



Ulaganje u budućnost

## SMEPASS II

pružanje savjetodavnih usluga malom i srednjem poduzetništvu

EuropeAid/130991/D/SER/HR



Projekt sufinancira Europska unija iz Europskog fonda za regionalni razvoj

# VODIČ KROZ PRIJAVU PROJEKATA ZA FINANCIRANJE MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA IZ FONDOVA EU-a

*Ovaj dokument nije službeni vodič Ministarstva poduzetništva i obrta,  
niti se u njemu nalaze pravila koja je obvezno pratiti.*



WYG International  
part of the WYG group



WYG savjetovanje d.o.o. - WYG group  
Krovačka ulica 10, Zagreb, Hrvatska





<b>1. UVOD, OBRAZLOŽENJE I OPSEG .....</b>	<b>2</b>
<b>2. NAJBOLJA PRAKSA U USPOREDIVIM DRŽAVAMA EU-a .....</b>	<b>4</b>
2.1. UVOD U MODELE NAJBOLJE PRAKSE .....	4
2.2. NAJBOLJI PRISTUP U RADU .....	4
2.2.1. <i>Spremnost na ulaganje</i> .....	5
2.2.2. <i>Povezanost s razvojnim prioritetima malog i srednjeg poduzetništva</i> .....	6
<b>3. SPREMNOST ZA PRIJAVU ZA SUFINANCIRANJE .....</b>	<b>7</b>
3.1. SPREMNOST MALOG I SREDNJEG PODUZETNIKA .....	8
3.1.1. <i>Starost, veličina, organizacijska struktura i financijska stabilnost</i> .....	8
3.1.2. <i>Srednja i dugoročna perspektiva sektora u kojem djeluje tvrtka</i> .....	13
3.1.3. <i>Pravni okvir i kriteriji – definicija MSP-a; Skupna izuzeća; de minimis</i> .....	17
3.2. SPREMNOST PROJEKTA .....	20
3.2.1. <i>Izlazna strategija</i> .....	21
<b>4. PRIJAVNI PROCES .....</b>	<b>23</b>
4.1. PRAĆENJE JAVNIH POZIVA I NATJEČAJA .....	23
4.2. DOKUMENTACIJA .....	26
4.2.1. <i>Studija izvodljivosti / investicijska studija (s pripadajućom CBA)</i> .....	28
4.2.2. <i>Tehnička dokumentacija</i> .....	31
4.2.3. <i>Kompletiranje prijavnog obrasca</i> .....	33
4.2.4. <i>Ostali dokumenti</i> .....	34
4.3. POMOĆ PRIVATNOG SEKTORA .....	36
4.3.1. <i>Angažman odgovarajućih konzultanata (gdje je to prikladno)</i> .....	36
4.4. PREDAJA PRIJAVE .....	37
<b>5. ADMINISTRATIVNA PODRŠKA .....</b>	<b>38</b>
5.1. ODRŽAVANJE I SADRŽAJ RADIONICA U ORGANIZACIJI RELEVANTNIH INSTITUCIJA .....	38
5.2. HELPDESK KAPACITETI .....	39
5.3. EVALUACIJSKA PROCEDURA .....	39
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>41</b>



## 1. Uvod, obrazloženje i opseg

Ulaskom u Europsku uniju i otvaranjem mogućnosti korištenja sredstava iz strukturnih fondova Europske unije otvaraju se nove prilike za sufinanciranje projekata malih i srednjih tvrtki u Hrvatskoj. U razdoblju korištenja pretpristupnih fondova Europske unije sredstva dostupna Republici Hrvatskoj bila su ograničena, a posebice za korisnike iz sektora malog i srednjeg poduzetništva.

Krajem 2013. godine raspisan je prvi javni poziv za natjecanje za mala i srednja poduzeća za ostvarivanje sufinanciranja iz strukturnih fondova RC.2.1.10. (Povećanje gospodarske aktivnosti i konkurentnosti malih i srednjih poduzeća - <http://www.strukturnifondovi.hr/natjecaji/22>), na osnovi Operativnog programa za regionalnu konkurentnost 2007-2013. Ovo je bio prvi natječaj koji je omogućio malim i srednjim poduzećima u RH da ostvare ovu vrstu sufinanciranja iz izvora sredstava EU-a. Naknadno je tijekom 2014. godine objavljen još jedan natječaj za iste potencijalne prijavitelje – RC.2.1.11. (Primjena informacijske i komunikacijske tehnologije za poboljšanje poslovnih procesa - <http://www.strukturnifondovi.hr/natjecaji/40> ), također na osnovi već navedenog Operativnog programa za regionalnu konkurentnost 2007-2013.

Već su ova dva natječaja pokazala kako se institucije nadležne za raspisivanje, provođenje i kontrolu implementacije natječaja za realizaciju sufinanciranja projekata iz sredstava EU-a prilagođavaju zahtjevima i potrebama natječaja zajedno s malim i srednjim tvrtkama te kako kontinuirano mijenjaju i poboljšavaju objavljene natječaje. Jasno su vidljive i sličnosti i razlike dvaju natječaja u njihovom obujmu, obveznoj dokumentaciji, raspoloživim iznosima, ali i načinu i rokovima prijavljivanja, evaluacije prijavljenih projekata i raznim drugim detaljima.

Neke od lekcija u provedbi navedenih natječaja uspješno su prihvaćene što se može vidjeti i u objavi novih natječaja za mala i srednje poduzeća – „**Izgradnja proizvodnih kapaciteta MSP i ulaganje u opremu**“ i „**Ulaganje u proizvodnu tehnologiju MSP**“. Oba natječaja otvorena su od 11.5.2015. godine za prijavu projekata te će biti otvorena do kraja 2020. godine. U pripremi natječaja Ministarstvo je provelo opsežnu javnu raspravu koja je u velikoj mjeri doprinijela tome da natječaj bude prilagođen stvarnim potrebama i mogućnostima MSP-a.

Uzevši u obzir da mali i srednji poduzetnici u RH nemaju potrebno prethodno iskustvo i ne poznaju sustav fondova EU-a te da postoje razne nedoumice i nepoznanice i s njihove strane, i sa strane nadležnih institucija, donesena je odluka kako je potrebna izrada ovakvog



priručnika koji će generalnim pregledom svih stavki ključnih u prijavi i realizaciji sufinanciranja iz fondova EU-a, pokušati pobliže prikazati i objasniti sve potrebno kako bi se mali i srednji poduzetnici mogli kvalitetnije pripremiti za nove natječaje te u prijavi izbjeći razne administrativne, sadržajne i operativne zamke i rizike.

Potreba za ovakvim vodičem dodatno je osnažena stupanjem na snagu novog Operativnog programa za koheziju i konkurentnost 2014-2020.

Cilj vodiča stvaranje je nadogradnje na standardne „Upute za prijavitelje“ koje se izrađuju i objavljuju uz objavu svakog natječaja za sufinanciranje iz izvora sredstava EU-a. Namjera vodiča jestna ležerniji i neformalan način ukazati na postojeće rizike, opasnosti, ali i prilike o kojima se mora voditi računa u cjelokupnom procesu - pripreme za natječaj, izrade prijavne dokumentacije, prijave, praćenja procedure evaluacije, realizacije i ugovaranja sufinanciranja te provedbe samog investicijskog projekta. Pokušat ćemo, što je više moguće, konkretno prikazati potrebne korake u pripremi i prijavi projekata, ali se mora naglasiti kako je zbog posebnosti svakog pojedinog natječaja (što prikazuju i navedeni natječaji objavljeni u zadnjih godinu i pol dana) nemoguće u potpunosti pokriti i jamčiti precizan prikaz svih elemenata na koje se može naići u natječajima koji će biti objavljavani u predstojećim godinama.

Vodič će pokriti sljedeća područja ključna za kvalitetnu pripremu za prijavu projekata:

- Najbolja praksa u usporedivim državama EU-a
- Formalno-pravne detalje ključne u pripremi projekta (spremnost i kvalificiranost prijavitelja, potencijalni diskvalifikacijski faktori, procjena kvalitete i spremnosti projekta itd.)
- Proces pripreme i prijave projekta – od identificiranja odgovarajućeg izvora sredstava / natječaja i pravilne pripreme prijavne dokumentacije do moguće potrebe angažmana vanjske pomoći i ispravne prijave projekta
- Potencijal administrativne podrške nadležnih institucija

***Ovdje posebno naglašavamo kako se ovim vodičem ne želi navoditi na davanje iskrivljene i nerealne slike vašeg poslovanja i investicijskog projekta, već se želi uputiti na efikasan način predstavljanja njegovih pozitivnih elemenata i efekata.***

Također posebno naglašavamo kako nema generalnih pravila koja su primjenjiva kod svih natječaja, već je neophodno kod svakog natječaja pažljivo proučiti pripadajuće upute i uvjete kako bi se identificirao konkretan utjecaj svakog od navedenih. U tom smislu ovaj dokument nije temeljni vodič za ijedan konkretan natječaj i u njemu se ne nalaze pravila koja je obavezno pratiti.



## 2. Najbolja praksa u usporedivim državama EU-a

### 2.1. Uvod u modele najbolje prakse

Kada je riječ o prijavnoj dokumentaciji za dodjelu bespovratnih sredstava, sve države članice Europske unije imaju svoje primjere dobro napisanih i elaboriranih dokumenata koje prijavitelji podnose nacionalnim tijelima zaduženima za prijave za dodjelu sredstava iz strukturnih fondova. S druge strane, takvi se dokumenti zbog svoje povjerljive prirode ne mogu otvoreno distribuirati kao *primjeri najbolje prakse*, što je donekle i razumljivo. Osim toga, svaki je dokument poseban jer se odnosi na jedan pojedinačan slučaj koji se bavi potrebama i mogućnostima malog ili srednjeg poduzeća (MSP) i projekta koji se prijavljuje. Možemo, dakle, zaključiti da je prilično opasno kao ogledni obrazac koristiti primjer dobro sročene prijave za neki drugi projekt, pa čak i ako je sličan predloženom projektu. Najvažnije je naglasiti da je svaki predloženi projekt, baš kao i svaki mali ili srednji poduzetnik jedinstven, pa je, prema tome, jedinstvena i svaka prijava za sufinanciranje specifičnog projekta za specifično malo ili srednje poduzeće. Ne postoji univerzalna formula koja je primjenjiva na sve. U smislu dobre prakse, valja nam se fokusirati na *najbolje načelo rada* ili *najbolji pristup u radu* koji će nam služiti kao *model* ili *uzor*, a ne na najbolji dokument.

### 2.2. Najbolji pristup u radu

Prije nego se pozabavimo samim načelom, moramo naglasiti da su uspješne prijave za dodjelu sredstava Europskog fonda za regionalni razvoj (EFRR) zapravo one prijave koje su pripremljene uz pravilnu metodu ili načelo rada i uz ispravnu motivaciju prijavitelja.

Ako govorimo o primjerima, možda je lakše ponuditi primjer pogrešnog načela u radu i pogrešne motivacije – a to su one prijave u kojima prijavitelja motivira *prilika da dobije novac*, a neprilika da *provede perspektivan projekt* kojim će unaprijediti rezultate u budućem radu svoga poduzeća za koje i podnosi prijavu. Drugim riječima, dodijeljena sredstva trebaju biti, ne samo poticaj, već i *sredstvo za postizanje cilja*, a ne cilj sam po sebi. Kada to jednom razumijemo, možemo analizirati i *najbolje načelo rada* ili *najbolji pristup u radu* koji nam služi kao uzor.

Pri tome prva pretpostavka ili preduvjet koji treba biti ostvaren činjenica je da prijavitelj – malo ili srednje poduzeće – ima određene ključne kompetencije, koje, između ostalog, uključuju:

- ☞ Poznavanje metoda projektnog upravljanja



- ✎ Jasno razumijevanje *poslovanja* ili (popularno rečeno *biznisa*) iz ekonomske perspektive i perspektive ciljanog tržišta
- ✎ Jasan, dobro promišljen model širenja poslovanja koji uzima u obzir sve snage i slabosti u poslovanju

Ukratko, najbolja praksa pokazuje da se, prije nego što se odluči podnijeti prijavu za sufinanciranje iz strukturnih fondova, uprava malog ili srednjeg poduzeća treba složiti sa sljedećom tvrdnjom:

*Odlučili smo prijaviti projekt našeg poduzeća za dodjelu sredstava jer smatramo da je to dobra prilika za provedbu perspektivnog projekta koji će nam pomoći poboljšati poslovanje. Imamo vještine projektnog upravljanja koje su nam potrebne da bismo projekt uopće i provodili.*

*Vjerujemo u potencijal projekta, zahvaljujući i vlastitom temeljitom poznavanju biznisa iz ekonomske perspektive i perspektive ciljanog tržišta. Imamo stabilan model širenja poslovanja kojem nedostaje samo jedna stvar – pitanje financiranja.*

Postoje brojni primjeri koji idu u prilog ovakvom načelu rada, a jedan je od najboljih možda primjer pokrajine Alsace u istočnoj Francuskoj u kojoj upravljačko tijelo angažira posrednike čiji je zadatak informirati, savjetovati i pomagati malim i srednjim poduzetnicima tijekom cijelog postupka prijave. Iako ovakav mehanizam ne postoji u Hrvatskoj, dobro je proučiti kako posrednici u istočnoj Francuskoj pomažu poduzetnicima u dobivanju sredstava iz strukturnih fondova.

Angažman ovakvih posrednika informativnog je karaktera zato što su oni zaduženi osigurati sljedeće: i) da se prijavitelji koji ne ispunjavaju zadane kriterije povuku iz prijavnog postupka tj. da ne podnose prijave) i ii) da prijavitelji koji ispunjavaju zadane kriterije od samog početka primjenjuju načela upravljanja projektom.

Prilikom savjetovanja, posrednici primjenjuju postupak *predodabira* u kojem analiziraju spremnost potencijalnog prijavitelja na ulaganje. U pravilu, ako zaključe da potencijalni prijavitelj nije spreman za ulaganje, savjetuju mu da ne podnosi prijavu. Naravno, to ne znači da se malo ili srednje poduzeće ne može prijaviti na poziv, ali u pokrajini Alsace uvriježeno je pravilo da poduzetnici ne prijavljuju svoje projekte ako im tako savjetuju posrednici.

### **2.2.1. Spremnost na ulaganje**

Posrednici u pokrajini Alsace slijede načela najbolje međunarodne i europske prakse kada procjenjuju spremnost na ulaganje, odnosno, analiziraju sljedeće:



1. strategiju razvoja koja je već etablirana i funkcionalna u poduzeću (za razliku od strategije koja se izrađuje samo u svrhu prijave) prije planiranja prijave za dodjelu sredstava
2. detaljnu i ažurnu analizu tržišta i marketinški plan koji su sastavni dijelovi strategije razvoja poduzeća
3. studiju predizvodljivosti koja sadrži više izvedivih mogućnosti ulaganja, uključujući i detaljnu analizu. Usporedna analiza sadržavat će i analizu troškova i koristi svake potencijalne mogućnosti ulaganja.
4. postojeći model financiranja koji je realan – uključujući i projekcije novčanog toka (eng. *cash flow*) sa svim implikacijama, što uglavnom uključuje i već ugovorene financijske aranžmane s nekom od poslovnih ili investicijskih banaka.  
Ovaj korak obuhvaća i očekivane modele sufinanciranja sukladno odredbama programa dodjele bespovratnih sredstava.

Ako posrednik/ca ocijeni zadovoljavajućom spremnost malog ili srednjeg poduzeća na ulaganje, prelazi na analizu predloženog projekta u smislu razvojnih prioriteta Europske unije i nacionalnih prioriteta. Ovaj se korak sastoji od usporedbe predložene strategije projekta s razvojnim strategijama Europske unije, kao i nacionalnim i regionalnim strategijama razvoja.

### **2.2.2. Povezanost s razvojnim prioritetima malog i srednjeg poduzetništva**

Na razini Europske unije krovni dokument u ovom je području Europa 2020.<sup>1</sup> (Europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast). U kontekstu Hrvatske (za razliku od pokrajine Alsace), najvažniji nacionalni radni dokument jest *Strategija razvoja poduzetništva 2013. – 2020.* Prioriteti bilo kojeg predloženog projekta u Hrvatskoj trebaju odgovarati prioritetima iz oba dokumenta.

Posrednik/ca pomaže poduzetnicima u pripremi prijavne dokumentacije jedino ako predloženi projekt ispunjava sve kriterije u smislu spremnosti na ulaganje i relevantnosti u svjetlu navedenih strategija razvoja poduzetništva. Ovo načelo savršeno dobro funkcionira jer pretpostavlja da će posrednik/ica pružiti pomoć u pripremi prijavne dokumentacije samo za izvedive projekte koji će se uspješno provoditi. U nedostatku posrednika koji u ime upravljačkog tijela ocjenjuju spremnost poduzetnika na ulaganje i povezanost samog

<sup>1</sup> <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLETE%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>





projekta s razvojnim prioritetima, poduzetnici trebaju sami ocijeniti iste elemente prije nego se upuste u prilično zahtjevne postupke pripreme dokumentacije i podnošenja prijave za dodjelu sredstava.

Ostala poglavlja ovoga Vodiča kroz strukturne fondove bave se gore predstavljenim načelom rada.

### 3. Spremnost za prijavu za sufinanciranje

Životni tijek sufinanciranja projekta iz izvora sredstava EU-a dugačak je, kompleksan i prepun birokratskih, administrativnih i financijskih rizika i prepreka. Kvalitativni i administrativni zahtjevi izrazito su visoki prema prijavitelju projekta, ali i prema samom projektu i njegovoj kvaliteti, pripremljenosti i potencijalnoj održivosti.

U ovom će se dijelu prikazati elementi ključni za samoprocjenu spremnosti tvrtke i projekta, kao i njihova važnost u uspješnoj pripremi projekta. Ovdje se treba postići ispravan balans realnih mogućnosti prijavitelja i projekta i mogućih načina i metoda pripreme projektne prijave koja bi dovela do pozitivnih rezultata. Normalno je i očekivano da mali i srednji poduzetnici imaju veliku želju da im fondovi EU-a sufinanciraju investicijske projekte, i to u što većoj mjeri tj. intenzitetu. No ovdje se mora naglasiti kako je realizacija sufinanciranja iz fondova EU-a potencijalan mač s dvostrukom oštricom. Priprema projekta i projektne prijave zahtjevan je i kompleksan proces, no u usporedbi sa samom provedbom projekta lagan je i prosječno zahtjevan zadatak. Uz naglašenu razliku u kompleksnosti i zahtjevnosti provođenja ova dva zadatka nailazimo i na jednako naglašenu razliku u riziku koji se javlja u slučaju neuspješnog provođenja svakog od njih. Realno sagledavanje svojih mogućnosti može prijavitelja unaprijed spasiti od neželjenih posljedica, a koje pojednostavljeno možemo prikazati na ovaj način:

Aktivnost	Posljedica neuspjeha
Priprema i prijava projekta na natječaj	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gubitak mogućnosti sufinanciranja projekta</li><li>- Troškovi pripreme projekta (interni ili vanjski kapaciteti)</li><li>- Gubitak vremena uloženog u pripremu projekta</li></ul>
Provedba projekta sa sufinanciranjem iz fondova EU-a	<ul style="list-style-type: none"><li>- Obavezan povrat sredstava EU-a</li><li>- Rušenje financijske konstrukcije i isplativosti projekta</li><li>- Nepredviđeni/neplanirani financijski pritisci na prijavitelja – upitna održivost poslovanja, posebice ako je projekt znatno veći od prosječnih godišnjih prihoda prijavitelja</li></ul>



Iz prikazanog je vidljivo da neuspjeh prijave ne predstavlja znatne gubitke i posljedice, osim otežanog daljnjeg razvoja tvrtke zbog nepostizanja sufinanciranja razvoja tvrtke sredstvima EU-a. No, s druge strane, neispravno i nepravilno provođenje sufinanciranog projekta može dovesti do puno snažnijih negativnih efekata koji u najgorem slučaju mogu ugroziti cjelokupno poslovanje tvrtke i njenu samu opstojnost. Ovakvi slučajevi nisu rijetkost na razini EU-a, a najčešće se javljaju u slučajevima u kojima je došlo do kombinacije precjenjivanja svojih financijskih, operativnih i poslovnih mogućnosti s nepravilnim provođenjem projekta u skladu s propisima i procedurama EU-a. Kako bi se izbjegli ovakvi crni scenariji te kako bi se uspješno kontrolirali i eliminirali povezani rizici potrebno je ispravno i detaljno procijeniti spremnost i sposobnost tvrtke i projekta.

Također je potrebno voditi računa i o tome kako je provođenje projekta lagan postupak u odnosu na kasnije uspješno poslovanje i ostvarivanje dugoročne profitabilnosti kao rezultata sufinanciranog investicijskog projekta. No kako ovo uvelike prelazi opseg ovog vodiča te rizike nećemo ovdje detaljno analizirati.

U ovom će se poglavlju prezentirati bitni faktori ključni za ocjenjivanje spremnosti prijavitelja i projekta – i za donošenje odluke o pristupanju prijavi, i za donošenje odluke evaluacijskog tijela za odobravanje sufinanciranja.

### **3.1. Spremnost malog i srednjeg poduzetnika**

#### **3.1.1. Starost, veličina, organizacijska struktura i financijska stabilnost**

Povijesni i statistički podaci u velikoj mjeri utječu i na konačnu ocjenu projektne prijave te je sukladno tome uputno ispravno planirati vrijeme i način prijave i prikaza tih podataka s ciljem maksimiziranja mogućnosti uspješne prijave i dodjele bespovratnih sredstava.

Iz ovog razloga uputno je provesti samoprocjenu tvrtke i njene spremnosti za prijavu na svaki konkretan natječaj. Ovdje se mora naglasiti kako je neophodno svaki natječaj posebno detaljno proučiti, a posebno s fokusom na način bodovanja, evaluacije i načina odlučivanja o „prolazu“ projektne prijave tj. donošenja odluke o realizaciji sufinanciranja iz fonda EU-a. Konkretno se mora voditi računa o tome ima li natječaj završni datum za predaju projektnih prijava ili se radi o „otvorenom“ tipu natječaja u kojem se prijave primaju i evaluiraju sve dok se ne odobre sva raspoloživa sredstva za predmetni natječaj. U pravilu je praksa takva da se



u slučaju natječaja sa završnim datumom za predaju sve prijave skupljaju do tog završnog datuma, nakon toga se provodi administrativna provjera te, u slučaju uspješnog prolaska te provjere, evaluiraju se sve prijave istovremeno. U ovom se slučaju određuje minimalni bodovni prag za uzimanje projektnog prijedloga u daljnje razmatranje. No i u slučaju prelaska navedenog praga nije osigurana realizacija bespovratnih sredstava, već se dodjeljuju onima s najviše ostvarenih bodova prema onim s nižim bodovima, sve do potpunog iskorištenja raspoloživih sredstava za sufinanciranje. Ovakav je sustav ocjenjivanja i dodjele sredstava npr. bio primjenjivan u natječaju RC.2.1.10.

S druge strane natječaji RC.2.1.11., „**Izgradnja proizvodnih kapaciteta MSP i ulaganje u opremu**“ i „**Ulaganje u proizvodnu tehnologiju MSP**“, predstavljaju drugu praksu u kojoj je rok za predaju projektnih prijava otvoren. U postupka vrednovanja projektnih prijava jedna od faza jest kvalitativna evaluacija u kojoj se projekt bodovno ocjenjuje, a za prolaz u četvrtu fazu treba ostvariti minimalni bodovni prag. U ovom slučaju se projekti ne ocjenjuju zajedno, već se ocjenjuju prema redoslijedu dostave projektnih prijedloga.

Ni u jednom načinu evaluacije i dodjele sredstava se traženi iznosi sufinanciranja ne smanjuju na umjetan način.

Elementi navedeni u ovom poglavlju svaki na svoj način utječu na prolaz projektne prijave i realizacije sufinanciranja. Neki elementi utječu na fazu bodovanja projekta, ali neki drugi mogu i u drugim fazama utjecati na potencijalno isključenje projektne prijave iz procedure vrednovanja projekta.

➤ Starost tvrtke

Starost tvrtke u gotovo svim natječajima ima utjecaj na bodovanje projekte prijave. Također je, do sada, u većini natječaja imala i eliminacijski utjecaj u slučaju da je tvrtka mlađa od određenog minimalnog praga (npr. obvezno djelovanje tvrtke na tržištu od minimalno 3 godine). U novo objavljenom natječaju MINPO-a za „Izgradnju proizvodnih kapaciteta i ulaganje u opremu“ mogu se prijaviti i tvrtke koje su registrirane minimalno godinu dana. Starost tvrtke, tj. njeno iskustvo također direktno utječe na bodove u elementima u kojima se vrednuje povijesno iskustvo prijavitelja u provođenju ulagačkih projekata.

➤ Veličina tvrtke

Veličina tvrtke utječe na nekoliko stvari:



- Eliminacijski faktor – ako tvrtka spada u velike poduzetnike ona će biti diskvalificirana iz natječaja koji se odnose na mala i srednja poduzeća
- Povezana društva – povezana društva mogu utjecati na status prijavitelja po pitanju veličine tvrtke. Neophodno je unaprijed provjeriti da ovaj faktor ne utječe negativno na status tvrtke kako se ne bi krenulo u pripremu projekta i ulaganje sredstava i vremena u projekt koji će zbog administrativnih pravila biti diskvalificiran bez obzira na njegovu moguću kvalitetu.
- Intenzitet potpore – veličina poduzetnika (mikro, mali i srednji) utječe i na maksimalni mogući intenzitet potpore. Prema trenutno važećoj regionalnoj karti potpora u sektoru malih i srednjih poduzeća moguć je maksimalni intenzitet potpore od 35% (srednja) i 45% (mala) opravdanih troškova projekta.

➤ Organizacijska struktura

Organizacijska struktura tvrtke, kao i njena prezentacija u prijavnoj dokumentaciji na više načina utječe na odobravanje i provedbu projekta. S jedne strane tvrtka mora imati odgovarajuću organizacijsku strukturu tvrtke (te posljedično i projektnog tima za provedbu sufinanciranog projekta) kako bi s minimalnim rizikom krenula u provedbu, a s druge treba znati tu organizacijsku strukturu i pripadajući projektni tim ispravno predstaviti kako bi se dokazali provedbeni kapaciteti tvrtke koji u značajnoj mjeri utječu na evaluaciju projekta.

Bitne stavke organizacijske strukture, o kojima treba voditi računa su:

- Organizacijska struktura vaše tvrtke uvelike određuje i vašu spremnost za pripremu projektne prijave te još više za provedbu predloženog projekta. Postojeća organizacijska struktura pokazuje vaše potencijalne slabosti, ili snage te upućuje na potrebne preinake ili na potrebno angažiranje vanjskih stručnjaka (ili njihovo zapošljavanje u tvrtki) radi osiguranja uspješne provedbe projekta.
- Provedba projekta sufinanciranog iz fondova EU-a ovisi o elementima i aktivnostima koje nisu prisutne u standardnim operacijama malih i srednjih poduzeća u RH. Ove su aktivnosti ključne za uspješno provođenje projekta i kontrolu rizika koji mogu dovesti do snažnih negativnih financijskih efekata. Ovdje prvenstveno govorimo o:
  - aktivnostima administracije projekta i izvještavanja / komunikacije prema nadležnim tijelima
  - aktivnostima provedbe procedura javne nabave. Privatne tvrtke u RH nisu obveznice provođenja javne nabave te u ovim



aktivnostima često nemaju dovoljno iskustva. U provedbi projekata sufinanciranih iz fondova EU-a tvrtka je obavezna poštivati pravila i procedure nabave koje su standardno definirane u uputama svakog predmetnog natječaja. Ispravna provedba procedura javne nabave ključna je za ispravno i maksimalno iskorištenje EU sredstava, a sve pogreške se skupo naplaćuju te mogu u velikoj mjeri ugroziti financijsku konstrukciju projekta te u konačnici čak i ugroziti cijeli model i mogućnost sufinanciranja investicijskog projekta. U posljednjim natjecajima MINPO-a procedura nabave značajno je pojednostavljena te će se provoditi elektronski putem sustava koji će biti objavljen na stranici [www.strukturnifondovi.hr](http://www.strukturnifondovi.hr), a i odabir izvođača uvelike je olakšan.

- Radi izbjegavanja navedenog rizika od neispravnog provođenja projektnih aktivnosti (s naglaskom na provođenje administrativnih postupaka provođenja projekta i postupaka provedbe procedure javne nabave) svim tvrtkama koje ostvare sufinanciranje iz fondova EU-a se preporuča da izbjegnu improvizaciju i potencijalno nestručno provođenje projekta. Ovo se u principu može postići na tri načina: tvrtka već ima iskusne stručnjake u provođenju navedenih aktivnosti ili će ih zaposliti u tvrtki prije početka provedbe projekta; tvrtka će prije početka provedbe odabrane djelatnike ciljano educirati za njihovo provođenje; angažman vanjskih stručnjaka / savjetnika s odgovarajućim znanjem i iskustvom u provođenju navedenih aktivnosti
- U fazi vrednovanja projekta u kojoj se vrši evaluacija projekta i u kojoj se dodjeljuju bodovi prema određenom sustavu bodovanja, struktura poduzeća može utjecati na konačan zbroj bodova koje će projektni prijedlog dobiti te će time utjecati i na konačan ishod realizacije sufinanciranja projekta iz fonda EU-a. Ovdje treba voditi računa da organizacijska struktura odgovara potrebama provedbe projekta, ali i potrebama njegove dugoročne održivosti u smislu uspješnog poslovanja i efikasnosti projekta koji će biti na ispravan način podržan od strane kapaciteta tvrtke i ispravne organiziranosti.

➤ **Financijska stabilnost**

Financijska stabilnost predstavlja najosjetljiviji element spremnosti tvrtke za provedbu projekta. Sufinanciranje iz fondova EU-a predstavlja jak poticaj u realizaciji investicijskih projekata, no tvrtka treba trezveno i pažljivo unaprijediti



analizirati i procijeniti svoje financijske kapacitete i sposobnost provođenja projekta te financijske kapacitete za daljnje uspješno i održivo provođenje poslovnih aktivnosti. Kao i u slučaju organizacijske strukture i financijska stabilnost ima dvojak ulogu i značenje te utječe na:

1. Samoprocjenu tvrtke o svojim kapacitetima i sposobnostima provedbe projekta i uspješnog dugoročnog poslovanja,
2. Utjecaj financijskih pokazatelja tvrtke (statičkih povijesnih i projiciranih) na prolaznost i razinu uspjeha projektnog prijedloga u proceduri vrednovanja projekta.

Detalji o kojima se mora voditi računa su:

- Povijesni financijski pokazatelji – snažan utjecaj u kvalitativnoj evaluaciji
- Sposobnost tvrtke za zatvaranje financijske konstrukcije projekta – razina udjela tvrtke u financiranju opravdanih troškova će biti između 55% i 65%, te se mora dokazati da tvrtka raspolaže s odgovarajućim izvorima sredstava za taj dio troškova. Dokazivanje zatvorenosti financijske konstrukcije određeno je vrlo detaljno i može se vidjeti u Uputama za prijavitelje
- Financijska stabilnost u natjecajima „Izgradnja proizvodnih kapaciteta MSP i ulaganje u opremu“ i „Ulaganje u proizvodnu tehnologiju MSP“, u dijelu kvalitativne evaluacije projektnog prijedloga ima još naglašeniju ulogu i utjecaj na konačno odobravanje EU sufinanciranja projekta – konkretno se financijska stabilnost procjenjuje u ovim kriterijima:
  - 1.1. Omjer troškova i učinaka projekta (uvjetno)
  - 2.1. Financijska održivost projekta
  - 2.2. Komercijalna održivost projekta
  - 3.2. Financijski kapacitet prijavitelja
- Prijavitelj, u procjeni svojih mogućnosti financiranja dijela troškova investicijskog projekta, treba voditi računa o tome kako na njega neće pasti samo pripadajućih 55-65% opravdanih troškova projekta već će prijavitelj morati osigurati i sredstva za **sve neopravdane troškove koji se pojavljuju u projektu – uključujući i povrativ PDV.**
- U provedbi projekta treba računati i na dodatne popratne troškove koji se u pravilu, i bez obzira na pripremno planiranje, uvijek dodatno javljaju tijekom trajanja realizacije investicijskog projekta – ovdje se radi o raznim troškovima poput bankovnih garancija, troška kapitala, mogućim neopravdanim troškovima koji su takvima postali zbog pogrešaka u provedbi projekta itd.



- Realan prikaz očekivanih financijskih učinaka investicijskog projekta ključan je u smislu efikasnog i bezbolnog provođenja poslovnih aktivnosti koje će se javiti kao efekt investicijskog projekta – sufinanciranje projekta jedna je olakšica, ali se mora voditi računa da se postignu i navedeni očekivani rezultati iz projektnog prijedloga. Naime, revizija projekta može u analizi najavljenih i postignutih efekata i rezultata naknadno penalizirati prijavitelja traženjem povrata određenog dijela sredstava EU-a.
- Loša provedba projekta ili neplanirano nepostizanje najavljenih rezultata investicijskog projekta mogu dovesti do povrata sredstava EU-a što u slučaju nedovoljne financijske snage i stabilnosti tvrtke može dovesti do pogubnih efekata i financijskih dubioza. Praksa na razini EU-a pokazuje kako nedovoljna financijska snaga u kombinaciji s traženjem povrata sredstava EU-a može dovesti i do bankrota tvrtke koja je koristila sredstva EU-a u provedbi svojih investicijskih projekata.

### 3.1.2. Srednja i dugoročna perspektiva sektora u kojem djeluje tvrtka

Sektor u kojem djeluje tvrtka na više načina utječe na realizaciju projekta i ostvarivanje sufinanciranja iz fondova EU-a.

Kod svakog natječaja prvo što prijavitelj treba provjeriti može li se njegova tvrtka, s djelatnostima u konkretnom sektoru, prijaviti na konkretan natječaj. No kako je ovo jednostavno administrativno pitanje kvalificiranosti na to se nećemo posebno koncentrirati niti osvrnati u ovom dijelu.

Kao i u ostalim dijelovima ovog dokumenta, iz perspektive procjene spremnosti tvrtke i projekta za provedbu i realizaciju investicijskog projekta financiranog iz fondova EU-a, i ovdje se ta procjena dijeli na dva cilja te procjene vašeg sektora i njegove perspektive:

- Procjena potencijala razvoja predmetnog sektora na globalnoj, ali i regionalnoj / lokalnoj razini. Predstavljaju li sektor i specifične djelatnosti vaše tvrtke unutar njega potencijal dugoročne održivosti i razvoja? Radi li se o sektoru s jasnom budućnosti na ovim lokacijama ili se možda radi o sektoru koji pokazuje tendenciju migracije na neke druge lokacije – npr. radi traženja niže cijene rada i ostalih resursa?





- Procjena mogućeg uspješnog predstavljanja sektora i njegovih potencijala održivog razvoja u projektnoj prijavi. Djelujete li u sektoru koji iskazuje kontinuirani rast dodane vrijednosti, snažnu modernizaciju i otpornost na migraciju u potrazi za nižim cijenama ljudskih i drugih resursa? Radi li se, o sektoru koji ne pokazuje snažne stope rasta već možda čak i padajuće - te u tom slučaju kako ga predstaviti u sklopu vašeg investicijskog projekta na način da se uspješno dokaže njegova dugoročna održivost i zadovoljavajuća stopa razvoja?

Kako se prva točka odnosi na interne planove i strategije svakog pojedinog poduzeća u svakodnevnom normalnim okolnostima, bez obzira na traženje ili ne traženje sufinanciranja pojedinih razvojnih projekata iz fondova EU-a, tako ćemo se ovdje fokusirati isključivo na drugu točku – kako svoj sektor i užu djelatnost investicijskog projekta prikazati na odgovarajući i zadovoljavajući način.

U evaluaciji projekata jaku ulogu imaju efekti koje će isti postići – na primjer u pokazateljima dodane vrijednosti po zaposlenom, produktivnosti, rastu prihoda, kao i ostvarivanju zapošljavanja. Sektori bez snažnih stopa rasta teže postižu jake efekte po ovim pokazateljima te samim time i predstavljaju smanjenu konkurentnost u odnosu na druge propulzivnije sektore koji se također nalaze u procjeni prihvatljivosti projekata.

Prema objavljenim natječajima „**Izgradnja proizvodnih kapaciteta MSP i ulaganje u opremu**“ i „**Ulaganje u proizvodnu tehnologiju MSP**“, a koje možemo uzeti kao relevantan primjer evaluacije projekata MSP-a u budućem razdoblju, vidljivo je kako perspektiva sektora može utjecati na sljedeće stavke evaluacije (Uputa za prijavitelje točka 5.1- 4. Faza -Ocjenjivanje kvalitete):

- 1.1. Omjer troškova i učinaka projekta

Planirani povrat treba biti na zadovoljavajućoj razini kao bi se realizirala zadovoljavajuća količina bodova koja bi osigurala realizaciju dodjele bespovratnih sredstava. U evaluaciji se ne gledaju samo navedene brojke i prognoze bez detaljne analize njihove realnosti i jasnoće. Projekcijama se uvijek može donekle manipulirati, ali nerealno navlačenje rezultata na poželjne razine može lako dovesti do jakog kontraefekta i postizanja bodova nižih od onih koji bi se postigli realnom projekcijom.

- 1.2. Doprinos pokazateljima Poziva

U ovom se natječaju ovo odnosi na:

- Sačuvana radna mjesta / stvaranje novih neto radnih mjesta,





- Povećan prihod od prodaje,
- Povećan prihod od izvoza,
- Udio privatnih sredstava u ukupnom ulaganju koji odgovaraju javnoj potpori.

U smislu ostvarivanja potrebnih bodova prijavitelj je u mogućnosti navesti i „obećati“ otvaranje velikog broja novih radnih mjesta ili postizanje nekih drugih traženih vrijednosti. Međutim, navedeni „obećani“ pokazatelji postaju sastavnim dijelom ugovora i prilikom naknadne evaluacije efekata projekta može doći do potrebe povrata bespovratnih sredstava ako se navedeni efekti nisu postigli.

U nekim drugim natječajima se, uz element otvaranja radnih mjesta, bodovao i rast dodane vrijednosti po zaposleniku tj. rast produktivnosti radnika. I taj se element i rezultat evaluira nakon izvršenja projekta (najčešće 3 godine po završetku projekta). U slučaju bodovanja i broja novih radnih mjesta i rasta produktivnosti prijavitelj treba oprezno balansirati između te dvije stavke – naime, te dvije stavke međusobno utječu jedna na drugu. U slučaju značajnog povećanja broja zaposlenih povećani prihod se slabije očituje u rastu produktivnosti zaposlenika, a s druge strane ciljanje jakog rasta te produktivnosti nije lako ostvariti istovremenim porastom broja zaposlenih. Moguće je dostizanje maksimalnih vrijednosti po obje stavke, ali se u tom slučaju mora voditi računa o izbjegavanju pretjerano nerealnih projekcija rasta prihoda tvrtke u prve tri godine od završetka projekta. Ovo se ne boduje otvoreno u zadnjim natječajima MINPO-a, ali se treba voditi računa kako će se ta stavka i kombinacija nalaziti u nekim drugim natječajima.

Upravo se u ove dvije stavke očituje i snaga predmetnog sektora te se realno i praktično pokazuje njegova perspektiva stabilnog i održivog razvoja. Sektor koji nije propulzivan i koji i kroz pripadajuću marketinšku analizu / strategiju koja se također sve češće zahtijeva u sklopu prijavne dokumentacije, zorno i realno ne pokazuje kako predstavlja potencijal snažnog rasta će imati problema u postizanju u potpunosti zadovoljavajućih rezultata u ovoj stavki bodovanja. Moguće rješenje je da se unutar sektora prikažu aktivnosti koje interno predstavljaju višu dodanu vrijednost tog predmetnog sektora te da se kroz ostale materijale dokaže kako je taj uži aspekt inače neperspektivnog sektora perspektivan i s dobrim izgledima održivog rasta i razvoja.

#### ➤ 2.1. Financijska održivost projekta

Ova glava sadrži dvije stavke – jedna od njih jest „pozitivan neto tijekom kumuliranog ostvarenog novčanog tijeka“. O toj stavci nećemo dalje elaborirati jer u dosadašnjim natječajima u kojima se ona pojavljivala se radilo o stavci s binarnim pristupom – ako je kumulirani tok pozitivan dobiva se 5 bodova, a ako tok nije pozitivan tijekom cijelog



razdoblja dobiva se 0 bodova. Smatramo kako osim ovoga nisu potrebne dodatne upute za pristup pripreme i izrade kumuliranog ostvarenog novčanog tijeka.

Druga stavka jest „Financiranje post-projektnih“ aktivnosti nakon završetka provedbe projekta“. Ova stavka pokazuje snagu i kapacitete tvrtke, a posljedično i predmetnog sektora, za uspješno provođenje aktivnosti potrebnih za uspješno vođenje i korištenje efekata postignutih predmetnim investicijskim projektom.

➤ 2.2. Komercijalna održivost projekta

U ovoj se točki traži izrađena marketinška strategija s jasno definiranim elementima. Marketinška strategija se već tražila u nekim drugim prethodnim natječajima, a u ovom natječaju se ona pojavljuje sama, bez prije prisutnog poslovnog plana.

Snaga vašeg sektora će se vrlo vidljivo prikazati i predstaviti upravo u ovom dijelu i dokumentu koji mora biti realan i s konkretnim i provjerljivim podacima o stanju vaše tvrtke, ali i vašeg sektora s pripadajućim tržištem, dobavljačima i kupcima te s predstavljenim trendovima sektora i njegovih užih aktivnosti i djelatnosti.

➤ 3.2. Financijski kapaciteti prijavitelja

Ova točka se odnosi na statične povijesne financijske podatke prijavitelja te u biti ne predstavlja buduću perspektivu sektora. No ovdje je navodimo jer se kroz te financijske pokazatelje ogleda ne samo prijavitelj već i sektor u kojem djeluje. Sektori s višom dodanom vrijednosti u prosjeku postižu i bolje navedene financijske pokazatelje, a sektori koji nemaju takvu propulzivnost nalaze se na nižim pozicijama ljestvice. Ovo će utjecati na postizanje dovoljnih broja bodova s jedne strane, ali će također utjecati i na prihvatljivost financijskih projekcija i očekivanih rezultata vaše tvrtke. Ako se radi o sektoru koji ne postiže dobre rezultate ni na razini tvrtke ni na razini sektora, bit će teško postići dobre rezultate i bodove u svim stavkama navedenima prije ove.

Perspektivu projekta i predmetnog sektora potrebno je jasno, konkretno i razumljivo predstaviti u prijavnoj dokumentaciji te ne ostavljati nedoumice i nejasne informacije koje bi mogle promaknuti evaluatorima ili ih oni možda ne bi na ispravan način protumačili. U jasnom predstavljanju perspektive predmetnog sektora, kao i pojedinačnih elemenata konkretnog investicijskog projekta uputno je:



- Naglašavati elemente održivog razvoja sektora te ako sam sektor ne predstavlja jak i stabilan rast onda izdvojiti elemente projekta i sektora koji interno pokazuju jak rast u usporedbi s drugim elementima i aktivnostima cijelog sektora.
- U cjelokupnoj projektnoj dokumentaciji (marketinška strategija, studije izvodljivosti, prijavni obrasci itd.) realno i konkretno prikazati potencijale rasta i razvoja sektora i projekta. Konkretno i argumentirano (s relevantnim i vjerodostojnim izvorima podataka) demonstrirati trendove i kretanja na globalnom i regionalnom / lokalnom tržištu sektora i pripadajućih aktivnosti te posebice demonstrirati poziciju vaše tvrtke na tržištu s povijesnim kretanjima te realnim predviđanjima (ako je moguće prezentirati i pisma namjere poslovnih partnera, predugovore u poslovnim odnosima koji će dovesti do planiranog rasta i postizanja očekivanih ciljeva i rezultata itd.). Sve podatke potrebno je prezentirati unificirano kroz svu dokumentaciju kako ne bi došlo do nejasnoća i nerazumijevanja.
- Uz opisno predstavljanje perspektive preporuča se što je više moguće osloniti na kvantificirane i vjerodostojne pokazatelje.
- Predstaviti jasno i kvantificirano elemente projekta koji i samostalno predstavljaju perspektivu rasta i razvoja – npr. odlike nove tehnologije koja se nabavlja projektom i koja predstavlja snažan skok za aktivnosti tvrtke. Ovo se može odnositi na tehničke performanse koje predstavljaju snažan rast u produktivnosti, energetske učinkovitosti itd. Ako se ne može dokazati i argumentirati rast cijelog sektora potrebno je dokazati kako će investicijski projekt omogućiti da se tvrtka pomakne na više mjesto na ljestvici dodane vrijednosti takvog sektora – ovime se, unatoč usporenom rastu ili stagnaciji cijelog sektora, dokazuje kako interno i uže gledano projekt predstavlja snažnu perspektivu za razvoj tvrtke te time i malog i srednjeg gospodarstva u RH.

### 3.1.3. Pravni okvir i kriteriji – MSP definicija; Skupna izuzeća; de minimis

Prilikom razmatranja prihvatljivosti i vašeg projekta i same tvrtke kao potencijalnog prijavitelja, važno je razlikovati i razumjeti nekoliko temeljnih pojmova koji su relativno novi, a njihovo je razumijevanje ključno za razumijevanje osnovnih principa funkcioniranja korištenja bespovratnih sredstava.

Uredbom komisije Europske Komisije 1407/2013, **potpora male vrijednosti** definirane su sve one potpore čiji ukupan iznos dodijeljen po pojedinom poduzetniku ne prelazi 200.000,00 eura u kunsjoj protuvrijednosti, prema srednjem tečaju Hrvatske narodne banke



na dan isplate, u razdoblju od **tri** fiskalne godine, neovisno o tome koje tijelo dodjeljuje predmetnu potporu male vrijednosti (ministarstva, gradovi, županije i sl.). Pri tome, ukupna potpora male vrijednosti koja se dodjeljuje bilo kojem pojedinom poduzetniku u sektoru cestovnog prometa ne smije premašivati 100.000,00 eura tijekom bilo kojeg razdoblja od tri fiskalne godine.

Pravilo o dodjeli potpora male vrijednosti, tzv. 'de minimis' potpore, temelji se na pretpostavci da mali iznosi državnih potpora koji se dodjeljuju, i to ne isključivo poduzetnicima, ne utječu na trgovinu i konkurentnost između država članica te su stoga takve tzv. potpore male vrijednosti i dozvoljene.

Također, ovo se pravilo ne primjenjuje na tvrtke u poteškoćama, mada će takve tvrtke zbog negativnih financijskih i drugih pokazatelja dosta teško konkurirati za dodjelu bespovratnih sredstva tako da ograničenja koja nameće pravilo o dodjeli potpora male vrijednosti i nisu pretjerano važna. Važno je naglasiti da se ovo pravilo odnosi na sve korisnike potpora malih vrijednosti, no za potrebe ovog vodiča naglasak je na poduzetnicima.

Potpore koje se dodjeljuju poduzetnicima programom Poduzetničkog impulsa također se ubrajaju u potpore male vrijednosti te je slijedom toga ključno voditi preciznu evidenciju o ukupnom iznosu potpora isplaćenih tijekom posljednje tri godine kako bi se izbjegla situacija da se zahtjevom za potporu u iznosu kojim će se premašiti dozvoljeni maksimalni iznos, ne izgubi pravo na druge potpore.

Pri tome se, pod druge potpore ubrajaju državne subvencije oslobođene poreza i kamata, zajmovi pod povoljnijim uvjetima, državna jamstva, regionalne potpore za mala i srednja poduzeća za ulaganje i zapošljavanje, potpore za osnivanje ženskog poduzetništva, potpore za usavršavanje, istraživanje, razvoj i inovacije, zaštitu okoliša, za radnike u nepovoljnom položaju ili radnike sa invaliditetom, itd.

Iako se u najnovijim natječajima, trenutno otvorenima za MSP javljaju novi termini odnosno Uredbe temeljem kojih se određuju vrste i veličine potpora koje se mogu dobiti putem natječaja, važno ih je razlikovati od onih koji su se prvi put javili u prethodnim natječajima i isto su tako presudni za određivanje vrste i intenziteta dostupnih potpora za poduzetnike. U natječajima za male i srednje poduzetnike se tako susrećemo s programom dodjele 'regionalnih potpora'. Naime, od 01.07.2014. na snazi je novi tekst Opće Uredbe o skupnom izuzeću (eng. General Block Exemption Regulation - GBER), kojom je proširen obujam izuzeća od prethodnih pravila obavještanja o dodjeli državnih potpora poduzetnicima. Prema toj Uredbi zemljama članicama dana je mogućnost dodjeljivanja potpora višeg intenziteta odnosno potpora većih iznosa bez prethodnog obavještanja i traženja odobrenja od strane Komisije. Razlog za ovu promjenu manja je vjerojatnost da bi ove izmjene dovele do



prekomjernog narušavanja tržišnog natjecanja unutar jedinstvenog tržišta EU-a. Tako su dodjeljivane potpore za ulaganje i zapošljavanje, za savjetodavne usluge u korist malih i srednjih poduzeća, za sudjelovanje na sajmovima i za usavršavanje.

Kroz najnovije, trenutno otvorene natječaje za povećanje gospodarske aktivnosti i konkurentnosti malih i srednjih poduzeća (3d1.1.1. i 3d1.1.2.) podjela sredstava potpore definirana je Programom dodjele državnih potpora kojim se definiraju ciljevi, uvjeti i postupci za dodjelu državnih potpora. To konkretno znači da potpora pružena kroz ovaj Program ne podliježe zahtjevima vezanim uz izvješćivanje iz članka 108(3) TFEU-a2 jer je potpora u skladu s Uredbom Komisije (EU) br. 651/2014 od 17. lipnja 2014. o ocjenjivanju određenih kategorija potpora spojivima s unutarnjim tržištem u primjeni članaka 107. i 108. Ugovora.

Sredstva će se kroz ovaj Program tako dodjeljivati kao regionalne potpore, potpore za savjetodavne usluge u korist MSP-ova, potpore MSP-ovima za sudjelovanje na sajmovima i potpore za usavršavanje.

Sve ključne informacije povezane s pravilima dodjele državnih potpora tj. potpora koje su oslobođene od zahtjeva povezanih s izvješćivanjem navedene su u Uputama za prijavitelje.

Kako su mogućnosti prijave i dodjele sredstava temeljem natječaja dodjele bespovratnih sredstava otvorene i za male i srednje poduzetnike, ulaskom Hrvatske u punopravno članstvo EU-a došlo je do određenih promjena prilikom definicije malih i srednjih poduzeća koje je važno imati na umu.

Prema definiciji MSP-a, kriteriji za definiranje poduzeća su sljedeći:

Kategorija poduzeća	Broj zaposlenih	Godišnji promet	Aktiva/Dugoročna imovina
Srednje	<250	≤50 mil. EUR	≤43 mil. EUR
Malo	<50	≤10 mil. EUR	≤10 mil. EUR
Mikro	<10	≤2 mil. EUR	≤2 mil. EUR

Od tri navedena kriterija za definiranje MSP, dva moraju biti zadovoljeni kako bi se određeno poduzeće zaista svrstavalo u kategoriju MSP-a, i to na sljedeći način:

1. Broj zaposlenih,
2. Godišnji promet ili aktiva/dugoročna imovina.



No, kako bi se poduzeće konačno kategoriziralo postoji još jedan važan uvjet koji mora biti zadovoljen. U obzir je potrebno uzeti i povezanosti između 2 ili više poduzeća.

Ovdje postoje tri kategorije poduzeća: *neovisna*, *partnerska* i *povezana*. Svaka od navedenih kategorija ima određene posebnosti prilikom definiranja poduzeća u jednu od kategorija MSP-a.

Kod *neovisnih poduzeća*, partnerski udio jednog ili više poduzeća mora biti manji od 25% ukupnog udjela poduzeća i obrnuto. Iznimke su moguće ako su partnerski udjeli i do 50% ukupnog udjela poduzeća ako se radi o poduzećima za javna ulaganja, ona koja posluju s rizičnim kapitalom ili poslovnim anđelima, ako su to istraživački centri ili institucionalni ulagači uključujući i fondove za regionalni razvoj.

Većina su MSP-a *neovisni* zbog činjenice da su u svom poslovanju potpuno samostalni ili imaju jedno ili čak i više tzv. manjinskih partnerstava s drugim poduzećima pri čemu je svaki od tih udjela manji od 25%. Ako udjel jednog poduzeća nije manji od 25%, ali ni veći od 50%, odnos se smatra *partnerstvom* između poduzeća. Iznad te granice poduzeća se smatraju *povezanim* poduzećima.

Ovisno o skupini kojoj poduzeće pripada, u izračune vlastitih podataka morat će uključiti podatke jednoga ili više poduzeća s kojima surađuje tj. u nekom je od mogućih partnerskih odnosa. Rezultati toga izračuna omogućit će provjeru usklađenosti s definicijom graničnih vrijednosti za broj zaposlenika i financijske rezultate, a ona poduzeća koja prelaze navedene, granične vrijednosti gube status MSP-a.

### **3.2. Spremnost projekta**

Prilikom pripreme prijavne dokumentacije potrebno je detaljno proučiti Upute, a posebnu pozornost valja posvetiti dijelu koji se odnosi na procedure provedbe postupaka nabava radova, usluga i roba (Prilog 4). Ovo je iznimno važno jer su procedure koje su propisane Uputama ipak jednostavnije od važećih zakonskih rješenja što u jednu ruku pojednostavljuje provedbe projekta.

Za razliku od prethodnog poziva, u trenutno otvorenim pozivima 3d1.1.1. i 3d1.1.2. moguće je pripremiti natječajnu dokumentaciju nakon odobrenja projekta uz osiguranu savjetodavnu pomoć i za poslove pripreme postupaka javne nabave i za samo njihovu provedbu.

Sva ostala propisana dokumentacija koju je potrebno dostaviti ne zahtijeva poseban trud oko ispunjavanja, no potrebno ju je pripremati s pažnjom kako bi projektna prijava zadovoljila sve administrativne uvjete. O obujmu ove vrste dokumentacije obavezno se konzultirati s Uputama i početi na vrijeme s prikupljanjem svih vrsta izjava i potvrda - banka, FINA, porezna uprava, skupna izjava, itd.



### 3.2.1. Izlazna strategija

Prijavitelj uz pripremu projekta mora voditi računa i o mogućim rizicima za njegovo poslovanje koji izlaze iz pripreme i provedbe projekta. Rizici su manji u fazi pripreme projekta, zbog toga što u tom periodu ni nema velikih troškova, u usporedbi s onima kojih će biti u provedbi ulagačkog projekta.

Neki mogući rizici i alarmi o kojima se mora voditi računa već su opisani u dokumentu, a sukladno njihovoj identifikaciji potrebno je imati i izlaznu strategiju iz projekta. Što se dalje ode s pripremom i provedbom projekta teže je iz njega izići, a ovdje ćemo probati navesti neke trenutke u kojima se moraju analizirati potencijalni rizici i donositi odluke o daljnjem nastavku razvoja projekta ili izlasku iz njega:

- Samoprocjena spremnosti tvrtke i projekta za prijavu – ispravnom samoprocjenom po pitanju eliminacijskih kriterija i kriterija kvalitativne procjene projekta može se već u najranijoj fazi izići iz projekta. Ovaj izlazak je i „najpovoljniji“ jer do njega dolazi i prije nego što su učinjeni ikakvi troškovi po projektu.
- Tijekom pripreme projektne dokumentacije – razvojem dokumentacije prijavitelj će dobiti jasniji uvid u sve planirane opravdane i neopravdane troškove projekta te sukladno tome i razinu troškova koje tvrtka sama mora sufinancirati. Također će se dobiti i jasniji uvid u tehničke i formalno pravne prepreke koje mogu stajati pred projektom (npr. ishođenje građevinskih dozvola, željenu efikasnu nabavu ciljane proizvodne opreme itd.), kao i u tržišna kretanja o kojima ovisi potencijalni uspjeh projekta (rezultati istraživanja tržišta, najnoviji trendovi i kretanja na ciljanoj tržištu itd.) – odustajanjem se također ne trpe veliki troškovi osim mogućih troškova vanjskih konzultanata i početne pripreme tehničke dokumentacije.
- Neposredno prije prijave projekta – u trenutku osiguravanja vlastitih sredstava potrebnih za financiranje projekta (npr. u obliku oročenog depozita do odluke o sufinanciranju) ili bankarske garancije / jamstva o kreditiranju, potrebno je dodatno analizirati efikasnost i opravdanost troška projekta. U slučaju odustajanja u ovom trenutku učinjeni su troškovi povezani s mogućim vanjskim konzultantima, tehničkom pripremom projekta i ishođenjem mogućih dozvola (građevinska dozvola itd.).



- Prije potpisa ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava – do sada je za donošenje odluke o financiranju projekta, od dana predaje projektne prijave, bilo potrebno oko 5-6 mjeseci. Ako se u tom razdoblju uvidi da tvrtka ne može iznijeti financijske zahtjeve provođenja projekta na uspješan način može se odustati od projekta. Gubitak bi u ovom slučaju, uz sve prije navedeno, bio trošak bankarske garancije/jamstva i/ili trošak kapitala u vidu oročenih „zaključanih“ sredstava povezanih s prijavom projekta. Dodatni troškovi također bi se pojavili u slučaju da tvrtka krene u provođenje projekta i prije potvrde njegova sufinanciranja iz fondova EU-a.
- Tijekom provedbe projekta – najmanje poželjan trenutak za izlazak iz projekta jer sa sobom nosi: apsolutno sve do tada učinjene troškove po pitanju provedbe projekta; troškove realizacije i mogućeg raskida bankarskog kredita, kao i troškove pripadajućih kamata; itd.





## 4. Prijavni proces

### 4.1. Praćenje javnih poziva i natječaja

Prvi korak u pripremi projektnih prijava za realizaciju sufinanciranja iz fondova EU-a identifikacija je optimalnog izvora sredstava i uparivanje s vašim potrebama i ciljevima. Tvrtka bi trebala imati određenu osobu koja bi trebala pratiti sva događanja, najave i razvoj situacije po pitanju objava novih natječaja i javnih poziva za financiranje iz fondova EU-a. Za uspješno praćenje svih objava potrebno je imati i jasnu ideju o projektu koji se namjeravaju na taj način financirati – na taj način će se ispravno identificirati optimalni izvor sredstava i prilika koja se nudi tvrtki. S unaprijed određenim elementima jasno ćete identificirati uklapa li se vaš projekt u najavljeni ili objavljeni javni poziv te odgovara li taj poziv vašim potrebama po pitanju očekivanog i željenog sufinanciranja.

Neki od elemenata projekta i tvrtke koje trebate imati jasno postavljene i identificirane su:

- Osnovni podaci vaše tvrtke
  - NKD
  - Iskorištena dodijeljena bespovratna sredstva (vrsta, pokriveni troškovi itd.) u zadnje tri godine iz bilo kojih izvora financiranja, bilo da se radi o nacionalnim, Unijinim ili nekim drugim izvorima sredstava
  - Podaci o veličini tvrtke zajedno sa podacima o povezanim odnosima/društvima
- Ukupni troškovi planiranog projekta
- Troškovi planiranog projekta po elementima – potvrda njihove opravdanosti u predmetnom javnom pozivu
- Željeni intenzitet i maksimalni iznos potpore.

Danas ne možemo govoriti o nedostatku informacija, već možda čak i nečemu sasvim suprotnome – prevelikoj količini informacija koje su često kontradiktorne. Informacije o javnim pozivima i natjecajima dolaze nam iz velikog broja javnih institucija, kao i iz sve većeg broja privatnih konzultantskih tvrtki koje kroz svoje kanale obavještavaju javnost i zajednicu malih i srednjih poduzeća o postojećim i dolazećim mogućnostima financiranja iz fondova EU-a. Kako bi se osoba zadužena za praćenje mogućih izvora financiranja snalazila u ovoj šumi informacija preporučili bismo praćenje nekoliko izvora sredstava koji su najčešće i



primarni izvori informacija te tako i predstavljaju precizne i točne najave i daju odgovore koji su precizniji od ostalih.

Te institucije su:

- Ministarstvo poduzetništva i obrta – [www.minpo.hr](http://www.minpo.hr)
- Web stranica o strukturnim fondovima Ministarstva regionalnog razvoja i fondova Europske Unije – [www.strukturnifondovi.hr](http://www.strukturnifondovi.hr)
- Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije – [www.mrrfeu.hr](http://www.mrrfeu.hr)
- Središnja agencija za financiranje i ugovaranje – [www.safu.hr](http://www.safu.hr)
- Hrvatska gospodarska komora - <http://www.hgk.hr/category/sektor-centar/centar-za-eu>
- Hamag Bicro (<http://www.hamagbicro.hr/>),
- Ministarstvo gospodarstva ([www.mingo.hr](http://www.mingo.hr))
- Hrvatska banka za obnovu i razvoj – [www.hbor.hr](http://www.hbor.hr) – manje radi dobivanja informacija o potencijalnim natjecajima koliko radi informacija o modelima financiranja projekata sufinanciranih iz EU fondova koje nudi HBOR

Glavni izvori podataka za mala i srednja poduzeća će u praksi uvijek biti Ministarstvo poduzetništva i obrta i web stranica [www.strukturnifondovi.hr](http://www.strukturnifondovi.hr) jer se glavnina natječaja za mala i srednje poduzeća provodi upravo kroz MINPO. Ovisno o preferencijama vaše tvrtke vašeg investicijskog projekta, moguće je da se prilike za financiranje ukažu i na drugim izvorima sredstava (npr.: Ministarstvo gospodarstva koje je uglavnom usmjereno na financiranje projekata velikih tvrtki, ali se u natjecajima često ne isključuju male i srednje tvrtke; Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa – financiranje istraživačkih aktivnosti; itd.). Zbog široke tematike drugih mogućih izvora sredstava u ovom priručniku ćemo se fokusirati na natječaje i mogućnosti koje izlaze prvenstveno iz temeljne institucije MINPO-a, ali u praćenju projekata i mogućnosti financiranja, osoba koja je u tvrtki za to zadužena, trebala bi pratiti i sve druge objave i prilike koje možda predstavljaju potencijal za vašu tvrtku i predmetni investicijski projekt.

Drugi dio praćenja predstavljaju aktivnosti informiranja kroz direktne konzultacije i savjetovanja s nadležnim institucijama. Veliki broj prethodno navedenih institucija organizira redovne prezentacije, konzultacije i informativne dane širom RH. Uz praćenje samih objava novih informacija potrebno je pratiti i kalendar događanja jer će MINPO, HGK, Hamag Bicro, HBOR i možda i neki drugi, imati redovne konferencije i događaje na kojima će se predstavljati nove mogućnosti financiranja sa svim svojim detaljnim pravilima i odlikama.



Opetovano posjećivanje takvih događaja može biti repetitivno, ali sa sobom nosi punu informiranost o tome što možete očekivati od natječaja, kao što i upozorava na moguće rizike o kojima se mora voditi računa u pripremi i prijavi projekata.

Sudjelovanje na ovakvim događajima nosi sa sobom pozitivne efekte, od kojih su neki:

- Potpuna ažuriranost dostupnih informacija kojih konkurencija možda još nije u potpunosti svjesna
- Mogućnost utjecaja na uvjete natječaja – lakše postavljati konkretna pitanja i davati konkretne prijedloge za unapređenje postojećeg nacrt natječaja sa svim pripadajućim pravilima i uputama. U slučaju da niste u mogućnosti fizički prisustvovati na ovakvim informativnim događajima možete i elektronskim putem sudjelovati u javnim raspravama o svim najavljenim natjecajima i programima na web stranici: [www.esavjetovanja.gov.hr](http://www.esavjetovanja.gov.hr)
- Stvaranje mreže kontakta s predstavnicima privatnog sektora (MSP), nadležnih institucija kao i s mrežom poslovnih savjetnika
- Dobra upoznatost sa svim pravilima svakog pojedinačnog natječaja te posebice s rizicima i zamkama u pripremi i predaji prijavne dokumentacije.

U pravilu navedene aktivnosti ne bi trebale predstavljati veliko opterećenje za djelatnika tvrtke koji bi bio zadužen za njihovo provođenje. U pravilu ove aktivnosti (dok su još povezane s praćenjem elektronskih izvora informacija) ne zahtijevaju više od 10 minuta dnevno u kojima se može provjeriti pojava novih informacija i objava. Veći angažman se zahtijeva u trenutku najave i pripreme natječaja nakon čega se javlja potreba prisustva na navedenim informativnim danima, ali ni to ne bi smjelo predstavljati više od pola radnog dana dva do četiri puta mjesečno. Nakon objave natječaja osoba koja prati informacije više ne radi samo na praćenju informacija već tvrtka ulazi u fazu pripreme projekta s više resursa.

Sve navedene aktivnosti se mogu obavljati s kapacitetima tvrtke, ako su oni dostatni i mogući. Druga je mogućnost i suradnja s predstavnicima savjetodavnih tvrtki, ali ta će tema biti dodatno obrađena u poglavlju 5.3.



## 4.2. Dokumentacija

Pretpostavljajući da ste već potvrdili kvalificiranost vaše tvrtke i investicijskog projekta na odabranom natječaju može se slobodno reći da je projektna dokumentacija ključan element za ostvarivanje uspjeha u traženju sufinanciranja. Pripremljena i predana dokumentacija određuje prolaz projekta kroz sve faze postupka vrednovanja projektne prijave. Na određene dokumente prijavitelj nema nikakvog utjecaja (npr. Izvod iz sudskog registra, GFI-POD za protekla razdoblja itd.), ali ostala tražena dokumentacija određuje vaš konačan uspjeh te zahtijeva veliki trud i rad u njenoj pripremi.

Osoba u tvrtki koja je zadužena za praćenje informacija o izvorima sredstva (iz prethodnog poglavlja) će, u većini slučajeva, biti najbolje pripremljena za razumijevanje tražene dokumentacije u pojedinom natječaju. Ovo ne treba značiti da će ta ista osoba biti i najsposobnija za pripremu te dokumentacije, poput npr. studije izvodljivosti, ali će biti spremna u kratko vrijeme jasno složiti listu dokumenata potrebnih za prijavu projekta sa pripadajućim aktivnostima. Neka će se dokumentacija trebati izraditi detaljno i sa stručnjacima s iskustvom na predmetnom području (studija izvodljivosti, marketinške strategije, tehnička dokumentacija itd.), a neka će samo zahtijevati birokratsku i pravovremenu pripremu ili pribavljanje istih (godišnja financijska izvješća, razne administrativne potvrde itd.).

U pravilu natječaji za MSP koje objavljuje MINPO dolaze s pripadajućim listama potrebne dokumentacije i koraka za ispravnu prijavu projekta. Ponekad se izloži i kontrolna lista gdje prijavitelj može vršiti samokontrolu pribavljenih i pripremljenih dokumenata. Uputno je dodatno detaljno proći kroz upute i ostalu prateću dokumentaciju svakog predmetnog natječaja kako bi se mogla sastaviti i proširena „checklista“ koja će ponuditi dodatno osiguranje kako projektna prijava neće biti diskvalificirana u nekoj od faza postupka vrednovanja projektne prijave. Ključni detalji se u pravilu nalaze u uputama natječaja, a neki primjeri takvih detalja mogu biti:

- Moguća, a ne obavezna dokumentacija – npr. marketinška strategija i poslovni plan mogu biti neobvezna prijavna dokumentacija,
- Način predaje projektne prijave – naveden u posebnom dijelu uputa, ali ne i u sklopu potrebne dokumentacije. Prijavitelji s kvalitetnim projektima diskvalificirani su samo



zbog neispravnog navođenja potrebnih podataka na kuverti u kojoj je projektna prijava predana,

- Numeriranje stranica – obavezno provjeriti i naznačiti na koji se način projektna prijava treba numerirati,
- Itd.

U daljnjem tekstu pokušat će se pobliže opisati ključna dokumentacija u pripremi projekta, sa slabijim fokusom na administrativne i birokratske potvrde i obrasce. Fokus je stavljen na dokumentaciju koja odlučuje o konačnom uspjehu u dodjeli bodova kroz kvalitativnu evaluaciju projektne prijave.

Ova dokumentacija zna biti raznovrsna od natječaja do natječaja, ali u pravilu sadrži ključne dokumente poput: prijavnog obrasca ili obrazaca, studije izvodljivosti, marketinških i poslovnih planova itd. U pravilu se u praksi u svim navedenim dokumentima radi o podacima i materijalima koji se često ponavljaju i recikliraju kroz dokumente. Tako na primjer marketinški plan i strategija čini (nekad svojim dijelom, a nekad u potpunosti) dio studije izvodljivosti. Nadalje podaci dobiveni u studiji izvodljivosti daju bazu i materijal za veliki dio inputa koji se traži u prijavnim obrascima. U natječajima „**Izgradnja proizvodnih kapaciteta MSP i ulaganje u opremu**“ i „**Ulaganje u proizvodnu tehnologiju MSP**“ ovo veliko preklapanje nije tako jasno vidljivo i primjetno, iako je za pretpostaviti kako dijelovi tražene marketinške strategije mogu biti uklopljeni u investicijsku studiju. S druge strane i tu se treba naglasiti kako će se pokazatelji iz ovih dokumenata morati reflektirati i pojaviti u osnovnom prijavnom obrascu.

Iz ovog razloga uputno je krenuti s izradom dokumentacije na način da se i racionalno troši vrijeme i uloženi rad na dokumentaciji, kao i da se osigura usklađenost podataka u svim traženim dokumentima. Jedan od načina i redosljeda izrade projektne dokumentacije, a koji se pokazao praktičnim i uspješnim bi bio:

Marketinška strategija • Studija izvodljivosti • Prijavni obrasci (B • A)

No ovo ovisi i o preferencijama i načinu rada svakog prijavitelja. Također treba naglasiti kako je uputno i prije izrade studije izvodljivosti imati već čvrsto postavljen troškovnik radi relevantnosti izrade svih financijskih projekcija i CBA.



#### 4.2.1. Studija izvodljivosti / investicijska studija (s pripadajućom CBA)

Studija izvodljivosti, s pripadajućom „Cost benefit“ analizom, predstavlja centralni dokument kojim se prikazuju zadani ciljevi i očekivani rezultati prijavljenog projekta te se iz njih i „vuku“ podaci za pripremu drugih povezanih obrazaca i dokumenata potrebnih u prijavi projekta.

Kako smo već ranije naveli u studiji izvodljivosti će se naći i dio materijala koji se prvenstveno izvlači iz marketinške strategije (ako je se zahtijeva u sklopu projektne dokumentacije). Marketinška strategija u pravilu je opširnija i detaljnija, ali se njeni dijelovi lako inkorporiraju u studiju izvodljivosti. Izrada marketinške strategije prije izrade studije izvodljivosti te korištenje tih podataka za studiju izvodljivosti, pokazala se kao vremenski efikasno rješenje koje i osigurava stalnost i postojanost korištenih podataka u izradi cjelokupne dokumentacije.

Ovdje se ponavlja već spomenuto pravilo kako je uputno u izradi projektne dokumentacije voditi računa o izbjegavanju korištenja različitih podataka te je zbog toga najpraktičnije koristiti iste materijale u svim dokumentima. Na ovaj način se i postiže ušteda na vremenu te nije potrebno svaki traženi dokument u cijelosti razvijati zasebno.

Sadržaj studije izvodljivosti se određuje od strane institucije koja raspisuje javni poziv. S ciljem uspješne prijave projekta i dodjele EU bespovratnih sredstava važno je pragmatično sagledati potrebne aktivnosti u izradi studije izvodljivosti na način da se jasno identificiraju segmenti studije koji najviše utječu na konačnu odluku o dodjeli sufinanciranja. Konkretno se studija izvodljivosti ocjenjuje u fazi kvalitativne procjene projekte u kojoj je potrebno proći prag od 70 od 100 mogućih bodova kako bi projekt prošao u narednu fazu odobravanja. Prijavitelji bi se, sukladno ovome, morali usmjeriti na moguće bodove koji se ostvaruju kroz materijal prikazan u studiji izvodljivosti (koji se posljedično pojavljuje i prenosi i u druge dokumente koji će se također analizirati u kvalitativnoj evaluaciji). Jasnom identifikacijom prijavitelj se može fokusirati na one dijelove koji će se analizirati, s posebnim naglaskom na tražene ciljeve i očekivane rezultate.

Sukladno ovome potrebno je identificirati dijelove studije izvodljivosti u kojima će se prikazivati predmetna tematika svakog bodovanja te sustavno raditi na tome kako bi se materijal pripremio na način da se ti bodovi maksimiziraju.

Posebna se pozornost treba obratiti na izradu cost-benefit analize s pripadajućim financijskim projekcijama. Cost-benefit analiza daje podatke koji se naknadno unose u ostale



dokumente (prvenstveno prijavni obrazac). Svi navedeni i uneseni podaci u prijavni obrazac, a koji će se dobiti putem CBA bit će podložni naknadnoj reviziji koju će obavljati provedbenog tijela (npr. HamagBicro). Nalazom revizije da najavljeni rezultati nisu postignuti u za to predviđenom roku (najčešće 3 godine), može se doći do toga da će prijavitelj morati izvršiti povrat realiziranih bespovratnih sredstava u određenom razmjernom dijelu. Iz ovog razloga u izradi CBA i prikazu očekivanih rezultata mora se uvijek kretati u granicama realnih očekivanja.

U ovakvom pristupu neophodan je oprezan i vrlo balansiran pristup, s naglaskom na neprelaženju realnih okvira zbog mogućeg, već spomenutog, kontraefekta.

Velika većina malih i srednjih poduzeća u RH do sada nije imala iskustva u pripremi dokumentacije za natječaje fondova EU-a, a i studije izvodljivosti izrađivane su većinom za potrebe financiranja putem bankarskih kredita. Ovdje treba naglasiti kako sadržaj studija izvodljivosti na natječajima za fondove EU-a prati standardnu logiku izrade studija izvodljivosti, ali također sadržava i neke dodatne elemente koji su u određenoj mjeri specifični baš za dokumentaciju za EU financiranje. Neki od tih elemenata prisutni su i u standardnim studijama izvodljivosti, ali se od njih u pripremi za ove svrhe traži malo drugačiji pristup. Dok kreditne institucije gledaju isplativost i financijsku / komercijalnu održivost ulagačkog projekta, fondovi EU-a gledaju opravdanost po drugim parametrima, a ne samo financijskim.

#### **Tako ovdje možemo naglasiti elemente na koje se mora obratiti dodatna pozornost:**

##### ➤ **Usklađenost projekta sa strateškim i planskim dokumentima**

Potrebno je jasno prikazati povezanost ulagačkog projekta i njegovih rezultata u odnosu na ciljeve predmetnog natječaja i povezanog operativnog programa. Također prikazati povezanost očekivanih rezultata s lokalnim / regionalnim / nacionalnim i EU strategijama i planovima.

Ovime se dokazuje relevantnost projekta, a što utječe i na konačan ukupan zbroj bodova realiziranih u evaluaciji projekta. Prikaz usklađenosti će se najvjerojatnije tražiti u svim natječajnim dokumentacijama budućih natječaja za fondove EU-a te predstavlja element koji se uopće ne pojavljuje u standardnim studijama izvodljivosti.

##### ➤ **Ciljevi projekta**

Prikaz ciljeva projekta u slučaju natječajne dokumentacije za projekte sufinancirane iz fondova EU-a bitno je drugačiji od njihova predstavljanja u standardnim studijama izvodljivosti. Za razliku od dokumentacije pripremljene za npr. realizaciju bankarskog





kredita gdje je naglasak na financijskim rezultatima i održivosti poslovanja i projekta, ovdje su ti ciljevi samo jedni od onih koji se procjenjuju i ocjenjuju.

Dok u prethodnoj točki pokazujemo povezanost očekivanih ciljeva i rezultata projekta u odnosu na strateške i planske dokumente, ovdje pokazujemo konkretne i, ako je ikako moguće, kvantificirane ciljeve i očekivane rezultate koji se direktno odnose na navedene ciljeve i očekivane rezultate konkretnog natječaja. U ovom se dijelu treba dokazati kako projekt zadovoljava postavljene ciljeve i indikatore predmetnog natječaja. Kvantificirani i dobro argumentirani očekivani ciljevi i njihovo realno predstavljanje doprinose boljem rezultatu u procjeni projekta.

➤ **Analiza izvedivosti i opcija**

Ovaj element se rijetko kad nalazi u standardnim studijama izvodljivosti. On je u puno većoj mjeri prisutan u studijama izvodljivosti projekata javnog sektora te u studijama predizvodljivosti u kojima se analiziraju različite ulagačke opcije te se identificira ona optimalna koja se predstavlja i dalje analizira kroz studiju izvodljivosti.

U ovom je dijelu potrebno prikazati analizu budućeg poslovanja ako se ništa ne učini (nema promjene), učine samo manja ulaganja i manji ulagački zahvati u razvoju poslovanja (učini minimalno) te se dodatno prezentiraju alternativni modeli i mogućnosti ulaganja (učini nešto drugo).

Zadnja opcija „učini nešto drugo“ kompleksna je i ponekad teška za prikazati – posebice kad je projekt pravocrtan i u biti nema prave alternative. Prijavitelj na ovom području mora biti kreativan i pokušati pokazati neke druge opcije kroz prikaz alternativne proizvodne opreme / drugačijeg građevinskog rješenja projekta i slično – s ciljem da se predmetno rješenje i predmetni ulagački projekt iskaže kao optimalno i najefikasnije rješenje od predloženih. I ovdje je uputno biti što konkretniji i s kvantificiranim podacima i pokazateljima dokazati to što se zahtijeva i traži.

➤ **Proračun prihvatljivih troškova**

Ponovno – za razliku od standardnih prikaza troškova ovdje je potrebno troškove prikazati s detaljnom raščlambom na prihvatljive i neprihvatljive troškove u skladu s odredbama predmetnog natječaja.

➤ **Plan aktivnosti i organizacija projekta**

Plan aktivnosti i organizacija projekta ima primjetnu ulogu u ocjenjivanju projekata te se treba posvetiti posebna pozornost na:

- predstavljanje projektnog tima. Kroz ovo predstavljanje se vidi iskustvo i kapacitet projektnog tima i njegovih članova;





- predstavljanje iskustva tvrtke i članova projektnog tima na provođenju ulagačkih projekata sličnih odlika predmetnog projekta. Usmjeriti se na projekte približne vrijednosti te posebno naglasiti one projekte koji su bili sufinancirani bespovratnim sredstvima;
  - Organizacija projekta – detaljno prokazati metodologiju provedbe projekta s detaljno opisanim aktivnostima, njihovim inputima, outputima i odgovornim osobama za njihovo provođenje.
- **Zaštita i unapređenje okoliša i zaštita na radu**
- Ovaj dio studije izvodljivosti ukazuje na neke elemente kojima se mogu ostvariti bodovi u npr. evaluaciji promicanja održivog razvoja te pokriva dio studije koji je povezan s ciljevima strateških i planskih dokumenata EU-a u smislu ekologije i energetske učinkovitosti.

#### 4.2.2. Tehnička dokumentacija

- Glavni projekt, potvrda glavnog projekta/građevinska dozvola

Kako je već navedeno u uvodnom dijelu ovog poglavlja dijelovi dokumentacije potrebne za prijavu na natječaj će se trebati izraditi detaljno i sa stručnjacima koji imaju iskustvo na predmetnom području (studija izvodljivosti, marketinške strategije, tehnička dokumentacija itd.). U ovom dijelu ćemo se pozabaviti obaveznom tehničkom dokumentacijom. Dok se u prvom natječaju RC.2.1.10., umjesto najzahtjevnije tehničke dokumentacije tj. građevinske dozvole mogla predati potvrda glavnog projekta, a potom građevinska dozvola u zato propisanom dodatnom roku, za trenutno otvorene natječaje ona je obavezni dio prijave dokumentacije i potrebno ju je dostavljati istovremeno s ostalim dokumentima. Kako je za dobivanje građevinske dozvole potrebno vrijeme, znatna financijska sredstva i angažirani stručnjaci iz tog područja, taj dokument zasigurno spada u skupinu dokumenata na koje prijavitelji ne mogu utjecati samostalno i bez pomoći stručnjaka. Ako se prijavljuje projekt koji sadrži građevinsku komponentu za što se traži sufinanciranje, građevinska dozvola za izvođenje radova, izgradnje novih ili dogradnje postojećih npr. proizvodnih kapaciteta obavezan je dokument. Pored samog dokumenta dozvole u okviru tehničke dokumentacije, potrebno je priložiti i cjelokupan glavni projekt u koji su uključeni svi njegovi elementi. Za potrebe same projektne prijave uz opsežnu dokumentaciju glavnog projekta potrebno je priložiti i barem nekoliko (2-5) nacрта. Iz samog opisa sasvim je jasno da su za ovaj dio projektne prijave potrebni stručnjaci s iskustvom i ne samo oni, vrijeme je još važnija komponenta. Stoga je važno s pripremom tehničke dokumentacije početi na vrijeme kako bi



ona bila spremna ne samo za kompletiranje natječajne dokumentacije već i za izvlačenje svih informacija potrebnih za druge dokumente iz natječajne dokumentacije.

Važno je istaknuti da se za osiguranje građevinske dozvole, ključnog dokumenta u dokazivanju tehničke pripremljenosti projekta, mora imati na umu visina troškova administrativnih naknada čiji iznosi variraju zavisno od područja planirane izgradnje i koja nije zanemariva, isto kao što nije zanemarivo niti vrijeme potrebno za realizaciju svih popratnih koraka kako bi se ispunili svi zahtjevi za izdavanje građevinske dozvole. Ovo je važno imati na umu čak i u slučajevima kad je sam građevinski projekt već u 'visokom stupnju pripremljenosti'. Stručnjaci angažirani za izradu projekta, ne mogu utjecati na nužna usuglašavanja vašeg projekta s prostornim i generalnim urbanističkim planovima jedinica lokalne samouprave na čijem području planirate izgradnju. Sve su ovo koraci koji prethode procjeni stanja projekta i spremnosti na prijavu za natječaj za sufinanciranje. Projekti za koje su glavni projekti bili u podmakloj fazi i čiji se završetak očekivao do objave natječaja na kraju nisu niti prijavljeni na natječaj jer se usklađenost s prostornim planovima pokazala kao nepremostiva prepreka u limitiranom vremenskom razdoblju.

Uspoređujući Upute i tablicu pregleda ocjenjivanja dokumenta studije izvodljivosti vidljivo je da se do max. 5 bodova može dobiti na spremnost tehničke dokumentacije, što nije zanemarivo posebice imajući na umu da pripremljenost tehničke dokumentacije ima velik utjecaj i na ocjenjivanje pripremljenosti projekta prilikom ocjene projektne prijave.

Naime, uz glavni projekt koji sadrži opise radova i zahvata koje je potrebno poduzeti prilikom izgradnje, potrebno je imati i kompletne troškovnike za sve navedene radove. Važno je imati na umu da je troškovnike potrebno detaljno i realno isplanirati i procijeniti kako bi se što realnije planirao proračun čitavog projekta.

U prethodnim natječajima se dodatno vrednovala izrađenost izvedbenih projekata s uključenim troškovnicima. U sadašnjim okolnostima zakonska rješenja omogućavaju izradu troškovnika temeljem glavnog projekta, što predstavlja znatnu uštedu u vremenu prilikom pripreme dokumentacije, ali traži dodatnu preciznost prilikom izrade troškovnika temeljem glavnog projekta.

Uz troškovnike za radove važna stavka su i tehničke specifikacije i troškovnici opreme i mehanizacije koje će se nabavljati u okviru projekta. Pored toga što su to dijelovi obavezne dokumentacije, važni su i za pripremu proračuna projekta. Uputno je biti temeljit u pripremanju kako specifikacija tako i troškovnika, imajući pri tome na umu i način provedbe njihove nabave. Kako smo već pisali, nabavljanje opreme / mehanizacije podložno je provedbi postupaka javne nabave, opisanim u prilogu 4. Uputa za prijavitelje i dobro je voditi računa o mogućem grupiranju opreme sukladno planiranim segmentima projekta.



Priprema kompletne dokumentacije traži dosta vremena pa čak i nakon pripremljenosti od strane stručnjaka s iskustvom, potrebno je dosta vremena za koordinaciju i usuglašavanje i 'interpretaciju' podataka iz tehničke u ostali dio prijavne dokumentacije.

Kako bi tehničku dokumentaciju smatrali kompletnom, potrebno je priložiti i idejni projekt temeljem kojeg je rađen glavni projekt kao i dokaz prava građenja tj. dokaz pravnog interesa. Ako za planirane građevinske radove nije potrebna izrada Studije o utjecaju zahvata na okoliš ili ocjene prihvatljivosti zahvata na ekološku mrežu, u Uputama će one biti navedene kao dio natječajne dokumentacije, važno je od nadležnih tijela ishoditi potvrdu da niti jedna od traženih Studija nije potrebna i priložiti je u natječajnu dokumentaciju.

#### **4.2.3. Kompletiranje prijavnog obrasca**

- Obrazac A

Nakon što su definirani svi potrebni elementi za izradu Studije izvodljivosti, sljedeći korak je kompletiranje prijavnog obrasca. Za trenutno otvorene natječaje RC.3.1.1.1. potrebno je dostaviti samo jedan prijavni obrazac .

Bez obzira na to koji je oblik prijavnog obrasca, nužno je voditi računa o nekoliko ključnih elemenata prilikom popunjavanja obrasca. Prije svega važno ga je uskladiti s podacima iz Studije izvodljivosti odnosno u slučaju natječaja RC.3.1.1. Investicijske studije i koristiti se podacima koji su identični (u najmanju ruku slični) u oba dokumenta. Naglasak je na terminu 'slični' jer bez obzira što se traže na prvi pogled iste informacije, prilikom popunjavanja prijavnog obrasca ključno je dobro i pažljivo pročitati postavljena pitanja i u odgovorima dati sve tražene podatke. Uglavnom se u prijavnom obrascu predstavljaju sistematizirani ključni financijski i opisni pokazatelji iz dokumenta investicijske studije.

Iz propisanog sadržaja prijavnog obrasca vidljivo je da se ipak najviše informacija traži u poglavlju koje opisuje projekt kojim se realizira ulaganje i utjecaj koji će projektne aktivnosti imati na poslovanje poduzeća. Aplikacijski obrazac traži od prijavitelja i detaljnu prezentaciju načina na koji će se utrošiti sredstva dodijeljena projektom uz jasno i detaljno prezentiranje povezanosti s očekivanim rezultatima projekta i pokazateljima uspješnosti kojima će se ocjenjivati planirana postignuća projekta. U ovom je obrascu potrebno prikazati razradu svakog pojedinog koraka u procesu provedbe projektnih aktivnosti s jasno naznačenim vremenskim trajanjem i planiranim troškovima provedbe. Također, naglasak je stavljen i na detaljnu razradu očekivanih rezultata projekta (outcome) uz jasno izražene poveznice s konkretnim, mjerljivim ishodima svake od aktivnosti čija provedba vodi k ostvarivanju



rezultata. Očekivani se rezultati, osim toga povezuju i s financijskim troškovima predviđenim za postizanje svakog od rezultata.

Važno je naglasiti povezanost s troškovima, predviđenim za provedbu svih planiranih aktivnosti. Izrada proračuna troškova potrebnih za provedbu svih planiranih aktivnosti predstavlja također jedan dio prijavnog obrasca. Za razliku od studije izvodljivosti, odnosno investicijske studije koja predstavlja financijske posljedice koje će provedba projektnih aktivnosti proizvesti na poslovanje samog prijavitelja, u proračunu projektnih aktivnosti naglasak se stavlja na troškove potrebne za provedbu aktivnosti planiranih projektom.

Ono što je svakako ključno prilikom popunjavanja prijavnog obrasca (bilo da se radi o obrascima A i B, bilo da se radi o jednom prijavnom obrascu kako je slučaj s natječajem RC.3.1.1.) jest usklađenost svih podataka s pokazateljima uspješnosti koji su definirani za svaki od pojedinačnih poziva tj. programa potpore.

Sve ostalo što smo napisali o dijelovima koji se ocjenjuju tj. vrednuju prilikom procjene projektne prijave, vrijedi i prilikom izrade projektnog obrasca.

Potrebno je voditi računa o ispravnoj „posloženosti“ tj. redoslijedu dokumentacije. Bilo kako izgledao projektni obrazac, važno je slijediti predloženi redoslijed tražene dokumentacije na način na koji je to propisano u dostupnim dokumentima. Prilikom kompletiranja prijavnog obrasca važno je voditi računa o njegovim propisanim dijelovima te ih istim redoslijedom pripremati za podnošenje projektne prijave.

#### **4.2.4. Ostali dokumenti**

- Troškovnik

Proračun projekta ili troškovnik planiranih projektnih aktivnosti uobičajeno je posljednji korak u kompletiranju projektne prijave, i predstavlja njen sastavni dio. Proračun projekta predstavlja pregled aktivnosti razrađenih u prijavnom obrascu koji su u ovom dokumentu povezani i s financijskim pokazateljima. Kako dokument proračuna projekta sistematizira podatke o troškovima provedbe planiranih projektnih aktivnosti, ovdje je ključno temeljito planiranje, ali i uključenost stručnjaka za svaki od segmenata provedbe projekta, kako bi se što detaljnije isplanirali potrebni troškovi. U provedbi odobrenog projekta ovaj će se dio



pokazati ključnim jer on omogućava provedbu planiranih aktivnosti s minimalnim izmjenama ili prenamjena troškovničkih stavki, koje iako dozvoljene, uvijek traže dodatno vrijeme kojeg je prilikom provedbe projektnih aktivnosti uvijek premalo.

Prilikom planiranja troškova provedbe projekta, posebnu je pažnju potrebno posvetiti detaljnom planiranju troškova. Ne samo da će to omogućiti provedbu u zadanim financijskim i vremenskim limitima već će poslužiti i kao dobar podsjetnik o vrsti troškova uključenih u proračun projekta. Za ovu svrhu se obrazac 'objašnjenja proračunskih stavki' pokazao ključnim.

Kako je već navedeno u prethodnim poglavljima, podjela tj. razdvajanje na prihvatljive i neprihvatljive troškove potrebne za provedbu planiranih projektnih aktivnosti čini važan dio proračuna projekta. Pri tome je opet ključno temeljito proučiti Upute gdje su detaljno navedeni prihvatljivi i neprihvatljivi troškovi provedbe projekta. Pri tome se ne smije izgubiti iz vida da su i jedna i druga 'grupa' troškova potrebne za provedbu projektnih aktivnosti uz razliku što su prihvatljivi za sufinanciranje bespovratnim sredstvima, a neprihvatljivi će uglavnom predstavljati značajan udio prijavitelja u sufinanciranju projektnih aktivnosti.

- Marketinška strategija i poslovni planovi

O dokumentu marketinške strategije već je bilo riječi u prethodnim poglavljima, tako da nećemo ponavljati informacije o sadržaju, koji uglavnom nije zadan, već opetovano naglasiti važnost temeljitog proučavanja zahtjeva iz Uputa i načina bodovanja tj. procjenjivanja pojedinih segmenata pripremljenosti projekta.

- Kontrolna lista – tzv. 'Checklista'

Iako na prvi pogled djeluje kao dokument bez posebne važnosti, pa možda i smisla, prilikom pripreme i 'slaganja' projektne dokumentacije ovakva vrsta podsjetnika se pokazala ključnom za minimaliziranje mogućnosti slanja nepotpune projektne prijave i izbjegavanje odbacivanja projektne prijave kao nepotpune.

Dapače, uputno je već na početku pripreme projektne prijave napraviti još detaljniju vlastitu 'kontrolnu listu' koja će uz popis potrebne dokumentacije uključivati i pojedinačne korake i administrativne zahtjeve koje je potrebno osigurati kako bi se prijava kompletirala na vrijeme.

No, bez obzira na postojanje ili nepostojanje kontrolne liste, ključ pravovremenog kompletiranja projektne prijave leži u vremenski dobro raspoređenom procesu priprema koji će pored pripremanja dokumenata koji sačinjavaju projektnu prijavu uključiti i prikupljanje



svih ostalih administrativnih dokumenata, potvrda i sl. Zajedničko je svim ovim dokumentima da, iako ne pretjerano zahtjevni u smislu pripreme, svi traže vrijeme kako bi ih se kreiralo, potpisalo ovjerilo ili 'ishodovalo' te ih je stoga uputno jednostavno na vrijeme isplanirati i u toku procesa pripreme dokumentacije postepeno prikupljati. Pri tome je važno dobro proučiti propisanu valjanost svakog pojedinog dokumenta i predvidjeti vremenski plan osiguranja.

### **4.3. Pomoć privatnog sektora**

#### **4.3.1. Angažman odgovarajućih konzultanata (gdje je to prikladno)**

Na tržištu poslovnog savjetovanja djeluje veliki broj konzultanata koji nude usluge u: analizi mogućnosti sufinanciranja investicijskih projekata; pripremi projekata; provedbi projekata.

Činjenica je kako tržište konzultanata još nije u potpunosti jasno formirano niti profilirano na način da se može lako i precizno odrediti gdje se može dobiti zadovoljavajuća razina kvalitete tražene usluge. Iz ovog je razloga potrebno birati konzultante, u slučaju da ćete ih uopće angažirati, za one aktivnosti koje će ili nadoknaditi vaš manjak kapaciteta ili omogućiti bolju poziciju u evaluacijskom procesu.

Osnovna pitanja koja si tvrtka treba postaviti u analizi potrebe za konzultantima su:

- Koliki je realni kapacitet internih resursa tvrtke za aktivnosti pripreme, realizacije i provedbe EU financiranog projekta?
  - Nedovoljan kapacitet može rezultirati u: sniženom izgledu realizacije sufinanciranja iz fondova EU-a kroz nedovoljno kvalitetno sastavljenu projektnu dokumentaciju ili nepoznavanje administrativnih zahtjeva pripreme i prijave projekta; nekvalitetnoj provedbi projekta što može uzrokovati snažne negativne efekte za prijavitelja (npr. povrat bespovratnih sredstava)
- Je li nedostatak kapaciteta moguće riješiti internim aktivnostima ili je potrebno nadoknaditi ih vanjskim konzultantima?
  - Nedostatak kapaciteta se može nadoknaditi zapošljavanjem stručnjaka koji će taj nedostatak nadoknaditi ili angažiranjem odgovarajućeg vanjskog konzultanta



- Jesu li kapaciteti i povijesno iskustvo prijavitelja i njegovih internih resursa dostatni za postizanje maksimalnih bodova u evaluacijskom procesu?
- Ako prijavitelj nema internih kapaciteta i iskustva koji se ocjenjuju prilikom evaluacije (iskustvo djelatnika u provedbi sufinanciranih projekata, iskustvo u vođenju projekata slične vrijednosti itd.) tada će se to odraziti i na ostvarenim bodovima u evaluaciji projektnog prijedloga. Angažiranjem vanjskih stručnjaka i uklapanjem istih u projektni tim projekta taj se nedostatak može nadoknaditi

Aktivnosti u kojima vanjski konzultanti mogu biti angažirani u slučaju nedovoljnih kapaciteta prijavitelja:

- Izrada projektne dokumentacije i prijava projekta,
- Vođenje projekta (projektni menadžment),
- Provedba projekta u skladu s pravilima izvještavanja EU-a,
- Priprema i provedba postupaka javne nabave.

#### **4.4. Predaja prijave**

Prilikom predaje projektne prijave na natječaj treba se posebno voditi računa o ispunjavanju svih administrativnih zahtjeva, a posebice o uključivanju svih dokumenata koji je obavezno uključiti u prijavu prilikom predaje.

Upute konkretnih natječaja, ili pripadajuća natječajna dokumentacija, ponekad imaju predložene kontrolne liste pomoću kojih prijavitelj može potvrditi kako je pribavio i uključio svu potrebnu dokumentaciju za prijavu projekta.

No, i uz takvu kontrolnu listu uputno je dodatno osigurati kako neki drugi detalji ne bi doveli do isključivanja projekta u prvoj fazi prijavnog projekta. Neke od banalnih grešaka koje se ponekad čine su:

- Neispravno označavanje paketa/omotnice s projektnom dokumentacijom;
- Izostavljanje numeriranja cijele projektne dokumentacija sukladno pravilima (po mogućnosti rukom upisani brojevi stranica na način da svaka stranica bude upisana na način „X/Y“, a gdje X predstavlja broj konkretne stranice, a Y konačni ukupni broj svih stranica projektne dokumentacije). Svaki posebni dokument može imati svoju posebnu numeraciju, ali je neophodno i na ovaj način označiti sve stranice, a čime projektna dokumentacija predstavlja jednu cjelinu / jedan dokument;
- Izostavljanje predaje traženog broja kopija projektne dokumentacije i/ili projektne dokumentaciju u elektronskom obliku.





Nakon predaje projektne dokumentacije potrebno je pratiti tijek i faze provjere i evaluacije projekta te pravovremeno reagirati na obavijesti i upite provedbenih tijela.

## 5. Administrativna podrška

### 5.1. Održavanje i sadržaj radionica u organizaciji relevantnih institucija

U vrijeme pripremanja natječaja, te također tijekom razdoblja u kojem je najintenzivnija priprema projekata za prijavu (do sada tijekom zatvorenog vremenskog okvira, a od sada vjerojatno tijekom cijelog trajanja korištenja sredstava na raspolaganju), nadležne institucije održavaju radionice i savjetovanja. Na ovim radionicama i savjetovanjima se predstavljaju glavne odlike najavljenih ili aktualnih natječaja, pojašnjavaju se elementi koji prijaviteljima nisu u potpunosti jasni te se pokušava na jasan i precizan način uputiti prijavitelje na najbolji način pripreme prijave.

Od nedavno je aktivan i online servis „esavjetovanje“ (<https://esavjetovanja.gov.hr>) na kojem je već uspješno provedeno nekoliko savjetovanja za natječaj za financiranje malog i srednjeg poduzetništva, a u tijeku su i daljnja savjetovanja koja će pomoći u uspješnoj komunikaciji i boljem razumijevanju između MINPO-a i MSP-a. Svi zainteresirani mogu dati komentar, primjedbu i prijedlog te na taj način utjecati na izmjene elemenata javnog natječaja u skladu sa svojim mogućnostima i potrebama.

Osnovne i centralne radionice i savjetovanja održavaju se u organizaciji Ministarstva poduzetništva i obrta, koje je i najpozvanije za predstavljanje, tumačenje i modifikaciju natječaja i javnih poziva namijenjenih malim i srednjim poduzećima. Ministarstvo u praksi radionice provodi u svim županijama RH, radi približavanja tematike što širem auditoriju i jednakomjernom pristupu svim lokacijama u RH.

Dodatne radionice i savjetovanja održavaju i druge institucije koje na neki način sudjeluju u cijelom procesu i programu financiranja malih i srednjih poduzeća iz fondova EU-a. Neke od tih institucija su:

- Hrvatska banka za obnovu i razvoj,
- Hamag-Bicro,
- Hrvatska gospodarska komora,
- Regionalne razvojne agencije.





Uz navedene prisutne su i edukacije i savjetovanja koje organiziraju privatne tvrtke, koje ih najčešće, za razliku od prije navedenih institucija, održavaju po komercijalnim principima uz naplatu kotizacije.

Uputno je sudjelovanje na radionicama MINPO-a jer se iz prve ruke saznaju informacije o novim promjenama natječaja i novim mogućnostima financiranja te je moguće vrlo jasno i precizno riješiti nedoumice i pitanja koja prijavitelj ima u odnosu na natječaj i njegov cjelokupni proces. Također je vrlo korisno sudjelovati i na radionicama drugih institucija, posebice onih koji će biti na neki način uključeni u provedbu natječaja – poput HBOR-a (radi mogućeg financiranja vlastitih sredstava putem HBOR kredita) ili Hamag-Bicro-a (moguća evaluacija i revizija provedbe projekata).

## ***5.2. Helpdesk kapaciteti***

Institucionalni kapaciteti za pružanje pomoći korisnicima koncentrirani su najvećim dijelom u prije navedenim institucijama. U organiziranom i strukturiranom smislu centar sustava pomoći korisnicima nalazi se u Ministarstvu poduzetništva, s time da se može očekivati kako će u kasnijim etapama realizacije bespovratnih sredstava i provedbe projekta jaku podršku davati i Hamag-Bicro. Pomoć se može realizirati putem već navedenih online e-savjetovanja i radionica, ali pored toga i kroz direktan kontakt i komunikaciju s MINPO-om i Hamag-Bicro-om.

## ***5.3. Evaluacijska procedura***

Svaki natječaj ima propisanu evaluacijsku proceduru i faze kroz koje se prijave kreću od predaje do potencijalnog odobravanja i donošenja odluke o financiranju. Prema najnovije objavljenom javnom pozivu od strane MINPO-a vidljivo je kako evaluacijska procedura ima 6 faza:

1. Zaprimanje i registracija;
2. Administrativna provjera;
3. Provjera prihvatljivosti prijavitelja i aktivnosti;
4. Kvalitativna provjera;



5. Provjera prihvatljivosti izdataka.
6. Odluka o financiranju

Kao i u novo objavljenom javnom pozivu (natječaju) u svakom će sljedećem natječaju biti opisana procedura evaluacije s pripadajućim fazama te se prijavitelji sukladno tome moraju i pripremiti na odgovarajuću komunikaciju s nadležnim institucijama. U nekim fazama može doći do isključenja prijave bez dodatne konzultacije s prijaviteljem (npr. administrativna provjera ili kvalitativna procjena), a u drugim fazama može doći do traženja pojašnjenja. Prijavitelj treba, koliko je to moguće, predvidjeti moguće prepreke i traženje ispravaka te unaprijed odrediti mogući odgovor i reakciju.



## 6. Zaključak

Sredstva sufinanciranja Europske Unije u području malog i srednjeg poduzetništva veća su nego ikada prije i do kraja 2020. godina čekaju nas još mnoge mogućnosti i natječaji kojima će mala i srednja poduzeća moći ostvariti sufinanciranje svojih razvojnih projekata.

U tom smislu potrebno je razvijati i voditi svoje poslovanje, s naglaskom na financijske pokazatelje, i dugoročne planove u skladu s odredbama natječaja i uvažavajući praksu nadležnih tijela u njegovoj provedbi.

Sredstva su tu da se iskoriste, ali nisu sama sebi svrha već predstavljaju samo bonus ili pomoć u razvojnim projektima koje tvrtke i bez ovih izvora imaju u svojim srednjoročnim i dugoročnim strategijama i planovima. Korištenjem ovih sredstava isključivo radi mogućeg kratkotrajnog financijskog efekta, a bez temeljite razrade opravdanosti i dugoročne održivosti ulagačkog projekta, tvrtke se postavljaju u izrazito opasnu poziciju u kojoj ih čekaju mnogi rizici nakon provedbe projekta. Uz stroge kontrole najavljenih i očekivanih rezultata indikatora te zahtjevnu komercijalnu provedbu i efikasnost svakog ulagačkog projekta, neophodno je bespovratna sredstva koristiti samo kao sredstvo uspješne provedbe pažljivo planiranog i analiziranog projekta. U suprotnom se može doći do snažnih negativnih ekonomskih i financijskih efekata i posljedica koje su u drugim državama Europske unije znale i ozbiljno ugroziti pa i uništiti tvrtke koje su koristile sufinanciranje iz fondova Europske unije.

Proceduru prijave treba pažljivo i detaljno planirati, projektna dokumentacija se treba realizirati stručno i u skladu sa svim zahtjevima i propisima svakog predmetnog natječaja te se posebna pažnja mora podariti i provedbi i poštivanju svih administrativnih pravila provedbe projekta. Ako se ovo realizira i ako projekt predstavlja prirodan i opravdan razvoj tvrtke, onda će sredstva biti iskorištena efikasno te će od takvog korištenja korist imati i tvrtka i cijelo gospodarstvo.



Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost projekta „Pružanje usluga poslovnog savjetovanja malim i srednjim poduzetnicima“ – SMEPASS II.

