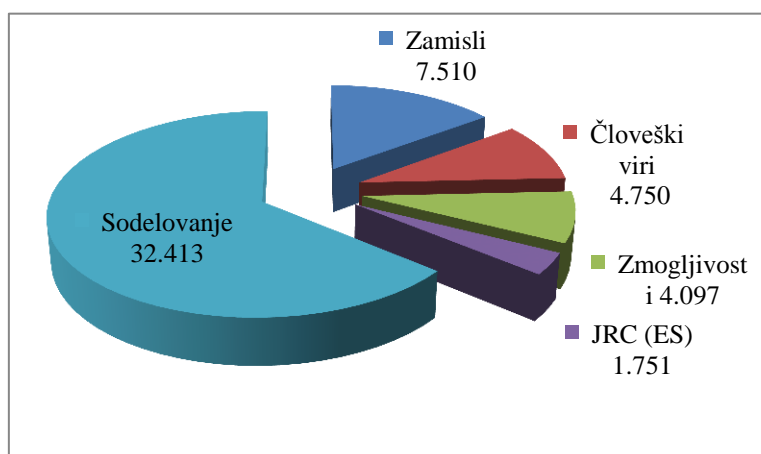
Proračun 7. OP je razdeljen na posebne programe in sicer je za Sodelovanje, Zamisli, Človeške vire/ Ljudi in Zmožljivosti namenjenih 50.521 mio evrov, za nejedrske aktivnosti JRC 1.751 mio evrov in za program Euratom 2.700 mio evrov (Slika 4).

Slika 3: Razvoj proračuna Okvirnega raziskovalnega programa



Vir: MIZKŠ, Mednarodno sodelovanje in evropske zadeve/ 7. OP, 2012.

Slika 4: Proračun 7. Okvirnega programa v mio evrih, brez programa Euratom



Vir: Evropska komisija, Kratka predstavitev 7. OP, 2007a.

Osnovno načelo financiranja v 7. OP je sofinanciranje. To pomeni, da Evropska komisija nudi podporo raziskovalnim projektom, ki prispevajo določen odstotek k skupnim stroškom.

Višina povračil za stroške projekta je odvisna od sheme financiranja, pravnega statusa udeleženca in vrste dejavnosti. Standardna stopnja povračil za raziskovalne dejavnosti in dejavnosti s področja tehnološkega razvoja je 50 %. Nekatere pravne osebe lahko pridobijo do 75 % povračil (neprofitna javna telesa, mala in srednje velika podjetja, raziskovalne organizacije, visokošolske in srednješolske izobraževalne ustanove). Povračila za predstavitevne dejavnosti znašajo največ 50 %. Za druge dejavnosti (upravljanje konzorcija, povezovanje v mreže, usposabljanje, usklajevanje, razširjanje, itn.) lahko ta povračila obsegajo 100 % upravičeni stroškov. 100 % stopnja se uporablja tudi za pionirske raziskave v okviru Evropskega raziskovalnega sveta (Komisija evropskih skupnosti, 2012, str. 8).

2 PROUČEVANJE STROŠKOV EVROPSKIH PROJEKTOV

2.1 Definicija projekta

Projekt je v poslovnem svetu gotovo ena najbolj uporabljenih besed. Srečujemo se s projektnim načinom dela, projektnimi skupinami, projektnim vodenjem in še mnogo drugimi projektnimi izpeljankami. Obstaja tudi veliko bolj ali manj podobnih definicij projekta.

Hauc (2002, str. 25) razdeli definicije projektov na tiste, ki projekt opredeljujejo kot časovno in ciljno usmerjen proces, ter tiste, ki poudarjajo vlogo oziroma namen projektov.

Lientz in Rea (1998, str. 12) definirata projekt kot delo, pri katerem se z ustreznim alociranjem virov dosega specifični cilji in nameni.

Kerzner (1998, str. 2) pravi, da je projekt serija aktivnosti in nalog, ki imajo specifičen cilj, ki mora biti dosežen znotraj določenih specifikacij, določen mora imeti začetni in končni datum, če je mogoče, mora imeti omejitve financiranja, stroškov, poleg tega pa mora biti porabnik sredstev. Projekt je časovno omejeno prizadevanje ustvariti enkratni produkt ali storitev. Časovno omejen pomeni, da je vsakega projekta enkrat konec, enkratni produkt ali storitev pa pomeni, da se rezultat projekta razlikuje od ostalih rezultatov projektov v organizaciji (Meredith & Mantel, 2000, str. 8).

Lewis (1997, str. 8) trdi, da je projekt delo, ki se izvede samo enkrat. Imeti mora jasen začetek in konec ter opredeljen proračun in načrt, kako naj bo izveden.

Cleland (1995, str. 5) opredeli projekt kot kombinacijo organizacijskih potencialov, ki so združeni z namenom ustvariti neko novost, ki bi podjetju zagotovila sposobnost oblikovanja in uresničevanja strategije. Vsi projekti potekajo kot zaporedje določenih faz in imajo določen življenjski cikel.

Po Rozmanu (1995, str. 1) je projekt zaključena celota med seboj povezanih aktivnosti. Značilna je enkratna in časovno omejena dejavnost, za katero so potrebne poslovne prvine in viri sredstev ter sodelovanje ustreznega kadra.

Prav sodelovanje je po mojem mnenju pri izvajanju projektov najbolj pomembno. Gre za izpolnitev neke naloge, ki zahteva sodelovanje različnih kadrov, ker se posamezne naloge prepletajo. Ko je dosežen cilj projekta, se take naloge praviloma več ne ponavljajo. Za projektne skupine so bolj kot za druge značilne konfliktno situacije. Člani projektne skupine so v stalnem konfliktu glede projektnih resursov, glede vodilnih vlog v projektni skupini in glede reševanja projektnih problemov (Meredith & Mantel, 2000, str. 9).

2.2 Cilji projekta

Projekt je zaključen proces izvajanja aktivnosti, ki so med seboj logično povezane za doseganje ciljev projekta, preko doseganja vmesnih ciljev pa se doseže končni cilj. Cilje projekta lahko razumemo kot planirane rezultate, ki jih moramo doseči v rokih med izvajanjem projekta ali na koncu (Hauc, 2007, str. 34, 46).

Cilji so torej skupina posamičnih ciljev enega projekta, ki jih lahko razvrstimo na (Hauc, 2007, str. 31):

- zelene cilje: kakovostne, stroškovne, rokovne,
- cilje glede na projektne rezultate: postopkovne cilje in cilje rezultata,
- cilje v zvezi s procesom projekta: splošne in operativne (merljive) cilje,
- cilje glede na stopnjo obveznosti, ki so zaželeni, in cilje, ki jih je treba doseči.

Cilje lahko delimo še na interne cilje, na primer zadovoljstvo zaposlenih, pridobitev ugleda in eksterne cilje, na primer izpolnitev pogodbenih obveznosti, zadovoljstvo kupcev (Rant, Jeraj & Ljubič, 1998, str. 11).

Na splošno pa so v celotni strukturi ciljev cilji razdeljeni v (Hauc, 2007, str. 52):

- objektne končne cilje: zaokrožujejo vse objektne podcilje in predstavljajo tiste projektne rezultate ali izdelke projekta, s katerim so izpolnjeni vsi pogoji za doseganje končnega cilja. Taki cilji so na primer organizacija proizvodnje, vzpostavitev prodajnega omrežja, itd.
- namenske končne cilje: združujejo vse namenske podcilje in predstavljajo tisti del projekta, ki pomeni končni rezultat ali učinek, ki izhaja iz strategije ali iz drugih razvojnih usmeritev, poslovnih ali drugih potreb. Taki cilji so na primer povečati tržni delež na obstoječih trgih, znižanje stroškov, itd.

Pri projektih 7. OP morajo biti cilji:

- jasno in natančno opisani (določimo vmesne in končne cilje),
- merljivi (cilji morajo omogočati merjenje, do kam smo prišli),
- uresničljivi (postavimo si dosegljive cilje).

Evropski projekti so razvrščeni po posebni razvrstitvi glede na namen projektov. Cilji so natančno predpisani vnaprej in so odvisni od različnih programov, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

2.3 Vrste projektov

Projekti se med seboj razlikujejo glede na to, v kateri gospodarski ali drugi dejavnosti se izvajajo, delijo se po namenu, objektih projekta, načinu izvedbe, glede na trajanje, ekonomiko, angažiranje izvajalcev, kompleksnost, lokacijo objekta, glede na naročnike, itd. (Hauc, 2002, str. 69).

Raziskovalni in eksperimentalni razvoj obsegata kreativno delo, ki je izvedeno na sistematični podlagi za povečanje zalog znanja. Take raziskave se delijo na (Hauc, 2002, str. 69):

- bazične raziskave, ki obsegajo eksperimentalno ali teoretično delo s primarnim ciljem, da se pridobi novo znanje o temeljnih osnovah opazovanega fenomena in dejstev brez kakršnekoli posebne aplikacije,
- aplikativne raziskave so raziskave, ki so namenjene iskanju novih znanj, vendar so usmerjene k specifičnemu praktičnemu namenu in cilju,
- eksperimentalni razvoj, ki obsega sistematično delo, pri čemer se uporablja obstoječe znanje, ki je rezultat predhodnega raziskovalnega dela in/ali praktičnih izkušenj ter je usmerjeno v izdelavo novih materialov, proizvodov in naprav, uvedbo novih procesov, sistemov in storitev ali izpolnitev tistih, ki se že izvajajo ali uporabljajo.

Glede na to delitev lahko ločimo projekte bazičnih raziskav, projekte aplikativnih raziskav in projekte eksperimentalnega razvoja. Za vse je značilno, da njihovih rezultatov ni mogoče takoj namensko uporabiti. Pogoji so za izvajanje drugih projektov, od razvoja izdelkov, uvajanja nove tehnologije, vzpostavitve novih proizvodov, projektov uvajanja organizacijskih sprememb, itd. (Hauc, 2002, str. 69).

Glede na način planiranja in izvedbe ter tveganja ločimo determinirane in stohastične projekte. Za determinirane projekte je značilno, da so cilji določeni vnaprej. To so projekti, pri katerih se na podlagi vhodne strategije ali projektne naročila v pripravi zagona določijo namenski in objektni cilji ter na tej podlagi izdelajo celoviti plani in organizacija izvedb. Projekti se po tem planu tudi izvedejo z veliko verjetnostjo za doseg njihovih ciljev.

Stohastični projekti pa so tisti, pri katerih ni mogoče vnaprej determinirati izvedbe. Takšni so na primer raziskovalni in razvojni projekti. Cilji teh projektov vsebujejo manj meril, kar lahko pomeni majhno verjetnost, da bo cilj dosežen (Hauc, 2002, str. 70-75).

Glede na podobnost pri načinu izvedbe ločimo projekte, ki lahko tvorijo multiprojektne procese ali pa ga ne. Temeljne značilnosti multiprojektne procesa:

- projektne procese tvorijo podobni ali tipski projekti,
- objekti projektov, ki tvorijo projektne procese, so si po tehnično- tehnoloških, namenskih, ekonomskih in drugih značilnostih podobni,
- načini izvajanja teh projektov so si podobni, zato je te načine mogoče označiti kot tipске izvedbe, razlike v izvedbi pa nastajajo le zaradi specifičnosti doseganja objektov in namenov.

Multiprojektne procese so značilni za podjetja s kontinuiranim poslovanjem pa tudi za neprofitne organizacije. Podjetja se morajo za izvajanje multiprojektne poslovanja ustrezno projektne organizirati in imeti projektne organizacijske strukture ali mrežno projektne organizacije (Hauc, 2002, str. 79-80).

Z vidika možnosti ugotavljanja ekonomskih učinkov ločimo projekte z neposrednimi ekonomskimi učinki, projekte s posrednimi ekonomskimi učinki in projekte z drugimi ali drugače opredeljenimi učinki.

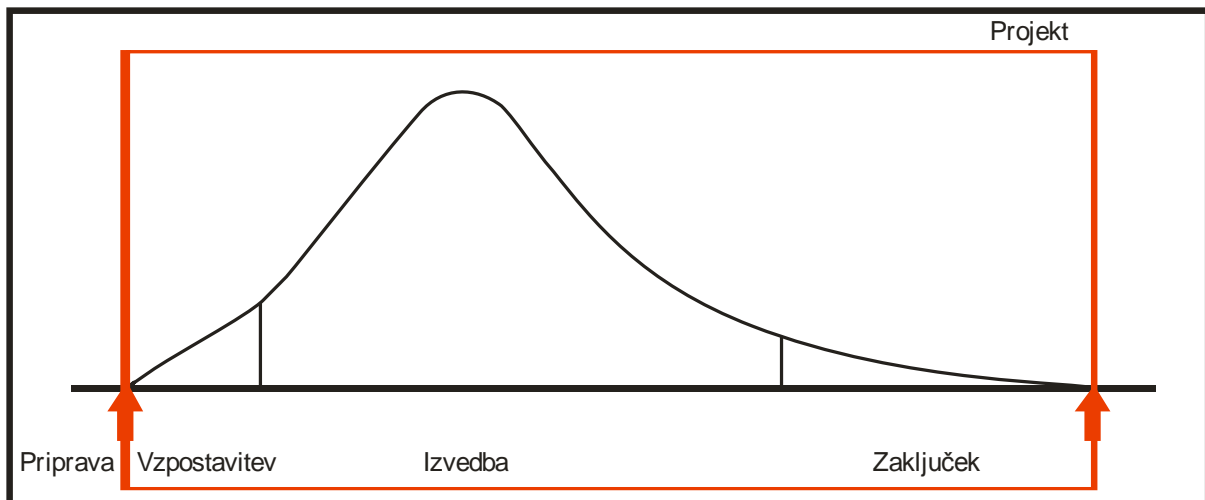
Projekti z neposrednimi učinki so projekti, ki v implementaciji rezultatov zagotavljajo povračilo vloženih sredstev in nato nadaljnje pridobivanje sredstev za razvoj podjetja. Projekti s posrednimi učinki pa nasprotno ne zagotavljajo povračila vloženih sredstev, zagotavljajo pa posredne ekonomske in druge učinke za podjetja. To so na primer projekti za zmanjšanje zaposlenih v organizaciji, za doseganje višje konkurenčnosti, za zniževanje stroškov, itd. (Hauc, 2002, str. 87-100).

2.4 Projektne faze in življenjski cikel projekta

Vsak projekt ima svoj začetek in svoj konec. Doba trajanja je lahko različna, vsem pa so skupni počasen začetek, hitra izvedba in počasen konec. Zaradi omejenega trajanja imajo svoje življenjske cikle, skozi katere gre vsak projekt v svoji življenjski dobi. Slika 5 prikazuje življenjski cikel projekta, v katerem lahko kljub razlikam med projekti najdemo skupne faze, ki so priprava, vzpostavitev, izvedba ter zaključek projekta. Izvedba se običajno deli na več faz, njihovo število in vrsta pa sta odvisna od vrste in velikosti projekta (Španič, 2003, str. 27).

Posamezne faze v življenjskem ciklu projekta se med seboj pogosto prekrivajo in so povezane s štirimi funkcijami ravnanja. Faza priprave je vsebinsko povezana s planiranjem, vzpostavitev z organiziranjem, izvedba z vodenjem in zaključek projekta s funkcijo kontrole.

Slika 5: Krivulja življenjskega cikla projekta



Vir: Z. Španič, Problemi obvladovanja projektov informacijske tehnologije v državni upravi, 2003, str. 33.

Za življenjski cikel projekta je ne glede na število in vsebino faz značilno, da je v začetni fazi količina napora, časa in sredstev manjša, nato narašča skozi vmesne faze in v zaključni fazi projekta pade. Vloženi napor torej najbolj narašča v izvedbenih fazah.

Kerzner (2001, str. 77-80) meni, da se za splošen prikaz lahko uporabijo faze v življenju kateregakoli sistema. Trajanje projekta je po njegovem razdeljeno v konceptualno fazo ali fazo zamisli, načrtovanje, preverjanje (testiranje), izpeljavo (implementacijo) in zaključek.

V prvi fazi so pomembne zamisli o projektu. Izbrani so projekti in možnosti za njihovo izvedbo. Druga faza vključuje podrobnejšo izdelavo izvedbe projekta in njegovega stroškovnega načrta. Tretja faza sta preverjanje zamišljene izvedbe in priprava dokumentacije za izvedbo projekta. V četrti fazi pa nastopi celotna izvedba projekta. Zadnja faza je namenjena zaključku projekta.

Litke (1991, str. 20-33) navaja pet temeljnih faz:

- analiza problema: opredelitev in načrtovanje projekta,
- zasnova (koncept) projekta: analiza stanja, določitev zelenega stanja,
- oblikovanje projekta: razvijanje in opis sistema,
- izvedba projekta: programiranje uvedbe, organizacije, kadri,
- delovanje.

Poudarek te razčlenitve je na tem, da v vsaki fazi poteka proces in ni nujno, da v vseh projektih potekajo vse faze ali deli faz.

2.5 Načrtovanje projekta

Prva faza je povsod zasnova oziroma začetek projekta, ki je proces določitve ciljev projekta in iskanja poti za njihovo doseganje. Ključne sestavine te faze so (Merkač Skok & Palčič, 2009, str. 27):

- opredelitev problema oziroma namena projekta,
- zbiranje informacij, analiza obstoječega stanja, okvirni terminski in finančni kazalniki,
- omejitve, ki lahko ovirajo planiranje in izvedbo projekta: časovne omejitve, stroškovne omejitve, kadrovske omejitve, finančne omejitve, ...
- analiza alternativnih možnosti,
- postavitev ciljev projekta in opredelitev končnih rezultatov, potrebnih virov in časovne komponente.

Kerzner (1979, str. 160) navaja štiri glavne razloge za načrtovanje projektov:

- zmanjšanje tveganja,
- boljše razumevanje ciljev,
- večja učinkovitost pri izvajanju aktivnosti,
- zagotavljanje osnove za spremljanje in kontrolo.

Običajno načrtovanje projektov vsebuje naslednje elemente (Meredith & Mantel, 1995, str. 203):

- cilj in namen, ki jasno definirata, kaj je končni rezultat projekta,
- metodo dela, ki vnaprej določa, kako bomo do rezultata projekta prišli,
- terminski načrt, iz katerega je razvidno, kdaj mora udeleženec projekta določeno aktivnost izvesti,
- zaposlene pri projektu in druge udeležence,
- tveganja, ki lahko nastanejo in zaradi katerih lahko projekt propade, kar omogoča pripravo dodatnih načrtov za primere, če bi se problemske situacije uresničile.

Načrtovanje projekta ima več različnih faz, ki se od avtorja do avtorja razlikujejo. Hauc (2002, str. 238-249) pravi, da je planiranje procesa določitev projekta na podlagi vhodne strategije projekta, določitev namenskih in objektnih ciljev, določitev taktik izvajanja projekta, priprave retrogradne razčlenitve projekta, izdelave tehnologije izvedbe projekta, izvedbe časovne analize, optimizacije plana z vidika stroškov in izvedbenih zmogljivosti,

določitev projektnega sistema, priprave organizacije vodenja in izvajanja projekta ter zagon izvajanja. Načrtovanje projekta je proces, ki ga izvajamo pred začetkom izvajanja projekta in kasneje ob vsaki kontroli izvajanja v obliki ponovnega načrtovanja.

Za dobro izvajanje projekta je v fazi načrtovanja smiselno določiti tudi projektnega vodjo (pri nekaterih projektih je to tudi obvezno). Projektni vodja je oseba, ki je odgovorna za načrtovanje, izvedbo in dokončanje projekta (Meredith & Mantel, 1995, str. 108).

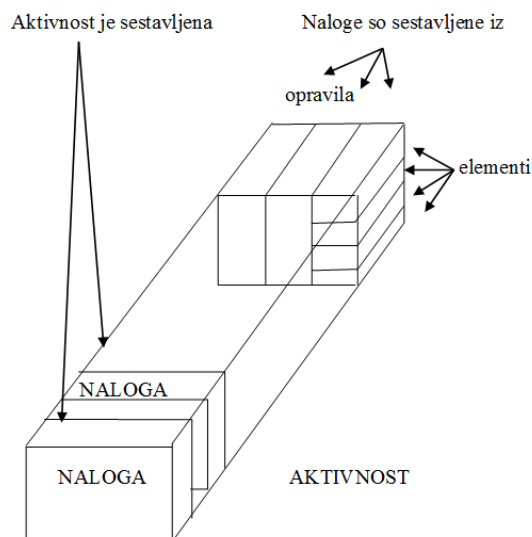
Projektni vodja je pri svojem delu odgovoren celotnemu podjetju za ohranitev sredstev, pravočasno in točno informiranje o projektu in za skrbno vodenje projekta (Meredith & Mantel, 1995, str. 112–113).

Pri projektih 7. OP je projektni vodja oziroma koordinator edina oseba, ki komunicira z organom, ki mu je sredstva dodelil. Predvsem so to skrbniki pogodb, ki so zadolženi za spremljanje projektov in pregledovanje vsebinskih in finančnih poročil.

2.5.1 Načrtovanje aktivnosti projekta

Brimson (1991, str. 46-48) posamezno aktivnost razdeli na različne naloge, ki jih sestavljajo opravila. Opravila pa se še naprej delijo na elemente (Slika 6).

Slika 6: Členitev aktivnosti



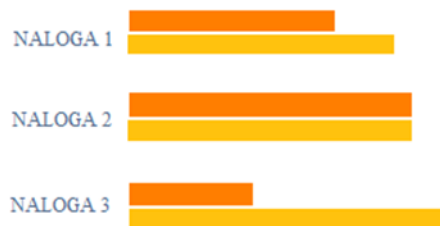
Vir: M. Tekavčič, *Obvladovanje stroškov*, 1997, str. 96.

Pri načrtovanju projekta navadno projekt razčlenimo na posamezne aktivnosti. Z opredelitvijo aktivnosti lahko prikažemo jasen cilj projekta. S pomočjo ciljev posameznih aktivnosti lahko pridemo do končnega cilja projekta. Najnižji nivo je delovni paket (angl. *Work package* ali WP), ki je sestavljen iz ene ali več delovnih aktivnosti.

Pri projektih 7. OP je navadno potrebno prikazati natančnejšo povezanost med aktivnostmi oziroma delovnimi paketi. Poznamo več načinov prikazovanja povezanosti med aktivnostmi, eden od njih je tudi gantogram.

Gantogram (Slika 7) je ena od najstarejših metod, ki je še vedno v uporabi in grafično prikazuje časovni raspored in trajanje izvedbe posameznih aktivnosti, ki so nanizane ena pod drugo. Za vsako aktivnost se tako hitro in jasno razbere, kdaj naj bi se začela in kdaj zaključila (Stare, 2012).

Slika 7: Gantogram



Vir: Burke Rory, Project Management – Planing & Control Techniques, str. 146.

2.5.2 Načrtovanje zaposlenih

Najpomembnejšo vlogo pri načrtu zaposlenih ima vodja projekta. Ta mora zagotoviti, da s čim manj sredstvi in ljudmi doseže cilje projekta.

Pri načrtovanju zaposlenih je potrebno upoštevati (Debeljak Kozina, 2011, str. 22):

- znanja in sposobnosti, ki so potrebna za izvajanje posameznih aktivnosti,
- razpoložljivost ljudi (če so vključeni tudi v druge projekte),
- možnost dela v več izmenah,
- možnost razporejanja več zaposlenih na obsežnejšo aktivnost,
- zaposlene je treba najprej razporediti na ključne aktivnosti,
- možnost najemanja zunanjih svetovalcev, če ni specifičnega znanja ali v primeru pomanjkanja zaposlenih.

2.5.3 Načrtovanje stroškov

Obvladovanje stroškov projekta je ena najpomembnejših postavk za učinkovit in uspešen projekt. Management stroškov projekta zajema zbiranje podatkov o stroških, pripravo predračuna stroškov in kontrolo stroškov projekta.

Prva faza je ocenjevanje stroškov projekta. Ocenjevanje stroškov je proces, s katerim oblikujemo predračun, identificiramo potrebne človeške in materialne vire ter tudi časovno dinamiko stroškov glede na uporabo virov. Najbolj natančen način določitve stroškov je, da jih pripišemo na posamezne aktivnosti in znotraj njih na posamezne vire (Merkač Skok & Palčič, 2009, str. 88).

Predračun stroškov po aktivnostih omogoča boljše obvladovanje projekta, ker nam da jasnejšo sliko projekta na vseh ravneh, od projekta kot celote do delovnega paketa na najnižji ravni členitve projekta (Nemec Pečjak, 2010, str. 139).

2.5.3.1 Vrste stroškov v 7. Okvirnem programu

Povračilo stroškov udeležencem temelji na njihovi upravičenosti. Stroški, ki so nastali pri izvajanju projekta, se štejejo za upravičene, če izpolnjujejo naslednje pogoje (Komisija evropske skupnosti, 2012, str. 32-33):

- so dejanski,
- nastanejo v času trajanja ukrepa, z izjemo stroškov v zvezi s končnimi poročili in poročili, ki se nanašajo na zadnje obdobje, kot tudi s potrdili o računovodskih izkazih, kadar se zahtevajo v zadnjem obdobju, in zadnjimi pregledi, ki lahko nastanejo 60 dni po zaključku projekta,
- so v skladu z veljavnimi nacionalnimi računovodskimi in upravljavskimi načeli ter praksami posameznega udeleženca in uporabljeni z edinim namenom doseganja ciljev posrednega ukrepa in pričakovanih rezultatov, na način, skladen z načeli gospodarnosti, učinkovitosti in uspešnosti,
- zabeleženi morajo biti v računovodski evidenci udeleženca in plačani ter v primeru prispevkov s strani tretjih strank zabeleženi v računovodski evidenci navedenih tretjih strank.

Vrste stroškov so razdeljene v devet različnih skupin (Tušar, 2006, str. 6-7):

- stroški za režijo: so stroški, ki so nastali pri administrativnem vodenju projekta (najem prostorov, stroški za elektriko, vodo, ogrevanje, poštna storitve, ...)
- stroški za razvojno-raziskovalne dejavnosti: so stroški, ki neposredno prispevajo k nastanku novega znanja (stroški za zaposlene, nakup opreme, nakup različnega materiala, ...)
- stroški za predstavitvene dejavnosti: so stroški, nastali pri dokazovanju uporabnosti nove tehnologije kot potencialno nove ekonomske možnosti, ki pa se še ne da neposredno tržiti.
- stroški za inovacijske dejavnosti: so stroški varovanja intelektualne lastnine, stroški predstavitvenih dejavnosti (objave, organizacija konferenc in delavnic ter sodelovanje na njih, objave na spletnih straneh, ...), študij družbeno-ekonomskih vidikov (vpliv novih

znanj in tehnologij na družbeno-ekonomske dejavnike ter analiza dejavnikov, ki bodo vplivali na njihovo razširjanje), dejavnosti za spodbujanje širjenja rezultatov (izdelava načrta uporabe in širjenja novega znanja, priprava študij izvedbe ustanovitve visokotehnoloških podjetij, spodbujanje čimprejšnje uporabe novega znanja).

- stroški za izobraževanje: so stroški izobraževanja raziskovalcev, vodstvenega osebja, strokovnjakov iz industrije in možnih uporabnikov, da bi se seznanili z najnovejšimi dosežki.
- stroški za podporne dejavnosti: so stroški organizacije konferenc, sestankov, seminarjev, ustanavljanja delovnih in strokovnih skupin, ...
- stroški za vodenje projekta: so stroški za vodenje dejavnosti glede na njihov opis v predlogu projekta, celovitega usklajevanja vseh dejavnosti, ki se izvajajo v okviru projekta, priprave in posodabljanja konzorcijske pogodbe, če je to zahtevano, zagotavljanje varovanja intelektualne lastnine, nadziranja enakosti spolov v okviru projekta, nadziranja znanstvenih in družbenih vprašanj povezanih z raziskovalnimi dejavnostmi, pridobivanja revizijskih potrdil, itd.

Neupravičeni stroški so vsi stroški, ki ne izhajajo iz dejavnosti, predvidenih v pogodbi o projektu. To so določljivi posredni davki, carine, vključno z DDV, obresti, izločitve za primer možnih izgub ali dajatev, tečajne izgube, stroški v zvezi z donosom od kapitala, napovedani ali nastali stroški ali povrnjeni stroški za drugi projekt, dolgovi in stroški dolžniške obveznosti, prekomerni ali nepremišljeni izdatki (Danijel, 2012).

- **Neposredni in posredni stroški**

Neposredni stroški so neposredno povezani z izvajanjem projekta. V 7. OP so: stroški dela, stroški materiala, stroški opreme, stroški potovanja in stroški podizvajalcev.

- Stroški dela

Stroški plač in druga povračila stroškov dela zaposlenih na projektu so v celoti upravičeni do sofinanciranja, če izpolnjujejo naslednje pogoje (McCarthy, 2007, str. 24):

- zaposleni na projektu mora biti zaposlen pri udeležencu v skladu z nacionalno zakonodajo,
- zaposleni mora dela izvajati pod nadzorom in odgovornostjo udeleženca,
- udeleženec lahko na projekt vključi izvajalce, ki imajo z njim sklenjene pogodbe za nedoločen ali za določen čas,
- upravičeni so celotni stroški dela izvajalcev: osnovna plača, prispevki, davki in ostala nadomestila, ki jih dovoljuje nacionalna zakonodaja,
- zaposleni morajo biti plačani v skladu z normalno prakso udeleženca.

Strošek dela je upravičen za tisti del oz. za dejanske ure, ki so bile opravljene na projektu. Število opravljenih ur izhaja iz evidence opravljenega dela – časovnice (angl. *Time sheet*; Priloga 2), ki jo mora udeleženec obvezno voditi za vsako osebo, ki sodeluje na projektu. Opravljene ure je potrebno voditi dnevno, tedensko ali mesečno. Obvezne sestavine časovnice so (McCarthy, 2008, str. 35):

- polno ime udeleženca (kot je navedeno v GA - Sporazumu o dodelitvi sredstev v okviru 7. OP, angl. *Grant Agreement with European Commission*),
 - polno ime zaposlenega na projektu,
 - naslov projekta (kot je naveden v GA),
 - označen časovni interval (tedenska ali mesečna evidenca),
 - številka pogodbe projekta,
 - skupni seštevek ur, ki so upravičene za projekt,
 - podpis nosilca projekta in zaposlenega.
- Stroški materiala

Stroški materiala so neposredni stroški projekta, če so vsebinsko povezani s projektom in se lahko dokaže njihova poraba za projekt. Pri nakupu različnega materiala, potrebnega za izvajanje projekta, je potrebno ravnati kot dober gospodar in spoštovati določila Zakona o javnih naročilih.

- Stroški opreme

Proračun, proračunski uporabniki in druge osebe javnega prava redno odpisujejo oziroma obračunavajo amortizacijo neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev kot je določeno v navodilu o načinu in stopnjah odpisa neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev (Ur. l. RS, št. 54/2002).

V 7. OP je upravičen strošek oprema, ki je kupljena v času trajanja projekta in je namenjena izvajanju projekta.

- Stroški potovanj

Pri organizaciji potovanj, npr. nakupu letalskih vozovnic in rezervacij hotelov, upoštevamo nacionalna pravila oziroma naredimo tako kot običajno. Če običajno potujemo v ekonomskem razredu, moramo potovati v ekonomskem razredu tudi, kadar potujemo zaradi projekta.

- Stroški podizvajalcev

Podizvajalci lahko izvajajo dejavnosti v omejenem obsegu in ne morejo izvajati ključnih dejavnosti pri projektu. Če je obseg del, predviden za podizvajalce precejšen, se delo oz.

podizvajalec opredeli že v prijavi. Določena manjša dela lahko za partnerja opravi podizvajalec ne da bi bilo to predhodno načrtovano in opredeljeno.

- Posredni stroški

Splošna metoda za razporejanje posrednih stroškov po stroškovnih nosilcih je na podlagi ključev (razdelilnikov) za razporejanje posrednih stroškov. Ključ je neko razmerje med posrednimi stroški v podjetju v določenem obdobju in neko osnovo za razporejanje teh stroškov. Pravilnost razporejanja posrednih stroškov po stroškovnih nosilcih s pomočjo ključev je odvisna od izbire osnove za izračun ključa. Posredni stroški se morajo razporediti na tiste stroškovne nosilce, ki so jih tudi dejansko povzročili. Zato je izbor osnove za izračun ključa tem boljši, čim večja je medsebojna odvisnost med gibanjem osnove in gibanjem posrednih stroškov po posameznih stroškovnih nosilcih (Pučko & Rozman, 2000, str. 181).

V praksi se največ uporabljata dve skupini osnov. Prva skupina zajema naturalne ali fizične količine, druga pa vrednosti. V okviru prve skupine so najbolj pogosto uporabljene (Pučko & Rozman, 2000, str. 181-182):

- porabljene količine pravih predmetov dela,
- količine izdelanih proizvodov,
- porabljeno število ur direktnega dela,
- porabljeno število strojnih ur,
- površina delavnice, v kateri se odvija proizvodnja,
- število zaposlenih delavcev neposredno v proizvodnji.

V okviru izbora osnov na podlagi vrednosti pa so najpogosteje uporabljene (Pučko & Rozman, 2000, str. 181-182):

- vsi neposredni stroški,
- izdelavni osebni dohodki,
- stroški pravih predmetov dela,
- prodajna vrednost proizvodov,
- vrednost delovnih sredstev na osnovnih stroškovnih mestih.

Enačba (1) za izračun ključev za razporejanje posrednih stroškov je (Pučko & Rozman, 2000, str. 182):

$$Ključ = \frac{\text{posredni stroški}}{\text{osnova}} * 100 \quad (1)$$

Takšen ključ nam pove, koliko odstotkov od enote, ki je v osnovi, znašajo posredni stroški.

Posredne stroške se zbira in vodi na ravni podjetja in se jih potem po ključu razporedi na posamezne funkcijske enote. Na projekt se jih navadno pripiše kot odstotek na stroške dela oziroma na porabljene ure dela. Za različne stroške so ključi lahko različni, način razporejanja posrednih stroškov pa se razlikuje tudi pri posameznih podjetjih. Budd (2005, str. 186-192) definira več različnih metod razporejanja splošnih stroškov na projekt: direktno, recipročno, na aktivnostih temelječo in metodo step-down.

V 7. OP so posredni stroški upravičeni stroški v primeru, da jih lahko identificiramo in upravičimo na podlagi računovodskega sistema prijavitelja in so nastali v direktni povezavi z upravičenimi direktnimi stroški projekta. Institucije, kjer je težko dokazovati posredne stroške, lahko uporabijo pavšalne posredne stroške, ki znašajo 20 % oz. 60 % vseh neposrednih stroškov brez stroškov podizvajalcev. Izbira prikazovanja posrednih stroškov je odvisna od stroškovnega modela.

Najpogostejše napake pri obračunavanju posrednih stroškov so (Kocjančič, 2009a, str. 20, Kocjančič, 2009b, str. 15):

- obračunavanje ur raziskovalnega, komercialnega ali produktivnega osebja med administrativne stroške (to vodi do neupravičenega zviševanja posrednih stroškov),
- neenakomerna porazdelitev posrednih stroškov med vse produktivno osebje,
- obremenjevanje stroškov zunanjih svetovalcev z deležem posrednih stroškov (samo svetovalci, ki delajo v prostorih pogodbenika lahko nosijo delež posrednih stroškov, njihove ure pa morajo biti vključene v celotni izračun posrednih stroškov),
- bančne obresti (stroški vodenja bančnih računov so dovoljeni, ne pa prikriti stroški obresti in bančnih provizij),
- znesek DDV (razen izjem),
- stroški, neposredno zaračunani na drugih EU ali lokalnih vladnih projektih,
- stroški pospešene amortizacije iz davčnih razlogov,
- izračunani ali predvideni stroški izgub zaradi tečajnih razlik,
- zasebni stroški lastnikov podjetja, tudi če so knjiženi v računovodskih listinah podjetja (na primer stroški najemov, privatnih računov, počitnic, knjiženih kot službena potovanja, ...),
- stroški svetovanja, ki ni v zvezi s poslovanjem podjetja.

2.5.3.2 Stroškovni modeli

S stroškovnimi modeli razumemo načine kako lahko udeleženci prikažejo svoje posredne stroške, ki nastanejo pri izvajanju projekta. V 7. OP so stroškovni modeli poenoteni. Vsi udeleženci morajo uveljavljati dejanske stroške, vendar lahko izberejo način uveljavljanja posrednih stroškov.

Posredni stroški so sestavljeni iz stroškov, ki so nastali v neposredni povezavi z direktnimi upravičenimi stroški kot posledica izvajanja projektnih dejavnosti in jih ni mogoče neposredno identificirati in direktno pripisati projektu. To so na primer: splošna administracija in vodenje, pisarne, laboratorij, ki vključuje stroške najema, ogrevanje, stroški komunalnih storitev, elektrike, internet – telefonija, skupna oprema, drobní inventar. Sporazum o dodelitvi sredstev (GA) določa, da se povračilo posrednih upravičenih stroškov omeji na maksimalni odstotek neposrednih upravičenih stroškov, razen neposrednih upravičenih stroškov za sklepanje pogodb s podizvajalci zlasti za usklajevalne in podporne ukrepe (CSA).

- **Model celotnih stroškov z dejanskimi posrednimi stroški**

Po tem načinu spremljanja in poročanja stroškov projektov 7. OP se dokazujejo tako neposredni kot posredni stroški.

Ugotavlja se dejanske posredne upravičene stroške, ki jih uporabljajo tisti udeleženci, ki imajo v podjetju vzpostavljen analitični računovodski sistem za identifikacijo in obračunavanje posrednih upravičenih stroškov.

Udeleženci, ki svojih posrednih stroškov ne razporejajo na posamezne stroškovne nosilce, temveč jih imajo zbrane na nivoju organizacije, lahko uporabijo poenostavljeno metodo. Ta način se lahko uporabi, če organizacije nimajo vzpostavljenega analitičnega računovodskega sistema za identifikacijo in obračunavanje posrednih stroškov. Poenostavljeno metodo pa mora organizacija uporabljati tudi v svoji običajni praksi, sicer je ni dovoljeno uporabiti le za projekte 7. OP.

Pogoji za uporabo poenostavljene metode:

- računovodski sistem mora podpirati identifikacijo DDV in ga odstraniti s stroškovnega nosilca,
- računovodski sistem mora dovoljevati vsaj razporeditev posrednih stroškov po posameznih projektih s primernim ključem (na primer na podlagi produktivnih ur).

Za uporabo poenostavljene metode ni potrebno dovoljenje Evropske komisije. Udeleženec je odgovoren, da to metodo tudi sicer uporablja v svoji redni praksi.

- **Model celotnih stroškov s pavšalnim pribitkom 20 % za posredne stroške**

Model celotnih stroškov s pavšalnim pribitkom 20 % za posredne stroške je priporočljiv za vse udeležence, ki ne morejo prevzeti modela celotnih stroškov z dejanskimi posrednimi stroški, ker ne morejo dokazovati posrednih stroškov na podlagi dokazljivih računovodskih podatkov.

Pavšalni stroški se po tem modelu izračunajo v odstotku (20 %) od upravičenih direktnih stroškov, brez stroškov podizvajalcev (Tabela 1).

Tabela 1: Izračun posrednih stroškov v modelu celotnih stroškov s pavšalnim pribitkom 20 % (v EUR)

Stroški dela	1.000.000
Stroški podizvajalcev	100.000
Raziskovalec, ki je zaposlen na drugje in ne dela v prostorih udeleženca	20.000
Raziskovalec, ki je zaposlen drugje in dela v prostorih udeleženca	15.000
Stroški potovanj	5.000
Stroški opreme	50.000
Vsi direktni stroški	1.190.000

Vir: Komisija evropskih skupnosti, Guide to Financial Issues relating to FP7 Indirect Actions, 2012, str. 59.

Izračun posrednih stroškov (v EUR) prikazuje Enačba 2:

$$1.190.000 - 100.000 \text{ (stroški podizvajalcev)} - 20.000 \text{ (strošek raziskovalca, ki ne dela v prostorih udeleženca)} = 1.070.000 * 20 \% = 214.000 \quad (2)$$

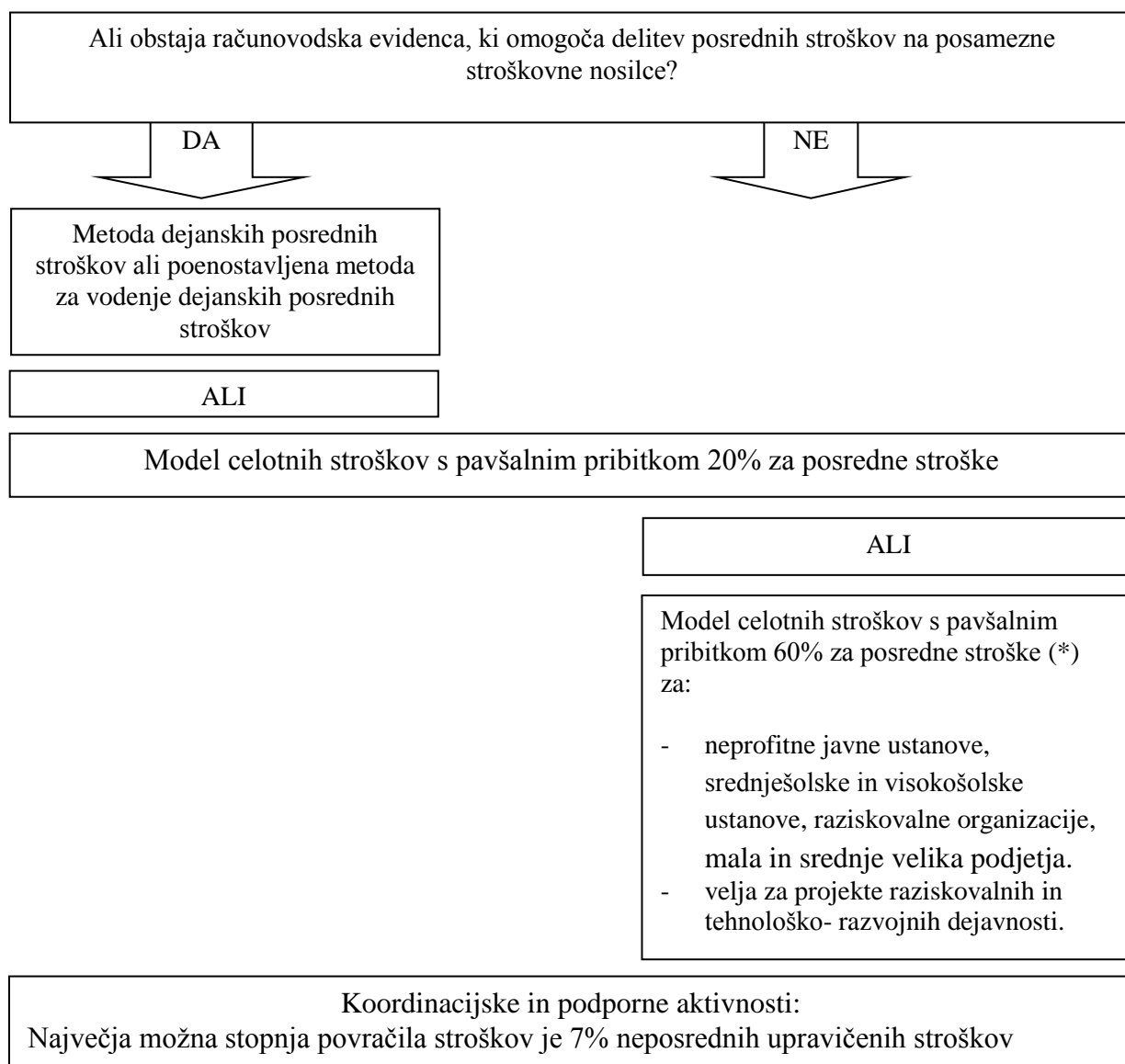
- **Model celotnih stroškov s pavšalnim pribitkom 60 % za posredne stroške**

Tudi ta model je primeren za udeležence, ki nimajo možnosti dokazovati dejanskih posrednih stroškov. Stopnja 60 % je bila prvotno dogovorjena za obdobje do leta 2010. Po tem obdobju naj bi se stopnja znižala na 40 %, vendar do te spremembe ni prišlo. Tako še vedno velja stopnja 60 % od upravičenih direktnih stroškov (brez stroškov podizvajalcev).

Pri uporabi 60 % pavšalnega pribitka za posredne stroške veljajo določene omejitve in sicer lahko ta model uporabljajo neprofitne javne ustanove, srednješolske in visokošolske ustanove, raziskovalne organizacije ter mala in srednje velika podjetja.

Vsak udeleženec se mora odločiti kateri model je zanj najbolj ustrezen. Enako metodo mora uporabljati za vse projekte 7. OP. Prosto prehajanje med posameznimi metodami ni dovoljeno. Slika 8 prikazuje odločitveno drevo, ki lahko pomaga pri odločitvi katero metodo izbrati za vodenje posrednih stroškov.

Slika 8: Odločitveno drevo za izbiro načina spremljanja posrednih stroškov v 7. OP



Legenda: * Odšteti so stroški podizvajalcev in stroški zunanjih izvajalcev, ki niso nastali v prostorih udeleženca.

Vir: Komisija evropskih skupnosti, *Guide to Financial Issues relating to FP7 Indirect Actions*, 2012, str. 77.

2.5.3.3 Metode za ocenjevanje stroškov projekta

Obstaja več metod za ocenjevanje stroškov projekta:

- ocena strokovnjakov,
- analogna ocena,
- parametrična ocena,
- ocena na osnovi aktivnosti podjetja.

Prvi dve metodi sta primerni za najbolj grobo ocenjevanje stroškov. Tretja metoda je pogojno primerna za izdelavo končnega predračuna projekta, četrta pa najbolj natančno definira projektni predračun.

- **Ocena strokovnjakov**

Ocena strokovnjakov je ocena na podlagi izkušenj oseb, ki so na podobnih projektih že sodelovali. Ta metoda je smiselna le v skrajnem primeru, ko na primer nimamo dovolj izkušenj ali pa so projekti slabo opredeljeni.

- **Analogna metoda ocenjevanja stroškov**

Po tej metodi se stroški ocenijo na podlagi preteklih projektov. Podatke novega projekta primerjamo z zgodovinskimi podatki in izkušnjami ter ugotavljamo analogijo. Dejavniki analogije so navadno čas, obseg projekta, lokacija, kompleksnost, stopnja inflacije, ...

Če na primer želimo izvesti projekt, ki je zelo podoben projektu izpred nekaj let, okvirno vrednost projekta ugotovimo tako, da vrednost prejšnjega projekta povečamo za vrednost inflacije. Navadno pa ne gre za proporcionalno razmerje, tako da pri vrednosti novega projekta upoštevamo tudi razmerje.

- **Parametrična metoda**

Parametrična metoda temelji na empirični oziroma matematični odvisnosti med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami. Stroški so v tem primeru funkcija projekta oziroma parametrov projekta. Parametre predstavljajo na primer površina, prostornina, masa ali pa izvedbene veličine, kot so hitrost, hitrost outputa, jakost, moč. S pomočjo preteklih projektov lahko na osnovi statistične analize ugotovimo odnos med stroški projekta in izbranimi parametri projekta. Zanesljivost te metode v praksi je približno $\pm 15\%$ dejanskih stroškov projekta (Merkač Skok & Palčič, 2009, str. 94).

- **Ocena stroškov na osnovi aktivnosti projekta**

Metoda na osnovi aktivnosti projekta (ang. *Activity based costing*) je najbolj natančna metoda za oceno predračuna projekta, kjer stroške pripišemo aktivnosti in znotraj njih še na posamezne vire projektov (Merkač Skok & Palčič, 2009, str. 95).

Bistvo metode ABC je v sposobnosti prikaza stroškov in nefinančnih informacij (Turney, 1996, str. 77).

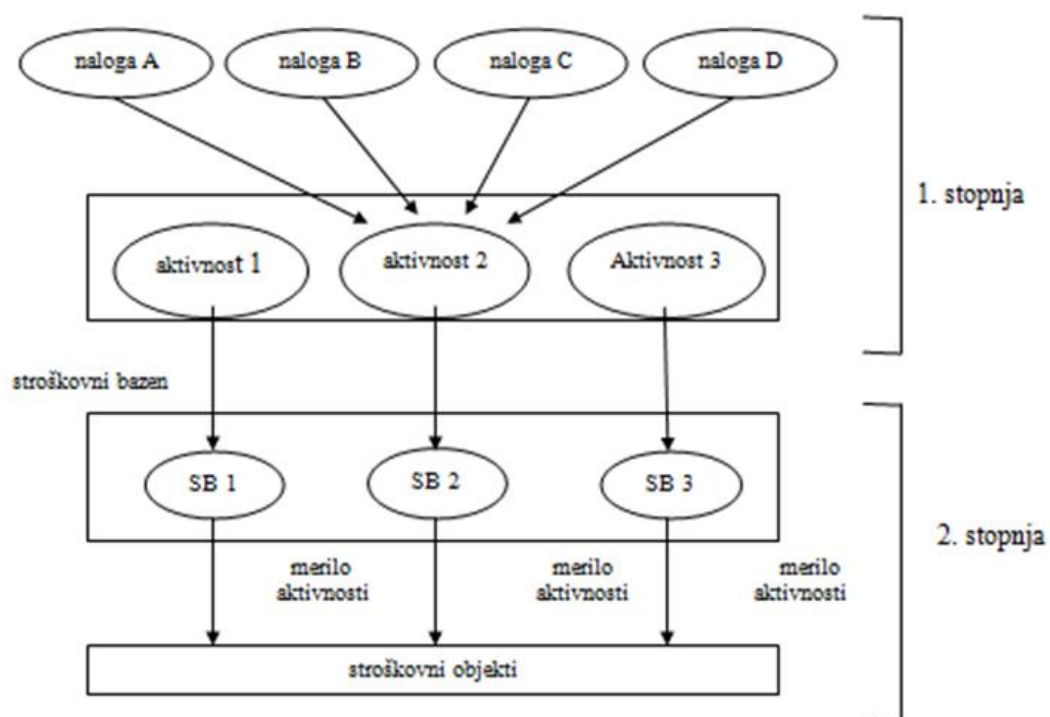
Osrednja sestavina metode ABC so torej aktivnosti, ki jo Tekavčičeva (1997, str. 95) definira kot delovanje, ki v procesu ustvarjanja poslovnih učinkov izrablja prvine poslovnega procesa

(delovna sredstva, predmete dela, delo in tuje storitve), logična zaporedja določenih aktivnosti pa se povezujejo v posamezne procese.

Merilo aktivnosti je vedno opredeljeno v količinskih in ne v vrednostnih enotah. Stroški, ki zadevajo skupino aktivnosti, tvorijo stroškovni bazen ali stroškovni center (angl. *cost pool* ali *cost center*). Proizvodi ali storitve, na katere prenašamo stroške, pa so stroškovni objekti (angl. *cost object*). Ti so lahko tudi skupine proizvodov, dejavnosti ali cela podjetja, odvisno od tega, za katero raven želimo ugotoviti stroške (Kavčič, 2007, str. 59).

Iz Slike 9 je razvidno razporejanje stroškov po metodi ABC. Na prvi stopnji se zberejo stroški na ravni aktivnosti v t. i. stroškovnih bazenih, na drugi stopnji pa se jih z ravni stroškovnih bazenov razporedi na stroškovne objekte. Pomembno je, da so merila za razporejanje čim tesneje povezana z aktivnostmi, ki so povzročile stroške (Tekavčič, 1997, str. 99).

Slika 9: Razporejanje stroškov po metodi ABC



Vir: M. Tekavčič, *Obvladovanje stroškov*, 1997, str. 98; P. Turney, *Activity Based Costing, The Performance Breakthrough*, 1996, str. 97.

S pomočjo ABC metode stroške projekta ocenimo v več korakih, ki predstavljajo osnovo za pripravo predračuna stroškov projekta (Merkač Skok & Palčič, str. 94):

1. korak: na osnovi ciljev projekta priprava WBS (angl. *Work breakdown structure* – razčlenitev dela na projektu),
2. korak: dodelitev virov, potrebnih za izvedbo aktivnosti na najnižji ravni WBS,
3. korak: določitev vrednosti virov in njihovih potrebnih količin,

4. korak: izračun stroškov aktivnosti glede na opredeljene vire.

2.5.3.4 Oblikovanje predračuna stroškov projekta

Poleg ocene stroškov posameznih aktivnosti, za oblikovanje predračuna stroškov potrebujemo še nekaj dodatnih korakov (Merkač Skok & Palčič, 2009, str. 94):

1. Izračun neposrednih stroškov projekta po posameznih vrstah stroškov (stroški dela, opreme, materiala in storitev).
2. Izračun skupnih neposrednih stroškov projekta kot vsota prej naštetih postavk.
3. Opredelitev ključa za določitev splošnih oziroma posrednih stroškov projekta ter izračun posrednih stroškov glede na vrednost neposrednih stroškov.
4. Izračun ocene skupnih stroškov projekta, kot vsote neposrednih in posrednih stroškov projekta.
5. Določitev predračuna stroškov izvedbe projekta z upoštevanjem stroškovnih rezerv, ki se oblikujejo zaradi nastopa nepredvidenih dogodkov, ki lahko stroške bistveno povečajo. Pri raziskovalno-razvojnih projektih naj bi ta rezerva znašala vsaj 20 %.

Slika 10 prikazuje členitev stroškov po aktivnostih projekta.

Slika 10: Primer priprave predračuna stroškov

WBS	Delo	Material	Pogodbe	Oprema	...	Σ aktiv.
Faza 1						
Akt 11	2.500	300	300.000			435.3002
Akt 12	3.500			18.000		7.100
Akt 13	23.000	24.100		1.000		83.600
Akt 14		33.000	52.000			108.000
Faza 2						
Akt 21	500		3.500			12.900
Akt 22	8.200	45.000				67.500
Akt 23	1.300			7.700		8.200
...						...
Σ tip str.	73.400	143.200	723.000	44.700	...	1.736.200

Legenda: Akt oziroma aktiv. pomenita delitev po aktivnostih.

Vir: A. Stare, Planiranje stroškov projekta, 2012.

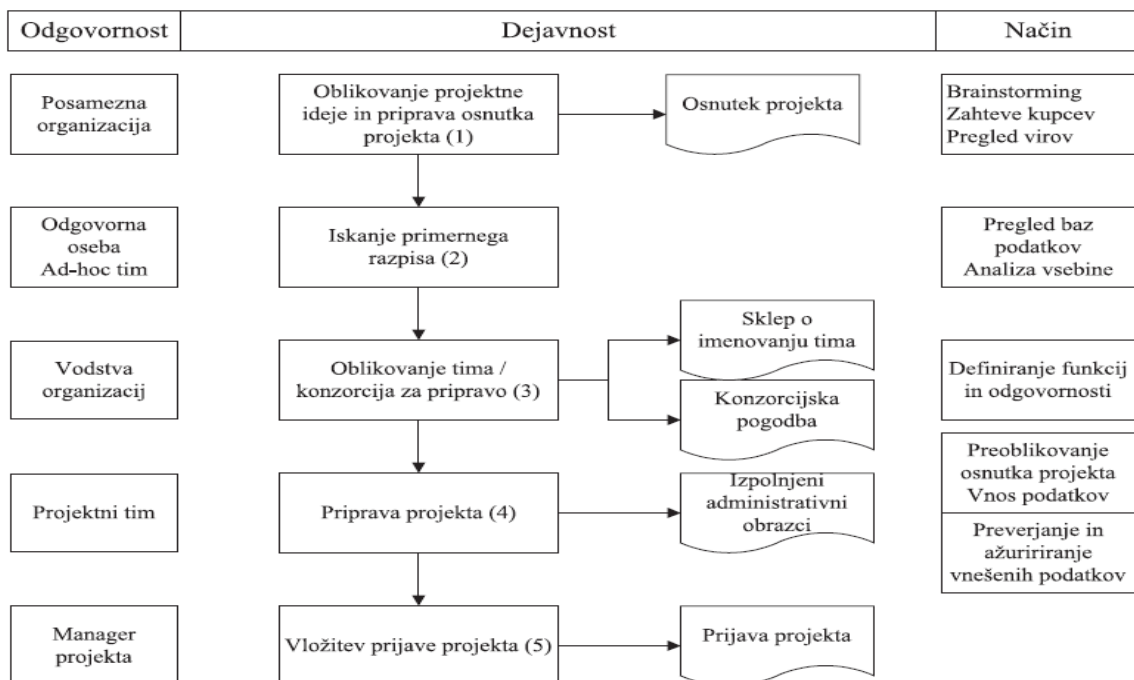
2.6 Priprava in prijava projektov 7. Okvirnega programa

7. OP je lahko vir financiranja za mnogo projektne ideje. Pozivi za projekte so objavljeni na spletnih straneh Komisije evropskih skupnosti. Dobro pripravljen projekt mora odgovoriti na naslednja vprašanja (Hribar, 2007, str. 17):

1. Povzetek projekta
 - Kratek opis predvidenega projekta
2. Pomembnost
 - Pomembnost projekta za ciljno državo oziroma regijo.
 - Katere probleme je potrebno rešiti?
 - Kdo so glavni udeleženci tega projekta (ciljne skupine, končni uporabniki)?
 - Kakšni so cilji in kakšni pričakovani rezultati?
 - Kakšna je dodana vrednost projekta?
3. Metodologija in primernost projekta
 - Katere so glavne aktivnosti projekta?
 - Kdo bodo glavni partnerji in kakšna bo njihova vloga v projektu?
 - Kako bo projekt lahko dosegel svojo sprejemljivost?
 - Se ga bo lahko ponovno uporabilo?
4. Izkušnje in operativne zmožnosti
 - Kakšne izkušnje imamo za vodenje in izvajanje projektov?
 - Kakšne so naše izkušnje in izkušnje partnerjev za reševanje novonastalih problemov na projektu?

Krajnik in Markič (2010, str. 142-144) prikazujeta celovit model procesa za učinkovitejšo pripravo in prijavo evropskih projektov (Slika 11).

Slika 11: Model procesa priprave in prijave evropskih projektov



Vir: M. Krajnik & M. Markič, Vpliv projektne zrelosti organizacije na uspešnost priprave evropskih projektov, 2010, str. 143.

1. Oblikovanje projektne ideje

Projektna ideja mora biti zastavljena tako, da je najprej usmerjena k razreševanju določenih problemov ali razvojnih vprašanj, nato pa tudi k pridobivanju finančnih sredstev. Osnutek ideje zapišemo v predpisanem formularju. Glavne točke tega formularja so naslov projekta, predlog sestave partnerstva, čas trajanja projekta in predviden proračun, ozadje projekta, opis projekta, cilji in stopnja inovacije projekta.

2. Iskanje primerne razpisa

Razpisi evropskih inštitucij so objavljeni na spletnih straneh posamezne inštitucije, generalnega direktorata ali posebnih straneh določenega programa. Vsak razpis je najprej objavljen v Uradnem listu EU.

Pri iskanju razpisov je pomembno, da izberemo tisti razpis, ki ustreza področju dela naše organizacije in s pomočjo katerega bomo omogočili razvoj lastne organizacije in zaposlenih. Pri tem je v veliko pomoč, če je v organizaciji zaposlena oseba, ki v razpoložljivih bazah podatkov išče primerne razpise za organizacijo.

3. Oblikovanje tima (konzorcija) za pripravo

Ko najdemo primeren zapis, izberemo člane projektne tima. V timu morajo biti vključeni strokovnjaki z različnih delovnih funkcij, da se vsebinsko pokrijejo vsa bistvena področja, ki se jih dotika projekt. Organizacije se velikokrat povezujejo v konzorcije in se skupaj prijavljajo na projekte. Namen povezovanja je v sodelovanju v skupnih aktivnostih ali pa v izkoriščanju skupnih virov za doseg skupnega cilja. Konzorcij se ustanovi s pogodbo, ki določa obveznosti in pravice vseh članov. Skupina organizacij se tako lahko prijavi na večji projekt, kar navadno tudi pomeni, da imajo večje možnosti za uspeh.

Partnerje je priporočljivo iskati že pred objavljenim razpisom, ker nam lahko potem zmanjka časa, da bi organizirali potrebno partnerstvo. Sklenjene pogodbe (angl. *Partnership Agreement*) in pismo o nameri (angl. *Letter of Commitment*) zagotavljajo resnost partnerjev in določajo njihove pravice in naloge ter s tem zagotavljajo doseganje projektnih ciljev (Hribar, 2007, str. 19).

Načinov iskanja partnerjev je več. Najlažje jih je iskati med podjetji s katerimi že imamo izkušnje. Veliko težje je pridobiti partnerje iz tujih težav. Pri iskanju pa moramo paziti na to, da partner lahko zagotovi vse zahteve razpisa glede finančne stabilnosti (nima blokirane računa, ne prejema državne pomoči za preoblikovanje, je zmožen sofinancirati svoj delež v projektu, ...).

Pri iskanju partnerjev iz tujih držav je priporočljivo organizirati mednarodno delavnico, ki se je udeležijo morebitni projektni partnerji. Na ta način se lažje predstavi projektno idejo in vzbudi zanimanje partnerjev.

4. Priprava projekta

Naloga projektnega tima je detajlni pregled razpisnih zahtev, izdelava terminskega plana projekta, opredelitev in planiranje človeških, materialnih ter finančnih virov, jasno definiranje vsebinskih in managerskih nalog, odgovornosti posameznih članov konzorcija ter priprava proračuna projekta. Člani projektnega tima morajo tudi poskrbeti, da se izvede presoja vsebine projekta. S tem preverijo, če se vsebina ustrezno navezuje na kriterije, ki so zahtevani v posameznem razpisu. Vsebina projekta mora biti ustrezno zapisana v obrazcih, ki so definirani v razpisni dokumentaciji. Pred vložitvijo prijave je priporočljivo, da člani tima še enkrat pregledajo vse administrativne obrazce, kajti eden izmed glavnih razlogov za izločanje prispelih vlog na podlagi neizpolnjevanja formalnih kriterijev so ravno nepravilno in nepopolno izpolnjeni administrativni obrazci.

Preden se lotimo priprave, moramo vedeti kaj komisija ocenjuje. Razpisi se med seboj razlikujejo, v osnovi pa se pri projektni prijavi ocenjuje (Cnvos, 2012):

- prijavitelja: reference, finančne in operativne kapacitete, izkušnje, kadri, oprema, finančna sredstva,
- program: usklajenost projekta s cilji in prioriteta razpisa, vsebinska kakovost in razdelanost projekta, metodologija, vključenost partnerjev, trajnost projekta in vpliv na ciljno skupino,
- finančni načrt: realna in natančna specifikacija stroškov, finančna učinkovitost (razmerje med predvidenimi stroški in predvidenimi rezultati), nujnost stroškov za izvedbo aktivnosti.

Zelo pomembna je tudi inovativnost. Ključni poudarek je na neznanem, drugačnem. Razpisovalci raje podpirajo nove, drugačne projekte, ki se v preteklosti še niso izvajali oziroma niso bili podprti iz njihovih sredstev. Pri tem pa je potrebno paziti na uresničljivost zastavljenih ciljev. Zato je najbolje pripraviti projekt, ki vsebuje na primer 80 % preverjenega in 20 % inovativnega pristopa (Cnvos, 2012).

Za sprejetje projekta je pomembno tudi lobiranje oziroma vplivanje na razpisovalce. To naj bi potekalo preko profesionalnih lobistov, ki vzpostavljajo in ohranjajo kontakte z odločevalci. O lobiranju pa govorimo tudi, kadar predstavniki organizacij sami želijo vplivati na odločitve ocenjevalne komisije. Spretno lobiranje je pomembno predvsem pri večjih razpisih, kjer je veliko število prijaviteljev.

5. Vložitev prijave projekta

Koordinator oziroma prijavitelj projekta mora poskrbeti, da je prijava evropskega projekta vložena do predpisanega datuma in časa ter v predpisanem kraju oddaje.

2.7 Kontrola projektov

Rezultat planiranja so postavljeni roki za začetek in konec vseh aktivnosti. Po planiranju sledi izvajanje aktivnosti v skladu s planom projekta, ves čas pa poteka kontroliranje rokov in trajanja aktivnosti, sredstev, stroškov, ... (Šušnja, 2010, str. 26).

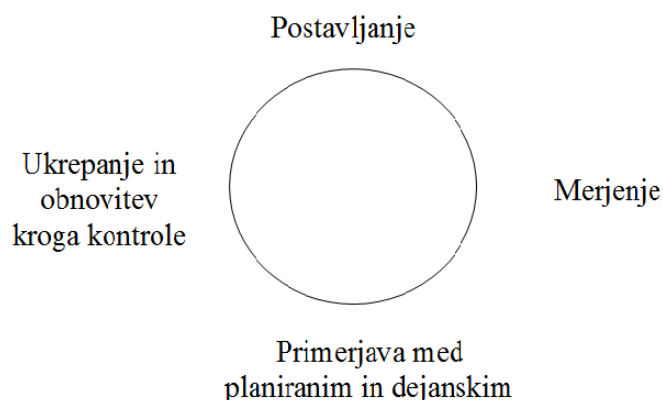
Pri kontroli projekta se je potrebno osredotočiti na dva pomembna vidika (Merkač Skok & Palčič, 2009, str. 148):

- ugotoviti, kaj so kriteriji, po katerih bomo merili izvedbo projekta,
- ugotoviti, kdaj je pravi čas za kontrolo projekta.

Splošni model kontrole vključuje štiri komponente (Slika 12), ki so povezane v kontrolni krog projekta (Merkač Skok & Palčič, 2009, str. 149):

- postavljanje cilja, za katerega je osnova WBS proces, ki vzpostavlja rezultate, ter aktivnosti, ki jim dodelimo izvajalce. S tem postavimo izhodiščni plan projekta, kjer povežemo vse aktivnosti, jim dodelimo potrebne vire in jih časovno ovrednotimo.
- merjenje napredka – sistem poročil stroškov, časovnih rokov, nivo obremenitve virov, kakovost delnih rezultatov, ...
- primerjava s planirano izvedbo – primerjava izhodiščnega plana projekta z dejanskimi rezultati projekta. Če so odstopanja od plana prevelika, je potrebno ukrepati.
- ukrepanje – za odpravo odstopanj je potrebno korektivno ukrepati. Popravek odstopanj lahko izvede projektni manager, če pa so ta odstopanja prevelika, je potrebno o tem obvestiti naročnika projekta.

Slika 12: Kontrolni krog projekta



Vir: M. Merkač Skok & I. Palčič, *Planiranje in vodenje projektov*, 2009, str. 148

Stroške na projektu najpogosteje kontroliramo, kar pa ne pomeni le opazovanja in pregledovanja stroškov, ampak tudi analizo podatkov, da lahko pravočasno izvedemo korektivne aktivnosti (Kerzner, 1992, str. 801).

Kontrolo stroškov projektov 7. OP pa moramo narediti vsaj pri sestavi obveznih finančnih poročil, ki so vmesna in eno končno poročilo.

Za finančna poročila je Komisija pripravila posebne obrazce (angl. *Form C*, priloga 3) z osmimi sklopi vprašanj in začetnim splošnim delom. Začetni splošni del obsega:

- vključena sredstva tretje strani,
- izjavo o upravičenih stroških,
- izjavo o prejetih sredstvih tretje strani,
- izjavo o interesu za predhodno financiranje,
- znesek sofinanciranja Komisije za določeno obdobje,
- potrdilo o opravljeni reviziji,
- potrdilo partnerja o verodostojnosti poročila.

Poročila se običajno pripravijo na 12 mesecev, če v pogodbi ni drugače določeno. Revizijo stroškov v Sloveniji izvajajo revizorji, ki morajo biti neodvisni.

Dokumenti, ki jih je potrebno pripraviti (Tušar, 2006, str. 23):

- osnovna pogodba
- konzorcijska pogodba
- izpolnjen obrazec (angl. *Form C*)
- obračun potovalnih stroškov (potni nalogi s prilogami)

- obračun stroškov osebja (obračuni osebnih dohodkov, izpolnjene časovnice, sklep o dodelitvi projekta oz. pogodba zaposlenega na projekt, izračunane bruto bruto plače)
- podpogodbениki: pogodbe, zahtevki, odredba o plačilu
- izpisi iz računovodstva (izpis stroškovnega mesta projekta)
- v tabeli kot povzetek prikazani vsi stroški.

3 SPREMLJANJE STROŠKOV RAZISKOVALNIH PROJEKTOV 7. OKVIRNEGA PROGRAMA NA KEMIJSKEM INŠTITUTU

3.1 Predstavitev Kemijskega inštituta

Kemijski inštitut, ustanovljen 21. 12. 1946, je javna raziskovalna organizacija, ki sodi med posredne uporabnike proračuna.

Kemijski inštitut je multidisciplinarni javni raziskovalni zavod. Povezan je z visokoškolskimi organizacijami in v okviru programa dela inštitut izvaja kot javno službo raziskovalne programe, ki predstavljajo zaokroženo področje raziskovalnega dela. Zanj je pričakovati, da bo v svetu aktualen še v naslednjem desetletju in je hkrati za Slovenijo tako pomemben, da obstaja državni interes, da se na tem področju dolgoročno raziskuje. Inštitut opravlja temeljno in aplikativno raziskovanje ter skrbi za razvoj in delovanje infrastrukture v okviru Nacionalnega raziskovalnega programa. Inštitut se vključuje v mednarodno znanstveno raziskovalno dejavnost in se v ta namen povezuje s sorodnimi organizacijami v svetu. V okviru dejavnosti si Inštitut prizadeva za razvoj in vsestransko dostopnost in uporabo znanja v družbi in gospodarstvu, za prenos raziskovalnih dosežkov v prakso, pospeševanje podjetništva, ki potrebuje povezavo z raziskovalnim okoljem, za obveščanje javnosti, popularizacijo znanosti in za širjenje znanstvene in tehnične kulture. Poleg izvajanja nacionalnega raziskovalnega programa izvaja Inštitut naloge s področja dejavnosti tudi za druge naročnike.

Inštitut je za izvajanje nacionalnega raziskovalnega programa ter za izvajanje nalog za druge naročnike organiziran tako, da dosega čim večjo znanstveno in strokovno uspešnost, upoštevajoč zahteve stroke, cilje, velikost in obseg raziskovalne dejavnosti ter človeške in materialne možnosti družbe.

Za izvajanje dejavnosti je inštitut organiziran v dva sektorja (Priloga 1):

- raziskovalni sektor, ki obsega 14 laboratorijev in dva infrastrukturna centra
- ter sektor skupnih služb.

Med glavne dejavnosti Kemijskega inštituta spadajo:

- raziskovanje in eksperimentalni razvoj na področju naravoslovja, tehnologije, kmetijstva in sorodnih dejavnosti ter medicine,
- tehnično preizkušanje in analiziranje,
- višje strokovno in univerzitetno izobraževanje,
- drugo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje,
- ravnanje z nevarnimi odpadki ter
- dejavnost knjižnic.

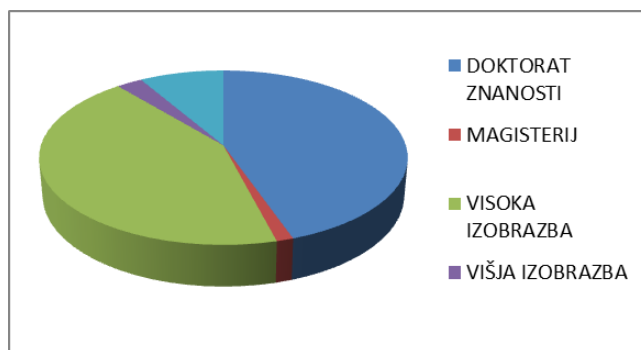
Stranske dejavnosti so naslednje:

- izdajanje knjig, revij in periodike,
- proizvodnja osnovnih kemikalij, anorganskih in organskih osnovnih kemikalij, farmacevtskih surovin in preparatov ter opreme za industrijsko procesno krmiljenje,
- svetovanje o računalniških napravah ter oskrba z računalniškimi programi,
- obdelava podatkov, omrežne podatkovne storitve,
- podjetniško in poslovno svetovanje ter drugo projektiranje in tehnično svetovanje ter
- prirejanje razstav, sejmov in kongresov.

Inštitut izvaja tako javno kot tržno dejavnost. Na trgu sodeluje s podjetji, kot so Krka, Lek, Helios in druga. Tržna sredstva predstavljajo tudi projekti 7. OP.

Konec leta 2011 je bilo na Kemijskem inštitutu 307 zaposlenih, od tega 137 doktorjev znanosti, 4 magistri, 132 z visoko izobrazbo, 8 z višjo izobrazbo in 26 s srednjo ali nižjo izobrazbo (Slika 13).

Slika 13: Izobrazbena struktura Kemijskega inštituta v letu 2011



Vir: Kemijski inštitut, Letno poročilo Kemijskega inštituta, 2011, str. 11

3.1.1 Pregled poslovanja Kemijskega inštituta

Leto 2011 je Kemijski inštitut zaključil s pozitivnim izidom. Uspeh je dosegel predvsem z izvajanjem javne službe, predvsem na področju temeljnih in aplikativnih raziskovalnih projektov, katerih obseg se je povečal. Poslovanje inštituta prikazuje Tabela 2.

Tabela 2: Poslovanje Kemijskega inštituta v letu 2011

PRIHODKI v €	2011	2010	Struktura	INDEKS
			2011 (%)	2011/2010
Raziskovalni programi	4.155.523	4.441.143	25	94
Infrastrukturni programi	506.799	603.519	3	84
Raziskovalni projekti	2.408.783	2.086.687	15	115
Ustanoviteljske obveznosti	1.968.822	1.883.355	12	105
Mladi raziskovalci	2.217.564	2.019.107	13	110
Domači trg	2.986.653	3.151.128	18	95
Tuji trg	645.756	422.713	4	153
Drugi prihodki	1.657.556	1.003.996	10	165
SKUPAJ PRIHODKI	16.547.456	15.611.648	100	106
ODHODKI v €	2011	2010	Struktura	INDEKS
			2011 (%)	2011/2010
Stroški materiala	-1.964.822	-1.936.718	12	101
Stroški storitev	-3.356.680	-2.484.366	20	135
Amortizacija	-1.564.681	-1.548.549	10	101
Stroški dela	-9.247.825	-9.061.085	57	102
Drugi odhodki	-152.004	-144.062	1	106
SKUPAJ ODHODKI	-16.286.012	-15.174.779	100	107
REZULTAT POSLOVANJA	233.274	399.362	-	58

Vir: Kemijski inštitut, Letno poročilo Kemijskega inštituta, 2011, str. 8.

Leto 2011 je inštitut zaključil s presežkom prihodkov v višini 261.444 € (233.274 € po davkih). Dosežen poslovni rezultat inštituta je posledica presežka prihodkov nad odhodki pri prodaji blaga in storitev na trgu, ki je znašal 240.280 € (212.110 € po davkih), in 21.164 € iz javne službe. Na presežek je najbolj vplivala visoka rast prihodkov pri prodaji storitev na trgu.

Inštitut je v letu 2011 realiziral celotne odhodke v višini 16.286.012 €, kar predstavlja v primerjavi z letom 2010 7 % rast. Rast stroškov sledi rasti prihodkov, kar pomeni, da je njihova rast najverjetneje posledica povečanega obsega dejavnosti.

3.1.2 Pregled projektov

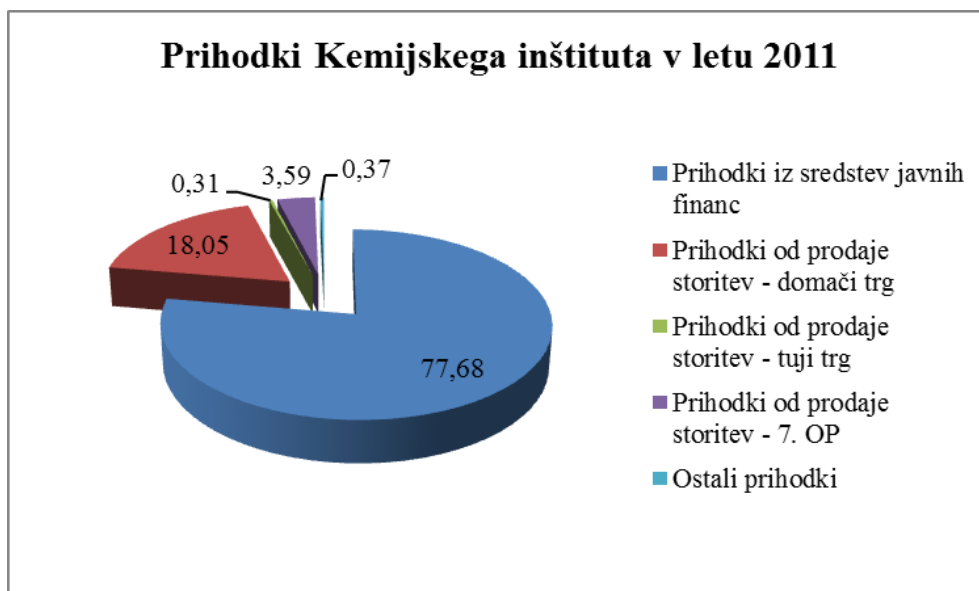
Kemijski inštitut je v letu 2011 sodeloval v 81 raziskovalnih projektih, 16 raziskovalnih programih in 10 projektih Okvirnega programa EU. Izpostavila bom predvsem mednarodne projekte, ki so bili naslednji:

- 6. Okvirni program EU – 1 projekt
- 7. Okvirni program EU – 10 projektov
- Transnacionalni program EU – 1 projekt
- Central Europe projekti – 1 projekt
- COST – 8 projektov
- ERA- NET projekti – 5 projektov
- EUREKA – 1 projekt
- CEA – 1 projekt

Izvajanje projektov 7. Okvirnega programa torej predstavlja 35,7 % delež vseh mednarodnih projektov, ki so se v letu 2011 izvajali na Kemijskem inštitutu. Inštitut si prizadeva, da bi ta delež v prihodnjem letu še povečali.

V strukturi vseh prihodkov, prihodki 7. OP predstavljajo skoraj 4 % delež. Struktura prihodkov je bila v letu 2011 naslednja (Slika 14):

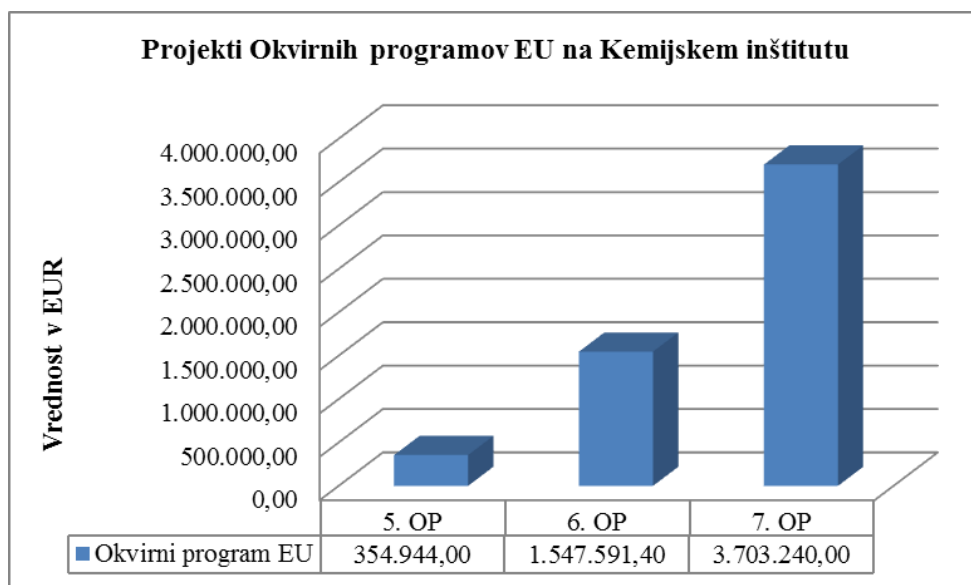
Slika 14: Struktura prihodkov Kemijskega inštituta v letu 2011 v %



Vir: Kemijski inštitut, Letno poročilo Kemijskega inštituta, 2011.

Kemijski inštitut je sodeloval že v prejšnjih Okvirnih programih. Slika 15 prikazuje vrednost projektov v 4., 5. 6. in 7. Okvirnem programu EU.

Slika 15: Projekti v Okvirnih programih EU



Vir: Kemijski inštitut, Letno poročilo Kemijskega inštituta, 2011.

Kemijski inštitut je v letu 2002 pridobil prvi projekt iz naslova Okvirnih programov EU. V 5. OP je tako pridobil tri projekte v skupni vrednosti 354.944 EUR. V 6. OP je bil pri prijavi uspešnejši in tudi uspešno zaključil 14 projektov v skupni vrednosti 1.547.591,40, od tega so bili štiri projekti s povračilom stroškov potovanj, ki v skupno vrednost niso vključeni. 7. OP je za Kemijski inštitut najuspešnejši in sicer bo 12 projektov prineslo 3.703.240 EUR.

- Uspešnost prijav na 7. OP

Kemijski inštitut se je v obdobju od leta 2007 do novembra 2012 prijavil na 52 projektov 7. OP, od tega je bilo 12 prijav uspešnih. V devetih projektih inštitut sodeluje kot partner, v enem je koordinator, dva pa sta Marie Curie projekta z enim partnerjem.

3.1.3 Pregled stroškov in njihovo razporejanje

Kemijski inštitut ima oblikovanih 17 stroškovnih mest, 14 laboratorijev in dva infrastrukturna centra, ki predstavljajo stroškovna mesta raziskovalne dejavnosti ter skupne službe. Na teh stroškovnih mestih nastajajo neposredni in posredni stroški. Ti stroški se razporejajo na stroškovne nosilce, ki jih predstavljajo projekti.

Neposredne stroške lahko neposredno pripišemo stroškovnim nosilcem in zajemajo stroške dela, materiala, nekaterih storitev in amortizacije. Posredni stroški so tisti, ki jih ni mogoče neposredno pripisati stroškovnim nosilcem, vendar jih vseeno posredno bremenijo. To so predvsem stroški telefona, oglaševalskih storitev, strokovne literature, zavarovalnih premij, plačilni promet, komunalne storitve, stroški čiščenja in drugi posredni stroški.

Neposredni stroški, ki so nastali v zvezi z raziskovalno dejavnostjo so:

- stroški materiala: kemikalije, tehnološki plin, laboratorijska steklovina, posebni material za opravljanje raziskav, splošni potrošni material, računalniški material, material za čiščenje in vzdrževanje, gorivo za prevozna sredstva, stroški nadomestnih delov za osnovna sredstva
- stroški storitev: storitve analiz, splošne storitve v zvezi z opravljanjem dela, druge posebne storitve (neproizvodne), tiskarske storitve (fotokopiranje), stroški oglaševalskih storitev, računalniške storitve, poštnina, drugi stroški za komunikacije, tekoče vzdrževanje poslovnih objektov, tekoče vzdrževanje opreme, tekoče vzdrževanje računalniške in komunikacijske opreme, investicijsko vzdrževanje, izdatki za strokovno izobraževanje zaposlenih, stroški konferenc in seminarjev, svetovalne storitve, stroški prevajanja, lektoriranja, stroški odvetnikov in notarjev, stroški za preventivne zdravstvene preglede, stroški za zdravstveno zavarovanje tujcev, članarine, prevozni stroški, hotelske in restavracijske storitve, stroški prevoza in drugi izdatki za službena potovanja, avtorski honorar, pogodbe o delu, študentski servis, izplačila tujim raziskovalcem, reprezentanca, darila, obratovalni stroški stanovanj, stroški drugih storitev.
- stroški dela: stroški dela raziskovalcev.

Posredni stroški, ki so nastali v zvezi z raziskovalno dejavnostjo so:

- stroški materiala: električna energija, stroški porabe druge energije (plin), voda, komunalne storitve, stroški časopisov, revij in strokovne literature, splošni potrošni material.
- stroški storitev: stroški telefona, zavarovalne premije za opremo, stroški čiščenja, stroški varovanja zgradb in prostorov.
- amortizacija
- stroški dela: stroški dela skupnih služb

Neposredni stroški se razporejajo na dejavnost javne službe in na tržno dejavnost neposredno glede na to, v kateri dejavnosti so nastali. Posredni stroški (amortizacija, splošni stroški upravljanja in vodenja ter drugi splošni stroški) se delijo med dejavnosti javne službe in tržno dejavnost po ključu razmerja neposrednih stroškov obeh dejavnosti.

Stroški se na Kemijskem inštitutu najprej razdelijo glede na dejavnost javne službe in glede na tržno dejavnost. Dejavnost je organizacijsko in vsebinsko najpomembnejša za odločitev o spremljanju stroškov (Čižman, 2011, str. 9). Izračuna se odstotek stroškov, ki so nastali pri

opravljanju javne dejavnosti in odstotek stroškov, ki nastanejo pri opravljanju tržne dejavnosti po posameznih stroškovnih nosilcih. V Tabeli 3 je prikazana delitev stroškov glede na obe dejavnosti za leto 2011.

Tabela 3: Delitev stroškov glede na javno in tržno dejavnost v letu 2011

Odhodki javna služba (v EUR)	12.924.571
Odhodki tržna dejavnost (v EUR)	3.361.441
Skupaj odhodki (v EUR)	16.286.012
Delež odhodkov javne službe v celotnih odhodkih (v %)	79
Delež odhodkov tržne dejavnosti v celotnih odhodkih (v %)	21

Tako izračunan ključ predstavlja sodilo tudi za delitev stroškov v skupnih službah. Del stroškovnih nosilcev v skupnih službah (projekti skupnih služb) je neposredno definiranih glede dejavnosti, del pa se deli po izračunanem ključu.

Posredni stroški, ki nastanejo v skupnih službah so deloma pokriti s financiranjem ustanoviteljskih obveznosti. To financiranje je namenjeno za pokrivanje:

- vzdrževanja in obnavljanja nepremičnin in opreme, stroške upravljanja in vodenja in fiksne stroške delovanja,
- povračilo stroškov v zvezi z delom in drugih osebnih prejemkov: stroški za prehrano med delom, stroški za prevoz na delo in z dela, regres in ostali stroški (premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja, sredstva za jubilejne nagrade, odpravnine ob upokojitvah ter sredstva za odpravnine zaradi odpovedi pogodb o zaposlitvi iz poslovnega razloga oziroma v primeru presežnih delavcev).

Nekateri zaposleni v skupnih službah so neposredno vključeni v projekte in del njihovih plač predstavlja neposredni strošek teh projektov. V splošnem so stroški skupnih služb s prihodki od financiranja ustanoviteljskih obveznosti pokriti v višini 74 %. Ostali del je financiran iz tržne dejavnosti in sicer se prihodek od izstavljenih računov oz. zahtevkov razdeli na laboratorij in na skupne službe v razmerju 90:10. Prav tako se delijo tudi posredni stroški projektov Okvirnih programov v višini ene tretjine izračunanih posrednih stroškov v obdobju.

Na inštitutu velik del stroškov predstavlja amortizacija opreme. Seznam opreme se nahaja na posameznem stroškovnem mestu. Sodilo za razporejanje stroškov amortizacije na posamezne stroškovne nosilce najprej poteka glede na dejavnost. Vodja projekta na začetku določi ali gre za projekt javne službe ali za projekt tržne dejavnosti, kar se zabeleži v glavni knjigi. Ključ za razporeditev amortizacije so stroški, ki nastanejo na določenem stroškovnem nosilcu. Te stroške se ugotavlja na tri mesece, ko se pripravljajo informativne kvartalne bilance. Najprej

se ugotovi delež stroškov, ki pripadajo tržni dejavnosti oziroma javni službi. Tako ugotovljene zneske se potem razdeli na stroškovne nosilce tako, da se izračuna odstotek neposrednih stroškov posameznega stroškovnega nosilca v celotnih stroških stroškovnega mesta. Tako dobljen odstotek se uporabi za določitev višine stroška amortizacije, ki odpade na posamezen stroškovni nosilec. Upoštevajo pa se vsi nastali stroški (stroški dela, materiala, storitev in drugi stroški).

Pomanjkljivost takega načina razporejanja amortizacije je, da imajo lahko nekateri stroškovni nosilci zelo visoke stroške dela, pri svojem delu pa ne uporabljajo veliko opreme. Na take stroškovne nosilce zato odpade prevelik strošek amortizacije. Veliko boljše sodilo bi bilo, da bi se določil skrbnik opreme večje vrednosti (na primer nad 50.000 EUR), ki bi skrbel za dnevno beleženje uporabe opreme. Na podlagi ur, ko je bila oprema uporabljena, bi se izračunal odstotek uporabe opreme in iz tega strošek amortizacije, ki bi odpadel na posamezno stroškovno mesto oziroma na posameznega stroškovnega nosilca.

Na podlagi sodila se razporejajo še stroški telefona, stroškovne literature ter revij. Tudi ti se ugotavljajo na tri mesece in se delijo glede na število prisotnih zaposlenih v določenem trimesečju na posameznih stroškovnih mestih.

Stroški zavarovalnih premij opreme se delijo na podlagi stanja nabavnih vrednosti opreme na zadnji dan preteklega leta. Strošek premije se razdeli glede na delež nabavne vrednosti posamezne opreme v skupni nabavni vrednosti opreme.

Stroški, ki se trenutno ne razporejajo na stroškovne nosilce, so naslednji:

- stroški električne energije, plina, komunalnih storitev, čiščenja, varovanja zgradb in prostorov. Ti stroški bi se lahko delili na podlagi kvadratnih metrov, ki jih ima posamezno stroškovno mesto na razpolago.
- splošni potrošni material (papir, tiskanje in podobno) bi se lahko delil glede na število prisotnih zaposlenih v določenem trimesečju na posameznih stroškovnih mestih.
- stroški plač v skupnih službah: del stroškov plač v skupnih službah bi se lahko delil na podlagi ocenjenih ur, ki jih porabijo za delo na določenem stroškovnem nosilcu. Sodilo bi bilo lahko tudi vrednost posameznih projektov oziroma stroškovnih nosilcev v določenem obdobju. Na podlagi izračunanega deleža bi se ugotovil strošek dela zaposlenih v skupnih službah, ki bi odpadel na posamezen stroškovni nosilec. Pri tem bi se iz izračuna izvzelo tiste zaposlene, ki ne opravljajo takih del, ki bi jih lahko povezali s posameznimi stroškovnimi nosilci.

3.2 Projekti 7. Okvirnega programa na Kemijskem inštitutu

3.2.1 Projektna ideja in oblikovanje konzorcija

Primarna naloga raziskovalcev Kemijskega inštituta je pridobivanje in sodelovanje v projektih na različnih področjih. V nadaljevanju bom predstavila primer uspešne pridobitve projekta 7. OP.

- Projektna ideja

Projektna ideja za projekt z akronimom EUROLIS je nastala na podlagi izkušenj iz preteklih projektov (6. OP). Tematika projekta je bila v interesu Evropske skupnosti in sicer gre za razvijanje akumulatorja za električne avtomobile. Laboratorij, ki se na inštitutu s takim razvojem ukvarja je že nekaj let član Evropskega raziskovalnega inštituta (angl. *European research institute*) ALISTORE-ERI. Področje baterij za električne avtomobile je sicer že precej raziskano, prijavitelj projekta pa je že znano nadgradil z razvojem zmogljivejše baterije. Cilj projekta je razviti akumulator, ki bi bil tri do štirikrat zmogljivejši in polovico cenejši od sedanjega. Z enim polnjenjem bi tako električni avtomobil lahko prevozil 500 kilometrov.

- Iskanje primerne razpisa

Razpisov na to aktualno temo je precej, ker je v zadnjem času zelo aktualna skrb za okolje. Električna energija spada med obnovljive vire, zato na pravi razpis ni bilo potrebno dolgo čakati.

- Oblikovanje konzorcija

Projekt je financiran v sklopu javno-zasebnega partnerstva »Green Car Initiative« in združuje sedem raziskovalnih inštitucij ter univerz iz Slovenije, Francije, Nemčije, Švedske in Italije ter štiri evropske industrijske partnerje (Renault, Volvo technologies, SAFT in Solvionic).

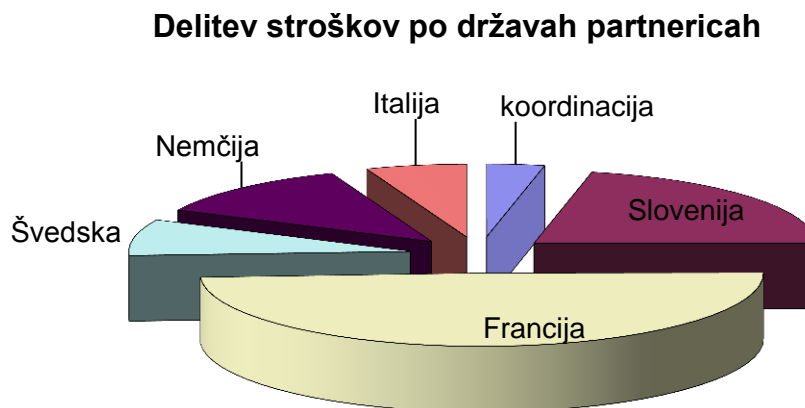
Oblikovanje konzorcija projekta EUROLIS se je začelo s predstavitvijo na redni seji Evropskega raziskovalnega inštituta. Nekaj partnerjev je pristopilo k projektu že po predstavitvi. Nekaj raziskovalnih inštitucij pa se je kasneje odzvalo na povabilo k projektu. Prav gotovo jih je k sodelovanju pritegnil tudi seznam močnih industrijskih partnerjev.

3.2.2 Načrt aktivnosti in stroškov

Načrt aktivnosti pripravi prijavitelj projekta. Pri projektu EUROLIS je prijavitelj najprej partnerje zaprosil za oceno dela, ki bi ga na projektu opravili in kakšni stroški bi pri tem nastali. Že prej si je pripravil okvirno oceno glede na predvideno delo posameznega partnerja. Ker je financiranje projekta omejeno, je moral dobro razmisliti kakšen delež sredstev bo pripadal posameznemu partnerju.

Pri pogajanju za finance ni šlo brez težav. Nekateri partnerji so zahtevali velike deleže, čeprav njihov vložek dela ne bi bil tako velik. Taki problemi so nastali predvsem pri velikih industrijskih partnerjih, ki so hoteli večji delež samo zaradi svoje prisotnosti v projektu. Skozi pogajanja med partnerji je nastala naslednja delitev (Slika 16):

Slika 16: Delitev stroškov projekta Eurolis po državah partnericah



Skupna delitev stroškov je izhajala iz podrobnejšega načrta stroškov vsakega posameznega partnerja. Kemijski inštitut pri projektu sodeluje v šestih delovnih sklopih. Načrt stroškov je bil narejen po ustaljenem načinu načrtovanja stroškov projektov in je opisan v nadaljevanju.

Načrtovanje stroškov projektov 7. OP in tudi drugih projektov poteka v službi za plan in analize. Pri načrtovanju stroškov sodeluje vodja projekta in zaposleni v omenjeni službi. V kolikor je načrtovanje bolj kompleksno in vsebinsko sega tudi na druga področja, se v načrtovanje vključita tudi pomočnik direktorja za finančne zadeve in pomočnik direktorja za pravne zadeve.

Pri načrtovanju je v pomoč tudi program za projektno vodenje Web2Project. Program je še v fazi uvajanja, zato je excel še vedno glavno programsko orodje. Pri načrtovanju se največkrat uporablja metoda načrtovanja stroškov po aktivnostih.

Pri načrtovanju stroškov se najprej pregleda razpisna dokumentacija, kjer je opisano, kateri stroški so upravičeni. Glede na vsebino projekta se ocenijo materialni in ostali stroški. Stroški dela v večini projektov predstavljajo največji del stroškov, zato je pomembno, da so čimbolj pravilno ocenjeni. Za vsakega zaposlenega, ki je predviden za delo na projektu, se izračuna urno oziroma mesečno postavko (povprečje letne bruto-bruto plače). Glede na delež časa, ki naj bi ga na projektu porabil, se izračuna njegov strošek dela (Tabela 4). Pri tem je potrebno paziti na razpoložljivost ur, ker največkrat raziskovalci delajo na več projektih hkrati.

Tabela 4: Načrtovanje stroškov dela na projektu

Kategorija	% dela na projektu	WP1	WP2	WP3	WP5	WP6	Planirani skupni človek-mesec*
Projektni vodja	50	6,00	2,00	2,00	8,00	2,00	20,00
Raziskovalec 1	17			8,00			8,00
Raziskovalec 2	16			8,00			8,00
Raziskovalec 3	50			0,00	12,00		12,00
Raziskovalec 3	100			0,00			36,00
SKUPAJ		6,00	2,00	42,00	20,00	2,00	84,00
Stroški dela za celotno trajanje projekta							
Kategorija	Mesečna bruto plača (v	WP1	WP2	WP3	WP5	WP6	Planirani skupni stroški dela
Projektni vodja	5.000	30.000	10.000	10.000	40.000	10.000	100.000
Raziskovalec 1	4.500	0	0	36.000	0	0	36.000
Raziskovalec 2	2.500	0	0	20.000	0	0	20.000
Raziskovalec 3	3.000	0	0	0	36.000	0	36.000
Raziskovalec 4	2.000	0	0	48.000	0	24.000	72.000
SKUPAJ		30.000	10.000	114.000	76.000	34.000	264.000

Legenda: * WP (*angl. Work package*) – delovni sklop. Obseg dela je izražen v enoti človek-mesec, ki pomeni v povprečju 174 delovnih ur na mesec.

Velikokrat je skupno financiranje projekta že znano in je potrebno planirati v okvirih danega obsega sredstev. V takih primerih se ocenijo neposredni stroški projekta glede na dani obseg sredstev, ki so na voljo za določene aktivnosti. Problem takega planiranja nastane, če so stroški zaradi omejitev financiranja podcenjeni. Projekti 7. OP so v večini le delno financirani (75 %) in je potrebno planirati tudi sofinanciranje iz drugih virov, ki so lahko iz javne službe ali iz gospodarstva.

Primer načrta vseh stroškov projekta 7. OP prikazuje Tabela 5. Po delovnih sklopih (WP-jih) je razdeljeno koliko stroškov dela, materiala, opreme, potovanj in ostalih stroškov je predvidenih po posameznih aktivnostih. Načrt stroškov posameznih aktivnosti ni zavezujoč in je dovoljeno prosto prehajati med posameznimi kategorijami. To pomeni, da če porabimo

manj stroškov materiala, lahko na ta račun porabimo več stroškov dela. Enako velja tudi za ostale vrste stroškov. Iz tega razloga je načrtovanje stroškov teh projektov lažje, ker je na koncu pomembno, da je porabljen skupni obseg sredstev.

Tabela 5: Načrt stroškov projekta 7. Okvirnega programa

Partner 1	WP1	WP2	WP3	WP5	WP6	SKUPAJ
Kemijski inštitut	MAN*	RTD*	RTD	RTD	RTD	
Človek –mesec*	7,00	2,00	42,00	20,00	14,00	85,00
Zaposleni na projektu						
Stroški dela	35.000	10.000	114.000	76.000	34.000	269.000
Ostali stroški						
Stroški materiala			40.000	40.000	20.000	100.000
Stroški opreme			0	0	0	0
Stroški potovanj			16.000	16.000	6.000	38.000
Ostali stroški						0
Vsi direktni stroški	35.000	10.000	170.000	132.000	60.000	407.000
Indirektni stroški	21.000	6.000	102.000	79.200	36.000	244.200
Stroški podizvajalcev	2.000	0	0	0	0	2.000
Celotni stroški	58.000	16.000	272.000	211.200	96.000	653.200
EU sofinanciranje	58.000	12.000	204.000	158.400	72.000	504.400
Model za izračun posrednih stroškov						
Pavšalni pribitek posrednih stroškov			60 %			
RTD EU- sofinanciranje						
Tip organizacije – akademska organizacija			75 %			

Legenda: * WP (*angl. Work package*) – delovni sklop. Obseg dela je izražen v enoti človek-mesec, ki pomeni v povprečju 174 delovnih ur na mesec.

* MAN (*angl. Management costs*) pomeni stroške managementa.

* RTD (*angl. Research and Technological Development*) pomeni stroške raziskovalnih dejavnosti.

3.2.3 Uporaba stroškovnih modelov

Kemijski inštitut pri vodenju projektov 7. Okvirnega programa uporablja model celotnih stroškov s pavšalnim pribitkom 60 % za posredne stroške. Glede na to, da so posredni stroški v višini do 74 % že pokriti iz drugega vira, bi bilo smiselno preostanek pripisati posameznim projektom, ki bi tako izkazovali bolj realno vrednost stroškov. V tem primeru bi prišel v poštev model celotnih stroškov z dejanskimi posrednimi stroški. V nadaljevanju bom primerjala vse tri stroškovne modele 7. OP:

- model celotnih stroškov z dejanskimi posrednimi stroški
- model celotnih stroškov s pavšalnim pribitkom 20 % za posredne stroške

- model celotnih stroškov s pavšalnim pribitkom 60 % za posredne stroške.

Za lažjo predstavitev bodo modeli predstavljeni kot simulacija projekta X s stopnjo financiranja 100 %.

Projekt X je raziskovalni projekt, ki ima naslednjo strukturo upravičenih stroškov (Tabela 4).

Tabela 4: Struktura upravičenih stroškov projekta X v EUR za leto 2011

Stroški dela (angl. <i>Personell</i>)	43.580
Stroški raziskovalca z doktoratom	23.750 (79 % časa za delo na projektu)
Stroški tehničnega sodelavca	19.830 (90 % časa za delo na projektu)
Stroški materiala in storitev (angl. <i>Consumables</i>)	12.000
Stroški potovanj (angl. <i>Travel</i>)	3.000
Stroški opreme - amortizacije (angl. <i>Equipment</i>)	8.800 (nabavna vrednost opreme 44.000)
Skupaj neposredni stroški	67.380

3.2.3.1 Ocena posrednih stroškov v letu 2011

Po tem modelu se dokazujejo vsi stroški, tudi posredni. Ocena posrednih stroškov je naslednja:

- stroški dela: v letu 2011 je bilo stroškov dela v skupnih službah 1.075.690 EUR (nepokritih 26 %). Projekt X je imel v celotnih prihodkih 0,41 % delež. Upravičeni posredni stroški dela na projektu so bili 1.146,68 EUR .
- stroški zavarovalne premije opreme: stroški zavarovalnih premij so v letu 2011 znašali 46.345 EUR, celotna nabavna vrednost opreme pa 21.274.215 EUR. Oprema je imela v celotni nabavni vrednosti 0,2 % delež. Upravičen posredni strošek zavarovalne premije opreme je 92,69 EUR.
- stroški električne energije, plina, komunalnih storitev, čiščenja, varovanja zgradb in prostorov: v letu 2011 so ti stroški znašali 507.698 EUR. Stavba Kemijskega inštituta obsega 7.812 m² površine. Stroškovno mesto, ki je nosilec projekta razpolaga s prostori v velikosti 320 m². Omenjeni stroški bi torej znašali 19.496,85 EUR. Delež prihodkov projekta X v prihodkih stroškovnega mesta znaša 8,5 %, kar pomeni da lahko projektu X pripišemo 1.767,72 EUR stroškov električne energije, plina, komunalnih storitev, čiščenja ter varovanja stavb in prostorov.
- splošni potrošni material: stroški splošnega potrošnega materiala so v letu 2011 znašali 107.857 EUR. V stroškovni enoti je bilo na zadnji dan leta 2011 22 zaposlenih, kar pomeni, da se jim pripiše 7,2 % splošnih stroškov (7.765,7 EUR). Na projektu X bi lahko uveljavljali stroške splošnega potrošnega materiala v višini 28 EUR.

- stroški vzdrževanja: nepokriti stroški so v letu 2011 znašali 168.388,15 EUR. Če uporabimo ključ površine stavbe in laboratorija, bi lahko na projekt pripisali 8,5 % teh stroškov in to bi za leto 2011 bilo 14.313 EUR.

Projektu X bi v letu 2011 lahko pripisali 17.348 EUR posrednih stroškov.

3.2.3.2 Primerjava stroškovnih modelov

Tabela 6 prikazuje uporabo vseh treh stroškovnih modelov projekta X v letu 2011.

Tabela 6: Primerjava stroškovnih modelov v 7. OP

Stroškovni model	Direktni stroški	Posredni stroški	Prihodek stroškovne enote - laboratorij	Prihodek stroškovne enote – skupne službe
Model celotnih stroškov z dejanskimi posrednimi stroški	67.380	17.348	84.728	0
Model celotnih stroškov s pavšalnim pribitkom 20 % za posredne stroške	67.380	13.476	76.364	4.492
Model celotnih stroškov s pavšalnim pribitkom 60 % za posredne stroške	67.380	40.428	94.332	13.476

Prihodki stroškovnih enot so izračunani na naslednji način:

1. Model celotnih stroškov z dejanskimi posrednimi stroški:

$$\text{Prihodek stroškovne enote – laboratorij} = 67.380 + 17.348 = 84.728 \text{ (EUR)} \quad (3)$$

$$\text{Prihodek stroškovne enote – skupne službe} = 0 \text{ (EUR)}$$

2. Model celotnih stroškov s pavšalnim pribitkom 20 % za posredne stroške:

$$\text{Prihodek stroškovne enote – laboratorij} = 67.380 + (2/3 * 13.476) = 76.364 \text{ (EUR)} \quad (4)$$

$$\text{Prihodek stroškovne enote – skupne službe} = 1/3 * 13.476 = 4.492 \text{ (EUR)}$$

3. Model celotnih stroškov s pavšalnim pribitkom 60 % za posredne stroške:

$$\text{Prihodek stroškovne enote – laboratorij} = 67.380 + (2/3 * 40.428) = 94.332 \text{ (EUR)} \quad (5)$$

$$\text{Prihodek stroškovne enote – skupne službe} = 1/3 * 40.428 = 13.476 \text{ (EUR)}$$

Iz Tabele 6 je razvidno, da je uporaba modela celotnih stroškov s pavšalnim pribitkom 60 % za laboratorije še vedno najbolj ugodna. Skupnim službam pa bi bilo bolj ugodno uporabljati model celotnih stroškov z dejanskimi posrednimi stroški. Zaradi delitve posrednih stroškov, bi se tako stroški v skupnih službah znižali za 17.348 EUR. V primeru modela s pavšalnim pribitkom 20 % skupne službe sicer dobijo 1/3 pavšala (4.492 EUR), vendar s tem prihodkom ne pokrijejo celotnih posrednih stroškov in jim še vedno ostane nepokrita razlika (12.856 EUR). Enako je pri 60 % pavšalnem pribitku kjer ostane nepokrita razlika v višini 3.872 EUR.

Ker se na Kemijskem inštitutu izvaja veliko različnih projektov in je na podlagi enega projekta težko ugotoviti ali je to res najbolj ugoden model, sem v nadaljevanju naredila analizo za več projektov 7. OP. Izbrala sem projekte, ki so v celoti raziskovalne narave. Ključ delitve posrednih stroškov je število raziskovalnih ur, ki so jih raziskovalci opravili na projektih (Tabela 7).

V letu 2011 je bilo vseh opravljenih raziskovalnih ur 479.259. Posrednih stroškov, ki so bremenili skupne službe in niso bili pokriti iz drugih virov je bilo za 1.589.226 EUR.

Tabela 7: Delitev posrednih stroškov za leto 2011 glede na število raziskovalnih ur

Projekti 7. OP	Raziskovalne ure	Delež (v %)	Direktni stroški	Pavšal (60 %)	Pavšal (20 %)	Dejanski posredni stroški
Projekt 1	3.512	22	40.601	24.360	8.120	11.646
Projekt 2	1.428	9	10.157	6.094	2.031	4.735
Projekt 3	2.815	18	26.763	16.058	5.353	9.334
Projekt 4	4.565	29	122.880	73.728	24.576	15.137
Projekt 5	3.338	21	56.573	33.944	11.315	11.069
Skupaj	15.658	100	256.975	154.185	51.395	51.922

Na 5 izbranih projektov 7. OP bi lahko razporedili 51.922,01 posrednih stroškov. Ta znesek je primerljiv s pavšalnim pribitkom v višini 20 %.

Način razporejanja posrednih stroškov na podlagi raziskovalnih ur je pravzaprav način poenostavljene metode, ki je opisana v podpoglavju 2.5.3.2 in jo dovoljuje tudi Evropska komisija.

3.2.4 Spremljanje in kontroliranje projektov

Spremljanje in kontroliranje stroškov projektov poteka s pomočjo računovodskega programa Vasco in programa za projektno vodenje Web2project. Vsak projekt ima svojo identifikacijsko številko in je evidentiran kot samostojen stroškovni nosilec. Tako se za vsak projekt lahko ugotovi kakšni stroški so pri izvajanju aktivnosti nastali. Tak način vodenja stroškov preprečuje nastanek morebitnega dvojnega financiranja istega stroška.

Projektom 7. OP se posveča še posebno pozornost. Ker je način poročanja teh projektov drugačen od nacionalnih projektov, zahtevajo drugačen pristop k spremljanju stroškov. Projekte se spremlja na tri mesece ob kvartalnih poročilih.

1. Ugotavljanje in evidentiranje stroškov

Obvezen dokument, ki ga je potrebno izpolniti ob naročilu blaga je zahtevek za naročilo. Za zagotavljanje nadzora nad naročili, zahtevek podpiše vodja laboratorija. Na zahtevku mora biti navedeno za kateri projekt se blago naroča oziroma delovni nalog (stroškovni nosilec) projekta. Zahtevek se po prejetju blaga priloži k računu.

2. Pregled stroškov

Stroške, ki nastanejo na projektih 7. OP se pregleda vsake tri mesece ob kvartalnih finančnih poročilih. Pri tem se preveri časovnice in število ur, ki so bile opravljene na projektu ter ostale nastale stroške (stroški potovanj, materiala, storitev,...). Stroške, ki niso upravičeni, se izloči in prenese na druge stroškovne nosilce ali se jih pokrije s pavšalom za posredne stroške iz projekta.

Ko se ugotovi višino nastalih stroškov, se za ta del vkalkulira prihodke. Pričakovane prihodke se vkalkulira zato, da stroškovni nosilci ne izkazujejo negativnega stanja. Projekti 7. OP niso namenjeni ustvarjanju dobička in zato izkazujejo stanje nič. Za izvajanje projektov 7. OP se navadno prejme avansno plačilo, ki se ga črpa ob nastalih stroških.

3. Ugotavljanje odstopanj od planiranih stroškov

S pomočjo programa Web2Project lahko v vsakem trenutku ugotovimo odstopanja od planiranih stroškov. Planiranje poteka tako na ravni projekta kot na ravni celotnega inštituta. Primer spremljanja stroškov v programu Web2Project prikazuje Slika 17.

Iz izpisa stroškov projekta lahko vidimo delež porabe sredstev in odstopanja od planiranih. Izbran projekt se je začel 1.10.2010 in ima do decembra 2012 delež porabe 26,44 %. Na nivoju celotnega projekta se zdi ta poraba prenizka in bi glede na čas trajanja projekta morala biti približno na polovici. Najprej moramo ugotoviti zakaj je do te razlike prišlo in proučiti

možnosti kako bi to razliko nadoknadili. Eden od možnih razlogov je ta, da je bil inštitut kot partner na projektu dodeljen za izvajanje aktivnosti, ki so se pričele kasneje. Se pravi, da bi več stroškov nastalo proti koncu izvajanja projekta.

Razlog je lahko tudi ta, da raziskovalci ne usmerjajo stroške pravilno oziroma jih ne pripišejo pravim stroškovnim nosilcem. Zato je pomembno, da se stroške večkrat pregleduje, da se ugotovi pravilne stroškovne nosilce in pravočasno korigira napake.

Slika 17: Izpis planiranih in dejanskih stroškov projekta 7. OP po delovnih sklopih

Delovni sklop	Začetek	Konec	Vir	Pogodbeni stroški	Sofinancirani stroški	Dejanski stroški	Delež porabe	Neupravičeni stroški
WP2	1.1.2010	31.12.2014	RTD Stroški dela	7.219,56	5.414,67	3.132,12	57,85%	
WP4	1.7.2010	31.12.2014	RTD Stroški dela	40.912,93	30.684,70	8.917,02	29,06%	
WP2	1.1.2010	31.12.2014	RTD Materialni stroški	825	618,75	0,00	0,00%	
WP4	1.7.2010	31.12.2014	RTD Materialni stroški	4.675,00	3.506,25	1.213,11	34,60%	312,15
WP2	1.1.2010	31.12.2014	RTD Stroški potovanj	750	562,5	0,00	0,00%	
WP4	1.7.2010	31.12.2014	RTD Stroški potovanj	4.250,00	3.187,50	985,32	30,91%	
WP4	1.7.2010	31.12.2014	RTD Stroški opreme	5.030,31	3.772,73	1.235,12	32,74%	
WP6	1.1.2010	31.12.2014	Ostalo	5.753,00	5.753,00		0,00%	
WP7	1.1.2010	31.12.2014	MNG	5.062,40	5.062,40	0,00	0,00%	
Skupaj				74.478,20	58.562,50	15.482,69	26,44%	312,15
Posredni stroški	1.1.2010	31.12.2014	RTD overhead	38.196,40	28.647,30		0,00%	
Posredni stroški	1.1.2010	31.12.2014	Other overhead	3.451,80	3.451,80		0,00%	
Posredni stroški	1.1.2010	31.12.2014					0%	
Skupaj				41.648,20	32.099,10		0,00%	

Legenda: * WP (*angl. Work package*) – delovni sklop. Obseg dela je izražen v enoti človek-mesec, ki pomeni v povprečju 174 delovnih ur na mesec.

* MNG (*angl. Management costs*) pomeni stroške managementa.

* RTD (*angl. Research and Technological Development*) pomeni stroške raziskovalnih dejavnosti.

Vir: Kemijski inštitut, Web2Project, 2012.

3.2.5 Ugotovitve in priporočila

Kemijski inštitut pri vodenju projektov uporablja metodo vodenja stroškov po aktivnostih. Taka metoda se uporablja tudi pri načrtovanju stroškov projektov. Ker so si projekti velikokrat podobni, bi bila smiselna tudi uporaba analogne metode ocenjevanja stroškov.

Pri vodenju projektov 7. OP inštitut uporablja model celotnih stroškov s pavšalnim pribitkom 60 % za posredne stroške. Odločitev za tak model izhaja iz tega, da bi se težko določilo primerne ključne oziroma sodila za razporejanje posrednih stroškov. Pavšalni pribitek je pri teh

projektih morda res dovolj visok za pokrivanje vseh skupnih stroškov, vendar bi moral biti obseg teh projektov veliko večji. Pridobiti tako veliko število teh projektov pa je malo verjetno.

Simulacija uporabe treh različnih stroškovnih modelov 7. OP na primeru projekta X je dovolj dobro pokazala, da bi za skupne službe prišel v poštev model celotnih stroškov z dejanskimi posrednimi stroški. Na ta način bi se precejšen del posrednih stroškov razporedilo na projekte s primernimi ključi. Nekaj predlogov razporeditve sem navedla v poglavju 3.1.3. Pri tem bi najbolj izpostavila amortizacijo opreme. Uporabo opreme bi bilo potrebno evidentirati s pomočjo časovnic in na ta način ugotoviti delež uporabe za posamezen projekt. Ključ, ki se trenutno uporablja (na podlagi vseh nastalih stroškov na projektu) ni pravilen pri izvajanju projektov, ki opreme ne uporabljajo veliko. Na te projekte se zato pripisuje prevelik strošek amortizacije opreme.

Model celotnih stroškov z dejanskimi posrednimi stroški pa pri izvajanju projektov 7. OP ne bi bil tako ugoden za stroškovne enote oziroma laboratorije. Ti s 60 % pavšalom za posredne stroške pridobijo precej več prihodka. Simulacija pa je pokazala, da bi bil za njih bolj ugoden tudi model z 20 % pavšalnim pribitkom za posredne stroške. Ker se na Kemijskem inštitutu izvajajo tudi projekti, ki nimajo pravice do uveljavljanja pavšala za posredne stroške, bi bilo smiselno izkazovanje dejanskih posrednih stroškov tudi za laboratorije.

Vodstvo Kemijskega inštituta zagovarja odločitev, da posredni stroški ostanejo na skupnih službah, ki so bile iz tega razloga tudi ustanovljene. Največja težava je iskanje primernih ključev delitve teh stroškov. Iz tega razloga sem poskusila razdeliti stroške na podlagi opravljenih raziskovalnih ur. Vse posredne stroške z izjemo amortizacije opreme, ki na skupnih službah niso pokriti in nastanejo ob izvajanju projektne aktivnosti bi se lahko zbiralo na začasnem skupnem stroškovnem nosilcu. Na posamezne projekte bi se jih nato razdelilo na podlagi opravljenih raziskovalnih ur na teh projektih. Na primeru petih projektov 7. OP sem ugotovila, da bi razporejanje dejanskih posrednih stroškov na podlagi opravljenih raziskovalnih ur bilo bolj ugodno, če bi bil pavšal za posredne stroške nižji od 20 %. V tem primeru bi se torej uporabljalo poenostavljeno metodo, ki je opisana v okviru stroškovnih modelov 7. OP. Slabost uporabe te metode je v tem, da ne bi prišla v poštev pri projektih, ki nimajo raziskovalnih ur, kar pomeni, da pri teh projektih strošek dela ni upravičen. Na inštitutu se izvaja veliko različnih projektov z različnimi zahtevami glede upravičenosti stroškov, zato je uporaba enotnega ključa delitve posrednih stroškov vprašljiva.

Ker je zaradi gospodarske krize čedalje večji poudarek na pridobivanju projektov 7. OP, je priprava in prijava teh projektov zelo zahtevna naloga. Pri pripravi finančnih podatkov pomaga Služba za plan in analize, vsebinski del pa morajo napisati raziskovalci sami. Inštitut sicer razmišlja o ustanovitvi projektne pisarne, ki bi morala biti sestavljena tako, da bi nudila pomoč pri:

- iskanju primernih razpisov,

- iskanju partnerjev,
- izpolnjevanju prijavnih obrazcev,
- premagovanju administrativnih ovir (na kaj morajo biti raziskovalci pozorni pri prijavah),
- pogajanjih,
- sestavi pogodb,...

Prijave na projekte 7. OP so administrativno zelo zahtevne in zaradi tega se veliko raziskovalcev ne želi ukvarjati s temi projekti. S pomočjo strokovno usposobljenega osebja, ki bi sestavljalo projektno pisarno, bi se jih prav gotovo več odločilo za prijavo na te projekte.

Zaradi gospodarske krize, ki je zajela tudi Kemijski inštitut, je ustanovitev projektne pisarne trenutno precej vprašljiva. Laboratoriji se ukvarjajo s precej različnimi raziskovalnimi temami, tako da bi težko zaposlili osebo, ki bi tudi vsebinsko pokrivala ta področja. Smiselno bi bilo tudi razmisliti o določitvi raziskovalca na laboratorijih, ki bi skrbel za vsebinsko pomoč pri prijavah. Veliko mlajših raziskovalcev zanimajo projekti 7. OP, vendar nimajo dovolj znanja in izkušenj, da bi se prijavili na te projekte. Lahko pa bi pomagali izkušenim raziskovalcem in s tem povečali možnosti za uspešno prijavo.

Na primeru uspešne prijave projekta Eurolis se je tudi izkazalo kako pomembno je, da poznaš prave ljudi. Z obiskovanjem kongresov, delavnic in konferenc lahko vzpostavimo pomembne vezi, ki nam lahko pomagajo pri sestavi konzorcija ali pri sodelovanju pri projektu kot partner. Zaradi pomanjkanja denarja so obiskovanja takih dogodkov skoraj ukinjena. Za povečanje števila projektov 7. OP ta ukrep ni ravno priporočljiv. Potrebno bi bilo skrbno izbrati dogodke, ki bi lahko koristili pri vzpostavitvi novih kontaktov in udeležbo na teh dogodkih omejiti na raziskovalce, ki bi lahko k temu tudi pripomogli.

SKLEP

Organizacija je lahko uspešna le, če se aktivno vključuje v svoje okolje, prispeva vanj in se nanj tudi odziva. Še zlasti je pomembno vključevanje v dogajanja, ki prinašajo nove priložnosti tako za zaposlene kot tudi uporabnike. Vodja organizacije lahko z odločitvijo o vključevanju v različne projekte pomaga zaposlenim in uporabnikom pri njihovem vključevanju v širše okolje (Radinovič, 2009).

Projekte različni avtorji različno definirajo. Skupno jim je to, da so projekti skupine nalog in aktivnosti, ki se izvajajo z določenim ciljem. Ko je ta cilj dosežen, se projekti praviloma zaključijo. Tradicionalno je projektno delo tehnično in k nalogam orientirano, koncentrirano na razdelitvi nalog in doseganju rezultatov. Timsko delo pa poudarja človeško dimenzijo, torej je veliko bolj orientirano k procesu in koncentrirano na eksperimentalnem učenju.

Projektno vodenje je svojevrstna umetnost. Tehnike projektnega vodenja so poznali že vojaki, ki so morali reševati kompleksne situacije in si niso mogli pomagati s tradicionalnimi načini. Projekti velikokrat zahtevajo reševanje kompleksnih situacij, zato je vodenje projektov izredno pomembno, da se dosežejo zastavljeni projektne cilji.

Ravno tako pomembno je načrtovanje projektov. Načrtu aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo projekta sledi načrt stroškov. Stroški morajo biti čim bolj pravilno ocenjeni, da se izognemo problemom med izvajanjem projektov. Pri načrtovanju lahko uporabimo več metod načrtovanja stroškov. Največkrat se uporablja metoda na podlagi aktivnosti (metoda ABC), ki se uporablja tudi pri spremljanju stroškov v fazi izvajanja projektov.

Projekti 7. OP so v današnjem času čedalje bolj pomemben vir financiranja. Njihova naloga je podpirati raziskovalno področje predvsem na štirih prednostnih področjih, ki obsegajo zamisli, sodelovanje, človeške vire, zmogljivosti in kot dodatno področje jedrske raziskave.

Po pridobitvi projekta 7. OP pomemben del izvajanja projekta predstavlja stroškovno vodenje projekta. Poznati moramo upravičene in neupravičene stroške in slediti dinamiki porabe sredstev. Pri tem so nam v pomoč trije stroškovni modeli: model celotnih stroškov z dejanskimi posrednimi stroški, model celotnih stroškov z 20 % ali pa 60 % pribitkom pavšalnih stroškov.

Na primeru Kemijskega inštituta, ki izvaja kar nekaj projektov 7. OP sem ugotovila, da je trenutno izbran model celotnih stroškov s 60 % pribitkom pavšalnih stroškov najbolj smiseln. Projekti 7. OP predstavljajo slabe 4 % vseh prihodkov, zato bi bila delitev posrednih stroškov skupnih služb slabša izbira. Skupne službe so na Kemijskem inštitutu financirane tudi iz drugih virov. Glede na izbrana sodila za razporejanje posrednih stroškov bi tako lahko le del teh stroškov bremenil projekte. Ti stroški pa bi bili nižji kot znaša 60 % pavšalni pribitek posrednih stroškov. Inštitut pa izvaja tudi druge projekte, ki predstavljajo velik del prihodkov in so financirani iz javne službe. Poročanje stroškov teh projektov je spet drugačno in ravno zaradi množice različnih projektov je težko določiti primerna sodila za razporejanje posrednih stroškov, ki bi zadostila poročanju stroškov vseh projektov. Prav tako je vprašljiva uporaba poenostavljene metode, na podlagi raziskovalnih ur. Sicer bi bila uporabna za večino projektov, ne bi prišla pa v poštev pri projektih, ki se jih ne da ovrednotiti z raziskovalnimi urami.

V času gospodarske krize, ko je financiranje iz virov javnih sredstev čedalje manjše, je zelo pomembno pridobiti projekte 7. OP. Kemijski inštitut je bil pri pridobitvi teh projektov relativno uspešen. Da bi se uspešnost prijav povečala, bi vodstvo moralo razmisliti o izboljšanju podpornih dejavnosti. Glede na to, da nove zaposlitve trenutno niso mogoče, bi se v okviru že zaposlenih lahko organiziralo skupino, ki bi pomagala pri prijavih na projekte in ostalih dejavnosti. Na ta način bi prav gotovo vzpodbudili več raziskovalcev, da bi se prijavljali na razpise za projekte in povečali uspešnost prijav. Ne nazadnje bi to vodilo v

povečanje prihodkov iz naslova projektov 7. OP, kar bi pomagalo pri premagovanju težav zaradi zmanjšanih javnih sredstev.

LITERATURA IN VIRI

1. Biadov, N. (2010). *7. Okvirni program Evropske unije in finančne spodbude za mala in srednje velika podjetja* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko- poslovna fakulteta.
2. Budd, C. I. (2005). *A Practical Guide to Earned Value Project Management*. Vienna: Management Concepts.
3. Burke, R. (1993). *Project Management: Planning and Control*. Chichester: John Wiley & Sons.
4. Cleland, I. D. (1995). *Project Management: Strategic Design and Implementation*. (2th ed.). Singapore: McGraw- Hill.
5. Čižman, M. (2011). Razporejanje stroškov po stroškovnih mestih in stroškovnih nosilcih. *Iks, revija za računovodstvo in finance*, 6(11), 7-27.
6. Danijel, J. (2012). 7. okvirni program evropske skupnosti za raziskave, tehnološki razvoj in predstavitvene dejavnosti (2007-2013). Finančna pravila. Najdeno 24. februarja 2012 na spletnem naslovu www.uni-mb.si/dokument.aspx?id=11670
7. Defense Acquisition University (2001). Indirect cost management guide. Najdeno 25. septembra na spletnem naslovu http://www.dau.mil/pubs/gdbks/icm_guide.
8. *Eurocon- podjetje za evropske projekte in povezovanje. 7. Okvirni program*. Najdeno 24. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.eurocon.si>
9. Eurostat (b.l.). *EU Policy History*. Najdeno 15. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/science_technology_innovation/introduction
10. Evropska komisija (2007a). Kratka predstavitev 7. OP- Kako se vključiti v 7. Okvirni program EU. Najdeno 5. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/research/fp7/pdf/fp7-inbrief_sl
11. Evropska komisija (2007b). Sedmi okvirni program (7. OP). Najdeno 5. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/research/fp7/pdf/fp7-brochure_sl.pdf
12. Evropska komisija (2010). Seventh Framework Programme (FP7). Najdeno 15. avgusta na spletnem naslovu http://cordis.europa.eu/fp7/info-programmes_en.html
13. Evropski svet (2000). Lizbonska strategija. Najdeno 5. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.evropa.gov.si>
14. *Finančna navodila za prijavo in izvajanje projektov 7. Okvirnega programa EU (2007)*. Najdeno 5. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.rtd.si/slo/7op/fin-navod-250507.asp>
15. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
16. Hauc, A. (2006). *ABC projektne managementa*. Ljubljana: Poti.
17. Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
18. Hočevar, M. (2007). *Kontroling stroškov: oblikovanje računovodskih informacij za managersko odločanje*. Ljubljana: GV Založba.

19. Hribar, J. (2007). *Management evropskih projektov – prijava na razpis* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Kavčič, S. (2003). *Poslovodno računovodstvo danes*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
21. Kavčič, S., Vidic, D., & Klobučar Mirovič, N. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Kemijski inštitut. (2011). *Letno poročilo Kemijskega inštituta*. Ljubljana: Kemijski inštitut.
23. Kemijski inštitut. (2011). *Program dela in finančni načrt Kemijskega inštituta* (interno gradivo). Ljubljana: Kemijski inštitut.
24. Kerzner, H. (1979). *Project management: a system approach to planning, scheduling, and controlling*. New York: Van Nostrand Reinhold.
25. Kerzner, H. (1992). *Project management: a system approach to planning, scheduling and controlling* (4. izdaja). New York: Van Nostrand Reinhold.
26. Kerzner, H. (1998). *Project Management: A system approach to planning, scheduling, and controlling* (6. izdaja). New York: J. Wiley, cop.
27. Kerzner, H. (2001). *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (7. izdaja). New York: J. Wiley, cop.
28. Kocjančič, A. (2009a). *Učinkovita priprava na finančno vodenje, poročanje in revizijo. Gradivo za seminar*. Ljubljana: RR&CO.
29. Kocjančič, A. (2009b). *Učinkovita priprava na finančno kontrolo projektov. Gradivo za seminar*. Ljubljana: RR&CO.
30. Kokalj, A. (2010). *Okvirni programi EU s poudarkom na sodelovanju slovenske raziskovalne organizacije* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Komisija Evropskih skupnosti (2012). *Guide to Financial Issues relating to FP7 Indirect Actions*. Bruselj: Komisija Evropskih skupnosti.
32. Komisija Evropskih skupnosti. *Understanding the Seventh Framework Programme*. Najdeno 25. septembra 2012 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/research/fp7/index_en.cfm?pg=understanding
33. Krajnik, M. (2008). *Stopnja zrelosti managementa projektov in učinkovitost prijav na razpise za evropske projekte*. Koper: Fakulteta za management Koper.
34. Krajnik, M., & Markič, M. (2010). Vpliv projektne zrelosti organizacije na uspešnost priprave evropskih projektov. *Organizacija*, 43, 135-145.
35. Lewis, J. P. (1999). *The Project Manager's Desk Reference* (2. izdaja). New York: McGraw Hill books.
36. Lientz, P. B., & Rea, P. K. (1998). *Project Management for the 21st century*. San Diego: Academic Press.
37. Litke, H.D. (1992). *Project management*. Muenchen: Carl Hanser Verlag.
38. McCarthy, S. (2007). *How to write a competitive proposal for Framework 7*. Cork: Watermans Printers Ltd.
39. McCarthy, S. (2008). *How to write a competitive proposal for Framework 7. Gradivo za seminar*. Ljubljana: Evropska hiša Ljubljana.

40. Meredith, R. J., & Mantel, S. J. (1995). *Project Management. A managerial approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
41. Meredith, R. J., & Mantel, S. J. (2000). *Project Management: a managerial approach*. (4th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
42. Merkač Skok, M., & Palčič, I. (2009). *Planiranje in vodenje projektov*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
43. Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport. Mednarodno sodelovanje in evropske zadeve/ 7. OP. Najdeno 15. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.mizks.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_visoko_solstvo_in_znanost/sector_za_znanost/mednarodno_sodelovanje_in_evropske_zadeve/7_op/
44. Navodilo o načinu in stopnjah odpisa neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev. *Uradni list RS* št. 54/2002.
45. Nemeč Pečjak, M. (2010). *ABC celovitega obvladovanja projektov in Microsoft Project 2010*. Ljubljana: Založba Pasadena.
46. Odločba sveta o posebnem programu »Sodelovanje« za izvajanje Sedmega okvirnega programa Evropske skupnosti za raziskave, tehnološki razvoj in predstavitvene dejavnosti (2007-2013). *Uradni list EU* št. 2006/971/ES.
47. Pučko, D., & Rozman, R. (2000). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Radinovič, H. M. (2009). *Finančni management EU projektov*. Ljubljana: Akademija Pantarei.
49. Rant, M., Jeraj, M., & Ljubič, T. (1998). *Vodenje projektov*. Radovljica: POIS.
50. Robek, M. (2005). *Projektno vodenje v Autocommerce, d.d.* (diplomsko delo). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto.
51. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali Ravnateljevanje projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. *Sedmi okvirni program (2007-2013)*. Najdeno 15. Avgusta 2012 na spletnem naslovu http://europa.eu/legislation_summaries/energy/european_energy_policy/i23022_sl.htm
53. Skraastad, M., & Jaspers, L. (2011). *FP7 Financial Management, Audit and Indirect Cost Models. Gradivo za seminar*. Amsterdam: Yellow research Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
54. Stare, A. (b.l.). Planiranje stroškov projekta. Najdeno 25. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://projektni-management.si/2011/03/01/planiranje-stroskov-projekta/>
55. Stefančič, S. (2006). *Kontroling stroškov projektov*. (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Španič, Z. (2003). *Problemi obvladovanja projektov informacijske tehnologije v državni upravi*. (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
57. Šušnja, Š. (2010). *Načrtovanje stroškov projekta*. (delo diplomskega seminarja). Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta Maribor.
58. Tekavčič, M. (1992). Obvladovanje stroškov na temelju aktivnosti poslovnega procesa kot pogoj uspešnega poslovanja. *Ekonomski revija*, 43, 620-627.
59. Tekavčič, M. (1997). *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

60. Turk, I., Kavčič S., & Kokotec N. M. (2006). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
61. Turney, P. (1996). *Activity Based Costing. The Performance Breakthrough*. London: Kogan Page.
62. Tušar, L., & Babič, A. (2006). *Priprava in izvajanje projektov s poudarkom na financah*. Ljubljana: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo.
63. *World economic forum*. Najdeno 15. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.weforum.org/>
64. Zakon o računovodstvu. *Uradni list RS* št. 23/99.
65. Zalar, M. (2007). *Tehnike obvladovanja stroškov portfelja projektov* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
66. *Znanost in raziskave*. Najdeno 15. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.eu4journalists.eu/index.php/dossiers/slovenian/C34>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam kratic.....	1
Priloga 2: Časovnica.....	2
Priloga 3: Organigram Kemijskega inštituta	3
Priloga 4: Form C obrazec.....	4

Priloga 1: **Seznam kratic**

ARRS - Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije

AJPES – Agencija RS za javnopravne evidence in storitve

DDV – Davek na dodano vrednost

EC – European Commission

EK – Evropska komisija

EU – Evropska unija

FP – Finančna perspektiva

MIZKŠ – Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport

OU – Organ upravljanja

RS – Republika Slovenija

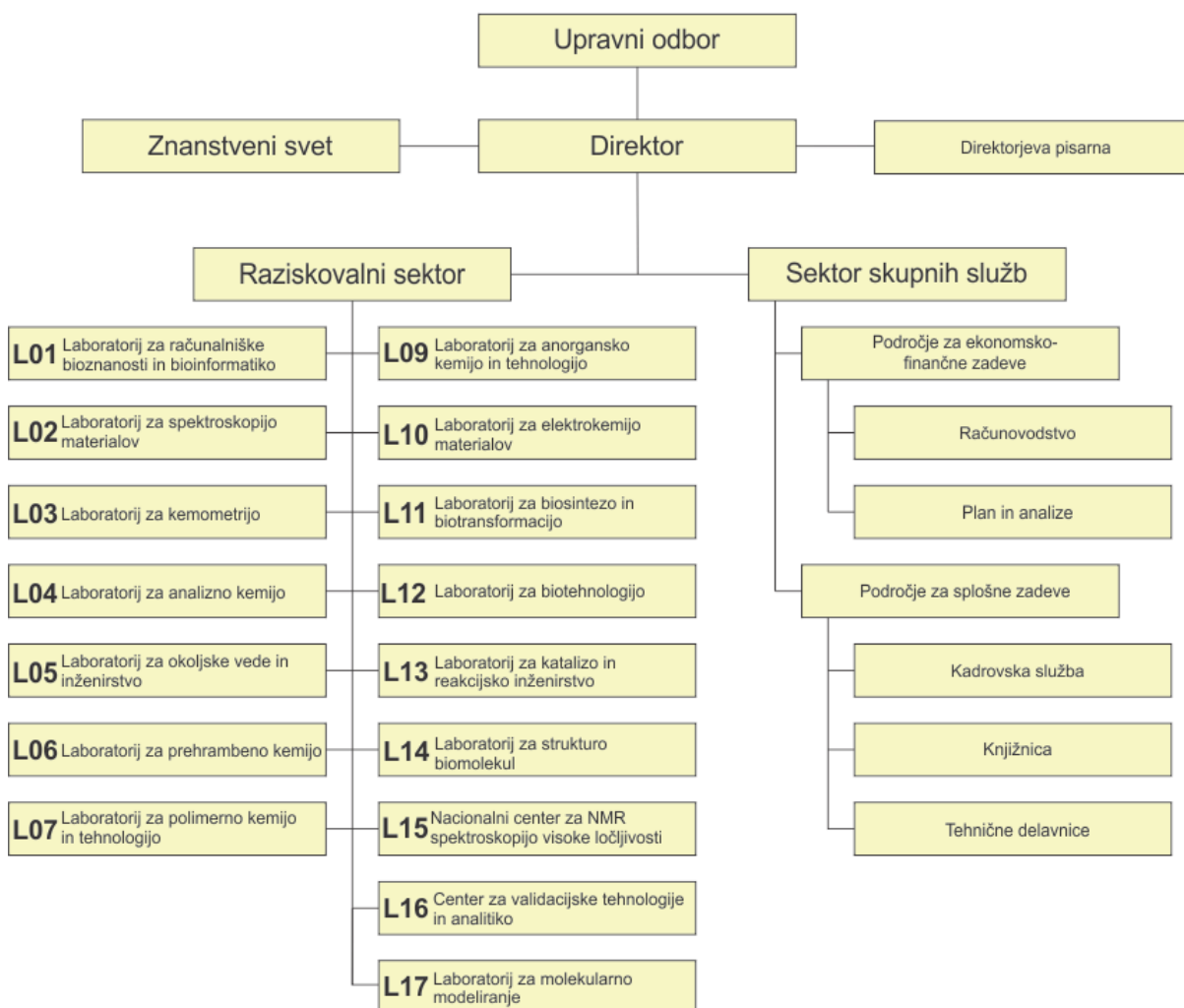
Priloga 2: Časovnica

Tabela 1: Časovnica

7 th FP EU		TIME SHEET
PROJECT NAME:		
PROJECT No.:		
Organisation	National Institute of Chemistry (INCH) - Participant No.	
Expert Name		
	Title of Work Package:	
Month		Year:
Date	Working hours	Description of work Work package/ Task
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		
29		
30		
31		
Hours / month:		0,0
Signature		
Signature TEAM LEADER		

Priloga 3: Organigram Kemijskega inštituta

Slika 1: Organigram Kemijskega inštituta



Vir: *Kemijski inštitut, Program dela in finančni načrt Kemijskega inštituta, 2011.*

Priloga 4: Form C obrazec

Slika 2: Form C obrazec

Version 2, 02/10/2008

FP7 - Grant Agreement - Annex VI - Collaborative Project

Form C - Financial Statement (to be filled in by Third Party) Only applicable if special clause nr 10 is used

Project nr	nnnnnn	Funding scheme	Collaborative Project
Project Acronym	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx		
Period from	dd/mm/yy	Is this an adjustment to a previous statement ?	Yes/No
To	dd/mm/yy		
3rd party legal Name		Third Party Identity Code (PIC)	
3rd party Organisation short Name		Working for and linked to beneficiary nr	nn
Funding % for RTD activities (A)		If flat rate for indirect costs, specify %	%

1- Declaration of eligible costs/lump sum/flat rate/scale of unit (in €)

	Type of Activity				TOTAL (A+B+C+D)
	RTD (A)	Demonstration (B)	Management (C)	Other (D)	
Personnel costs					
Subcontracting					
Other direct costs					
Indirect costs					
Lump sum/flat rate/scale of unit declared					
Total					
Maximum EC contribution					
Requested EC contribution					

2- Declaration of receipts
 Did you receive any financial transfers or contributions in kind, free of charge from third parties or did the project generate any income which could be considered a receipt according to Art.II.17 of the grant agreement ?
 If yes, please mention the amount (in €)

Yes/No

3- Declaration of interest yielded by the pre-financing (to be completed only by the coordinator)
 Did the pre-financing you received generate any interest according to Art. II.19 ?
 If yes, please mention the amount (in €)

Yes/No

4. Certificate on the methodology
 Do you declare average personnel costs according to Art. II.14.1 ?
 Is there a certificate on the methodology provided by an independent auditor and accepted by the Commission according to Art. II.4.4 ?

Yes/No
Yes/No

Name of the auditor		Cost of the certificate (in €), if charged under this project	
----------------------------	--	--	--

5- Certificate on the financial statements
 Is there a certificate on the financial statements provided by an independent auditor attached to this financial statement according to Art.II.4.4 ?

Yes/No

Name of the auditor		Cost of the certificate (in €)	
----------------------------	--	---------------------------------------	--

6- Third Party's declaration on its honour

We declare on our honour that:

- the costs declared above are directly related to the resources used to attain the objectives of the project and fall within the definition of eligible costs specified in Articles II.14 and II.15 of the grant agreement, and, if relevant, Annex III and Article 7 (special clauses) of the grant agreement;
- the receipts declared above are the only financial transfers or contributions in kind, free of charge, from third parties and the only income generated by the project which could be considered as receipts according to Art. II.17 of the grant agreement;
- the interest declared above is the only interest yielded by the pre-financing which falls within the definition of Art. II.19 of the grant agreement ;
- there is full supporting documentation to justify the information hereby declared. It will be made available at the request of the Commission and in the event of an audit by the Commission and/or by the Court of Auditors and/or their authorised representatives.

Third Party's Stamp	Name of the Person(s) Authorised to sign this Financial Statement
	Date & signature