

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ALENKA PAHOR ŽVANUT

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**SODELOVANJE MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ
V PROJEKTIH 6. OKVIRNEGA PROGRAMA
EVROPSKE UNIJE**

Ljubljana, januar 2005

ALENKA PAHOR ŽVANUT

IZJAVA

Študentka Alenka Pahor Žvanut izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 20.1.2005

Podpis: _____

KAZALO

	UVOD	1
1	ANALIZA POLOŽAJA MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ V SLOVENIJI	3
2	PROJEKT IN RAVNANJE PROJEKTA	8
2.1	OPREDELITEV PROJEKTA	8
2.2	OPREDELITEV RAVNANJA PROJEKTA	9
2.2.1	Planiranje projekta	10
2.2.2	Organiziranje projekta	11
2.2.3	Uveljavljanje projekta	13
2.2.4	Kontrola projekta	14
3	ANALIZA MOŽNOSTI SODELOVANJA MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ V PROJEKTIH 6. OKVIRNEGA PROGRAMA EVROPSKE UNIJE	15
3.1	PREDSTAVITEV 6. OKVIRNEGA PROGRAMA IN INSTRUMENTOV	15
3.1.1	PSPN analiza možnosti vključevanja podjetij v projekte 6. okvirnega programa	15
3.1.2	Značilnosti 6. okvirnega programa	16
3.1.3	Skupne raziskave ali CRAFT projekti	19
3.1.4	Raziskave gospodarskih združenj	20
3.1.5	Posebni raziskovalni projekti ali STREP projekti	20
3.1.6	Mreže odličnosti ali NoE projekti	21
3.1.7	Integrirani projekti ali IP projekti	21
3.1.8	Problem ustrezne izbire instrumenta glede na značilnosti podjetja	22
3.2	PLANIRANJE IN ORGANIZACIJA PROJEKTA	23
3.2.1	Vloge v ravnalni organizacijski strukturi projekta	23
3.2.1.1	KONZORCIJ PROJEKTA	23
3.2.1.2	PARTNERJI V PROJEKTU	23
3.2.1.3	KOORDINATOR PROJEKTA	24
3.2.1.4	NADZORNIK PROJEKTA	25
3.2.2	Priprava predloga projekta	25
3.2.2.1	STRUKTURA PROJEKTA	26
3.2.2.2	VSEBINA PROJEKTA	27
3.2.2.3	ADMINISTRATIVNI POSTOPKI PRIPRAVE PROJEKTA	27
3.3	OCENA PROJEKTA IN POGAJANJA Z EVROPSKO KOMISIJO	29
3.4	IZVEDBA PROJEKTA	31
3.5	ŠIRJENJE REZULTATOV PROJEKTA	34

4	SOFINANCIRANJE PROJEKTOV 6. OKVIRNEGA PROGRAMA	35
4.1	ZNAČILNOSTI SOFINANCIRANJA PROJEKTOV 6. OKVIRNEGA PROGRAMA	35
4.2	FINANČNI MODELI	36
4.2.1	Opredelitev upravičenih stroškov	36
4.2.1.1	STROŠKI OSEBJA	38
4.2.1.2	STROŠKI TRAJNE OPREME	39
4.2.1.3	POTNI STROŠKI	41
4.2.1.4	PODIZVAJALSTVO	41
4.2.1.5	STROŠKI POTROŠNEGA MATERIALA	41
4.2.1.6	OSTALI SPECIFIČNI STROŠKI	41
4.2.2	Delitev stroškov na neposredne in posredne stroške	42
4.3	REVIZIJA	42
4.4	POSTOPEK IZVEDBE IZPLAČILA	43
5	DOSTOP DO INFORMACIJ	44
	SKLEP	45
	LITERATURA	46
	VIRI	47
	SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV	
	PRILOGE	

UVOD

Podjetništvo je gonilna sila inovacij, konkurenčnosti in gospodarske rasti. V slovenskem gospodarstvu imajo pomembno vlogo mala in srednja podjetja, ki prevladujejo v skupnem deležu vseh podjetij v Sloveniji po številu. Ob vključitvi naše države v Evropsko unijo je njihov obstoj ogrožen predvsem zato, ker vstopajo na več stomilijonski trg ob bok drugim evropskim podjetjem, ki imajo trdnjše ekonomske temelje. Tradicija tržnega gospodarstva v Sloveniji šteje skromnih 13 let in malo je podjetij, ki so v koraku s svetovnimi razvojnimi trendi, večina jih ta korak lovi.

Načinov, kako podjetja s svojimi proizvodi ali storitvami sledijo aktualnemu gospodarskemu razvoju, je veliko, od lastnih inovacij do nakupa licence ali najema franšize. Slovenskim podjetjem, še posebej malim, je težko sprejemati strateške odločitve o investicijah v raziskave in razvoj, predvsem zato, ker so te običajno tako velike, da jim njihov portfelj tega ne omogoča in je tveganje preveliko. Eden izmed manj tveganih načinov, kako podjetjem približati raziskovalno sfero in jih s tem spodbuditi k dodatnim investicijam v raziskave in razvoj, je sodelovanje v sofinanciranih projektih 6. okvirnega programa Evropske unije. Takšno sodelovanje nudi raznovrstne razvojne priložnosti predvsem malim in srednjim podjetjem. 6. okvirni program je štiriletni program Evropske unije za raziskave, tehnološki razvoj in predstavitev. Program je zasnovan tako, da nudi več sinergijskih učinkov, od povezovanja organizacij različnih profilov do spoznavanja novih evropskih partnerjev ter samopromocije v evropskem prostoru in najpomembnejše, možnost sofinanciranja v obliki subvencij.

Podjetje, ki razmišlja o vključitvi v evropski projekt, se najprej vpraša, kakšne koristi od projekta bo imelo podjetje. Odgovori na to vprašanje so različni in so odvisni od tega, na kateri razvojni stopnji se podjetje nahaja. Projekti 6. okvirnega programa omogočajo, da se v projektne konzorcije združi več različnih organizacij, od profitnih do raziskovalnih neprofitnih, različnih velikosti, vsaka s svojim interesom. Namen tega diplomskega dela je približati malim in srednjim podjetnikom možnosti vključevanja v te projekte, jim olajšati začetno zagato, kako se lotiti tega neobičajnega posla, in dokazati, da jim prinaša veliko novih priložnosti za uspeh.

Cilj tega diplomskega dela je s pomočjo teoretičnih osnov opredeliti projekt in projektno ravnanje, ki je ključno za pristop podjetja h kateremu koli projektu. Na podlagi razumevanja teh pojmov pa natančno pojasniti delovanje tistega dela infrastrukture 6. okvirnega programa, ki je pomemben za vključevanje malih in srednjih podjetij. Podrobno poznavanje te infrastrukture je ključno za uspešno pripravo predloga projekta, zato se mora vsako podjetje najprej soočiti s formalnimi procesi. Iz izkušenj pri praktičnem delu pa so prikazane značilnosti projektnega dela in osnovni koncepti, ki pomagajo pri ravnanju konkretnega projekta.

K diplomskemu delu sem pristopila tako, da sem najprej analizirala položaj malih in srednjih podjetij na podlagi zbranih podatkov iz raziskave Podjetniškega observatorija malih in srednjih podjetij v Sloveniji. Temeljna ugotovitev iz te analize, da se morajo slovenska podjetja čim bolj povezovati z znanstvenimi institucijami, da bi lahko sledila hitremu tehnološkemu razvoju, vodi do smotnosti sodelovanja v projektih 6. okvirnega programa. S tem je postavljena osnova za teoretično spoznavanje in ravnanje projekta. Teoretična spoznavanja sem odkrivala na podlagi uporabljene tuje in domače literature in povzela smiselne ugotovitve. Od tu se nadaljuje praktični del diplomskega dela, ki opisuje postopke planiranja, organiziranja, ocenjevanja in izvedbe projekta. Ti postopki so prepleteni z uradnimi predpisi Evropske komisije. Večji

poudarek je bil dan tistim vsebinam, ki niso povsem jasno določene v omenjenih predpisih Evropske komisije oziroma so dvoumne.

Uvodu sledi kratka analiza trenutnega stanja malih in srednjih podjetij v Sloveniji. Najprej so opredeljeni pojmi malega, srednjega in velikega podjetja. Sledi primerjalna analiza nekaterih gospodarskih kazalnikov med Slovenijo in evropskimi državami. Na podlagi analize so povzeti sklepi, kaj so pomanjkljivosti slovenskega gospodarstva ter katere so rešitve, ki vodijo do zastavljenega cilja slovenskega gospodarstva, hitrejša gospodarska rasti.

Sledi teoretična opredelitev projekta in ravnanja projekta. Ravnanje projekta sem proučila širše in v podpoglavjih zajela planiranje, organiziranje, vodenje v širšem smislu in kontrolo. Vsaka od ravnalnih funkcij je na kratko opisana, poudarjeni so tisti deli, ki so pomembnejši pri izvedbi projektov 6. okvirnega programa.

Teoretičnim opredelitvam sledi predstavitev programa 6. okvirnega programa in njegovih instrumentov, ki predstavljajo potrebno orodje za izdelavo projekta in temeljijo na številnih predpisih Evropske komisije. V prvem delu poglavja sem v PSPN analizi stnila ključne prednosti (P), slabosti (S), priložnosti (P) in nevarnosti (N) možnega vključevanja podjetij v projekte 6. okvirnega programa. Sledi podroben opis značilnosti tega programa in predstavitev posameznih instrumentov. V drugem delu poglavja sem izsledke ravnalnih funkcij iz teoretičnega dela preslikala v ravnanje projekta v praksi. Na koncu poglavja je posebej dodan še opis postopkov širjenja rezultatov projekta kot pomemben del izvedbe projektov 6. okvirnega programa.

Podjetje mora poleg načina sodelovanja v projektu znati opredeliti tudi, v kateri finančni model spada. V delu je posebej poudarjeno, katere informacije po poslovnih dogodkih je potrebno računovodsko zbirati in nadzirati, da se sestavi korektno finančno poročilo. Podrobno je opisan tudi postopek izvedbe izplačila denarnih sredstev na podlagi omenjenega finančnega poročila. V delu so posebej navedeni revizijski postopki kot del izvedbe nadzora Evropske komisije za učinkovit pregled dela pogodbenih partnerjev v projektu.

Diplomsko delo zaključujem s pregledom institucij, ki nudijo različne informacije in tehnično podporo v zvezi s projekti 6. okvirnega programa v Sloveniji. To so specializirane institucije znanja in svetovalne ustanove za mala in srednja podjetja.

1 ANALIZA POLOŽAJA MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ V SLOVENIJI

Za potrebe analize položaja malih in srednjih podjetij moramo najprej opredeliti merila, po katerih razvrščamo podjetja po velikosti. Poznamo številna merila, po katerih delimo podjetja na mala in srednje velika podjetja. V Sloveniji so z Zakonom o gospodarskih družbah (1993) opredeljena naslednja merila, po katerih se razvrščajo podjetja po velikosti:

- število zaposlenih,
- letni prihodek in
- povprečna vrednost aktive po letnih računovodskih izkazih v zadnjem poslovnem letu.

Zaradi nadaljnje primerjalne analize kazalnikov gospodarstva v slovenskem in evropskem prostoru sem opredelila merila razvrščanja podjetij tudi za Evropsko unijo. Merila delitev v Evropski uniji so enaka kot slovenska, dodatno pa se upošteva tudi lastniški delež velikih podjetij v malem podjetju (Duh, 1998, str. 110).

V spodnji tabeli je ponazorjena primerjava med merili razvrščanja podjetij po velikosti v Sloveniji in Evropski uniji. Za boljšo primerjavo so vrednosti v slovenskem delu meril preračunane iz slovenskih tolarjev v evre po srednjem tečaju Banke Slovenije na dan 27. 11. 2004, to je, 1 evro je 239,7556 slovenskih tolarjev.

Tabela 1: Primerjava meril razvrščanja podjetij po velikosti v Sloveniji in Evropski uniji

Velikostni razred podjetja	MALO	SREDNJE	VELIKO
Število zaposlenih			
Slovenija	do 50	od 51 do 250	251 in več
Evropska unija	do 50	od 51 do 250	251 in več
Prihodek v mio evrih			
Slovenija	do 0,8	od 0,8 do 3,3	nad 3,3
Evropska unija	do 7	od 7 do 40	nad 40
Vrednost aktive v mio evrih			
Slovenija	do 0,4	od 0,4 do 1,7	nad 1,7
Evropska unija	do 5	od 5 do 27	nad 27
% kapitala v lasti velikih podjetij			
Slovenija	/	/	/
Evropska unija	< 25 %	< 25 %	/

Opomba: Oznaka poševnica (/) pomeni, da ni podatka.

Vir: Duh, 1998, str. 110; Zakon o gospodarskih družbah, 1993.

Iz tabele je razvidno, da se vrednosti meril, razen pri številu zaposlenih, izrazito razlikujejo. Tako pri vrednostih aktive kot pri prihodkih iz poslovanja so vrednosti v Evropski uniji tudi desetkrat in več večje od predpisanih v Sloveniji. Kar se po evropskih merilih šteje za malo podjetje, je po slovenskih merilih že veliko podjetje. Čeprav ta primerjava za nadaljnjo analizo ni najboljša, je pa z vidika dostopnosti do podatkov trenutno edina možna, vsaj dokler se ne bo tisti del slovenske zakonodaje, ki se tiče meril razvrščanja podjetij po velikosti, prilagodil evropskim merilom. Primerjava slovenskih malih in srednjih

podjetij z evropskimi je potrebna zato, ker so evropska podjetja konkurenčnejša od slovenskih, in smotno je, da ugotovim, kje slovenska podjetja najbolj zaostajajo. Primerjalna analiza sledi v nadaljevanju.

Kljub zakonsko opredeljeni delitvi na mala, srednja in velika podjetja je potrebno poudariti, da so za slovensko gospodarstvo pomembna tudi mikro podjetja z do 9 zaposlenimi. Gre za povsem novo delitev, ki jo je pri svoji raziskavi o slovenskem malem gospodarstvu uporabil Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij. Izsledki raziskave so pokazali, da v Sloveniji prevladujejo mikro in mala podjetja, pomembno vlogo pa igrajo tudi srednja podjetja.

Ločena obravnava mikro in malih podjetij v tem poglavju je nujna za boljšo predstavo o tem, kakšna podjetja sestavljajo slovensko podjetništvo. V naslednjih poglavjih diplomskega dela, zaradi ustrežnejše primerjave, ne bom ločeno analizirala mikro in malih podjetij, temveč skupaj kot mala podjetja, saj se jih v večini literature, tako domače kot tuje, tudi tako obravnava. Za mala in srednja podjetja (angl. Small and Medium Enterprises) bom uporabila okrajšavo MSP (angl. SME).

V Tabeli 2 so prikazani pomembnejši kazalniki gospodarstva po velikostnih razredih podjetij, kjer so posebej vključena tudi mikro podjetja.

Tabela 2: Nekateri gospodarski kazalniki po velikosti podjetja v Sloveniji v letu 2002

Število zaposlenih po velikosti podjetja	0	1-9	10-49	50-249	250 in več	Skupaj
Velikostni razred podjetja	MIKRO	MIKRO	MALO	SREDNJE	VELIKO	
Št. podjetij	9.912	75.346	4.522	1.162	308	91.250
Delež podjetij	10,86 %	82,57 %	4,96 %	1,27 %	0,34 %	100 %
Število zaposlenih	0	137.732	90.171	123.360	210.580	561.843
Delež zaposlenih	0	24,51 %	16,05 %	21,96 %	37,48 %	100 %
Povprečno št. zaposlenih na podjetje	0	1,83	19,94	106,16	683,70	6,16
Povprečni prihodki iz poslovanja na podjetje v 1.000 evrih po tekočih cenah	46	131	2.025	9.378	65.697	554
Povprečna dodana vrednost na zaposlenega v 1.000 evrih	/	17,12	22,93	22,17	26,81	22,92
Povprečni delež stroškov dela v dodani vrednosti	2 %	48 %	62 %	67 %	62 %	60 %

Opomba: Oznaka poševnica (/) pomeni, da ni podatka.

Vir: Rebernik, 2004, str. 19.

Tabela 2 kaže realen odraz stanja v slovenskem malem gospodarstvu. Po številu podjetij prevladujejo mikro podjetja. Če k mikro podjetjem prištejemo še mala in srednja podjetja ugotovimo, da njihov delež predstavlja kar 99,66 % med vsemi podjetji. Ta podatek dokazuje pomembno vlogo mikro, malih in srednje velikih podjetij v slovenskem gospodarstvu. Največ podjetij se ukvarja s trgovino (24 %), predelovalnimi dejavnostmi (19 %), poslovanjem z nepremičninami in ostalimi poslovnimi storitvami (18 %) ter gradbeništvo (13 %) in s prometom (10 %) (Rebernik, 2004, str. 18). V vseh ostalih dejavnostih je po številu razporejenih 16 % vseh podjetij. V analizi je uporabljena standardna klasifikacija dejavnosti.

Mikro podjetja imajo pomembno vlogo v zaposlovanju, saj po podatkih iz leta 2002 zaposlujejo večje število zaposlenih kot majhna in srednje velika podjetja. Vsi trije velikostni razredi pa skupaj zaposlujejo več kot 60 % delavcev vseh podjetij.

V Tabeli 3 je podana okvirna primerjava med slovenskim in evropskim gospodarstvom (EU-19 so naslednje članice Evropske unije: Avstrija, Belgija, Danska, Finska, Francija, Grčija, Irska, Italija, Luksemburg, Nemčija, Nizozemska, Portugalska, Španija, Švedska in Velika Britanija ter države, ki niso članice Evropske unije: Liechtenstein, Islandija, Švica in Norveška). Podatki za evropske države se nanašajo na leto 2000.

Tabela 3: Nekateri gospodarski kazalniki po velikosti podjetja v Evropi (EU-19) v letu 2000

Število zaposlenih po velikosti podjetja	0-9	10-49	50-249	250 in več	Skupaj
Velikostni razred podjetja	MIKRO	MALO	SREDNJE	VELIKO	
Št. podjetij v 1.000	19.040	1.200	170	40	20.450
Delež podjetij	93,10 %	5,87 %	0,83 %	0,20 %	100 %
Število zaposlenih v 1.000	41.750	23.080	15.960	40.960	121.750
Delež zaposlenih	34,29 %	18,96 %	13,11 %	33,64 %	100 %
Povprečno št. zaposlenih na podjetje	2,20	19,23	93,88	1.024	5,95
Povprečni prihodki iz poslovanja na podjetje v mio evrih po tekočih cenah	0,20	3,00	24,00	255,00	1,10
Povprečna dodana vrednost na zaposlenega v 1.000 evrih	40	75	105	65	115
Povprečni delež stroškov dela v dodani vrednosti	66 %	66 %	58 %	49 %	56 %

Vir: Rebernik, 2004, str. 31.

Povzeto iz Tabele 2 in 3 lahko sklepamo, da je delež malih in srednjih podjetij med vsemi podjetji v Sloveniji skoraj identičen EU-19. Ravno tako je tudi struktura zaposlenih v Sloveniji podobna EU-19. Zanimive so primerjave tudi z drugega zornega kota, namreč po višini doseženega letnega prihodka iz poslovanja. Slovenska mikro podjetja ustvarijo majhen letni prihodek iz poslovanja, povprečno 131.000 evrov. Mala podjetja dosegajo povprečni prihodek iz poslovanja prek 2 milijonov evrov, srednja podjetja pa dosegajo povprečno skoraj 10 milijonov evrov poslovnih prihodkov. Povprečni prihodki iz poslovanja evropskih mikro podjetij dosegajo vrednosti 200.000 evrov, kar je skoraj 53 % več kot slovenska mikro podjetja, evropska mala podjetja v primerjavi s slovenskimi pa dosegajo povprečno 50 % večje poslovne prihodke kot slovenska mala podjetja, in sicer ob podobni zaposlitveni strukturi. Bolj odmeven je podatek, da evropska srednja podjetja pri manjšem povprečnem številu zaposlenih kot v slovenskih srednjih podjetjih dosegajo povprečno 24 milijonov poslovnih prihodkov, kar je 155 % več. Omenjeni podatki kažejo na zaostajanje v obsegu poslovanja in nižjo produktivnost predvsem malih in srednjih slovenskih podjetij za evropskimi.

Ugotavljam, da dosežejo delavci, zaposleni v slovenskih malih podjetjih, v povprečju za 34 % večjo dodano vrednost v primerjavi z mikro podjetji, srednje velika podjetja v primerjavi z mikro podjetji pa nekoliko manj, le 30 %. Največjo dodano vrednost dosegajo v Sloveniji velika podjetja, ki pa predstavljajo po številu

skromen delež med vsemi podjetji, zaposlujejo pa manj kot 40 % delavcev. Zato za nadaljnji gospodarski razvoj v Sloveniji nimajo tako bistvene teže kot ravno mikro, mala in srednja podjetja.

Na evropski ravni so razlike med mikro in malimi podjetji še večje. Evropska mala podjetja dosegajo več kot 87 % večjo povprečno dodano vrednost na zaposlenega, srednje velika podjetja pa kar celih 162 % več kot mikro podjetja. Tudi v Evropski uniji velika podjetja proizvedejo največjo dodano vrednost na zaposlenega v primerjavi s podjetji v vseh velikostnih razredih, le da je razlika med velikimi in srednjimi podjetji manjša kot med slovenskimi velikimi in srednje velikimi podjetji.

Če naredimo primerjavo evropskih podjetij s slovenskimi po doseženi povprečni dodani vrednosti na zaposlenega po velikostnih razredih podjetij, ugotavljamo drastične razlike. Evropska mikro podjetja dosežejo 130 % več povprečne dodane vrednosti na zaposlenega kot slovenska mikro podjetja, evropska mala podjetja dosežejo 227 %, srednja pa že 373 % več povprečne dodane vrednosti na zaposlenega kot slovenska mala in srednje velika podjetja. Ugotavljam, da Slovenija močno zaostaja za evropskimi državami po doseganju povprečne dodane vrednosti na zaposlenega.

Posebno pozornost si zasluži tudi primerjava deleža stroškov dela v dodani vrednosti med Slovenijo in Evropsko unijo, saj nam pokaže, kolikšen povprečen delež dodane vrednosti ostane lastniku kapitala po plačilu delovne sile. Evropska mikro in mala podjetja imajo večji delež stroškov dela v dodani vrednosti kot slovenska podjetja, kar predstavlja za slovenska podjetja teh dveh velikostnih razredov pomembno konkurenčno prednost. Medtem ko je pri srednjih in velikih podjetjih situacija ravno obratna, evropska podjetja imajo v povprečju manjše deleže stroškov dela v dodani vrednosti. Torej delež stroškov dela v dodani vrednosti z večanjem števila zaposlenih v Sloveniji narašča, v Evropski uniji pa pada. Iz navedenega lahko sklepamo, da evropska srednja in velika podjetja verjetno več vlagajo v tehnološki razvoj in znanstvene raziskave kot večja slovenska podjetja. Ker te dodatne investicije evropskim podjetjem omogočajo bolj napredno tehnološko opremljenost, morajo slovenska podjetja za enako opravljeno delo zaposlovati več ljudi. Nizki stroški dela so pomembna konkurenčna prednost gospodarstva in tej problematiki bi morala Slovenija posvetiti posebno pozornost. Posledice neustrezne gospodarske politike na tem področju se kažejo bolj izrazito po vstopu Slovenije v Evropsko unijo. Zato smo danes priča večjemu številu stečajev tovarn predvsem v delovno intenzivnejših panogah, kot je na primer tekstilna panoga.

Na podlagi prikazanih ugotovitev lahko sklepam, da:

- v Sloveniji po številu podjetij prevladujejo mikro podjetja, ki zaposlujejo povprečno 2 osebi in imajo majhne letne prihodke iz poslovanja. Njihovo poslovanje je bolj obrtniškega značaja in zato težko konkurirajo v novem evropskem prostoru. Predstavljajo ranljiv segment slovenskega gospodarstva,
- slovenska mikro, mala in srednja podjetja zaostajajo po obsegu poslovanja v primerjavi z evropskimi državami, ob podobni zaposlitveni strukturi, kar kaže na nižjo produktivnost slovenskih podjetij,
- povprečna dodana vrednost na zaposlenega v Sloveniji je nižja od povprečne dodane vrednosti na zaposlenega v Evropski uniji, kar bi lahko zopet pripisali nižji produktivnosti predvsem v delovno intenzivnih panogah. Nižja produktivnost in s tem tudi višji stroški dela so po mojem mnenju odraz

zastarelih tehnologij v proizvodnih procesih in počasnega uvajanja ter posodabljanja učinkovitejših informacijskih sistemov v poslovne procese.

Rončević (2004, str. 16) meni, da Slovenija trenutno sodi med pasivne družbe, tiste, ki niso še zgradile razvojnega konsenza. Kljub podpori vlade se zdi, da želeni »razvojni preboj« ne uspe. Menim, da je problem predvsem v birokratskem združevanju dveh trenutno precej različnih svetov. Prvi je podjetniški, dinamičen, tekmovalen in skrajno skoncentriran na doseganje čim višje dodane vrednosti. Drugi je znanstveni, včasih tudi samozadosten in nemotiviran za širše sodelovanje, predvsem zato, ker je financiran iz javnih sredstev. Moramo si priznati, da se Slovenija na tem področju precej razlikuje od ostalih visokokonkurenčnih in tehnološko usmerjenih evropskih držav, kot je na primer Finska. V Sloveniji še ni zaslediti resnih namer, da bi privatni sektor začel z večjimi naložbami v raziskave in razvoj. Le-te pa so nujno potrebne, saj so eden izmed ključnih vzvodov za večjo konkurenčnost, s svojim zaostajanjem pa negativno vplivajo na gospodarski razvoj države. Prisegam na to, da so vladni zapisi prioritet v strategijah razvoja nujno potrebni, saj dajejo osnovo za to, da se te izvedejo. Vendar se sami od sebe ne morejo izvesti, če v gospodarski sistem niso vpeti ukrepi in spodbude, ki vodijo h konkretnemu uresničevanju. Na primer, povračilo davka na dodano vrednost za nakup opreme podjetjem, ki sodelujejo v projektih 6. okvirnega programa Evropske unije; stimulatívno subvencioniranje institucij znanja, ki uspešno izvajajo projekte v gospodarstvu, vendar s konkretnimi rezultati in podobno. Drugi ključni moment je uporaba znanstvenih rezultatov po zaključenih raziskavah. Novih rezultatov velikokrat ne iztržimo ali pa taki poskusi ne dajo pričakovanega uspeha. Zato slovenska podjetja ostajajo v vlogi tehnoloških sledilcev. Vendar Prašnikar (2004, str. 1) meni, da se tehnološki sledilec lahko prelevi v tehnološkega vodjo, če v skladu z odprtim modelom inovacij ustrezno umesti inovacijsko in razvojno-raziskovalno dejavnost v svoje poslovanje. Kar pa pomeni, da podjetja ne smejo stremeti izključno za lastnimi invencijami in inovacijami, temveč se morajo začeti povezovati in črpati znanja iz zunanjega okolja.

Prašnikar (2004, str. 1) ugotavlja, da so dejavniki uspeha države in vsakega podjetja kombinacija:

- inovativnosti,
- razvojno-raziskovalne dejavnosti,
- konkurenčnosti in
- družbene odgovornosti.

Vsi zgoraj naštetí faktorji so zajeti tudi v Lizbonski strategiji (glej povezavo na spletno stran The Lisbon Strategy), s katero se je Evropska unija marca 2000 zavezala, da bo Evropa do leta 2010 najkonkurenčnejše gospodarstvo na svetu. Cilj naj bi dosegla na znanju temelječa družba, ki bo pospeševala podjetništvo kot del strategije razvoja in konkurenčnosti. Slovenija, takrat še kandidatka za enakopravno članico Evropske unije, je te cilje umestila v svoje strateške naloge za obdobje od 2004 do 2006 in v Enotni programski dokument (2003, str. 10) zapisala, da kot prvo prednostno nalogo izpostavlja spodbujanje podjetniškega sektorja in konkurenčnost. Znotraj te prednostne naloge pa je med specifične cilje na prvo mesto postavila razvoj inovacijskega okolja, infrastrukture in pogojev za ustvarjanje različnih oblik sodelovanja med gospodarstvom in znanstvenimi in izobraževalnimi ustanovami (Enotni programski dokument, 2003, str. 11).

Ugotavljam, da mora Slovenija za zvišanje konkurenčnosti in kontinuirano gospodarsko rast v prihodnje:

- uvajati sodobnejše tehnologije v obstoječe poslovne procese predvsem v delovno intenzivnih panogah, ki bi omogočile primerljivo visoko produktivnost evropski,
- pospešiti prehod iz občutljivih mikro podjetij v mala podjetja in mala v srednje velika podjetja, ki lahko bolj suvereno konkurirajo na razširjenem evropskem trgu ter
- ustvarjati večje število inovativno in visokotehnološko naravnih podjetij v različnih gospodarskih panogah, ki uvajajo raziskovalne izsledke.

V nadaljevanju bom opredelila možnosti sodelovanja podjetij v projektih s teoretičnega vidika, potem pa še iz praktičnega, kjer bo opisan resničen vpogled v 6. okvirni program Evropske unije in analizo možnosti sodelovanja MSP.

2 PROJEKT IN RAVNANJE PROJEKTA

Čeprav zahteva priprava in kasneje tudi možnost sodelovanja na projektih 6. okvirnega programa posebne pristope, v osnovi ustrezajo izvirnim pojmom projekta in ravnanja z njim, zato ju je potrebno najprej opredeliti.

2.1 OPREDELITEV PROJEKTA

Svetovna organizacija Project Management Institute (PMI) v svojem vodniku A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide, 2000, str. 4) pravi, da je projekt *začasno* prizadevanje, da ustvarimo *unikaten* proizvod, storitev ali rezultat. Začasno pomeni, da ima vsak projekt svoj natančno določen konec. Unikaten pomeni, da se ta proizvod ali storitev oziroma rezultat razlikuje od ostalih podobnih proizvodov ali storitev, rezultatov.

Gido in Clements (2003, str. 4) opredelita projekt kot prizadevanje za doseg specifičnih *ciljev* skozi enkratno niz *medsebojno povezanih nalog* in učinkovito uporabo *resursov*. Pri čemer razlagata, da so medsebojno povezane naloge neponovljive in da jih moramo izpolniti, da dosežemo zastavljene cilje. Cilji so dobro opredeljeni pričakovani rezultati ali proizvodi. Na poti do zastavljenih ciljev izkoriščamo različna sredstva, to so kadri, organizacija, oprema, materiali in pripomočki.

Burke (2003, str. 3) si razlaga projekt kot *koristno spremembo*, ki z uporabo posebne tehnike projektnega ravnanja lahko *planira in kontrolira področje svojega delovanja*, z namenom, da dobimo proizvod, ki *ustreza potrebam in pričakovanjem uporabnikov*.

Meredith in Mantel (2000, str. 9) ugotavljata, da je projekt *enkratna aktivnost z natančno definiranimi cilji*.

Rozman (2004, str. 5) opredeli projekt kot »*podjem (širša dejavnost, delo), ki ga sestavlja skupina med seboj povezanih aktivnosti; za katerega je značilna neponovljivost projektnega procesa, v katerem nastaja učinek (proizvod) projekta; enkratnost proizvoda ali storitve; časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu*«. Ob tem vidi projektni proces kot potek vseh aktivnosti, ki so nujne za dokončanje projekta. Te aktivnosti so neponovljive, enkratne zaradi enkratnosti

proizvedenega proizvoda ali opravljene storitve kot učinka projekta. Časovna omejenost določa začetek in zaključek projekta in s tem tudi dejavnosti. Sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu opozarja na dejstvo, da si aktivnosti v projektu ne sledijo samo druga za drugo, zaporedoma, temveč tudi vzporedno. Aktivnosti so različne in se med seboj prepletajo, zato se pri izvedbi projekta srečujejo različni strokovnjaki, izvajalci teh aktivnosti, ki tvorijo projektni tim, kot trdi Rozman (2004, str. 6) »*Sama narava projekta narekuje ekipno delo.*«.

Kljub raznolikosti definicij lahko poiščemo med njimi nekaj skupnih točk in opredelimo projekt ponovno, kot:

- niz vzporednih, enkratnih aktivnosti, ki se med seboj prepletajo,
- časovno omejen proces,
- ciljno usmerjen proces,
- zahteva učinkovito uporabo omejenih sredstev (surovine in materiali, finančna sredstva in drugo).

2.2 OPREDELITEV RAVNANJA PROJEKTA

Ravnanje ali tudi ravnateljstvo sta slovenska izraza za angleški »management«, ki je v Sloveniji najpogostejše v uporabi tako v javnih občinah, v poslovnem svetu kot tudi v izobraževalnih programih. Slovar slovenskega knjižnega jezika ga priznava za tujko in dovoli pisanje prevzete besede v originalu, torej »management« in poslovenjeno »menedžment«. Zaradi nadaljnjih teoretičnih opredelitev organizacije in ravnalne funkcije bom v diplomskem delu uporabljala slovenske izraze.

Poleg funkcije upravljanja in izvajanja ločimo v organizaciji še tretjo organizacijsko funkcijo, to je funkcija ravnanja. Rozman (2004, str. 14) povezuje nastanek ravna(teljeva)nja s tehnično delitvijo dela, ki je zaradi vedno večje kompleksnosti delovnih nalog skozi čas povzročila nastanek samostojnih združb in s tem organizacije. Rozman (2004, str. 19) predlaga, da funkcije nosilca ravnanja opravljajo ravnatelji, in sicer na več ravneh v organizaciji – od samega vrha podjetja do ravnateljev poslovnih funkcij in poslovnih enot. Na nižji ravni pa delujejo ravnalci. Povzeto po Rozmanu (1993, str. 72–73) ravnalna funkcija vključuje:

- *planiranje*, je vnaprejšnje miselno oblikovanje izvedbe in rezultatov dela, zajema tudi delegiranje ravnatelja nižjim ravnam v organizaciji za učinkovito izvedbo,
- *kontrola*, je spremljanje odstopanj dejansko izvedenega od planiranega, diagnosticiranje vzrokov za odstopanja in ustrezno ukrepanje,
- *organiziranje*, je dodeljevanje delovnih nalog zaposlenim in vzpostavljanje razmerij med ljudmi in širše strukture v podjetju, z namenom doseči zamišljeni plan in
- *vodenje*, je prizadevanje, da bodo zaposleni izvedli zamišljeno delo. Vodenje je v širšem pomenu besede komuniciranje, motiviranje in vodenje v ožjem pomenu.

Ravnalne funkcije v splošnem lahko preslikamo v projektno ravnanje. Za uspešno izvedbo projekta je nujno, da projekt planiramo, kontroliramo, organiziramo in vodimo. Poznamo različne definicije projektnega ravnanja po avtorjih.

PMI opredeli projektno ravnanje kot uporabo znanja, sposobnosti, orodij in tehnik v projektnih aktivnostih za doseg ciljev projekta (PMBOK® Guide, 2000, str. 6).

Gido in Clements (2003, str. 18–19) trdita, da projektno ravnanje vključuje najprej proces planiranja, potem pa proces izvedbe plana za doseg zastavljenega cilja. Pri čemer poudarita, da je za uspešno izveden projekt ključen dobro zamišljen plan. Pri sami izvedbi plana pa je odločilno, da projekt izvedemo kvalitetno, v predvidenih rokih in v okviru predračuna projekta.

Hauc (2002, str. 172) pravi, da projektno ravnanje deluje na podlagi procesov, ki jih ob pripravi zagona še ni, s planom projekta in kasneje z zagonom se šele oblikujejo notranji in zunanji viri, ki jih je potrebno še pridobiti. O ravnanju projekta govori kot o procesih, ki nastajajo »sproti«.

Rozman (2004, str. 20) opredeli ravnanje projekta po njegovem namenu, kot zagotavljanje čim bolj smotnega doseganja ciljev projekta. To smotnost pa zagotovimo s planiranjem, uveljavljanjem in kontrolo. Planiranje zajema najprej planiranje cilja in namena projekta, potem pa planiranje organizacije. Uveljavljanje vključuje poleg kadrovanja, komuniciranja in motiviranja še vodenje. Kontrola projekta je kontrola organizacije projekta po učinkih, kakovosti, stroških, odgovornostih in drugo.

V nadaljevanju bom obravnavala teoretične prvine ravnanja projekta po prvotno omenjenih ravnalnih funkcijah. Menim, da sama narava projektne dela v 6. okvirnem programu sili te funkcije v drugačno zaporedje kot omenjeno, in sicer si sledijo: planiranje, organiziranje in vodenje, kontrola pa je običajno prisotna skozi celoten projekt. Kontrola ima pomembno vlogo tudi ob zaključku projekta. Če se ugotovi, da s projektom niso uresničeni vsi cilji, se ga lahko opusti in proglasi za neuspešnega ali pa se ga dopolni in podaljša njegovo izvedbo do izpolnitve želenih rezultatov.

2.2.1 Planiranje projekta

Planiranje projekta pomeni vnaprej zamišljene projektne aktivnosti in njihovo vzajemno povezovanje, njihov obseg, trajanje in stroške (Rozman, 1993, str. 158).

Planiranje projekta je vnaprej determinirano sistematično zaporedje aktivnosti, ki tvorijo zaključen proces dela ali dejavnosti, z namenom doseči zastavljeni cilj. Z metodami planiranja projekta pa poiščemo optimalen način, kako bomo te cilje uresničili. Plan projekta je osnova za nadaljnje delo na projektu, saj:

- usmerja k cilju projekta,
- usmerja komunikacijo v projektu med izvajalci,
- omogoča uporabo tehnik za planiranje, programiranje in kontroliranje projekta,
- opozarja na morebitna odstopanja dejansko izvedenega od planiranega.

Poleg jasno opredeljenih ciljev projekta pa moramo v planu projekta opredeliti še:

- celotno zaporedje in opis aktivnosti v obliki liste aktivnosti,
- medsebojne odvisnosti med posameznimi aktivnostmi,
- nosilce aktivnosti in njihove odgovornosti,
- trajanje aktivnosti,
- stroške izvedbe posameznih aktivnosti ter njihov seštevek za celoten projekt v obliki predračuna projekta.

Pri planiranju projekta si pomagamo z različnimi metodami. Najstarejše orodje planiranja je gantogram, ki se ga da enostavno brati, zato je pogosto uporabljen. Gantogram nam prikazuje dejansko opravljene in planirane aktivnosti skozi celoten projekt. Časovna skala je položena na horizontalno os, lista aktivnosti pa na vertikalno os. Primer je podan v Prilogi 1.

V gantogramu je narisano, kako si sledijo posamezne aktivnosti vzporedno in odvisnosti med njimi. Označeni so tudi mejniki v projektu kot pomembne prelomnice, ki opozarjajo na neko spremembo v projektu. Z gantogramom enostavno spremljamo napredek na projektu, kar nam omogoča učinkovitejšo kontrolo izvedbe projekta. Slabost gantograma je, da ne nakazuje časovnih rezerv aktivnosti, zato je otežena optimizacija izvedbe projekta. Drugo slabost gantograma predstavlja prikazovanje več odvisnosti pri posamezni aktivnosti, saj je nepregledno, še posebej pri velikih projektih.

Pri planiranju je pomembno omeniti še novejše metode planiranja, to je mrežna analiza. Rozman (2004, str. 35) opredeli mrežno analizo kot *»sredstvo ravnanja za definiranje, analizo in sintezo vsega, kar je potrebno za pravočasno in ekonomično izvršitev projekta«*. Najprej sta bili razviti metoda kritične poti (angl. Critical Path Method – CPM) in metoda ali tehnika ocenjevanja/pregledovanja poteka projekta (angl. Program Evaluating Review Technique – PERT). Kasneje so sledile še številne druge različice teh metod, ki so temeljile na grafičnem prikazu, na primer grafično ocenjevanje/pregledovanje projekta (angl. Graphical Evaluating Review Technique – GERT) in druge (Zemljarič, 1999, str. 32).

Metoda kritične poti – CPM je tehnika mrežne analize, ki se uporablja za napovedovanje trajanja projekta. Po CPM metodi se izračunavajo posamezni determinirani zgodnji in pozni datumi začetka in konca posamezne aktivnosti, ki temeljijo na specifični mrežni logiki zaporedij. Bistvo CPM metode je izračunavanje, katere aktivnost se da najmanj planirati (PMBOK® Guide, 2000, str. 75). Ta informacija je pomembna predvsem takrat, ko pride do naknadnega časovnega zamika pri izvajanju določene aktivnosti, ker vpliva tako časovno kot tudi finančno na nadaljnjo izvedbo projekta. Primerna je za uporabo determiniranih projektov. Determinirani projekti so tisti, za katere smo z veliko gotovostjo prepričani, da bodo v planu projekta določeni cilji tudi uresničeni (Hauc, 2002, str. 70). Takšni projekti so običajno vsi tisti projekti, katerih cilji temeljijo na strategijah podjetja ali države, na primer gradbeni projekti.

PERT metoda je tehnika mrežne analize, ki temelji na ugotavljanju trajanja projekta z uporabo tehtanih povprečij optimističnih, pesimističnih in realnih verjetnosti trajanja (PMBOK® Guide, 2000, str. 204). PERT metoda je primerna za stohastične projekte, na primer razvojno-raziskovalne, inovacijske projekte. Stohastični projekti imajo namenske končne cilje, postavljene z malo merili, rezultati se dosežajo postopoma skozi izvedbo projekta, zato je lahko doseženi cilj drugačen od prvotno zastavljenega končnega cilja (Hauc, 2002, str. 74–75).

2.2.2 Organiziranje projekta

Raznolikost projektov sili njihove izvajalce, da pristopijo k izvedbi projekta organizirano. V projektni tim so vključeni izvajalci iz različnih strok, zato je potrebno skozi plan projekta določiti aktivnosti posameznim izvajalcem, hkrati pa opredeliti njihove odgovornosti. Običajno je projekt umeščen v že obstoječo

organizacijsko strukturo podjetja in je bolj ali manj samostojen. Povzeto po Rozmanu (2004, str. 69–70) določa samostojnost projekta več dejavnikov:

- neodvisnost finančnih sredstev in zaposlenih od obstoječe organizacije posledično terja manj koordinacije in usklajevanja,
- informacijski sistem obstoječe organizacije mora biti prilagojen tudi projektnemu delu,
- kultura združbe naj bi bila naklonjena projektnemu delu,
- projekti strateškega pomena, večji projekti in inovacijski projekti si zaslužijo posebno obravnavo,
- kompleksnost zunanjega okolja in integracija poslovnih funkcij znotraj organizacije terja večjo samostojnost projektov,
- večja usmerjenost k ciljem in konstantna uporaba sredstev zahteva več samostojnosti.

Ločimo tri različne oblike organizacijskih struktur, ki so primerne za izvajanje projektnega dela (Gido, 2003, str. 387–396):

a. *projekti v poslovno-funkcijski organizaciji:*

Pretežno so to projekti internega značaja in niso namenjeni zunanjim uporabnikom ali kupcem, kot na primer: oblikovanje internega informacijskega sistema, prenova reklamnega materiala asortimana podjetja in podobno. Ravnatelj projekta je planer, v projektu pa sodelujejo predstavniki poslovnih funkcij, na primer tehnolog, tržnik, finančnik, prodajalec in drugi. Običajno izvajalci opravljajo delo na projektu v okviru svojega rednega dela. Bistveni prednosti te oblike organizacije sta, da delo na projektu opravljajo usposobljeni strokovnjaki in da se njihove aktivnosti ne podvajajo. Slabosti pa predstavljata pretežno individualno delo izvajalcev in njihov slab odzivni čas.

b. *projektna organizacija:*

Projektna organizacija predstavlja posebno skupino strokovnjakov, ki deluje samostojno in enakovredno ostalim poslovnim funkcijam v organizaciji. Običajno so to projekti, ki vsebinsko pokrivajo zelo specifično področje, so veliki in zelo dragi projekti. Izvajalci na projektu so zaposleni za polni delovni čas in izključno samo za potrebe projekta. Ravnatelj projekta je ravnalec projektnega oddelka. Prednosti projektne organizacije so v temeljitejši kontroli sredstev v projektu in večji prilagodljivosti naročniku. Slabosti pa se kažejo v večjih stroških in slabšem prenosu znanja ter izkušenj med projektnimi skupinami.

c. *projektno-matrična organizacija:*

Projektno-matrična organizacija je križanec med poslovno-funkcijsko in projektno organizacijo in jo pogosto srečujemo. Izvajalci delajo na projektu po potrebi in v odvisnosti od tega, več ali manj opravljajo tudi svoje redno delo. V tej organizaciji delujeta ravnatelj poslovne funkcije in ravnatelj projekta, ki morata med seboj tesno sodelovati.

Projektno-matrična organizacija prinaša prednosti obeh oblik organizacije:

- učinkovito koriščenje kadra, ki dela na projektu,
- funkcionalno uporabo strokovnega znanja, ki je na voljo vsem projektom,
- več možnosti za učenje in boljši prenos znanja med projektnimi skupinami,
- izboljšano komunikacijo med izvajalci,
- večjo prilagodljivost potrebam kupcev.

Slabost te organizacije je predvsem v podvajanju odgovornosti do obeh ravnateljev in njuni stalni potrebi po prevladi, kar povzroča konflikte.

2.2.3 Uveljavljanje projekta

Planiranje nam omogoči, da določimo, kaj moramo narediti, kako moramo narediti in kdo bo to naredil ter kako dolgo bo trajala izvedba in kakšni stroški bodo pri tem nastali. Z organizacijo projekta dobimo možnost, da vse prej našteto tudi organizirano izvedemo. Faza, ki sledi, pa je uresničitev sama, torej uveljavljanje projekta. Uveljavljanje projekta vključuje kadrovanje, vodenje v ožjem smislu, komuniciranje in motiviranje v okviru projekta (Rozman, 2004, str. 83).

Kadri pomembno prispevajo k uresnitvi projekta. Tudi v projektu je za organizacijo dela potrebna določena hierarhija odgovornosti in dolžnosti. Najvišjo avtoriteto v strukturi projektne organizacije predstavlja ravnatelj projekta (angl. Project Manager). Naloga ravnatelja projekta je, da vodi procese planiranja, organiziranja in kontrole projekta tako, da zagotovi uresničitev zastavljenih ciljev. Ravnatelj projekta mora imeti veliko delovnih izkušenj in sposobnosti vodenja, delegiranja, planiranja, organiziranja pa tudi kontroliranja, da je pri svojem delu res uspešen. Od nekaterih ravnateljev projektov se zahteva tudi tehnična usposobljenost na področju dela. Ravnatelju projekta so podrejeni člani projektne tima in so odgovorni za neposredno izvajanje aktivnosti v projektu z namenom, da izpolnijo skupne cilje v projektu. Značilnosti uspešnega projektne tima so (Gido, 2003, str. 328–335):

- popolno razumevanje zastavljenih ciljev v projektu,
- jasna pričakovanja glede dodeljenih vlog v projektu vsakega posameznega člana in njihove odgovornosti,
- usmerjenost k doseganju rezultatov,
- visoka stopnja sodelovanja in
- visoka stopnja zaupanja.

Kadrovanje nam omogoča, da sestavimo projektne tim, vendar, da bi ta deloval uspešno, moramo zagotoviti ustrezno vodenje. Vodenje Rozman (1993, str. 201) opredeli kot vplivanje na obnašanje in usmerjanje delovanja posameznika ali skupine k planiranim ciljem podjetja. Za ravnatelja projekta je uspešno vodenje tima zelo težka naloga. V projektne timu so običajno zbrani visoko specializirani strokovnjaki, ki so vajeni svoje naloge opravljati dokaj samostojno. Timsko delo pa zahteva veliko prilagajanja in sklepanja kompromisov. Če član projekta ni dovzeten za spremembe in se težko prilagaja, lahko vodi do konfliktov. Brajša (1994, str. 260) pravi, da za reševanje konfliktov niso toliko pomembni vzroki, kot način, kako ob konfliktnih situacijah ravnamo. Proti konfliktom se ne moremo boriti, lahko pa se trudimo, da ob njihovem nastanku pravilno ravnamo.

Ravnatelj mora s svojim stilom vodenja omogočiti projektne timu, da (Rozman, 2004, str. 86):

- ohranja odprto komunikacijo,
- spodbuja čim več konstruktivnih izmenjav stališč in mnenj ter omogoča razpravo, dokler ni doseženo soglasje,
- se izogiba večjim konfliktom, ki zavirajo napredek na projektu,
- sooblikuje odločitve v projektu,
- deluje navzven kot ekipa in ne kot posameznik
- je nagrajevanje vezano na ekipo in projekt kot celoto.

Takšen stil vodenja imenujemo participativen ali demokratičen stil vodenja.

Brez komuniciranja v projektu projektni tim ne more obstajati. Komuniciranje je prenašanje sporočil med oddajnikom in sprejemnikom sporočila (Rozman, 2004, str. 90). Komunikacija med oddajnikom in sprejemnikom je uspešna, če so sporočila jasno izražena in dvosmerna ne glede na obliko, torej osebno ali preko medijev (telefon, pismo, elektronsko sporočilo, videokonferenca in podobno). Za projekte je značilno komuniciranje pretežno s sestanki. Sestanki morajo biti utemeljeni, skrbno pripravljene in vodeni z ustreznim sodelovanjem članov projekta. Povzeto po Rozmanu (2004, str. 92–94) sestanek opredeljujejo naslednje dejavnosti:

- a. *priprave na sestanek:*
 - določi se namen sestanka,
 - pripravi se dnevni red in določi udeležence sestanka, poročevalce po točkah dnevnega reda ter morebitnega zapisnikarja sestanka,
 - določi se čas in kraj sestanka in odpošlje ustrezna vabila,
- b. *vodenje sestanka:*
 - ni nujno, da je vodja sestanka tudi vodja projektnega tima,
 - vodja mora biti na sestanek pripravljen,
 - vodja mora spodbujati k razpravi, če je to potrebno,
 - vodja mora zaključiti posamezno točko dnevnega reda, povzeti vsebino razprave in podati sklepe ter poskrbeti, da so le-ti zbrani v zapisniku sestanka,
- c. *sodelovanje udeležencev:*
 - udeleženci morajo biti na sestanek pripravljeni in aktivno sodelovati v razpravi,
 - udeleženci se morajo naučiti podajati konstruktivna mnenja in jih podpreti z ustreznimi argumenti,
- d. *oblikovanje sklepov*, ki odražajo bistvo razpravljanja in so rezultat sestanka.

Naloga ravnatelja projekta je, da vpliva na delo v projektu na tak način, da motivira posamezne člane k uresničitvi skupnih ciljev v projektu. Motivacija je vse tisto, kar pripelje do neke aktivnosti, kar to aktivnost usmerja in kar ji določa jakost in trajanje; je tisto, zaradi česar ljudje z določenimi sposobnostmi in znanjem delajo (Lipičnik, 1997, str. 191). Motiviranje je navduševanje in spodbujanje članov projekta, da zavzeto izvedejo zahtevano aktivnost. Stopnja motiviranosti se razlikuje od posameznika do posameznika in je odvisna od številnih dejavnikov (višina plače, urejeno delovno okolje, možnost napredovanja in drugo), katerim pripisujejo posamezniki večji ali manjši pomen. Burke (2003, str. 312) trdi, da ko ocenimo, da je član motiviran do te mere, da izvrši svoje delo uspešno, lahko razdelimo učinek tega dela na njegove sposobnosti in izvedbo. Sposobnost opisuje kot osebne značilnosti, ki jih član projekta prinese s seboj in so potrebne, da se neko delo opravi. Izvedba pa je individualna izvršitev dela, ki je odvisna od pripravljenosti posameznika, da jo izvrši. V primerjavi s sposobnostmi se lahko spreminja glede na okoliščine – motivacijske dejavnike – v katere je vpet član ob izvedbi projekta. Zato je naloga ravnatelja projekta, da s svojim stilom vodenja poskrbi za takšno delovno okolje, ki bo zagotovilo maksimalne rezultate.

2.2.4 Kontrola projekta

Kontrola projekta je ena izmed štirih funkcij ravnanja projekta. Njena vloga je pomembna pri izvajanju ostalih treh ravnalnih funkcij, to je planiranju projekta, organiziranju projekta in uveljavljanju projekta. S postopki kontrole spremljamo njihove procese in ugotavljamo morebitna odstopanja in njihov obseg.

Odstopanja so problemska stanja, znaki ali simptomi (Rozman, 2004, str. 96). Lahko so negativna ali pozitivna. V skladu s tem moramo opredeliti naše nadaljnje ukrepanje. Če imamo opravka z negativnimi odstopanji, ki zavirajo napredek na projektu, moramo najprej raziskati vzroke zanje, potem pa poiskati ustrezne rešitve in podati ukrepe.

Rozman (2004, str. 96) opredeli izvajanje kontrole:

- glede na cilje projekta: trajanje projekta in roki, stroški in kakovost projekta,
- glede na aktivnosti projekta: trajanje, rezultat in stroški aktivnosti v projektu,
- glede na projekt kot celoto: povezanost aktivnosti, rok in stroške ter učinke projekta.

Za učinkovito kontrolo projektov je pomembna predvsem izbira ustreznih orodij za spremljanje morebitnih odstopanj (Deepprose, 2002, str. 21-28). Bliskovit razvoj informacijskih tehnologij nam to delo precej olajša. Če uporabimo računalniška orodja že v procesu planiranja projekta (glej Prilogo 1), imamo s tem že zbrano začetno bazo podatkov na enem mestu. Informacije, ki jih pridobivamo ob izvedbi projekta, ažurno vnašamo v sistem in to bazo nadgrajujemo. Z uporabo računalniških aplikacij lahko sledimo poteku aktivnosti dnevno, hkrati pa rišemo njihov napredek in ugotavljamo morebitna odstopanja. Lahko se preko delovnega računalnika povežemo na strežnik, od tam pa naprej do izvajalcev projekta na različnih oddaljenih lokacijah in preverimo trenutno stanje na projektu. Še več, nove tehnologije so omogočile povezavo teh programskih orodij s poštnim strežnikom, ki na primer avtomatsko opozori vse izvajalce preko elektronske pošte, da se bliža mejnik v projektu ali da je prišlo do alarmantnega odstopanja na določeni aktivnosti in je treba nujno ukrepati. Na ta način hitro in učinkovito kontroliramo potek projekta.

3 ANALIZA MOŽNOSTI SODELOVANJA MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ V PROJEKTIH 6. OKVIRNEGA PROGRAMA EVROPSKE UNIJE

3.1 PREDSTAVITEV 6. OKVIRNEGA PROGRAMA IN INSTRUMENTOV

6. okvirni program je program Evropske skupnosti za raziskave, tehnološki razvoj in predstavitve, in sicer za obdobje od leta 2002 do leta 2006. Je zbirka mehanizmov na ravni Evropske unije, ki sofinancira znanstveno raziskovanje in pospešuje prenos znanstvenih izsledkov v prakso.

3.1.1 PSPN analiza možnosti vključevanja podjetij v projekte 6. okvirnega programa

Odločitve za sodelovanje v projektih 6. okvirnega programa so običajno dolgoročne in morajo biti del strategije podjetja. Zato se mora ravnateljstvo podjetja seznaniti s pravili in načinom dela, ki ga narekuje Evropska unija, hkrati pa se mora zavedati vseh prednosti (P) in slabosti (S) ter priložnosti (P) in nevarnosti (N), ki jih ta način poslovanja prinese. Te ugotovitve povzamem v obliki PSPN analize:

- **PREDNOSTI:**
 - sofinanciranje s strani Evropske komisije v obliki nepovratnih sredstev,
 - sodelovanje v projektih z različno ročnostjo in različnimi investicijskimi vložki,
 - zadovoljitev različnih razvojnih potreb podjetja,
 - samopromocija v mednarodnem okolju z relativno nizkimi stroški in z majhnim tveganjem,

- projektno sodelovanje na podlagi odprtega dialoga.
- **SLABOSTI:**
 - osredotočenost podjetij na kratkoročne rezultate z manjšimi investicijskimi vložki,
 - strah podjetij pred spremembami in uvajanjem novih načinov poslovanja,
 - projektne aktivnosti se izvajajo počasneje, kot če bi sami organizirali proces,
 - pomanjkanje znanja in izkušenj tehničnega in ravnalnega kadra za sodelovanje na mednarodnih projektih,
 - nezaupanje podjetij v nov institut – Evropsko komisijo,
 - nezadostno spodbujanje države za večjo vključitev podjetij v mednarodne projekte,
 - nezadostna razvojna funkcija podjetij in slabo povezovanje z raziskovalnimi institucijami,
 - premajhna usmerjenost podjetij k internacionalizaciji in globalizaciji.
- **PRILOŽNOSTI:**
 - odkrivanje novih znanj in tehnologij,
 - spoznavanje novih metod dela v procesu poslovanja,
 - povezovanje z mednarodnimi partnerji, ki so lahko v prihodnosti potencialni kupci,
 - preizkušanje lastnih sposobnosti in samopotrditve v novih poslovnih izzivih,
 - dodatno zaposlovanje kvalitetnih strokovnih kadrov in s tem zmanjševanje brezposelnosti,
 - operativna vzpostavitev povezav med znanostjo, državo in podjetji,
 - vzpodbujanje družbenega konsenza za razvoj,
 - hitrejši prenos znanstvenih izsledkov v prakso,
 - diferencirano poslovanje,
 - povečevanje konkurenčnosti,
 - večanje vpliva na obstoječih trgih.
- **NEVARNOSTI:**
 - negotova usoda uvajanja novih tehnologij,
 - projekt ne doseže zastavljenih ciljev,
 - pomanjkanje finančnih sredstev za dodatne in nove naložbe v raziskave in razvoj,
 - velike gospodarske spremembe, recesija in podobno.

Predstavljena PSPN analiza daje MSP priložnost, da razmislijo o možnostih vključevanja v projekte 6. okvirnega programa in s tem razširijo prihodnje usmeritve poslovanja. Analiza dokaže, da je delo na teh projektih velika priložnost za tista podjetja, ki jih ni strah sprememb in manjših tveganj, ampak je njihova želja po novih spoznanjih večja.

3.1.2 Značilnosti 6. okvirnega programa

Na podlagi pogodbe o ustanovitvi Evropske unije mora okvirni program služiti dvema strateškima ciljema; okrepiti znanstveno in tehnološko podlago v gospodarstvu in spodbuditi mednarodno konkurenčnost, hkrati pa promovirati raziskovalne aktivnosti in podpirati ostale politike Evropske unije (Action Plan: The

European agenda for Entrepreneurship, 2004, str. 5-6). Ta dva cilja sta osnova za izbiro prioritet in instrumentov 6. okvirnega programa na področju znanosti, raziskav in inovacij.

Glavne značilnosti programa so (The 6th Framework Programme in Brief, 2002, str. 5):

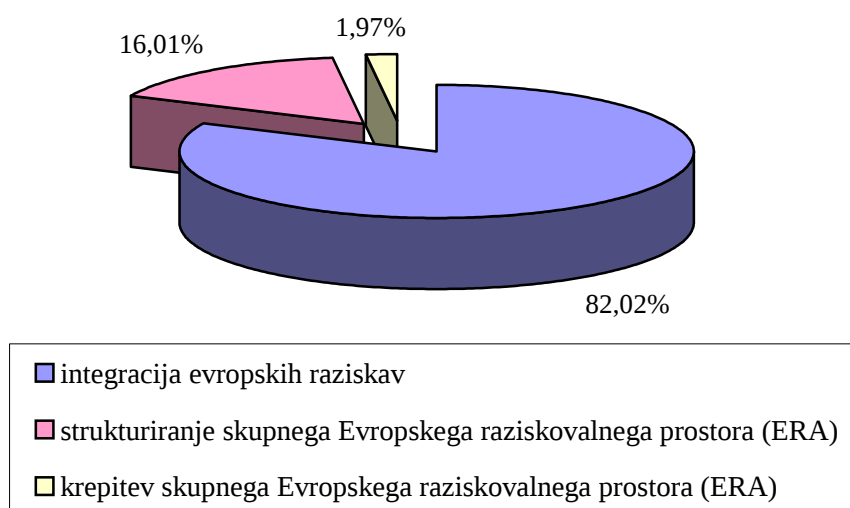
- izvajanje velikih raziskovanih projektov,
- usmerjenost raziskav na izbrana prioritetna področja,
- spodbujanje sodelovanja MSP,
- spodbujanje mobilnosti raziskovalcev,
- integriranje raziskovalne infrastrukture,
- tesnejše mednarodno sodelovanje v nacionalnem, regionalnem, evropskem in svetovnem merilu.

6. okvirni program je sestavljen iz treh glavnih sklopov mehanizmov, to so (The 6th Framework Programme in Brief, 2002, str. 5):

- integracija evropskih raziskav,
- strukturiranje skupnega Evropskega raziskovalnega prostora (ERA) in
- krepitev skupnega Evropskega raziskovalnega prostora (ERA).

Proračun tega programa znaša 17,5 milijarde evrov in predstavlja od 4 % do 5 % celotnih izdatkov za raziskave in tehnološki razvoj držav članic Evropske unije (The 6th Framework Programme in Brief, 2002, str. 4). Slika 1 kaže porazdelitev finančnih sredstev po posameznem sklopu mehanizmov.

Slika 1: Struktura 6. okvirnega programa in porazdelitev finančnih sredstev



Vir: The 6th Framework Programme in Brief, 2002, str. 22.

Iz Slike 1 je razvidno, da je finančno najbolj zahteven ravno prvi sklop, v katerem lahko aktivno sodelujejo tudi MSP. Od predvidenih 82 % proračuna je 15 % namenjenih samo aktivnostim MSP, kar znaša dobri 2 milijardi evrov nepovratnih sredstev.

Prvi sklop se deli najprej na sedem pomembnih tematskih prioritet in na posebne aktivnosti. Za MSP so najpomembnejše tematske prioritete, ki so vsebinsko dovolj široke, da dopuščajo pripravo projektov podjetjem iz različnih gospodarskih dejavnosti, in sicer (Raziskave in razvoj v Sloveniji, 2004):

1. Znanost o življenju, genomika in biotehnologija za zdravje,
2. Tehnologije informacijske družbe,
3. Nanotehnologije in nanoznanosti, multifunkcionalni materiali na osnovi novih znanj in nove proizvodne metode in naprave,
4. Aeronavtika in vesolje,
5. Kakovost in varnost živil,
6. Trajnostni razvoj, globalne spremembe in ekosistemi,
7. Državljeni in upravljanje na znanju temelječe družbe.

Instrumenti so različni tipi projektov in mehanizmov, ki jih izberemo kot osnovo, da sestavimo projekt znotraj posameznih okvirnih programov. Instrumentov je veliko število, od multipartnerskih raziskovalnih do individualnih ter gostujočih mobilnih shem, posebnih vrst projektov za MSP, podpora za koriščenje in razvoj velikih raziskovalnih infrastruktur in podobno. Vendar vseh instrumentov, ki so na razpolago, ni mogoče uporabiti v celotnem okvirnem programu, ampak določene le v njegovih posameznih delih. Prioritete v okviru instrumentov objavi Evropska komisija v svojem uradnem listu, to je Official Journal, ob vsakem pozivu k oddaji razpisov (angl. Call). Pozivi k oddaji razpisov se navadno objavijo enkrat na leto, s tem da je v enem letu možnih več oddaj. Datumi oddaj so v naprej določeni in si sledijo v časovnem razmaku približno tri do šest mesecev.

V 6. okvirnem programu lahko MSP sodelujejo v petih najpomembnejših instrumentih, to so (Support to the Participation of SMEs in the Sixth Framework Programme Working Document, 2002, str. 3):

- Skupne raziskave ali Co-operative Research ali na kratko CRAFT projekti,
- Raziskave gospodarskih združenj ali Collective Research,
- Posebni ciljni raziskovalni projekti ali Specific Targeted Research Projects ali na kratko STREP projekti,
- Mreže odličnosti ali Networks of Excellence ali na kratko NoE projekti in
- Integrirani projekti ali Integrated Projects oziroma na kratko IP projekti.

Poleg teh glavnih instrumentov poznamo še Koordinacijske aktivnosti ali Coordination Actions (CA) in Posebne podporne aktivnosti ali Specific Support Actions (SSA) ter še nekatere posebne projekte za sodelovanje pri skupnih nacionalnih programih več držav članic EU, spodbude za razvoj raziskovalne infrastrukture, v katerih pa MSP neposredno ne morejo sodelovati, kvečjemu kot podizvajalci. Omenjam jih zgolj zato, ker se v literaturi o 6. okvirnem programu pojavljajo skupaj z ostalimi zgoraj naštetimi instrumenti in je njihovo ločevanje za MSP pomembno.

V nadaljevanju želim podrobneje predstaviti, kaj ponuja vsak od petih glavnih instrumentov, kakšna je njegova funkcija in komu je namenjen. 6. okvirni program pozna pet osnovnih aktivnost, ki so različno zastopane po posameznih predstavljenih instrumentih:

1. *raziskave in tehnološki razvoj ali inovacijske aktivnosti*, sem spadajo vsi stroški, povezani s pridobivanjem novega znanja, razvojem novih ali nadgradnjo obstoječih proizvodov ali storitev, kot so:
 - zaščita intelektualnih pravic (angl. Intellectual Property Rights – IPR) (glej spletno povezavo Protecting your Intellectual Property),
 - promocijske aktivnosti in širjenje znanja,
 - razne študije socioekonomskih učinkov.
2. *demonstracije* (predstavitve) zajemajo:
 - prilagajanje industrijskih raziskav konkretnim planom izdelave,
 - priprava na oblikovanje novih, predelovanje ali izboljševanje že obstoječih proizvodov, procesov ali storitev za uporabo ali prodajo,
 - nekomercialne prototipe in drugo.
 Vključujejo stroške konstrukcije prototipov, testiranje in certificiranje.
3. *usposabljanje* je namenjeno raziskovalnemu in ostalemu ključnemu kadru na projektu, ravnateljem, predvsem v MSP, pa tudi potencialnim uporabnikom pridobljenega znanja v projektu. Stroški zajemajo predvsem organizacijo in izvedbo usposabljanja, ne pokrivajo pa stroškov dela kadra, ki se usposablja.
4. *ravnanje konzorcija* pokriva vsa administrativna, pravna in finančna vprašanja, nujno povezana z nemotenim delom na projektu. Stroški lahko zajemajo tudi specializirane aktivnosti projektnega ravnanja, čeprav izvajalec ne izvaja razvojno-raziskovalnih aktivnosti.
5. *ostale specifične aktivnosti* se nanašajo na vse ostale aktivnosti, ki niso zgoraj navedene in se razlikujejo po posameznih instrumentih. V primeru sodelovanja MSP so na voljo le v mrežah odličnosti in pokrivajo vse aktivnosti, povezane s programom partnerskega združevanja.

3.1.3 Skupne raziskave ali CRAFT projekti

CRAFT projekti so projekti, v katerih morajo sodelovati vsaj tri podjetja iz vsaj dveh različnih držav znotraj Evropske unije in dve raziskovalni organizaciji. V teh projektih lahko ob prej navedenem izpolnjenem pogoju sodelujejo tudi MSP iz držav kandidat, to so Romunija, Bolgarija, Hrvaška in Turčija.

CRAFT projekt obravnava specifične probleme ali potrebe po določenem značilnem delu zahtevane znanstvene ali tehnološko-raziskovalne aktivnosti, ki jo opravijo raziskovalne institucije, kot so razni raziskovalni instituti ali univerze (Contract Preparation Forms (CPF) and explanatory notes for Cooperative Research (CRAFT), 2004, str. 23-25). Raziskovalno delo lahko opravi tudi MSP, če ima organizirano svojo lastno raziskovalno skupino, vendar ob pomoči raziskovalne institucije. MSP pridobljene rezultate obdrži v svoji lasti in jih zato lahko tudi neovirano trži. S takšnimi spodbudami Evropska komisija izboljšuje evropsko konkurenčnost in hkrati uresniči potrebe po promociji MSP. CRAFT projekti so za MSP privlačni z več vidikov:

- dolžina trajanja projektov je od enega do dveh let,
- višina sofinanciranja Evropske komisije znaša od 500.000 do 2.000.000 evrov,
- Evropska komisija financira večji del projekta.

Aktivnosti, ki so finančno pokrite s strani Evropske komisije, so:

- raziskave in inovacije do 50 % in
- organizacija in ravnanje konzorcija do 100 %, vendar ta vrednost ne sme preseči 7 % vrednosti celotnega projekta.

3.1.4 Raziskave gospodarskih združenj

Raziskave gospodarskih združenj se izvajajo preko raziskovalnih institucij v imenu gospodarskih združenj, z namenom, da hitro in učinkovito razširijo znanje večji skupnosti MSP znotraj tega združenja (Contract Preparation Forms (CPF) and explanatory notes for Collective Research, 2004, str. 22-24). So projekti, v katerih morajo sodelovati vsaj tri podjetja iz treh različnih držav znotraj Evropske unije. Tudi temu projektu se lahko pridružijo partnerji iz držav kandidatk. Ti projekti vsebinsko zajemajo katero koli raziskovalno področje, ki predstavlja za MSP specifično potrebo, in niso omejeni s prioritetskimi temami. Aktivnosti, ki jih pokriva ta projekt, so raziskave in razvoj, usposabljanje in ravnanje konzorcija. Posebnost teh projektov v primerjavi s CRAFT projekti je, da pridobljene rezultate obdrži v svoji lasti gospodarsko združenje.

Običajno so ti projekti večji od CRAFT projektov:

- ker v njih sodeluje več partnerjev,
- dolžina trajanja projekta je daljša, in sicer od dveh do treh let,
- finančni proračun znaša od 2 do 5 milijonov evrov.

Aktivnosti, ki so finančno pokrite s strani Evropske komisije so:

- raziskave in inovacije do 50 %,
- usposabljanje do 100 % in
- organizacija in ravnanje konzorcija do 100 %, vendar ta vrednost ne sme preseči 7 % vrednosti celotnega projekta.

3.1.5 Posebni ciljni raziskovalni projekti ali STREP projekti

STREP projekti so multipartnerski projekti, ki temeljijo na raziskovanju, praktičnih ali teoretičnih demonstracijah – prikazovanju ter inovacijah (Contract Preparation Forms (CPF) and explanatory notes for Specific Targeted Research or Innovation Projects (STREP/STIP), 2003, str. 20-22). Ta izbira projekta je smiselna predvsem, ko želi podjetje pridobiti novo znanje za razvoj novega proizvoda ali storitve ali ko želi podjetje dokazati sposobnost, da ima neka nova tehnologija v obliki proizvoda ali storitve možnost preboja na trg do uporabnikov. Področja raziskav se nanašajo izključno na sedem tematskih prioriternih področij. Intelktualne pravice zadrži vsak partner zase oziroma se partnerji dogovorijo v okviru konzorcija.

STREP projekti se pomembno razlikujejo od projektov gospodarskih združenj predvsem po njihovem finančnem obsegu. Njihovi proračuni znašajo po nekaj milijonov evrov na leto po projektu, vendar je delež sofinanciranja Evropske komisije manjši in se nanaša na druge aktivnosti kot sicer:

- raziskave in tehnološki razvoj do 50 %,
- demonstracije do 35 % in
- organizacija in ravnanje konzorcija do 100 %, vendar ta vrednost ne sme preseči 7 % vrednosti celotnega projekta.

3.1.6 Mreže odličnosti ali NoE projekti

Mreže odličnosti so, kot že samo ime pove, projekti, v katerih so v mrežo prepletene, medsebojno odvisne številne raziskovalne in gospodarske organizacije, s skupnim ciljem doseči raziskovalni preboj na specifičnem področju raziskovanja (Contract Preparation Forms (CPF) and explanatory notes for Network of Excellence (NoE), 2003, str. 19-22). Poseben poudarek je tudi na širjenju pridobljenega znanja na druge in njihovem usposabljanju preko meja konzorcija. Evropska komisija sofinancira le področja raziskovanja, ki so v okviru sedmih tematskih prioritet. To je edina točka, kjer so STREP in NoE projekti ekvivalentni. NoE projekti so financirani s strani Evropske komisije le za sledeče aktivnosti na projektu:

- *integracijske aktivnosti*, vključujejo vzajemno specializacijo znanj med partnerji, delitev in izmenjavo kapacitet, orodij in platform,
- *skupne raziskovalne aktivnosti*, ki omogočajo razvoj novih raziskovalnih orodij in platform, namenjenih skupni uporabi za razvoj novih znanj,
- *aktivnosti, povezane s širjenjem odličnosti*, med najpomembnejše sodi usposabljanje raziskovalcev in ostalega ključnega kadra ter širjenje znanja.

Projekti so različno veliki, običajno pa so to zelo veliki projekti, ki štejejo tudi do štirideset partnerjev. Dovoljeno je, da projekt prijavijo najmanj trije partnerji iz treh različnih držav, vendar je v praksi to število najmanj šest, saj projektni model nekako ne dopušča manjšega števila partnerjev. Ti projekti trajajo vsaj pet let, torej lahko rečemo, da so dolgoročni in obravnavajo bolj kompleksne vsebine. Proračun projekta znaša več milijonov evrov na leto. Evropska komisija podeli fiksen denarni znesek glede na število partnerjev v projektu in predvideni obseg dela, konzorcij pa ta sredstva interno ter neodvisno od investitorja dodeljuje posameznim partnerjem v projektu. Intelktualne pravice zadrži vsak partner zase oziroma se partnerji dogovorijo v okviru konzorcija.

3.1.7 Integrirani projekti ali IP projekti

Raziskovalni projekti, ki povezujejo številne organizacije različnih profilov za daljše obdobje in ki združujejo več raziskovalnih področij hkrati, spadajo k integriranim projektom (Contract Preparation Forms (CPF) and explanatory notes for Integrated Projects (IP), 2003, str. 19-21). Osnovne tematike raziskovalnih področij morajo slediti sedmim tematskim prioritetam.

Podobno kot pri NoE projektih lahko tudi tu projekt prijavijo najmanj trije partnerji iz treh različnih držav, vendar je v praksi to število najmanj šest. Ti projekti trajajo od tri do pet let. Obstaja možnost, da se življenjska doba projekta podaljša, vendar je to odvisno predvsem od doseženih rezultatov na posameznih mejnikih projekta in od nadaljnjih potreb raziskav. Intelktualne pravice zadrži vsak partner zase oziroma se partnerji dogovorijo v okviru konzorcija.

Sofinanciranje ima naslednjo obliko:

- raziskave in tehnološki razvoj do 50 %,
- demonstracije do 35 %,
- usposabljanje 100 % in
- organizacija in ravnanje konzorcija do 100 %, vendar ta vrednost ne sme preseči 7 % vrednosti celotnega projekta.

3.1.8 Problem ustrezne izbire instrumenta glede na značilnosti podjetja

Če se podjetje prvič sreča s celotno »arhitekturo« razpisnih pogojev, instrumentov, finančnih modelov tako imenovanih »evropskih projektov«, se slej ko prej zmede. Dokumentacija na internetnem portalu Evropske unije je zelo obsežna, terminologija pa specifična. Večkrat je težko uresničiti birokratske pogoje v stvarnem okolju, zato podjetja pri izbiri potrebujejo pomoč.

Tabela 4 nam kaže možnosti izbire instrumenta glede na značilnosti podjetja in njegovo strategijo poslovanja v prihodnje. Podjetje mora na podlagi usmeritev tekočega poslovanja in strateških ciljev ugotoviti, kaj dejansko potrebuje za to, da bo njegovo poslovanje naravnano tako, kot je določeno v strategiji podjetja.

Tabela 4: Ustreznost izbire instrumenta projekta glede na značilnosti podjetja

Instrument Značilnosti MSP	CRAFT	Projekti gospodarskih združenj	STREP	NoE	IP
Ima lasten razvojni oddelek			☐	☐	☐
Brez lastnega razvojnega oddelka	☐	☐			
Kratkoročni projekt (≤ 2 let)	☐				
Srednjeročni projekt (2-5 let)		☐	☐		
Dolgoročni projekt (≥ 5 let)				☐	☐
Nadgradnja tehnologije, proizvoda ali storitve	☐		☐		
Uvajanje nove tehnologije, proizvoda ali storitve			☐		☐
Razvoj nove tehnologije, proizvoda ali storitve	☐	☐	☐		☐
Pridobivanje novega znanja			☐	☐	☐
Pridobivanje novih poslovnih partnerjev	☐	☐	☐	☐	☐

Vir: Focusing and Integrating Community Research: 9. Horizontal Research Activities involving SMEs Work Programme, 2004, str. 3–8; Provisions for Implementing Integrated Projects, 2003, str. 1-4; Provisions for Implementing Network of Excellence, 2003, str. 1-4; Provisions for Implementing Specific Targeted Research Projects, 2003, str. 1-3; The 6th Framework Programme in Brief, 2002, str. 13–15; lastna priredba.

Če ima podjetje svoj lasten razvojni oddelek, se bo verjetno osredotočalo na dolgoročne projekte, kjer so investicije v razvojno-raziskovalno dejavnost običajno velike. V tem primeru gre za sodelovanje v velikih, dolgoročnih projektih, kot so NoE in IP. STREP projekti so po tej tabeli namenoma uvrščeni med srednjeročne projekte, zgolj zato, da prikažem njihovo časovno trajanje. Zaradi specifične usmerjenosti v raziskave in razvoj so bližje dolgoročnim projektom in primerni za podjetja z lastnim razvojnim oddelkom. Dejstvo je, da se le najbolj drzna MSP upajo investirati v lastno raziskovalno dejavnost in izvajati invencijske projekte. Ostali MSP si pri razvoju novih tehnologij večinoma pomagajo z zunanji raziskovalnimi institucijami. Takšen način sodelovanja se najbolje obnese v kratkoročnih inovacijskih projektih.

Izbira instrumentov spada v fazo planiranja projekta, katero spremlja faza organiziranja projekta. Običajno pa ji sledijo še faza ocenjevanja in faza izvedbe, projekt pa se zaključi s širjenjem rezultatov, pridobljenih na projektu. V nadaljevanju želim predstaviti vsako fazo posebej, predvsem s praktičnega vidika.

3.2 PLANIRANJE IN ORGANIZACIJA PROJEKTA

V nadaljevanju želim analizirati vsebinsko pripravo projektov 6. okvirnega programa Evropske unije v praksi, zato se tudi vse nadaljnje navedbe v zvezi s projektom nanašajo na projekte 6. okvirnega programa.

3.2.1 Vloge v ravnalni organizacijski strukturi projekta

Uspeh projekta je v pretežni meri odvisen od uspešnosti pri delu članov projektnega tima, zato menim, da je potrebno podrobneje opredeliti njihove vloge, ki opredeljujejo projektno organizacijo in ravnanje projekta v okvirnih programih. Gre za uporabo specifičnih pojmov, to so: konzorcij, partner, koordinator in projektni nadzornik.

3.2.1.1 KONZORCIJ PROJEKTA

Konzorcij je začasno združenje poslovnih subjektov različnih pravnoorganizacijskih oblik za doseg določenega cilja. Orodje za doseg cilja predstavlja projektna organizacija. Najboljši konzorcij je tisti, ki predstavlja mrežo poslovnih subjektov (partnerjev), v kateri se ti dopolnjujejo drug z drugim in se ne spopadajo med seboj kot bi pričakovali od klasičnih konkurentov na trgu. V konzorciju si partnerji skozi cel potek projekta medsebojno pomagajo, pa tudi konstruktivno izmenjujejo vprašanja, zaključke in rezultate glede tehnologije, proizvodov ali storitev, materialov, metod dela, meritev, testiranj in drugega. Vsak partner doda nekaj svojega lastnega znanja in izkušenj k celotni projektni vsebini.

3.2.1.2 PARTNERJI V PROJEKTU

Partner je poslovni subjekt, organizacija, ki se razlikuje od ostalih partnerjev v konzorciju po znanju, sposobnostih, velikosti podjetja, proizvodu ali storitvi, ki jo opravlja, pa tudi po svoji poslovni kulturi. Hkrati pa mora imeti cilje, ki so komplementarni ciljem ostalih partnerjev. To pa še ne pomeni, da na projektu ne moreta sodelovati dve konkurenčni podjetji, čeprav se zdi nesmiselno. Takšno sodelovanje je smotno, če imata konkurenta različne cilje v projektu in da se razdeli delo v projektu tako, da se dodeljene aktivnosti pametno razporedijo. Če konkurenta uspešno opravita različno delo na projektu in prispevata k uspešnemu zaključku projekta, je to lahko le osnova za nadaljnje sodelovanje, na primer za razvoj obstoječih, vendar izpopolnjenih, komplementarnih proizvodov ali storitev, ali pa se jima odpre sodelovanje na popolnoma novem področju, ki ga prej nista uspela pokrivati sama. Torej, vsako sodelovanje odpira v prihodnosti nove možnosti.

Ker gre pri izvedbi teh projektov v glavnem za visoko specializiran kader, mora podjetje že v samem pristopu h konzorciju projekta razmisliti o tem, kdo bo sodeloval pri projektu. Pri tem mora podjetje upoštevati dejstvo, da zaradi udeležbe več partnerjev izvajanje posamezne aktivnosti v projektu traja dlje časa, kot če bi to aktivnost opravilo podjetje samostojno. Vendar pa pride v projektu hitreje do kvalitetnejših rešitev, saj interdisciplinarno znanje partnerjev in raziskovalnih institucij komplementarno oblikuje rešitve k skupnemu cilju. Tako širokega znanja pa manjše podjetje samo običajno ne premore.

Vsak partner, podjetje ali raziskovalna institucija, mora imeti svojega uradnega predstavnika v projektu. V majhnih podjetjih je vloga ravnatelja projekta in vodje projekta združena v eno osebo. Pri večjih podjetjih, ki izvajajo več projektov vzporedno, pa ravnatelj podjetja formalnopravno odgovarja za izpolnitev pogodbenih določil, njemu pa je podrejen vodja projekta. Vodja projekta vodi projektni tim.

Podjetje s podpisom multipartitne pogodbe med Evropsko komisijo in konzorcijem projekta uradno pristopi k projektu. Sodelovanje v projektu je za podjetje zavezujoče v okviru pogojev, opredeljenih v pogodbi.

3.2.1.3 KOORDINATOR PROJEKTA

Koordinator projekta je kot sopogodbenik v multipartitni pogodbi konzorcija projekta, torej poslovni subjekt, kateremu je v soglasju z vsemi partnerji dodeljena naloga, da usklajuje aktivnosti na projektu na ravni celotnega konzorcija, zato da bi dosegli cilje projekta. V tem kontekstu govorim o koordinatorju kot organizaciji, ki je odgovorna za izvedbo projekta na tehnični ravni, torej vsebinsko kot tudi finančno in formalnopravno.

Dejansko je koordinator projekta štabna enota konzorcija projekta, ki ima svojega ravnatelja. Običajno je ravnatelj te štabne enote tudi ravnatelj projekta na nivoju celotnega konzorcija. O štabni enoti govorim zato, ker so projekti okvirnih programov tako obsežni in zahtevni, da en sam človek ne more opravljati naloge koordinatorstva, temveč je delo porazdeljeno na več ljudi, ki pokrivajo vsak svoje strokovno področje. Strokovnjaki v štabu so odgovorni le za tisto področje dela, ki ga opravljajo, ravnatelj projekta pa odgovarja za celotno izvedbo projekta. Od velikosti in vrste projekta je odvisno, ali je koordinatorstvo dodeljeno enemu samemu poslovnemu subjektu ali pa je obseg dela tako velik, da je zato potrebnih celo več poslovnih subjektov. V tem primeru se ravnatelja projekta na ravni konzorcija projekta izbere med predstavniki omenjenih poslovnih subjektov.

Koordinator prevzame svojo vlogo že ob sestavi konzorcija in pozneje pri pisanju projektne dokumentacije. Pri vsebinski pripravi projekta sodelujejo vsi partnerji, zato je ustrezna koordinacija potrebna že od samega začetka pristopa k projektu. Koordinator tudi zastopa interese konzorcija na pogajanjih z Evropsko komisijo. Koordinator lahko samostojno odloča o vsebinskih zadevah v teku projekta, jih v dogovoru s partnerji tudi spreminja ali preoblikuje, če ne odstopajo bistveno od plana projekta in ne predstavljajo prevelikega tveganja za projekt.

Evropska komisija daje ravnatelju projekta in njegovi štabni enoti velik poudarek, saj ga v vsakem instrumentu obravnava strogo ločeno od ostalih partnerjev, tako formalnopravno kot tudi finančno. Na to vprašanje sem poiskala natančnejši odgovor pri Burku (1999, str. 4), ki trdi, da ravnanje projekta spodbuja:

- *prilagajanje organizacije*, v primeru evropskih projektov prilagajanje med partnerji znotraj konzorcija,
- *decentralizacijo odgovornosti na posamezne aktivnosti*, partner je neposredno odgovoren za izvedbo aktivnosti, ki mu je dodeljena, vendar posredno skrbi tudi za izvedbo aktivnosti drugih partnerjev, še posebej, če so aktivnosti vzajemne,
- *celovit pogled na problematiko*, h koordinatorju projekta se stekajo vse informacije o projektu: vsebinsko-tehnične, finančne in formalnopravne,

- *ciljno usmerjeno reševanje problemov*, reševanje problemov je stvar vseh članov konzorcija za doseg skupnega cilja, ravnatelj projekta pa jih s pomočjo štabne enote usklajuje.

3.2.1.4 NADZORNIK PROJEKTA

Ko je projekt tudi uradno sprejet, Evropska komisija določi projektu projektnega nadzornika (angl. Project Officer). *Projektni nadzornik nadzoruje potek projekta in skrbi za njegovo uspešno izvedbo v imenu in za račun Evropske komisije*. Je njen uradni predstavnik. Ravnatelj projekta in njegova štabna enota so v stalnem kontaktu z nadzornikom projekta. Ravnatelju projekta je dodeljena neposredna komunikacija z nadzornikom predvsem glede pogodbenih določil. Tehnična in finančna vprašanja ter ostala administrativna opravila pa so v ingerenci štabne enote. Tudi ostali partnerji se lahko obrnejo na projektnega nadzornika, vendar le preko štabne enote, razen seveda kadar jih projektni nadzornik nagovori direktno. Nadzornik je odgovoren za vse spremembe na projektu, ki odstopajo od začrtanega plana v projektni dokumentaciji. Spremembe na projektu nadzornik potrdi ali pa zavrne in zahteva nov predlog. Njegove odločitve so suverene in v veliki meri odvisne od tega, ali opravičujejo smotnost za nastop v projektu. Nadzornik že v samem začetku, na otvoritvenem sestanku projekta, delegira pristojnosti, ki jih ima ravnatelj projekta, in mu s tem dodeli določeno samostojnost pri upravljanju s projektom.

3.2.2 Priprava predloga projekta

Ko podjetja razmišljajo o novih proizvodih ali storitvah kot idejnih zasnovah, razmišljajo o uporabljeni tehnologiji in o lastnem tehnološkem razvoju kot pomembni konkurenčni prednosti, o prijazni uporabi za kupca in o načinu nastopa na trgu. Vsaka od teh faz zahteva večje število virov, to so kadri in sredstev, to so surovine in material, finančna sredstva in drugo ... Če manjka kateri od teh ključnih virov ali sredstev, ideja pogosto propade. Po drugi strani le-ti niso vedno na voljo, nekateri so težko dosegljivi in je za njihovo pridobivanje potreben čas. Zato pravimo, da mora ideja dozoreti.

Ko je pripravljeno vse potrebno, da idejna zasnova projekta tudi dejansko zaživi, začnemo s pripravo projektne dokumentacije. Formalnopravna podlaga za pripravo projektne dokumentacije je javni poziv za oddajo projektov, ki določa vrsto instrumentov, vsebino in finančni okvir projektov. Podjetje mora izbrati primeren instrument in finančni model v skladu s svojo poslovno politiko in na podlagi svojih kadrovskih in finančnih zmožnosti.

Da bi ugotovili, ali je podjetje sposobno pristopiti k projektu in ga tudi uspešno izvesti, je potrebno izdelati analizo poslovnega procesa skozi naslednje faktorje (Meredith, 2000, str. 44):

- proizvodnja*: razpoložljivost materialov, potreben čas do priprave proizvoda za instalacijo, čas trajanja instalacije, varnost procesa, energetske zahteve, obremenitve okolja;
- marketing*: velikost potencialnega trga, čas za doseg zastavljenega tržnega deleža, vpliv na trenutno proizvodnjo, predvideni življenjski cikel novega proizvoda ali storitve, možnosti »spin-off« projektov;
- finance*: dobičkonosnost, neto sedanja vrednost, doba vračanja, prag rentabilnosti, interna stopnja donosnosti, sezonski in drugi ciklični vplivi;
- kadri*: usposabljanje, razpoložljivost kvalificirane delovne sile, možnost komuniciranja, vpliv na delovne pogoje;

- e. *administracija*: sledenje veljavnim varnostnim in okoljskim standardom, vpliv na informacijski sistem, vpliv delničarjev, patentna zaščita, vpliv na imidž podjetja in sposobnost ravnanja.

Realen pristop in zadostna mera samokritike nam z rezultati omenjene analize da v vpogled tudi, kje so šibke točke našega poslovanja, kaj bi podjetju pripomoglo k uspešnosti poslovanja in podobno. Takšne ugotovitve so lahko dobra osnova, da skuša podjetje ravno z izvedbo projekta okrepiti tudi katere od teh delov poslovanja, na primer uvedba okoljskih standardov, posodobitev informacijskega sistema, patentiranje lastnih invencij.

3.2.2.1 STRUKTURA PROJEKTA

Priprava predloga projekta je delo celotnega konzorcija. Njihovo delo usklajuje koordinator projekta. Osnova za pripravo vsebine predloga projekta predstavlja struktura delovnih nalog ali skupin aktivnosti, ki nam pokaže planirani potek izvedbe projekta do zastavljenega cilja.

Projektno delo je razdeljeno najprej na *delovne pakete* (angl. Workpackages). Znotraj delovnih paketov je dodeljena ena ali več aktivnosti posameznim izvajalcem z natančno opredeljenimi odgovornostmi. Gre za zaokroženo celoto aktivnosti, ki nam da enega ali več delnih rezultatov v projektu. Ker gre za več na podoben način med seboj povezanih aktivnosti, jim pravimo delovni paket. Hauc (2002, str. 60) opredeli delovni paket kot zbir logično povezanih aktivnosti za izvedbo določenega cilja projekta, faze projekta ali podprojekta. Delovni paketi si smiselno sledijo, časovno in vsebinsko. Zaradi boljše kontrole se običajno za vsak delovni paket določi vodjo izvedbe delovnega paketa enemu izmed partnerjev, ki tudi aktivno sodeluje v tem delovnem paketu.

Aktivnosti v okviru delovnega paketa lahko opredelimo kot opravilo, operacijo, naloženo delo, ki ga moramo opraviti zato, da dosežemo zastavljeni cilj v projektu in za katerega izvedbo tudi odgovarjamo (Burke, 2000, str. 132). Aktivnosti celotnega projekta so zbrane v listo aktivnosti, ki mora vsebovati tudi dodatna pojasnila, če je potrebno, zato da izvajalci razumejo, kako morajo opraviti delo. Lista aktivnosti je predstavljena v primeru gantograma v Prilogi 1. Iz liste aktivnosti se lepo vidi hierarhijo delovnih paketov in aktivnosti. Aktivnostim je potrebno določiti še trajanje, potrebna delovna in finančna sredstva in zadolžiti osebo, ki bo aktivnost izvedla.

Ugotovila sem, da skelet projekta predstavljajo delovni paketi in aktivnosti. Vendar je za njegovo uspešno izvedbo potrebno umestiti še različne mehanizme kontrole, ki nam pomagajo k učinkovitemu uresničevanju zastavljenih ciljev:

1. določijo se *izložki* (angl. Deliverables) v projektu. Izložki so vsi merljivi, otipljivi in preverljivi rezultati, izdelki ali storitve, ki morajo biti storjeni za uspešen zaključek dela projekta ali njegove celote (PMBOK® Guide, 2000, str. 200). Najbolj ustreznega izraza za »Deliverable« v slovenščini ni. Avtorji ga različno poimenujejo, na primer Hauc (2002, str. 47) ga preprosto poimenuje *rezultat*. Izložek ene aktivnosti je podlaga za izvedbo naslednje aktivnosti.
2. določijo so *mejniki* (angl. Milestones) v projektu (glej Prilogo 1). Mejniki so pomemben dogodek v projektu, ki običajno ponazarjajo zaključek pomembnega izložka (PMBOK® Guide, 2000,

str. 203). Mejniki so lahko tudi začetek aktivnosti, faza v projektu ali podprojekt ali delovni paket, ki prikazujejo važnejši dosežek, rezultat ali odobritev za nadaljevanje projekta.

3. določijo se termini *tehničnih in organizacijskih sestankov* tekom projekta v okviru konzorcija, kjer se preveri napredek na projektu,
4. določijo se termini, ko se bo izvršila *projektna recenzija* (angl. Project Review) pod vodstvom projektne nadzornika z neodvisnimi recenzenti projekta.

3.2.2.2 VSEBINA PROJEKTA

Običajno piše okvirno vsebino projekta koordinator projekta, ki hkrati sestavi projektno dokumentacijo v celoto s tem, da zbira posamezne vsebinske prispevke po partnerjih, vključenih v konzorcij. Vsak partner opiše svoj vsebinski del v projektu, in sicer glede na dejavnost, ki jo opravlja, in v okviru svoje poslovne politike. Pri tem se naslanja na svoje sposobnosti, znanja in izkušnje. Če podjetje nima kadrov z izkušnjami na podobnih projektih, se lahko obrne na specializirana storitvena podjetja, ki pišejo projekte po naročilu.

Vsebina predloga projekta mora biti napisana tako, da temelji na tem, kaj bo v projektu doseženo. Pri sestavljanju vsebine projekta se osredotočimo na cilje projekta, pri tem pa ne smemo pozabiti na dejstvo, da bo projekt pregledan in ocenjen s strani Evropske komisije. Zato morajo biti cilji zapisani jasno in nedvoumno. Ocenjevalci morajo imeti čisto sliko, kaj se bo dogajalo na projektu od začetka do konca. Če projektne vsebine ne ponuja te gotovosti, potem so možnosti za uspeh projekta majhne.

Pomembno je omeniti, da je v 6. okvirnem programu Evropska komisija uvedla nov mehanizem glede ustreznosti vsebine projektov, ki temeljijo na novih instrumentih – NoE in IP, to je Izražanje interesov (angl. Expressions of Interest – EoI). Evropska komisija pred objavo določenega poziva k oddaji projektov pozove zainteresirane organizacije, da podajo svoje vsebinske predloge. Na ta način Evropska komisija ugotovi, ali je dana raziskovalna tema dovolj aktualna, da objavi ta poziv tudi uradno, katere institucije so zainteresirane in iz katerih držav, kakšni so potencialni konzorciji. Na podlagi teh izsledkov prilagodijo tudi javni poziv, torej lahko rečemo, da potencialni konzorciji projektov sooblikujejo njihove vsebine (Report on the Analysis of Expressions of Interest 2002, 2002, str. 3).

Drugi mehanizem, ki se tudi pojavlja na novo, je preverjanje predloga projekta pred oddajo predloga projekta (angl. Pre-proposal check). Pri določenih pozivih k oddaji ponudbe imajo predlagatelji možnost, da na posebnem obrazcu oddajo kratko vsebino predloga projekta z opisom konzorcija. Evropska komisija najkasneje v treh tednih odgovori, ali je predlog ustrezen ali ne, oziroma v katerih delih ustreza javnemu pozivu, kaj bi bilo potrebno še dopolniti in podobno. Menim, da sta mehanizma zelo dobrodošla, saj olajšata delo obema strankama v postopku.

3.2.2.3 ADMINISTRATIVNI POSTOPKI PRIPRAVE PROJEKTA

Podjetje mora pri pripravi predloga projekta dobro proučiti, kakšno vlogo ima v konzorciju partnerjev. Na podlagi jasnih predstav o izvedbi projekta se oblikuje projektne vsebine. Pred vsebinskimi posegi pa je potrebno najprej zadovoljiti formalnim zahtevam.

Predlog projekta je v splošnem razdeljen na dva dela, A in B obrazce. Obrazci A obsegajo vse potrebne administrativne in finančne podatke glede projekta in predlagateljev projekta. Vzorec obrazca A za CRAFT projekt je priložen v Prilogi 2. Obrazec je sestavljen iz šestih sektorjev (Contract Preparation Forms (CPF) and explanatory notes for Cooperative Research (CRAFT), 2004, str. 2-13):

A1: splošne informacije o projektu (naslov in povzetek projekta, ključne besede in tako naprej).

A2: informacije o koordinatorju in partnerjih. Za koordinatorja in vsakega partnerja se posebej pripravi po en obrazec, kjer se izpolni splošne formalne podatke o organizaciji, njihov pravni status, vrsta dejavnosti in podobno.

A3: finančni okvir projekta.

A4: podatki o bančnem računu.

A5: ostali finančni podatki.

A6: bilanca stanja in izkaz uspeha.

Obrazci B so namenjeni strukturi in vsebini predloga projekta in vsebujejo sledeče informacije:

- cilji projekta in pričakovane posledice,
- delovni plan in skupni stroški projekta,
- konzorcij in viri, ki so potrebni za vzpostavitev projekta,
- projektno ravnanje,
- izkoriščanje in uporaba rezultatov, pridobljenih skozi projekt, ter plan širjenja znanja,
- etnična načela, varnost in druge aktualne teme.

Vse izpolnjene obrazce zbere koordinator in jih odda v roku Evropski komisiji.

Struktura projekta je v grobem opisana v navodilih za predlagatelje projektov (angl. Guide for Proposers), ki so objavljena kot del razpisne dokumentacije v javnem pozivu. In sicer so opisana natančna navodila, kot že rečeno, v obrazcu B. To ni tipičen obrazec, temveč vnaprej zastavljena struktura vsebine projekta. Kot primer navajam zahtevano strukturo in vsebino projekta za CRAFT projekt, in sicer (Guide for proposers: Horizontal Research Activities involving SMEs: Co-operative Research Call 1, 2002, str. 33-36):

- *B.1: Cilji CRAFT projekta* (maksimalno 2 strani): jasno opredeli, kako bo izvedba projekta vplivala na povečanje konkurenčnosti MSP in pospeševala mednarodno sodelovanje; kako vpliva ta projekt na poslovanje predlagatelja – MSP, panogo, v kateri deluje in morebiti na druge panoge; kvantificiraj zanesljive in realistične znanstvene, tehnične in sociološke rezultate, ki jih prinaša ta projekt.
- *B.2: Znanstvena in tehnološka odličnost* (maksimalno 12 strani): opiši najnovejše tehnološke dosežke, predstavi najpomembnejše inovacije v projektu, kritično oceni tveganje s tehničnega vidika in kakšne so možnosti za uspeh projekta; natančno opiši delovni plan in znotraj tega znanstveni pristop in program tehnične izvedbe.

Znotraj podtočke B.2 menim, da je pomembno posebej omeniti strukturo delovnega plana:

- a) predstavitev plana izvedbe (implementacije): pojasnjuje strukturo plana in uporabljeno metodologijo za dosego zastavljenih ciljev,
- b) plan dela v obliki gantograma (glej Prilogo 1) ali podobne sheme,
- c) grafična predstavitev komponent, ki prikazuje odvisnosti med aktivnostmi v obliki PERT diagrama ali podobne sheme,
- d) podroben opis dela na projektu, razčlenjen po posameznih delovnih paketih:

- Lista delovnih paketov (glej Prilogo 3),
 - Lista izložkov (glej Prilogo 4),
 - Opis posameznega delovnega paketa (glej Prilogo 5).
- *B.3: Možne posledice in učinki* (maksimalno 4 strani): pojasni, kako bodo rezultati projekta izboljšali konkurenčnost MSP, na kakšen način bo projekt bolje prispeval k rešitvi problema kot več nacionalnih projektov skupaj, kakšne so družbene koristi, kakšni so načini koriščenja rezultatov in njihovo širjenje,
 - *B.4: Kakovost konzorcija*, opiši reference vsakega člana konzorcija (maksimalno ½ strani na člana),
 - *B.5: Kakovost projektnega ravnanja* (maksimalno 3 strani): upraviči funkcijo koordinatorja v smislu njegovih izkušenj, sposobnosti in virov,
 - *B.6: Mobilizacija resursov* (maksimalno 4 strani): opiši zmožnosti zaposlenih in materialna sredstva; prepričljivo dokaži, da so zmožnosti in sredstva pravilno izkoriščena in da je finančni plan ustrezen,
 - *B.7: Ostali zaključki*: obravnavaj etične zaključke, če je potrebno, ostale politike Evropske unije in podobno.

Projekt je lahko oddan v katerem koli nacionalnem jeziku Evropske unije, le kratek povzetek mora biti napisan v angleškem jeziku. Če se odločimo za pisanje projekta v svojem nacionalnem jeziku, se srečamo z dvema slabostma, prva je ta, da glede na to, da moramo imeti v projektu vsaj dva tuja partnerja, je potrebno vsak popravek pri pisanju projektna dokumentacije prevajati v jezike, ki jih govorita tuja partnerja, to pa pomeni vsaj še enkrat več dela. Druga slabost pa je, da si s tem avtomatsko zožimo krog svojih neodvisnih ocenjevalcev, kar pomeni, da si s tem zmanjšamo možnosti za enakovredno obravnavo pri ocenjevanju projekta. Zato je priporočljivo, da so projekti napisani v enem izmed razširjenih tujih jezikov, kot so angleščina, francoščina ali nemščina. Po drugi strani pa, če se podjetje odloči za pisanje projektna dokumentacije v tujem jeziku, večkrat naleti na pomanjkljivo jezikovno znanje, saj morajo biti le-ti napisani kvalitetno. V ta namen je bolje najeti uradnega prevajalca, ki pregleda jezikovno ustreznost projekta, preden gre v oddajo.

3.3 OCENA PROJEKTA IN POGAJANJA Z EVROPSKO KOMISIJO

Oddani projekt je ocenjen s strani skupine neodvisnih strokovnjakov s področja, za katerega je projekt oddan, in glede na kriterije, ki so jasno opredeljeni v vsakem od javnih pozivov Evropske komisije. Skupina ocenjevalcev mora slediti naslednjim splošnim kriterijem ocenjevanja (Common evaluation criteria for evaluating proposals, 2004, str. 5-6):

- ustreznost ciljev projekta glede na specifičen javni poziv,
- zadovoljiv znanstveni in tehnološki nivo projekta,
- dodana vrednost za Evropsko unijo, ki jo prinaša projekt,
- kakovosten konzorcij, torej zanesljiv v smislu dokončanja projekta,
- kakovostno projektno ravnanje v smislu zagotovljenih sredstev za vodenje projekta, intelektualen pristop, dovolj pristojnosti na tem področju ter primerno organizacijo dela,
- potencialni učinki uporabe tehnologije, ki se jo razvije v projektu.

Pri ocenjevanju NoE in IP projektov mora sodelovati vsaj pet neodvisnih ocenjevalcev, pri ostalih projektih pa najmanj trije. Neodvisni ocenjevalci so izbrani na podlagi javnega razpisa za izbiro neodvisnih ocenjevalcev projektov 6. okvirnega programa Evropske komisije. Kandidati morajo oddati na posebnih obrazcih prijavo, kjer dokazujejo svoje znanje s področja znanosti in industrije in izkušnje s področja inovacij. Ocenjevalci morajo biti mednarodno priznani strokovnjaki na relevantnem področju. Poleg specifičnih strokovnih znanj pa morajo obvladati še ostale postopke administracije, ravnanja projektov in ocene projektov, spoznati se morajo tudi na prenos in uporabo rezultatov raziskovanja v prakso, na mednarodno sodelovanje in razvoj človeških virov.

Postopki ocenjevanja projektov so zaupne narave, preden se ti postopki formalno začnejo, morajo vsi ocenjevalci podpisati posebno izjavo, s katero jamčijo zaupnost podatkov v teh postopkih. Sam proces ocenjevanja predvideva tudi prisotnost neodvisnih opazovalcev, ki ocenjujejo in nadzirajo izvajanje v vseh fazah procesa.

Postopek ocenjevanja je prikazan v shemi v Prilogi 6. Predlogi projektov morajo biti oddani v roku. Ko so vsi projekti zbrani, posebna služba na direktoratu preveri, ali ti predlogi ustrezajo kriterijem upravičenosti oddaje projekta (angl. Eligibility Check), na primer ali so izpolnjena vsa obvezna polja na obrazcih A, ali je v projektu zahtevano število podjetij in raziskovalnih organizacij glede na kriterije po posameznih instrumentih in podobno. Projekti, ki so izpolnili vse kriterije upravičenosti, so poslani naprej neodvisnim ocenjevalcem, ki individualno obravnavajo vsak projekt na podlagi kriterijev, podanih v posameznem javnem pozivu, in podajo svoje ocene in komentarje k le-tem. Po končani fazi individualnega ocenjevanja sledi faza soglasja. Ocenjevalci se zberejo na posebnem sestanku, kjer proučijo podane ocene in podajo povzetek ugotovljenega z enotno oceno v obliki poročila. S poročilom morajo soglašati vsi ocenjevalci, kar potrdijo tudi s svojim podpisom. Če se ocenjevalci ne morejo dogovoriti o enotni oceni, potem Evropska komisija pozove še tri dodatne ocenjevalce, da preučijo predlog. Ocenjevalci ocenjujejo projekte z ocenami od 0 (predlog projekta je pomanjkljiv in ne more biti predmet ocenjevanja, 1 (skromen), 2 (primeren), 3 (dober), 4 (zelo dober) do 5 (odličen).

Ker je oddanih predlogov projektov običajno veliko več, kot je razpisanih finančnih sredstev, prestopijo vstopni prag za zaslišanje večinoma projekti z ocenami od 4 do 5, vsi ostali pa so zavrnjeni. Zaslišanje ali intervjuji s predlagatelji predlogov projektov so vedno organizirani za NoE in IP instrumente, za ostale pa le, če je posebej predvideno v pozivu. Na zaslišanju so zbrani vsi tisti predlagatelji, ki so prestopili vstopni prag. Ocenjevalci jih tu temeljiteje zaslišujejo oziroma zahtevajo dodatna vsebinska pojasnila, zato morajo biti predlagatelji dobro pripravljeni, da zagovarjajo, kar je bilo napisano v predlogu, nikakor pa ne morejo vsebine spreminjati ali nadgrajevati. Na podlagi predstavljenega se ocenjevalci kot »porotniki« odločijo, ali so ugotovitve iz zaslišanja skladne z enotno oceno, podano v poročilu. Če je ta končna ocena boljša od prejšnje enotne ocene, pomeni, da se je predlog projekta bolje rangiral. Projekti z boljšimi ocenami so višje rangirani. Izbrano je tolikšno število projektov, katerih skupna proračunska vrednost ne presega predvidenih denarnih sredstev, namenjenih za financiranje projektov za posamezen poziv. Predlagatelje izbranih predlogov projektov se napoti na nadaljnja pogajanja z Evropsko komisijo. Pogajanja predstavljajo doseganje sporazuma med predlagateljem predloga projekta in investitorjem projekta, to je Evropsko komisijo, glede predloga projekta na podlagi:

- znanstvenih aspektov, na primer morebitna prilagajanja vsebine delovnemu programu Evropske komisije,
- pravnih aspektov, na primer posebne klavzule v pogodbi, datum začetka projekta, časovna uskladitev oddaje tehničnih poročil in podobno in
- finančnih aspektov, na primer odstotek predplačila, časovna uskladitev oddaje finančnih poročil in tako naprej.

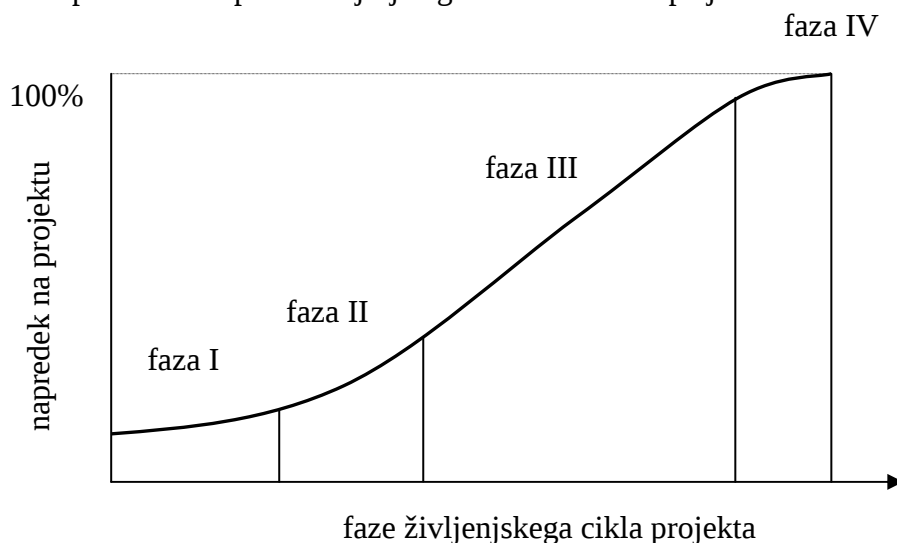
Če so pogajanja uspešna in so dogovorjena vsa pogodbeno določila, Evropska komisija predlog projekta odobri, sproži interni postopek za sklenitev pogodbe in s tem omogoči formalnopravno podlago za začetek izvedbe projekta.

3.4 IZVEDBA PROJEKTA

Skozi življenjski cikel projekta se podjetje prebija skozi več zaporednih faz. Na Sliki 2 je ponazorjen življenjski cikel za primer CRAFT projekta. Pri čemer posamezne faze v tem primeru pomenijo sledeče:

- faza I: zagon projekta na administrativni in tehnični ravni,
- faza II: zagon razvojnih eksperimentov,
- faza III: izvedba razvojnih eksperimentov,
- faza IV: zaključek aktivnosti in širjenje rezultatov.

Slika 2: Reprezentativen prikaz življenjskega cikla za CRAFT projekt



Vir: PMBOK® Guide, 2000, str. 15; Priloga 1 tega diplomskega dela.

Življenjski cikel projekta običajno določa (PMBOK® Guide, 2000, str. 12):

- katero delo mora biti opravljeno v posamezni fazi projekta in
- kdo sodeluje v vsaki od teh faz.

Delo na projektu se izvaja po posameznih aktivnostih zaporedno, lahko se izvaja tudi več aktivnosti hkrati vzporedno. Kaj in kako se je določeno delo izvedlo, pa moramo skozi projekt opredeliti z različnimi poročili. Ta poročila so dejansko tudi izločki, na podlagi katerih se izvajajo nadaljnje aktivnosti. Natančno in pravočasno poročanje je za uspešno izvedbo projekta bistveno. Vendar se morajo izvajalci projekta pri tem

zavedati, da poročanje ni hkrati tudi kontrola, temveč je potrebno le-to zagotoviti prej, preden poslovni dogodki nastanejo oziroma ob njihovem nastanku (Lock, 2003, str. 502) .

Ločimo vmesna in končna poročila (Project reporting in FP6: Guidance notes for Integrated Projects, Networks of Excellence, Specific Targeted Research or Innovation Projects, Coordination Actions, Specific Support Actions, Co-operative Research Projects and Collective Research Projects, 2004, str. 7-17):

1. VMESNA POROČILA:

- a) *Tehnično poročilo* (angl. Technical Report) je lahko samostojen izložek ali njegov sestavni del, odvisno od tega, kako ga projekt predvideva. Lahko imamo v eni fazi življenjskega cikla več tehničnih poročil ali pa imamo le eno, ki pa ga pripravi več partnerjev skupaj, lahko govorimo o vmesnih ali končnih poročilih.
- b) *Poročilo o aktivnostih* (angl. Activity Report) je poročilo koordinatorja in partnerjev v projektu o delu ravnateljstva in napredku na projektu. Zajemati mora tudi primerjavo med doseženim in mejniki ter izložki, opozoriti na nastale probleme in aktivnosti, ki so bile izvedene za rešitev teh problemov. Gre za vmesno poročilo, ki ga je treba običajno oddati vsakih 6 mesecev oziroma po vsakem dogovorjenem obdobju poročanja. Ta poročila niso povezana s plačili. Njihova struktura je natančno določena.
- c) *Poročilo ravnateljstva* (angl. Management Report) je poročilo koordinatorja in partnerjev v projektu o povzročenih stroških na projektu in izrabljenih sredstvih v povezavi z izvedenimi aktivnostmi na projektu. Hkrati pa je treba podati tudi grob opis poteka projekta za prihodnje obdobje in podroben plan delovnih aktivnosti po posameznih delovnih paketih. Je spremljajoče poročilo k finančnemu poročilu, torej je njegov obstoj povezan s plačili. Poleg se oddaja tudi poročilo o prejetih sredstvih s strani Evropske komisije po posameznih obdobjih poročanja. Običajno se ga oddaja na 12 mesecev.
- d) *Finančno poročilo* (angl. Cost Statement) je dokument, s katerim koordinator in partnerji poročajo o porabi finančnih sredstev na projektu, in sicer v vnaprej določenem obdobju poročanja. Finančno poročilo je tudi uradni dokument, na podlagi katerega prejme podjetje plačilo s strani Evropske komisije. K finančnemu poročilu se oddaja tudi *revizijsko poročilo*. Ker je finančno področje zelo obsežno, ga podrobneje obravnavam v 4. poglavju.
- e) *Poročilo na podlagi vprašalnika o znanosti in družbi* je nov tip poročila, ki prenaša informacije o tem, kako sta bili znanost in družba vključeni v dejavnosti projekta. Poročilo izpolni le koordinator ob prvem poročanju.
- f) *Poročilo na podlagi socioekonomskega vprašalnika* je nov tip poročila, ki se ga izpolni le ob prvem poročanju z namenom pridobivanja podatkov o socioekonomskih aspektih na projektu. Izpolniti ga morajo vsi člani v konzorciju.
- g) *Posebna poročila za NoE in IP projekte*:
 - grob plan dela za naslednjih 18 mesecev,
 - vmesno poročilo o izvedbi plana večjega vključevanja žensk v projekte (samo ob prvem poročanju),
 - vmesni poročevalni vprašalnik o statistiki delovne sile (samo ob prvem poročanju),

2. KONČNA POROČILA:

- a) *Poročilo o aktivnostih* se odda skupaj z zadnjim vmesnim poročilom o aktivnostih in predstavlja kumulativo vseh oddanih vmesnih poročil.

- b) *Plan za uporabo in širjenje znanja.*
- c) *Poročilo ravnateljstva* je kumulativno poročilo vseh oddanih vmesnih poročil.
- d) *Finančno poročilo* mora vsebovati pregled vseh stroškov tekočega obdobja ter vse popravke in prilagoditve, ki jih je naredila Evropska komisija v predhodnem obdobju poročanja.
- h) *Poročilo na podlagi vprašalnika o znanosti in družbi* izpolni le koordinator.
- e) *Poročilo na podlagi socioekonomskega vprašalnika* izpolnijo vsi člani konzorcija.
- f) *Poročilo o razporeditvi sredstev Evropske komisije* mora oddati koordinator po prejemu zadnjega plačila.
- g) *Posebna poročila za NoE in IP projekte:*
 - končno poročilo o izvedbi plana večjega vključevanja žensk v projekte,
 - končni poročevalni vprašalnik o statistiki delovne sile.

Podjetja ob vključitvi k projektom 6. okvirnega programa večkrat očitajo, zakaj je potrebno pisati toliko poročil, saj takšen način dela ni v njihovi poslovni praksi. Poročila so potrebna, saj Evropska komisija financira projekte z denarjem iz proračuna Evropske unije, ki pa je denar davkoplačevalcev, katerega poraba mora biti smotna in racionalna. Ta denar mora biti investiran v tiste projekte in na način, kot je dogovorjeno v skupnih sporazumih med državami na nivoju Evropske unije. Poročila so pisna informacija, dokaz, kaj se je na projektu dogajalo in kaj je bilo dejansko storjenega. Vsebina oddanih poročil je lahko tudi osnova za primerjave, kakšne posledice je izvedba projekta povzročila, ali je projekt dosegel pričakovane učinke.

Drugi del, ki pomembno vpliva na razvoj in izvedbo projekta, so sestanki:

- a) *Sestanki konzorcija* so pomembni zato, ker vzdržujejo odnose med partnerji, omogočajo izmenjavo informacij in sklepanje odločitev ter dogovorov. Prvi sklicani sestanek konzorcija je otvoritveni sestanek (angl. Kick-off Meeting), kjer se partnerji, pogosto šele prvič, osebno srečajo in spoznajo med seboj. Ta sestanek je pomemben zato, ker se člani konzorcija podrobneje dogovorijo o zagonu projekta in dodelitvi posameznih delovnih zadolžitev. Po potrebi se sestavijo tudi interne skupine strokovnjakov, ki nadzorujejo določene aktivnosti v projektu. Vsi ostali sestanki do konca projekta so projektni sestanki ravnateljstva, na katerih se naredi sekvenčna analiza projekta za aktualno razdobje in pregleda celoten status projekta, s tehničnega in administrativnega vidika.
- b) *Projektna recenzija* (angl. Project Review) se izvede po zaključku obdobja poročanja o napredku na projektu. Osnova za projektno recenzijo je oddano poročilo o napredku na projektu projektnemu nadzorniku in 3 neodvisnim recenzentom. Recenzenti dokumentacijo proučijo in se pripravijo na projektno recenzijo, ki se izvede na skupnem sestanku s celotnim konzorcijem. Sestanki so običajno organizirani tako, da najprej koordinator, potem pa še vsak partner, predstavijo svoje opravljeno delo v preteklem obdobju. Ob zaključeni predstavitvi imajo recenzenti možnost zahtevati še kakšno dodatno pojasnilo ali pa opozoriti na neskladnosti dejansko izvedenega s planiranim v projektni dokumentaciji. Pomembno je, da imajo člani konzorcija tu možnost, da opozorijo recenzente na morebitne probleme pri svojem delu, lahko zahtevajo tudi vsebinske popravke ali dopolnitve ali spremembo v svojem proračunu. Torej, projektna recenzija je priložnost za odprt dialog. Po končanih predstavitev vseh članov konzorcija imajo recenzenti svoj kolegij za zaprtimi vrati, kjer proučijo dane informacije in se odločijo, kako bodo ocenili delo posameznih članov konzorcija. Te ocene potem tudi predstavijo celotnemu konzorciju in jih tudi utemeljijo s svojimi komentarji, pripombami,

kritikami in tudi pohvalami. Na tej zaključni predstavitvi tudi dokončno odobrijo predložene izložke ali pa jih zavrnejo in zahtevajo dodatne dopolnitve.

3.5 ŠIRJENJE REZULTATOV PROJEKTA

Širjenje rezultatov je tisti del projektov MSP v 6. okvirnem programu, kateremu daje Evropska komisija zelo velik pomen. V literaturi Evropske komisije se srečujemo z besedo diseminacija (angl. dissemination). Primeren slovenski prevod bi bil širjenje ali prenos znanja, rezultatov, izsledkov in ostalih koristi, pridobljenih v projektu, širši javnosti. Širjenje rezultatov projekta je lahko predvideno kot zaključni del projekta, kot nov projekt, ki je namenjen samo tej aktivnosti, ali izven projekta preko partnerjev po zaključenem projektu. Osnovni namen podpore izvajanja projektov Evropske komisije je v izboljševanju poslovanja MSP na podlagi tehničnih ali komercialnih izboljšav. V interesu Evropske unije je, da znanje in izkušnje, pridobljene s pomočjo sofinanciranja projektov, ne ostanejo le v ozkem krogu konzorcija, temveč da ima od tega koristi tudi širša javnost. Koliko tega znanja se bo preneslo naprej in pod kakšnimi pogoji, je dogovorjeno že v samem projektu. Če je širjenje predvideno na takšen način, so partnerji pogodbeno vezani na njegovo izpolnitev preko plana širjenja znanja in rezultatov projekta, ki mora vsebovati naslednje elemente:

1. *strategija širjenja*, v kateri moramo opredeliti:
 - strateške cilje (na primer večati zavedanje, kakšne prednosti prinaša nova tehnologija),
 - ciljno publiko (na primer proizvodna podjetja, dobavitelji, svetovalna podjetja),
 - aktivnosti širjenja na nacionalni in mednarodni ravni,
2. *taktične cilje*, ki jih moramo opredeliti na podlagi strateških ciljev, kot so:
 - promocija obstoječih in novih prihajajočih tehnologij,
 - spodbujanje širše uporabe promoviranih tehnologij na podlagi izkušenj, pridobljenih v projektu,
 - generiranje neposrednih ekonomskih učinkov z razvojem naprednih in konkurenčnih proizvodov na osnovi promoviranih tehnologij,
3. *sredstva širjenja*:
 - tiskani materiali (na primer plakati, brošure, prospekti) in ostali mediji (na primer zgoščenke v CD- ali DVD-formatu, direktni »mailing«, »mailing« novice),
 - orodja (na primer demonstracijske naprave ali računalniki, na katerih se uporablja promovirana tehnologija),
 - internet strani s predstavitvijo projekta in tehnologije,
 - javne predstavitve (na primer delavnice, seminarji, konference, sejmi, televizija, radio, časopis),
 - osebni kontakti.

Cilj konzorcija mora biti, da zagotovi otipljiv dokaz, da vzajemno raziskovalno delo prinaša koristi na področju akademske odličnosti in gospodarske konkurenčnosti, nudi zaposlitvene priložnosti, okoljske izboljšave in večja kvaliteto življenja nasploh.

4 SOFINANCIRANJE PROJEKTOV 6. OKVIRNEGA PROGRAMA

Vsak posel določajo finančna sredstva, ki so omejena. Pri izvedbi projektov 6. okvirnega programa ni nič drugače, le da veljajo poleg standardnih računovodskih praks še določena pravila, ki jih mora pogodbenik upoštevati. Evropska unija natančno določa način sofinanciranja.

4.1 ZNAČILNOSTI SOFINANCIRANJA PROJEKTOV 6. OKVIRNEGA PROGRAMA

Evropska unija predvideva dva načina sofinanciranja projektov:

- s sredstvi preko javnih naročil in
- s sredstvi preko subvencij.

Običajno sofinanciranje projektov 6. okvirnega programa je preko subvencij, sofinanciranje preko javnih naročil pa je namenjeno nakupom ali najemu proizvodov in storitev, predvsem za določene projekte posebnih podpornih aktivnosti. Evropska komisija krije te stroške v celoti, zato so tudi rezultati teh projektov v celotni lasti Evropske komisije.

Sofinanciranje projektov s subvencijami je neposredni finančni prispevek v obliki donacij iz proračuna, financirajo se:

- aktivnosti, ki pripomorejo k dosegu ciljev, oblikovanih na podlagi politik Evropske unije, ali
- delovanja tistih organov, ki sledijo splošnim ciljem evropskih interesov ali pa imajo za svoj cilj oblikovanje politik Evropske unije.

Financiranje je možno na dva načina, in sicer kot pavšal ali kot povračilo upravičenih stroškov. Pavšalna sredstva so v obliki šolnin, aktivnosti usposabljanja ali pa so namenjena tistim aktivnostim v projektu, katerih vsote ne presegajo 5.000 evrov in so značilne za projekte posebnih podpornih aktivnosti in projekte, ki pokrivajo področje človeških virov in ukrepov mobilnosti raziskovalcev.

Ostali projekti, med katere sodijo tudi projekti MSP, so financirani s subvencijami na podlagi povračila upravičenih stroškov. Temeljna pravila in pogoji za pridobitev subvencije za projekt so zapisani v Finančni regulativi Evropske skupnosti. Višina dodeljenih sredstev v obliki subvencij je odvisna od številnih dejavnikov:

- izbranega instrumenta projekta, v katerem organizacija sodeluje,
- aktivnosti v projektu,
- izbranega finančnega modela organizacije,
- skupnih sredstev za raziskave in razvoj namenjenih posameznemu pozivu k oddaji predlogov projektov.

Ločimo dve obliki povračil upravičenih stroškov:

1. *subvencija za združevanje*, ki je namenjena le NoE projektom in je dana v fiksnem znesku na podlagi programa združevanja aktivnosti. Višina finančnih sredstev je odvisna od:
 - stopnje združevanja,
 - števila partnerjev v projektu,

- števila raziskovalcev v projektu,
- lastnosti področja raziskovanja v projektu in
- programa združevanja aktivnosti.

Tu je potrebno poudariti še eno izjemo, da je za te projekte Evropska komisija pripravljena povrniti do 100 % upravičenih stroškov ne glede na to, v katerem finančnem modelu je posamezna organizacija, vendar morajo biti celotni upravičeni stroški projekta večji od maksimalnega prispevka Evropske komisije, dogovorjenega v multipartitni pogodbi. Partnerji se potem sami med sabo dogovorijo na podlagi pogodbe konzorcija, kolikšen delež teh sredstev pripada komu.

2. *subvencija v proračun*, je namenjena vsem ostalim instrumentom, pri čemer se upošteva:

- vrsto aktivnosti (raziskave in tehnološki razvoj, usposabljanje in tako naprej),
- finančni model,
- maksimalne deleže povračila upravičenih stroškov glede na vrsto aktivnosti in finančnega modela,
- ostale morebitne specifične zahteve instrumenta.

4.2 FINANČNI MODELI

Finančna regulativa priznava tri finančne modele po tipičnih raziskovalnih aktivnostih, v katere se lahko posamezna organizacija vključi, in sicer glede na formalnopravno obliko svoje organizacije in naravo svojega dela (Guide to Financial Issues relating to Indirect Actions of the Sixth Framework Programmes, 2004, str. 43–44):

1. *Model celotnih stroškov z dejanskimi posrednimi stroški* (angl. Full Cost Model – FC), upošteva vse dejanske neposredne in posredne upravičene stroške, ki jih pogodbene stranke – partnerji v projektu uveljavljajo.
2. *Model celotnih stroškov s pavšalnimi posrednimi stroški* (angl. Full Cost Flat Rate – FCF), upošteva vse upravičene neposredne stroške in pavšalno vrednost posrednih stroškov. Pavšalni znesek stroškov ne sme presegati 20 % vseh neposrednih stroškov, zmanjšanih za stroške podizvajalcev.
3. *Model dodatnih stroškov s pavšalnimi posrednimi stroški* (angl. Additional Cost – AC), upošteva vse upravičene neposredne stroške in določen pavšalni znesek posrednih stroškov. Pavšalni znesek ne sme presegati 20 % vseh neposrednih *dodatnih stroškov*, zmanjšanih za stroške podizvajalcev. Ta model ni namenjen MSP.

Omenjeni finančni modeli določajo formalen način prikazovanja stroškov in način financiranja. Uporabni so pri vseh instrumentih projektov 6. okvirnega programa, kjer je način sofinanciranja Evropske skupnosti subvencija s povračilom upravičenih stroškov.

4.2.1 Opredelitev upravičenih stroškov

Poleg posebnosti finančnih modelov je potrebno posebej opozoriti, da se terminologija Evropske komisije glede določenih standardnih računovodskih terminov razlikuje od tiste, ki je v rabi, tako v teoriji kot v praksi, zato dodatno pojasnjujejo posamezne pojme.

Najprej je potrebno podrobno razložiti pojem *upravičeni stroški* (angl. Eligible Costs). Opredelitev, kaj so upravičeni stroški, je sledeča (Guide to Financial Issues relating to Indirect Actions of the Sixth Framework Programmes, 2004, str. 23):

1. so tisti stroški, ki izključujejo vse tiste stroške, ki so na seznamu neupravičenih stroškov in
2. temeljijo na kumulativnih pogojih upravičenosti preostalih stroškov.

V nadaljevanju sledi podroben opis obeh pogojev.

Na seznamu neupravičenih stroškov so tisti stroški, za katere pogodbenik v projektu ne more zahtevati povračila denarja od Evropske komisije. To so (Guide to Financial Issues relating to Indirect Actions of the Sixth Framework Programmes, 2004, str. 23):

- a. kateri koli znani neposredni davki, vključno z davkom na dodano vrednost (DDV) in dajatve,
- b. dolgovane obresti,
- c. provizije za možne prihodnje izgube ali posojila,
- d. negativne tečajne razlike,
- e. zahtevani, povzročeni ali povrnjeni stroški iz drugih projektov, ki jih financira Evropska komisija,
- f. stroški, povezani z vložki v kapital,
- g. stroški dolga in ostalih dolžniških storitev,
- h. prekomerni ali nesmotni izdatki,
- i. vsi ostali stroški, ki niso v skladu s pogoji splošne opredelitve upravičenih stroškov.

Upravičeni stroški, povzročeni za izvedbo projekta, morajo izpolnjevati naslednje pogoje (Guide to Financial Issues relating to Indirect Actions of the Sixth Framework Programmes, 2004, str. 24):

- a. morajo biti:
 - *dejanski*, kar pomeni:
 - realni, predloženi z veljavnim računom in evidentirani v knjigovodskih listinah,
 - niso skriti v internih računih, oportunitetnih stroških in ostalih fiktivnih stroških,
 - *racionalni*, kar pomeni:
 - da so evidentirani s strani pogodbenika kot dobrega gospodarja,
 - da zagotavljajo stroškovno učinkovitost v smislu zagotavljanja optimalnega razmerja med stroški in dejanskimi rezultati na podlagi izvedene aktivnosti v projektu,
 - da so razumni in so odraz zanesljivega finančnega ravnanja pogodbenika,
 - da so v skladu z običajno klimo v organizaciji pogodbenika, in
 - *potrebni za izvedbo projekta* ter neposredno povezani s predmetom in njegovim obsegom uporabe.
- b. morajo biti določeni v skladu z običajnimi računovodskimi praksami pogodbenika,
- c. morajo biti *povzročeni v času trajanja projekta*, razen v določenih primerih po končanem projektu, vendar najkasneje v 45 dneh, namenjenih za pisanje finančnega poročila,
- d. morajo biti *knjiženi v računovodskih listinah pogodbenika*, ki jih je povzročil, najkasneje do dne priprave revizijskega poročila. Računovodski postopki morajo slediti računovodskim standardom in praksi, ki velja v državi pogodbenika. Hkrati pa mora biti podana izjava, da je tak način obračuna v skladu z ostalimi poslovnimi aktivnostmi, ki jih opravlja pogodbenik,
- e. v primeru prispevkov tretje stranke, ki se je v posebnem pogodbenem razmerju dogovorila s pogodbenikom za sofinanciranje dela projekta, morajo biti za evidentiranje teh stroškov pri *tretji stranki upoštevana ista* (že zgoraj navedena) *pravila* in izpolnjeni isti pogoji kot pri pogodbeniku.

Zgoraj navedeni pogoji in pravila so obvezni predpisi, ki jih morajo pogodbeniki upoštevati ob pisanju finančnega poročila. V 6. okvirni program je bilo na finančnem področju uvedenih kar nekaj sprememb. Poglavitno spremembo predstavlja struktura finančnega poročila (glej prilogo 7), ki zahteva, da pogodbenik poroča le o neposrednih in posrednih stroških, in ne po posameznih kategorijah stroškov, kot v 5. okvirnem programu. Načeloma te kategorije stroškov še vedno veljajo in Evropska komisija priporoča, da jih pogodbenik upošteva, ko vodi interne stroškovne evidence.

Torej, neposredni upravičeni stroški po kategorijah stroškov so:

- Stroški osebja (angl. Personnel),
- Stroški trajne opreme (angl. Durable Equipment),
- Potni stroški (angl. Travel and Subsistence),
- Podizvajalstvo (angl. Subcontracting),
- Stroški potrošnega materiala (angl. Consumables),
- Ostali specifični stroški (angl. Other Specific Costs).

4.2.1.1 STROŠKI OSEBJA

Stroški osebja so stroški dela v ožjem pomenu. Znotraj posameznih aktivnosti, ki jih financira Evropska komisija, predstavljajo največji delež izmed vseh stroškov, zato se jim posveča večja pozornost.

Stroški osebja so stroški delodajalca za bruto plače pogodbeno stalno ali začasno zaposlenih delavcev na podlagi učinkovito opravljenih ur. Učinkovito opravljene ure so tiste ure, ki jih zaposleni opravi izključno na projektu, iz katerega je financiran. Sem ne spada študentsko delo ali drugo honorarno delo, nadurno delo, izostanki zaradi bolniške, letnega dopusta in praznikov. Učinkovite ure morajo biti skrbno evidentirane vsak mesec sproti po posameznih projektih, zato je najbolje, da podjetje v svojem računovodstvu organizira način knjiženja poslovnih dogodkov po stroškovnih mestih, in sicer za vsak posamezni projekt posebej. V Prilogi 8 je podan vzorec obrazca za beleženje učinkovitih ur, tako imenovani kontrolni list (angl. Timesheet). Torej, posamezni projekt ima svoje stroškovno mesto in tako se beležijo tudi učinkovite ure. Tak način organizacije dela ima še eno prednost, saj nam nazorno kaže iz meseca v mesec, kakšna je bila obremenjenost posameznega zaposlenega za posamezni projekt, koga bi bilo potrebno razbremeniti oziroma koga dodatno obremeniti. Takšen način evidentiranja ur je lahko tudi problematičen, saj zahteva pri dnevnem beleženju ur določeno disciplino, hkrati pa tudi realno presojo vsakega zaposlenega o tem, koliko učinkovitih ur na dan je porabil za posamezen projekt, še posebej, če se aktivnosti med seboj prepletajo. Priporočljivo je, da se izpolnjeni in s strani delodajalca potrjeni kontrolni listi shranijo poleg plačilnih list, saj so največkrat predmet revizije Evropske komisije.

Način izračunavanja stroška dela je sledeč. Če je zaposleni opravil le tretjino ur na projektu »X«, se šteje za upravičeni strošek osebja tretjina bruto plače zaposlenega oziroma poenostavljeno, tretjina stroška delodajalca za bruto plačo zaposlenega. Problemov pri izračunavanju stroškov dela je več, na primer kako izplačati zaposlenemu plačo, ko gre le-ta na dopust. Imamo dve možnosti, in sicer da izplačujemo zaposlenemu osebni dohodek na podlagi učinkovito opravljenih ur, ostalo delo oziroma izostanke pa financiramo iz lastnih virov. Ta možnost pride v poštev tudi, ko zaposlimo delavca za določen čas z namenom opravljanja izključno projektne dela, v tem primeru ne potrebujemo dodatnih lastnih sredstev.

Čeprav zakonodaja (Zakon o delovnih razmerjih, 2002) dopušča tak način zaposlovanja, so taki primeri zaposlitev v Sloveniji redki. Druga možnost je, da izračunamo pavšalni znesek osebnega dohodka na podlagi povprečne porabe efektivnih ur, realno porabo efektivnih ur pa niveliramo v vmesnih obdobjih. Če uporabimo pri obračunavanju osebnih dohodkov zaposlenih to možnost, se lahko izognemo financiranju iz lastnih virov in poravnamo osebne dohodke v celoti z denarnimi sredstvi iz Evropske komisije. Vendar je tak način obračunavanja zamuden. Evropska komisija je predlagala, da se organizacije poslužujejo izračuna produktivnega oziroma efektivnega dela, kot kaže Tabela 5.

Tabela 5: Izračun efektivnih dni v koledarskem letu

število dni v koledarskem letu:	365 dni
- vikendi	106 dni
- prazniki	10 dni
- bolniška, izobraževanje ipd.	15 dni
- letni dopust	25 dni
= produktivnih dni v letu	209 dni

Vir: Sixth Framework Programme: Frequently Asked Question, 2004, str. 11; lastna priredba.

Iz Tabele 5 je razvidno, da je izračun odvisen od prestopnega oziroma neprestopnega leta, števila praznikov na delovni dan, povprečja bolniških izostankov na zaposlenega delavca v letu, povprečja letnega dopusta na zaposlenega delavca v letu, možnosti izobraževanja in podobno. Pri tem niso upoštevani še drugi dejavniki izpada dela, ki pa jih podjetje glede na svojo naravo dela lahko predvideva (na primer letni remont in podobno). Ravno tako ni upoštevan izpad dela zaradi nepredvidenih dogodkov (naravne nesreče in podobno), vendar sem jih zaradi poenostavitve namenoma izločila, če podjetje presodi, da je njihovo upoštevanje nujno, potem jih lahko vključi.

Če število efektivnih dni v letu, to je v našem primeru 209, pomnožimo s številom ur rednega dela v enem dnevu, to je 8, dobimo 1.672 ur, ki predstavljajo letni sklad efektivnih ur. To orientacijsko število je podlaga za izračun vrednosti urne postavke, ki jo mora posamezni partner prijaviti že v projektni dokumentaciji. Seveda so to le približne ocene, namreč koliko dela bo podjetje opravilo na projektu, je nemogoče predvideti, sploh če gre za stohastične projekte. Delo je v takih primerih podvrženo skoraj nepredvidljivim pogojem. Vendar, naj ocena temelji predvsem na izkušnjah iz preteklosti ali iz podobnih projektov.

4.2.1.2 STROŠKI TRAJNE OPREME

Trajna oprema je vsa tista oprema, katere doba amortizacije je daljša od enega leta in je namenjena za uporabo v projektu. Na primer merilne naprave, laboratorijski instrumenti, računalniška oprema in podobno. Ni nujno, da amortizacijo tega delovnega sredstva v celoti pripišemo le enemu projektu, le-to si lahko po projektih delimo v deležih, ki skupaj štejejo 100 %, odvisno od njihove uporabe. Poleg vrednosti opreme v fizičnem smislu se prištevajo k dejanskim stroškom tudi stroški za njeno dostavo, instalacijo, zagon ter druge odvisne storitve, če so nujne, da je oprema funkcionalna. Podjetje za amortizacijo opreme uporabi amortizacijske metode v skladu s poslovno politiko podjetja. Opozoriti moram, da Evropska komisija nikoli ne povrne celotne amortizacije, četudi sodeluje partner v projektu, kjer je oprema 100 % financirana iz tega

vira. Izračun stroška amortizacije, ki ga uveljavlja partner v finančnem poročilu, je po formuli (Guide to Financial Issues relating to Indirect Actions of the Sixth Framework Programmes, 2004, str. 145):

$$E = \frac{A}{B} \times C \times D$$

Pri čemer navedeni simboli pomenijo:

- A ... obdobje v mesecih (dnevih), v katerem se oprema uporabi v projektu, šteto od dneva izdaje računa s strani dobavitelja za obdobje poročanja
- B ... doba amortizacije v mesecih (ali dnevih)
- C ... dejanski strošek brez DDV (vrednost opreme, stroški dostave, instalacije in zagona ter ostali odvisni stroški, če so nujni, da je oprema funkcionalna),
- D ... odstotek uporabe opreme na projektu za obdobje poročanja
- E ... sofinanciran upravičeni strošek amortizacije

Primer izračuna stroškov amortizacije z uporabo metode enakomernega amortiziranja na podlagi zgornje formule je podan v Tabeli 6.

Tabela 6: Primer izračuna stroškov amortizacije z uporabo metode enakomernega amortiziranja

Merilna naprava XPX:

Račun št. 1234/04

Ljubljana, 1. 1. 2003

Vrednost brez DDV = 450.000,00 SIT

Vrednost z DDV = 540.000,00 SIT

Obdobje poročanja (v mesecih)	1. 1.–31. 12. 2003	1. 1.–31. 12. 2004	1. 1.–30. 6. 2005
Obdobje, v katerem se oprema uporabi za obdobje poročanja (A)	12	12	6
Doba amortizacije (B)	36	36	36
Letni dejanski strošek brez DDV v SIT	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Odstotek uporabe opreme na projektu za obdobje poročanja (D)	50	30	20
Sofinancirani strošek amortizacije v SIT (E)	25.000,00	15.000,00	5.000,00

Vir: lastna priredba.

Iz primera lahko sklepam, da kljub 100 % izkoriščenosti opreme v celotnem obdobju projekta znaša upravičeni strošek amortizacije, ki ga partner uveljavlja, le 10 % stroška nakupa brez DDV. Za preostali znesek, ki vključuje tudi DDV, mora partner poiskati lastni ali zunanji vir financiranja. Zato je smotno proučiti, katere naprave so potrebne za izvedbo projekta že pri pripravi razpisne dokumentacije. Presoditi je potrebno, ali so dovolj že obstoječe, katere je potrebno nadgraditi ali zamenjati le nekaj sestavnih delov, in seveda za celoto presoditi tudi finančni okvir. Velja tudi, da partner uveljavlja strošek amortizacije opreme, ki je bila kupljena pred začetkom projekta in bo uporabljena za izvedbo projekta, v tem primeru se za datum izdaje računa s strani dobavitelja (podatek pod A) šteje na dan začetka izvedbe projekta.

4.2.1.3 POTNI STROŠKI

V splošnem se ti stroški štejejo za neposredne upravičene stroške, če pogodbenikovo računovodstvo to opredelitev dopušča, v nasprotnem primeru so to posredni stroški in jih mora pogodbenik v finančnem poročilu tudi tako prikazati. Pri potnih stroških je potrebno paziti predvsem na to, da če zahteva pogodbenik za določeno osebo povrnitev stroškov za potovanja, mora zahtevati za to isto osebo tudi povrnitev stroškov za delo. Sicer se to zdi logično, vendar so takšne napake pogoste, sploh če izvajamo več projektov hkrati. V tem primeru Evropska komisija za to osebo ne povrne stroškov potovanj.

4.2.1.4 PODIZVAJALSTVO

Podizvajalstvo je izjema k pravilu, da naj bi bil partner sposoben delo na projektu opraviti sam. Za podizvajalstvo se štejejo storitve, ki jih pogodbenik sam ne more opraviti, so praviloma del aktivnosti partnerjev ali koordinatorja v manjšem obsegu in ne predstavljajo bistvenega dela v izvedbi projekta. Podizvajalca mora izbrati pogodbenik na podlagi javnega razpisa, po načelu najnižje cene za zahtevano kvaliteto opravljene storitve (angl. Price Performance). Zato mora pogodbenik tudi prevzeti vso odgovornost nase za opravljeno delo podizvajalca. Razmerje med pogodbenikom in podizvajalcem mora biti urejeno s pogodbo, ki mora vsebovati klavzulo, da se intelektualne pravice prenesejo na pogodbenika, čeprav je delo opravil podizvajalec.

4.2.1.5 STROŠKI POTROŠNEGA MATERIALA

Stroški potrošnega materiala so tisti stroški, ki se nanašajo na nakup, izdelavo ali popravilo materialov, blaga, opreme ali licenc (na primer za programsko opremo), ki:

- ne spadajo k trajni opremi pogodbenika,
- niso izdatek za kapital,
- imajo kratko dobo uporabe, običajno krajšo od enega leta, zagotovo pa ne daljšo kot je trajanje aktivnosti v projektu, za katere izvedbo je ta material namenjen.

Načeloma se ta strošek šteje za neposredni strošek pogodbenika, kjer pa pogodbenikova računovodska praksa tega ne dopušča, se morajo ti stroški šteti kot posredni.

4.2.1.6 OSTALI SPECIFIČNI STROŠKI

Ostali specifični stroški so stroški, ki ne spadajo v kategorije ostalih stroškov. Zajemajo stroške izdelave prototipov ali sestavljanja opreme, stroške uporabe velike laboratorijske opreme za testiranje, simulatorje in podobno, pa tudi stroške bančnih garancij na zahtevo Evropske komisije, stroške organizacije seminarjev, konferenc v sklopu izvedbe projekta.

Pred sklenitvijo pogodbe med partnerji in Evropsko komisijo nadzornik projekta še enkrat pozove vse člane konzorcija, da se bolj podrobno dogovorijo o porazdelitvi posameznih stroškov po partnerjih v projektu in po posameznih delovnih paketih. Spremembe se potem vnesejo v priloge pogodbe. Finančne vrednosti, dogovorjene na tem sestanku, so dokončne. Ugotavljam, da je bistvena razlika med nacionalnimi in evropskimi projekti ravno v tem, da je pri evropskih projektih vedno možen dialog. Še celo več, nadzorniki projektov ta dialog celo spodbujajo. V primeru, da se izkaže ob koncu projekta, da partner potrebuje več učinkovitih ur, kot je bilo dogovorjeno, to ne pomeni, da ne bo mogel izpeljati aktivnosti do konca in s tem

ogroziti uspešen zaključek projekta. Partner mora v tem primeru nujno vzpostaviti dialog s konzorcijem in nadzornikom projekta ter upravičiti anomalijo v izvedbi. Iskanje rešitev je timsko delo. Večkrat se zgodi, da kdo izmed partnerjev, ki ni porabil svojega predvidenega proračuna, odstopi del denarnih sredstev drugemu, proračun celotnega projekta pa ostane nespremenjen. Težje je uveljavljati povečanje proračuna »post festum«, zato so taki primeri redki.

4.2.2 Delitev stroškov na neposredne in posredne stroške

Delitev stroškov na neposredne in posredne je pomembna zato, ker njihovo delitev zahteva finančno poročilo, ki je osnova za izplačilo denarnih sredstev pogodbeniku s strani Evropske komisije (glej Prilogo 7).

Neposredni stroški (angl. Direct Costs) so vsi tisti upravičeni stroški, ki se neposredno nanašajo na projekt in so v skladu z običajno računovodsko prakso.

Neposredni dodatni stroški (angl. Direct Additional Costs) so vsi dodatni upravičeni stroški poleg tistih, ki se normalno pojavljajo in jih pogodbenik terja, vendar morajo biti združljivi s projektom in se ne krijejo iz drugih virov. Te stroške lahko uveljavljajo samo pogodbeniki, ki uporabljajo finančni model AC, zato so za MSP irelevantni.

Posredni stroški (angl. Indirect Costs) se upoštevajo pri finančnih modelih celotnih stroškov, kjer so vsi upravičeni stroški pogodbenika v skladu z običajnimi računovodskimi praksami, ki se jih ne da neposredno pripisati projektu, vendar so povzročeni in se neposredno nanašajo na projekt. Pri ostalih dveh modelih, to je FCF in AC, pa se posredni stroški pripisujejo k upravičnim neposrednim stroškom kot pavšal in so namenjeni pokrivanju posrednih stroškov. Med posredne stroške spadajo:

- stroški, povezani s splošnimi administrativnimi opravili in ravnanjem,
- stroški najema poslovnih prostorov, vključno z amortizacijo zgradb in opreme ter izdatki za vodo, ogrevanje, elektriko, vzdrževanje, zavarovanje in varovanje,
- telekomunikacijski in poštni izdatki, pisarniške potrebščine,
- skupna računalniška oprema, namenjena opravljanju pisarniških del.

MSP lahko izbirajo le med modelom celotnih stroškov z dejanskimi in med modelom celotnih stroškov s pavšalnimi posrednimi stroški. Pri tem je pomembno poudariti, da mora pogodbenik že ob oddaji predloga projekta izjaviti, kateri finančni model je izbral. K tej odločitvi je podjetje zavezano skozi celoten okvirni program, in sicer pri vseh projektih. Možna je le ena, enkratna izjema, in sicer samo za pogodbenika, ki izbere finančni model FCF. Le-ta si lahko kasneje premisli in najavi, da bo nadalje za druge projekte uporabljal FC model.

4.3 REVIZIJA

Novost 6. okvirnega programa je, da predvideva za vsak projekt revizijsko poročilo, ki lahko pokriva eno ali več obdobji poročanja skupaj s finančnim poročilom. Posebej pri projektih NoE in IP je zahtevano, da pogodbenik odda revizijsko poročilo enkrat na leto, vsako leto trajanja projekta. Pri ostalih projektih revizijsko poročilo običajno pokriva več obdobji poročanja, njihove zahteve pa se razlikujejo po

instrumentih. Izjema je le, če pogodbenik v finančnem poročilu zahteva financiranje zneska, višjega od 750.000 evrov, potem mora revizijsko poročilo pogodbenik obvezno priložiti.

Revizijsko poročilo ima predpisano obliko in ga mora izdelati neodvisna revizijska družba oziroma revizor, ki ga pogodbenik izbere sam. Revizor mora ob oddaji revizijskega poročila tudi podpisati posebno izjavo, s katero jamči, da so njegove ugotovitve v skladu s pogodbenimi določili Evropske komisije. Evropska komisija povrne stroške revizije v celoti, zato jih mora pogodbenik predvideti že v predlogu projekta.

Kljub temu da pogodbenik predloži revizijsko poročilo, ima Evropska komisija pravico kadar koli tekom izvedbe projekta in še pet let po zadnjem plačilu opraviti revizijo s finančnega in tehničnega vidika. Zato mora pogodbenik hraniti vso finančno in tehnično dokumentacijo v svojem arhivu tudi po zaključku projekta.

4.4 POSTOPEK IZVEDBE PLAČIL

Za izvedbo postopka izplačila mora biti konzorcij seznanjen s splošnimi navodili Evropske skupnosti:

1. s pogodbo dodeljena denarna sredstva Evropske komisije za posamezni projekt ne smejo nikoli presegati dogovorjenega zneska, razen v primeru nadgradnje projekta z novimi aktivnostmi in, če je potrebno, tudi z novim partnerji,
2. v primeru, da projekt ni izveden v celoti kot dogovorjeno, si Evropska komisija pridržuje pravico, da naknadno zmanjša proračun projekta glede na dejansko izvedbo,
3. v primeru, da pogodbenik ne porabi vseh dodeljenih denarnih sredstev, jih je na zahtevo Evropske komisije dolžen vrniti,
4. plačilo partnerjem se izvede vedno preko koordinatorja,
5. zato, da bi bila zagotovljena večja gotovost, da bo projekt uspešno zaključen, Evropska komisija podeljuje za prvo obdobje poročanja možnost predplačila, ki predstavlja potencialni dolg pogodbenika do Evropske komisije. Pogosto je znesek predplačila v znesku 40 % od celotne vrednosti projekta, kar predstavlja pomembno ugodnost,
6. ostala periodična plačila se izvedejo na podlagi odobrenih finančnih poročil.

Način plačila Evropske komisije je pogojen z izpolnitvijo sledečih pogojev konzorcija:

1. morebitna zahteva MSP, da izroči bančno garancijo za zahtevana denarna sredstva. Ta klavzula je odvisna od vrste projekta,
2. koordinator mora v roku 45 dni po zaključku posameznega obdobja poročanja dostaviti Evropski komisiji vmesna poročila oziroma ob zaključku poročanja končna poročila (glej poglavje 3.4).

Evropska komisija oceni poročila v roku od 45 do 90 dni po njihovi predložitvi. Če jih odobri, steče postopek za izplačilo. Od tega trenutka naprej se predplačilo šteje za dokončno izplačilo, preostali dolg pa se nakaže koordinatorju v roku 45 dni po odobritvi Evropske komisije. Koordinator mora po 60 dneh po prejemu denarnih sredstev oddati komisiji finančno poročilo o razporeditvi prejetih sredstev med partnerje. S tem se postopek izplačila v celoti zaključuje.

5 DOSTOP DO INFORMACIJ

Za čim bolj učinkovito sodelovanje na projektih 6. okvirnega programa je koristno, da imajo MSP širok dostop do informacij. Za ta namen je Evropska komisija pripravila poseben portal na internetu, tako imenovani »Info Desk« (glej povezavo na spletno stran Community Research & Development Information Service), ki nudi informacije po tematskih področjih in kjer so zbrane vse informacije o programih 6. okvirnega programa.

Največjo avtoriteto na nacionalni ravni za projekte 6. okvirnega programa predstavlja Nacionalni koordinator (glej povezavo na spletno stran Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in šport), ki ga imenuje Evropska komisija z namenom, da posreduje direktne informacije in individualno pomoč ali podporo pri oddaji projektov. Prisotni so v vseh državah članicah in kandidatkah Evropske unije. Ta avtoriteta je v Sloveniji pod okriljem Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. Poslanstvo nacionalnega koordinatorja je poleg informiranja tudi lobiranje pri Evropski komisiji za odobritev predlogov projektov.

Na nacionalni ravni je omogočen dostop do informacij na več nivojih. Evropska komisija je organizirala Evropske Info Centre (glej povezavo na spletno stran Euro Info Center), ki pokrivajo regije v Evropski uniji. V Sloveniji imamo Info Centre v Ljubljani, Kopru in Mariboru, ki delujejo v okviru Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo (glej povezavo na spletno stran Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo). Info Centri so posebne svetovalne institucije, ki so vmesnik med evropskimi institucijami in MSP na lokalni ravni. Podjetjem pomagajo olajšati dostop do informacij, hkrati pa ponujajo možnosti za sodelovanje na različnih evropskih projektih, ne samo iz 6. okvirnega programa, temveč tudi na ostalih, kot so Strukturni skladi, Phare projekti in podobno. Njihovi glavni cilji so obveščanje, svetovanje in pomoč MSP na vseh področjih delovanja v Evropi. Zainteresirana podjetja lahko dostopajo do informacij v Centru osebno ali preko njihovega spletnega portala.

Na nacionalni ravni delujejo pod okriljem Evropske komisije tudi Inovacijski relejni centri – IRC (glej povezavo na spletno stran Inovacijski relejni center Slovenije), ki delujejo v evropskih regijah. V Sloveniji je le en tak center, in sicer v okviru Instituta Jožef Stefan. Njihove storitve so sledeče:

- svetovanje o inovacijah, prenosu novih tehnologij v prakso in njihovem izkoriščanju,
- spoznavanje tehnoloških potreb in/ali tehnoloških potencialov,
- iskanje evropskih partnerjev,
- podpora in svetovanje pri nadaljnjih aktivnostih v projektih,
- pomoč pri pogodbenih pogajanjih.

Pomembno vlogo igrajo tudi tehnološki centri, inkubatorji in tehnološki parki, katerih delovanje spodbuja s subvencijami Ministrstvo za gospodarstvo (glej povezavo na spletno stran Ministrstva za gospodarstvo). To so specializirane institucije, ki delujejo na specifičnih tehničnih področjih. Obvladajo specifična znanja in nove tehnologije in jih tudi promovirajo. V teh institucijah so združene neprofitne organizacije, kot so univerze, raziskovalni centri in profitne, gospodarske družbe. Podjetja se lahko pridružijo tem institucijam prostovoljno, nekatere zahtevajo obvezno članstvo in plačevanje članarine. Njihov način dela je projektni, zato imajo mnogo izkušenj pri pisanju in izvedbi projektov.

V letošnjem letu je v pripravi ustanavljanje centrov odličnosti v sodelovanju Ministrstva za šolstvo in šport, Ministrstva za znanost in Ministrstva za gospodarstvo. Centri odličnosti, ki so hkrati tudi centri gospodarske ustreznosti, naj bi pokrivali sedem prednostnih področij (Kranjec, 2004, str. 19). Trenutno jih je znanih le pet, to so nanotehnologije, novi materiali, biotehnologije in okoljske tehnologije, ostali dve sta še v postopku ocenjevanja. Centri naj bi spodbujali koncentracijo znanja in infrastrukture, financirani pa bodo iz evropskih strukturnih skladov.

SKLEP

Ne samo v Sloveniji, temveč tudi v evropskih dinamičnih ekonomijah so MSP dobila vodilno vlogo kot ustvarjalci novih delovnih mest in tehnoloških inovacij. Tega se Evropska unija močno zaveda, še posebej zato, ker si je v Lizbonski strategiji zastavila cilj najkonkurenčnejšega gospodarstva na svetu do leta 2010. Cilj naj bi dosegla na znanju temelječa družba in vse več je tistih strokovnjakov, ki prisegajo, da so ključ do uspeha ravno MSP. To je tudi temeljni vzrok za tako dobro finančno podporo Evropske komisije, namenjeno sodelovanju podjetij v 6. okvirnem programu.

MSP so ključnega pomena za dvig konkurenčnosti in hitrejši razvoj gospodarstva v Sloveniji. Ugotovila sem, da MSP v Sloveniji predstavljajo največji delež izmed vseh podjetij in zaposlujejo tudi največ ljudi. Vendar slovenska MSP v primerjavi z evropskimi zaostajajo v obsegu poslovanja in v produktivnosti. Vzroke za takšne razmere gre iskati večinoma v zastareli tehnološki opremljenosti podjetij, večjemu številu podjetij, ki dosega majhen obseg poslovanja, ki je bolj podoben obrti kot pravemu podjetju, in višjim stroškom dela.

V delu ugotavljam, da je za kontinuirano gospodarsko rast v prihodnje v Sloveniji ključno tehnološko posodabljanje obstoječih poslovnih procesov in pospeševanje prehoda iz občutljivih mikro podjetij v mala podjetja in malih v srednje velika podjetja, ki lažje konkurirajo na razširjenem evropskem trgu.

Želja po uspehu sili podjetja v mednarodna povezovanja na različnih ravneh, predvsem v smeri njihovega povezovanja z znanstvenimi institucijami, takšno sodelovanje podjetjem prinaša veliko sinergijskih učinkov, ki zagotavljajo dolgoročne razvojne možnosti. Sodelovanje na projektih 6. okvirnega programa Evropske unije je idealna priložnost uresničevanja mednarodnega povezovanja v kombinaciji z učenjem o vsem novem. Temeljne ugotovitve, kaj nudijo MSP projekti 6. okvirnega programa Evropske unije, so zajete v PSPN analizi kot pomagalo k odločanju podjetij k vključitvi k tem projektom. V nadaljevanju predstavljeni instrumenti pa so zbrani v posebni tabeli, ki prikazuje ustreznost izbire instrumenta projekta glede na značilnosti podjetja in birokratske pogoje okvirnega programa.

Predstavljeno diplomsko delo prikazuje poleg teoretičnih osnov ravnanja s projektom tudi konkretne rešitve za izvajanje projektov 6. okvirnega programa, ki morajo biti v skladu s predpisi Evropske komisije. Obširno sem predstavila ključne vloge subjektov ravnalne organizacije, ki so odgovorni za izvajanje teh predpisov. V delu podrobno obravnavam načine planiranja in organiziranja projekta, in sicer od priprave predloga do izvedbe in zaključka projekta, ki zahtevajo posebno obravnavo skozi različne vrste poročanja.

Najpomembnejše med poročili je finančno poročilo, ki zahteva posebno evidentiranje stroškov, ustrezati pa mora tudi pogojem revizije in postopkom izplačil.

Diplomsko delo nudi širok spekter informacij o možnostih vključevanja v mednarodne projekte 6. okvirnega programa. Izbira mehanizmov, instrumentov in pristopov je tako številna, da zainteresirano podjetje katere koli poslovne dejavnosti zagotovo lahko preizkusi svoje sposobnosti in znanje tudi izven meja svojega poslovnega okolja, in sicer na nov način.

LITERATURA

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Newton Square : Project Management Institute (PMI), 2000. 216 str.
2. Brajša Pavao: Managerska komunikologija. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 319 str.
3. Burke Rory: Project Management: Planning & Control Techniques. Third Edition. Chichester : John Wiley & Sons, 1999. 343 str.
4. Burke Rory: Project Management: Planning & Control Techniques. Fourth Edition. Chichester : John Wiley & Sons, 2003. 373 str.
5. Deepprose Donna: Project Management. Oxford : Capstone Publishing (A Wiley Company), 2002. 118 str.
6. Duh Mojca: Malo in srednje veliko podjetje. Razvoj podjetja in razvojni management. Gubno : MER Evrocenter, 1998, str. 99-120.
7. Gido Jack, Clements James P.: Successful Project Management. Second Edition. Mason : Thomson South-Western, 2003. 459 str.
8. Hauc Anton: Projektni management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2002. 336 str.
9. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 325 str.
10. Lock Dennis: Project Management. Eighth Edition. Hampshire : Gower Publishing Limited, 2003. 624 str.
11. Kranjec Samo: Znanost je treba povezati s podjetji. Finance, Ljubljana, 22.11.2004, str. 19.
12. Meredith Jack R., Mantel Samuel J. Jr.: Project Management: A managerial Approach. Fourth Edition. New York : John Wiley & Sons, 2000. 616 str. (3 pril.)
13. Prašnikar Janez: Magična trojica: Inovacije, rast in konkurenčnost. Finance, Ljubljana, 22.11.2004, priloga str. 1.
14. Rebernik Miroslav et al.: Slovenski podjetniški observatorij 2003, Maribor : Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Ekonomska-poslovna fakulteta, 2004. 108 str.
15. Rončević Borut: Pasivnost + odprt dialog = razvoj. Delo (Sobotna priloga), Ljubljana, 14.8.2004, str. 40
16. Rozman Rudi: Gradivo za predmet projektni management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 104 str.
17. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
18. Zemljarič Borut: Planiranje projektov s posplošenim mrežnim diagramom. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999, 91 str.

VIRI

1. Action Plan: The European agenda for Entrepreneurship. Brussels : European Commission, [URL:http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/promoting_entrepreneurship/doc/com_70_en.pdf], 11.2.2004. 20 str.
2. Common evaluation criteria for evaluating proposals. Brussels : European Commission, [URL:ftp://ftp.cordis.lu/pub/fp6/docs/wp/sp1/sp1_annexb_wp_200207_en.pdf], 2.11.2004. 17 str.
3. Community Research & Development Information Service. [URL:<http://www.cordis.lu/en/home.html>], 26.8.2004.
4. Contract Preparation Forms (CPF) and explanatory notes for Collective Research. European Commission. Brussels : European Commission, [URL:ftp://ftp.cordis.lu/pub/documents_r5/natdir0000056/s_2091005_20040205_134003_2091en.pdf], 2004. 29 str.
5. Contract Preparation Forms (CPF) and explanatory notes for Cooperative Research (CRAFT). Brussels : European Commission, [URL:ftp://ftp.cordis.lu/pub/documents_r5/natdir0000059/s_2092005_20040420_124017_2092en.doc], 2004. 29 str.
6. Contract Preparation Forms (CPF) and explanatory notes for Integrated Projects (IP). Brussels : European Commission, [URL:ftp://ftp.cordis.lu/pub/documents_r5/natdir0000056/s_2060005_20040210_140312_2060en.pdf], 2003. 27 str.
7. Contract Preparation Forms (CPF) and explanatory notes for Network of Excellence (NoE). Brussels : European Commission, [URL:ftp://ftp.cordis.lu/pub/documents_r5/natdir0000056/s_2059005_20040210_140234_2059en.pdf], 2003. 26 str.
8. Contract Preparation Forms (CPF) and explanatory notes for Specific Targeted Research or Innovation Projects (STREP/STIP). Brussels : European Commission, [URL:ftp://ftp.cordis.lu/pub/documents_r5/natdir0000056/s_2061005_20040210_140351_2061en.pdf], 2003. 27 str.
9. Enotni programski dokument 2004-2006. Ljubljana : Vlada Republike Slovenije, 2003. 282 str.
10. Euro Info Center. [URL:<http://eic.pcmg.si/sl/>], 5.10.2004.
11. Focusing and Integrating Community Research: 9. Horizontal Research Activities involving SMEs: Work Programme. Brussels : European Commission, [URL:ftp://ftp.cordis.lu/pub/fp6/docs/wp/sp1/k_wp_200207_en.pdf], 25.9.2004. 15 str.
12. Guide for proposers: Horizontal Research Activities involving SMEs: Co-operative Research Call 1. Brussels : European Commission, [URL: http://fp6.cordis.lu/fp6/call_details.cfm?CALL_ID=20], Glej povezavo Guides for proposers (Co-operative Research Projects), 2002. 46 str.
13. Guidelines on Proposal Evaluation and Selection Procedures. Brussels : European Commission, [URL:ftp://ftp.cordis.lu/pub/documents_r5/natdir0000070/s_1984005_20040909_140012_1984en.pdf], 18.5.2004. 46 str.
14. Guide to Financial Issues relating to Indirect Actions of the Sixth Framework Programmes. Brussels : European Commission,

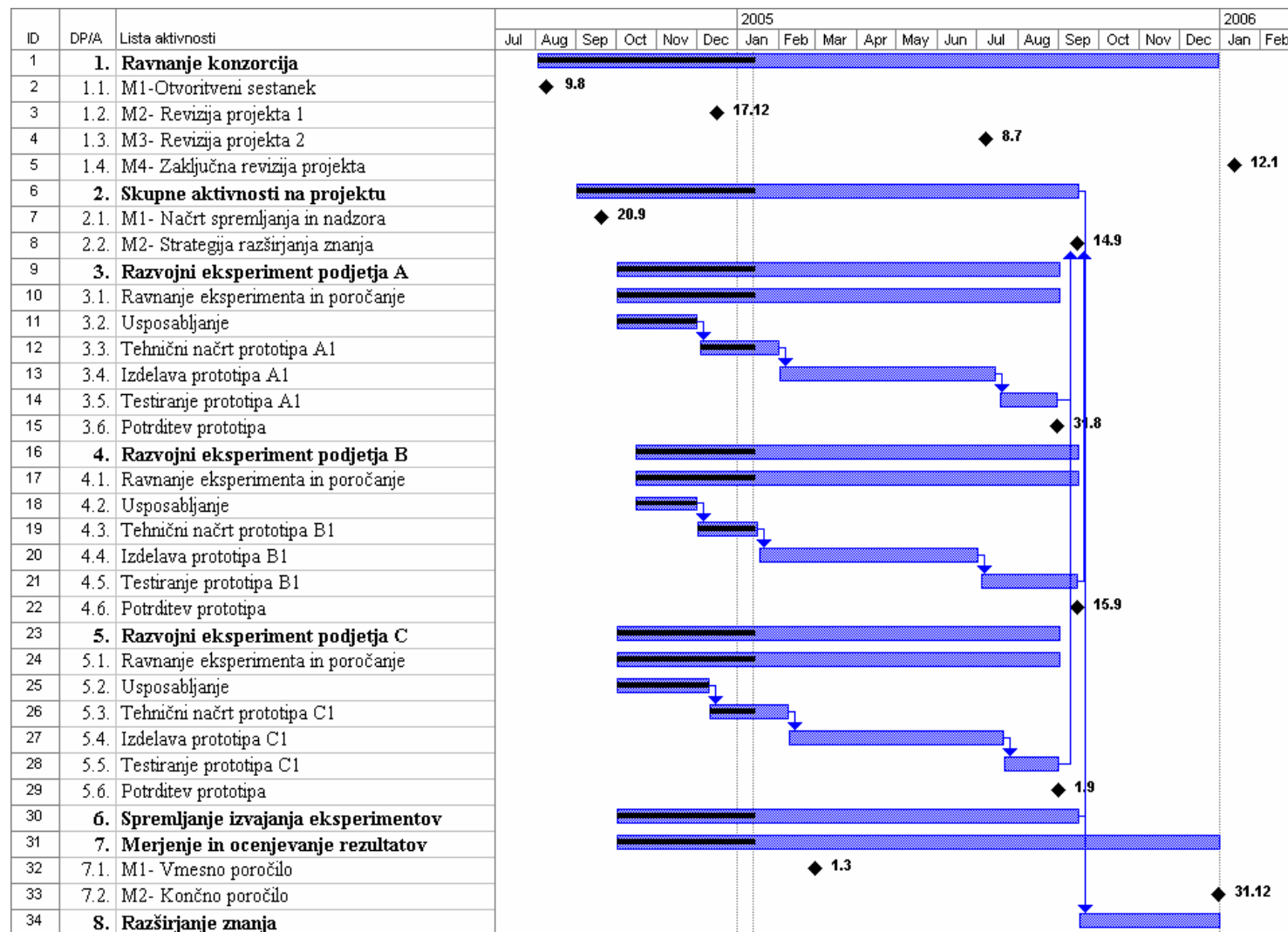
- [URL:ftp://ftp.cordis.lu/pub/documents_r5/natdir0000074/s_2034005_20041008_154155_2034en.pdf], 2004. 246 str.
15. Inovacijski relejni center Slovenije. [URL:http://www.irc-slovenija.ijs.si], 28.9.2004.
 16. Ministrstvo za gospodarstvo: Razvoj podjetništva: Tehnološki razvoj in inovativnost. [URL:http://www.mg-rs.si/razvoj_podjetniskega_sektorja/tehnoloski_razvoj/index.php], 4.10.2004.
 17. Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo [URL:http://www.mszs.si/slo/znanost/], 4.1.2005.
 18. Negotiation Guidance notes for Coordinators of Co-operative Research Projects. Brussels : European Commission, [URL:ftp://ftp.cordis.lu/pub/documents_r5/natdir0000048/s_2108005_20030916_082340_2108en.pdf], 1.7.2003. 32 str.
 19. Pospeševalni center za malo gospodarstvo. [URL:http://www.pcmg.si], 4.10.2004.
 20. Project reporting in FP6: Guidance notes for Integrated Projects, Networks of Excellence, Specific Targeted Research or Innovation Projects, Coordination Actions, Specific Support Actions, Co-operative Research Projects and Collective Research Projects. Brussels : European Commission, [URL:ftp://ftp.cordis.lu/pub/coordination/docs/reporting_v1_041026_en.pdf], 2004. 88 str.
 21. Protecting your Intellectual Property. Brussels : European Commission, [URL:http://sme.cordis.lu/other/rights.cfm], 28.10.2004.
 22. Provisions for Implementing Integrated Projects. Brussels : European Commission, [URL:ftp://ftp.cordis.lu/pub/documents_r5/natdir0000043/s_1844005_20030611_140031_6FPL031844en.pdf], 12.5.2003. 22 str.
 23. Provisions for Implementing Network of Excellence. Brussels : European Commission, [URL:ftp://ftp.cordis.lu/pub/documents_r5/natdir0000043/s_1845005_20030611_140104_6FPL031845en.pdf], 12.5.2003. 21 str.
 24. Provisions for Implementing Specific Targeted Research Projects. Brussels : European Commission, [URL:ftp://ftp.cordis.lu/pub/documents_r5/natdir0000043/s_1846005_20030611_140137_FPL031846en.pdf], 12.5.2003. 18 str.
 25. Raziskave in razvoj v Sloveniji: 6. okvirni program. [URL:http://www.rtd.si/slo/6op/], 10.9.2004.
 26. Report on the Analysis of Expressions of Interest 2002, Brussels : European Commission, [URL:ftp://ftp.cordis.lu/pub/fp6/docs/eoi_analysis_intro.pdf], 2002, 7 str.
 27. Sixth Framework Programme: Frequently Asked Question. Brussels : European Commission. [URL:http://europa.eu.int/comm/research/fp6/working-groups/model-contract/pdf/fp6-faq-cost3b_en.pdf], 2.2.2004. 23 str.
 28. Support to the Participation of SMEs in the Sixth Framework Programme Working Document. Brussels : European Commission, [URL:ftp://ftp.cordis.lu/pub/documents_r5/natdir0000036/s_1891005_20030127_130002_6L021891en.pdf], 18.12.2002. 25 str.
 29. The Lisbon Strategy. [URL:http://europa.eu.int/comm/lisbon_strategy/index_en.html], 15.10.2004.
 30. The 6th Framework Programme in Brief. European Commission. Brussels : European Commission. [URL:ftp://ftp.cordis.lu/pub/documents_r5/natdir0000040/s_1926005_20030402_150735_6FPL021926en.pdf], 2002. 33 str.
 31. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/2002).
 32. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list št. 30/93).

SLOVARČEK SLOVENSKIH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

TUJ IZRAZ	SLOVENSKI PREVOD
Activity Report	poročilo o aktivnostih
Additional Cost model	model dodatnih stroškov
Call	poziv k oddaji projekta na javni razpis
Collective Research	raziskave gospodarskih združenj
Consumables	potrošni material
Co-operative Research	skupne raziskave
Coordination Actions	koordinacijske aktivnosti
Cost Statement	finančno poročilo
Critical Path Method	metoda kritične poti
Deliverable	izložek, rezultat
Direct Additional Costs	neposredni dodatni stroški
Direct Costs	neposredni stroški
Dissemination	širjenje znanja, rezultatov
Durable Equipment	trajna oprema
Eligibility Check	preverjanje upravičenosti
Eligible Cost	upravičeni strošek
Expressions of Interest	izražanje interesov
Full Cost Flat Rate Model	model celotnih stroškov s pavšalom
Full Cost Model	model celotnih stroškov
Graphical Evaluating Review Technique	grafično ocenjevanje in pregledovanje projekta
Guide for Proposers	navodila za predlagatelje (npr. projektov)
Indirect Costs	posredni stroški
Info Desk	okence, pri katerem se dajejo informacije
Integrated Projects	integrirani projekti
Intellectual Property Rights	zaščita intelektualnih pravic
Kick-off Meeting	otvoritveni sestanek
Management Report	poročilo ravnateljstva
Milestone	mejnik
Networks of Excellence	mreže odličnosti
Official Journal	evropski uradni list
Other Specific Costs	ostali specifični stroški
Personnel	osebje
Pre-proposal check	preverjanje pred oddajo predloga projekta
Price Performance	najnižja cena za najkvalitetnejše blago
Program Evaluation and Review Technique	metoda ocene in revizije programa
Project Manager	ravnatelj projekta
Project Officer	nadzornik projekta
Project Review	projektna recenzija
Small and Medium Enterprises	mala in srednja podjetja
Specific Support Actions	posebne podporne aktivnosti
Specific Targeted Research Projects	posebni ciljni raziskovalni projekti
Subcontracting	podizvajalstvo
Technical Report	tehnično poročilo
Timesheet	kontrolni list
Travel and Subsistence	potovanja in dnevnice
Workpackage	delovni paket

PRILOGE

Priloga 1: Primer plana za CRAFT projekt v obliki gantograma.



Legenda:

- ... aktivnost
- ... napredek
- ◆ ... mejnik
- ... odvisnost naloge
- DP/A ... delovni paket
/ aktivnost

Opomba: Gantogram je bil izdelan s programskim orodjem Microsoft Project 2000®.

Vir: lastna priredba.

Priloga 2: Vzorec obrazcev A za CRAFT projekt

Contract Preparation Forms			
	EUROPEAN COMMISSION 6 th Framework Programme on Research, Technological Development and Demonstration	Specific Actions for SMEs: Cooperative Research Projects	A1

Proposal Number ¹		Proposal Acronym ²	
------------------------------	--	-------------------------------	--

GENERAL INFORMATION ON THE PROPOSAL			
Proposal Title ³			
Duration in months ⁴		Call (part) identifier ⁵	
Sector code(s) most relevant to your topic ⁶			
Keyword code 1 ⁷			
Keyword code 2 ⁷			
Keyword code 3 ⁷			
Free keywords ⁸			
Abstract ⁹ (max. 2000 char.)			

Contract Preparation Forms

EUROPEAN COMMISSION

6th Framework Programme on
Research, Technological
Development and Demonstration

Specific Actions for SMEs:
Cooperative Research
Projects

A2a

Proposal Number ¹	Proposal Acronym ²	Participant number ^{3/}
------------------------------	-------------------------------	----------------------------------

INFORMATION ON PARTICIPANTS 1 OF 3 (ONE FORM PER PARTICIPANT)

Participating organisation			
Organisation legal name ¹⁰			
Organisation short name ¹¹			
Legal address			
PO Box ¹²	Postal Code	Cedex ¹²	
Street name and number ¹²			
Town		Country ¹³	
Internet homepage			
Legal registration number ¹⁴		VAT number ¹⁵	
If necessary, legal trade register ¹⁶			
Activity Type ¹⁷ HE, RES, IND, CON, OTH			
Legal status¹⁸			
Is your organisation governmental or "private" ²⁰ ? (GOV/PRIV)			
If your organisation is governmental, is it an international (intergovernmental) or a national governmental organisation ²⁴ ? (INO/NAO)			
If your organisation is an international governmental organisation, is it an international European interest organisation ²⁵ ? (YES/NO)			
If your organisation is "private", is it a public body ²³ ? (YES/NO)			
If your organisation is "private" and is not a public body, is its participation guaranteed by a Member State or an Associated State? (YES/NO)			
Is your organisation commercial (i.e. engaged in an economic activity) or non-commercial ¹⁹ ? (C/NC)			
If your organisation is "private" commercial, please specify the type ²² 1/			

If your organisation is "private" commercial, please complete the following table							
Annual turnover (in euro)		Number of employees		Balance sheet total (in euro)		Year	
Is your organisation controlled by 25% or more by one or several legal entity(ies)? ²⁶ (YES/NO)							

Is your organisation an SMEs (Industrial) Association/Grouping ²⁰ ? (YES/NO)	
---	--

Cost model: Full Costs(FC), Full cost flat rate (FCF), Additional Costs (AC) ⁴²	
---	--

Are there dependencies between your organisation and (an) other participant(s) in the proposal? ²⁷ (YES / No)			
If yes, participant number		If yes, organisation short name	
If yes, participant number		If yes, organisation short name	
If yes, participant number		If yes, organisation short name	

Total R&D expenditure (in euro)		Number of R&D personnel	
Number of researchers and engineers	Female	Male	

Contract Preparation Forms

EUROPEAN COMMISSION
6th Framework Programme on
Research, Technological
Development and Demonstration

Specific Actions for
SMEs: Cooperative
Research Projects

A2b

Proposal Number ¹	Proposal Acronym ²	Participant number ^{3/}
------------------------------	-------------------------------	----------------------------------

INFORMATION ON PARTICIPANTS 2 OF 3 (ONE FORM PER PARTICIPANT)			
Administrative official authorised to sign the contract			
Name	First name(s)		
Title ³³	Position ³⁴	Sex ^{35c} Female = F, Male = M	
Phone ³⁶	Fax ³⁶		
e-mail			
Second administrative official authorised to sign the contract			
Name	First name(s)		
Title ³³	Position ³⁴	Sex ^{35c} Female = F, Male = M	
Phone ³⁶	Fax ³⁶		
e-mail			

Main department/faculty/institute/laboratory carrying out the work ²⁴			
Department/Faculty/Institute /Laboratory name			
Address (if different from legal address)			
PO Box ¹²	Postal Code	Cedex ¹²	
Street name and number ¹⁴			
Town	Country ³²		
Authorised contact person / Team Leader ³⁸			
Name	First name(s)		
Title ³³	Position ³⁴	Sex ^{35c} Female = F, Male = M	
Phone ³⁶	Fax ³⁶		
e-mail			

Other major department/faculty/institute/laboratory carrying out the work (if necessary) ³²			
Department/Faculty/Institute /Laboratory name			
Address (if different from legal address)			
PO Box ¹²	Postal Code	Cedex ¹²	
Street name and number ¹⁴			
Town	Country ³²		

Previously submitted similar proposals or signed contracts? ²⁹ (YES / NO)	
If yes, programme name(s) and year	
If yes, proposal or contract number(s)	

Type of participant ²⁹ : In this project, is your organisation an SME participant (= SMEP), an Other enterprise or end-user (=OTH) or an RTD Performer (=RTD) ?	
Coordinator ³¹ : In this project, is your organisation the project co-ordinator? YES=Y/NO=N	

Optional section: If requested during negotiation, please complete the following table:

Does your project include socio-economic research activities ³⁰ ? (YES/NO)	
If Yes, what is the estimated allocated total cost of resources and means that address these activities ³¹ ? (in €)	
Does your project include foresight methods? (YES/NO)	
How many person months of the tasks in this project are allocated to scientists with a prevailing educational background in social, economic and/or human sciences?	

Contract Preparation Forms

EUROPEAN COMMISSION
6th Framework Programme on
Research, Technological
Development and Demonstration

Specific Actions for
SMEs: Cooperative
Research Projects

A2c

Proposal Number ¹	Proposal Acronym ²	Participant number ^{3/}
------------------------------	-------------------------------	----------------------------------

INFORMATION ON PARTICIPANTS 3 OF 3 (ONE FORM PER PARTICIPANT)

Certified Declaration by each participant (including the coordinator - participant n°1)

I certify that the information relating to our organisation set out in forms A2, A3 and A5 is accurate and correct, that the estimated costs meet the criteria for eligible costs for FP6 projects, as established by the EC contract and our normal cost accounting principles, and that they reflect the estimated costs expected to be incurred in carrying out the work described in Annex I (description of work).

I also certify that

Organisation legal name ¹⁰

is committed to participate in the above mentioned project;

- a) has stable and sufficient sources of funding to maintain its activity throughout its participation in the project and to provide any counterpart funding necessary;
- b) has or will have the resources as and when needed to carry out its involvement in the above mentioned project.

As required by Article 93 of Council Regulation (EC, Euratom) N° 1605/2002 of 25 June 2002 on the Financial Regulation applicable to the general budget of the European Communities [OJ L248, 16.09.2002, p. 1], I certify that none of the following cases apply to our organisation:

- a) it is bankrupt or being wound up, is having its affairs administered by the courts, has entered into an arrangement with creditors, has suspended business activities, is the subject of proceedings concerning those matters, or is in any analogous situation arising from a similar procedure provided for in national legislation or regulations;
- b) it has been convicted of an offence concerning its professional conduct by a judgement which has the force of *res judicata*;
- c) it has been guilty of grave professional misconduct proven by any means which the contracting authority can justify;
- d) it has not fulfilled obligations relating to the payment of social security contributions or the payment of taxes in accordance with the legal provisions of the country in which it is established or with those of the country of the contracting authority or those of the country where the contract is to be performed;
- e) it has been the subject of a judgement which has the force of *res judicata* for fraud, corruption, involvement in a criminal organisation or any other illegal activity detrimental to the Communities' financial interests;
- f) following another procurement procedure or grant award procedure financed by the Community budget, it has been declared to be in serious breach of contract for failure to comply with its contractual obligations.

I understand that any potential contractor who has committed an irregularity in the implementation of any other indirect action may be excluded from the selection procedure at any time, with due regard being given to the principle of proportionality (as provided for in Article 10.5 of the Rules for participation and dissemination of results of the Sixth Framework Programmes).

Name ¹⁰	First name (s) ¹⁰
Date DD/MM/YYYY	Signature of the administrative official authorised to sign the contract or to commit the organisation

The participant organisation is aware that:

- a) any potential contractor who can not certify that none of the above situations apply, shall be excluded from participation in any future contract;
- b) any potential contractor having been found guilty of misrepresentation in supplying the information required as a condition for participation in the contract or failing to supply such information shall be excluded from participation in any future contract;

Only for non-public bodies: Legal documents establishing the organisation are attached ¹¹ YES/NO	
If NO, date (dd/mm/yyyy) and Commission programme name for delivery of legal documents during last six months or confirmation that the information provided more than six months ago has not changed (and the date and name of Commission programme to which information was provided)	

Contract Preparation Forms

EUROPEAN COMMISSION

6th Framework Programme for
Research, Technological
Development and Demonstration

Specific Actions for SMEs:
Cooperative Research Projects

A3.1a

Proposal Number¹ Proposal Acronym²

Financial information – whole duration of the project

Partici- pant n° ³⁷	Organi- sation short name	Cost model used	Estimated eligible costs and requested EC contribution (whole duration of the project)	Costs and EC contribution per type of activities ⁴²		Total (3)=(1)+(2)	Total receipts ⁴²
				RTD ⁴⁰ or Innovation- related ⁴⁴ activities (1)	Consortium Management activities ⁴⁵ (2)		
			Direct costs (a)				
			Eligible costs of which subcontracting				
			Indirect costs (b)				
			Total eligible costs (a)+(b)				
			Requested EC contribution				
			Direct costs (a)				
			Eligible costs of which subcontracting				
			Indirect costs (b)				
			Total eligible costs (a)+(b)				
			Requested EC contribution				
			Direct costs (a)				
			Eligible costs of which subcontracting				
			Indirect costs (b)				
			Total eligible costs (a)+(b)				
			Requested EC contribution				
			Direct costs (a)				
			Eligible costs of which subcontracting				
			Indirect costs (b)				
			Total eligible costs (a)+(b)				
			Requested EC contribution				
SME's SUBTOTAL ⁴⁶ (w)			Eligible costs				
			Requested EC contribution				

Please use as many copies of form A3.1 as necessary for the number of SMEs participants

Form A3.1a page

of

Contract Preparation Forms

EUROPEAN COMMISSION

6th Framework Programme for
Research, Technological
Development and Demonstration

Specific Actions for SMEs:
Cooperative Research Projects

A3.1b

Proposal Number ¹		Proposal Acronym ²						
Financial information – whole duration of the project								
Partici- pant n ^{3,7}	Organi- sation short name	Cost model used	Estimated eligible costs and requested EC contribution (whole duration of the project)		Costs and EC contribution per type of activities ⁴²		Total (3)=(1)+(2)	Total receipts ⁴²
					RTD ⁴³ or Innovation- related ⁴⁴ activities (1)	Consortium Management activities ⁴⁵ (2)		
			Eligible costs	Direct costs (a)				
				of which subcontracting				
				Indirect costs (b)				
				Total eligible costs (a)+(b)				
				Requested EC contribution				
			Eligible costs	Direct costs (a)				
				of which subcontracting				
				Indirect costs (b)				
				Total eligible costs (a)+(b)				
				Requested EC contribution				
			Eligible costs	Direct costs (a)				
				of which subcontracting				
				Indirect costs (b)				
				Total eligible costs (a)+(b)				
				Requested EC contribution				
			Eligible costs	Direct costs (a)				
				of which subcontracting				
				Indirect costs (b)				
				Total eligible costs (a)+(b)				
				Requested EC contribution				
Other enterprises and end-users SUBTOTAL ⁴⁶ (x)			Eligible costs					
			Requested EC contribution					
Please use as many copies of form A3.1 as necessary for the number of Other enterprises and end-users participants Form A3.1b page of								

Contract Preparation Forms

EUROPEAN COMMISSION

6th Framework Programme for
Research, Technological
Development and Demonstration

Specific Actions for SMEs:
Cooperative Research Projects

A3.1c

Proposal Number ¹		Proposal Acronym ²	
------------------------------	--	-------------------------------	--

Financial information – whole duration of the project								
Partici- pant n ^{3,7}	Organi- sation short name	Cost model used	Estimated eligible costs and requested EC contribution (whole duration of the project)		Costs and EC contribution per type of activities ⁴²		Total (3)=(1)+(2)	Total receipts ⁴²
					RTD ⁴⁰ or Innovation- related ⁴⁴ activities (1)	Consortium Management activities ⁴⁵ (2)		
			Eligible costs	Direct costs (a)				
				of which subcontracting				
				Indirect costs (b)				
				Total eligible costs (a)+(b)				
			Requested EC contribution					
			Eligible costs	Direct costs (a)				
				of which subcontracting				
				Indirect costs (b)				
				Total eligible costs (a)+(b)				
			Requested EC contribution					
			Eligible costs	Direct costs (a)				
				of which subcontracting				
				Indirect costs (b)				
				Total eligible costs (a)+(b)				
			Requested EC contribution					
RTD Performers SUBTOTAL ⁴⁶ (v)			Eligible costs					
			Requested EC contribution					

Please use as many copies of form A3.1 as necessary for the number of RTD Performers participants

Form A3.1c page

of

TOTAL ⁴⁰ (z) = (w) + (x) + (y)	Eligible costs				
	Requested EC contribution				

Contract Preparation Forms

EUROPEAN COMMISSION

6th Framework Programme for
Research, Technological
Development and Demonstration

Specific Actions for SMEs:
Cooperative Research Projects

A3.2

Proposal Number ¹		Proposal Acronym ²	
------------------------------	--	-------------------------------	--

Estimated breakdown of the EC contribution per reporting period				
Reporting Periods	Start month	End month	Estimated Grant to the Budget	
			Total	In which first six months
Reporting Period 1	1			
Reporting Period 2				
Reporting Period 3				
Reporting Period 4				
Reporting Period 5				
Reporting Period 6				
Reporting Period 7				

Contract Preparation Forms

EUROPEAN COMMISSION
6th Framework Programme on
Research, Technological
Development and Demonstration

Specific Actions for SMEs:
Cooperative Research
Projects

A4

Proposal Number ^a		Proposal Acronym ^c	
------------------------------	--	-------------------------------	--

Banking information			
Account holder			
Name of Account holder (as registered with the bank)			
Full address of Account holder (as registered with the bank)			
PO Box		Postal Code	
Street name and number			
Town		Cedex	
Country			
VAT number			
Contact person of the account holder			
Name		First name(s)	
Phone		Fax	
e-mail			

Bank name			
Branch address (full address – PO box not accepted)			
Postal Code			
Street name and number			
Town		Cedex	
Country			
Details of bank account			
Belgique/België			
Danmark			
Deutschland			
Greece			
España			
France			
Ireland/UK			
Italia			
Luxembourg			
Nederland			
Norway			
Österreich			
Portugal			
Suomi/Finland			
Sverige			
NORDBANKEN			
Other Countries			
IBAN (if applicable)			
IBAN is obligatory for beneficiaries established in Greece, Italy, Luxembourg, The Netherlands, Norway, Sweden and Switzerland			

We certify that above information declared is complete and true.

BANK STAMP + SIGNATURE BANK REPRESENTATIVE (both obligatory)	DATE + SIGNATURE ACCOUNT HOLDER (Obligatory)

Contract Preparation Forms

EUROPEAN COMMISSION

6th Framework Programme on
Research, Technological
Development and Demonstration

Specific Actions for
SMEs: Cooperative
Research Projects

A5

Proposal Number¹

Proposal Acronym²

Confirmation of additional financial information annexed to the contract preparation forms

For the coordinator (information is obligatory, except for public bodies³¹ and for contractors whose participation is guaranteed by a Member State/Associated State):

Audited financial accounts for the last three full financial years (certified profit and loss accounts + balance sheets) YES/NO

Financial information for the last full financial year in the format enclosed in Form A6 YES/NO

For contractors other than the coordinator (information obligatory under certain circumstances³⁷)

Participant number of contractor concerned

Audited financial accounts for the last three full financial years (certified profit and loss accounts + balance sheets) YES/NO

Financial information for the last full financial year in the format enclosed in Form A6 YES/NO

If the answer to the above two questions is NO, Commission
programme name and contract number to which the information
has been supplied in the last 12 months

Certified declaration by the coordinator (participant n°1)

I certify that the information set out in forms A1, A3.1, A3.2, A4 and A5 is accurate and correct and agreed by all contractors (if applicable). I also confirm that our organisation is committed to participate to the above-mentioned project and to act as coordinator for the project.

Name ⁴⁰		First name (s) ⁴⁰	
Date DD/MM/YYYY		Signature of the administrative official authorised to sign the contract or to commit the organisation	

Contract Preparation Forms		
EUROPEAN COMMISSION 6 th Framework Programme on Research, Technological Development and Demonstration	Specific Actions for SMEs: Cooperative Research Projects	A6

Proposal Number ¹	Proposal Acronym ²	Participant number ^{3/}
------------------------------	-------------------------------	----------------------------------

Simplified balance sheet and profit and loss account⁴⁸
--

Closing date ⁴⁹ t0 (dd/mm/yyyy)	Duration ⁴⁹ t0 (months)	Closing date ⁴⁹ t-1 (dd/mm/yyyy)	Duration ⁴⁹ t-1 (months)	
Less than three annual balance sheets YES/NO		Currency		

Balance sheet		
Assets	t0	t-1
1. Subscribed capital unpaid		
2. Fixed assets (2.1+2.2+2.3)		
2.1 Intangible fixed assets		
2.2 Tangible fixed assets		
2.3 Financial assets		
3. Current assets (3.1+3.21+3.22+3.3+3.4)		
3.1 Stocks		
3.2.1 Debtors due within one year		
3.2.2 Debtors due after one year		
3.3 Cash at bank and in hand		
3.4 Other current assets		
Total assets (1.+2.+3.)		
Liabilities	t0	t-1
4. Capital and reserves (4.1+4.2+4.3+4.4)		
4.1 Subscribed capital		
4.2 Reserves		
4.3 Profit and loss brought forward		
4.4 Profit and loss brought forward for the financial		
5. Creditors (5.1.1+5.1.2+5.2.1+5.2.2)		
5.1.1 Long term non-bank debt		
5.1.2 Long term bank debt		
5.2.1 Short term non-bank debt		
5.2.2 Short term bank debt		
Total liabilities (4.+5.)		
Profit and loss		
	t0	t-1
6. Turnover		
7. Variation in stocks		
8. Other operating income		
9. Costs of material and consumables		
10. Other operating charges		
11. Staff costs		
12. Gross operating profit (6.+7.+8.-9.-10.-11.)		
13. Depreciation and value adjustments on non-financial assets		
14. Net operating profit (12.-13.)		
15. Financial income and value adjustments on financial assets		
16. Interest paid		
17. Similar charges		
18. Profit/loss on ordinary activities (14.+15.-16.-17.)		
19. Extraordinary income and charges		
20. Taxes on profits		
21. Profit/loss for the financial year (18.+19.-20.)		

Vir: Contract Preparation Forms (CPF) and explanatory notes for Collective Research, 2004, str. 2-14.

Priloga 3: Obrazec Lista delovnih paketov

Co-operative Research Project Effort Form
Full duration of project

Project acronym -

	Partner 1 short name	Partner 2 short name	Partner 3 short name	Partner 4 short name	Partner 5 short name	etc	TOTAL PARTNERS
RTD/Innovation activities							
WP name							
WP name							
WP name							
Etc							
Total research							
Management activities							
WP name							
WP name							
Etc							
Total management							
TOTAL ACTIVITIES							

Vir: Negotiation Guidance notes for Coordinators of Co-operative Research Projects, 2003, str. 25.

Priloga 4: Obrazec Lista izložkov

Deliverables list

Del. no. ¹¹	Deliverable name	WP no.	Lead participant	Estimated person-months	Nature ¹²	Dissemination level ¹³	Delivery date ¹⁴ (proj. month)
TOTAL							

¹¹ Deliverable numbers in order of delivery dates: D1 – Dn

¹² Please indicate the nature of the deliverable using one of the following codes:

R = Report

P = Prototype

D = Demonstrator

O = Other

¹³ Please indicate the dissemination level using one of the following codes:

PU = Public

PP = Restricted to other programme participants (including the Commission Services).

RE = Restricted to a group specified by the consortium (including the Commission Services).

CO = Confidential, only for members of the consortium (including the Commission Services).

¹⁴ Month in which the deliverables will be available. Month 1 marking the start of the project, and all delivery dates being relative to this start date.

Priloga 5: Obrazec Opis posameznega delovnega paketa

Workpackage description

Workpackage number		Start date or starting event:	
Participant id			
Person-months per participant:			

Objectives

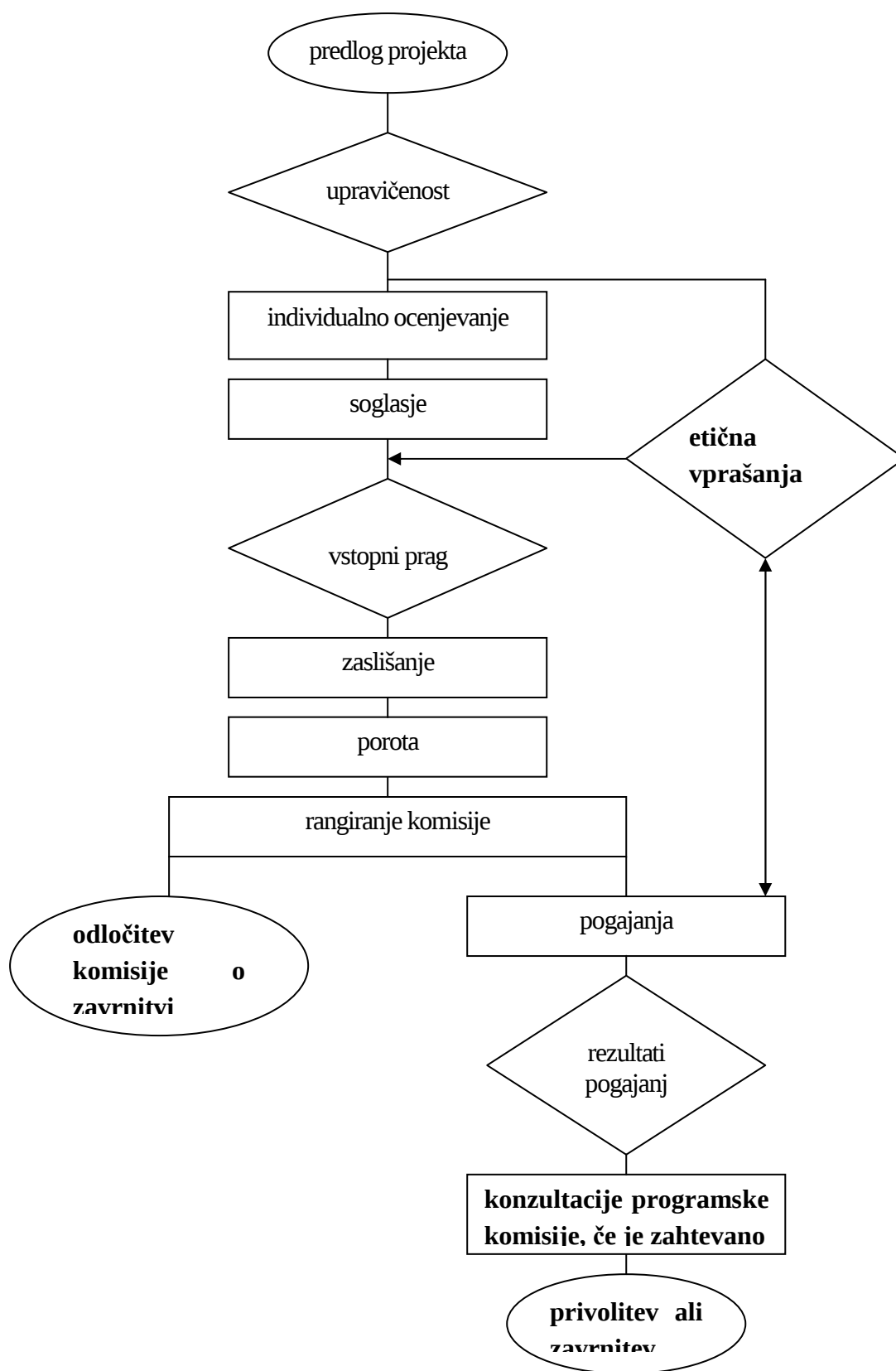
Description of work

Deliverables

Milestones¹⁵ and expected result

¹⁵ Milestones are points where major results have successfully been achieved as the basis for the next phase of work, or which serve as control points at which decisions are needed; for example concerning which of several technologies will be adopted as the basis for the next phase of the project.

Vir: Negotiation Guidance notes for Coordinators of Co-operative Research Projects, 2003, str. 26.



Vir: Guidelines on Proposal Evaluation and Selection Procedures, 2004, str. 7.

Priloga 7: Vzorec finančnega poročila za CRAFT projekt- Obrazec C

(as amended by the Commission Decision C (2003) 3834 of 23 October 2003)

Form C - Model of Financial Statement per Activity for a Specific Cooperative Research Project for SMEs
(to be completed by each contractor)

Type of instrument	Specific Research Project for SMEs	Type of Action (if necessary)	Cooperative Research (CRAFT)
Project Title (or Acronym)		Contract n°	
Contractor's Legal Name			
Legal Type			
Contact Person		Telephone	
Telecopy		E-mail	
Cost model used (AC/FC or FCF)		Indirect costs (Real or Flat Rate of 20% of Direct costs, except subcontracting)	
Period from		To	

1- Resources (Third party(ies))

Are there any resources made available on the basis of a prior agreement with third parties identified in Annex I of the contract? (Yes / No)			
If Yes, please provide the following information			
Third Party 1 (Y1)	Legal Name		Cost model used
Third Party 2 (Y2)	Legal Name		Cost model used
Third Party 3 (Y3)	Legal Name		Cost model used
Third Party 4 (Y4)	Legal Name		Cost model used

If necessary add another Form C.

2- Declaration of eligible costs (in €)

Please complete only the activity covered by the relevant instrument (and type of action) indicated above and as mentioned in Article II.25 and/or in Annexes I and III of the contract.

If you are a contractor using the additional cost model (AC):

- indicate only your additional eligible costs, except for Management of the Consortium Activity for which you may indicate your full eligible costs;
- do not declare eligible direct additional costs specifically covered by contributions from third parties as mentioned in Articles II.20 and II.23 a and b of the contract.

If you are a contractor using a full cost model (FC/FCF), indicate your full eligible costs.

The costs declared should distinguish between direct and indirect costs.

If necessary, adjustments to previous period(s) may be included where appropriate.

	Type of Activity											
	Research and Technological Development / Innovation (A)		Demonstration (B)		Training (C)		Management of the Consortium (D)		Other Specific Activities (E)		Total (F) = (A)+(B)+(C)+(D)+(E)	
	Contractor	Third Party(ies)	Contractor	Third Party(ies)	Contractor	Third Party(ies)	Contractor	Third Party(ies)	Contractor	Third Party(ies)	Contractor	Third Party(ies)
Direct costs												
<i>Of which subcontracting</i>												
Indirect costs												
Adjustments to previous period(s)												

Total costs												
--------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3- Declaration of receipts (in €)
 If you are a contractor using the additional cost model (AC), indicate only receipts covered by Article II.23.c of the contract.
 If you are a contractor using a full cost model (FC/FCF), indicate receipts covered by Article II.23 of the contract.

Type of Activity											
Research and Technological Development / Innovation (A')		Demonstration (B')		Training (C')		Management of the Consortium (D')		Other Specific Activities (E')		Total (F') = (A')+(B')+(C')+(D')+(E')	
Contractor	Third Party(ies)	Contractor	Third Party(ies)	Contractor	Third Party(ies)	Contractor	Third Party(ies)	Contractor	Third Party(ies)	Contractor	Third Party(ies)
Total receipts											

4- Declaration of interest generated by the pre-financing (in €)
 To be completed only by the coordinator.
 Did the pre-financing (advance) you received by the Commission for this period earn interest? (Yes / No)
 If yes, please indicate the amount (in €)

5- Request of FP6 Financial contribution (in €)
 For this period, the FP6 Community financial contribution requested is equal to (amount in €)

6- Audit certificates
 According to the contract, does this Financial Statement need an audit certificate (or several in case of Third party(ies)) delivered by independent auditor(s)? (Yes / No)
 If Yes, does this(those) audit certificate(s) cover only this Financial Statement per Activity? (Yes / No)
 If No, what are the periods covered by this(those) audit certificate(s) ? From – To
 What is the total cost of this(those) audit certificate(s) (in €) per independent auditor(s) ?

Audit certificate of the contractor (X)	
Legal name of the audit firm	Cost of the certificate
Audit certificate(s) of the third party(ies) (Ys) (if necessary)	
Y1 : Legal name of the audit firm	Cost of the certificate
Y2 : Legal name of the audit firm	Cost of the certificate
Y3 : Legal name of the audit firm	Cost of the certificate
Y4 : Legal name of the audit firm	Cost of the certificate
If necessary add another Form C.	
Total (Z) = (X) + (Ys)	

Reminders:
 The cost of an audit certificate is included in the costs declared under the activity "Management of the Consortium".
 The required audit certificate(s) is(are) attached to this Financial Statement.

7- Conversion rates
 Costs incurred in currencies other than EURO shall be reported in EURO.
 Please mention the conversion rate used (only one choice is possible) – Please note that the same principle applies for receipts.

Contractor	
- Conversion rate of the date of incurred actual costs? (YES / NO)	
- Conversion rate of the first day of the first month following the period covered by this Financial Statement? (YES/NO)	
Third Party(ies) (if necessary)	
Third Party 1 (Y1)	
- Conversion rate of the date of incurred actual costs? (YES / NO)	
- Conversion rate of the first day of the first month following the period covered by this Financial Statement? (YES/NO)	
Third Party 2 (Y2)	
- Conversion rate of the date of incurred actual costs? (YES / NO)	
- Conversion rate of the first day of the first month following the period covered by this Financial Statement? (YES/NO)	

Third Party 3 (Y3)	
- Conversion rate of the date of incurred actual costs? (YES / NO)	
- Conversion rate of the first day of the first month following the period covered by this Financial Statement? (YES/NO)	
Third Party 4 (Y4)	
- Conversion rate of the date of incurred actual costs? (YES / NO)	
- Conversion rate of the first day of the first month following the period covered by this Financial Statement? (YES/NO)	

If necessary add another Form C.

8- Contractor's Certificate		
We certify that: - the costs declared above are directly related to the resources used to reach the objectives of the project ; - the receipts declared above are directly related to the resources used to reach the objectives of the project ; - the costs declared above fall within the definition of eligible costs specified in Articles II.19, II.20, II.21, II.22 and II.25 of the contract, and, if relevant, in Annex III and Article 9 (special clauses) of the contract ; - the receipts declared above fall within the definition of receipts specified in Article II.23 of the contract ; - the interest generated by the pre-financing declared above falls within the definition of Article II.27 of the contract ; - the necessary adjustments, especially to costs reported in previous Financial Statement(s) per Activity, have been incorporated in the above Statement ; - the above information declared is complete and true ; - 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.		
Contractor's Stamp	Name of the Person responsible for the work	Name of the duly authorised Financial Officer
	Date	Date
	Signature	Signature

Vir: Guide to Financial Issues relating to Indirect Actions of the Sixth Framework Programmes 2004, str. 170-172.

Priloga 8: Kontrolni list

Ime in priimek delavca:

KONTROLNI LIST ZA MESEC OKTOBER 2004

Naziv podjetja:

Delovno razmerje: nedoločen/določen čas

A) PREGLED PRISOTNOSTI NA DELU/IZVEN DELA V URAH

	DATUM	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
REDNO DELO	120	8			8	8	8	8	8						8	8					8	8	8			8	8	8		8		
SLUŽBENA POT	24											8	8	8																		
IZOBRAŽEVANJE																																
DOPUST-redni	16																		8	8												
DOPUST- izredni																																
IZOSTANEK- neopravičeni																																
BOLNIŠKI DOPUST do 7 dni	8																												8			
BOLNIŠKI DOPUST nad 7 dni																																
PORODNIŠKI DOPUST																																
PRAZNIK																																
SKUPAJ	168																															

B) PREGLED OPRAVLJENEGA DELA V EFEKTIVNIH URAH

		DATUM	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									
NAZIV STROŠKOVNEGA MESTA		VSOTA	OPRAVLJENE EFEKTIVNE URE																																							
P	R	O	J	E	K	T	-	A		46	4				4	3	4	3	1						2	4					2	3	2			6	4	2		2		
P	R	O	J	E	K	T	-	B		65	2				3	2	2	2	7				8	8	8	2	3				4	3	2				2	3		4		
P	R	O	J	E	K	T	-	C		33	2				1	3	2	3							4	1				2	2	4				2	2	3		2		
SKUPAJ		144																																								

Podpis delavca:

Podpis ravnatelja:

Datum:

Vir: lastna priredba.