Izboljševanje podjetniške izkušnje s pomočjo podpornega okolja v Ljubljanski urbani regiji

uredila **Miha Marič** in **Dejan Marinčič**

Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

Izboljševanje podjetniške izkušnje s pomočjo podpornega okolja v Ljubljanski urbani regiji

Urednika
Miha Marič
Dejan Marinčič

December 2025

Naslov
Title

Izboljševanje podjetniške izkušnje s pomočjo podpornega okolja v Ljubljanski urbani regiji
Enhancing the Entrepreneurial Experience Through a Supportive Environment in the Ljubljana Urban Region

Urednika
Editors

Miha Marič
(Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede)

Dejan Marinčič
(Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije)

Recenzija
Review

Jasmina Dlačić
(Univerza v Reki, Ekonomska fakulteta)

Marija Ovsenik
(Univerza Alma Mater Europaea)

Maja Djurica
(Beograjska poslovna in umetniška akademija strokovnih študijev)

Lektoriranje
Language edeting

Veris d.o.o.

Tehnični urednik
Technical editor

Jan Perša
(Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)

Oblikovanje ovitka
Cover designer

Jan Perša
(Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)

Grafika na ovitku
Cover graphic

Ljubljana, Shutterstock, Inc., 2025

Grafične priloge
Graphic material

Viri so lastni, razen če ni navedeno drugače.
Avtorji prispevkov in Marič, Marinčič (urednika), 2025

Založnik
Published by

Univerza v Mariboru
Univerzitetna založba
Slomškov trg 15, 2000 Maribor, Slovenija
https://press.um.si, zalozba@um.si

Izdajatelj
Issued by

Univerza v Mariboru
Fakulteta za organizacijske vede
Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija
https://www.fov.um.si, dekanat.fov@um.si

Izdaja
Edition

Prva izdaja

Vrsta publikacije
Publication type

E-knjiga

Dostopno na
Available at

http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/1080

Izdano
Published at

Maribor, Slovenija, december 2025

Ime projekta
Project name

Izboljševanje podjetniške izkušnje s pomočjo podpornega okolja v Ljubljanski urbani regiji

Številka projekta
Project number

Programa evropske kohezijske politike v obdobju 2021-2027 v Sloveniji z nazivom javnega razpisa "Problemsko učenje študentov v delovnem okolju: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024-2027 (PUŠ v delovno okolje 2024-2027)"

Financer projekta
Project finacier

Projekt sofinancirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije ter Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Univerza v Mariboru

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA VISOKO ŠOLSTVO, ZNANOST IN INOVACIJE

I FEEL SLOVENIA

Sofinancira Evropska unija

RRA LUR
regionalna razvojna agencija
ljubljanske urbane regije

veris

Zahvaljujemo se Veris d.o.o. za lektoriranje.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Univerzitetna knjižnica Maribor

334.7:332.1(497.4Ljubljana)(082)

IZBOLJŠEVANJE podjetniške izkušnje s pomočjo podpornega okolja v Ljubljanski urbani regiji [Elektronski vir] / urednika Miha Marič, Dejan Marinčič. - 1. izd. - E-zbornik. - Maribor : Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba, 2025

Način dostopa (URL): https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/1080

ISBN 978-961-299-088-6 (PDF)
doi: 10.18690/um.fov.9.2025
COBISS.SI-ID 259884803

© Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba
/ *University of Maribor, University of Maribor Press*

Besedilo / *Text* © Avtorji prispevkov in Marič, Marinčič (urednika), 2025

To delo je objavljeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva 4.0 Mednarodna. / *This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License.*

Uporabnikom je dovoljeno tako nekomercialno kot tudi komercialno reproduciranje, distribuiranje, dajanje v najem, javna priobčitev in predelava avtorskega dela, pod pogojem, da navedejo avtorja izvirnega dela.

Vsa gradiva tretjih oseb v tej knjigi so objavljena pod licenco Creative Commons, razen če to ni navedeno drugače. Če želite ponovno uporabiti gradivo tretjih oseb, ki ni zajeto v licenci Creative Commons, boste morali pridobiti dovoljenje neposredno od imetnika avtorskih pravic.

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

ISBN 978-961-299-088-6 (pdf)

DOI https://doi.org/10.18690/um.fov.9.2025

Cena *Price* Brezplačni izvod

Odgovorna oseba založnika *For publisher* prof. dr. Zdravko Kačič, rektor Univerze v Mariboru

Citiranje *Attribution* Marič, M., Marinčič, D. (ur.). (2025). *Izboljševanje podjetniške izkušnje s pomočjo podpornega okolja v Ljubljanski urbani regiji.* Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba. doi: 10.18690/um.fov.9.2025

Univerzitetna založba Univerze v Mariboru

Kazalo

Uvodnik
Editorial
Miha Marič, Dejan Marinčič — 1

1 **Podjetniški ekosistem se ne zgodi po naključju – vloga RRA LUR pri razvoju regije**
An Entrepreneurial Ecosystem Doesn't Happen By Chance – The Role of RRA LUR in the Development of the Region
Dejan Marinčič, Lilijana Madjar, Miha Marič — 3

2 **Izboljševanje podjetniške izkušnje s pomočjo podpornega okolja v Ljubljanski urbani regiji – kadrovskopodporno okolje za podjetništvo**
Improving the Entrepreneurial Experience Through the Support Environment in the Ljubljana Urban Region – HR Support Environment for Entrepreneurship
Vanja Kovačević, Miha Marič — 53

3 **Pravni okvir spodbud za podjetništvo**
Legal Framework Incentives for Entrepreneurship
Ana Taneski, Boštjan Koritnik — 119

4 **Podpora podjetništvu z vidika tehnološkega razvoja**
Support for Entrepreneurship From the Perspective of Technological Development
Lana Podlipnik Giacomelli, Dejan Marinčič — 159

5 **Digitalna preobrazba v podjetniških podjemih**
Digital Transformation in Entrepreneurial Ventures
Tadej Gorta, Goran Vukovič — 219

Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

Uvodnik

MIHA MARIČ, DEJAN MARINČIČ
Urednika monografije

Miha Marič in Dejan Marinčič (urednika) z veseljem predstavljava monografijo, nastalo v okviru projekta »Problemsko učenje študentov v delovno okolje: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024–2027«, ki ga financirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije RS ter ESS+. Monografija je razdeljena na pet poglavij, ki skupaj osvetljujejo ključne dimenzije podjetniškega ekosistema v Ljubljanski urbani regiji, od kadrovskih praks do mreženja in inkubatorskih struktur.

V prvem poglavju avtorji Dejan Marinčič, Lilijana Madjar in Miha Marič predstavijo strateške in operativne pristope Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije (RRA LUR) k razvoju podjetniškega ekosistema. Bralca popeljejo skozi najpomembnejše mejnike razvoja regije, nato pa z intervjujem z dolgoletno direktorico mag. Lilijano Madjar razkrijejo izzive usklajevanja interesov deležnikov, iskanja trajnostnih modelov financiranja in gradnje zaupanja z lokalno skupnostjo. Njena zgodba prikazuje, kako vizija povezovanja preraste v konkretne projekte – od digitalnih mentorstev do mreženjskih dogodkov –, in ponuja smernice za

prihodnost: merljivi kazalniki uspešnosti, interdisciplinarne povezave in aktivno sodelovanje vseh akterjev.

V drugem poglavju Vanja Kovačević in Miha Marič analizirata kadrovsko podporo, ki jo RRA LUR ponuja za podjetniške pobude. Na podlagi obsežne ankete in poglobljenih intervjujev razčlenjujeta, kako mentorstvo, strokovna izobraževanja in razvoj kompetenc ustvarjajo varno okolje za testiranje in rast novih poslovnih modelov. Poudarjata, da so ciljno usmerjeni kadrovski programi temeljni gradnik trajnostnega podjetniškega okolja.

Tretje poglavje prinaša podrobno proučitev pravnih mehanizmov, ki spodbujajo ali onemogočajo podjetniške aktivnosti. Ana Taneski in Boštjan Koritnik razčlenjujeta zakonske okvire, pogodbeno urejanje in regulativne ukrepe, ki zagotavljajo transparentno rabo javnih sredstev in krepitev pravne varnosti deležnikov. Posebno pozornost namenjata tudi uskladitvi lokalnih potreb s širšimi političnimi in družbenimi cilji.

V četrtem poglavju Lana Podlipnik Giacomelli in Dejan Marinčič predstavita tehnološko podporo MSP, ki jo ponuja RRA LUR. Na podlagi primerov interdisciplinarnih svetovalnih projektov razkrivata, kako digitalni programi in svetovanja prispevajo k digitalni zrelosti podjetij, hkrati pa izpostavljata infrastrukturne izzive in potrebo po nadaljnji nadgradnji digitalnih kompetenc.

Peto poglavje sta prispevala Tadej Gorta in Goran Vukovič, ki z analizo spletne ankete in kvalitativnih intervjujev raziskujeta zaznave zaposlenih o digitalni preobrazbi znotraj RRA LUR. Poglobljeno razpravljata o tem, kako organizacijska kultura, strateški pristopi in slog vodenja vplivajo na pripravljenost organizacije, da sprejme in uvede tehnološke spremembe.

Ta monografija, ki združuje teoretična izhodišča, empirične raziskave in konkretne primere iz prakse RRA LUR, ponuja raziskovalcem, oblikovalcem politik, menedžerjem in študentom celovit nabor spoznanj in priporočil za trajnostni razvoj podjetništva v slovenski regiji. Sodelujoči avtorji upamo, da bo služila kot navdih in praktično orodje pri soustvarjanju konkurenčnega in trajnostno naravnanega podjetniškega okolja.

PODJETNIŠKI EKOSISTEM SE NE ZGODI PO NAKLJUČJU – VLOGA RRA LUR PRI RAZVOJU REGIJE

DEJAN MARINČIČ,[1] LILIJANA MADJAR,[1] MIHA MARIČ[2]

[1] Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije, Ljubljana, Slovenija
dejan.marincic@rralur.si, lilijana.madjar@rralur.si
[2] Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
miha.maric@um.si

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.9.2025.1

ISBN
978-961-299-088-6

Ključne besede:
RRA LUR,
regionalni razvoj,
kohezijska politika,
podporno okolje,
podjetništvo

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije (RRA LUR) je osrednja razvojna institucija, ustanovljena leta 2001, ki deluje kot javni zavod za spodbujanje skladnega razvoja v gospodarsko in demografsko najmočnejši slovenski regiji. V skladu z nacionalno zakonodajo in evropskimi usmeritvami deluje kot ključni vezni člen med 25 občinami, državo in Evropsko unijo. Njene osrednje naloge so priprava in izvajanje temeljnih strateških dokumentov, kot so Regionalni razvojni program (RRP), Regionalni prostorski plan (RPP) in Regionalna celostna prometna strategija (RCPS), pridobivanje sredstev EU ter koordinacija in izvedba razvojnih projektov, ki so večinoma sofinancirani iz evropskih kohezijskih sredstev. Agencija se strateško osredotoča na ključna področja, kot so trajnostna mobilnost, krožno gospodarstvo, spodbujanje podjetništva in inovacij, razvoj podeželja ter ohranjanje narave in kulture. Z uspešnimi projekti, kot sta podjetniški program Podjetno nad izzive v Ljubljanski urbani regiji (PONI LUR) in Regionalni center kreativne ekonomije (RCKE), ter aktivnim sodelovanjem v mednarodnih mrežah (EURADA in AER) pomembno krepi inovacijske zmogljivosti, mednarodno prepoznavnost in kakovost življenja v regiji, pri čemer sledi vodilu »Povezani za razvoj«.

Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.9.2025.1

ISBN
978-961-299-088-6

An Entrepreneurial Ecosystem Doesn't Happen By Chance – The Role of RRA LUR in the Development of the Region

Dejan Marinčič, Lilijana Madjar, Miha Marič

[1] Regional Development Agency of Ljubljana Urban Region, Ljubljana, Slovenia
dejan.marincic@rralur.si, lilijana.madjar@rralur.si
[2] University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
miha.maric@um.si

Keywords:
RRA LUR,
regional development,
cohesion policy,
supportive environment,
entrepreneurship

The Regional Development Agency of the Ljubljana Urban Region (RRA LUR) is the central development institution, established in 2001, which operates as a public institute for promoting balanced development in Slovenia's economically and demographically strongest region. In accordance with national legislation and European guidelines, it acts as a key link between the 25 municipalities, the state, and the European Union. Its central task is the preparation and implementation of fundamental strategic documents, such as the Regional Development Programme (RDP), the Regional Spatial Plan (RSP), and the Regional Sustainable Urban Mobility Plan (RSUMP), as well as acquiring EU funds and coordinating and executing development projects, which are mostly co-financed by European cohesion funds. The Agency strategically focuses on key areas such as sustainable mobility, the circular economy, promoting entrepreneurship and innovation, rural development, and the preservation of nature and culture. Through successful projects, such as the entrepreneurial programme »Enterprisingly Tackling Challenges in the Ljubljana Urban Region« (PONI LUR) and the Regional Centre for Creative Economy (RCKE), and through active participation in international networks (EURADA and AER), it significantly strengthens the region's innovation capacities, international recognition, and quality of life, following the motto »Connected for Development«.

University of Maribor Press

1 Uvod

Regionalna politika je osrednji steber sodobnih razvojnih prizadevanj tako v Republiki Sloveniji kot tudi v širšem okviru Evropske unije. Njen temeljni cilj je spodbujanje skladnega in uravnoteženega razvoja, zmanjševanje regionalnih disparitet ter krepitev ekonomske, socialne in teritorialne kohezije. V 21. stoletju njen pomen presega zgolj ekonomsko izravnavanje; v obdobju globalizacije, digitalne preobrazbe in nujnega podnebnega prehoda se regije srečujejo z novimi, kompleksnimi izzivi, ki jih ni mogoče učinkovito reševati s centraliziranimi pristopi (Barca, McCann in Rodríguez-Pose, 2024). Krepitev regionalne ravni postaja odgovor na potrebo po politikah, ki so bližje specifičnim teritorialnim danostim – t. i. pristop, ki temelji na kraju (angleško *place-based approach*). Ta paradigma izhaja iz spoznanja, da ima vsako območje svoj edinstveni »teritorialni kapital«, sestavljen iz geografskih, kulturnih, socialnih in ekonomskih značilnosti, ki ga je treba aktivirati za doseganje trajnostnega razvoja (O'Donoghue et al., 2024).

Evropska unija je to filozofijo vgradila v samo jedro svoje kohezijske politike, ki ni le finančni mehanizem, temveč predvsem metodologija za spodbujanje razvoja »od spodaj navzgor« (*bottom-up*). Načela, kot so upravljanje na več ravneh (*multi-level governance*), partnerstvo med javnim, zasebnim in civilnim sektorjem ter programsko načrtovanje, so postala temeljni kamen razvojnega načrtovanja po vsej Uniji (World Cities, 2023). Ta pristop zagotavlja sodelovanje med različnimi ravnmi oblasti – od nadnacionalne do lokalne – ter s tem povečuje usklajenost in sinergijo med različnimi politikami. Partnersko načelo, zapisano v uredbi o skupnih določbah, zagotavlja vključenost regionalnih in lokalnih oblasti, socialnih partnerjev in civilne družbe v vse faze oblikovanja in izvajanja kohezijske politike, s čimer se krepita legitimnost in učinkovitost razvojnih intervencij (Climate Alliance, 2025).

V tem širšem evropskem okviru je Slovenija po osamosvojitvi stopila na pot gradnje lastnega sistema regionalnega razvoja, ki pa ga zaznamuje pomembna sistemska posebnost: odsotnost formalne, politično-upravne regionalne ravni oblasti. Medtem ko večina evropskih držav pozna regije kot samostojne enote (NUTS 2) z lastnimi pristojnostmi, je Slovenija ostala visoko centralizirana država z močno razdrobljeno lokalno samoupravo (212 občin) (Cohesify, 2017). Ta »institucionalna vrzel« med državo in občinami je ustvarila edinstven položaj za regionalne razvojne agencije (RRA). V slovenskem prostoru so RRA, ustanovljene na ravni 12 razvojnih regij

(NUTS 3), prevzele ključno vlogo povezovalca, mediatorja in *de facto* koordinatorja regionalnega razvoja (SVRK, 2023). Njihova moč ne izvira iz formalne oblasti, temveč iz strokovne avtoritete, interdisciplinarnosti, sposobnosti mreženja in zmožnosti, da lokalne potrebe prevedejo v jezik evropskih projektov in nacionalnih strategij.

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije (RRA LUR) je v tem pogledu paradigmatski primer. Deluje v regiji, ki pooseblja dvojnost slovenskega razvoja. Po eni strani je Ljubljanska urbana regija (LUR) nesporni gospodarski, inovacijski in kulturni motor države, ki ustvarja znaten del nacionalnega BDP in privablja talente. Po drugi strani pa ta izjemna dinamika ustvarja tudi največje razvojne pritiske: prometno preobremenjenost zaradi dnevnih migracij (Mestna občina Ljubljana, 2023), intenzivno in pogosto nenačrtovano suburbanizacijo, ki obremenjuje prostor in okolje, ter naraščajoče socialne in stanovanjske izzive (Network Nature, 2023). Upravljanje teh nasprotij zahteva izjemno mero usklajevanja in strateškega načrtovanja, ki presega zmožnosti posameznih občin.

Analiza delovanja RRA LUR zato presega formalni pregled nalog in projektov. Pomeni razumevanje njenega razvoja od administrativnega telesa, zadolženega za pripravo obveznih regionalnih razvojnih programov, do proaktivnega strateškega akterja, ki sooblikuje prihodnost regije. Ta preobrazba je vidna v postopni specializaciji in osredotočanju na ključna tematska področja, skladno z evropsko usmeritvijo v »pametno specializacijo« (Slovenian Smart Specialisation Strategy – S5). S to strategijo se od regij zahteva, da opredelijo področja, na katerih imajo edinstvene prednosti in največji inovacijski potencial, ter vlagajo vanje (Foray, David in Hall, 2011; Vlada RS, 2021). Delovanje RRA LUR se je tako izoblikovalo okoli strateških stebrov, kot so trajnostna mobilnost, krožno gospodarstvo, podjetništvo s poudarkom na kreativnih industrijah ter skladen razvoj podeželja.

V tem znanstvenem prispevku bo delovanje RRA LUR analizirano skozi prizmo upravljanja na več ravneh in njene vloge kot integratorja v specifičnem institucionalnem okolju. Najprej bodo predstavljeni zgodovinski okvir in pravno-institucionalni temelji. Nato bo sledil poglobljen pregled njenega poslanstva, strateških usmeritev in tematske specializacije. Osrednji del analize bo namenjen ovrednotenju ključnih projektov, saj so ti najbolj konkreten dokaz njene vloge in učinkov. V zaključku bodo spoznanja sintetizirana z namenom, da se celovito

ovrednoti pomen RRA LUR kot modela »mehke« regionalizacije in kot ključnega katalizatorja za trajnostni razvoj Ljubljanske urbane regije.

2 Zgodovinski OKVIR in ustanovitev RRA LUR

Ustanovitev in razvoj RRA LUR sta neločljivo povezana z dvojnim procesom: poosamosvojitveno tranzicijo Slovenije in njenim vključevanjem v Evropsko unijo. Proces regionalizacije, formaliziran s sprejetjem *Zakona o spodbujanju skladnega regionalnega razvoja* (ZSRR) leta 1999, ni bil zgolj notranjepolitična odločitev, temveč tudi strateška nujnost. Bil je ključni pogoj za izpolnjevanje meril za članstvo v EU in za vzpostavitev institucionalnega okvira, ki bi omogočil učinkovito črpanje predpristopnih in pozneje kohezijskih sredstev (ESPON, 2018). Ustanovitev dvanajstih regionalnih razvojnih agencij je bila neposredna implementacija tega zakona, s katero je Slovenija vzpostavila arhitekturo, potrebno za izvajanje evropske kohezijske politike na teritorialni ravni NUTS 3.

V tem okviru je LUR, ki je teritorialno identična Osrednjeslovenski statistični regiji, že na prelomu tisočletja izkazovala izrazito dvojnost. Po eni strani je bila s koncentracijo prebivalstva, gospodarske moči (ustvarja približno 38 % slovenskega BDP), raziskovalno-razvojnih dejavnosti in delovnih mest nesporni nacionalni center (GZS, 2023). Po drugi strani pa so se prav zaradi tega uspeha pojavili kompleksni razvojni izzivi. Intenzivna in pogosto prostorsko neusklajena suburbanizacija je vodila v izgubo kmetijskih zemljišč in povečane pritiske na okolje. Posledično je skokovito narasla prometna obremenjenost, saj v Ljubljano dnevno migrira več kot 140.000 oseb, večinoma z osebnimi vozili, kar povzroča zastoje, onesnaženost zraka in visoke emisije toplogrednih plinov (Nared in Bole, 2020). Ta paradoks – kjer je regija hkrati motor razvoja in žrtev lastnega uspeha – je ustvaril očitno potrebo po institucionalnem mehanizmu, ki bi presegel administrativne meje 25 občin in bi lahko usklajeval razvojne interese ter vodil regijo po poti trajnostnega razvoja.

2.1 Ustanovitev javnega zavoda: model metropolitansko vodenega regionalizma

Formalni temelj za nastanek RRA LUR je bil postavljen, ko je Mestni svet Mestne občine Ljubljana (MOL) 15. januarja 2001 sprejel *Odlok o ustanovitvi Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije* (UL RS, št. 6/01). Izbira pravnoorganizacijske oblike

javnega zavoda, skladno z določbami *Zakona o zavodih* (ZZ), ni bila naključna. Ta status agenciji podeljuje neprofitni značaj in jo opredeljuje kot organizacijo, ki deluje v javnem interesu. To je ključnega pomena, saj ji omogoča, da nastopa kot upravičen prejemnik javnih sredstev tako iz nacionalnega proračuna kot tudi iz različnih evropskih skladov, ki so postali njen glavni vir financiranja razvojnih projektov.

Ključni element ustanovitvenega akta, ki opredeljuje naravo agencije, je določitev ustanoviteljskih pravic. Z izključnim ustanoviteljstvom Mestne občine Ljubljana Odlok institucionalizira prevladujočo vlogo, ki jo ima glavno mesto znotraj regije. Čeprav Odlok predvideva možnost pristopa drugih občin, je njihov skupni delež omejen na največ 49 %, kar zagotavlja, da strateške usmeritve agencije ostanejo tesno povezane z razvojnimi interesi prestolnice. Takšna struktura odraža model »metropolitansko vodenega regionalizma«, kjer osrednje mesto prevzame pobudo in odgovornost za koordinacijo razvoja širšega funkcionalnega območja (Zimmermann in Tosics, 2011). To ni bila posledica koalicije enakovrednih partnerjev, temveč pragmatična in strateška pobuda osrednjega mesta, ki je prepoznalo nujnost po strokovnem instrumentu za vodenje regionalnega razvoja in obravnavanje skupnih izzivov, predvsem na področju prometa in prostora. Dejstvo, da funkcijo predsednika Sveta LUR, ključnega organa odločanja, tradicionalno zaseda župan Ljubljane, to razmerje moči še dodatno utrjuje.

2.2 Ključni zgodovinski mejniki

Zgodovino RRA LUR zaznamuje postopen razvoj od primarno administrativne vloge do vloge proaktivnega strateškega inovatorja. Ta razvoj je tesno povezan s cikli evropske kohezijske politike in spreminjajočimi se razvojnimi paradigmami. Že selitev sedeža RRA LUR v prostore Tehnološkega parka Ljubljana je bila simbolno dejanje, ki je odražalo strateško preusmeritev od splošnega regionalnega načrtovanja k aktivnemu spodbujanju inovativnosti in podjetništva, skladno z usmeritvami takratne Lizbonske strategije in pozneje strategije Evropa 2020.

Osrednji mejniki so bili cikli priprave regionalnih razvojnih programov (RRP). Medtem ko je priprava RRP za obdobje 2007–2013 agencijo utrdila kot ključnega nosilca regionalnega načrtovanja, je naslednje obdobje 2014–2020 prineslo bistven premik. Zahteve po »pametni specializaciji« (S5) so jo spodbudile, da je presegla vlogo pasivnega usklajevalca in prevzela aktivno vlogo pri opredeljevanju regionalnih

konkurenčnih prednosti, kot sta kreativna ekonomija in trajnostna mobilnost. Tudi zadnji RRP za obdobje 2021–2027 je nastajal pod močnim vplivom evropskih usmeritev, predvsem evropskega zelenega dogovora in digitalne preobrazbe.

Pomemben mejnik v širitvi delovanja je ustanovitev lokalne akcijske skupine (LAS) Za mesto in vas leta 2015. S tem je RRA LUR prevzela vlogo koordinatorja za izvajanje pristopa CLLD (lokalni razvoj, ki ga vodi skupnost), s čimer je okrepila svoje delovanje na področju razvoja podeželja ter povezovanja urbanih in ruralnih območij (EU CAP Network, 2015).

Prepoznavnost agencije in potrditev njene uspešnosti so prinesle tudi številne prejete nagrade, kot sta Evropska nagrada za spodbujanje podjetništva (EEPA) in nagrada združenja EURADA. Izjemen uspeh projekta PONI LUR (Podjetno nad izzive), ki spodbuja podjetništvo med brezposelnimi in je bil prepoznan kot ena od najboljših praks v Sloveniji, dokazuje, da je agencija uspešno prešla iz vloge strateškega načrtovalca v vlogo učinkovitega izvajalca, ki s konkretnimi ukrepi prispeva h gospodarski in socialni koheziji regije (RRA LUR, 2024).

3 Poslanstvo, strateške usmeritve in naloge: Arhitektura regionalnega razvoja

Delovanje RRA LUR temelji na jasno opredeljenem poslanstvu, viziji in naboru strateških nalog, ki so določene tako v ustanovitvenem aktu kot tudi v krovni nacionalni in evropski zakonodaji. Ta struktura pa ni statična, temveč je dinamičen okvir, znotraj katerega agencija nenehno prevaja abstraktne cilje v konkretne razvojne intervencije. Za razumevanje delovanja RRA LUR je zato treba analizirati tri medsebojno povezane ravni: njeno temeljno filozofijo (poslanstvo in vizijo), kompleksno pravno-institucionalno okolje, v katerem deluje, in strateško izbiro tematskih področij, ki predstavljajo njen odziv na specifične regionalne izzive.

3.1 Poslanstvo in vizija: filozofija partnerskega soustvarjanja

Uradno poslanstvo agencije, opredeljeno kot »odkrivanje potencialov v regiji ter načrtovanje in soustvarjanje njenega trajnostnega razvoja«, presega vlogo zgolj tehničnega izvajalca. Besedi »odkrivanje« in »soustvarjanje« nakazujeta na proaktivno in moderatorsko funkcijo. Agencija ni mišljena kot pasivni prejemnik navodil,

temveč kot katalizator, ki prepoznava speče potenciale – tako ekonomske kot tudi socialne in kulturne – ter mobilizira regionalne deležnike za njihovo aktivacijo. Ta pristop je neposredno povezan z načelom partnerstva, ki je temeljni kamen evropske kohezijske politike in je v slovenski pravni red prenesen z ZSRR. Slogan agencije, »Povezani za razvoj«, tako ni le marketinška fraza, temveč jedrnat povzetek njene metodologije dela, ki temelji na nenehnem dialogu in iskanju sinergij med občinami, gospodarstvom, raziskovalno-izobraževalnimi institucijami in civilno družbo (model četverne vijačnice, ang. *quadruple helix*) (EK, 2016).

Vizija, usmerjena v »celovit in uravnotežen napredek«, odraža zavedanje o kompleksnosti sodobnega razvoja. Poudarek ni le na gospodarski rasti, ampak na njeni usklajenosti s »preudarno rabo naravnih virov, energije in prostora«, kar je neposreden odziv na okoljske pritiske v regiji. Vključitev trajnostne mobilnosti, izkoriščanja kreativnega potenciala in zagotavljanja dostopnih javnih storitev kaže na celosten pristop, ki stremi k izboljšanju kakovosti življenja v najširšem smislu in je skladen s cilji trajnostnega razvoja Agende 2030 (OZN, 2015).

3.2 Okvir upravljanja na več ravnehin strateška področja delovanja

Delovanje RRA LUR je vpeto v večplasten pravno-institucionalni okvir, ki agencijo postavlja v edinstven, a hkrati zahteven položaj mediatorja v sistemu upravljanja na več ravneh (MLG). Ta sistem zaznamujeta delitev pristojnosti in soodvisnost med evropsko, nacionalno, regionalno in lokalno ravnjo, kar zahteva nenehno usklajevanje in pogajanja (Hooghe in Marks, 2003).

3.2.1 Vloga mediatorja v sistemu upravljanja na več ravneh

Na nacionalni ravni sta za delovanje RRA LUR ključna dva zakona:

1. **Zakon o spodbujanju skladnega regionalnega razvoja (ZSRR):** ta zakon v svojih različicah (prvotni ZSRR iz leta 1999, ZSRR-1, ZSRR-2) predstavlja krovni pravni temelj za celotno regionalno politiko v Sloveniji. Določa cilje regionalnega razvoja, opredeljuje razvojne regije kot temeljne teritorialne enote za načrtovanje in nalaga pripravo RRP. V tem okviru zakon izrecno opredeljuje vlogo regionalnih razvojnih agencij kot ključnih izvajalskih institucij, ki so pooblaščene za pripravo RRP in izvajanje drugih nalog s področja regionalne

strukturne politike. RRA LUR je na podlagi tega zakona formalni nosilec priprave RRP za Ljubljansko urbano regijo.

2. **Zakon o zavodih (ZZ):** ta zakon sistemsko ureja ustanavljanje in delovanje javnih zavodov v Sloveniji. Določa pravnoorganizacijsko obliko RRA LUR, kar ima pomembne posledice. Status javnega zavoda pomeni, da agencija deluje v javnem interesu, da je njeno delovanje neprofitno ter da zanjo veljajo specifična pravila glede upravljanja, nadzora in financiranja. Ta status ji omogoča, da deluje kot upravičen prejemnik javnih sredstev, tako iz nacionalnega proračuna kot tudi iz različnih evropskih skladov, in da izvaja naloge, ki ji jih poverita ustanovitelj in država.

Ta dvoravenski nacionalni okvir je nadgrajen z evropskimi uredbami, ki določajo pravila kohezijske politike. RRA LUR se tako znajde v vlogi ključnega posrednika: interese, potrebe in projektne ideje lokalnih deležnikov (pristop »od spodaj navzgor«) mora prevesti v jezik in obliko, ki sta skladna s strateškimi prioritetami države (npr. *Strategija razvoja Slovenije 2050*) in Evropske unije (npr. *evropski zeleni dogovor, digitalna agenda za Evropo*) (pristop »od zgoraj navzdol«). Ta »prevajalska« funkcija je bistvena za uspešno delovanje. Agencija ne more biti zgolj pasivni izvajalec želja lokalnih skupnosti, saj bi takšni projekti pogosto ostali brez financiranja. Za zagotavljanje sredstev mora lokalne pobude vključiti v širše strateške zgodbe, jih nadgraditi z inovativnimi komponentami in zagotoviti njihovo skladnost z evropskimi cilji.

3.2.2 Regionalni razvojni program: od strategije do akcije

Osrednje orodje za izvajanje te mediatorske vloge je RRP. Priprava RRP za vsako programsko obdobje EU je najpomembnejša zakonsko določena naloga agencije. Ta proces daleč presega zgolj pisanje dokumenta; gre za kompleksen cikel strateškega načrtovanja, ki vključuje:

1. **analizo stanja:** zbiranje in analiza statističnih podatkov, izvedba analize SWOT ter opredelitev ključnih razvojnih izzivov in potencialov regije;
2. **partnersko usklajevanje:** izvedba številnih delavnic in posvetovanj z občinami, podjetji, nevladnimi organizacijami in drugimi deležniki za oblikovanje skupne vizije in prioritet;

3. **določitev ciljev in ukrepov:** na podlagi analize in usklajevanja se določijo strateški cilji, prednostne osi in konkretni ukrepi za njihovo doseganje;
4. **pripravo nabora projektov:** zbiranje in vrednotenje projektnih predlogov, ki prispevajo k zastavljenim ciljem;
5. **dogovor za razvoj regije:** RRP je podlaga za pripravo »Dogovora za razvoj regije« (DRR), ključnega izvedbenega dokumenta, ki ga podpišejo predstavniki regije in države. Ta dokument vsebuje seznam prednostnih projektov, ki so upravičeni do sofinanciranja iz nacionalnih in evropskih sredstev (SVRK, 2022).

3.2.3 Strateška tematska področja: odziv na regionalne izzive

Tekom let je RRA LUR svoje splošno poslanstvo konkretizirala v nekaj ključnih, tematsko osredotočenih področij delovanja. Ta specializacija ni naključna, temveč je strateška odločitev, skladna s paradigmo strategije pametne specializacije (S5), s katero se od regij zahteva, da opredelijo svoje edinstvene prednosti in vlagajo vanje (Foray, 2014). S tem je agencija iz splošne razvojne institucije prerasla v proaktivno, tematsko usmerjeno vozlišče znanja.

1. **Trajnostna mobilnost:** Zaradi izjemne prometne obremenjenosti je to področje postalo absolutna prioriteta. Delovanje RRA LUR presega pripravo Celostnih prometnih strategij (CPS oz. SUMP); agencija aktivno vodi in izvaja pilotne projekte za spodbujanje javnega prevoza, kolesarjenja (npr. vzpostavitev regionalnega sistema izposoje e-koles), pešačenja in novih oblik mobilnosti (npr. prevozi na zahtevo). Ta prizadevanja so neposredno usklajena z evropsko *Strategijo za trajnostno in pametno mobilnost*, katere cilj je za 90 % zmanjšati emisije iz prometa do leta 2050 (EK, 2020).
2. **Gospodarstvo, podjetništvo in kreativnost:** Ta steber je osredotočen na krepitev konkurenčnosti regionalnega gospodarstva. Poleg podpore malim in srednjim podjetjem (MSP) ter zagonskim podjetjem (npr. projekt PONI LUR) je poseben poudarek na kreativni ekonomiji. Ustanovitev RCKE je bila strateška poteza za izkoriščanje potenciala sektorja, ki temelji na znanju, inovativnosti in ustvarjalnosti. Ta usmeritev je skladna s spoznanji, da kulturne in kreativne industrije niso le pomemben gospodarski sektor, ampak tudi ključni dejavnik za spodbujanje inovacij v drugih, bolj tradicionalnih panogah (učinki prelivanja) (KEA European Affairs, 2009).

3. **Okolje, prostor in krožno gospodarstvo:** Ta steber se nanaša na okoljske pritiske regije. Delovanje vključuje naloge s področja regionalnega prostorskega načrtovanja, varovanja naravne dediščine (npr. na območju Krajinskega parka Ljubljansko barje) in predvsem spodbujanje prehoda v krožno gospodarstvo. S sodelovanjem v projektih, ki spodbujajo renaturacijo zaščitenih živalskih in rastlinskih vrst in habitatov, industrijsko simbiozo, ponovno uporabo in recikliranje, agencija sledi ciljem *evropskega zelenega dogovora* in *akcijskega načrta za krožno gospodarstvo*, ki vidita krožnost kot ključ do podnebno nevtralne in z viri gospodarne Evrope (EK, 2020).
4. **Razvoj podeželja:** Čeprav je LUR urbana regija, obsega tudi pomembna podeželska območja. Agencija njihov razvoj aktivno podpira z vodenjem dveh lokalnih akcijskih skupin (LAS), ki delujeta po pristopu CLLD (lokalni razvoj, ki ga vodi skupnost). Ta pristop, ki ga močno podpira evropska kmetijska in regionalna politika, omogoča lokalnim prebivalcem, da sami odločajo o razvojnih projektih na svojem območju, s čimer se krepi socialni kapital in ohranja vitalnost podeželja (ENRD, 2024).
5. **Kultura in dediščina:** V zadnjem obdobju je agencija okrepila svojo vlogo tudi na področju kulture. Priprava *Strategije razvoja kulture v LUR 2023–2027* na podlagi izkušenj iz kandidature Ljubljane za Evropsko prestolnico kulture kaže na premik k razumevanju kulture kot strateškega razvojnega vira. Ta pristop je skladen z naraščajočim poudarkom EU na vlogi kulture in dediščine pri krepitvi evropske identitete, spodbujanju trajnostnega turizma in izboljšanju kakovosti bivanja, kar je posebej izpostavljeno v pobudi Novi evropski Bauhaus (EK, 2024).

S to premišljeno tematsko specializacijo RRA LUR ne odgovarja le na neposredne potrebe regije, ampak se hkrati umešča kot pomembna partnerica v širšem evropskem razvojnem prostoru, ki je sposobna izvajati najsodobnejše politike in pristope.

4 Vidnejša sodelovanja in projekti na področju podjetništva

V zadnjem desetletju in pol je bila RRA LUR izjemno dejavna na področju mednarodnega sodelovanja. S svojo prisotnostjo v številnih evropskih in globalnih mrežah, organizacijo študijskih obiskov, aktivnim sodelovanjem v strokovnih skupinah ter oblikovanjem partnerstev za izvedbo projektov je okrepila svojo vlogo

povezovalca med lokalnim razvojem in širšimi evropskimi cilji. S tovrstnim sodelovanjem je prispevala k uresničevanju razvojnih prioritet regije ter hkrati spodbujala prenos znanja, izmenjavo dobrih praks in podporo inovativnim pristopom.

RRA LUR že desetletja na podlagi sodelovanja s Slovenskim gospodarskim in raziskovalnim združenjem (SBRA) v Bruslju aktivno krepi svojo prisotnost v evropskem prostoru. Povezovanje s to ključno organizacijo je pomembna priložnost za vključevanje v evropske projekte, prenos dobrih praks ter soustvarjanje politik na področju raziskav, inovacij in regionalnega razvoja (Slovensko gospodarsko in raziskovalno združenje, 2025). Sodelovanje s SBRA ji odpira dodatne možnosti za vzpostavljanje povezav z evropskimi institucijami, raziskovalnimi organizacijami in gospodarskimi deležniki. Agencija bo zato tudi v prihodnje krepila sodelovanje s to pomembno institucijo z namenom večje vključenosti regije v evropske razvojne tokove.

RRA LUR je bila skupaj z Regionalnim centrom kreativne ekonomije (RCKE), ki deluje pod njenim okriljem, od leta 2015 do leta 2023 vključena v Zvezo evropskih oblikovalskih združenj (BEDA), največje predstavniško telo za oblikovanje v Evropi. Članstvo v zvezi ji je omogočalo krepitev partnerstev z organizacijami številnih evropskih držav ter aktivno sodelovanje pri promociji oblikovanja in inovacij za evropsko gospodarstvo. Prek zveze je RRA LUR prispevala k vključevanju oblikovanja v podjetja, vladne institucije in institucije EU ter sodelovala pri oblikovanju politik, ki koristijo sektorju. V okviru zveze je RRA LUR leta 2022 postala tudi članica pobude Novi evropski Bauhaus (NEB), tj. ustvarjalne in interdisciplinarne pobude na evropski ravni, ki se zavzema za gradnjo estetskih, trajnostnih in vključujočih življenjskih okolij (RRA LUR, 2022).

RRA LUR kot članica Evropskega združenja razvojnih agencij (EURADA), v katero je vključena od leta 2017, dejavno sodeluje pri krepitvi mednarodnih povezav in razvoju projektnih pobud na evropski ravni. Sodeluje na skupščinah, strokovnih srečanjih in v delovnih skupinah, kjer izmenjuje izkušnje in dobre prakse z razvojnimi agencijami iz vse Evrope. Leta 2018 je za RCKE prejela nagrado EURADE za najboljšo dobro prakso na področju podjetništva (EURADA, 2018). Med pomembnejšimi oblikami sodelovanja sta tudi vključevanje v delovne skupine, kot je bila delovna skupina za krepitev odnosov z institucijami EU (2020), in dejavna

udeležba na vsebinsko pomembnih dogodkih, med drugim na dogodku Inovacijski ekosistemi za prihodnost Evrope, ki ga je istega leta organiziral Evropski svet za inovacije, spletnem seminarju z naslovom Gospodarsko okrevanje turizma po COVID-19 in številnih drugih.

RRA LUR ima pomembno vlogo tudi v okviru Skupščine evropskih regij (Assembly of European Regions (AER)), s katero sodeluje od leta 2019. Direktorica RRA LUR Lilijana Madjar od leta 2022 opravlja funkcijo podpredsednice za področje javnih storitev, digitalizacije in kohezije (Assembly of European Regions, 2024). Sodelovala je na več strateških dogodkih, kot sta evropsko srečanje regij (2022) in črnomorski vrh (2024), ter na rednih srečanjih izvršilnega odbora, na katerih so bile obravnavane teme evropske kohezijske politike, digitalne preobrazbe in regionalnega sodelovanja.

Na področju trajnostne mobilnosti RRA LUR v sodelovanju z Mestno občino Ljubljana že več let sodeluje z evropsko mrežo POLIS: mesta in regije za inovacije v transportu, v okviru katere predstavlja dobre prakse regije ter aktivno prispeva k oblikovanju politik za pametni in trajnostni promet. Redna udeležba in predstavitve na letnih konferencah ter sodelovanje na okroglih mizah agenciji omogočata, da širši strokovni javnosti predstavi svoje inovativne pristope in izkušnje ter hkrati krepi sodelovanje z evropskimi mesti in regijami na področju mobilnosti (POLIS Network, 2025).

RRA LUR v mreži CIVINET Slovenija – Hrvaška – JV Evropa sodeluje od leta 2015, kar ji je omogočilo krepitev partnerstev z mestnimi in regijskimi deležniki na področju trajnostne mobilnosti. V tem okviru je sodelovala pri številnih projektih, dogodkih in pripravi strateških dokumentov, usmerjenih v razvoj kolesarskega prometa in trajnostnega javnega prevoza. Pomembno je prispevala tudi k dogovorom za vzpostavitev mednarodne kolesarske povezave EUROVELO 9, ki povezuje regije v smeri sever–jug Evrope. Sodelovanje v projektu ProSUMP: Regionalna izmenjava znanja in dobrih praks o Celostnih prometnih strategijah v državah Zahodnega Balkana agenciji omogoča prenos dobrih regijskih praks mobilnosti ter izvajanje aktivnosti osrednjega promotorja trajnostne mobilnosti in prenosa trajnostnih praks v prostoru Jugovzhodne Evrope. Projekt poteka od leta 2022 do leta 2025 v programu, ki ga sofinancirajo nemško zvezno ministrstvo za gospodarsko sodelovanje in razvoj (BMZ), nemško združenje za mednarodno

sodelovanje (GIZ GmbH) iz regijskega sklada za območje Jugovzhodne Evrope in Evropska unija.

Evropska komisija je leta 2023 RRA LUR povabila k sodelovanju v skupini strokovnjakov za mobilnost v mestih (EGUM), in sicer v podskupino za javni prevoz in deljeno mobilnost. Skupina je bila ustanovljena kot podpora pri izvajanju evropskega okvira za mobilnost v mestih ter za spodbujanje dialoga in soustvarjanja ukrepov med mesti, regijami in drugimi deležniki (Evropska komisija, 2025). RRA LUR s tem aktivno prispeva k oblikovanju evropskih prometnih politik in utrjuje vlogo regij pri razvoju trajnostnih rešitev za mobilnost. Srečanja skupine potekajo šestkrat letno, predstavniki agencije pa na njih redno sodelujejo z vsebinskimi prispevki s področja regijske prometne politike in trajnostne mobilnosti.

V okviru Urbane agende za EU je bilo vzpostavljenih več tematskih partnerstev za izboljšanje upravljanja na več ravneh ter vključevanja mest in regij v oblikovanje evropskih urbanih politik. RRA LUR je sodelovala v dveh partnerstvih: kultura in kulturna dediščina ter urbana mobilnost. V partnerstvu za kulturo in kulturno dediščino (2019–2021) je sodelovala skupaj z Ministrstvom za okolje in prostor ter Ministrstvom za kulturo (Urbana agenda za EU, 2025). V letu 2020 je prispevala k dopolnitvam osnutka akcijskega načrta in sodelovala pri pripravi končne različice dokumenta. Aktivno je sodelovala na spletnih delavnicah, zlasti pri oblikovanju vsebin s področja kulturnih in kreativnih industrij. Novembra istega leta je sodelovala na dogodku Forum urbane agende za EU, kjer je bil predstavljen akcijski načrt in usmeritve za njegovo izvajanje. V partnerstvu za urbano mobilnost (2021–2022) je RRA LUR sodelovala pri oblikovanju predlogov za bolj trajnostne rešitve za mobilnost in prispevala k izmenjavi dobrih praks med evropskimi mesti (Urbana agenda za EU, 2025). S sodelovanjem v obeh partnerstvih je okrepila svoj prispevek k razvoju trajnostnih urbanih politik na ravni EU.

V okviru programa za mednarodno urbano in regionalno sodelovanje (IURC) je RRA LUR na področju spodbujanja razvoja inovacijskega ekosistema vzpostavila partnerstva z regijami Mehike (2018), Japonske (2022) in Kitajske (2023). Povezovanje evropskih in mednarodnih strokovnjakov je omogočilo izmenjavo znanj in prenos dobrih praks na področju inovacij. Ob študijskem obisku japonske delegacije v Ljubljani je RRA LUR organizirala dvostranska srečanja med japonskimi in slovenskimi podjetji ter uspešno povezala dve slovenski podjetji, dejavni na

področju robotike in navidezne resničnosti. V sodelovanju z organizacijo Guangzhou Global Star Investment Ltd. iz Kitajske je agencija podpisala protokol o sodelovanju na področjih zelenega razvoja, izobraževanja in mobilnosti, s čimer je dodatno okrepila podporo slovenskim podjetjem pri vstopu na kitajski trg (RRA LUR, 2022).

RRA LUR je od leta 2023 vključena v evropsko platformo Hubs4Circularity, v okviru katere sodeluje v svetovalni skupini za industrijsko-urbano simbiozo in krožno gospodarstvo. Na srečanjih, ki potekajo nekajkrat letno, predstavniki agencije obravnavajo strateške izzive energetskega prehoda, evidentiranje bioloških virov ter spodbujanje povezovanja med industrijskimi in urbanimi sistemi, kar dopolnjuje regionalna prizadevanja za zeleno preobrazbo (Hubs4Circularity, 2025).

Strateška razvojno-inovacijska partnerstva (SRIP), ki so del slovenske strategije pametne specializacije, so namenjena povezovanju gospodarstva, raziskovalnih institucij in javnega sektorja za razvoj ključnih področij z visoko dodano vrednostjo. V Sloveniji deluje devet takšnih partnerstev. RRA LUR je od leta 2023 dejavna v SRIP Zdravje–medicina, kjer sodeluje pri oblikovanju razvojnih prioritet, povezuje regionalne deležnike in podpira projekte s področja inovacij v zdravstvu, s čimer prispeva k višji kakovosti zdravstvenih storitev in krepitvi povezav med znanostjo, gospodarstvom in javnim sektorjem. Leta 2024 je pristopila tudi v SRIP Pametna mesta in skupnosti, ki deluje pod vodstvom Inštituta Jožef Stefan (SRIP Pametna mesta in skupnosti, n. d.). Kot članica partnerstva je sodelovala pri pripravi akcijskega načrta in se udeležila skupščine, kjer je prispevala k oblikovanju razvojnih smernic za pametna urbana okolja.

V zadnjem desetletju je RRA LUR imela pomembno vlogo pri organizaciji in izvedbi številnih študijskih obiskov za mednarodne delegacije, s čimer je krepila medinstitucionalno sodelovanje in mednarodno izmenjavo znanj. Med drugim je gostila delegacije razvojne agencije RRA Srem, predstavnike Turčije in različnih držav Zahodnega Balkana, s katerimi je delila izkušnje s področja energetske učinkovitosti, zelene preobrazbe, trajnostnega turizma in podjetništva. Poleg tega je v sodelovanju s Svetovno banko pripravila študijski obisk za predstavnike mesta Niš in srbskega ministrstva, ki jim je predstavila dobre prakse urbanega načrtovanja v Ljubljani in Mariboru. RRA LUR redno organizira tudi študijske obiske v okviru evropskih in drugih mednarodnih projektov. Med odmevnejšimi je bil obisk za

predstavnike Norveške, Islandije in Lihtenštajna v okviru programa Norveški finančni mehanizem, kjer je bila v ospredju izmenjava znanj s področja inovacij in krožnega gospodarstva. V okviru programa IURC je RRA LUR organizirala tudi študijske obiske za predstavnike regij Mehike, Japonske in Kitajske, na katerih je predstavila slovenski inovacijski ekosistem ter omogočila izmenjavo znanja in dobrih praks s področja regionalnega razvoja in inovacij (RRA LUR, 2023).

RRA LUR je z intenzivnim delovanjem v mednarodnem prostoru v zadnjih petnajstih letih utrdila svojo vlogo prepoznavnega evropskega partnerja. S povezovanjem z regijami po Evropi, Aziji in Balkanu, vključevanjem v strokovne skupine in evropske pobude ter promocijo regije na ključnih dogodkih je bistveno prispevala k večji prepoznavnosti Ljubljanske urbane regije, prenosu inovativnih rešitev in uresničevanju razvojnih ciljev za dosego trajnostne, povezane in odporne prihodnosti (RRA LUR, 2024).

Velik potencial regije izhaja iz celovitega pristopa pri prepoznavanju in uresničevanju priložnosti, ki jih prinaša prehod iz linearnega v krožno gospodarstvo. Ta pristop vključuje razvoj naprednih ekonomskih modelov, usmerjenih v učinkovito rabo virov, premišljeno izbiro materialov, ponovno uporabo ter spodbujanje odgovornega potrošništva med vsemi generacijami in družbenimi skupinami.

V letu 2018 je Evropska komisija Ljubljansko urbano regijo prepoznala kot eno od šestih evropskih regij, ki imajo potencial za spodbujanje MSP pri prehodu v krožno gospodarstvo. Pripravljen je bil akcijski načrt *Pospešimo prehod v krožno Ljubljansko urbano regijo* (RRA LUR, 2018) za spodbujanje podjetij pri uvajanju krožnih praks. Hkrati je s projekti, kot sta *Strategija varstva in razvoja zelene infrastrukture LUR* (RRA LUR, 2019) in *Lokalna borza živil* (RRA LUR, 2018), dejavno stopila med evropske regije, ki aktivno sledijo ciljem trajnostnega razvoja. Na podlagi intenzivnega sodelovanja z občinami in participativnega procesa, ki je vključeval širok krog prebivalcev, je kot ena prvih evropskih regij pripravila dokument *Celostna prometna strategija LUR* (RRA LUR, 2018). Obenem se Ljubljana kot pomembno regijsko središče umešča na evropski zemljevid trajnostnih mest (zelena evropska prestolnica 2016, vključenost v mrežo »Circular Cities«, prva evropska prestolnica »brez odpadka«), ki s svojimi aktivnostmi pomembno prispevajo k prehodu v krožno gospodarstvo. Krožno gospodarstvo s preobrazbo poslovnih modelov podjetjem odpira nove poslovne priložnosti. Potencial regije se tako kaže v izvajanju projektov,

ki bodo podjetjem omogočili preobrazbo poslovnih modelov za ustvarjanje krožnih rešitev in izmenjavo virov (industrijska simbioza).

RRA LUR je v okviru Regionalnega razvojnega programa Ljubljanske urbane regije 2021–2027 (RRP LUR 2021–2027), najpomembnejšega strateškega razvojnega dokumenta regije, izpostavila tudi krožno gospodarstvo, ki tako predstavlja enega od ključnih razvojnih programov – Prehod regije v krožno gospodarstvo (RRA LUR, 2023).

RCKE, ki je bil ustanovljen leta 2012 pod okriljem RRA LUR, je osrednja platforma za razvoj kulturnega in kreativnega ekosistema v regiji. Njegovo poslanstvo je spodbujanje kreativnega podjetništva s povezovanjem ustvarjalcev, podjetij in javnih institucij z namenom, da ustvarjalni potencial postane temelj trajnostnega družbenega in ekonomskega razvoja (RRA LUR, 2025). Velik poudarek daje mednarodnemu sodelovanju, saj vključevanje v evropske razvojne tokove odpira vrata novim trgom in izmenjavi znanja.

Ključni korak k mednarodni prepoznavnosti in vplivu je bilo članstvo RCKE v mednarodni organizaciji BEDA (Zveza evropskih oblikovalskih združenj), v katero se je center vključil leta 2014. To članstvo omogoča neposreden dostop do evropskih oblikovalskih znanj, sodelovanje pri sooblikovanju evropskih razvojnih politik in povezovanje z odločevalci na ravni EU, s čimer RCKE utrjuje svojo strokovno podlago in zagovorniško vlogo (BEDA, 2023). Center je bil vključen v številne čezmejne projekte, kot so COCO4CCI, CREG HUB in CCAlps, v okviru katerih je sodeloval pri razvoju inovacijskih modelov in politik za podporo kreativnemu sektorju (RRA LUR, 2022).

RCKE je oblikovanje regionalnih politik nadgrajeval na podlagi strateških evropskih projektov. V projektu CCAlps (2011–2014), financiranem iz programa Območje Alp, je bila pripravljena temeljna *Analiza politik podpore in financiranja kreativnih industrij v LUR* (Alpine Space, b. d.; RRA LUR, b. d.-a). Nadaljevanje je predstavljal projekt CREG HUB (2016–2020) iz programa Interreg Europe, katerega ključni rezultat je bil *Akcijski načrt za razvoj kulturnega in kreativnega sektorja v Ljubljanski urbani regiji*. Ta načrt, ki se je začel izvajati leta 2021, sistematično obravnava izzive, kot je dostop do prostorov in podjetniških znanj (Interreg Europe, 2021). Na teh temeljih so bili s projektom COCO4CCI (2019–2022) iz programa Interreg Srednja Evropa

vzpostavljeni inovacijski ekosistemi med kreativnim sektorjem in industrijo 4.0 ter oblikovana priporočila za dolgoročno sodelovanje (Interreg Central Europe, 2021).

4.1 Pregled izvedenih projektov

4.1.1 RCKE – Regionalni center kreativne ekonomije

Vzpostavitev Regionalnega centra kreativne ekonomije (RCKE) temelji na dveh ključnih evropskih projektih. Podlaga je bila zagotovljena s projektom »Creative Cities: Razvoj in promocija potencialov kreativne industrije v srednjeevropskih mestih«, ki je potekal med letoma 2011 in 2014 v okviru programa Interreg IVC. Njegov glavni namen je bil postaviti temelje za sistemsko podporo kreativnemu sektorju ter poudariti pomen povezovanja kreativnih industrij z urbanim razvojem in regionalnim gospodarstvom (RRA LUR, 2024).

Na tej podlagi je bil zasnovan istoimenski projekt »RCKE: Regionalni center kreativne ekonomije«, ki ga je med letoma 2012 in 2015 vodila RRA LUR. Projekt, sofinanciran iz Evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR) in sredstev sodelujočih občin, med katerimi so bile Mestna občina Ljubljana, Občina Dobrova – Polhov Gradec in Občina Trzin, je pomenil ključno fazo za zagon in delovanje samega centra. Njegov cilj je bil nadgraditi dosežke predhodnega projekta, omogočiti razvoj trajnega podpornega okolja in dolgoročno umestiti kreativno ekonomijo v regionalno razvojno politiko (RRA LUR, 2024).

4.1.2 CCAlps – Kreativna podjetja na območju Alp

Razvoj podjetništva v kulturnem in kreativnem sektorju je eno od ključnih poslanstev Regionalnega centra kreativne ekonomije (RCKE), ki sistematično spodbuja inovacije in povezovanje ustvarjalnosti z gospodarstvom. V okviru teh prizadevanj je med letoma 2011 in 2014 potekal evropski projekt CCAlps (Kreativna podjetja na območju Alp), sofinanciran iz Evropskega sklada za regionalni razvoj znotraj programa Območje Alp. V sklopu projekta je RCKE zasnoval in izvedel proces kreativnih taborov, usmerjenih v razvoj inovativnih storitev na področju zdravstva in trajnostne mobilnosti (Alpine Space, 2025).

Pristop projekta je temeljil na sistematičnem povezovanju različnih deležnikov – oblikovalcev, raziskovalcev, uporabnikov in strokovnjakov – z namenom soustvarjanja rešitev, ki ustrezajo dejanskim družbenim potrebam. Uvod v delo je predstavljal strokovni simpozij »Oblikovanje doživetij«, na katerem je bil poudarjen strateški pomen storitvenega sektorja, saj ta predstavlja več kot 70 % BDP Evropske unije. V nadaljevanju je v okviru kreativnih taborov nastalo 13 inovativnih rešitev, med katerimi so posebej izstopale aplikacija za trajnostno mobilnost »A do B Ljubljana«, projekt informacijske podpore za paciente z artritisom »Nikomur se ne priklanjam« in nagrajena »Družabna igra za osebe z demenco« (RRA LUR, 2024).

Poleg razvoja konkretnih rešitev je proces spremljala tudi poglobljena refleksija, katere ključni rezultat je bila izdaja strokovne publikacije z naslovom »Oblikovanje agende ali kako se izogniti reševanju problemov, ki to niso«. Ta ponuja teoretični in praktični vpogled v metodologijo storitvenega in informacijskega oblikovanja. Rezultati projekta so bili predstavljeni širši javnosti na razstavah v Ljubljani in kasneje v Bruslju, kar je omogočilo prepoznavnost slovenskega znanja tudi na evropski ravni. S tem je RCKE uspešno vzpostavil in preizkusil model, ki dokazuje, kako lahko oblikovanje pomembno prispeva h kakovosti javnih in zasebnih storitev ter neposredno vpliva na konkurenčnost in trajnostni razvoj gospodarstva (Alpine Space, 2025).

4.1.3 Creative Startup

RCKE z raznolikimi programi pomembno prispeva k razvoju podjetništva v kulturno-kreativnem sektorju. S spodbujanjem sodelovanja in povezovanjem deležnikov krepi prepoznavnost in konkurenčnost kreativnih industrij na regionalni in evropski ravni. Ključno vlogo pri teh prizadevanjih je imel projekt Creative Startup, ki je potekal od začetka leta 2014 do konca leta 2015. Projekt je bil sofinanciran iz Evropskega sklada za regionalni razvoj v okviru programa IPA Slovenija–Hrvaška 2007–2013 (RRA LUR, 2024).

Osrednji namen projekta je bil usmerjen v krepitev podjetniških zmogljivosti in kompetenc znotraj kreativnega sektorja na čezmejnem območju. V ta namen so bili organizirani številne delavnice in mentorstva, ki so udeležencem omogočili razvoj poslovnih idej ter pridobivanje ključnih znanj s področij vitkega podjetništva, financ in trženja. S tem je projekt okrepil položaj kreativnih podjetnikov v zgodnji fazi

razvoja, spodbujal mednarodno povezovanje ter povečal njihovo prepoznavnost in konkurenčnost v širšem gospodarskem prostoru (RRA LUR, 2024).

4.1.4 CREA – Mreža poletnih akademij za izboljšanje podjetništva v inovativnih sektorjih

V okviru spodbujanja podjetniškega okolja je RCKE med letoma 2015 in 2017 izvajal poletno šolo CREA. Ta je potekala znotraj evropskega projekta CREA: Mreža poletnih akademij za izboljšanje podjetništva v inovativnih sektorjih, sofinanciranega iz programa Obzorje 2020. Poletna šola je bila zasnovana kot intenzivni, interdisciplinarni podjetniški program, ki je združeval ključna znanja s področij informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT), kreativnosti in podjetništva. V Ljubljani sta bili izvedeni dve poletni šoli, prva z naslovom »Mesta prihodnosti skozi storitvene inovacije« in druga z naslovom »Zelena prihodnost«, ki je sovpadala z nazivom Ljubljana, zelena prestolnica Evrope 2016 (CORDIS, 2017).

Program, ki je potekal na lokalni in mednarodni ravni, je vključeval sodelovanje mentorjev s treh fakultet Univerze v Ljubljani: Fakultete za računalništvo in informatiko, Akademije za likovno umetnost in oblikovanje ter Ekonomske fakultete. Udeleženci iz različnih držav, med drugim iz Italije, Nemčije, Indije in Egipta, so v desetdnevnem programu pridobivali praktična znanja s področij oblikovanja, poslovnih modelov, uporabniških izkušenj, IKT in timskega dela. V interdisciplinarnih ekipah so svoje ideje razvijali v konkretne produkte in storitve. Uspeh programa potrjuje dejstvo, da sta se obe slovenski zmagovalni ekipi uspešno predstavili na evropskem finalu pred mednarodnimi investitorji, kar kaže na visoko kakovost izvedbe in podjetniški potencial regije (RRA LUR, 2021).

Poleg podpore zagonskim podjetjem RCKE aktivno sodeluje tudi z malimi in srednjimi podjetji (MSP), ki želijo v svoje poslovanje vključiti kreativne pristope. Leta 2017 je bil v sodelovanju z mednarodnimi partnerji, kot sta Univerza Politecnico iz Milana in združenje ADI, organiziran dvodnevni seminar »Dizajn: učinkovito orodje malih in srednjih podjetij«. Seminar je podjetjem ponudil konkretna znanja o uporabi oblikovanja za izboljšanje konkurenčnosti, prepoznavanje potreb uporabnikov in uvajanje inovacij. S takšnimi pobudami RCKE utrjuje vlogo kreativnosti kot strateškega orodja za rast podjetij ter spodbuja povezovanje med kreativnim sektorjem in gospodarstvom (RRA LUR, 2021).

4.1.5 Urban Diversity – Migrantsko podjetništvo in kreativnost

Projekt Urban Diversity, osredotočen na migrantsko podjetništvo in kreativnost, je potekal med letoma 2017 in 2020 ter je bil sofinanciran v okviru programa Interreg V-A Slovenija–Avstrija. Njegov ključni cilj je bil razvoj konkretnih instrumentov in strategij za spodbujanje kreativnosti, podporo malim in srednjim podjetjem ter aktivno vključevanje in opolnomočenje migrantskih podjetnikov. Projekt se je neposredno soočal z izzivi, s katerimi se srečujejo migrantski podjetniki v Ljubljani in Gradcu, ter si prizadeval za njihovo boljše vključevanje v lokalno poslovno in družbeno okolje (RRA LUR, 2022).

Eden od najpomembnejših rezultatov projekta je bila vzpostavitev pilotne podporne sheme, imenovane »kreativni vavčer«, ki se je izvajala v letu 2019. Namen vavčerja je bil spodbuditi raznolikost v prostorih za sodelo (coworking) s povezovanjem domačih ustvarjalcev z ustvarjalci iz drugih držav, ki prebivajo v Sloveniji. V shemi je sodelovalo pet partnerskih prostorov za sodelo, in sicer ABC Accelerator, GIG Coworking, Zadruga KIKštarter center, Zavod Mladi podjetnik in Poligon kreativni center. Ti so za osem izbranih mladih podjetnikov izvajali šestmesečni program, ki je vključeval mentorstvo pri razvoju podjetniških idej, brezplačen najem delovnega prostora in vključevanje v lokalno poslovno skupnost (Interreg SI-AT, 2025).

Projekt Urban Diversity je s svojimi aktivnostmi bistveno prispeval k večji povezanosti, ekonomski konkurenčnosti in odprtosti regije. S spodbujanjem politične, ekonomske in družbene enakopravnosti migrantskih podjetnikov ter njihovim aktivnim vključevanjem v vse sfere družbenega življenja je projekt ustvaril pozitivno promocijo v družbi. To je pripomoglo k uspešnejšemu vključevanju migrantov in hkrati k oblikovanju strpnejšega odnosa lokalnega prebivalstva do njihovega vključevanja v družbo (RRA LUR, 2023).

4.1.6 COCO4CCI – Sodelovalni pospeševalnik za kulturne in kreativne industrije

Projekt COCO4CCI – Sodelovalni pospeševalnik za kulturne in kreativne industrije je bil mednarodni projekt, ki je potekal med letoma 2019 in 2022 v okviru programa Interreg Srednja Evropa. Njegov osrednji cilj je bil spodbujanje inovacij s krepitvijo sodelovanja med tradicionalnimi industrijskimi podjetji ter sektorjem kulturnih in

kreativnih industrij (KKI). Projekt je bil zasnovan za razvoj in testiranje novih oblik sodelovalnih pospeševalnikov, ki bi podjetjem omogočili, da s pomočjo kreativnih pristopov izboljšajo svoje produkte, storitve in poslovne modele (Interreg Central Europe, 2025).

Eden od ključnih primerov izvajanja projektnih ciljev v praksi je bila »kreativna misija«, izvedena v Sloveniji leta 2022. Ta aktivnost je predstavljala celovit proces povezovanja oblikovalcev s podjetji z namenom razvoja inovativnih izdelkov in vpeljave oblikovalskih pristopov v proizvodne procese. V okviru misije so udeleženci skupaj razvijali nove produkte, raziskovali nadgradnje obstoječih rešitev ter si izmenjevali znanja na področjih trženja, materialov in uporabniške izkušnje. Proces, ki je vključeval študijske obiske, delavnice in javne predstavitve, je služil kot konkreten primer, kako lahko oblikovanje deluje kot strateško orodje za spodbujanje inovativnosti in trajnostnega razvoja (Interreg Central Europe, 2025).

Kreativna misija in podobne aktivnosti znotraj projekta so učinkovito okrepile vlogo lokalnih partnerjev, kot je Regionalni center kreativne ekonomije (RCKE), pri povezovanju gospodarstva in kreativnega sektorja. S tem so bili prikazani merljivi učinki sodelovanja, ki vodijo k razvoju konkurenčnih in trajnostno naravnanih inovacij. Projekt COCO4CCI je tako uspešno prispeval k svojemu primarnemu cilju: ustvarjanju in utrjevanju inovacijskih ekosistemov, v katerih se prepletata industrija in kreativnost, kar je bila tudi temeljna usmeritev celotnega evropskega partnerstva (Interreg Central Europe, 2025).

4.1.7 SYMBI – Simbioza za trajnostno regionalno rast in z viri učinkovito krožno gospodarstvo

Projekt Simbioza za trajnostno regionalno rast in z viri učinkovito krožno gospodarstvo – SYMBI je bil mednarodni projekt, izveden v okviru programa Interreg Evropa in sofinanciran iz Evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR). Njegov osrednji cilj je bil izboljšati regionalne razvojne politike za podporo industrijski simbiozi – pristopu, pri katerem odpadki ali stranski produkti enega podjetja postanejo surovina za drugo podjetje. S tem se spodbuja učinkovita raba virov, zmanjšuje količina odpadkov in krepi krožno gospodarstvo (Interreg Europe, 2025).

RRA LUR je v projektu sodelovala med letoma 2021 in 2023 na povabilo takratne Službe Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko (SVRK). Vloga RRA LUR je bila osredotočena na prenos dobrih praks iz partnerskih regij (iz Finske, Španije, Italije, Poljske in Grčije) v lokalno okolje. Ključne aktivnosti so vključevale aktivno sodelovanje z regionalnimi podjetji z namenom opredelitve konkretnih priložnosti za izmenjavo virov. Na podlagi analize stanja in mednarodnih izkušenj je RRA LUR pripravila Akcijski načrt za spodbujanje industrijske simbioze v Ljubljanski urbani regiji. V tem strateškem dokumentu so bili opredeljeni ukrepi za vključitev načel industrijske simbioze v Regionalni razvojni program LUR in druge regionalne politike, s čimer se zagotavlja dolgoročna podpora prehodu regije v krožno gospodarstvo (RRA LUR, 2025).

4.1.8 SPOT IP – Investicijske priložnosti v Ljubljanski urbani regiji

V okviru Javne agencije SPIRIT Slovenija je med letoma 2020 in 2023 potekal projekt SPOT IP, osredotočen na investicijske priložnosti v Ljubljanski urbani regiji. Njegov ključni namen kot projekta regionalnega skrbništva na področju internacionalizacije in tujih neposrednih investicij je bil sistematično prepoznavati, zbirati, redno posodabljati in predstavljati ključne informacije o investicijskem potencialu regije (RRA LUR, 2024).

Projekt je zajemal širok spekter podatkov, med drugim informacije o regionalnih in lokalnih strateških dokumentih, kot so strategije in občinski prostorski načrti. Podrobno so se spremljale tudi poslovne cone, vključno z njihovo zasedenostjo, opremljenostjo in širitvenimi aktivnostmi. Poleg tega je bila v okviru projekta analizirana struktura poslovnega okolja, vključno s prevladujočimi sektorji, perspektivnimi podjetji (tako uveljavljenimi kot tudi zagonskimi), razvojnimi projekti in podjetji z izvoznim potencialom, ter ocenjeni so bili njihovi potencialni trgi (RRA LUR, 2024).

Glavni cilj projekta je bil vzpostavitev centralne baze podatkov, ki bi vsem potencialnim investitorjem in drugi zainteresirani javnosti na pregleden način ponudila ključne informacije o investicijskih priložnostih v regiji. Za dosego tega cilja so regionalni skrbniki izvajali tudi promocijske aktivnosti za predstavitev poslovnega okolja. S tem so prispevali k povečanju kompetenc na področju internacionalizacije na regionalni ravni, kar je posledično vodilo k povečanju števila

realiziranih investicij, ustvarjanju novih delovnih mest in krepitvi izvozno usmerjenih podjetij (RRA LUR, 2024).

4.1.9 RŠS LUR – Regijska štipendijska shema Ljubljanske urbane regije

Regijska štipendijska shema Ljubljanske urbane regije (RŠS LUR) je bila projekt, ki je temeljil na partnerstvu med RRA LUR, regionalnimi delodajalci in Ministrstvom za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (MDDSZ). Primarni cilj sheme je bil usmerjen v tesnejše povezovanje izobraževalnega sistema s potrebami gospodarstva v regiji. Projekt se je izvajal v programskih obdobjih 2007–2013 in 2014–2020 ter je v skladu z Zakonom o štipendiranju omogočal sofinanciranje kadrovskih štipendij. Celotno operacijo sta sofinancirali Republika Slovenija in Evropska unija iz sredstev Evropskega socialnega sklada (RRA LUR, 2022.).

Projekt je delodajalcem ponujal možnost sofinanciranja štipendij za dijake in študente, s čimer so si zagotovili kadre, ki so jih potrebovali za svojo dejavnost, in jih po zaključku izobraževanja tudi zaposlili. Finančna konstrukcija kadrovske štipendije je bila sestavljena iz dveh delov: en del je v višini 50 % dodeljene kadrovske štipendije (vendar ne več kot 30 % minimalne plače) zagotavljala RRA LUR prek sredstev MDDSZ, drugi del pa je prispeval delodajalec, ki se je hkrati zavezal, da bo štipendista po uspešno končanem šolanju zaposlil (RRA LUR, 2023).

Ključni nameni in cilji projekta so bili večplastni. Projekt si je prizadeval za približevanje zaposlitvenih potreb delodajalcev mladim v regiji, usmerjanje mladih k vpisu v zaposljive izobraževalne programe in spodbujanje delodajalcev k dolgoročnemu načrtovanju kadrov. Poleg tega je bil cilj projekta tudi izboljšanje kompetenc za zmanjšanje neskladij na trgu dela, uskladitev ponudbe in povpraševanja ter posledično povečanje zaposljivosti mladih (RRA LUR, 2024).

V obeh programskih obdobjih je bilo v projekt vključenih več kot 250 štipendistov in več kot 130 različnih delodajalcev s sedežem v eni od 25 občin Ljubljanske urbane regije. Čeprav se je projekt formalno zaključil 31. decembra 2022, RRA LUR še naprej aktivno spremlja statuse tistih štipendistov, katerih pogodbene obveznosti, kot so dokončanje izobraževanja, opravljanje prakse ali zaposlitev, še niso v celoti izpolnjene, in o tem redno poroča Ministrstvu za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (RRA LUR, 2024).

4.1.10 RGS LUR – Regijska garancijska shema v Osrednjeslovenski regiji

Regijska garancijska shema v Osrednjeslovenski regiji (RGS LUR) je dolgoročni finančni instrument, zasnovan za lajšanje dostopa do ugodnih bančnih posojil za mikro, mala in srednja podjetja (MSP) v regiji. Njen temeljni cilj je spodbujanje naložb v osnovna in obratna sredstva, kar neposredno prispeva h krepitvi konkurenčnosti, ustvarjanju novih delovnih mest in pospeševanju regionalnega razvoja. Shemo je od leta 2015 izvajala RRA LUR v sodelovanju s Slovenskim regionalno razvojnim skladom (SRRS) in komercialnimi bankami (RRA LUR, 2024).

Mehanizem deluje tako, da RRA LUR na podlagi vplačila SRRS v višini 600.000 EUR deluje kot porok za posojila, ki jih podjetja najamejo pri sodelujočih bankah. S tem ko agencija prevzame del tveganja, bankam omogoči lažje odobravanje posojil pod ugodnejšimi pogoji. Vloga RRA LUR vključuje upravljanje garancijskega sklada, pripravo in objavo javnih razpisov za dodelitev garancij, presojo vlog s strani posebnega kreditno-garancijskega odbora ter aktivno informiranje podjetnikov v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije in Obrtno-podjetniško zbornico Slovenije (RRA LUR, 2015).

Projekt v skupni vrednosti 810.000 EUR poteka v obdobju od 15. julija 2015 do 15. julija 2025. V tem času RRA LUR prek rednih javnih razpisov podjetjem iz 25 občin Osrednjeslovenske regije omogoča pridobivanje garancij, s katerimi lahko podprejo nove naložbe in tako uresničijo svoje razvojne potenciale. Shema se je izkazala za ključno podporno orodje za dinamičen podjetniški sektor v regiji.

4.1.11 PVSP – Podjetno v svet podjetništva

Projekt Podjetno v svet podjetništva (PVSP) je bil nacionalni program aktivne politike zaposlovanja, namenjen reševanju problema brezposelnosti med mladimi z višjo ali visoko izobrazbo v Sloveniji. Udeleženci so bili za pet mesecev zaposleni v eni od 12 regionalnih razvojnih agencij, kjer so pod strokovnim mentorstvom lastno poslovno idejo razvijali v delujoče podjetje. Program, ki sta ga sofinancirala Evropski socialni sklad in Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, je zastavljeni cilj 35-odstotne uspešnosti (ustanovitev podjetja, samozaposlitev ali zaposlitev) močno presegel.

Skupna uspešnost projekta na nacionalni ravni je dosegla več kot 60 % (ZON, 2014; Delo, 2014), saj je 610 udeležencev v generacijah 2013 in 2014 ustanovilo 227 novih podjetij (RRA Zasavje, 2020). Zaradi izjemnih rezultatov in inovativnega pristopa »učenja z delom« je bil PVSP razglašen za najboljši projekt, sofinanciran iz sredstev EU v Sloveniji v obdobju 2007–2013. Uspešen model se je kasneje preoblikoval in nadaljeval v programu PONI (»Podjetno nad izzive«), s čimer je dokazal svojo dolgoročno vrednost za spodbujanje podjetniške kulture.

4.1.12 PONI LUR 2021–2023 – Podjetno nad izzive v Ljubljanski urbani regiji

Projekt Podjetno nad izzive v Ljubljanski urbani regiji 2021–2023 – PONI LUR 2021–2023 pomeni nadaljevanje in nadgradnjo uspešnega modela »Podjetno v svet podjetništva«, ki ga je med letoma 2020 in 2023 izvajala RRA LUR. Program je bil namenjen spodbujanju podjetništva in ustvarjanju novih delovnih mest s tem, da je posameznikom z zrelimi podjetniškimi idejami ponudil celovito podporo pri prehodu od zamisli do trga.

Ključni element programa je bil štirimesečni cikel usposabljanja, v okviru katerega so bili upravičeni do zaposlitve za določen čas v RRA LUR. Ta model jim je zagotovil socialno varnost, da so se lahko v celoti posvetili razvoju svoje poslovne ideje. Udeleženci so imeli v času zaposlitve na voljo mentorsko podporo, serijo praktičnih delavnic (s področij marketinga, financ, prava, digitalizacije idr.) in prostore za delo. Cilj vsakega udeleženca je bil, da v štirih mesecih razvije in testira svojo idejo ter pripravi poslovni načrt, ki mu bo omogočil ustanovitev lastnega podjetja takoj po zaključku programa (RRA LUR, 2023).

Projekt je bil financiran v okviru Operativnega programa za izvajanje evropske kohezijske politike v obdobju 2014–2020. Sredstva sta zagotovila Evropski socialni sklad (80 %) in Republika Slovenija (20 %) prek Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo. V obdobju 2020–2023 je RRA LUR v program vključila 78 udeležencev, ustanovljenih pa je bilo vsaj 38 novih podjetij, s čimer se je neposredno prispevalo h krepitvi podjetniškega ekosistema in zmanjševanju brezposelnosti v regiji (Uradni list RS, 2020).

4.2 Pregled projektov v izvajanju

4.2.1 InnoRenew CoE – Center odličnosti za raziskave in inovacije na področju obnovljivih materialov

Vključevanje naravnih materialov in trajnostnih praks je ključni del prehoda v krožno in nizkoogljično gospodarstvo. V tem duhu je RRA LUR med letoma 2017 in 2023 sodelovala v projektu InnoRenew CoE: Center odličnosti za raziskave in inovacije na področju obnovljivih materialov. Projekt, financiran v okviru programa Obzorje 2020 in Evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR), je bil usmerjen v razvoj in spodbujanje trajnostne rabe lesa in drugih obnovljivih materialov. Njegov temeljni cilj je bila vzpostavitev novega Centra odličnosti InnoRenew CoE, ki danes izvaja vrhunske znanstvene raziskave na področju uporabe obnovljivih materialov in deluje kot samostojen raziskovalni inštitut (CORDIS, 2023).

RRA LUR je v projektu sodelovala pri oblikovanju strateških usmeritev in s tem prispevala k razvoju podpornega okolja za krožne inovacije v lesnopredelovalni industriji. Poleg tega je na njeno pobudo nastala poslovna veriga, osredotočena na razvoj inovativnih, krožnih rešitev iz papirja. Ta pobuda, poimenovana Papiro-logía, je povezala ključne partnerje: RRA LUR, Inštitut za celulozo in papir, Akademijo za likovno umetnost in oblikovanje Univerze v Ljubljani ter podjetje DS Smith (RRA LUR, 2025).

Celoten proces snovanja in razvoja novih izdelkov iz papirja v okviru pobude Papiro-logía se je zaključil z obsežno publikacijo, spletno predstavitvijo in razstavo, ki dokumentirajo pomen sodelovanja med različnimi deležniki. Razstava Papiro-logía je bila prvič predstavljena leta 2018, nato pa je gostovala na različnih lokacijah po Sloveniji z namenom ozaveščanja širše javnosti o potencialu trajnostnega oblikovanja in krožnega pristopa pri razvoju inovativnih rešitev (RRA LUR, 2025).

4.2.2 ECOLE – Mreža eko-industrijskih parkov za krepitev pametnega in krožnega gospodarstva v alpskih regijah

RRA LUR je med novembrom 2022 in oktobrom 2025 vključena v projekt ECOLE: Mreža eko-industrijskih parkov za krepitev pametnega in krožnega gospodarstva v alpskih regijah. Projekt, ki poteka v okviru programa Območje Alp in se financira iz

Evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR), je osredotočen na preobrazbo industrijskih parkov v tako imenovane eko-industrijske parke (EIP) z uporabo pristopov krožnega gospodarstva. Koncept EIP, ki se je razvil že v šestdesetih letih 20. stoletja, temelji na spoznanju, da lahko industrijska okolja z medsebojnim sodelovanjem učinkoviteje uporabljajo materiale ter zmanjšajo ali reciklirajo večino odpadkov (Alpine Space, 2025; RRA LUR, 2025).

V okviru projekta ECOLE je RRA LUR prevzela aktivno vlogo pri povezovanju ključnih podjetij in institucij v industrijskem parku Zalog z okoliško skupnostjo. Eden od konkretnih rezultatov teh prizadevanj je vzpostavitev izhodišč za sistem zbiranja odpadnih jedilnih olj, ki se bodo nato predelala in uporabila za proizvodnjo biogoriva. S takšnimi pilotnimi aktivnostmi projekt neposredno prispeva k uveljavljanju načel krožnega gospodarstva v praksi in h krepitvi trajnostnih rešitev v regiji (RRA LUR, 2025).

4.2.3 Clear Cities – Spodbujanje politik upravljanja mestnih odpadkov brez ogljičnega odtisa za trajnostna, varna in odporna mesta

Ravnanje z odpadki je ključni segment pri prehodu v nizkoogljično krožno gospodarstvo. V tem okviru RRA LUR sodeluje v projektu Clear Cities: Spodbujanje politik upravljanja mestnih odpadkov brez ogljičnega odtisa za trajnostna, varna in odporna mesta. Projekt, ki poteka v okviru programa Interreg Evropa od aprila 2024 do marca 2027, je usmerjen v preoblikovanje obstoječih praks ravnanja z odpadki. RRA LUR je v sklopu projekta že izvedla celovito analizo stanja, glavni cilj pa je sprememba politik. Načrtovano je, da bo naslednji Regionalni razvojni program (2028–2034) vključeval ciljno usmerjeno strategijo za zmanjšanje količine odpadkov, spodbujanje ponovne uporabe in razvoj krožnih poslovnih modelov, ki temeljijo na sekundarnih surovinah (Interreg Europe, 2024; RRA LUR, 2024).

4.2.4 DiversE – Integracija ohranjanja biodiverzitete v proizvodnjo bioenergije za nizkoogljično energijo v alpski regiji

V sklopu prizadevanj za prehod v nizkoogljično krožno gospodarstvo in iskanje trajnostnih energetskih rešitev RRA LUR sodeluje v projektu DiversE – Integracija ohranjanja biodiverzitete v proizvodnjo bioenergije za nizkoogljično energijo v alpski regiji. Projekt, ki poteka v okviru programa Območje Alp in je sofinanciran iz

sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR), obravnava ključni izziv: kako pridobivati bioenergijo, ne da bi pri tem ogrožali biotsko raznovrstnost. Namesto spodbujanja gojenja energetskih monokultur projekt išče rešitve v uporabi ostankov biomase, ki nastaja pri dejavnostih ohranjanja narave in upravljanja krajine (Alpine Space Programme, 2025).

V obdobju od novembra 2024 do avgusta 2027 si projekt prizadeva opredeliti vire za proizvodnjo trajnostne bioenergije, kot so biomasa iz pozno košenih travnikov na varovanih območjih, lesni ostanki iz vzdrževanja vodotokov ali odstranjene invazivne tujerodne vrste. S tem se strošek vzdrževanja krajine pretvori v vir za lokalno oskrbo z energijo. V okviru pilotne aktivnosti bo RRA LUR v sodelovanju z Javnim zavodom Krajinski park Ljubljansko barje razvila in preizkusila poslovni model za povečanje energetske samozadostnosti objektov v lasti parka. Model bo temeljil na uporabi lokalne biomase, pridobljene znotraj parka, s čimer se bo vzpostavil zaključen krog trajnostnega upravljanja virov in energije na lokalni ravni (RRA LUR, 2025).

4.2.5 sPOINT – Socialno Podjetniška Informacijska Točka

Socialno Podjetniška Informacijska Točka (sPOINT) je projekt, namenjen vzpostavitvi spodbudnega podpornega okolja za razvoj in delovanje socialnih podjetij v Kohezijski regiji Zahodna Slovenija. Projekt se je začel izvajati aprila 2022 v okviru razpisa »Krepitev podpornega okolja za socialna podjetja« pod okriljem Ministrstva za gospodarstvo, turizem in šport ter s financiranjem iz Evropskega sklada za regionalni razvoj. V partnerstvu, ki ga vodijo RRA LUR, Regionalna razvojna agencija Gorenjske – BSC Kranj in Središče Rotunda – Koper, so bile skupaj s petimi pridruženimi partnerji vzpostavljene štiri informacijske točke za specializirano podporo (RRA LUR, 2024).

Cilji projekta so usmerjeni v vzpostavitev podpornega okolja v zahodni kohezijski regiji, izvajanje delavnic in usposabljanj, svetovanje ter vzpostavitev mreže za povezovanje znotraj sektorja in z drugimi okolji. V sklopu projekta so bile že izvedene številne aktivnosti, kot so objave v medijih, svetovanja, delavnice, strokovne ekskurzije z ogledi dobrih praks ter sodelovanje pri digitalnem katalogu in sejmu socialnega podjetništva. Čeprav se aktivnosti spremljajo do leta 2028, so

bili ključni kazalniki, kot je nefinančna podpora desetim socialnim podjetjem v letih 2022 in 2023, že doseženi (RRA LUR, 2024).

4.2.6 SPOT GLOBAL+ – Opravljanje nalog regionalnega skrbništva na območju Osrednjeslovenske regije

V okviru projekta SPOT GLOBAL+, ki ga izvaja Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije (SPIRIT), RRA LUR opravlja naloge regionalnega skrbništva za območje Osrednjeslovenske regije. Projekt, ki poteka od 1. novembra 2023 do 31. decembra 2028, pomeni nadaljevanje predhodnega projekta SPOT IP. Njegov temeljni namen je na regionalni in lokalni ravni zagotavljati podporo potencialnim investitorjem v Sloveniji, predvsem z zagotavljanjem specifičnih podatkov o investicijskih priložnostih, ki praviloma niso javno dostopni (RRA LUR, 2024).

Za doseganje teh ciljev javnega interesa agencija izvaja aktivnosti, ki so neposredno usmerjene v delo s konkretnimi potencialnimi investitorji in investicijskimi priložnostmi. Te dejavnosti vključujejo zagotavljanje specifičnih podatkov o regiji in občinah, sistematično zbiranje informacij in ažuriranje podatkovnih baz o poslovnih conah ter pripravo in oblikovanje prilagojenih ponudb za potencialne investitorje (RRA LUR, 2024).

4.2.7 PONI LUR 2023–2028 – Podjetno nad izzive v Ljubljanski urbani regiji

Projekt Podjetno nad izzive v Ljubljanski urbani regiji 2023–2028 – PONI LUR 2023–2028 v obdobju 2023–2028 pomeni nadaljevanje in razvoj preverjeno uspešnega modela za spodbujanje podjetništva. Izvajalec projekta je RRA LUR, ki z njim nagovarja posameznike z razvitimi podjetniškimi idejami, ne glede na njihovo starost, izobrazbo ali status na trgu dela. Pogoj za vključitev je stalno ali začasno prebivališče v eni od 25 občin Ljubljanske urbane regije (RRA LUR, 2023).

Osrednji del programa je štirimesečna zaposlitev za izbrane kandidate, ki jim omogoča socialno varnost med intenzivnim razvojem poslovne ideje. V tem času udeleženci na podlagi strukturiranega programa delavnic pridobijo ključna znanja s področij, kot so razvoj poslovnega modela, trženje, finance, pravo in javno

nastopanje. Poleg skupinskih usposabljanj so jim na voljo tudi individualno mentorstvo, podpora strokovnjakov in sodobno opremljeni prostori za delo (t. i. coworking), kar ustvarja celovito podporno okolje za zagon podjetja (Dnevnik, 2024).

Projekt se izvaja v okviru Programa evropske kohezijske politike v obdobju 2021–2027. Sredstva sofinancirata Evropska unija iz Evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR) in Republika Slovenija prek Ministrstva za kohezijo in regionalni razvoj. Predvideno je, da se bo do konca projekta v desetih skupinah usposobilo 106 posameznikov, da bi se ustanovilo čim večje število novih, trajnostno naravnanih podjetij v regiji (RRA LUR, 2023).

4.2.8 RIS LUR 2022–2030 – Regionalna inovacijska strategija Ljubljanske urbane regije 2022–2030

Regionalna inovacijska strategija Ljubljanske urbane regije – RIS LUR za obdobje 2022–2030 je krovni strateški dokument, ki usmerja prehod regije v pametno, inovativno in trajnostno okolje. Strategija v središče postavlja človeka in izboljšanje kakovosti življenja prebivalcev, kar dosega s celovitim pristopom, ki presega klasično povezovanje znanosti in gospodarstva. Poudarek je na socialnih in netehnoloških inovacijah, ki so ključne za reševanje sodobnih družbenih izzivov na področju demografije, mobilnosti, okolja in digitalizacije (RRA LUR, 2022).

Strategija deluje kot izvedbeni dokument Regionalnega razvojnega programa LUR 2021–2027 in dopolnjuje nacionalne politike s poudarkom na ukrepih, ki so izvedljivi na regionalni in lokalni ravni. Njen namen je okrepiti obstoječi dinamični inovacijski ekosistem, ki ga tvorijo podjetja, raziskovalni inštituti in dinamično okolje za zagonska podjetja (Bučar, 2018), ter ga razširiti z inovativnostjo na ravni občin. Pri pripravi dokumenta so se zgledi iskali v najnaprednejših evropskih regijah s podobno upravno ureditvijo, kot je na primer finska regija Helsinki-Uusimaa.

Za uspešno izvedbo strategije in doseganje pozitivnih učinkov na blaginjo prebivalcev je ključnega pomena tesno sodelovanje med državo, 25 občinami v regiji in Regionalno razvojno agencijo Ljubljanske urbane regije (RRA LUR). Ta partnerski pristop bo zagotovil ustrezne pogoje za spodbujanje inovacijske

dejavnosti in utrdil položaj Ljubljanske urbane regije kot vodilne pametne regije v širšem evropskem prostoru (RRA LUR, 2022).

5 Intervju: mag. Lilijana Madjar, direktorica Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije

V okviru sodobne evropske kohezijske politike in upravljanja na več ravneh imajo regionalne razvojne agencije ključno vlogo pri prenosu strateških ciljev v konkretne razvojne projekte. Kot osrednji akterji pri regionalnem razvoju niso zgolj strateški načrtovalci, temveč tudi izvajalci in povezovalci med lokalnimi, nacionalnimi in evropskimi interesi. Njihova sposobnost prilagajanja globalnim izzivom, kot so zeleni prehod, digitalna preobrazba in demografske spremembe, je odločilna za trajnostni razvoj regij. Poseben pomen imajo v metropolitanskih regijah, kjer se prepletajo kompleksne gospodarske, socialne in okoljske dinamike.

RRA LUR je osrednja razvojna institucija v gospodarsko najmočnejši in najgosteje poseljeni regiji v Sloveniji. Zaradi njenega strateškega položaja in vpetosti v številne mednarodne mreže predstavlja ustrezen študijski primer delovanja sodobne razvojne agencije. Za pridobitev poglobljenega vpogleda v strateške usmeritve, operativne izzive in vizijo prihodnjega razvoja agencije smo opravili strukturiran intervju z direktorico RRA LUR mag. Lilijano Madjar, ki agencijo vodi od leta 2012. Njena dolgoletna funkcija in neposredna vključenost v ključne razvojne procese omogočata edinstven strateški pregled nad delovanjem institucije.

Metodološko smo pristopili k izvedbi intervjuja, ki je temeljil na vnaprej pripravljenem vprašalniku. Vprašalnik je obsegal 14 vprašanj, ki so se nanašala na ključna področja delovanja agencije: od izvajanja strateških projektov in vloge pri zelenem prehodu do mednarodnega sodelovanja, prilagajanja novim finančnim mehanizmom EU ter spoprijemanja z izzivi prihodnosti. V nadaljevanju prispevka predstavljamo dobesedni zapis intervjuja, ki ga je opravil Dejan Marinčič z mag. Lilijano Madjar, ki ponuja neposreden vpogled v razmišljanja in usmeritve vodstva ene od ključnih razvojnih institucij v Sloveniji.

1. Kako bi v nekaj stavkih predstavili vlogo Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije (RRA LUR) nekomu, ki agencije še ne pozna?

»Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije je osrednja razvojna institucija, ki povezuje 25 občin, vključno z glavnim mestom Ljubljano, in skrbi za celovit, trajnosten in usklajen razvoj regije. S strokovno podporo, konkretnimi projekti in stalnim povezovanjem ključnih deležnikov regijske izzive preoblikujemo v razvojne priložnosti. Lahko bi rekli, da z mislijo na jutri iščemo konkretne rešitve v sedanjosti.«

»Naše prednostne naloge vključujejo usklajen gospodarski razvoj regije in preudarno rabo naravnih virov, energije in prostora. To je najtesneje povezano s trajnostno mobilnostjo in krožnim gospodarstvom – temama, v kateri vložimo ogromno energije. Osredotočamo se tudi na izkoriščanje kreativnega potenciala, razvoj podjetništva in ustvarjanje inovacijam prijaznega ekosistema. V se te cilje dosegamo skozi raznovrstne projekte, za katere učinkovito črpamo evropska sredstva.«

»Na agenciji pripravljamo tudi različne strategije, ki občinam služijo kot kompas pri njihovih odločitvah pri razvoju mobilnosti, kulture, inovacij in drugih področij – z njimi dajemo takt razvoju. Končni cilj vseh naših prizadevanj je jasen – prispevati k višji kakovosti življenja v regiji in širše.«

2. Poudarili ste skrb za skladen in trajnosten razvoj. Kakšne pa so glavne značilnosti regionalnega razvoja v Sloveniji? Od kod sredstva zanj?

»*Slovenija je v tem specifična, saj je med redkimi evropskimi državami, ki nimajo formalno vzpostavljene regionalne ravni oblasti. Namesto tega ima 12 administrativnih regij, katerih ključne razvojne naloge v skladu z Zakonom o spodbujanju skladnega regionalnega razvoja izvajamo regionalne razvojne agencije. Za premoščanje velikega razkoraka med 212 lokalnimi oblastmi in državo ta ureditev ni optimalna, regije pa imamo brez izvirnih pristojnosti in prihodkov omejene možnosti za delovanje.«*

»Za namene evropske kohezijske politike ali, če hočete, črpanja evropskih sredstev je država razdeljena na dve NUTS 2 regiji – Kohezijsko regijo Vzhodna Slovenija in Kohezijsko regijo Zahodna Slovenija. Ljubljanska urbana regija spada v slednjo, ki ima zaradi višjega indeksa razvitosti dostop do le 35 % evropskih sredstev, kljub dejstvu, da številne občine na njenem območju niso med najbolj razvitimi. Ob prilagoditvi kazalnikov razvitosti bi se lahko izrisala precej drugačna slika.«

»Zaradi indeksa razvitosti smo bili v Programu evropske kohezijske politike (EKP) v Sloveniji za obdobje 2021–2027 soočeni celo z možnostjo izjemnega upada sredstev, kar bi bil velik udarec

za razvoj, a je bilo po skupnem večletnem prizadevanju ključnih deležnikov zahodne kohezijske regije za izvajanje evropske kohezijske politike dodatno zagotovljenih več kot 800 milijonov evrov razvojnih sredstev iz nacionalnega proračuna, kar omogoča nadaljnjo realizacijo razvojnih potencialov. Danes že gledamo naprej in pripravljamo podlage za evropsko politiko po letu 2027.«

3. Kaj vas je pripeljalo v svet regionalnega razvoja in kaj vam osebno predstavlja vodenje agencije?

»Agencijo vodim že 18 let, kar se sliši dolgo, a je minilo zelo hitro. Strateško načrtovanje je moje področje že kar od zaključka študija na Ekonomski fakulteti. Po magistrskem študiju menedžmenta v javnem sektorju me je pot vodila na Javni jamstveni in preživninski sklad (danes Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS, op. a.), ki sem ga vodila osem let. Po drugem mandatu se je ponudila priložnost na razvojni agenciji, ki ponuja neverjetno širino, interdisciplinarnost in delo v mednarodnem okolju. Vse to me je močno pritegnilo, imeti možnost soustvarjanja prihodnosti. Agencija je dokaz, da je sodelovanje mogoče, pri nas je to način dela. Prežeti smo z inovativnostjo in pri pilotnih projektih tudi z eksperimentalnostjo, saj preizkušamo rešitve za boljši jutri. Ti uspehi bi bili lahko večji le še, če bi imela regija dostop do več sredstev (smeh).«

»Največjo motivacijo mi dajejo ljudje, uspešno izvedeni projekti in dejstvo, da je agencija dokaz, kako daleč lahko prideš s sodelovanjem. Vse več delamo na preizkušanju eksperimentalnih pilotnih modelov za trajnostni razvoj – in prav ti poskusi, uspehi in tudi lekcije iz neuspehov so tisto, kar me navdihuje in žene naprej.«

4. Kako se je v vaših očeh razvijala Ljubljanska urbana regija? S katerimi izzivi se sooča danes?

»Življenje v Ljubljanski urbani regiji se ves čas izboljšuje kljub številnim izzivom, s katerimi smo se morali soočiti – uspešno smo prestali pandemijo, premagali smo poplave. Število prebivalstva v regiji se povečuje, v zadnjem desetletju beležimo skoraj 4-odstotno rast, kar pomeni kar 20.000 prebivalcev več. Ta trend jasno kaže na privlačnost regije zaradi kakovostnih zaposlitvenih možnosti, programov izobraževanja ter obilice možnosti za rekreacijo in preživljanje prostega časa v pestri krajini in je posledica tako naravnega kot selitvenega prirasta.«

»Sicer raste tudi povprečna starost prebivalk in prebivalcev LUR – v zadnjem desetletju se je povečala za leto in pol in zdaj znaša 42,7 leta – a vseeno ostajamo regija z najmlajšo populacijo v državi.«

»Gospodarska rast je bila v tem obdobju izrazita, še posebej na področjih IT, raziskav, razvoja in kreativnih industrij. Regija je postala središče za številna mala in srednja podjetja ter start-upe, kar je prispevalo k povečanju zaposlenosti in inovativnosti. Pojavljajo pa se novi izzivi: zagotavljanje cenovno dostopnih stanovanj, prostorske omejitve, prilagajanje gospodarstva tehnološkim spremembam, podnebnim tveganjem … V LUR, ki je prometno najbolj obremenjena regija, vlaganja v netrajnostne oblike mobilnosti ostajajo velika, kar je zelo neugodno.«

»Prav prometna problematika je v regiji med najbolj perečimi. LUR je heterogena regija z razpršeno poselitvijo in izrazitim trendom centralizacije delovnih mest v Ljubljani. Odvisnost od osebnih vozil je zato visoka, ekonomska rast in rast prebivalstva pa pomenita vse več opravljenih vsakodnevnih poti, predvsem v Ljubljano. Rešitev vidimo v vzpostavitvi zmogljivih in hitrih medregionalnih povezav javnega potniškega prometa ter v bolj premišljeni razporeditvi dejavnosti v prostoru – od stanovanjske gradnje do delovnih mest in storitev. Dobro je, da je naposled padla odločitev, da se poleg državnega in občinskih prostorskih načrtov izdelajo še regionalni prostorski plani, ki bodo premostili vrzel med njimi. Za LUR ga pripravljamo na agenciji in omogočil nam bo bolj premišljeno povezavo prostorskega in prometnega načrtovanja.«

5. Glede na raznovrstna področja je verjetno tudi ekipa RRA LUR pestra?

»Res je, prav toliko, kolikor je raznolik nabor naših projektov, je raznolika tudi ekipa sodelavcev. Sestavljajo jo strokovnjaki zelo različnih področij – geografi, arhitekti, pravniki, ekonomisti, sociologi, komunikologi in drugi družboslovci. Interdisciplinarnost in dejstvo, da veliko sodelavcev prihaja iz gospodarstva, nam omogočata celostno in učinkovito reševanje razvojnih izzivov.«

6. Vaše osnovne razvojne naloge so torej najtesneje povezane z občinami. Kako je to sodelovanje sistematizirano in kako na drugi strani sodelujte z državo?

»Podlaga za naše delo je Zakon o spodbujanju skladnega regionalnega razvoja, ki določa vlogo, organe in pristojnosti regionalnih agencij. Nad našim delom bdita Razvojni svet, ki združuje predstavnike občin, gospodarstva in nevladnih organizacij, in pa Svet regije, ki povezuje županji in

župane vseh 25 občin. Skupaj oblikujemo vizijo in cilje, pot do njih pa si tlakujemo z različnimi projekti in s stalnim sodelovanjem, ki temelji na dialogu in pripravljenosti na kompromise.«
»Pri našem delu je ključno, da smo veliko na terenu, da dobro poznamo lokalne izzive in jih pomagamo reševati, le na ta način pa lahko ob pravem trenutku tudi povežemo občine v skupne regijske projekte, ki jih nato koordiniramo na agenciji.«

»Pri pripravi strateških dokumentov sledimo tako državnim kot evropskim politikam, kot organi regije pa sodelujemo pri oblikovanju relevantne zakonodaje in predlagamo smiselne spremembe. Naš glavni sogovornik je Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj, v katerem sta – naposled, to je zelo dobrodošla sprememba! – pod eno streho združena razvojna politika in črpanje kohezijskih sredstev, ki so največji motor razvoja.«

7. Kaj pa sodelovanja, ki presegajo meja Slovenije? Kako sodelujete z regijami po svetu?

»Z mednarodnim povezovanjem gradimo prepoznavnost regije v svetu, krepimo naše gospodarstvo in vplivamo na oblikovanje evropskih politik. Pomembno je sodelovanje v Skupščini evropskih regij (AER), kjer opravljam funkcijo podpredsednice za kohezijo, digitalizacijo in javne storitve in tudi sopredsedujem skupini za kohezijo. Trenutno se intenzivno posvečamo vprašanju, kakšna bo evropska politika v prihodnje, po letu 2027. Želimo si, da evropska kohezijska politika ostane močna, kar je tudi zelo pomembno za ohranjanje evropske mentalitete.«

»Vključeni smo tudi v združenje EURADA, kjer se osredotočamo na gospodarski razvoj, v mreži CIVINET delimo dobre prakse trajnostne mobilnosti z regijami Zahodnega Balkana, sodelujemo tudi z Mrežo evropskih regij za raziskave in inovacije ter številnimi drugimi organizacijami, ki nam odpirajo vrata v nova partnerstva, projekte in znanja.«

»Sodelovanja sežejo tudi vse do Japonske, Mehike in Kitajske, s katerimi želimo ustvariti nove povezave med inovatorji, podjetji ter akterji kulturnih in kreativnih industrij.«

8. Izvajanje evropskih projektov je del vašega vsakdana. Kaj prinašajo ta sodelovanja?

»Evropski projekti nam omogočajo razvoj novih rešitev, prenos dobrih praks in uvajanje inovacij v domače okolje. Sodelujemo s partnerji iz znanosti, javnega sektorja in gospodarstva, izmenjujemo

izkušnje ter skupaj vpeljujemo socialne inovacije ali pa napredne rešitve v prometu, gospodarstvu, zdravstvu in na drugih področjih.«

»V vsakokratnem projektnem timu skupine strokovnjakov zasledujemo zastavljene skupne cilje – naj bo to krajšanje dobavnih verig, testiranje novih trajnostnih oblik mobilnosti ali modelov delovanja –, vsakič zrastemo in vsak projekt pusti odtis. Nekateri izboljšujejo politike, drugi ustvarjajo konkretne rešitve. Pogosto gre za pilotne modele, ki omogočajo testiranje in učenje. Ključno pa je, da znanja prenesemo v regijo in jih uporabimo v praksi.«

»Mednarodna sodelovanja nam omogočajo tudi, da smo stalno na tekočem s sodobnimi trendi, začutimo drugačen ›mindset‹ v različnih državah, prevetrimo svoja dojemanja in si neprestano širimo obzorja.«

9. Lahko navedete nekaj primerov, kako se projekti odražajo na naših tleh?

»Seveda, le izbrati je težko, saj jih je res veliko (smeh).«

»Gotovo je med našimi najljubšimi projekti Podjetno nad izzive v Ljubljanski urbani regiji (PONI LUR) kot neusahljiv vir uspešnih podjetniških zgodb – v šestih letih smo usposobili več kot 100 oseb za samostojno podjetniško pot, več kot 50 podjetij je na novo na trgu. S tem projektom izboljšujemo pogoje za razvoj podjetništva in ustvarjamo nova delovna mesta, kar je ena ključnih prioritet agencije. Izdelke naših PONIjevcev si lahko ogledate in nekatere tudi kupite v POP UP SHOP PONI tik ob Tromostovju, saj smo od mesta Ljubljana prejeli ta po kvadraturi majhen, po dragocenosti pa velik objekt v upravljanje za najmanj pet let. Veseli smo, da zmoremo svojim varovancem ponuditi toliko znanja, obenem pa še možnost promocije in prodaje po tem, ko s programom zaključijo. Vsako leto v središču Ljubljane organiziramo tudi odlično obiskan PONI sejem. Omogočimo jim številna sodelovanja in odpremo čim več vrat, saj verjamemo, da prav tu nastajajo sinergije, ki prerastejo v regijsko relevantne zgodbe.«

»Pred nekaj leti smo oživljali staro mestno jedro Kamnika v okviru projekta CINEMA. Trije prazni poslovni prostori, ki so že dlje časa samevali in krnili podobo ulice, so dobili najemnike z zanimivo podjetniško vsebino – sobo pobega z lokalnim poudarkom, studio za tetoviranje in prodajalno vinilnih plošč, priznani oblikovalci pa so ustvarili še štiri živahne pop-up izložbe v osamelih izložbah prostorov na Šutni za promocijo podjetij, ki so izšla iz lokalnega podjetniškega okolja. To je bil zelo lep projekt, ki je vnesel barve in živahnost v ulico, ki je več let tonila v spanec.«

»Tu sta še Knjižnica REČI v Savskem naselju, ki v ospredje postavlja trajnostno rabo virov in skupnostno povezovanje ter Soba za pisanje v Vodnikovi domačiji, kjer smo vzpostavili nov prostor (so)dela, srečevanj, umika in povezovanj. Skozi Regionalni center kreativne ekonomije so zaživela nova sodelovanja med podjetji in kreativci, vzpostavili smo številne industrijske simbioze.«

»Pred časom smo v okviru projekta Sustourismo zasnovali Trajnostni krog po Ljubljanskem barju, ki v krasnem in poučnem izletu kombinira kolesarjenje z javnim prevozom z vlakom in s tem spodbuja kombinacijo trajnostnih oblik mobilnosti in ustrezen prihod na območje, ki je pravi zaklad biodiverzitete. V projektu Poljuba smo prispevali k boljšemu upravljanju tega območja in ustvarili krožno tematsko Pot med jelšami, dobro delo pa bomo nadaljevali v projektu Živoljub.«

»Več kot 100 podjetij smo v projektu SmartMOVE opolnomočili za krepitev in vpeljevanje trajnostne mobilnosti med zaposlenimi. Testirali smo tudi novo obliko prevoza na delovno mesto, s kombiji, ob uri, prilagojeni uporabniku. Od 331 ljudi, ki smo jih vključili v projekt, jih je kar 70 % v času trimesečnega pilotnega obdobja presedlalo iz lastnega vozila v kombi za vsakodnevno potovanje na delo na območju UKC ali BTC, in sicer iz občin od Ljubljane do Kamnika. Izpuste smo zmanjšali do 70 % in kar je izjemno pomembno – uporabniki so bili navdušeni. To je velik uspeh. Našli smo rešitev, ki ima odličen potencial, da zaživi v praksi, vendar bi bilo treba najprej posodobiti zakonodajo, nato pa najti vzdržen model financiranja, v katerem bi nekaj prispevali delodajalci, nekaj potniki sami, nekaj pa bi pristavila država. Vsi smo se iz tega veliko naučili, tudi nacionalna raven je projekt natančno spremljala in prejela tudi priporočila za uvedbo te inovacije. A je narava inovacij pogosto taka, da traja nekaj let, da zaživijo. Projekt je bil mnogo širši, izdelali smo 5 mobilnostnih načrtov za velike zaposlovalce v regiji, saj smo si želeli zmanjšati vplive motornega prometa v regiji, saj je to eden od največjih virov onesnaženosti. To boste bolje razumeli, če povem, da kar 141.000 ljudi dnevno pride v našo regijo na delo, povečini sami v lastnem avtomobilu. Da bi povečali možnost vsakodnevnih trajnostnih potovanj, smo v Medvodah v okviru istega projekta testno postavili tri postaje e-koles s sistemom, združljivim s tem v Ljubljani. Že naslednji dan smo MedvodKa – tako je ime medvoškim e-kolesom – videli pred Alejo v Ljubljani. To je realnost dobrih rešitev. Takoj smo šli v akcijo in k sodelovanju pritegnili 21 občin – v naslednjih štirih letih bo regija povečini povezana z enotnim sistemom e-koles, v obtoku bo skoraj 600 novih koles.«

»V letu 2023 smo pod okriljem evropskega projekta ReMOBIL testirali model regionalnega upravljanja mobilnosti in rezultat je, da imamo tak center danes v vseh 12 regijah. LUR-ov deluje pod našo streho. Intenzivno sodelujemo med seboj, z občinami in državo za izboljšanje dostopnosti,

delovanja in priljubljenosti javnega potniškega prometa in kolesarjenja, izvajamo vrsto strateških nalog in skrbimo tudi za promocijo trajnostne mobilnosti med prebivalci.«

»Gotovo poznate tudi sistem parkiranja P+R, ki voznikom omogoča, da na obrobju mesta pustijo vozilo in pot v mesto nadaljujejo z javnim prevozom, peš ali s kolesom. Strokovne podlage za projekt smo pripravili na agenciji, že leto zatem je zrasel P+R Barje, nato pa se je sistem razširil na celo Slovenijo. Danes se posvečamo širjenju ponudbe na teh točkah. Želimo si, da bi ljudje kmalu imeli možnost enostavno prehajati z ene na drugo obliko trajnostne mobilnosti, predvsem pa, da bi ne bili primorani za racionalno opravljanje poti izbrati lastnega avtomobila.«

10. Posvetiva se še temi, ki je intuitivno povezana z razvojem. Kakšna je po vaši oceni stopnja inovativnosti v Ljubljanski urbani regiji?

»Ljubljanska urbana regija ima najvišji indeks ustvarjalnosti v državi. Ta meri ustvarjalni in inovacijski potencial regije in temelji na treh glavnih dejavnikih: talentih, tehnologiji in toleranci. S talenti razumemo delež prebivalstva z visoko izobrazbo, prisotnost umetnikov, znanstvenikov in kreativnih delavcev. Tehnologija kaže na raven inovacij, raziskovalno-razvojne dejavnosti in število patentov. Toleranca pa odraža odprtost za raznolikost in sprejemanje novih idej, vključujoč odnos do prišlekov ter sprejemanje novih idej in kulturne različnosti.«

»V Ljubljanski urbani regiji prebiva nadpovprečno veliko izobraženih in kreativnih strokovnjakov v primerjavi s povprečjem v državi. Z bogato ponudbo dejavnosti ter dobro povezano mrežo znanja, podjetništva in raziskovalnih ustanov tu obstaja dinamično podporno okolje, ki pa je tudi lepo in prijetno za bivanje. Tako privablja domače, vse bolj pa tudi tuje talente in inovativno naravnane ljudi.«

11. Kako agencija pripomore h gradnji okolja, ugodnega za razvoj inovacij?

»Na agenciji smo se zavedali, da je treba močan inovacijski potencial v regiji strateško obravnavati. Ob vključevanju občin, strokovnjakov in široke skupine drugih deležnikov smo leta 2022 pripravili Regionalno inovacijsko strategijo Ljubljanske urbane regije, v njej pa smo določili ključne razvojne prioritete in izpostavili aktivnosti, ki so izvedljive na regionalni in lokalni ravni, predvsem pa podali indikativno smer razvoja. Večinoma gre za netehnološke inovacije, v ospredju so razvoj kompetenc, cilji zelenega prehoda, ›living lab‹ pristopi, spodbujanje specializacij in potencialov talentov ter vzpostavitev pametnega inovacijskega sistema, ki ga danes poznamo pod imenom ›model treh vijačnic‹ oziroma po angleško – 3-helix model.«

»Izjemne uspehe smo dosegali tudi skozi Regionalni center kreativne ekonomije, s katerim smo odgovarjali na konkretne potrebe podjetij in vzpostavili številna sodelovanja med njimi ter spodbujali prenos kreativnosti v druge sektorje in v procese v podjetjih. Glede na trenutne potrebe industrij se nagibamo k temu, da center preoblikujemo v stičišče krožnega gospodarstva v regiji. S tem bi podprli tudi novonastali Slovenski center za krožno gospodarstvo in smiselno pripomogli v mreži akterjev, ki že delujejo na področju zelenega prehoda.«

12. Kako pa vidite razvoj Ljubljanske urbane regije v prihodnje?

»V Regionalnem razvojnem programu 2021–2027 smo za regijo zapisali tri ključne lastnosti: Inovativna. Zelena. Povezana. Za nas imajo močan pomenski naboj in so skupaj zagotovilo za bolj prijazno življenje v prihodnje. O inovativnosti smo že veliko povedali in poudarili pomen naprednih tehnologij, podjetništva in digitalizacije. Regija se razvija kot središče znanja, raziskav in inovacij, kjer so pametne rešitve osnova za trajnostni gospodarski razvoj.«

»Zelena označuje usmerjenost v trajnostni razvoj, varstvo okolja in uporabo obnovljivih virov energije. LUR želi postati zgled pri zmanjšanju ogljičnega odtisa, razvoju krožnega gospodarstva in ohranjanju naravnih virov. Zaobjema tudi zdravo hrano in gradnjo zdravega okolja, ki pogojujeta dobro počutje in visoko kakovost življenja.«

»Povezana poudarja izboljšano mobilnost, učinkovitejše prometne povezave in sodelovanje med mesti, občinami ter drugimi deležniki. Naš cilj je boljša dostopnost javnega prevoza, digitalna povezanost ter krepitev regionalnega in mednarodnega sodelovanja.«

»Poudariti moram, da je povezovanje tisto, ki se ne sme nikoli utruditi in je ključno za uspešen razvoj. Medsektorsko sodelovanje in interdisciplinarnost sta pogoja za uspešno upravljanje, ki drži vrata razvoju stalno odprta in edino omogoča uspešno prihodnost. Ta je polna izzivov – podnebne spremembe, rastoča varnostna vprašanja, demografski izzivi, vse zahtevnejše zagotavljanje zdravstvene oskrbe … Planet z globalizacijo postaja vse manjši in naša dejanja imajo globalne učinke, ki se multiplicirajo, zato je še toliko pomembnejše, da ravnamo odgovorno.«

13. Kaj je tisto, kar vas pri delu navdihuje?

»Poiščite delo, ki vas resnično navdihuje. Če opravljamo delo, ki nam je všeč, je to že veliko. A za ohranjanje motivacije je ključno, da resnično verjamemo v to, kar počnemo – potem lahko premikamo gore!«

»Delo na tem presečišču gotovo zahteva širši pogled na svet, občutek za povezovanje lokalnega z globalnim in preseganje osamljenih koristi, kot je dobičkonosnost. Gospodarski uspeh je treba uravnotežiti, povezati z družbeno koristnostjo. Delo v razvoju terja tudi veliko potrpežljivosti. Rezultati pogosto niso takojšnji, a so dolgoročni in globoko vplivajo na kakovost življenja ljudi. Čeprav pot ni vedno lahka, ustvarja tovrstno delo pomemben odtis v družbi in rezultati prinašajo tudi veliko osebnega zadovoljstva.«

14. Bi z nami delili kakšen moto ali misel, ki vas spremlja v življenju in delu?

»Verjamem v zdravilno moč smeha in optimizma. Zame je dan brez smeha izgubljen. Tudi v zahtevnih okoliščinah nekaj humorja omehča situacijo in poveže ljudi. Vedrina je izraz optimizma in je nalezljiva – z njo tudi na osebni ravni naredimo svet malce lepši!«

6 Zaključek

RRA LUR je z dosedanjimi aktivnostmi utrdila svojo vlogo ene od osrednjih razvojnih institucij na področju trajnostnega razvoja v regiji. S spodbujanjem krožnega gospodarstva, razvojem zelenih in inovativnih poslovnih modelov, varstvom naravnih virov ter iskanjem rešitev za zmanjšanje vplivov podnebnih sprememb agencija pomembno prispeva k preobrazbi Ljubljanske urbane regije v okolju in skupnosti prijazno ter dolgoročno vzdržno regijo.

Analiza zgodovinskega razvoja, pravno-institucionalnega okvira, strateških usmeritev in ključnih področij delovanja RRA LUR od njene ustanovitve leta 2001 do danes razkriva več kot le kronologijo delovanja neke institucije. Prikazuje evolucijo modela regionalnega razvoja v specifičnih slovenskih razmerah, ki jih zaznamuje odsotnost formalne regionalne ravni oblasti. RRA LUR se v tem okolju ni vzpostavila zgolj kot pasivni izvajalec nacionalnih in evropskih politik, temveč se je prelevila v proaktivnega, strateško usmerjenega in nepogrešljivega akterja, ki aktivno sooblikuje prihodnost gospodarsko najmočnejše in najbolj dinamične regije v državi. V tej sklepni analizi bodo strnjena ključna spoznanja, ovrednoten pomen agencije kot mediatorja v sistemu upravljanja na več ravneh, poudarjen pomen njenih tematskih stebrov delovanja ter predstavljena refleksija o prihodnjih izzivih in priložnostih.

Od administrativnega telesa do strateškega vozlišča

Ustanovitev RRA LUR je bila neposredna posledica dveh ključnih dejavnikov: nujnosti vzpostavitve institucionalnega okvira za učinkovito črpanje kohezijskih sredstev EU in prepoznane potrebe po usklajenem obravnavanju razvojnih izzivov v regiji. Ti izzivi so bili paradoks lastnega uspeha – po eni strani gospodarski motor države, po drugi strani pa območje z izraženimi notranjimi problemi, kot so intenzivna suburbanizacija, prometna preobremenjenost z več kot 140.000 dnevnimi migranti in naraščajoči pritiski na okolje. Agencija, ki je bila sprva zasnovana kot javni zavod pod dominantnim vplivom Mestne občine Ljubljana, je svojo vlogo postopoma nadgrajevala. Iz primarno administrativne funkcije, osredotočene na pripravo regionalnih razvojnih programov (RRP) v skladu z zakonodajo, je prerasla v dinamično in interdisciplinarno vozlišče znanja.

Prelomnico v njenem delovanju predstavlja prehod od splošnega k tematsko specializiranemu pristopu. Ta razvoj ni bila naključen, temveč strateška odločitev, skladna s paradigmo pametne specializacije (S5), ki od regij zahteva osredotočanje na področja z največjim inovacijskim potencialom. Analiza projektov in strateških dokumentov jasno kaže, da so se kot osrednji stebri delovanja RRA LUR izoblikovali: trajnostna mobilnost kot neposreden odgovor na najbolj pereč problem regije; gospodarstvo, podjetništvo in kreativnost kot motor za ohranjanje konkurenčnosti; krožno gospodarstvo in zeleni prehod kot nova paradigma trajnostnega razvoja ter razvoj podeželja, kultura in dediščina kot instrument za ohranjanje policentričnega razvoja in socialne kohezije. Ta tematska osredotočenost je agenciji omogočila, da razvije poglobljeno strokovno znanje, zgradi močne mreže partnerjev in izvaja pilotne projekte z visoko dodano vrednostjo. Prejete nagrade, kot sta Evropska nagrada za spodbujanje podjetništva (EEPA) in nagrada združenja EURADA za dobro prakso Regionalnega centra kreativne ekonomije, so zunanja potrditev te uspešne preobrazbe.

Mediator in integrator v upravljanju na več ravneh

Ena od najpomembnejših vlog, ki jo je RRA LUR prevzela, je vloga mediatorja in integratorja v kompleksnem sistemu upravljanja na več ravneh. Deluje na presečišču interesov 25 zelo raznolikih občin, strateških usmeritev nacionalne politike in strogih metodoloških okvirov evropske kohezijske politike. Ta vloga je v slovenskem

prostoru, kjer regije nimajo neposrednih pristojnosti in lastnih virov financiranja, še toliko bolj ključna in zahtevna. RRA LUR dokazuje, da je mogoče zgraditi močan regionalni konsenz in izvajati usklajene razvojne politike tudi brez formalne regionalne oblasti. To dosega s pomočjo mehkih mehanizmov: temeljno je načelo partnerstva, ki ga ponazarja slogan »Povezani za razvoj« in ki se udejanja skozi model četverne vijačnice, ki vključuje javni sektor, gospodarstvo, znanstvenoraziskovalno sfero in civilno družbo. Nadalje si je agencija s svojo interdisciplinarno ekipo in uspešnimi projekti zgradila ugled strokovne avtoritete, ki ji omogoča usmerjanje deležnikov. Nenazadnje ji aktivno mednarodno članstvo v mrežah, kot so EURADA, POLIS, CIVINET in Skupščina evropskih regij (AER), v kateri direktorica agencije opravlja funkcijo podpredsednice za kohezijo, ne prinaša le dostopa do sredstev, temveč omogoča stalen pretok znanja in vpliv na sooblikovanje evropskih politik.

Poglobljena refleksija o učinkih tematskih stebrov

Strateška globina agencije se najjasneje kaže v konkretnih rezultatih znotraj njenih tematskih stebrov. Na področju trajnostne mobilnosti je RRA LUR presegla vlogo pripravljavca strategij in postala inkubator inovacij na področju mobilnosti. S pilotnim projektom *SmartMOVE* je testirala prevoze na delo s kombiji in dosegla, da je 70 % udeležencev osebni avtomobil zamenjalo za skupni prevoz. Ta model je bil prepoznan na nacionalni ravni kot potencialna rešitev za zmanjšanje prometnih zastojev. Uspeh se nadaljuje z vzpostavitvijo interoperabilnega sistema izposoje e-koles, ki bo povezal več kot 20 občin, in z ustanovitvijo regionalnega centra za mobilnost v okviru projekta *ReMOBIL*, modela, ki je bil nato prenesen v vseh 12 slovenskih razvojnih regij.

Na področju krožnega gospodarstva in zelenega prehoda je agencija zgradila celovit ekosistem. Potem ko je Evropska komisija leta 2018 prepoznala potencial regije, je RRA LUR s projekti, kot so *SYMBI* (industrijska simbioza), *ECOLE* (eko-industrijski parki z inovativnim pilotnim projektom predelave odpadnega jedilnega olja v Zalogu) in *Clear Cities* (ravnanje z odpadki), pokazala sistemski pristop k izvajanju krožnih načel. Sodelovanje v projektu *InnoRenew CoE* in iz njega izhajajoča pobuda *Papiro-logía* sta odličen primer povezovanja krožnih načel z oblikovanjem in lesnopredelovalno industrijo, kar ustvarja sinergije z visoko dodano vrednostjo.

Gospodarstvo, podjetništvo in kreativnost so se pod okriljem RRA LUR razvili v enega od najmočnejših stebrov. Ustanovitev Regionalnega centra kreativne ekonomije (RCKE) se je izkazala za izjemno uspešen model strateškega umeščanja kreativnosti kot gonilne sile inovacij. Projekti, kot so *CCAlps*, *CREA* in *COCO4CCI*, so sistematično povezovali kreativce z industrijo in javnimi storitvami, medtem ko je *Urban Diversity* s kreativnim vavčerjem obravnaval vključevanje migrantskih podjetnikov. Najbolj prepoznaven pa je postal program PONI LUR, ki je v šestih letih na samostojno podjetniško pot pospremil več kot 100 posameznikov in omogočil nastanek več kot 50 novih podjetij. Z odprtjem prodajnega prostora v središču Ljubljane (POP UP SHOP PONI) je agencija dokazala, da zagotavlja podporo od ideje do trga. Ta celovit podporni sistem sta dopolnjevala še Regijska garancijska shema (RGS), ki je podjetjem lajšala dostop do financiranja, in Regijska štipendijska shema (RRŠ), ki se je nanašala na neskladja na trgu dela. Priprava prve regionalne *Strategije razvoja kulture* in *Regionalne inovacijske strategije* je logična nadgradnja tega dela, s katero je agencija inovacije in kulturo trdno zasidrala med ključne razvojne prioritete regije.

Izzivi, omejitve in vizija prihodnosti

Kljub nedvomnim uspehom se RRA LUR pri svojem delovanju srečuje s sistemskimi izzivi, ki so neločljivo povezani s slovenskim regionalnim modelom. Odsotnost formalne regionalne ravni oblasti pomeni, da agencija deluje brez izvirnih pristojnosti in stabilnih lastnih virov financiranja, zaradi česar je stalno odvisna od projektnega financiranja in politične volje na nacionalni ravni. Poleg tega se Ljubljanska urbana regija kot del razvitejše Kohezijske regije Zahodna Slovenija sooča z omejenim dostopom do evropskih sredstev kljub obstoju notranjih razvojnih razlik. To agencijo sili v nenehno iskanje alternativnih virov in inovativnih pristopov k financiranju razvoja.

Pogled v prihodnost, kot je orisan v Regionalnem razvojnem programu 2021–2027 in strateških usmeritvah vodstva agencije, temelji na treh medsebojno povezanih vizijah: Inovativna, Zelena in Povezana regija. *Inovativna regija* bo temeljila na nadaljnji krepitvi inovacijskega ekosistema, prehodu od posameznih projektov k vzpostavitvi trajnih platform za sodelovanje (»living labs«) in poudarku na družbenih inovacijah. *Zelena regija* predstavlja zavezo k pospešenemu zelenemu prehodu, kjer bo RRA LUR okrepila svojo vlogo kot osrednje vozlišče za krožno gospodarstvo ter spodbujala

projekte energetske učinkovitosti, rabe obnovljivih virov (npr. projekt *DiversE*) in ohranjanja biotske raznovrstnosti na območjih, kot je Ljubljansko barje. *Povezana regija* pa presega zgolj prometno infrastrukturo; gre za vizijo celostne fizične, digitalne in socialne povezanosti, pri čemer bo imel prihajajoči regionalni prostorski plan, ki ga pripravlja agencija, odločilno vlogo pri premoščanju vrzeli med prostorskim in prometnim načrtovanjem.

Sklepna misel

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije je v dobrih dveh desetletjih presegla svojo primarno funkcijo in postala paradigmatski primer delujočega modela »mehke« regionalizacije. Dokazuje, da je mogoče z vztrajnim delom in gradnjo partnerstev, strokovno odličnostjo in strateško vizijo učinkovito usmerjati regionalni razvoj tudi ob neobstoju formalnih pristojnosti. Njena največja vrednost ni zgolj v milijonih evrov pridobljenih evropskih sredstev ali v številu izvedenih projektov, temveč v njeni zmožnosti, da deluje kot lepilo, ki povezuje raznolike interese v skladno razvojno vizijo, in kot katalizator, ki spodbuja inovacije ter pospešuje prehod v bolj trajnostno, odporno in vključujočo prihodnost za vse prebivalce Ljubljanske urbane regije. Njena prehojena pot in prihodnje usmeritve ponujajo dragocena spoznanja za oblikovalce regionalnih politik v Sloveniji in širše.

Zahvala

Poglavje je nastalo kot del projekta »Izboljševanje podjetniške izkušnje s pomočjo podpornega okolja v Ljubljanski urbani regiji« z nazivom javnega razpisa »Problemsko učenje študentov v delovno okolje: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024–2027«, ki ga financirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije ter Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Literatura

Assembly of European Regions. (n.d.). *Executive board*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://aer.eu/governance-structure/the-executive-board/

Alpine Space. (n.d.-a). *CCAlps - Creative companies in the Alpine Space*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://www.alpine-space.eu/projects/

Alpine Space. (n.d.-b). *ECOLE*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://www.alpine-space.eu/project/ecole/

Barca, F., McCann, P. in Rodríguez-Pose, A. (2024). *Place-based policies of the European Union* (NBER Working Paper Series). Pridobljeno na https://www.nber.org/system/files/working_papers/w33513/w33513.pdf

BEDA. (n.d.). *Our members: Slovenia*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://www.beda.org/members/slovenia/

Bučar, M. (2018). Inovacijska politika. V M. Stare (ur.), *Inovacijska dejavnost, znanje in konkurenčnost Slovenije* (str. 129–152). Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.

CIVINET Slovenija-Hrvatska-JIE. (n.d.). *O mreži*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://civinet-slohr.eu/o-mrezi/

Climate Alliance. (2025). *Position paper on multilevel governance in the multiannual financial framework*. Pridobljeno na https://www.klimabuendnis.org/fileadmin/Inhalte/4_Activities/Policy_papers/2025-05-06_Local-Alliance-paper-MFF-multilevel-governance.pdf

Cohesify. (2017). *A regional development without regions?* Pridobljeno na https://www.cohesify.eu/2017/11/21/a-regional-development-without-regions/

CORDIS. (2017). *Network of summer academies for the improvement of entrepreneurship in innovative sectors*. European Commission. Pridobljeno na https://cordis.europa.eu/

CORDIS. (2023). *Renewable materials and healthy environments research and innovation centre of excellence*. European Commission. Pridobljeno na https://cordis.europa.eu/project/id/739574

Delo. (2014). Podjetje je ustanovilo 60 odstotkov tečajnikov. *Delo*. Pridobljeno na https://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/podjetje-je-ustanovilo-60-odstotkov-tecajnikov.html

Dnevnik. (2024). Program Poni: Uresniči idejo in postani sam svoj šef. *Dnevnik*. Pridobljeno na https://www.dnevnik.si/nedeljski/aktualno/program-poni-uresnici-idejo-in-postani-sam-svoj-sef-2698845/

ESPON. (2018). *Territorial cohesion post-2020: The territorial dimension of future EU cohesion policy*. Pridobljeno na https://www.espon.eu/projects

EURADA. (2018). *Agorada+ 2018 "Development agencies and the future of cohesion policy" - a new record for EURADA*. Pridobljeno na https://www.eurada.org/projects

EU CAP Network. (n.d.). *Community-led local development (CLLD)*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://eu-cap-network.ec.europa.eu/index_en

Evropska komisija. (n.d.-a). *Expert Group on Urban Mobility (EGUM) (E03880)*. Register of Commission Expert Groups and Other Similar Entities. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://ec.europa.eu/transparency/expert-groups-register/screen/expert-groups/consult?do=groupDetail.groupDetail&groupID=3880

Evropska komisija. (n.d.-c). *New European Bauhaus*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://new-european-bauhaus.europa.eu/index_en

Evropska komisija. (2016). *A new start for Europe: The quadruple helix approach*. Pridobljeno na https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/79368142-9a33-11e6-868c-01aa75ed71a1

Evropska komisija. (2020). *Circular economy action plan*. Pridobljeno na https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en

Evropska komisija. (2020). *Sustainable and smart mobility strategy*. Pridobljeno na https://eu-cap-network.ec.europa.eu/index_en

Gospodarska zbornica Slovenije (GZS). (2023). *Osrednjeslovenska regija v številkah*. Pridobljeno na https://www.gzs.si/

Hooghe, L. in Marks, G. (2003). Unraveling the central state, but how? Types of multi-level governance. *American Political Science Review, 97*(2), 233-243.

InnoRenew CoE. (n.d.). *About us*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://innorenew.eu/about-us/

Interreg Central Europe. (n.d.). *COCO4CCI: Collaborative ccelerator for cultural and creative industries*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://www.interreg-central.eu/Content.Node/COCO4CCI.html

Interreg Europe. (n.d.). *Project summary: Clear cities*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://www.interregeurope.eu/clear-cities

Interreg Europe. (2021). *Action plan for the cultural and creative sector in the Ljubljana Urban Region*. Pridobljeno na https://www.interregeurope.eu/good-practices

KEA European Affairs. (2009). *The impact of culture on creativity: A study prepared for the European Commission*. Pridobljeno na https://keanet.eu/

Mestna občina Ljubljana. (2023). *Ljubljana Urban Region (LUR)*. Pridobljeno na https://www.ljubljana.si/en/ljubljana-for-you/urban-planning/ljubljana-urban-region-lur/

Nared, J. in Bole, D. (2020). Commuting in a dispersed post-socialist city: The case of Ljubljana, Slovenia. *Urban Studies and Practices, 5*(2), 21-38.

Network Nature. (2023). *Ljubljana Region: Dealing with flood risk and mobility challenges*. Pridobljeno na https://networknature.eu/casestudy/17489

O'Donoghue, C., et al. (2024). *Exploring place-based opportunities for policy and practice in transition*. ResearchGate. Pridobljeno na https://www.researchgate.net/publication/388004005_Exploring_Place-based_Opportunities_for_Policy_and_Practice_in_Transition

Odlok o ustanovitvi Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije. (2001). *Uradni list RS, št. 6/01*. Pridobljeno na http://www.uradni-list.si/1/content?id=28886

Organizacija združenih narodov (OZN). (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. Pridobljeno na https://sdgs.un.org/2030agenda

POLIS Network. (n.d.). *Members*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://www.polisnetwork.eu/members/

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (n.d.-a). *CCAlps: Kreativna podjetja na območju Alp*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://www.rralur.si/sl/projekti/ccalps-kreativna-podjetja-na-obmocju-alp

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (n.d.-b). *CREA – Mreža poletnih akademij za izboljšanje podjetništva v inovativnih sektorjih*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://rralur.si/en/projects/crea-summer-academy/

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (n.d.-c). *Creative startup*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://www.rralur.si/sl/projekti/creative-startup

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (n.d.-d). *ECOLE – Mreža eko industrijskih parkov za krepitev pametnega in krožnega gospodarstva v alpskih regijah*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://rralur.si/en/projects/ecole-eco-industrial-park-network-for-the-alpine-regions-leveraging-smart-and-circular-economy/

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (n.d.-e). *Papiro-logía*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://rralur.si/en/news/razstava-papiro-logia-po-mesecu-dni-v-najvecji-leseni-stavbi-v-sloveniji-zakljucila-svoja-gostovanja/

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (n.d.-f). *PONI LUR*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://www.rralur.si/poni-lur

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (n.d.-g). *PONI LUR 2023-2029: Podjetno nad izzive v Ljubljanski urbani regiji*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://rralur.si/projects/poni-lur-2023-2029/

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (n.d.-h). *RCKE: Regionalni center kreativne ekonomije*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://www.rralur.si/sl/projekti/rcke-regionalni-center-kreativne-ekonomije

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (n.d.-i). *Regijska garancijska shema*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://rralur.si/projekti/garancijska-shema/

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (n.d.-j). *RRŠ LUR - Regijska štipendijska shema Ljubljanske urbane regije*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://rralur.si/projekti/rss-lur/

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (n.d.-k). *SPOT GLOBAL+*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://www.rralur.si/sl/projekti/spot-global

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (n.d.-l). *SPOT IP - Investicijske priložnosti v Ljubljanski urbani regiji*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://www.rralur.si/sl/projekti/spot-ip

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (n.d.-m). *Spoint – Socialno podjetniška informacijska točka*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://www.rralur.si/sl/projekti/spoint

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (n.d.-n). *Urban diversity – Migrantsko podjetništvo in kreativnost*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://www.rralur.si/sl/projekti/urban-diversity-migrantsko-podjetnistvo-in-kreativnost

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (2015). *Letno poročilo 2015*. Pridobljeno na https://rralur.si/agencija/informacije-javnega-znacaja/

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (2018). *Celostna prometna strategija Ljubljanske urbane regije*. Pridobljeno na https://rralur.si/wp-content/uploads/2020/03/CPS-LUR-z-ovitkom_november2018.pdf

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (2018). *Lokalna borza živil*. Pridobljeno na https://rralur.si/novice/prva-borza-lokalnih-zivil-osrednjeslovenske-regije-je-dozivela-izjemen-odziv/

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (2018). *Pospešimo prehod v krožno Ljubljansko urbano regijo: Akcijski načrt*. Pridobljeno na https://rralur.si/novice/z-julijem-se-uradno-pricenja-priprava-regionalnega-prostorskega-plana-ljubljanske-urbane-regije/

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (2019). *Strategija varstva in razvoja zelene infrastrukture Ljubljanske urbane regije*. Pridobljeno na https://rralur.si/wp-content/uploads/2020/05/Strategija-ZILUR_2019.pdf

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (2020). *Javni poziv za vključitev v operacijo PONI – Podjetno nad izzive v Ljubljanski urbani regiji*. RRA LUR.

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (2022). *Regionalna inovacijska strategija Ljubljanske urbane regije: Strategija prehoda LUR v pametno regijo 2022–2030*. Pridobljeno na https://rralur.si/wp-content/uploads/2023/01/RIS-LUR-2030-slovenska-razlicica-.pdf

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (2022). *RCKE se je pridružil iniciativi Novi evropski Bauhaus*. Pridobljeno na https://rralur.si/novice/ljubljanska-urbana-regija-v-novi-perspektivi-z-vizijo-inovativna-zelena-povezana/

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (2022). *RRA LUR uspešno sodeluje v programu IURC za krepitev sodelovanja med regijami EU in Japonske*. Pridobljeno na https://rralur.si/novice/rra-lur-pospesuje-gospodarsko-sodelovanje-z-japonsko/

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (2023). *Regionalni razvojni program Ljubljanske urbane regije 2021–2027*. Pridobljeno na https://rralur.si/regija/razvojni-dokumenti/rrp-2021-2027/

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (2023). *Razpis za 1. skupino usposabljanja za samostojno podjetniško pot PONI LUR 2023-2029*. Pridobljeno na https://rralur.si/projekti/poni-lur-2023-2029/

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije (RRA LUR). (2024). *RRA LUR uspešna na razpisu Interreg Evropa: odobren projekt Clear Cities*. Pridobljeno na https://rralur.si/projekti/clear-cities/

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije (RRA LUR). (2024). *RRA LUR uspešna na razpisu Interreg Območje Alp: odobren projekt*. Pridobljeno na *https://rralur.si/projekti/diverse/*

RRA Zasavje. (2020). *Podjetno v svet podjetništva med TOP 100 projektov Evrope*. Pridobljeno na https://www.rra-zasavje.si/si/novice/podjetno-v-svet-podjetnistva-med-top-100-projektov-evrope-440.html

Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2022). *Regionalni razvoj*. GOV.SI. Pridobljeno na https://www.gov.si/podrocja/drzava-in-druzba/lokalna-samouprava-in-regionalni-razvoj/regionalni-razvoj/

Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2023). *Regional development*. GOV.SI. Pridobljeno na https://www.gov.si/en/policies/state-and-society/local-self-government-and-regional-development/regional-development/

Slovenski regionalno razvojni sklad. (2015). *Javni razpis za izbor izvajalcev regijskih garancijskih shem v programskem obdobju 2014-2020*.

Slovensko gospodarsko in raziskovalno združenje. (n.d.). *Člani*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://www.sbra.be/sl/clani

SRIP Pametna mesta in skupnosti. (n.d.). *Člani SRIP PMiS*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://pmis.ijs.si/prednosti-clanstva-srip-pmis/

Urbana agenda za EU. (n.d.-a). *Culture/cultural heritage*. Futurium. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na https://ec.europa.eu/futurium/en/culture-and-cultural-heritage/library.html

Vlada Republike Slovenije, Služba za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2014). *Operativni program za izvajanje evropske kohezijske politike v obdobju 2014–2020*. Pridobljeno na https://www.eu-skladi.si/sl/programsko-obdobje-2014-2020/operativni-program-2014-2020

Vlada Republike Slovenije, Služba za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2021). *Slovenian smart specialisation strategy*. EU Skladi. Pridobljeno na https://www.eu-skladi.si/portal/en/post-2020-1/programming-1/slovenian_smart_specialisation-strategy

World Cities. (2023). *Multi-level governance*. Pridobljeno na https://world-cities.eu/cooperation-topics/multi-level-governance/

Zimmermann, K. in Tosics, I. (2011). Metropolitan governance in Europe. V *The Oxford handbook of urban politics*. Oxford University Press.

ZON. (2014, 28. oktober). *So projekti podjetništva v Zasavju uspešni?* ZON.si. Pridobljeno na https://zon.si/so-projekti-podjetnistva-v-zasavju-uspesni/

O avtorjih

Dejan Marinčič je svetovalec direktorice za podjetništvo in inovativnost v Regionalni razvojni agenciji Ljubljanske urbane regije (RRA LUR), kjer deluje tudi kot vodja uspešnega podjetniškega programa PONI LUR (Podjetno nad izzive). Njegovo delo je osredotočeno na aktivno ustvarjanje in krepitev podpornega okolja za podjetništvo in inovativnost v regiji s poudarkom na strateškem načrtovanju in izvajanju programov za zagon in rast podjetij. Je izkušen strokovnjak in mentor za mala in srednja podjetja, saj je svetoval že več kot sto različnim podjetjem pri njihovem razvoju in rasti. Poleg tega je tudi strokovnjak s področja vodenja in avtor več člankov na temo zavestnega vodenja. S svojim strateškim delovanjem, vodenjem ključnih podjetniških programov in svetovanjem pomembno prispeva k razvoju inovacijskega ekosistema ter novih podjetniških priložnosti v Ljubljanski urbani regiji. *Dejan Marinčič is the Advisor to the Director for Entrepreneurship and Innovation at the Regional Development Agency of the Ljubljana Urban Region (RRA LUR), where he also serves as the Head of the successful entrepreneurial programme PONI LUR (Enterprisingly Tackling Challenges). His work is focused on actively creating and strengthening the supportive environment for entrepreneurship and innovation in the region, with an emphasis on the strategic planning and implementation of programmes for business start-up and growth. He is an experienced expert and mentor for small and medium-sized enterprises (SMEs), having advised more than one hundred different companies on their development and growth. Furthermore, he is an expert in the field of leadership and the author of several articles on the topic of conscious leadership. Through his strategic work, leadership of key entrepreneurial programmes, and advisory role, he significantly contributes to the development of the innovation ecosystem and new entrepreneurial opportunities in the Ljubljana Urban Region.*

Mag. **Lilijana Madjar** je direktorica Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije (RRA LUR), ki jo uspešno vodi že osemnajst let. Z več kot 25-letnimi izkušnjami v vodenju javnih institucij je ključna osebnost pri oblikovanju in izvajanju regionalne razvojne politike v Sloveniji. Pod njenim vodstvom se je agencija iz administrativnega telesa preoblikovala v proaktivno strateško vozlišče, osredotočeno na spodbujanje trajnostnega razvoja, inovativnosti in mednarodnega sodelovanja. Njena strokovna področja zajemajo strateški management, upravljanje na več ravneh in evropsko kohezijsko politiko. Svojo vlogo aktivno uveljavlja tudi v mednarodnem prostoru, med drugim kot podpredsednica Skupščine evropskih regij (AER) za področje kohezije, digitalizacije in javnih storitev. S svojo vizijo in vodenjem odločilno prispeva k strateškemu umeščanju Ljubljanske urbane regije kot inovativnega, zelenega in povezanega območja v evropskem prostoru. *Lilijana Madjar, MSc, is the Director of the Regional Development Agency of the Ljubljana Urban Region (RRA LUR), which she has been successfully leading for eighteen*

years. With over 25 years of experience in leading public institutions, she is a key figure in shaping and implementing regional development policy in Slovenia. Under her leadership, the agency has transformed from an administrative body into a proactive strategic hub focused on promoting sustainable development, innovation, and international cooperation. Her areas of expertise include strategic management, multi-level governance, and European cohesion policy. She is also active in the international sphere, including as Vice President of the Assembly of European Regions (AER) for Cohesion, Digitalisation, and Public Services. With her vision and leadership, she decisively contributes to the strategic positioning of the Ljubljana Urban Region as an innovative, green, and connected area in the European space.

Dr. **Miha Marič** je raziskovalec s področja vodenja, managementa in organizacijskih ved. Doktoriral je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Trenutno je zaposlen kot izredni profesor na Univerzi v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede. Njegovi raziskovalni interesi so moč, vodenje, organizacijsko vedenje, kadrovski management, organizacija in management. Je avtor številnih izvirnih znanstvenih člankov, strokovnih člankov, prispevkov na znanstvenih konferencah in znanstvenih monografij ter urednik in recenzent. Sodeluje tudi pri raziskovalnih projektih in svetovalnem delu. *Miha Marič, Ph.D., is a researcher in the field of leadership, management and organizational sciences. He holds a Ph.D. from the Faculty of Economics, University of Ljubljana. He is currently employed as an associate professor at the University of Maribor's Faculty of Organizational Sciences. His research interests are power, leadership, organizational behavior, human resource management, organization and management. He is the author of numerous original scientific articles, professional articles, papers at scientific conferences, scientific monographs, and was an editor and reviewer. He also participates in research projects and consulting work.*

IZBOLJŠEVANJE PODJETNIŠKE IZKUŠNJE S POMOČJO PODPORNEGA OKOLJA V LJUBLJANSKI URBANI REGIJI – KADROVSKOPODPORNO OKOLJE ZA PODJETNIŠTVO

VANJA KOVAČEVIĆ, MIHA MARIČ
Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
vanja.kovacevic@student.um.si, miha.maric@um.si

Podjetništvo je eden od ključnih dejavnikov gospodarskega razvoja, saj spodbuja ustvarjanje novih delovnih mest in krepi konkurenčnost gospodarstva. V prihodnosti bo vse večji poudarek namenjen razvoju inovativnih produktov in storitev v vseh gospodarskih panogah. Podjetniki, zlasti na začetku svoje poti, se srečujejo s številnimi izzivi, ki vplivajo na njihovo rast in dolgoročno uspešnost. Zagotavljanje ustrezne podpore je ključno za krepitev kompetenc, spodbujanje inovativnosti ter doseganje stabilne in dolgoročne rasti. Z učinkovito podporo se izboljšuje podjetniška izkušnja ter krepi sposobnost prilagajanja podjetnikov hitro spreminjajočim se razmeram na trgu. V središču raziskave je preučevanje vloge podpornih mehanizmov pri spodbujanju podjetniškega razvoja. V sodelovanju z Regionalno razvojno agencijo Ljubljanske urbane regije (RRA LUR) smo izvedli raziskavo, ki temelji na pregledu relevantne literature, anketnem vprašalniku med udeleženci podpornih programov in strukturiranem intervjuju z Dejanom Marinčičem, svetovalcem direktorice za podjetništvo in inovativnost. S kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih raziskovalnih metod smo pridobili celovit vpogled v delovanje podpornih programov ter oblikovali predloge za nadgradnjo obstoječih sistemov podpore v okviru RRA LUR.

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.9.2025.2

ISBN
978-961-299-088-6

Ključne besede:
podporno okolje,
podjetništvo,
RRA LUR,
mentorstvo,
človeški viri

Univerzitetna založba Univerze v Mariboru

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.9.2025.2

ISBN
978-961-299-088-6

Improving the Entrepreneurial Experience Through the Support Environment in the Ljubljana Urban Region – HR Support Environment for Entrepreneurship

Vanja Kovačević, Miha Marič
University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
vanja.kovacevic@student.um.si, miha.maric@um.si

Keywords:
support environment,
entrepreneurship,
RRA LUR,
mentoring,
human resources

Entrepreneurship is one of the key drivers of economic development, as it promotes job creation and strengthens the competitiveness of the economy. In the future, increasing emphasis will be placed on the development of innovative products and services across all economic sectors. Entrepreneurs, especially those at the beginning of their journey, face numerous challenges that impact their growth and long-term success. Providing appropriate support is crucial for enhancing competencies, encouraging innovation, and achieving stable and sustainable growth. Effective support improves the entrepreneurial experience and strengthens entrepreneurs' ability to adapt to rapidly changing market conditions. The focus of the research is on examining the role of support mechanisms in fostering entrepreneurial development. In cooperation with the Regional Development Agency of the Ljubljana Urban Region (Sl. RRA LUR), we conducted a study based on a review of relevant literature, a survey of participants in support programs, and a structured interview with Dejan Marinčič, Advisor to the Director for Entrepreneurship and Innovation. By combining quantitative and qualitative research methods, we gained a comprehensive insight into the functioning of support programs and developed proposals to enhance existing support systems within the RRA LUR.

University of Maribor Press

1 Uvod

Podjetništvo je eden od ključnih dejavnikov gospodarskega razvoja, saj ustvarja nova delovna mesta in prispeva k večji konkurenčnosti gospodarstva. V prihodnosti bo vedno več poudarka na razvoju inovativnih produktov in storitev na vseh področjih gospodarstva. Podjetniki, zlasti tisti, ki so na začetku svoje podjetniške poti, se srečujejo z različnimi izzivi, ki vplivajo na njihovo rast in dolgoročno uspešnost.

Izzivi, s katerimi se podjetja srečujejo, niso omejeni le na zagonska podjetja, temveč se pojavljajo tudi v obstoječih podjetjih, ne glede na njihovo velikost ali panogo, v kateri delujejo. Spremembe na trgu, hiter tehnološki napredek in pomanjkanje usposobljenih kadrov so le nekatera področja, ki imajo velik vpliv na stabilnost in rast podjetja. Ključnega pomena je, da imajo podjetja možnost podpore, ki bo pripomogla k izboljševanju njihove podjetniške izkušnje.

V poglavju obravnavamo vlogo kadrovske podpore kot ključnega dejavnika pri krepitvi podjetniške izkušnje. V sodelovanju z Regionalno razvojno agencijo Ljubljanske urbane regije (RRA LUR) smo raziskali, kako podporni mehanizmi prispevajo h krepitvi podjetniškega potenciala njihovih varovancev. S poudarkom na obstoječih oblikah podpore smo opredelili področja, na katerih so možne izboljšave, in oblikovali predloge, s katerimi dodajamo svoj prispevek k trajnostnemu razvoju podjetniškega potenciala v regiji.

V prvem delu smo se poglobili v pregled literature in opredelili ključna področja, ki se nanašajo na kadrovsko podporno okolje za podjetnike. Dosedanje raziskave poudarjajo pomen razvoja kompetenc podjetnikov in njihovih zaposlenih, saj hitro spreminjajoče se okolje zahteva znanja in veščine, ki so bistvenega pomena za prilagajanje razmeram na trgu. Različne oblike podpornih programov predstavljajo celovit sistem podpore, ki se izkazuje kot eden od nepogrešljivih dejavnikov uspeha v dinamičnem poslovnem okolju.

Raziskava predstavlja analizo vpliva podpornega okolja na spodbujanje in razvoj podjetniške aktivnosti. Empirični del je sestavljen iz kombinacije kvantitativnih in kvalitativnih metod. Zbiranje podatkov je vključevalo anketiranje udeležencev podpornih programov in strukturiran intervju z Dejanom Marinčičem, svetovalcem direktorice za podjetništvo in inovativnost. Z uporabo kombiniranega

raziskovalnega pristopa želimo osvetliti delovanje podpornega okolja in oblikovati konkretne predloge za nadaljnji razvoj podpornih aktivnosti v okviru RRA LUR.

2 Pregled literature

Pregled relevantne literature nam je omogočil vpogled v dosedanje raziskave in opredelitev ključnih teoretičnih izhodišč za nadaljnje raziskovanje. Predstavili smo ugotovitve različnih avtorjev ter izpostavili pomembne koncepte in trende na obravnavanem področju. Na podlagi pregleda literature smo oblikovali teoretični okvir, ki bo temelj za nadaljnje raziskovalno delo. Struktura poglavja je zasnovana tako, da si teme sledijo v smiselno povezanem zaporedju, kar omogoča celovit vpogled v obravnavano področje.

2.1 Pomen kadrovksih virov v podjetništvu

Kadrovska služba je odgovorna za zaposlovanje, razvoj in upravljanje zaposlenih. Strategije upravljanja človeških virov so usmerjene v učinkovito opravljanje delovnih nalog in splošno dobrobit zaposlenih. Kadrovski strokovnjaki so ključnega pomena za pridobivanje ključnih kadrov in talentov, po katerih se je povpraševanje v zadnjih letih močno povečalo. Poleg širokega spektra obveznosti in nalog, ki jih opravljajo, s svojim pristopom krepijo pozitivno organizacijsko kulturo (Kenton, 2024).

Za premagovanje kadrovskih izzivov je potreben strateški pristop k upravljanju človeških virov, ki pa mora biti opredeljen na podlagi različnih elementov, ki ga kadrovski management zajema. Celovito upravljanje kadrov zaposlenim omogoča učinkovito izvajanje nalog in ustrezno reševanje izzivov, ki se lahko pojavijo na delovnem mestu. Področja kadrovske službe so med drugim povezana z zakonodajo in predpisi, kar zagotavlja pravno varnost organizacije (Gul et al., 2021).

Kadrovske službe (HR) se pogosto srečujejo s stereotipi, ki njihovo vlogo omejujejo izključno na administrativne naloge. To prepričanje temelji na vlogi, ki so jo imeli kadrovski strokovnjaki v preteklosti. V sodobnem poslovnem okolju pa ima kadrovska služba ključno strateško vlogo pri oblikovanju uspešnega in trajnostnega delovnega okolja (Fulton, 2024).

Fulton (2024) poudarja, da je treba preoblikovati dojemanje vloge kadrovske službe in poudariti resnično vrednost, zato predlaga naslednje pristope:

1. **poudarjanje strateške vloge** – proaktivno izpostavljanje prispevka pri oblikovanju organizacijske kulture, spodbujanju poslovne rasti in povečanju angažiranosti zaposlenih;
2. **inovativni pristopi k upravljanju talentov** – uporaba sodobnih tehnologij in metod pri privabljanju, zadrževanju in razvoju talentov;
3. **razvoj agilne organizacijske kulture** – spodbujanje prilagodljivosti, inovativnosti in sodelovanja za uspešno spoprijemanje z dinamičnimi izzivi na trgu dela;
4. **transparentnost in odprta komunikacija** – krepitev zaupanja z jasnimi smernicami in vključujočimi vodstvenimi praksami;
5. **celostna skrb za dobrobit zaposlenih** – ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem;
6. **spodbujanje vodenja, osredotočenega na dobrobit zaposlenih** – razumevanje potreb zaposlenih in ustvarjanje podpornega okolja;
7. **spremljanje trendov na področju kadrovskega managementa** – prilaganje novim trendom in tehnologijam;
8. **spodbujanje vseživljenjskega učenja** – omogočanje strokovnega in osebnega razvoja zaposlenih z namenom povečanja zadovoljstva ter pridobivanja znanja in veščin.

Organizacije si v svojem okolju želijo kandidate, ki imajo lastnosti, kot so prilagodljivost, ustvarjalnost in kreativnost, saj ljudje s temi lastnostmi prispevajo k dinamičnem delovnem okolju. Vodstvene strategije so usmerjene v spodbujanje opolnomočenja zaposlenih in njihove angažiranosti. Na ta način krepijo organizacijsko kulturo ter ustvarjajo prilagodljivo in vključujoče delovno okolje za svoje zaposlene (Amelia, 2025).

Uspešnost in učinkovitost podjetja sta tesno povezani z uspešnim upravljanjem zaposlenih. Izrednega pomena pri ohranjanju visoke ravni produktivnosti je uporaba ustreznih strategij za ohranjanje ključnih kadrov. Zaposleni so najpomembnejši vir za razvoj, dosežke in ohranjanje uspešnosti podjetja na vseh ravneh delovanja. Če želimo doseči maksimalen rezultat, moramo zagotoviti, da imamo na delovnih mestih ljudi, ki so za to delo usposobljeni (Omotoye, Abdulazeez in Olusesi, 2022).

Upravljanje človeških virov se v malih in velikih podjetjih bistveno razlikuje. Mala podjetja se pogosto zanašajo na neformalne prakse, saj nimajo ločenega kadrovskega oddelka, zato so tudi postopki manj formalni. Zaposlovanje največkrat poteka na podlagi osebnih poznanstev ali priporočil in ne na podlagi uradnih razpisov in strukturiranih razgovorov. Usposabljanja potekajo predvsem na delovnem mestu s sprotnim učenjem, letna ocena uspešnosti pa je podana neformalno, brez rednih letnih razgovorov. Ta način omogoča hitrejše prilagoditve, vendar lahko vodi do pomankanja dolgoročnih strategij glede razvoja zaposlenih (Setrojoyo et al., 2023).

Setrojoyo in drugi (2023) med drugim ugotavljajo tudi, da imajo v nasprotju z malimi podjetji velika podjetja kadrovske strokovnjake, ki izvajajo formalne postopke zaposlovanja, izbire, usposabljanja in ocenjevanja kadrov. Ti postopki omogočajo določanje strategij razvoja zaposlenih in uspešno dolgoročno upravljanje kadrov. Za rast in stabilnost malih podjetij je pomembno, da postopno uvajajo ciljno usmerjene kadrovske prakse, ki omogočajo boljše upravljanje talentov in večjo konkurenčnost na trgu.

Thamrin in drugi (2024) zagonskim podjetjem svetujejo, naj posebno pozornost namenijo upravljanju človeških virov. Uspešnost na tem področju se najučinkoviteje spremlja s kazalniki, in sicer so najprimernejše spremenljivke timsko delo, uporaba digitalnih tehnologij in izpopolnjevanje na strokovnem področju (Thamrin et al., 2024).

Z učinkovitimi pristopi k upravljanju zaposlenih se lahko oblikuje ekipa, ki pomembno prispeva k uspehu podjetja. Podpora in neprekinjen razvoj sta ključna za zadrževanje talentov in privabljanje novih kadrov z namenom doseganja strateških ciljev organizacije. Kljub pomembni vlogi kadrovskih strokovnjakov pa se lahko zgodi, da je njihov profesionalni razvoj zanemarjen. Nenehno izpopolnjevanje je bistvenega pomena za prilagajanje dinamičnemu poslovnemu okolju. Z razvojem svojih veščin lahko ponudijo pomembno dodano vrednost razvoju podjetja (Reffold, 2023).

Spremembe na trgu dela, globalizacija in gospodarska nestabilnost bodo v prihodnosti pomembno vplivale na razvoj delovnih mest in oblikovanje kadrovskih praks. Spremembe v demografski strukturi prebivalstva bodo imele vse večji vpliv na strategije privabljanja in ohranjanja človeških virov. Zaradi teh dejavnikov bodo

potrebne prilagoditve v postopkih zaposlovanja in upravljanja kadrov, če bodo podjetja želela dosegati konkurenčno prednost (Krishnaswamy in Mostafiz, 2019).

2.2 Organizacijska kultura

Razumevanje vsebine in vrednosti človeških virov je bistvenega pomena, saj dobro počutje zaposlenih neposredno vpliva na njihovo delovno vnemo in uspešnost, kar pa je temelj za uspeh podjetja, ne glede na to, ali je to novoustanovljeno ali pa že uveljavljeno v svetu podjetništva (Wiklund et al., 2019)

Podjetniki se morajo zavedati vpliva, ki ga ima organizacijska kultura na dobro počutje zaposlenih. Treba je sprejeti ukrepe, ki spodbujajo ohranjanje ravnotežja med zasebnim in poklicnim življenjem. S tem ko skrbimo za dobro počutje zaposlenih, ustvarjamo dobro organizacijsko kulturo, ki spodbuja rast in inovativne ideje (Ammirato et al., 2024).

Organizacijska kultura je skupek vrednot, praks in vedenjskih norm v organizaciji ter je tesno povezana s počutjem človeka. Dobro počutje zaposlenih pa odraža njihovo zadovoljstvo, srečo in nazadnje tudi zdravstveno stanje, kar vpliva na uspešnost organizacije pri uresničevanju njenih ciljev (Sarala et al., 2020). Alkhodary (2023) meni, da ima organizacijska kultura osrednjo vlogo pri uspehu podjetja, saj vpliva na vedenje zaposlenih in način medsebojnega sodelovanja.

Zadovoljstvo, produktivnost in zavzetost so pogosto rezultat dobre, pozitivne organizacijske kulture. Vpliv take pozitivne organizacijske kulture se kaže v razvoju inovativnih idej, nižji stopnji fluktuacije in nazadnje tudi v finančni uspešnosti (Sarala et al., 2020). Po drugi strani pa so povečana fluktuacija, zmanjšana produktivnost in izostanek zavzetosti le nekatere posledice slabe organizacijske kulture (Bernthal in Banister, 2020).

Ammirato in drugi (2024) navajajo, da so bile dosedanje raziskave večinoma izvedene v podjetjih, ki imajo večje število zaposlenih in so uveljavljena že vrsto let. Primanjkuje pa raziskav, iz katerih bi lahko ugotovili, kakšen vpliv na zaposlene v novoustanovljenih podjetjih ima obdobje negotovosti, in sicer predvsem s poudarkom na kakovosti zasebnega življenja v povezavi z delovnimi obveznostmi.

2.2.1 Slog vodenja in vpliv na organizacijsko kulturo

Na uspeh organizacije vplivajo različni elementi, osredotočili pa se bomo na učinkovito vodenje, ki ima lahko pozitivne rezultate le, če ima vodja ustrezna znanja in veščine ter slog vodenja s katerim usmerja in motivira svoje zaposlene. Lokaj in Sadrija (2020) menita, da je vodja ključni dejavnik razvoja podjetja. Njegova poslovna uspešnost pa je odvisna od sloga vodenja, ki je ključen gradnik uspešnosti.

Slika 2.1: Usmerjenost vodij
Vir: (Potočan in Nedelko, 2022, str.163)

Slika 2.1 prikazuje tri glavne usmeritve pri vodenju organizacije. Prva je usmerjenost v delo, pri kateri je poudarek na strukturi, proizvodnji in delovnih nalogah. Druga je usmerjenost v ljudi, pri kateri se v ospredje postavlja skrb za zaposlene, njihovo počutje in odnose, kar prispeva k večji motivaciji. Tretja usmeritev je kombinacija predhodnih dveh pristopov, pri čemer vodja uravnoteži obe usmeritvi ali pa je bolj nagnjen k eni od njiju (Potočan in Nedelko, 2022).

Vodenje je kompleksen in večplasten proces, na katerega vplivajo številni dejavniki. Ključni elementi vodstvenih sposobnosti so sposobnost motiviranja zaposlenih, prilagodljivost in čustvena inteligenca posameznika (Subramanian in Banihashemi, 2024). V zadnjih treh desetletjih so med različnimi slogi vodenja največ pozornosti raziskovalcev pritegnili (Carton, 2022; Dinh et al., 2014; Gardner et al., 2020):

- transformacijsko vodenje;
- transakcijsko vodenje;
- avtentično vodenje;
- demokratično vodenje;
- uslužnostno vodenje;
- destruktivno vodenje.

Raziskave kažejo, da obstaja močna povezava med slogom vodenja in organizacijsko kulturo, kar nazadnje vpliva na uresničevanje ciljev, ki so zastavljeni v organizaciji. Največkrat se v ospredje postavlja vpliv sloga vodenja na organizacijsko kulturo, ne smemo pa zanemariti dejstva, da tudi organizacijska kultura močno vpliva na to, kateri slog vodenja bo vodja izbral (Kelmendi, et al., 2024).

2.3 Trajnostno upravljanje človeških virov

Trajnostno upravljanje človeških virov (ang. sustainable HRM) temelji na spodbujanju gospodarske rasti, okoljske trajnostnosti in socialne pravičnosti. Prakse in politika trajnostnega upravljanja človeških virov temeljijo na odgovornosti organizacij pri upoštevanju blaginje zaposlenih, družbe kot celote in planeta. Z vključevanjem trajnostnih praks v področje kadrovanja lahko podjetja pozitivno vplivajo na vse deležnike in okolje, ob tem pa si zagotovijo dolgoročni uspeh v spreminjajočem se poslovnem okolju (Pathirana, 2024).

Ob omembi besedi »trajnostnost« ljudje največkrat pomislijo na ohranjanje in reševanje našega planeta. Vendar se nanaša tudi na uporabo virov, in sicer na način, ki nam zagotavlja, da bodo ti viri prisotni ne le jutri, temveč tudi v oddaljeni prihodnosti. Trajnostno upravljanje človeških virov nam omogoča, da strategija in način vodenja zaposlenih koristno vplivata tako na uspeh podjetja kot tudi na njegove zaposlene (Griep et al., 2024).

Trajnostna usmeritev organizacij vključuje vse razsežnosti trajnostnosti, od družbene in okoljske odgovornosti do skrbi za zaposlene in gospodarskega vpliva. Prehod na trajnostno upravljanje človeških virov ima velik potencial za razvoj strategij, ki spodbujajo trajnostne prakse. Dosedanje raziskave kažejo, da imajo trajnostne prakse velik vpliv na učinkovitost pri doseganju dolgoročnih ciljev (Ribeiro in Gavronski, 2021).

Ribeiro in Gavronski (2021) sta s sistematičnim pregledom literature ugotovila, da se je stopnja trajnostne preobrazbe povečala v času pandemije COVID-19. Nepričakovani dogodki in krize zahtevajo prilagodljive in trajnostne strategije, ki bodo v pomoč pri premagovanju ovir v negotovih okoliščinah.

Ključna načela trajnostnega upravljanja človeških virov Griep et al. (2024):

1. **dolgoročna perspektiva** – cilj je ustvariti delovno okolje, v katerem se krepi dobrobit zaposlenih, zagotavlja varnost zaposlitve in opuščajo nekatere dosedanje prakse, ki so temeljile na načelu hitrega zaposlovanja in odpuščanja. Zaposlene je treba obravnavati kot osrednji dejavnik uspeha in ne zgolj začasen človeški vir;
2. **vključevanje zaposlenih v odločitve** – dvosmerna komunikacija, zaradi katere se zaposleni počutijo slišane in opolnomočene. Na ta način se krepi uspešnost podjetja, saj so pobude zaposlenih prilagojene potrebam zaposlenih in organizacije;
3. **razvoj kompetenc in nadgrajevanje veščin zaposlenih** – ne gre zgolj za izpopolnjevanje veščin, ki so potrebne za trenutno delovno mesto. Cilj sta dolgoročno načrtovanje in priprava na potrebe zaposlenih in organizacije v prihodnosti. To načelo predstavlja strateško naložbo v rast in razvoj delovne sile;
4. **skrb za zaposlene** – ustvarjanje varnega delovnega okolja ter spodbujanje zdravega ravnotežja med zasebnim in poklicnim življenjem. To načelo je še posebno pomembno v času negotovih razmer, ko je stabilnost delovnih mest negotova;
5. **spodbujanje trajnostnih načel na vseh ravneh organizacije** – podpiranje trajnostnega upravljanja človeških virov, strateški koraki za doseganje ciljev na tem področju.

2.4 Mentorstvo in coaching

Izraza mentorstvo in coaching se pogosto uporabljata kot sopomenki, pa vendar to nista. Uporabljata se za različne namene, a se velikokrat med seboj deloma prekrivata, čeprav imata različen namen. Mentor je največkrat oseba z izkušnjami, ki prenaša in deli svoje znanje, izkušnje in veščine z osebo, ki ima manj izkušenj. Mentorirancu nudi podporo, pri čemer so temeljno izhodišče lastne izkušnje. V primerjavi s coachingom so odnosi mentorja in mentoriranca bolj osebni (Bashir, 2023).

Coaching je ciljno usmerjen pristop, pri katerem je cilj uresničitev zastavljenih ciljev. Coachi oziroma trenerji sodelujejo s skupinami ali posamezniki in jim pomagajo postaviti cilje, prepoznati prednosti in slabosti ter opredeliti korake za izboljšanje uspešnosti. Med sodelovanjem je treba doseči mejnike, ki kažejo uspešnost (Bashir, 2023).

Temelj mentorstva so izkušnje, na podlagi katerih mentorji delijo svoje znanje, nudijo praktične nasvete in pomagajo pri premagovanju izzivov na različnih področjih. Mentor mora posedovati določene veščine in lastnosti, ki omogočajo uspešno vodenje in podporo mentorirancu. Uspešno sodelovanje je v veliki meri odvisno od povezave oziroma kemije, ki jo imata udeleženca (Gotian, 2024).

Zmotno je misliti, da mentorstvo samodejno ustvarja uspeh. Za uspešno mentorstvo je treba ustvarjati in krepiti medsebojne odnose, vlagati trdo delo in trud ter imeti veščine. Uspeh lahko dosežemo le, ko obe strani prevzameta svojo odgovornost in delo opravljata tako, da so cilji doseženi (Abbajay, 2019).

Gotian (2024) med drugim navaja, da so ključne lastnosti mentorja: empatija, potrpežljivost, izkušnje, poštenost in sposobnost navdihovanja. Deng in Turner (2023) sta lastnosti mentorjev razvrstila v pet kategorij, ki so povezane z uspešnimi rezultati mentorstva, in sicer so to:

1. kompetence, spretnosti, sposobnosti in znanje;
2. pobuda in predanost;
3. medsebojni odnosi in veščine;
4. prosocialna usmerjenost;
5. usmerjenost k raziskovanju in razvoju.

Da bi bilo sodelovanje med udeležencema učinkovito je treba graditi na krepitvi zaupanja. Da bi mentoriranec lahko delil svoje cilje, se mora počutiti sproščeno in zaupati nasvetom ter verjeti v podporo, ki mu jo nudi mentor. Mentor mora dobro preučiti vse elemente, ki vplivajo na uresničevanje ciljev. Včasih se je treba dotakniti tudi bolj osebnih področij, kot je družinska dinamika, da bi lahko razumeli, s čim se posameznik sooča (Bashir, 2023).

Napaka, ki se lahko pojavlja v tem odnosu je, da mentor domneva ali je celo prepričan v to, da si vsi želijo posnemati njegovo karierno pot. Mentorska strategija mora biti usmerjena v cilje mentoriranca in mu zagotoviti relevantne vire, da lahko ta sprejme ustrezne odločitve. Strategijo je treba opredeliti na podlagi vseh elementov, odvisna pa je od individualnih potreb posameznika (Davis et al., 2023).

Davis in drugi (2023) so predstavili model GREAT, ki vključuje pristope k razvoju produktivnega in učinkovitega mentorskega odnosa. Model je poimenovan po začetnih črkah pristopov, ki v prevodu pomenijo odličen (ang. *»great«*). Predstavljamo pet ključnih korakov, kako postati odličen mentor:

1. *dati priložnost* (ang. »**G**IVE«) – postaviti jasna pričakovanja, promovirati svoje mentorirance, učenje ključnih veščin, mreženje;
2. *ponuditi pomoč* (ang. »**R**EACH OUT«) – pomoč pri opredelitvi prednosti in slabosti, cilj je krepiti prednosti in zmanjšati njihove slabosti;
3. *spodbujati* (ang. »**E**NCOURAGE«) – deljenje znanja, veščin in izkušenj ter spodbujanje napredka;
4. *svetovati* (ang. »**A**DVISE«) – individualni načrt za doseganje ciljev, mentor kot podpora in ne odločevalec;
5. *usposabljati* (ang. »**T**RAIN«) – pridobivanje strokovnega znanja, preizkušanje idej, priprava načrtov.

2.5 Podjetniški inkubatorji

Podjetniški inkubatorji so namenjeni podjetjem v zgodnjih fazah razvoja. Podjetnikom nudijo podporo na podjetniški poti in povečujejo možnosti za uspeh. Začetek podjetniške poti je pogosto tlakovan z različnimi izzivi, ki lahko že v začetni fazi predstavljajo velika tveganja za razvoj podjetja. Tak način podpore zajema ključne elemente, ki so potrebni za uspešen zagon podjetja (Awonuga et al., 2024). Schutte in Chauke (2021) poudarjata, da je podpora s podjetniškimi inkubatorji najuspešnejše orodje, s katerim se povečuje število malih podjetij po vsem svetu.

Ramar in Magheswari (2023) ugotavljata, da so se podjetniški inkubatorji skozi čas razvijali glede na gospodarske potrebe in skladno z revolucijo na področju tehnologije. Razvrstila sta jih v tri generacije. Prva generacija inkubatorjev je bila usmerjena v ekonomsko stabilnost, pri drugi je bil poudarek na storitvah, ki so

temeljile na znanju, sodobna generacija podjetniških inkubatorjev omogoča celovito podporo, s katero se izpolnjujejo potrebe podjetja na vseh ključnih področjih.

Podjetniški inkubatorji zagotavljajo širok nabor ciljno usmerjenih storitev in virov podjetniške podpore. Rast in razvoj novonastalih podjetij se spodbujata z naslednjimi podpornimi storitvami: strokovnim svetovanjem, pomočjo pri vodenju, poslovnimi prostori in opremo, pomočjo pri mreženju, marketinško strategijo in viri financiranja. Vsi ti elementi podpore, ki jo nudijo inkubatorji, so ključni za rast podjetja (Basha in Naik, 2025).

Inkubacijski programi so poleg podpornega okolja tudi pomemben dejavnik obstoja lokalne industrije. Ne le obstoj, pomembna je tudi raznovrstnost področij, na katerih bodo novonastala podjetja poslovala. S tem se odpirajo možnosti za nova delovna mesta in razvoj lokalnega okolja, kar pa je bistvenega pomena za urbana, predvsem pa za ruralna območja (Basha in Naik, 2025).

Davidson (2021) navaja, da se je z leti število podjetniških inkubatorjev povečalo, kar nedvomno zelo vpliva na uspešnost mladih podjetij in nazadnje tudi na razvoj gospodarstva. Podatki ameriškega združenja podjetniških inkubatorjev (NBIA – National Business Incubation Association) kažejo, da kar 87 odstotkov podjetij, ki so v fazi zagona, s pomočjo podpore uspešno premaga izzive.

V primerjavi s podjetji, ki nimajo podpore podjetniškega inkubatorja, to pomeni dvakrat večjo stopnjo preživetja. Pomembno pa je omeniti, da 84 odstotkov podjetij ostane v skupnosti, kjer so začela svoja pot, kar predstavlja veliko priložnost za območja, ki si prizadevajo za širitev gospodarskega razvoja (Davidson, 2021).

Pomembno je omeniti, da obstajata podjetniški in poslovni inkubator, ki si prizadevata za rast zagonskih podjetij, razlika pa je v delovanju, temeljni strukturi in končnem cilju. Podjetniške inkubatorje lahko vodijo neprofitne ali zasebne organizacije, vladni subjekti ali akademske ustanove. V svoje okolje sprejemajo zagonska podjetja iz različnih panog in zagotavljajo širok spekter podpornih storitev. Kazalniki uspeha so uspešno število novonastalih podjetij, nova delovna mesta ter vpliv na lokalno skupnost in gospodarstvo (Suazo, b. d.).

Suazo (b. d.) navaja, da je poslovni inkubator subjekt z jasno določenimi strateškimi cilji, ki jih podpira matična družba. Namen so inovacije, s katerimi bi se lahko ustvarila dodana vrednost za podjetje. V svoje okrilje vzame zagonska podjetja, ki ustrezajo njegovim merilom in so v skladu s tehnološkimi potrebami.

2.6 Coworking prostori

Coworking prostore lahko opredelimo kod sodelovalna okolja, ki spodbujajo razvoj podjetniških idej in inovativnost (Berbegal-Mirabent, 2021). Johns in drugi (2024) poudarjajo, da je v zadnjem desetletju prisoten znaten porast dela na daljavo ali hibridnega načina dela. Posledično se je povečalo tudi zanimanje za coworking način dela, ki s sodelovanjem med podjetniki predstavlja pomemben element delovnega okolja v prihodnosti (Johns et al., 2024).

Fleksibilno delovno okolje posameznikom omogoča produktivno delo v skupnosti, kjer se prepletajo podjetniške poti tako zagonskih podjetij kot tudi tistih, ki delujejo že vrsto let in spadajo med velika podjetja. Coworking prostori so v souporabi z drugimi in ustrezajo različnim delovnim slogom ter podpirajo potrebe posameznikov. Združujejo elemente družabnih prostorov in tradicionalnih pisarn, kar omogoča ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem (Stolpe, 2023).

Globalizacija in razvoj digitalnih tehnologij sta korenito spremenila organizacijo dela, saj omogočata večjo prilagodljivost in mobilnost zaposlenih. Te spremembe pomenijo izbiro med delom na daljavo, tradicionalnim načinom dela ali delom v alternativnih okoljih, kot so coworking prostori. Združitev različnih elementov posameznikom omogoča, da ohranijo produktivnost, ob tem pa gradijo mrežo poznanstev. Rezultat se kaže tudi v zadovoljstvu pri delu, vendar pa je potrebno premišljeno prilagajanje organizacijskih praks in organizacijske kulture (Mariotti, 2024).

Med pandemijo COVID-19 so organizacije v veliki meri prešle na način dela na daljavo, kjer pa so se čez čas pokazale težave. Čeprav so imeli zaposleni večjo fleksibilnost glede razporeditve dela in prostega časa, so se okrepili občutek osamljenosti in težave s povezanostjo. Mnogi so imeli težave pri ločevanju dela in prostega časa, saj je oboje potekalo v istem okolju. Nekatera podjetja so se odločila

nadaljevati tak način dela, kar pa v nekaterih primerih slabo vpliva na organizacijsko kulturo in sodelovanje med zaposlenimi (Hadley, Marks in Wright, 2023).

Coworking prostori predstavljajo dobro rešitev, saj zaposlenim omogočajo interakcijo v profesionalnem okolju, pri čemer pa je še vedno prisotna fleksibilnost glede delovnega okolja. Čeprav ti prostori niso klasično pisarniško okolje, so lahko učinkovita alternativa za spodbujanje povezovanja in krepitev medsebojnih odnosov, kar zagotovo pripomore k večji delovni učinkovitost (Hadley, Marks in Wright, 2023).

Banka in drugi (2023) menijo, da coworking prostori povezujejo različne deležnike, ki jim je na ta način omogočen dostop do različnih virov. S spoznavanjem drugih podjetnikov in organizacij se izmenjuje znanje, pridobivajo informacije in povečujejo možnosti za mreženje (Banka et al., 2023).

2.7 Mreženje

Uspešen podjetnik ni zgolj tisti, ki ima dovršen poslovni načrt, temveč tisti, ki zna graditi možne povezave. Mreženje ima ključno vlogo pri odpiranju vrat do novih priložnosti, saj omogoča vzpostavljanje dragocenih odnosov. Z mreženjem lahko najdete sodelavce, vlagatelje in strateške partnerje, ki lahko podjetniško idejo in posel dvignejo na višjo raven (Soni, 2023).

Dinamično poslovno okolje zahteva aktivno mreženje, saj podjetniki s povezovanjem in sodelovanjem lažje dostopajo do novih priložnosti, virov in znanja, ki so ključnega pomena za uspeh. Pomembna ni le vzpostavitev odnosov, temveč je pomembno tudi njihovo negovanje, saj to vodi v dolgoročno zaupanje, stabilnost in vzajemno podporo v poslovnem okolju (Gino, Kouchaki in Casciaro, 2016).

Ravishankar (2023) poudarja. da mreženje ni zgolj orodje za iskanje zaposlitve, temveč ključni proces za izmenjavo znanja, vzpostavljanje strateških partnerstev in širjenje poslovnih priložnosti. Komunikacija med drugim pomeni tudi zbiranje informacij, s katerimi lahko pridobimo koristne povratne informacije. Interakcije pomenijo učenje in rast, da lahko v prihodnosti delujemo na višjih ravneh (Ravishankar, 2023).

S pravilnim pristopom lahko mreženje postane močno orodje za rast in razvoj podjetniške ideje. Soni (2023) navaja pet ključnih strategij in pristopov za učinkovito mreženje, ki so zasnovani tako, da povečajo možnosti za uspešno sodelovanje z drugimi deležniki:

1. aktivno sodelovanje na dogodkih, ki ponujajo priložnosti za povezovanje s strokovnjaki;
2. vključevanje v lokalno poslovno okolje;
3. namenjanje časa mreženju in načrtovanju širitve stikov;
4. uporaba tehnologije za povezovanje in vzdrževanje stikov;
5. razvoj odnosov, ki spodbujajo vzajemno rast.

2.8 Digitalna in tehnološka podpora

Inovativnost in dinamičnost sta ključna dejavnika uspešnosti poslovanja. V visokotehnološkem svetu je prilagajanje tržnim spremembam v veliki meri odvisno od uporabe digitalnih tehnologij, ki nam lahko pomagajo pri krepitvi konkurenčne prednosti podjetja. Digitalizacija korenito spreminja pristope k upravljanju človeških virov in se oddaljuje od tradicionalnih pristopov. Uporaba digitalnih orodij je postala bistvenega pomena v vseh segmentih, od faze zaposlovanja do upravljanja kadrov, optimizacije delovnih procesov in strateškega načrtovanja rasti podjetja (Prokopenko et al., 2023).

Revolucija na področju digitalne tehnologije postavlja upravljanje človeških virov v središče organizacijskega uspeha, pri čemer ima tehnologija ključno vlogo pri oblikovanju načina dela in razvoja kadrov. Digitalna orodja omogočajo analizo podatkov o zaposlenih, kar organizacijam pomaga pri prilagoditvi strategij razvoja talentov, saj lahko tako optimizirajo usposabljanja in oblikujejo individualne karierne poti, ki spodbujajo rast in zavzetost zaposlenih (Kamalakannan, 2024).

Sodobni pristopi k zaposlovanju kadrov se v veliki meri usmerjajo k uporabi digitalnih rešitev, kot so spletne platforme in družbeni mediji. Ta pristop bistveno izboljšuje dostop do talentov, ki so nujno potrebni v vsaki organizaciji. Inovativne strategije zaposlovanja so ključnega pomena, saj omogočajo hitrejše prilagajanje tržnim spremembam. V prihodnosti se pričakuje povečana uporaba umetne

inteligence v izbirnih postopkih, ki bo optimizirala postopke zaposlovanja (Shofiana et al., 2025).

Z uporabo orodij za pomoč pri upravljanju človeških virov se lahko izboljša učinkovitost pri doseganju želenih rezultatov. Pri sami izbiri orodja je treba upoštevati različna področja delovanja podjetja in na podlagi analize uporabiti učinkovito orodje. Za učinkovitost orodij je potrebna prilagojena strategija, ki lahko izboljša strateške in operativne kadrovske funkcije (Al-Hayan in Al-Wattar, 2024). Z uporabo digitalnih orodij v kadrovskih procesih lahko znatno povečamo učinkovitost in uporabimo inovativne pristope, ki jih prilagodimo potrebam posameznega podjetja (Puspita S., 2024).

Uporaba digitalnih tehnologij za vodenje tima se je po obdobju pandemije COVID-19 močno razširila. Za managerje, ki imajo dolgoletne izkušnje, lahko vodenje tima na daljavo pomeni izziv. V preteklosti se je pristop močno razlikoval od današnjega, zato je treba vodstvene veščine prilagoditi tako, da se ne izgubi občutek pripadnosti, za kar je med drugim potrebna jasna in učinkovita komunikacija (Vuchkovski et al., 2023).

Vuchkovski in drugi (2023) poudarjajo, da je komunikacija iz oči v oči še vedno najučinkovitejše sredstvo za prenos informacij. Poleg tega pa je stopnja tveganja za uhajanje informacij bistveno manjša. Prav tako kot formalna je tudi neformalna komunikacija pomembna za povezanost med člani tima, zato je naloga vodje, da spodbuja oba načina komuniciranja. Čeprav nam tehnologija omogoča povezovanje ne glede na lokacijo, je treba spodbujati pogostejša osebna srečanja.

Uvajanje digitalne tehnologije v kadrovsko prakso ima pomembno vlogo na različnih področjih kadrovanja. Pridobivanje in ohranjanje konkurenčne prednosti sta v veliki meri odvisna od digitalne preobrazbe podjetij. Z uporabo umetne inteligence se oddaljujemo od tradicionalnih načinov zaposlovanja in izbire kadrov, s tem pa tudi ublažimo pristranskost med samim postopkom (Shiferaw in Birbirsa, 2025).

Hiter tehnološki napredek in vse večja priljubljenost digitalnih rešitev na različnih področjih življenja vplivata na vedno večje zanimanje raziskovalcev za preučevanje njunega vpliva na organizacije, njihovo poslovanje in deležnike. Sodobne raziskave se osredotočajo na to, kako tehnološke inovacije preoblikujejo organizacijske

procese, kakšen je njihov vpliv na medsebojne odnose in kako vplivajo na strateške usmeritve podjetij. Pri tem je ključno prepoznati in razumeti tako priložnosti kot tudi izzive, ki ji prinaša digitalizacija (Myllymäki, 2021).

Ko govorimo o podpornem okolju za podjetništvo, največkrat pomislimo na mlade podjetnike, ki na trg stopajo s svojo podjetniško idejo. Poudariti je treba, da podporno okolje ni namenjeno zgolj zagonskim podjetjem, temveč tudi tistim, ki na trgu delujejo že dolgo, a so na svoji poti naletela na ovire, ki jih lahko premostijo z ustrezno podporo.

Za uporabo digitalnih tehnologij morajo zaposleni imeti tudi določene veščine, ki starejšim generacijam pogosto primanjkujejo, saj niso odraščali z napredno tehnologijo. To lahko oteži njihovo prilagajanje sodobnim načinom dela. Pomanjkanje digitalnih veščin pa ne predstavlja izziva le za srednjo in starejšo generacijo, temveč tudi za delavce iz tretjih držav, kjer pogosto nimajo enakega dostopa do tehnologije in digitalnega izobraževanja. To je pomembno predvsem zato, ker tuji delavci predstavljajo vse večji odstotek delovne sile.

Pelosse (2023) predstavlja tri korake za podporo digitalni pismenosti v organizaciji:

1. **izvedba anonimne ankete** – z anonimno anketo ugotovite, na katerih področjih zaposleni potrebujejo največ podpore. Vprašalnik naj bo oblikovan tako, da dobite odgovore o njihovem dojemanju novih tehnologij, s katerimi se srečujejo, in prilagajanju nanje, kar bo izkazalo zavzetost in podporo nadrejenih ter omogočilo pridobitev ključnih podatkov za nadaljnje korake in strategije;
2. **anonimna ocena digitalnih spretnosti** – določitev stopnje digitalne pismenosti z ustreznimi orodji. Ta korak je ključnega pomena, saj se pogosto zgodi, da ljudje precenijo svoje znanje in sposobnosti;
3. **izobraževanje in usposabljanje** – s ciljno usmerjeni programi usposabljanja se izboljšuje delovna uspešnost ter povečata zavzetost in dolgoročno ohranjanje zaposlenih. Zaposleni, ki imajo dostop do strokovne podpore in razvojnih priložnosti, so bolj motivirani in lojalni, kar podjetju zagotavlja konkurenčno prednost in trajnostni uspeh.

2.9 Priložnosti in izzivi na področju kadrovanja

Organizacije so soočajo s starajočo se delovno silo, hkrati pa zaposlujejo ljudi, ki prihajajo iz različnih kulturnih okolij. Strategije upravljanja morajo biti v skladu s potrebami spreminjajočega se delovnega okolja, kar zahteva sledenje trendom in prilagajanje pristopov. Poleg izzivov na področju kadrovanja pa spremembe prinašajo tudi priložnosti, ki jih bodo podjetja morala prepoznati, če želijo biti uspešna na svojem področju delovanja (Ganeshan in Vethirajan, 2022).

Podjetja se vse bolj osredotočajo na dobro počutje zaposlenih in jim pomagajo uresničiti njihov polni potencial. K temu pristopajo tako, da upoštevajo celovito dobrobit ter temu prilagajajo strategije upravljanja in razvoja kadrov. Zaposleni se zavedajo razmer na trgu dela, zato se njihova pričakovanja in potrebe spreminjajo glede na dosedanje prakse (Assessio, 2025).

Assessio (2025) je opredelil trende, ki bodo v bližnji prihodnosti oblikovali delovna okolja:

1. etični in regulativni okviri za področje umetne inteligence – nepristranska in poštena uporaba umetne inteligence;
2. transparentnost plač in nagrajevanja – konkretni ukrepi za zmanjšanje plačnih razlik;
3. programi za zdravje in dobro počutje zaposlenih – fleksibilnost, osebni razvoj in finančna podpora;
4. načrtovanje zaposlovanja na podlagi veščin in kompetenc – načrtovanje karierne poti, prednost razvoju spretnosti, krepitev motivacije in zadrževanje talentov;
5. hibridno delo – virtualno vodenje, prilagodljive strukture dela, naložbe v tehnologijo;
6. skrajšanje delovnega tedna – zadovoljstvo zaposlenih, krepitev zavzetosti in dvig produktivnosti;
7. raznolikost, enakost in vključenost – ustvarjanje pravičnejših delovnih pogojev;
8. kadrovska služba kot strateški partner v podjetju – razvoj iz podporne v strateško funkcijo;
9. personalizirana izkušnja zaposlenih – razvoj veščin, prilagajanje delovnih pogojev, povečanje zadovoljstva;

10. vodenje v hibridnem in globalnem delovnem okolju – mehke veščine, prilagodljivi slogi vodenja, izboljšanje sodelovanja, združevanje tehnologije s potrebami in vedenjem zaposlenih.

3 Raziskava

3.1 Opis problema in okolja

Podjetniško podporno okolje ima ključno vlogo pri spodbujanju razvoja podjetij in podpiranju podjetnikov pri spoprijemanju z izzivi na trgu. Podporni programi, kot so mentorstvo, svetovanja, usposabljanja in tehnološka podpora, omogočajo podjetnikom dostop do virov, znanja in povezav, ki so ključni za njihov uspeh. V sodobnem poslovnem okolju postaja vloga kadrovskega managementa vse pomembnejši dejavnik konkurenčne prednosti, zato je učinkovito upravljanje človeških virov bistvenega pomena za dolgoročno uspešnost organizacije.

Podjetniki se na svoji poti srečujejo s številnimi izzivi, ki lahko onemogočijo njihov razvoj in napredek. Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije (RRA LUR) si prizadeva zagotoviti razvoj celovitih podpornih mehanizmov, ki bi podjetnikom omogočili boljše upravljanje človeških virov, pridobivanje znanja in kompetenc ter učinkovitejše povezovanje z deležniki (RRA LUR, 2025).

Kadrovski razvoj in upravljanje človeških virov postajata vedno bolj aktualno področje, kjer pa se lahko pojavijo številne vrzeli. Podjetniki pogosto nimajo dostopa do celovitih in prilagojenih rešitev za iskanje, razvoj in zadrževanje ključnih kadrov, kar vpliva na njihovo rast in konkurenčnost. Raziskava se osredotoča na prepoznavanje potreb organizacij in oblikovanje smernic za izboljšanje kadrovskega podpornega okolja v podjetništvu.

Raziskava bo izvedena v sodelovanju z Regionalno razvojno agencijo Ljubljanske urbane regije, ki združuje 25 osrednjeslovenskih občin, vključno s prestolnico države. Okolje raziskave obsega ekosistem podjetništva, podporno infrastrukturo, izobraževalne institucije ter javne in zasebne organizacije, ki nudijo storitve za razvoj podjetništva. RRA LUR je nosilec načrtovanja in priprave regionalnega razvojnega programa ter oblikovanja strateških usmeritev in razvojnih ciljev regije (RRA LUR, 2025).

Med ključnimi razvojnimi cilji regije so usklajen gospodarski razvoj, trajnostna mobilnost, izkoriščenost kreativnega potenciala, preudarna raba naravnih virov in izboljšana dostopnost do javnih storitev. RRA LUR sodeluje z mednarodnimi institucijami pri raznolikih projektih ter promovira regijo tako na nacionalni kot tudi na mednarodni ravni. S tem ustvarja podporno okolje za podjetništvo, ki podjetnikom omogoča učinkovite razvojne priložnosti (RRA LUR, 2025).

3.2 Metodologija

Cilj raziskave je opraviti pregled obstoječega stanja podpornega okolja za podjetništvo v Ljubljanski urbani regiji s poudarkom na kadrovski podpori. Raziskava nam bo omogočila vpogled v podporne mehanizme z vidika uporabnikov in vodstva RRA LUR. Cilj raziskave je odgovoriti na raziskovalna vprašanja in podati predloge, ki bodo uporabni v praktičnem okolju.

Raziskava temelji na anketnem vprašalniku, ki ga bodo izpolnili udeleženci podpornih programov, in strukturiranem intervjuju s svetovalcem direktorice za podjetništvo in inovativnost, kar nam bo omogočilo vpogled v strateške vidike delovanja podpornega okolja. S kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih metod bomo pridobili celovito sliko o vplivu podpornih mehanizmov na podjetniško okolje in na podlagi rezultatov podali predloge, ki bi lahko dodali vrednost obstoječim podpornim mehanizmom v RRA LUR.

V poglavju o pregledu literature smo opredelili teoretične osnove, ki jih uporabljamo kot podlago za raziskovanje, pri čemer smo se osredotočili na teme, ki obravnavajo ključno področje našega raziskovanja. Z vpogledom v literaturo različnih avtorjev smo pridobili širše razumevanje obravnavane problematike.

Analiza različnih pristopov in ugotovitev iz preteklih raziskav nam je pomagala opredeliti vrzeli na področju kadrovskega podpornega okolja za podjetništvo. Na podlagi teh spoznanj smo oblikovali pet raziskovalnih vprašanj, ki usmerjajo naše nadaljnje raziskovalno delo. Ta vprašanja so ključnega pomena za poglobljeno preučevanje teme in prispevajo k napredku na kadrovskem področju.

- *RV1: Kako kadrovsko podporno okolje vpliva na razvoj podjetnikov?*
- *RV2: Kakšen vpliv imajo podporni programi pri zaposlovanju in ohranitvi ključnih kadrov?*

- *RV3: Kakšen vpliv ima mentorstvo na podjetniški razvoj in katere so ključne kompetence mentorjev?*
- *RV4: Ali so podporni programi povezani z dolgoročnim uspehom podjetja?*
- *RV5: Katero vrsto kadrovske podpore podjetniki najpogosteje uporabljajo?*

Raziskovali smo vidike, ki vplivajo na podjetniški razvoj in uspešnost. Ti vključujejo dejavnike, kot je podjetniško podporno okolje, ki vključuje dostop do virov, mreženja in svetovanja, kar lahko neposredno vpliva na rast podjetnikov. V tabeli 3.1 so prikazane spremenljivke, ki se pojavljajo v naši raziskavi. Za vsako raziskovalno vprašanje smo določili neodvisne in odvisne spremenljivke.

Tabela 3.1: Raziskovalna vprašanja in spremenljivke

Raziskovalno vprašanje	Neodvisna spremenljivka	Odvisna spremenljivka
RV1: Kako kadrovsko podporno okolje vpliva na razvoj podjetnikov?	Kadrovsko podporno okolje (mreženje, mentorstvo, usposabljanje idr.)	Razvoj podjetnikov (rast podjetja, inovativnost, uspešnost idr.)
RV2: Kakšen vpliv imajo podporni programi pri zaposlovanju in ohranitvi ključnih kadrov?	Podporni programi (usposabljanje, svetovanje, subvencije idr.)	Zaposlovanje in ohranitev kadrov (stopnja fluktuacije, zadovoljstvo zaposlenih)
RV3: Kakšen vpliv ima mentorstvo na podjetniški razvoj in katere so ključne kompetence mentorjev?	Kompetence mentorjev (izkušnje, znanje idr.)	Učinkovitost mentorstva (zadovoljstvo podjetnikov)
RV4: Ali so podporni programi povezani z dolgoročnim uspehom podjetja?	Podporni programi	Dolgoročni uspeh podjetja
RV5: Katero vrsto kadrovske podpore podjetniki najpogosteje uporabljajo?	Vrste kadrovske podpore	Pogostost uporabe kadrovske podpore (pogostost uporabe)

3.2.1 Anketni vprašalnik

Glavni namen raziskave z anketnim vprašalnikom je zbiranje podatkov o mnenjih, stališčih in izkušnjah udeležencev podpornega programa za podjetništvo. Raziskava se osredotoča na razumevanje, kako udeleženci ocenjujejo različne vidike programov podpore, vključno z učinkovitostjo, vplivom na njihovo podjetniško pot in morebitnimi izboljšavami, ki bi lahko prispevale k boljšemu delovanju tovrstnih mehanizmov v prihodnosti.

Vprašalnik je zasnovan kot kombinacija zaprtih in polodprtih vprašanj, kar omogoča tako kvantitativno analizo stališč in mnenj kot tudi pridobivanje kvalitativnih vpogledov. Vprašanja so oblikovana tako, da merijo stopnjo zadovoljstva z različnimi vidiki programov podpore. Poleg ocenjevalnih lestvic so vključena tudi vprašanja, ki omogočajo podrobnejše odgovore o izkušnjah in predlogih udeležencev.

Zbiranje podatkov je izvedeno s spletno anketo (1ka), kar omogoča širok doseg in lažjo dostopnost anketirancem. Anketni vprašalnik je sestavljen iz 15 vprašanj in je razdeljen na štiri sklope. Prvi sklop je namenjen demografskim vprašanjem, drugi del vsebuje vprašanja, ki se navezujejo na podporne programe in podjetništvo, tretji sklop vsebuje vprašanja na temo mentorstva in kadrovske podpore, v četrtem sklopu pa smo se dotaknili tehnoloških elementov v sklopu podpornega okolja.

Ciljna populacija raziskave so posamezniki, ki so sodelovali v podpornih programih, saj lahko ti najbolje ocenijo njihovo uporabnost ter vpliv na njihovo podjetniško pot in razvoj. V raziskavo so bili vključeni le posamezniki, ki so kdaj uporabili ali pa še vedno uporabljajo storitve podpornega okolja za podjetništvo RRA LUR.

Rezultati raziskave nam omogočajo dragocen vpogled v izzive in potrebe podjetnikov na področju kadrovskega razvoja. Na podlagi zbranih podatkov smo lahko podali konkretna priporočila za izboljšanje vsebine programov, prilagajanje mentorstva ter boljše strategije za zaposlovanje in ohranjanje ključnih kadrov v podjetjih

3.2.2 Intervju

Intervju smo opravili za pridobitev kvalitativnih podatkov. Ti podatki nam omogočajo vpogled v vlogo podpornih programov ter boljše razumevanje izkušenj in pogleda vodstva, ki je neposredno vključeno v izvajanje teh programov. Vprašanja za intervju so bila vnaprej pripravljena in postavljena prek spletnih komunikacijskih orodij. Na naša vprašanja je odgovarjal Dejan Marinčič, svetovalec direktorice za podjetništvo in razvoj.

Vprašalnik je zasnovan tako, da z vprašanji pridobimo čim več podatkov in podrobnejši vpogled v vlogo podpornih programov pri podjetniškem razvoju, pri čemer je poudarek na kadrovski podpori. Vprašanja se osredotočajo na ključne vidike, ki vplivajo na uspešnost podjetnikov, kot so pridobivanje ključnih kadrov, mentorstvo, kadrovske ovire pri razvoju podjetniške ideje in učinkovitost programov. Dotaknili pa smo se tudi področja tehnologije za izboljšanje storitev in vizije razvoja podpornih programov v prihodnosti.

Pričakujemo, da bomo z intervjujem pridobili poglobljen vpogled v delovanje podpornih programov ter v način izvajanja meritev in ocen uspešnosti posameznih programov. Na podlagi intervjuja bomo podatke lahko primerjali z rezultati, ki smo jih dobili z anketnim vprašalnikom, kar nam bo omogočilo celovito analizo.

3.3 Postopek analize kvalitativnih in kvantitativnih raziskav

Pridobljene podatke bomo analizirali tako, da bomo povezali podatke iz intervjuja in anketnega vprašalnika. Tako bomo zagotovili celovito analizo raziskovalne tematike. Ta proces vključuje več korakov, ki zagotavljajo, da se kvalitativni in kvantitativni podatki dopolnjujejo. V nadaljevanju so navedeni koraki, s katerimi bo opravljena analiza.

1. **Analiza podatkov iz anketnega vprašalnika** – Najprej bomo izvedli analizo podatkov iz anketnega vprašalnika, ki bodo zagotovili kvantitativne odgovore na raziskovalna vprašanja. S statističnimi metodami bomo raziskali stopnjo zadovoljstva udeležencev s podporo in mentorstvom, povezanost uporabe kadrovske podpore z uspešnostjo podjetnikov, pogostost uporabe posameznih programov idr.
2. **Analiza intervjuja** – Odgovori na vprašanja iz intervjuja bodo omogočili razumevanje specifičnih izzivov, strategij in vplivov, ki jih kvantitativni podatki morda ne zajamejo v celoti. Pridobili bomo podrobnejši vpogled v kompetence mentorjev, strategije, izzive in ovire z vidika vodje idr.
3. **Primerjanje podatkov** – Podatke iz obeh virov bomo primerjali in iskali usklajenost ali neskladje.
4. **Analiza ključnih elementov** – S kombinacijo pridobljenih podatkov bomo opredelili temeljne elemente, ki so jih izpostavili udeleženi in vodstvo.

5. **Oblikovanje priporočil** – Na podlagi pridobljenih podatkov iz anketnega vprašalnika in intervjuja bomo oblikovali priporočila.

3.4 Analiza anketnega vprašalnika

Skupno je bilo zbranih 99 anketnih vprašalnikov, pri čemer je bilo zaradi nepopolne izpolnjenosti v analizo vključenih 56 vprašalnikov, ki so bili izpolnjeni v celoti. Da bi se dosegla višja stopnja odzivnosti, je bil anketni vprašalnik razposlan dvakrat v določenem časovnem razmiku.

V tabeli 3.2 je prikazano, da je v raziskavi sodelovalo 41 žensk (73,2 odstotka) in 15 moških (26,8 odstotka).

Tabela 3.2: Spol anketirancev

Spol			
		Frekvenca	Odstotek
	Ženska	41	73,2
	Moški	15	26,8
	Skupaj	56	100,0

Tabela 3.3. prikazuje, da povprečna starost anketirancev znaša 35,84 leta, pri čemer je standardni odklon 8,722, kar pomeni, da je večina anketirancev stara približno med 27 in 44 let. Najstarejši anketiranec je star 58 let, najmlajši pa 24 let.

Tabela 3.3: Starost anketirancev

Starost					
	n	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Starost (Vpišite s številko):	56	24	58	35,84	8,722

Iz tabele 3.4 je razvidno, da ima največ anketirancev končano VI. stopnjo izobrazbe (višješolski ali visokošolski strokovni program), in sicer 46,4 odstotka. Sledijo anketiranci s VII. stopnjo izobrazbe (magisterij stroke) s 33,9 odstotka. 17,9 odstotka anketirancev ima pridobljeno V. stopnjo izobrazbe (srednje poklicno oz. drugo strokovno izobraževanje in gimnazija), medtem ko ima ena oseba (1,8 odstotka) zaključeno IV. stopnjo izobrazbe (srednje poklicno izobraževanje – 3 leta).

Tabela 3.4: Stopnja izobrazbe

Stopnja izobrazbe		
IV. Srednje poklicno izobraževanje (3 leta)	**Frekvenca**	**Odstotek**
V. Srednje poklicno – tehnično oz. drugo strokovno izobraževanje in gimnazija	1	1,8
VI. Višješolski ali visokošolski strokovni program	10	17,9
VII. Magisterij stroke (2. bolonjska stopnja)	26	46,4
Skupaj	19	33,9
IV. Srednje poklicno izobraževanje (3 leta)	56	100,0

V tabeli 3.5 so prikazani podatki, ki kažejo, koliko časa se anketiranci ukvarjajo s podjetništvom. Največ anketirancev (23) je odgovorilo, da so podjetniki manj kot eno leto, kar predstavlja približno 41,1 odstotka. Za eno leto se je opredelilo 9 anketirancev (16,1 odstotka). Za obdobja od 1,5 do 5 let se je skupno opredelilo 19 oseb, kar predstavlja 33,9 odstotka odgovorov. Za 6, 10, 11, 15 in 16 let se je za vsako obdobje opredelil po en anketiranec.

Tabela 3.5: Trajanje podjetniške poti anketirancev

	Frekvenca	Odstotek
0	4	7,1
0,2	3	5,4
0,5	13	23,2
0,6	2	3,6
0,75	1	1,8
1	9	16,1
1,5	2	3,6
10	1	1,8
11	1	1,8
15	1	1,8
16	1	1,8
2	3	5,4
2,5	1	1,8
3	5	8,9
3,5	1	1,8
4	4	7,1
5	3	5,4
6	1	1,8
Skupaj	56	100,0

Tabela 3.6 prikazuje, v katerih podpornih programih so anketiranci sodelovali. Pri tem vprašanju so imeli anketiranci na voljo izbiro več odgovorov in možnost »drugo«, kjer so lahko vpisali programe, ki niso navedeni. Podrobnejša razlaga tabele

je v podpoglavju 3.5 (tabela 3.37 in 3.38), kjer so predstavljene statistične analize, ki so bile opravljene za pridobitev odgovorov na raziskovalna vprašanja.

Tabela 3.6: Podporni programi

Podporni programi			
		n	Odstotek
Programi	Svetovanje pri zaposlovanju	4	4,2 %
	Pomoč pri usposabljanju	11	11,5 %
	Finančna podpora	7	7,3 %
	Povezovanje s kadrovskimi agencijami	2	2,1 %
	Mentorstvo	20	20,8 %
	Podjetniški inkubator	28	29,2 %
	Drugo:	24	25,0 %
	Skupaj	96	100,0 %
a. Dihotomska skupina, tabelarično prikazana pri vrednosti 1.			

Podatki v tabeli 3.7 kažejo, da je največji odstotek anketirancev (46,4 odstotka) izbral srednjo vrednost. 23,2 odstotka anketiranih je odgovorilo, da je težko dostopati do informacij. Za 26 odstotkov vprašanih je bilo enostavno dostopati do informacij, zelo enostavno pa za 3,6 odstotka.

Tabela 3.7: Dostopnost informacij

Kako enostavno je dostopati do informacij o podpornih programih?			
		Frekvenca	Odstotek
	Težko	13	23,2
	Srednje	26	46,4
	Enostavno	15	26,8
	Zelo enostavno	2	3,6
	Skupaj	56	100,0

Tabela 3.8 kaže, da je 53,6 odstotka anketirancev prejelo jasna navodila ali informacije, 16,1 odstotka zelo jasne, 26,8 odstotka pa se jih je opredelilo za srednjo vrednost. Odgovora povsem nejasno oziroma nejasno sta izbrala dva anketiranca.

V tabeli 3.9 je prikazano, da je 53,6 odstotka anketirancev komunikacijo ocenilo kot učinkovito, sledita odgovora zelo učinkovita z 19,6 odstotka in srednje učinkovita s 25 odstotki. En anketiranec je odgovoril, da je bila komunikacija neučinkovita.

Tabela 3.8: Jasnost navodil in informacij

Kako jasno so bila podana navodila ali informacije v okviru podpornih programov?			
		Frekvenca	Odstotek
	Povsem nejasno	1	1,8
	Nejasno	1	1,8
	Srednje	15	26,8
	Jasno	30	53,6
	Zelo jasno	9	16,1
	Skupaj	56	100,0

Tabela 3. 9: Komunikacija

Kako bi na splošno ocenili komunikacijo v okviru podpornih programov?			
		Frekvenca	Odstotek
	Neučinkovita	1	1,8
	Srednje učinkovita	14	25,0
	Učinkovita	30	53,6
	Zelo učinkovita	11	19,6
	Skupaj	56	100,0

Iz tabele 3.10 je razvidno, da 17,9 odstotka anketirancev meni, da so podporni programi zelo prilagojeni stopnjam izkušenosti podjetnikov, 39,3 odstotka jih meni, da so prilagojeni, 35,7 odstotka pa, da so srednje prilagojeni. Za minimalno prilagojene se je opredelilo 7,1 odstotka.

Tabela 3.10: Prilagojenost izkušnjam

Ali so podporni programi prilagojeni različnim stopnjam izkušenosti podjetnikov in v kolikšni meri?			
		Frekvenca	Odstotek
	Minimalno prilagojeni	4	7,1
	Srednje prilagojeni	20	35,7
	Prilagojeni	22	39,3
	Zelo prilagojeni	10	17,9
	Skupaj	56	100,0

V tabeli 3.11 je prikazano, da 16,1 odstotka anketirancev meni, da imajo podporni programi zelo velik vpliv na vsakdanje delo. 46,4 odstotka anketirancev meni, da imajo velik vpliv vsakdanje delo. 33,9 odstotka jih je odgovorilo, da je vpliv srednji, dva anketiranca pa sta odgovorila, da je vpliv majhen oziroma da vpliva ni.

Tabela 3.11: Vpliv programov

Kako bi ocenili vpliv programov na vaše vsakdanje delo?			
		Frekvenca	Odstotek
	Ni vpliva	1	1,8
	Majhen vpliv	1	1,8
	Srednji vpliv	19	33,9
	Velik vpliv	26	46,4
	Zelo velik vpliv	9	16,1
	Skupaj	56	100,0

Iz tabele 3.12 je razvidno, da 19,6 odstotka anketirancev meni, da imajo podporni programi zelo pomemben vpliv pri zaposlovanju ključnih kadrov. Za pomembno se je opredelilo 44,6 odstotka anketirancev, srednjo vrednost pa je izbralo 26,8 odstotka anketirancev. Odgovor malo pomembno je izbralo 7,1 odstotka, nepomembno pa en anketiranec z 1,8 odstotka.

Tabela 3.12: Ključni kadri

Kako ocenjujete pomen podpornih programov pri zaposlovanju ključnih kadrov?			
		Frekvenca	Odstotek
	Nepomembno	1	1,8
	Malo pomembno	4	7,1
	Srednje pomembno	15	26,8
	Pomembno	25	44,6
	Zelo pomembno	11	19,6
	Skupaj	56	100,0

V tabeli 3.13 so prikazani odgovori, kjer so anketiranci s 23,2 odstotka odgovorili, da ima podporno okolje zelo močan vpliv na njihov podjetniški razvoj. 51,8 odstotka anketirancev meni, da ima močan vpliv na podjetniški razvoj. 21,4 odstotka se jih je opredelilo za srednjo vrednost, 3,6 odstotka pa za majhen vpliv.

Tabela 3.13: Podjetniški razvoj

Kako močno je podporno okolje vplivalo na vaš podjetniški razvoj?			
		Frekvenca	Odstotek
	Majhen vpliv	2	3,6
	Srednji vpliv	12	21,4
	Močan vpliv	29	51,8
	Zelo močan vpliv	13	23,2
	Skupaj	56	100,0

Tabela 3.14 prikazuje, da je sodelovanje v podpornih programih spodbudilo razmišljanje o osebnem in/ali kariernem razvoju pri 98,2 odstotka anketirancev. En anketiranec je na to vprašanje odgovoril negativno.

Tabela 3.14: Razmišljanje o razvoju

Ali je sodelovanje v podpornih programih spodbudilo vaše razmišljanje o osebnem in/ali kariernem razvoju?			
		Frekvenca	Odstotek
	Da	55	98,2
	Ne	1	1,8
	Skupaj	56	100,0

Iz tabele 3.15 je razvidno, da je 98,2 odstotka anketirancev pokazalo večjo iniciativo za učenje in izboljšave v svojem delu. En anketiranec je na to vprašanje odgovoril negativno.

Tabela 3.15: Iniciativa za izboljšave

Ste po sodelovanju v programih pokazali večjo iniciativo za učenje in izboljšave v svojem delu?			
		Frekvenca	Odstotek
	Da	55	98,2
	Ne	1	1,8
	Skupaj	56	100,0

V tabeli 3.16 lahko vidimo, da so anketiranci ocenjevali šest vrst kadrovske podpore. Povprečno oceno 4,32 ima mentorstvo, kar pomeni, da je bilo zaznano kot zelo koristno, standardni odklon pa je 0,936, kar pomeni, da so bili odgovori enotni. Sledijo podjetniški inkubator (M=4,21), pomoč pri usposabljanju (M=3,52) in svetovanje pri zaposlovanju (M=3,14). Najnižje ocenjeni obliki podpore sta svetovanje pri zaposlovanju (M=3,14) in povezovanje s kadrovskimi agencijami (M=2,80).

V tabeli 3.17 lahko vidimo, da so anketiranci na lestvici od 1 do 5 ocenjevali, kateri dejavniki predstavljajo največje izzive pri privabljanju ključnih kadrov. Anketiranci menijo, da je neustrezna plačna politika (M=3,70) največji izziv. Standardni odklon 1,094 kaže zmerno razpršenost mnenj. Sledijo visoki stroški zaposlovanja (M=3,45), zahteve kandidatov (M=3,43), pomanjkanje podpore pri usposabljanju (3,41) in napačni kanali za iskanje kadrov (M=3,39). Pomanjkanje ustreznih kadrov je

ocenjeno najnižje (M=3,25) s standardnim odklonom 1,083, kar pomeni, da so bila mnenja o tem dejavniku precej raznolika.

Tabela 3.16: Vrsta kadrovske podpore glede na koristnost

Vrsta kadrovske podpore glede na koristnost					
	n	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Svetovanje pri zaposlovanju	56	1	5	3,14	1,257
Pomoč pri usposabljanju	56	1	5	3,75	1,132
Finančna podpora	56	1	5	3,52	1,221
Povezovanje s kadrovskimi agencijami	56	1	5	2,80	1,285
Mentorstvo	56	1	5	4,32	,936
Podjetniški inkubator	56	1	5	4,21	1,107

Tabela 3.17: Izzivi pri privabljanju ključnih kadrov

Izzivi pri privabljanju ključnih kadrov					
	n	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Pomanjkanje ustreznih kadrov	56	1	5	3,25	1,083
Visoki stroški zaposlovanja	56	1	5	3,45	1,235
Pomanjkanje podpore pri usposabljanju	56	1	5	3,41	1,023
Zahteve kandidatov	56	1	5	3,43	1,006
Neustrezna plačna politika	56	1	5	3,70	1,094
Napačni kanali za iskanje kadrov	56	1	5	3,39	,928

Iz tabele 3.18 je razvidno, da je 94,6 odstotka udeležencev v okviru podpornega programa imelo dodeljenega mentorja, 5,4 odstotka pa ne.

Tabela 3.18: Mentorstvo

Ste imeli dodeljenega mentorja v okviru podpornega programa?			
		Frekvenca	Odstotek
	Da	53	94,6
	Ne	3	5,4
	Skupaj	56	100,0

V tabeli 3.19 je prikazano, da je 33,9 odstotka anketirancev kakovost podpore s strani mentorja ali drugega strokovnjaka ocenilo kot »odlično«. Oceno »dobro« je dalo 46,4 odstotka, sledi srednja vrednost z 10,7 odstotka in ocena »slaba« z 8,9 odstotka.

Tabela 3.19: Kakovost podpore

Kako bi ocenili kakovost podpore s strani mentorja ali drugega strokovnjaka?			
		Frekvenca	Odstotek
	Slaba	5	8,9
	Srednje	6	10,7
	Dobra	26	46,4
	Odlična	19	33,9
	Skupaj	56	100,0

Iz tabele 3.20 je razvidno, da 33,9 odstotka anketirancev meni, da ima mentorstvo zelo koristen vpliv na podjetniški razvoj. 46,4 odstotka jih je odgovorilo, da je vpliv koristen, 12,5 odstotka pa se jih je opredelilo za srednjo vrednost. Kot malo koristen je vpliv ocenilo 7,1 odstotka anketirancev.

Tabela 3.20: Vpliv mentorstva na podjetniški razvoj

Kako ocenjujete vpliv mentorstva na vaš podjetniški razvoj?			
		Frekvenca	Odstotek
	Malo koristen	4	7,1
	Srednje koristen	7	12,5
	Koristen	26	46,4
	Zelo koristen	19	33,9
	Skupaj	56	100,0

Iz tabele 3.21 je razvidno, da so anketiranci na lestvici od 1 do 5 ocenjevali pomembnost posameznih kompetenc mentorjev. Podrobnejša razlaga tabele je v podpoglavju 3.5 (tabela 3.34), kjer so predstavljene statistične analize, ki so bile opravljene za pridobitev odgovorov na raziskovalna vprašanja.

Tabela 3.21: Kompetence mentorjev

Kompetence mentorjev					
	n	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Vodstvene sposobnosti	56	2	5	4,05	,883
Podjetniške izkušnje	56	2	5	4,64	,616
Psihološka podpora	56	1	5	4,13	1,010
Prenos znanja	56	1	5	4,57	,759
Zaupanje in diskretnost	55	1	5	4,33	1,055
Motivacijske sposobnosti	56	1	5	4,25	1,031
Organizacijske veščine	56	2	5	4,18	,936
Čustvena inteligenca	56	1	5	4,25	1,100
Komunikacijske veščine	56	2	5	4,41	,910

Tabela 3.22 prikazuje, da 17,9 odstotka anketirancev ocenjuje, da tehnologija zelo dobro izboljšuje izkušnjo v podpornih programih. Večina, in sicer 51,8 odstotka, je ocenila, da jo izboljšuje dobro, 25 odstotkov se jih je opredelilo za srednjo vrednost, 5,4 odstotka pa meni, da jo izboljšuje slabo.

Tabela 3.22: Izkušnje s tehnologijo

Kako tehnologija (spletne platforme, digitalna orodja, komunikacijski kanali), ki je uporabljena v podpornih programih, izboljšuje vašo izkušnjo?			
		Frekvenca	Odstotek
	Slabo	3	5,4
	Srednje	14	25,0
	Dobro	29	51,8
	Zelo dobro	10	17,9
	Skupaj	56	100,0

V tabeli 3.23 je prikazano, da so anketiranci najpogosteje uporabljali platforme za komunikacijo in sodelovanje (M=3,61), sledijo orodja za zbiranje povratnih informacij (M=3,16) in spletni tečaji (M=3,04). Kot najmanj uporabljena so ocenjena orodja za upravljanje poslovanja (M=2,98).

Tabela 3.23: Tehnološke rešitve

Uporabljena tehnologija					
	n	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Spletni tečaji	56	1	5	3,04	1,078
Orodja za upravljanje poslovanja	56	1	5	2,98	1,120
Platforme za komunikacijo in sodelovanje (npr. MS Teams, Zoom)	56	1	5	3,61	1,123
Orodja za zbiranje povratnih informacij (npr. ankete, ocene zadovoljstva)	56	1	5	3,16	1,172

Tabela 3.24 prikazuje odgovore anketirancev na temo pomembnosti podpornih programov in dolgoročnega uspeha podjetja. Podrobnejša razlaga tabele je v podpoglavju 3.5 (tabela 3.36), kjer so predstavljene statistične analize, ki so bile opravljene za pridobitev odgovorov na raziskovalna vprašanja.

Tabela 3.24: Podporni programi in dolgoročni uspeh

Kako pomembni se vam zdijo podporni programi za dolgoročni uspeh podjetja?			
		Frekvenca	Odstotek
	Srednje pomembni	9	16,1
	Pomembni	23	41,1
	Zelo pomembni	24	42,9
	Skupaj	56	100,0

V tabeli 3.25 je prikazano, da je 35,7 odstotka anketirancev zelo zadovoljnih s podpornimi programi. Zadovoljnih jih je 39,3 odstotka, srednje zadovoljnih pa 25 odstotkov. Odgovorov nezadovoljni in zelo nezadovoljni ni izbral nihče od anketirancev.

Tabela 3.25: Splošno zadovoljstvo

Kako ocenjujete splošno zadovoljstvo s podpornimi programi?			
		Frekvenca	Odstotek
	Srednje zadovoljni	14	25,0
	Zadovoljni	22	39,3
	Zelo zadovoljni	20	35,7
	Skupaj	56	100,0

Tabela 3.26 predstavlja tematsko analizo vprašanja odprtega tipa, s katerim smo ugotavljali, kaj bi po mnenju anketirancev najbolj izboljšalo obstoječe podporne programe. Tabela vsebuje tri stolpce, in sicer temo, ki povzame vsebinsko bistvo več podobnih odgovorov, kratek opis teme, ki pojasni, kaj so anketiranci izrazili, in število omemb, ki kaže, koliko različnih odgovorov je bilo uvrščenih v posamezno kategorijo.

Najpogosteje omenjen je individualni pristop, sledita mentorstvo in usposobljenost izvajalcev ter praktične vsebine in delavnice. Pomembne, a manj pogosto omenjene teme, so finančna podpora, kritika, organizacija programa, informiranost in promocija, povezovanje in sodelovanje ter psihološka podpora. Pohvale in zadovoljstvo sta izrazila dva anketiranca, brez komentarja oz. konkretnih predlogov pa je bilo sedem sodelujočih v anketi.

Tabela 3.26: Analiza odgovorov odprtega tipa

Tema	Opis	Število omemb
Individualni pristop	Poudarek na personalizaciji programov, več individualnega dela, konkretna pomoč posamezniku	12
Finančna podpora	Višja finančna pomoč, pokrivanje prispevkov, subvencije	5
Mentorstvo in usposobljenost izvajalcev	Več mentorskih ur in interakcij, izbira izvajalcev tečajev, več mentorjev, pridobivanje znanja	8
Praktične vsebine in delavnice	Več praktičnih delavnic, rešitve, usmerjene v posameznika, podrobnejše vsebine, vsebine, povezane z dobrim počutjem	6
Organizacija programa	Podrobnejša zasnova, daljše obdobje trajanja, usmerjenost v posameznika	6
Informiranost in promocija	Boljša promocija programov na različnih platformah	4
Povezovanje in sodelovanje	Povezovanje med programi, več stika s podjetniki	3
Psihološka podpora	Poudarek na psihološki podpori, zmanjšanje stresa	2
Kritika	Negativni komentarji o zaposlenih, njihovem znanju ter kompetencah, birokraciji in zakonodaji	5
Pohvala, zadovoljstvo	Izraženo zadovoljstvo, pohvale s programi in mentorstvom	2
Brez komentarjev	Brez pripomb	7

3.5 Statistične analize za preverjanje raziskovalnih vprašanj

V tem poglavju predstavljamo rezultate kvantitativne analize, izvedene z uporabo programa SPSS. Analiza je bila usmerjena v preverjanje petih raziskovalnih vprašanj. Za vsako raziskovalno vprašanje smo izvedli ustrezne statistične analize Rezultati predstavljajo empirično osnovo za razumevanje potreb uporabnikov ter nadaljnjo razpravo in oblikovanje priporočil.

RV1: Kako kadrovsko podporno okolje vpliva na razvoj podjetnikov?

Tabela 3.27 prikazuje vrednosti za dve trditvi, povezani z oceno podpornih programov za podjetništvo. Povprečna ocena splošnega zadovoljstva s podpornimi programi je 4,11 (std. odklon 0,779). Povprečna ocena vpliva podpornega okolja na podjetniški razvoj je 3,95 (std. odklon 0,773).

Tabela 3.27: Opisna statistika za RV1

Opisna statistika			
	Povprečje	Std. odklon	n
Kako ocenjujete splošno zadovoljstvo s podpornimi programi?	4,11	,779	56
Kako močno je podporno okolje vplivalo na vaš podjetniški razvoj?	3,95	,773	56

Tabela 3.28 prikazuje rezultat Pearsonove korelacijske analize, s katero smo preverjali povezanost med dvema spremenljivkama.

Tabela 3.28: Pearsonova korelacijska analiza

Korelacije			
		Kako ocenjujete splošno zadovoljstvo s podpornimi programi?	Kako močno je podporno okolje vplivalo na vaš podjetniški razvoj?
Kako ocenjujete splošno zadovoljstvo s podpornimi programi?	Pearson Correlation	1	,523**
	Sig. (2-tailed)		<,001
	N	56	56
Kako močno je podporno okolje vplivalo na vaš podjetniški razvoj?	Pearson Correlation	,523**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	
	N	56	56

** Korelacija je značilna pri stopnji 0,01 (2-stransko).

RV2: Kakšen vpliv imajo podporni programi pri zaposlovanju in ohranitvi ključnih kadrov?

Tabela 3.29 prikazuje, da je na to vprašanje odgovorilo 56 anketirancev. Povprečna ocena je 3,73, std. odklon pa znaša 0,924. Odgovori so se gibali od 1 do 5.

Tabela 3.29: Osnovna opisna statistika za RV2

Kako ocenjujete pomen podpornih programov pri zaposlovanju ključnih kadrov?		
	n	56
	Manjkajoče	0
	Povprečje	3,73
	Standardni odklon	,924
	Minimum	1
	Maksimum	5

V tabeli 3.30 je prikazana frekvenčna porazdelitev odgovorov anketirancev. 19,6 odstotka jih pomen podpornih programov pri zaposlovanju ključnih kadrov ocenjuje kot zelo pomemben, kot pomemben 44,6 odstotka, srednjo vrednost je izbralo 26,8 odstotka anketirancev, kot malo pomemben ga je ocenilo 7,1 odstotka, 1,8 odstotka pa kot nepomemben.

Tabela 3.30: Pomen podpornih programov

Kako ocenjujete pomen podpornih programov pri zaposlovanju ključnih kadrov?			
		Frekvenca	Odstotek
	Nepomembno	1	1,8
	Malo pomembno	4	7,1
	Srednje pomembno	15	26,8
	Pomembno	25	44,6
	Zelo pomembno	11	19,6
	Skupaj	56	100,0

RV3: Kakšen vpliv ima mentorstvo na podjetniški razvoj in katere so ključne kompetence mentorjev?

Tabela 3.31 prikazuje, da je 94,6 odstotka anketirancev imelo dodeljenega mentorja v okviru podpornega programa, 5,4 odstotka pa ne.

Tabela 3.31: Mentorstvo v podpornem programu

Ste imeli dodeljenega mentorja v okviru podpornega programa?			
		Frekvenca	Odstotek
	Da	53	94,6
	Ne	3	5,4
	Skupaj	56	100,0

V tabeli 3.32 je prikazano, da je na to vprašanje odgovorilo 56 anketirancev, in sicer na lestvici od 1 do 5. Povprečje znaša 4,07, std. odklon pa 0,871. Ocene so se gibale od 2 do 5.

Tabela 3.33 prikazuje frekvenčno porazdelitev odgovorov anketirancev. Kot zelo koristen vpliv mentorstva na podjetniški razvoj ocenjuje 33,9 odstotka anketirancev, po mnenju 46,4 odstotka je koristen, 12,5 odstotka jih je izbralo srednjo vrednost, malo koristen pa je po mnenju 7,1 odstotka anketirancev.

Tabela 3.32: Opisna statistika RV 3

Kako ocenjujete vpliv mentorstva na vaš podjetniški razvoj?		
	n	56
	Mankajoče	0
	Povprečje	4,07
	Standardni odklon	,871
	Minimum	2
	Maksimum	5

Tabela 3.33: Ocena vpliva mentorstva

Kako ocenjujete vpliv mentorstva na vaš podjetniški razvoj?			
		Frekvenca	Odstotek
	Malo koristen	4	7,1
	Srednje koristen	7	12,5
	Koristen	26	46,4
	Zelo koristen	19	33,9
	Skupaj	56	100,0

Na grafu 3.1 je grafični prikaz tega, kako so anketiranci ocenili vpliv mentorstva na podjetniški razvoj.

Graf 3.1: Grafični prikaz vpliva mentorstva

Tabela 3.34 prikazuje, da so anketiranci na lestvici od 1 do 5 ocenjevali pomembnost posameznih kompetenc mentorjev. Najvišje ocenjena kompetenca so podjetniške izkušnje (M=4,64) s standardnim odklonom 0,616, kar pomeni, da se je večina anketirancev strinjala glede njene pomembnosti. Sledijo prenos znanja (M=4,57) in

komunikacijske veščine (M=4,41). Srednje visoko ocenjene so zaupanje in diskretnost (M=4,33), motivacijske sposobnosti (M=4,25), čustvena inteligenca (M=4,25), organizacijske veščine (M=4,18) ter psihološka podpora (M=4,13). Vodstvena sposobnost je ocenjena najnižje (M=4,05), a še vedno predstavlja visoko pomembnost, le nekoliko nižjo v primerjavi s preostalimi.

Tabela 3.34: Ocena pomembnosti kompetenc

	n	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Vodstvene sposobnosti	56	2	5	4,05	,883
Podjetniške izkušnje	56	2	5	4,64	,616
Psihološka podpora	56	1	5	4,13	1,010
Prenos znanja	56	1	5	4,57	,759
Zaupanje in diskretnost	55	1	5	4,33	1,055
Motivacijske sposobnosti	56	1	5	4,25	1,031
Organizacijske veščine	56	2	5	4,18	,936
Čustvena inteligenca	56	1	5	4,25	1,100
Komunikacijske veščine	56	2	5	4,41	,910

RV4: Ali so podporni programi povezani z dolgoročnim uspehom podjetja?

V tabeli 3.35 je prikazano, da je v anketi sodelovalo 56 anketirancev, ki so odgovore podali na lestvici od 1 do 5, vrednosti pa so se gibale med 3 in 5. Povprečje znaša 4,27, std. odklon pa 0,726.

Tabela 3.35: Opisna statistika za RV4

Kako pomembni se vam zdijo podporni programi za dolgoročni uspeh podjetja?		
	n	56
	Manjkajoče	0
	Povprečje	4,27
	Standardni odklon	,726
	Minimum	3
	Maksimum	5

Tabela 3.36 prikazuje, da 42,9 odstotka anketirancev meni, da so podporni programi zelo pomembni za dolgoročni uspeh podjetja. 41,1 odstotka jih meni, da so podporni programi pomembni, 16,1 odstotka pa jih je izbralo srednjo vrednost. Anketiranci so lahko izbirali tudi med odgovora nepomembni in malo pomembni, a se za to ni odločil nihče.

Tabela 3.36: Podporni programi in dolgoročni uspeh

Kako pomembni se vam zdijo podporni programi za dolgoročni uspeh podjetja?			
		Frekvenca	Odstotek
	Srednje pomembni	9	16,1
	Pomembni	23	41,1
	Zelo pomembni	24	42,9
	Skupaj	56	100,0

Na grafu 3.2 smo grafično prikazali vrednosti iz tabele 3.37, kjer lahko vidimo, da je največ anketirancev (42,9 odstotka) podporne programe ocenilo kot zelo pomembne za dolgoročni uspeh podjetja. Sledita odgovora pomembni z 41,1 odstotka in srednje pomembni s 16,1 odstotka.

Graf 3. 2: Grafični prikaz RV4

RV5: Katero vrsto kadrovske podpore podjetniki najpogosteje uporabljajo?

Tabela 3.37 prikazuje, v katerih podpornih programih so anketiranci sodelovali. To vprašanje je imelo na voljo več možnih odgovorov. Najpogostejši odgovor je »Podjetniški inkubator«, ki ga je izbralo 50 odstotkov anketirancev, sledi kategorija »Drugo«, ki jo je označilo 42,9 odstotka oseb. Pogost odgovor, ki ga je izbralo 35,7 odstotka anketirancev, je »Mentorstvo«, najmanj pogosta pa sta odgovora »Svetovanje pri zaposlovanju« (7,1 odstotka) in »Povezovanje s kadrovskimi agencijami« (3,6 odstotka).

Tabela 3.37: Sodelovanje v podpornih programih RV5

		Odgovori	
		n	Odstotek
Podporni programi	Svetovanje pri zaposlovanju	4	5,6 %
	Pomoč pri usposabljanju	11	15,3 %
	Finančna podpora	7	9,7 %
	Povezovanje s kadrovskimi agencijami	2	2,8 %
	Mentorstvo	20	27,8 %
	Podjetniški inkubator	28	38,9 %
	Skupaj	**72**	**100,0 %**

a. Dihotomska skupina, tabelarično prikazana pri vrednosti 1.

Tabela 3.38 se navezuje na predhodno vprašanje o sodelovanju v podpornih programih. Anketiranci so odgovor vpisovali sami (odprto vprašanje). Tabela prikazuje, da so vsi, ki so odgovorili, in sicer 42,9 odstotka, navedli raznolike zapise istega programa »PONI«. Ena oseba je navedla, da je poleg programa »PONI« sodelovala tudi v programih »AWE« in »VTIS«).

Tabela 3.38: Poni program

Program PONI		
	Frekvenca	Odstotek
oseba ni odgovorila na vprašanje, ker ni ustrezala pogoju	32	57,1
član PONI programa RRA LUR	1	1,8
Podjetniški izziv Poni	1	1,8
poni	2	3,6
Poni	6	10,7
PONI	5	8,9
Poni – sodelujem trenutno	1	1,8
PONI (trenutno)	1	1,8
PONI LUR	1	1,8
Poni program	1	1,8
Poni RRA	1	1,8
PONI, AWE, VTIS	1	1,8
PoniLur	1	1,8
Program Poni	2	3,6
Skupaj	**56**	**100,0**

3.6 Intervju: Dejan Marinčič, svetovalec direktorice za podjetništvo in inovativnost

1. Kako vaša organizacija podpira podjetnike pri zaposlovanju ključnih kadrov?

»Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije podpira (bodoče) podjetnike predvsem pri razvoju njihove ideje in prvih korakih k samostojni podjetniški poti. V naš projekt Podjetno nad izzive v Ljubljanski urbani regiji (PONI LUR) so namreč vključeni posamezniki v začetni fazi podjetništva. Naš glavni pristop je, da udeležencem v času štirimesečnega programa zagotovimo zaposlitev pri nas. To jim omogoča finančno stabilnost in popolno osredotočenost na razvoj njihove poslovne ideje. Poleg tega jim skozi celoten program nudimo znanja in veščine, ki so ključni za vodenje podjetja, vključno s tistimi, ki posredno pomagajo pri razumevanju kadrovskih potreb. Mentorstvo in mreženje pa jim odpirata vrata strokovne podpore in potencialnih partnerjev za gradnjo ekipe v prihodnosti.«

2. Katere oblike kadrovske podpore so najbolj iskane s strani podjetnikov?

»Čeprav ne zbiramo specifičnih podatkov o tem, katero kadrovsko podporo naši podjetniki najbolj iščejo po ustanovitvi podjetja, izkušnje kažejo, da je že sama štirimesečna zaposlitev med programom izjemno koristna. Ta mehanizem neposredno obravnava enega od največjih izzivov – finančno negotovost na začetku podjetniške poti – in jim omogoča, da se lažje odločijo za ta korak. Podpora na področju kadrovske zakonodaje pa je verjetno ena tistih, ki novonastalim podjetjem najbolj koristi v primeru zaposlovanja oziroma širjenja ekipe.«

3. Kako ocenjujete vpliv podpornega podjetniškega okolja na razvoj podjetnikov?

»Prepričani smo, da je podporno okolje, kot ga ustvarjamo v PONI LUR, ključnega pomena za uspeh naših podjetnikov. Ne gre le za pridobivanje znanj in veščin; gre za celosten pristop, ki vključuje mentorstvo, mreženje, krepitev samozavesti in zmanjšanje začetnega tveganja z zaposlitvijo. Vse to bistveno olajša prve korake v podjetništvo in pozitivno vpliva na razvoj celotnega regionalnega gospodarstva.«

4. Katere so največje ovire, s katerimi se podjetniki srečujejo pri razvoju podjetja?

»Iz naših izkušenj in pogovorov s podjetniki vidimo, da je eden od glavnih izzivov pri odločitvi za samostojno podjetniško pot, čeprav imajo odlično strokovno podlago in idejo, predvsem pomanjkanje specifičnih strokovnih znanj. In prav ta pridobijo v okviru našega programa PONI LUR. Seveda pa prehod iz varnega okolja programa na samostojno pot prinaša nove izzive in neznanke, prav tako pa se naši podjetniki, kot vsi drugi v Sloveniji, srečujejo s širšimi izzivi, kot je na primer dostop do nadaljnjega financiranja.«

5. Kateri izzivi se največkrat pojavljajo pri privabljanju ključnih kadrov?

»Čeprav naši podjetniki šele začenjajo svojo pot, opažamo, da se pri razmišljanju o prihodnji rasti in zaposlovanju soočajo s podobnimi izzivi kot večina startupov. To so predvsem omejena finančna sredstva za privabljanje najboljših talentov, negotovost, ki jo prinaša novo podjetje, in močna konkurenca na trgu dela. Naš program jih sicer opremi z znanjem za vodenje, a gradnja ekipe v zgodnji fazi ostaja pomemben izziv.«

6. Kako pomembno je mentorstvo pri razvoju podjetnikov v vaši organizaciji?

»Mentorstvo je absolutno eden od temeljev našega programa. Verjamemo, da je kombinacija strukturiranega znanja in individualne podpore izkušenih mentorjev ključna za uspeh. Naši udeleženci imajo dostop do široke mreže notranjih in zunanjih mentorjev ter strokovnjakov, ki jim ne pomagajo le pri razvoju poslovnega modela, ampak jim dajejo tudi samozavest in spodbudo, da resnično stopijo na samostojno podjetniško pot.«

7. Katere kompetence pri mentorjih se vam zdijo najpomembnejše?

»Pri izbiri mentorjev smo zelo pozorni na njihove kompetence. Najpomembnejše se nam zdijo predvsem praktične, relevantne in nedavne izkušnje z delom v podjetniškem okolju, še posebej s startupi. Iščemo ljudi, ki ne le poznajo teorijo, ampak so sami šli skozi podobne izzive. Ključno je tudi, da so dobri komunikatorji, znajo predajati znanje in imajo osebnostne lastnosti, primerne za svetovanje – da znajo poslušati, usmerjati in motivirati. Seveda pa sta pomembni tudi njihova zanesljivost in razpoložljivost za delo z udeleženci.«

8. Kako vaša organizacija uporablja tehnologijo za izboljšanje podpornih programov?

»Tehnologijo vključujemo na več načinov. Prvič, znanje o uporabi informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT) je pomemben del našega učnega programa, saj je to danes nujno za vsakega podjetnika. Drugič, tehnologijo uporabljamo za lažjo komunikacijo in dostopnost – na primer za spletne informativne dneve ali za objavo vseh relevantnih informacij na naši spletni strani.«

9. Kako merite uspešnost podpornih programov v vaši organizaciji?

»Uspešnost našega programa merimo predvsem z zelo konkretnim kazalnikom: številom podjetij, ki jih naši udeleženci ustanovijo po zaključku programa. Naš cilj je, da jih vsaj 30 % uspešno stopi na samostojno podjetniško pot, in veseli smo, da ta cilj redno dosegamo oziroma presegamo. Seveda spremljamo tudi druge kazalnike, kot sta število vključenih oseb in število izdelanih poslovnih načrtov in razvitih produktov, ter zbiramo osnovne statistične podatke o udeležencih.«

10. Kakšen vpliv ima organizacijska klima na uspešnost podpornih programov?

»Verjamemo, da je pozitivna in podporna klima znotraj naše organizacije ključna za uspeh programov, kot je PONI LUR. Prizadevamo si ustvariti okolje, kjer se tako naša ekipa kot tudi udeleženci počutijo motivirane, podprte in spodbujene k sodelovanju, čeprav so z nami le štiri mesece. Prepričani smo, da se dobra interna klima odraža tudi navzven – v kakovosti izvedbe programa in v pozitivni izkušnji za naše bodoče podjetnike. Naj omenim, da vsem udeležencem nudimo podporo in različne možnosti promocije in povezovanja tudi, ko program uspešno zaključijo, kar se je izkazalo za zelo učinkovito.«

11. Kako bi lahko izboljšali podporne programe za podjetnike?

»Nenehno iščemo načine za izboljšanje naših programov. Razmišljamo o krepitvi podpore udeležencem tudi po zaključku formalnega dela programa, na primer pri iskanju nadaljnjega financiranja ali prvih zaposlitev. Prav tako vidimo potencial v še tesnejši integraciji sodobnih tehnologij v sam proces usposabljanja in mentorstva. Vedno prisluhnemo tudi potrebam trga in naših udeležencev, zato razmišljamo o morebitni večji specializaciji ali poudarku na aktualnih temah, kot sta digitalizacija in trajnostni razvoj.«

12. Kako vidite prihodnost podpornih programov za podjetnike v naslednjih petih letih?

»Prihodnost programa PONI LUR vidimo zelo pozitivno. Imamo zagotovljeno podporo in financiranje za izvajanje vse do konca leta 2029, kar nam daje stabilnost in omogoča dolgoročno načrtovanje. Model PONI se je izkazal za uspešnega in uživa podporo na nacionalni ravni. V prihodnjih petih letih bomo nadaljevali z našim preverjenim pristopom, hkrati pa bomo program še naprej razvijali v skladu z našo regionalno vizijo – »Inovativna. Zelena. Povezana.« – ter se prilagajali novim trendom in potrebam podjetnikov.«

13. Kakšen je odnos vaše organizacije do trajnostnega podjetništva in kako ga podpirate?

»Trajnosnost je ena od ključnih usmeritev naše razvojne agencije, kar odraža tudi naša vizija »Inovativna. Zelena. Povezana.«. Aktivno spodbujamo trajnostni razvoj v regiji, na primer s projekti trajnostne mobilnosti in učinkovite rabe virov. To ustvarja splošno okolje, ki je bolj naklonjeno tudi trajnostnim poslovnim idejam. Čeprav trajnostnost morda ni izrecno ločen modul v programu PONI LUR, spodbujamo udeležence, da razmišljajo tudi o okoljskih in družbenih vidikih svojih poslovnih modelov, in veseli smo, ko vidimo, da se razvijajo tudi izrazito trajnostno naravnane ideje.«

14. Kakšen je odziv podjetnikov na podporne programe – kateri vidiki se jim zdijo najbolj koristni?

»Čeprav nimamo formalnih anket o zadovoljstvu, je odziv na program PONI LUR izjemno pozitiven, kar najbolje kaže visoka stopnja udeležencev, ki po programu dejansko ustanovijo svoje podjetje. Tudi dejstvo, da program nadaljujemo z okrepljenimi sredstvi, govori samo zase. Iz pogovorov z udeleženci in glede na poudarke programa sklepamo, da najbolj cenijo kombinacijo pridobljenega praktičnega znanja, finančne varnosti, ki jo nudi zaposlitev, individualne podpore mentorjev ter priložnosti za mreženje.«

15. Kateri so največji izzivi, s katerimi se srečujete pri izvajanju podpornih programov?

»Vsak program prinaša svoje izzive. Pri PONI LUR je eden od izzivov zagotovo delo z zelo raznoliko skupino udeležencev, ki prihajajo z različnimi predznanji in idejami – trudimo se, da program prilagodimo tako, da je koristen za vse. Pomembno je tudi ohranjati visoko stopnjo uspešnosti, torej čim več ustanovljenih podjetij. Seveda pa sta stalna izziva tudi ohranjanje ažurne in relevantne vsebine programa glede na hitro spreminjajoče se poslovno okolje in učinkovito upravljanje pričakovanj udeležencev.«

4 Razprava

4.1 Raziskovalna vprašanja

RV1: Kako kadrovsko podporno okolje vpliva na razvoj podjetnikov?

Namen raziskovalnega vprašanja je bil ugotoviti, v kolikšni meri kadrovsko podporno okolje (npr. mentorstvo, izobraževanje, svetovanje, mreženje idr.) prispeva k podjetniškem razvoju. Na podlagi rezultatov smo izvedeli, kako podjetniki dojemajo učinkovitost teh programov in ali jih ocenjujejo kot koristne za lasten razvoj.

Raziskava je temeljila na anketnem vprašalniku, ki je bil razdeljen med 56 podjetnikov, ki so bili oz. so še vedno del programov, in odgovorih, ki smo jih pridobili z intervjujem. Kvantitativni del raziskave smo opravili z orodjem za statistične analize SPSS. Anketiranci (tabela 3.27) so ocenili splošno zadovoljstvo s podpornimi programi (M=4,11 in std. odklon 0,779) in vpliv podpornega okolja na podjetniški razvoj (M=3,95 in std. odklon 0,773).

Rezultati (tabela 3.28) kažejo, da podjetniki dokaj pozitivno ocenjujejo podporne programe, kar kaže na zadovoljstvo z obstoječimi podpornimi storitvami. Hkrati pa nekoliko nižja ocena vpliva na podjetniški razvoj kaže, da obstaja prostor za izboljšave. Std. odklon pri obeh vprašanjih kaže, da so anketiranci odgovarjali precej skladno, brez velikih odstopanj od povprečja. Zaključimo lahko, da je med udeleženci visoka stopnja zadovoljstva, vendar pa programi morda ne dosegajo polnega potenciala pri neposrednem razvoju podjetnikov.

Na podlagi odgovorov, ki smo jih pridobili z intervjujem, lahko potrdimo podatke iz ankete. Izvajalci programov se zavedajo pozitivnega vpliva na razvoj podjetniškega ekosistema kot celote. Kot smo že omenili, podjetniki prepoznavajo vrednost podpore in so z njo zadovoljni, vendar pa na njihov razvoj nedvomno vpliva tudi prehod iz varnega okolja podpornih programov na samostojno podjetniško pot, kar se kaže v nekoliko nižji povprečni oceni (M=3,95).

Strokovnjaki stremijo k nenehnim izboljšavam, da bi še naprej lahko zagotavljali kakovostno izvajanje podpornih programov. V prihodnosti se kažejo priložnosti za krepitev podpore po zaključku formalnega dela in posodobitve na področju tehnologije. Pobude za izboljšave se kažejo tudi na področju pridobivanja strokovnih znanj, ki bodo v prihodnosti nepogrešljiva. Naša priporočila so namenjena predvsem izboljšanju vpliva podpornih programov na razvoj podjetnikov.

- Individualen pristop – poudarek na personalizaciji programov.
- Podpora pri prehodu iz varnega okolja v samostojnost – oblikovanje programa, ki bi podjetnike celostno pripravil na izzive po zaključku programov (npr. poglobljeno poslovno načrtovanje, psihološka priprava, krizno upravljanje idr.).
- Spremljanje dolgoročnega razvoja – zbiranje povratnih informacij v večletnem obdobju (npr., od 1 do 3 let po zaključku).

RV2: Kakšen vpliv imajo podporni programi pri zaposlovanju in ohranitvi ključnih kadrov?

Raziskovalno vprašanje smo postavili, da bi ugotovili, kako pomembni so podporni programi pri zaposlovanju in zadrževanju ključnih kadrov. Sodobno poslovno okolje se sooča z izzivi, kako privabiti talente, saj podjetja tekmujejo za kompetentne strokovnjake, zato smo želeli raziskati vlogo podpornih programov pri opredelitvi kadrovske strategije.

Anketiranci so na petstopenjski lestvici ocenjevali pomembnost podpornih programov (od nepomembno do zelo pomembno). Odgovore je podalo 56 anketirancev, podatke pa smo analizirali s programom SPSS, pri čemer smo izračunali povprečje, std. odklon in frekvenčno porazdelitev. Ugotovili smo, da povprečna ocena pomembnosti podpornih programov znaša 3,73, kar pomeni, da so jih anketiranci ocenili kot nadpovprečno pomembne. Std. odklon znaša 0,924, kar kaže na zmerno razpršenost odgovorov. To pomeni, da je večina udeležencev odgovorila podobno, vendar pa obstajajo nekatera odstopanja (tabela 3.29).

Največ anketirancev (44,6 odstotka) je podporne programe ocenilo kot pomembne, sledi ocena srednje pomembni (26,8 odstotka), zelo pomembni pa so po mnenju 19,6 odstotka anketirancev. Le 5,3 odstotka jih meni, da so programi pri

zaposlovanju ključnih kadrov malo pomembni ali nepomembni, kar pomeni, da večina zaznava njihovo vrednost (tabela 3.30).

Odgovori iz intervjuja kažejo, da udeleženci programov pogosto nimajo dovolj finančnih sredstev za zaposlitev ključnega kadra, zato je ustanovitev ekipe ključen izziv v začetnih fazah podjetniške poti. Podporno okolje udeležencem nudi ključne elemente, ki so pomembni pri razumevanju kadrovskih potreb. Kljub temu pa se poleg pomanjkanja finančnih sredstev srečujejo še z negotovostjo, zaradi katere se talenti težje odločajo, ali bodo sprejeli delo v novonastalem podjetju, in močno konkurenco v boju za talentirane posameznike.

V nadaljevanju navajamo predloga za izboljšave:

- spodbujanje sodelovanja med udeleženci z istih področij – soustanoviteljstvo podjetja, sodelovanje v začetnih fazah podjetništva;
- kadrovske delavnice na temo zaposlovanja ključnih kadrov – kako z omejenimi sredstvi privabiti talente.

RV3: Kakšen vpliv ima mentorstvo na podjetniški razvoj in katere so ključne kompetence mentorjev?

Tretje raziskovalno vprašanje smo postavili, da bi ugotovili, kakšen vpliv ima mentorstvo na podjetniški razvoj in katere so tiste ključne kompetence, ki jih mora imeti mentor. Odgovore smo dobili tako od udeležencev kot tudi od vodstva, jih primerjali in tako dobili želene odgovore.

S prvim anketnim vprašanjem, ki se nanaša na temo mentorstva, so bili anketiranci vprašani, ali so imeli dodeljenega mentorja. Na vprašanje je odgovorilo 56 oseb, od teh jih je 94,6 odstotka imelo dodeljenega mentorja, 5,4 odstotka pa ne (tabela 3.31). Na podlagi tega lahko zaključimo, da je dodeljevanje mentorja pogosta praksa znotraj podpornih programov, kar lahko pomeni, da se vodstvo RRA LUR zaveda pomembnosti mentorskega pristopa pri razvoju ali nadgradnji podjetniške ideje.

Z vprašanjem, ki se nanaša na oceno vpliva mentorstva na podjetniški razvoj, smo želeli ugotoviti, kako anketiranci dojemajo mentorstvo in v kolikšni meri je po njihovem mnenju to vplivalo na njihov razvoj (tabela 3.32). Odgovori so bili podani

na lestvici od 1 do 5 (od nekoristen do zelo koristen). Rezultati kažejo, da povprečna ocena znaša 4,07, kar nam kaže, da ima po mnenju anketirancev mentorstvo pozitiven vpliv na podjetniški razvoj.

Kot zelo koristno ali koristno je mentorstvo ocenilo 80,3 odstotka udeležencev, srednje koristno je po mnenju 12,5 odstotka, malo koristno pa za 7,1 odstotka udeležencev. Rezultati kažejo visoko zaznano vrednost mentorstva, kar pomeni, da mentorji pomembno prispevajo pri razvoju podjetniških spretnosti (tabela 3.33).

Pri tretjem anketnem vprašanju v sklopu mentorstva so anketiranci ocenili različne kompetence mentorjev (tabela 3.34). Vse ocenjene kompetence imajo visoke povprečne vrednosti (nad 4), kar kaže, da so vse prepoznali kot pomembne. Med najpomembnejše kompetence spadajo podjetniške izkušnje, prenos znanja, komunikacijske veščine ter zaupanje in diskretnost. Sledijo nekoliko nižje, a še vedno visoko ocenjene kompetence, ki vključujejo sposobnost motiviranja, čustveno inteligenco, organizacijske veščine, psihološko podporo in vodstvene sposobnosti, ki so bile najnižje na lestvici.

Kvalitativni vpogled nam je pokazal, da organizacija vidi mentorstvo kot ključni element podjetniške podpore. Izpostavili so vrednost kombinacije strukturiranega znanja in individualne podpore mentorjev. Med najpomembnejše kompetence mentorjev uvrščajo praktične in aktualne podjetniške izkušnje, komunikacijske spretnosti in sposobnosti prenosa znanja. Poudarek je tudi na osebnostnih lastnostih, da znajo varovance poslušati, motivirati in jih usmerjati na njihovi podjetniški poti. Med pomembne kompetence so uvrstili tudi zanesljivost, ki daje občutek varnosti, in razpoložljivost, ki podjetnikom daje občutek, da niso sami, kadar se pojavijo izzivi.

Glede na pridobljene podatke lahko zaključimo, da je povezava med kvantitativnimi in kvalitativnimi rezultati očitna. To, kar organizacija poudarja v intervjuju, se potrjuje tudi v anketnih podatkih. To potrjuje, da dobro zasnovano mentorstvo, ki vključuje ustrezne kompetence in znanja, pomembno prispeva k razvoju podjetniških veščin in samozavesti udeležencev.

Programi že zdaj veliko pozornosti namenjajo individualnem razvoju udeležencev, a so anketiranci v odprtem odgovoru večkrat izrazili željo po še večji meri prilagojenega pristopa in večjem številu ur, namenjenih mentorstvu. Na tem mestu bi svetovali razširitev mentorskih kapacitet, s čimer bi se lahko še dodatno okrepila učinkovitost podpore in zadovoljstvo udeležencev.

RV4: Ali so podporni programi povezani z dolgoročnim uspehom podjetja?

Raziskovalno vprašanje smo oblikovali, da bi ugotovili, v kolikšni meri udeleženci podpornih programov zaznavajo vpliv podpornih mehanizmov na dolgoročno uspešnost podjetja. Glede na to, da so za podporne programe pogosto potrebna znatna finančna in kadrovska sredstva, želimo razmeti, ali jih podjetniki dejansko prepoznavajo kot koristne.

Na vprašanje je odgovarjalo 56 anketirancev, ki so na lestvici od 1 do 5 (nepomembno do zelo pomembno) podali povprečno oceno 4,27 (tabela 3.35). Nihče od udeležencev ni izbral nizkih ocen (1 in 2), kar pomeni, da ni bilo izrazitega nestrinjanja, temveč se mnenja večinoma gibljejo med srednje pomembnim in zelo pomembnim. Relativno nizek std. odklon (0,726) kaže, da so mnenja anketirancev dokaj usklajena, kar dodatno potrjuje splošno sprejeto prepričanje o pozitivni povezavi med podpornimi programi in dolgoročnim uspehom.

Rezultati kažejo (tabela 3.36), da 42,9 odstotka anketirancev meni, da so podporni programi v povezavi z dolgoročnim uspehom zelo pomembni. Kot pomembne jih ocenjuje 41,1 odstotka, preostalih 16,1 odstotka pa jih vidi kot srednje pomembne. Skupno je kar 84 odstotkov anketirancev prepričanih v visoko stopnjo vpliva, kar dodatno utrjuje povprečno oceno (4,27).

Kvalitativni odgovor potrjuje pomen podpornih programov, saj uspešnost merijo z dejanskimi podjetniškimi izidi. Redno doseganje ali celo preseganje zastavljenega cilja, da 30 odstotkov udeležencev programov ustanovi podjetje, kaže, da programi ustvarjajo konkretne in merljive rezultate, kar dopolnjuje kvantitativne ugotovitve.

Demografski del ankete vsebuje tudi vprašanje o tem, koliko časa so že podjetniki. Podatki kažejo (tabela 3.5), da ima velika večina udeležencev zelo kratko podjetniško pot. Kar 23 od 56 oseb (41 odstotkov) ima manj kot eno leto podjetniških izkušenj

(0–0,75 let). Skupno ima 67,9 odstotka anketirancev manj kot dve leti podjetniških izkušenj. Le 8 oseb (14,3 odstotka) ima za seboj več kot 5 let podjetniške poti, kar pomeni, da je delež izkušenih podjetnikov relativno majhen.

Glede na to, da so anketiranci večinoma relativno kratek čas na podjetniški poti, ne moremo odgovoriti na to, kakšna je povezava med dolgoročnim uspehom podjetja in podpornimi programi. Težko bi zanesljivo govorili o dolgoročnem uspehu podjetij, saj večina podjetnikov še ni prešla skozi ključne razvojne faze, ki bi omogočale merjenje dolgoročnega učinka podpornih programov.

Če bi se želeli bolj poglobiti v to tematiko, bi bilo potrebno dolgoročno spremljanje uspešnosti. Predvidevamo, da so bili odgovori večinoma podani na podlagi prepričanj in ne dejanske ocene dolgoročne uspešnosti. Poleg tega pa bi za realno oceno morali opredeliti obdobje, v katerem bi lahko rekli, da je podjetje dolgoročno uspešno (npr. 5 let in več).

Pri dolgoročnem spremljanju uspešnosti pa se pojavlja več omejitev. Ena od glavnih omejitev je nizka pripravljenost udeležencev, da po zaključku programa ostanejo v stiku in delijo podatke o svojem napredku, kar otežuje zbiranje zanesljivih informacij. Poleg tega se kazalniki uspeha pogosto pojavijo šele po več letih, zato je težko določiti obdobje, v katerem bi se lahko štelo, da je podjetje dolgoročno uspešno. Omejitev pa predstavlja tudi pomanjkanje meril za dolgoročni uspeh, saj se ta lahko kaže na različnih ravneh, npr. finančna stabilnost, širitev podjetja idr.

RV5: Katero vrsto kadrovske podpore podjetniki najpogosteje uporabljajo?

Razumevanje, katere vrste kadrovske podpore podjetniki dejansko najpogosteje uporabljajo, je ključnega pomena za oblikovanje učinkovitih strategij, ki spodbujajo podjetništvo in v svoje programe privabljajo nove udeležence. Ugotovitve lahko uporabimo kot osnovo za nadgradnjo ali razvoj novih programov, ki sledijo aktualnim podjetniškim trendom.

Anketiranci (56) so lahko izbrali več odgovorov glede programov, ki so se jih udeležili. Rezultati kvantitativne raziskave (tabela 3.37) kažejo, da so najpogosteje uporabljeni podporni programi podjetniški inkubatorji (38,9 odstotka), sledita mentorstvo s 27,8 odstotka in pomoč pri usposabljanju, ki jo je izbralo 15,3 odstotka

anketirancev. Udeleženci ankete so imeli na voljo tudi možnost »drugo«, kjer so sami vpisali, katerih programov, ki niso bili navedeni, so se udeležili. Vsi, ki so odgovarjali, so navedli program »PONI«, ki po vsebini spada med podjetniške inkubatorje, saj vključuje zaposlitev, mentorstvo in mreženje.

Kombinacija kvantitativnih in kvalitativnih podatkov jasno kaže, da so podjetniški inkubatorji (»PONI LUR«) najbolj zaželena in učinkovita oblika podpore. Ključne komponente uspeha programa so finančna varnost, ki je dosežena z zaposlitvijo med izvajanjem programa, mentorstvo, pridobivanje praktičnih znanj ter mreženje z drugimi podjetniki in institucijami. Pomembna komponenta je po našem mnenju tudi možnost coworkinga, ki udeležencem omogoča souporabo fizične infrastrukture.

Rezultati kažejo, da podjetniki ne potrebujejo zgolj enkratne finančne pomoči, temveč celovit pristop, ki vključuje različne komponente. Program »PONI LUR« je v tem smislu zgleden primer dobrega sistema. Pričakujemo, da bodo nadaljnji programi temeljili na teh uspešnih načelih. Predlagamo uvedbo formalnih evalvacijskih postopkov (npr. ankete o zadovoljstvu). Zavedamo se, da je eden od glavnih izzivov pri anketah nizka stopnja odziva, saj ljudje pogosto nimajo motivacije in časa ali pa menijo, da njihov odgovor nima vpliva. Za povečanje odzivnosti pri anketi o zadovoljstvu bi uporabili več pristopov:

- jasna predstavitev pomena ankete – pridobljene informacije so ključno orodje za nadgradnjo programov;
- kratek in pregleden anketni vprašalnik – dolge ankete odvrnejo anketirance od izpolnjevanja;
- anketiranje v zaključni fazi programa – udeleženci so še aktivno vključeni in bolj motivirani za sodelovanje.

4.2 Dodatne ugotovitve raziskave

Poleg raziskovalnih vprašanj so se med analizo anketnih in kvalitativnih podatkov izoblikovali tudi dodatni vpogledi, ki pomembno dopolnjujejo razumevanje delovanja podpornega okolja za podjetništvo. Gre za ugotovitve, ki sicer niso bile neposredni predmet raziskovalnih vprašanj, a razkrivajo pomembne rezultate, ki

ponujajo dragoceno izhodišče za oblikovanje podpornih programov. V nadaljevanju predstavljamo najpomembnejše ugotovitve, ki omogočajo celovit vpogled v podjetniško podporno okolje RRA LUR skozi perspektivo tako varovancev kot tudi vodstva.

Med drugim nas je zanimalo, kako enostavno je dostopati do informacij o podpornih programih. Na podlagi odgovorov anketirancev (tabela 3.7) ugotavljamo, da kar 23,3 odstotka udeležencev ocenjuje dostop kot težak, 46,4 odstotka pa kot srednje enostaven. Tudi pri zadnjem vprašanju (tabela 3.26) smo zaznali več odgovorov, pri katerih so anketiranci menili, da bi lahko bili programi bolje promovirani na različnih platformah.

Dotaknili smo se tudi prilagojenosti podpornih programov različnim stopnjam izkušenosti podjetnikov (tabela 3.10). Iz podatkov je razvidno, da jih 39,3 odstotka ocenjuje programe kot prilagojene, 17,9 odstotka pa kot zelo prilagojene. Skupno jih je 42,8 odstotka programe označilo kot srednje in minimalno prilagojene. Povzamemo lahko, da so programi večinoma uspešni pri prilagajanju različnim stopnjam znanja, a še vedno obstaja prostor za izboljšave. Mogoče bi bilo smiselno vsebine oblikovati glede na stopnje izkušenosti in ponuditi dodatne izbirne delavnice glede na potrebe posameznika ali skupine.

Na podlagi intervjuja z Dejanom Marinčičem ugotavljamo, da organizacija tehnologijo uporablja na dveh ključnih ravneh, in sicer v sklopu učnih programov ter kot orodje za komuniciranje in dostopnost. Anketiranci (tabela 3.22) so z odgovori potrdili, da večina udeležencev tehnologijo v podpornih programih dojema kot pozitivno izkušnjo. S tem lahko potrdimo, da ima digitalna podpora pomembno vlogo pri izboljšanju izkušnje v podpornih programih.

Zanimal nas je tudi vpliv organizacijske klime na uspešnost podpornih programov. Po mnenju svetovalca je organizacijska klima eden od ključnih dejavnikov uspešnosti. V organizaciji se zavestno gradi pozitivno in spodbujevalno okolje, v katerem se tako zaposleni kot tudi udeleženci počutijo motivirani. Pomembno je tudi, da se podpora podjetnikom ne preneha s koncem programa, temveč se nadaljuje na podlagi možnosti mreženja in promocije.

V širšo strategijo RRA LUR je umeščeno trajnostno podjetništvo, ki udeležence spodbuja k vključevanju okoljskih in družbenih vidikov v svoje poslovne modele. Z aktivno vlogo organizacije pri trajnostnih projektih v regiji se ustvarja podporno okolje za razvoj takšnih idej tudi med njenimi varovanci.

Med izzivi, ki se pojavljajo pri izvajanju programov, je Dejan Marinčič izpostavil delo z raznoliko skupino udeležencev, ohranjanje aktualnosti vsebin in upravljanje pričakovanj, ki jih imajo udeleženci. Organizacija se zaveda, da je za uspešnost programov pomembna njihova prilagodljivost, hkrati pa si prizadeva za ohranjanje visoke ravni ustanovljenih podjetij kot enega od glavnih kazalnikov učinka podpornih programov.

Prihodnost podpornih programov, še zlasti programa »PONI LUR«, je ocenjena kot zelo stabilna in obetavna. Zagotovljeno financiranje do leta 2029 omogoča dolgoročno načrtovanje in postopno nadgradnjo vsebin. Razvoj bo še naprej potekal v skladu z njihovo vizijo »Inovativna. Zelena. Povezana.« in preverjenim pristopom, ki se je izkazal za učinkovitega. Še naprej se bodo aktivno prilagajali novim trendom in potrebam podjetnikov. S tem želijo ohraniti visoko raven aktualnosti, učinkovitosti in uporabnosti svojih podpornih programov.

5 Zaključek

V sodobnem gospodarskem prostoru je podjetništvo temeljni steber razvoja, saj z ustvarjanjem novih priložnosti spodbuja gospodarsko dinamiko, inovacije in krepi konkurenčnost na trgu. V obdobju hitrih tehnoloških sprememb in nenehnega prilagajanja globalnim trendom pomen pridobiva sposobnost podjetij, da razvijajo ustvarjalne rešitve in se učinkovito odzivajo na potrebe trga. Kakovostni podporni programi ne zagotavljajo le pomoči pri začetnih korakih na podjetniški poti, temveč so strateški element v celotnem življenjskem ciklu podjetja.

V zaključku lahko povzamemo, da je raziskava celostno osvetlila obravnavano tematiko na podlagi temeljitega teoretičnega okvira, jasno opredeljene metodologije ter premišljeno kombinacije kvantitativnih in kvalitativnih raziskovalnih pristopov. Večplastna analiza nam je omogočila poglobljeno razumevanje obravnavanega problema in zanesljivejšo interpretacijo zbranih podatkov. Na podlagi izdelane

analize smo lahko odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja in dosegli osrednji cilj raziskave.

Pomemben doprinos raziskavi predstavlja oblikovanje konkretnih priporočil za nadgradnjo obstoječih podpornih programov oz. nekaterih njihovih elementov. Ta priporočila temeljijo na empiričnih ugotovitvah, pridobljenih iz raziskave in praktičnega okolja, kar jim daje dodatno vrednost in uporabnost v realnem okolju. Zavedamo se, da imajo določena priporočila omejitve (finančne, časovne idr.), vendar predstavljajo osnovo za snovanje dolgoročnih strategij.

Ugotovitve raziskave ne predstavljajo le temeljev za konkretne izboljšave na področju podpornih mehanizmov za podjetništvo, temveč tudi prispevajo k širšemu razumevanju izzivov, s katerimi se podjetniki srečujejo na različnih stopnjah razvoja svojih podjetij. Ob tem pa se odpira prostor za nadaljnje raziskave, zlasti na področju dolgoročnega spremljanja učinkov podpornih programov in njihovega vpliva na uspešnost podjetnikov. V nadaljnje raziskave bi bilo smiselno vključiti večji vzorec podjetnikov, kar bi omogočilo še bolj poglobljen vpogled v delovanje podpornih programov.

Dobro zasnovani podporni programi lahko pomembno prispevajo k spodbujanju gospodarskega razvoja tako na regionalni kot tudi na nacionalni ravni. Strategije, usmerjene v specifične potrebe podjetnikov, omogočajo boljši izkoristek razpoložljivih virov in podpirajo trajnostno rast podjetij. Ključno vlogo pri tem ima tesno sodelovanje med podpornimi institucijami in podjetniškim sektorjem, saj prav ta sinergija med akterji ustvarja spodbudno in razvojno naravnano poslovno okolje.

Zahvala

Poglavje je nastalo kot del projekta »Izboljševanje podjetniške izkušnje s pomočjo podpornega okolja v Ljubljanski urbani regiji« z nazivom javnega razpisa »Problemsko učenje študentov v delovno okolje: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024–2027«, ki ga financirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije ter Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Iskrena zahvala gre tudi gospodu Dejanu Marinčiču, svetovalcu direktorice za podjetništvo in inovativnost, za njegovo pripravljenost za sodelovanje ter za izčrpne in dragocene odgovore, ki jih je podal v okviru intervjuja.

Literatura

Abbajay, M. (2019). Mentoring Matters: Three Essential Elements Of Success. *Forbes*.

Al-Hayan, R. F., & Al-Wattar, A. H. (2024). Elevating Public Sector HR: A Comprehensive Exploration of E-HRM Adoption Drivers and Impacts. *International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology (IRJIET) 8(3)*, 64-73.

Alkhodary, D. A. (2023). Exploring the Relationship between Organizational Culture and Well-Being of Educational Institutions in Jordan. *Administrative Sciences 13(3) 92*.

Amelia, O. (2025). From Startups to Enterprises: Entrepreneurship's Influence on Organizational Behaviour and HR Management.

Ammirato, S., Felicetti, A. M., Troise, C., Santoro, G., & Rozsa, Z. (2024). Human resources well-being in innovative start-ups: Insights from a systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge 9(4)*.

Assessio. (2025). *Assessio*. Pridobljeno 23. 3 2025 iz 10 important HR trends shaping the workplace in 2025: https://assessio.com/leadership/10-important-hr-trends-shaping-the-workplace-in-2025/

Awonuga, K. F., Mhlongo, N. Z., Olatoye, F. O., Ibeh, C. V., Elufioye, O. A., & Asuzu, O. F. (2024). Business incubators and their impact on startup success: A review in the USA. *International Journal of Science and Research Archive 11(1)*, 1418-1432.

Banka, M., Suplewska, I., Trzaskowska-Dmoch, A., & Boulange, P. (2023). Coworking Space vs. Support For Start-Ups Under Accelerator Programmes. *Procedia Computer Science 225*, 3736-3744.

Basha, H. S., & Naik, V. R. (2025). Role of Business Incubators in Creating Entrepreneurial Eco-System: A Case Study. *International Journal of Innovative Research in Technology Basic and Applied Sciences 11(9)*, 783-791.

Bashir, M. (2023). Mentoring And Coaching: Building The Next Generation Of Leaders. *Forbes*.

Berbegal-Mirabent, J. (2021). What Do We Know about Co-Working Spaces? Trends and Challenges Ahead. *Sustainability 13(3)*.

Bernthal, P. R., & Banister, E. N. (2020). The role of leadership in shaping a resilient culture. *People+ Strategy 43*, 22-30.

Carton, A. M. (2022). The Science of Leadership: A Theoretical Model and Research Agenda . *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 9*, 61-93.

Davidson, H. (2021). Rewiring Business Incubators For Success. *Forbes*.

Davis, J. S., Sakwe, A. M., Ramesh, A., Lindsey, M. L., & Woods, L. (2023). How to be a GREAT mentor. *Adv Physiol Educ. 47(3)*, 584-588.

Deng, C., & Turner, N. (2024). Identifying key mentor characteristics for successful workplace mentoring relationships and programmes. *Personnel Review 53(2)*, 580-604.

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly 25(1)*, 36-62.

Fulton, A. (2024). Transforming HR From Business Partners to Business Makers. *Forbes*.

Ganeshan, M., & .C, V. (2022). Trends and future of human resource management in the 21 st century. *Review of Mangement Accounting and Business Studies 1(2)*, 17-21.

Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P., & Cogliser, C. C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of The Leadership Quarterly. *The Leadership Quarterly 31(1)*.

Gino, F., Kouchaki, M., & Casciaro, T. (2016). Learn to Love Networking. *Harvard Business Review*.

Gotian, R. (2024). 6 Essential Traits Of Exceptional Mentors—And How To Find Them. *Forbes*.

Griep, Y., Hansen, S. D., Kraak, J. M., Sherman, U., & Bankins, S. (2024). Sustainable human resource management: The good, the bad, and making it work. *Organizational Dynamics*.

Gul, S., Ali, A., Edwin, C. A., Anwar, M., & Najeeb, Z.-e.-H. (2021). HR-RELATED ENTREPRENEURSHIP CHALLENGES FACED BY FOOD SECTOR COMPANIES.

Humanities & Social Sciences Reviews 9(3), 1557-1565. RELATED_ENTREPRENEURSHIP_CHALLENGES_FACED_BY_FOOD_SECTOR_COMPANIES

Hadley, C. N., Marks, B., & Wright, S. L. (2023). Research: How Coworking Spaces Impact Employee Well-Being. *Harvard Business Review*.

Johns, J., Yates, E., Charnock, G., Pitts, F. H., Bozkurt, Ö., & Kaya, D. D. (2024). Coworking spaces and workplaces of the future: Critical perspectives on community, context and change. *European Management Review*.

Kamalakannan, A. (2024). The Integration of Digital Transformation with Human Resource Management - A Theoretical Point of View. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*.

Kelmendi, J., Shala, V., Krasniqi, D., & Beqiri, A. (2024). The influence of organizational culture and communication on leadership style. *General Management*, 215-224.

Kenton, W. (2024). Investopedia. *Human Resources (HR): Meaning and Responsibilities*.

Krishnaswamy, J., & Mostafiz, M. I. (2019). Challenges of Human Resource Leaders: A conceptualized research model.

Lokaj, A. S., & Sadrija, T. L. (2020). Organizational culture influenced by leadership styles: the case of private businesses in Kosovo. *Problems and Perspectives in Management 18(3)*, 306-314.

LUR, R. r. (2025). *O nas*. Pridobljeno iz Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije : https://rralur.si/agencija/o-nas/

Mariotti, I., Tomaz, E., Micek, G., & Méndez-Ortega, C. (2024). *Evolution of New Working Spaces*. Springer Nature. doi:https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/88355

Myllymäki, D. (2021). Beyond the 'e-' in e-HRM: integrating a sociomaterial perspective. *The International Journal of Human Resource Management 32(12)*, 2563–2591.

Omotoye, O. O., Abdulazeez, A. O., & Olusesi, L. D. (2022). Human Resource Management in Entrepreneurial Business: A Literature Review. *RUDN Journal of Public Administration 9(1)*, 73-82.

Pathirana, J. (1 2024). Introduction to sustainable HRM. doi:10.13140/RG.2.2.27467.77600

Pelosse, G. (2023). HR Must Promote And Support Global Digital Literacy. *Forbes*.

Potočan, V., & Nedelko, Z. (2022). *Management organizacij*. Maribor: Univerze v Mariboru.

Prokopenko, O., Garafonova, O., & Zhosan, G. (2023). DIGITAL TOOLS IN HUMAN RESOURCEMANAGEMENT: HOW DIGITIZATION AFFECTSPERSONNEL MANAGEMENT. *Socio-economic relations in the digital society 4(50)*, 84-94.

Puspita-S, R. A. (2024). The Influence of Digital Technology on Human Resource Management Practice. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY) 1(1)*, 108-115.

Ramar, N., & Magheswari, M. (2023). Business Incubators: The Genesis, Growth, and Innovation Exhilarating. *Shanlax International Journal of Management 11(2)*, 70-73.

Ravishankar, R. A. (2023). A Beginner's Guide to Networking. *Harvard Business Review*.

Reffold, K. (2023). Three Ways HR Can Enable Business Growth. *Forbes*.

Ribeiro, R. P., & Gavronski, I. (2021). Sustainable Management of Human Resources and Stakeholder Theory: A Review. *Revista de Gestão Social e Ambiental 15*, 1-21.

Sarala, Riikka, M., & Vaara, E. (2020). Advancing organizational culture research: A review and roadmap for future research. *Journal of Management 46(1)*, 1209-1247.

Schutte, F., & Chauke, T. (2021). The Role and Effectiveness of Business Incubators in Growing Small Businesses: A Focus on the Manufacturing Industry. *Academy of Entrepreneurship Journal 27(4S)*.

Setrojoyo, S. M., Sutrisno, Suwandi, N., Darmo, I. S., & Astuti, N. (2023). Differences in Perceptions Between Small Businesses and Large Businesses on the Effectiveness of HR Management in Achieving Business Goals: Based on Field Evidence. *International Journal of Professional Business Review 8(6)*.

Shiferaw, R. M., & Birbirsa, Z. A. (2025). Digital technology and human resource practices: A systematic literature review. *Heliyon 11(2)*.

Shofiana, D., Hasbullah, F., Farida, I., & Larasati, F. (2025). Effective Recruitment Strategies in Modern Human Resources Management. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis 8(1).*

Soni, R. (2023). The Art Of Networking: Five Ways To Build Connections That Matter. *Forbes*.

Stolpe, M. (2. 10 2023). *What is Coworking?* Pridobljeno iz Industrious: https://www.industriousoffice.com/blog/research/what-is-coworking

Suazo, R. (b.d.). Corporate Startup Incubators: The Expert Guide.

Subramanian, S. N., & Banihashemi, S. (2024). Towards modern leadership styles in the context of the engineering sector 5. *Project Leadership and Society*.

Thamrin, S., Capnary, M. C., Agung, I., Dudin, A., Prakoso, B. H., & Siswayanti, N. (2024). Human Resource Management Problems in Startup Companies: Case Study . *Academic Journal of Interdisciplinary Studies 13(5)*, 198-216.

Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitręga, M., & Pfajfar, G. (2023). A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research 163,113912*.

Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M.-D., & Bradley, S. (2019). Entrepreneurship and well-being: Past, present, and future. *Journal of Business Venturing 34(4)*, 579-588.

O avtorjih

Vanja Kovačević je diplomirana organizatorka kadrovskih in izobraževalnih sistemov, ki zaključuje magistrski študij na Fakulteti za organizacijske vede. Njeno strokovno zanimanje je usmerjeno predvsem v področje medosebnih odnosov, pomen vseživljenjskega učenja in razvoj kadrovskih pristopov, ki prispevajo k boljšemu delovnemu okolju in organizacijski učinkovitosti. Z raziskovanjem želi prispevati k razumevanju sodobnih izzivov na področju človeških virov in spodbuditi razvoj dobrih praks v organizacijah. *Vanja Kovačević is a graduate organizer of HR and educational systems and is currently completing her master's studies at the Faculty of Organizational Sciences. Her professional interests focus primarily on interpersonal relationships, the importance of lifelong learning, and the development of HR practices that contribute to a positive work environment and organizational effectiveness. Through her research, she aims to deepen the understanding of contemporary challenges in human resource management and promote the implementation of best practices in organizations.*

Dr. **Miha Marič** je raziskovalec s področja vodenja, managementa in organizacijskih ved. Doktoriral je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Trenutno je zaposlen kot izredni profesor na Univerzi v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede. Njegovi raziskovalni interesi so moč, vodenje, organizacijsko vedenje, kadrovski management, organizacija in management. Je avtor številnih izvirnih znanstvenih člankov, strokovnih člankov, prispevkov na znanstvenih konferencah in znanstvenih monografij ter urednik in recenzent. Sodeluje tudi pri raziskovalnih projektih in svetovalnem delu. *Miha Marič, Ph.D., is a researcher in the field of leadership, management and organizational sciences. He holds a Ph.D. from the Faculty of Economics, University of Ljubljana. He is currently employed as an associate professor at the University of Maribor's Faculty of Organizational Sciences. His research interests are power, leadership, organizational behavior, human resource management, organization and management. He is the author of numerous original scientific articles, professional articles, papers at scientific conferences, scientific monographs, and was an editor and reviewer. He also participates in research projects and consulting work.*

PRILOGA: Anketni vprašalnik: kadrovsko podporno okolje za podjetništvo

Spoštovani,

sem Vanja Kovačević, študentka Fakultete za organizacijske vede Univerze v Mariboru. V okviru sodelovanja z Regionalno razvojno agencijo Ljubljanske urbane regije (RRA LUR) pri projektnem delu z naslovom »Izboljševanje podjetniške izkušnje s pomočjo podpornega okolja v Ljubljanski urbani regiji« sem pripravila anketni vprašalnik, ki obsega 25 vprašanj.

Namen anketnega vprašalnika je pridobiti vpogled v izkušnje, mnenja in potrebe uporabnikov podpornih programov ter s tem prispevati k njihovemu izboljšanju. Anketa je popolnoma anonimna, odgovori pa bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene projekta. Za vaš čas, iskrene odgovore in prispevek k razvoju podjetniškega okolja se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

Lepo vas pozdravljam,

Vanja Kovačević

I Demografska vprašanja

1. Spol?

– Ženska
– Moški
– Drugo

2. Starost? (Vpišite s številko)

_____

3. Katero stopnjo izobrazbe imate?

– I. Nedokončana osnovna šola

- II. Dokončana osnovna šola
- III. Nižje poklicno izobraževanje (Trajanje: 2 leti)
- IV. Srednje poklicno izobraževanje (Trajanje: 3 leta)
- V. Srednje poklicno – tehnično izobraževanje, srednje tehnično oz. drugo strokovno izobraževanje in gimnazija
- VI. Višješolski ali visokošolski strokovni program
- VII. Magisterij stroke (2. bolonjska stopnja)
- VIII/1. Magisterij znanosti
- VIII/2. Doktorat znanosti

4. Koliko časa ste že podjetnik? (Če je odgovor manj od 1, lahko z decimalkami npr. 0,5 leta)

_____ let

II Podporni programi in podjetništvo

5. V katerem podpornem programu ste sodelovali? (Možnih je več odgovorov)

- Svetovanje pri zaposlovanju
- Pomoč pri usposabljanju
- Finančna podpora
- Povezovanje s kadrovskimi agencijami
- Mentorstvo
- Podjetniški inkubator
- Drugo: _____

6. Kako enostavno je bilo dostopati do informacij o podpornih programih?

- Zelo težko
- Težko
- Srednje težko
- Enostavno
- Zelo enostavno

7. Kako jasno so bila podana navodila ali informacije v okviru podpornih programov?

- Povsem nejasno
- Nejasno
- Srednje jasno
- Jasno
- Zelo jasno

8. Kako bi na splošno oceniti komunikacijo v okviru podpornih programov?

- Povsem neučinkovita
- Neučinkovita
- Srednje učinkovita
- Učinkovita
- Zelo učinkovita

9. Ali so podporni programi prilagojeni različnim stopnjam izkušenosti podjetnikov in v kolikšni meri?

- Niso prilagojeni
- Minimalno prilagojeni
- Srednje prilagojeni
- Prilagojeni
- Zelo prilagojeni

10. Kako bi ocenili vpliv programov na vaše vsakdanje delo?

- Ni vpliva
- Majhen vpliv
- Srednji vpliv
- Velik vpliv
- Zelo velik vpliv

11. Kako ocenjujete pomen podpornih programov pri zaposlovanju ključnih kadrov?

- Nepomembno
- Malo pomembno
- Srednje pomembno
- Pomembno
- Zelo pomembno

12. Kako močno je podporno okolje vplivalo na vaš podjetniški razvoj?

- Ni vplivalo
- Majhen vpliv
- Srednji vpliv
- Močan vpliv
- Zelo močan vpliv

13. Ali je sodelovanje v podpornih programih spodbudilo vaše razmišljanje o osebnem in/ali kariernem razvoju?

- Da
- Ne

14. Ste po sodelovanju v programih pokazali večjo iniciativo za učenje in izboljšave v svojem delu?

- Da
- Ne

15. Katera vrsta kadrovske podpore vam je bila v podpornih programih najbolj koristna? (1 – ni koristna, 2 – najmanj koristna, 3 – srednje koristna, 4 – koristna, 5 – zelo koristna)

	1	2	3	4	5
Svetovanje pri zaposlovanju					
Pomoč pri usposabljanju					
Finančna podpora					
Povezovanje s kadrovskimi agencijami					
Mentorstvo					
Podjetniški inkubator					

16. Na lestvici od 1 do 5 ocenite kakšen vpliv imajo navedeni izzivi pri privabljanju ključnih kadrov? (1 – ni vpliva, 2 – minimalen vpliv, 3 – srednji vpliv, 4 – velik vpliv, 5 – zelo velik vpliv)

	1	2	3	4	5
Pomanjkanje ustreznih kandidatov					
Visoki stroški zaposlovanja					
Pomanjkanje podpore pri usposabljanju					
Zahteve kandidatov					
Neustrezna plačna politika					
Napačni kanali za iskanje kadrov					

III Mentorstvo in podjetniško podporno okolje

17. Ste imeli dodeljenega mentorja v okviru podpornega programa?

- Da
- Ne

18. Kako bi ocenili kakovost podpore s strani mentorja ali drugega strokovnjaka?

- Zelo slaba
- Slaba
- Srednje
- Dobra
- Odlična

19. Kako ocenjujete vpliv mentorstva na vaš podjetniški razvoj?

- Nekoristen
- Malo koristen
- Srednje koristen
- Koristen
- Zelo koristen

20. Na lestvici od 1 do 5 ocenite katere kompetence mentorjev so bile za vas najbolj koristne? (1 – ni koristna, 2 – najmanj koristna, 3 – srednje koristna, 4 – koristna, 5 – zelo koristna)

	1	2	3	4	5
Vodstvene spretnosti					
Podjetniške izkušnje					
Psihološka podpora					
Prenos znanja					
Zaupanje in diskretnost					
Motivacijske sposobnosti					
Organizacijske veščine					
Čustvena inteligenca					
Komunikacijske veščine					

IV. Tehnologija in podporni programi

21. Kako tehnologija (spletne platforme, digitalna orodja, komunikacijski kanali), ki je uporabljena v podpornih programih, izboljšuje vašo izkušnjo?

- Zelo slabo
- Slabo
- Srednje
- Dobro
- Zelo dobro

22. Na lestvici od 1 do 5 navedite kako pogosto ste navedene tehnološke rešitve uporabljali v okviru podpornih programov? (1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – zelo pogosto)

	1	2	3	4	5
Spletni tečaji					
Orodja za upravljanje poslovanja					
Platforme za komunikacijo in sodelovanje (npr. MS Teams, Zoom)					
Orodja za zbiranje povratnih informacij (npr. ankete, ocena zadovoljstva)					

V. Zaključni del

23. Kako pomembni se vam zdijo podporni programi za dolgoročni uspeh podjetja?

- Nepomembni
- Malo pomembni
- Srednje pomembni
- Pomembni
- Zelo pomembni

24. Kako ocenjujete splošno zadovoljstvo s podpornimi programi?

- Zelo nezadovoljni
- Nezadovoljni
- Srednje
- Zadovoljni
- Zelo zadovoljni

25. Kaj bi po vašem mnenju najbolj izboljšalo obstoječe podporne programe?

_____

_____

PRAVNI OKVIR SPODBUD ZA PODJETNIŠTVO

ANA TANESKI, BOŠTJAN KORITNIK
Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta, Ljubljana, Slovenija
anataneski@gmail.com, bostjan.koritnik@revija-pravnik.si

To poglavje se osredotoča na postavitev pravnega okvirja, v katerem se razvijajo spodbude za podjetništvo, ki obsegajo tako finančne kot nefinančne oblike pomoči ter jih javni in zasebni akterji nudijo bodočim podjetnikom pri razvoju njihovega podjetja. Namen poglavja je pravno ovrednotiti ta razmerja in ustreznost njihovega urejanja, predvsem na ožjem raziskovalnem področju dodeljevanja javnih sredstev. V pregledu literature, ki opisuje vrste pomoči, ki se dodeljujejo podjetnikom, je mogoče zaslediti tudi nefinančne pomoči v obliki vzpostavitve podpornih okolij, kamor se vključuje bodoče podjetnike. Slednje v Sloveniji ustvarjajo med drugim tudi regionalne razvojne agencije. S svetovalcem direktorice za podjetništvo in inovativnost v Regionalni razvojni agenciji Ljubljanske urbane regije, Dejanom Marinčičem, smo zato opravili intervju, v okviru katerega smo želeli pridobiti vpogled v prakso, način urejanja pogodbenih razmerij ter mehanizmov za nadzorovanje in zagotavljanje učinkovite porabe sredstev. Ugotovili smo, da analizirana pogodbena razmerja obsegajo javnopravne, delovnopravne in obligacijskopravne elemente ter so oblikovana tako, da omogočajo izvajanje spodbud podjetnikom v javnem interesu. To na eni strani sicer omejuje avtonomijo pogodbenih strank, saj so številne pogodbene sestavine vnaprej zakonsko določene, vendar pa na drugi strani hkrati zagotavlja pravno varnost in transparentnost ter prispeva k uresničevanju širših družbenih ciljev, ki jih ima uspešno opravljanje podjetniške dejavnosti.

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.9.2025.3

ISBN
978-961-299-088-6

Ključne besede:
podporno okolje,
podjetništvo,
pravna razmerja,
razvojne agencije,
spodbude

Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.9.2025.3

ISBN
978-961-299-088-6

Keywords:
supportive environment, entrepreneurship, legal relations, development agencies, incentives

Legal Framework Incentives for Entrepreneurship

Ana Taneski, Boštjan Koritnik
University of Ljubljana, Faculty of Law, Ljubljana, Slovenija
anataneski@gmail.com, bostjan.koritnik@revija-pravnik.si

This chapter examines the legal framework for entrepreneurship incentives, which include financial and non-financial support offered by public and private actors to future entrepreneurs. The focus is on the legal assessment of these relationships, particularly regarding the allocation of public funds. Literature on entrepreneurial support identifies also non-financial assistance, such as support environments that include future entrepreneurs and are established in Slovenia by regional development agencies. To better understand the practical implementation, regulation of contractual relations, and mechanisms for fund monitoring, we conducted an interview with Dejan Marinčič, advisor to the Director for Entrepreneurship and Innovation at the Regional Development Agency of the Ljubljana Urban Region. Our findings show that the analyzed contractual relationships combine elements of public law, labor law, and the law of obligations. They are structured to implement public interest measures aimed at supporting entrepreneurship. While the autonomy of the contracting parties is limited due to pre-determined legal provisions, this ensures legal certainty, transparency, and the pursuit of broader social objectives. These include the promotion of entrepreneurship and the responsible use of public resources. The regulation of such relationships is thus both a legal necessity and a tool for effectively achieving the intended economic and social impact.

University of Maribor Press

1 Uvod

Pomembnost dejavnosti podjetništva in njene pozitivne družbene učinke je mogoče prepoznati že v ustavno varovani pravici iz 74. člena Ustave Republike Slovenije, v okviru katerega je zagotovljena svobodna gospodarska pobuda. Njen javni interes in njene koristi je tako mogoče prepoznati ne le v zagotavljanju svobodnega izvajanja gospodarske pobude in preprečevanju njenega omejevanja, temveč tudi v vzpostavljanju pogojev in okolja, v katerih ta lahko poteka.

Spodbujanju in razvoju podjetniške dejavnosti se zaradi njenega širokega javnega interesa in pozitivnega vpliva na družbeno blaginjo namenja velika pozornost. Nacionalne oblasti ustrezno temu oblikujejo svojo zakonodajo in politike, ki omogočajo rast okolja, v katerem je podjetništvo zaželeno, ter hkrati ustvarjajo pogoje za njegovo učinkovito in uspešno izvajanje (Kunšek, 2018).

Ker nacionalne oblasti zaradi svoje narave in funkcije razpolagajo z omejenimi sredstvi in znanjem za vzpostavitev podjetništvu prijaznega okolja, so njegovo vzpodbujanje na začetni ravni ter natančno načrtovanje in razdeljevanje namenskih javnih sredstev s pooblastili preloženi na nekatere druge subjekte, ki opravljajo dejavnosti v javnem interesu in v javno korist, kot so na primer javne razvojne agencije.

Razvojne agencije opravljajo predvsem na področju podpornega poslovnega okolja pomembno nalogo, saj v veliki meri dodeljujejo javna sredstva, namenjena spodbujanju podjetništva, ter z uporabo specifičnega znanja iz različnih virov in specializacijo na več področjih omogočajo izvajanje raznolikih programov za podporo in vzpostavitev podpornih okolij ter navsezadnje njihovo reformo oziroma prilagajanje glede na potrebe družbe in gospodarstva (DCED, 2008). S povezovanjem različnih področij in specifičnim znanjem agencije v svoje delovanje tako vključujejo različne akterje, ki bistveno pripomorejo h kratkoročnim in dolgoročnim ciljem na področju podjetništva ter razvoju gospodarstva.

Nacionalne politike si od spodbujanja in vlaganja v inovativne podjetniške ideje obetajo povrnitev vloženih sredstev v javne blagajne, zagotovo pa tudi rast in obseg delovanja gospodarstva, pri čemer so vložena sredstva oziroma spodbude za začetne faze podjetniške dejavnosti zelo raznolike.

Obstaja več načinov, s katerimi država oziroma nacionalne oblasti spodbujajo podjetniško dejavnost. V zadnjih letih se vse pogosteje pojavljajo nove oblike spodbud, ki vključujejo različna podporna okolja, namenjena sodelovanju s podjetniki ter ustvarjanju pogojev za opravljanje oziroma začetek in razvoj podjetniške dejavnosti. Kljub temu pa med najbolj značilne in pogoste oblike pomoči še vedno sodijo finančne spodbude.

To poglavje je tako namenjeno krajšemu pravnemu pregledu veljavne zakonodaje in predpisov, ki skupaj predstavljajo normativni okvir spodbujanja podjetniške dejavnosti. Posebna pozornost je namenjena analizi pravnih razmerij (bodočih) podjetnikov kot uporabnikov in prejemnikov različnih vrst spodbud in sredstev za razvoj podjetniških idej in dejavnosti.

Poglavje se osredotoča predvsem na vlogo razvojnih agencij kot oseb javnega prava in pravnih razmerij, ki se pri tem vzpostavljajo. Razvojne agencije namreč med drugim dodelujejo sredstva, vzpostavljajo podporna okolja in s podjetniki vstopajo v konkretna pogodbena razmerja, pri čemer spremljajo in nadzirajo uspešnost in učinkovitost doseganja predvidenih rezultatov, vse znotraj veljavnega in relevantnega pravnega okvirja. Tovrstna razmerja pa imajo različne posebnosti tako na vsebinskem kot tudi pravnem področju.

2 Pregled literature

Podjetništvo v smislu njegove sodobne definicije razumemo predvsem kot proces odločanja ter ustvarjanja nove in dodane vrednosti, ki je lahko rezultat načrtnega delovanja posameznika (podjetnika) ali pa podjetniškega kolektiva. Gre za odločanje, ki se začne s prepoznavanjem tržne priložnosti, nadaljuje z integracijo potrebnih sredstev za njeno realizacijo in optimalno konča z uresničitvijo končne vizije, ki predstavlja inovativno idejo ali poenostavljen način za storitev nečesa, pri čemer ta celotni proces spremlja precejšnja stopnja tveganja (Letonja et al., 2018).

Rezultat podjetniškega odločanja je pogosto torej nova inovativna iznajdba, izdelek, rešitev ali storitev, ki ob svoji uspešni izvedbi ne pomeni le denarnega donosa za podjetnika, ki jo je ustvaril, temveč tudi dodano vrednost kot zunanji pozitiven vpliv na preostalo družbo in njene uporabnike na trgu.

Na ta način podjetništvo in podjetniki s svojo dejavnostjo že vrsto let močno spodbujajo gospodarsko rast in razvoj ter predstavljajo ključno orodje za okolje inovacij, zaposlovanja in inovativnosti (Rosado-Cubero et al., 2024).

Njihovo pomembnost in zato tudi potrebo po spodbujanju zgoraj opisanega procesa so skozi njihov večletni razvoj in pozitiven vpliv na gospodarstvo prepoznali tudi ključni oblikovalci nacionalnih, gospodarskih in industrijskih politik, zaradi česar je podjetništvo še dandanes predmet številnih političnih pobud, tako na nacionalni kot regionalni in svetovni ravni (Crnogaj, Rebernik, 2013).

Prvi korak k spodbujanju razvoja in obstoja podjetniške dejavnosti in iz nje izvirajočih idej tako opravijo predvsem nacionalne oblasti, ki se zavedajo pomembnosti spodbujanja podjetništvu prijaznega okolja in so zato naklonjene tako nastajanju podjetniku naravnanih institucij (inkubatorjev, tehnoloških parkov, razvojnih centrov) kot tudi transparentnemu delovanju države in podjetij, s katerim želijo vsem državljanom zagotoviti čim več preglednih informacij o izvajanju gospodarske dejavnosti oziroma možnostih njenega izvajanja (Kunšek, 2018).

Eden od primarnih načinov, s katerim želijo države čim bolj spodbujati podjetništvo, je vidno poenostavljanje in odstranjevanje administrativnih ovir pri ustanavljanju podjetij, v okviru katerih lahko posamezniki in skupine opravljajo svojo podjetništvo dejavnost. Predvsem pa sta naklonjenost države in nacionalnih akterjev pomembna v nadaljnjih začetnih fazah podjetnikov, ko želijo ti uresničiti svoje ideje in zastavljene vizije ter jih uspešno plasirati na trg (Matko, 2020).

Pomemben vidik je torej zagotovo povezan z vlogo vladnih politik v zgodnjih fazah razvoja podjetniškega ekosistema, vendar pa za uspešno podjetništvo in spodbujanje inovativnega procesa ne zadoščata prepoznava vodilnih podjetnikov ter nudenje tradicionalne oblike podpore v obliki povratnih in nepovratnih sredstev. V začetni fazi razvoja podjetij se je namreč smiselno osrediniti na podporo procesom zagona podjetij, medtem ko se z zrelostjo ekosistema povečajo potrebe po podpori organizacijskemu razvoju podjetij, razvoju človeškega kapitala, internacionalizaciji in dostopu do kapitala za rast (Mason, Brown, 2014).

V tej in vseh nadaljnjih fazah razvoja in nastajanja podjetja zato razni akterji, tako na nacionalni kot regionalni in mednarodni ravni, v obliki politik, organizacij ali združenj ravno zaradi prepoznane pomembnosti novo nastalih podjetij tem nudijo različne vrste podpore v obliki različnih finančnih, nefinančnih in strokovnih sredstev, s katerimi se podjetja skušajo v okviru svojega (so)delovanja v vzpostavljenih podpornih okoljih čim bolj uspešno razviti.

2.1 Podjetniško podporno okolje

Za razvoj novih, inovativnih in kakovostnih podjetniških idej, ki bodo še naprej pozitivno in produktivno vplivale na gospodarski razvoj, je torej ključno, da se zanje ustvari poslovno in razvojno spodbujevalno okolje, v katerem jih bo mogoče ustvarjati in uspešno razvijati.

Eden od teh načinov in spodbujevalnih okolij je t. i. podjetniško podporno okolje ali tudi podjetniški (podporni) ekosistem, ki ga lahko razumemo kot kombinacijo političnih, ekonomskih, družbenih in tudi kulturnih elementov, ki podpirajo rast inovativnih podjemov ter spodbujajo nastajajoče podjetnike in druge akterje, da sprejmejo tveganja pri zagonu, financiranju in drugih aktivnostih podjetniškega procesa (Antončič et. al, 2022).

Čeprav v literaturi ni splošno sprejete in enotne definicije izraza »podjetniškega ekostistema«, številne obstoječe definicije poudarjajo enako, in sicer da gre za kombinacijo ali interakcijo različnih elementov in deležnikov na način, da se omogoči produktivno podjetništvo, ki vodi v gospodarsko rast in povečanje blaginje na določenem geografskem območju (Crnogaj, 2022).

Njegovo poimenovanje pa nedvomno izvira iz vzporedne ekološke definicije tega pojma, s katerim opisujemo posebno vrsto življenjskega okolja, ki goji in spodbuja podjetniške ideje ter v katerem podjetje raste in se razvija le z ustreznimi sestavinami in okoliščinami, ki jih to okolje ponuja (Malecki, 2017).

Podjetniški ekosistemi so tako v zadnjih letih postali pomemben del gospodarskega razvoja po vsem svetu ter prinesli gospodarstvu dodatne ekonomske koristi v smislu inovacij, ustvarjanja novih delovnih mest in rasti produktivnosti (Rus, Močnik, Crnogaj, 2023).

V teoriji je bilo razvitih več modelov podjetniških ekosistemov, med katerimi izstopa Isenbergov model, ki opredeljuje šest področij znotraj podjetniškega sistema, ti pa zajemajo veliko število prepleteno delujočih elementov. Ta področja obsegajo spodbudno kulturo, ustrezno upravljanje, dostopnost ustreznih virov financiranja, kakovosten človeški kapital, na trgu priznana okolja za produkte in vrsto institucionalnih podpor. Avtor tega modela poudarja, da je vsak ekosistem edinstven in povsem odvisen od konkretnih okoliščin (Brown, Mason, 2014).

Cilj politike podjetniških ekosistemov je v njihovem okviru vzpostaviti izboljšano okolje, v katerem se različna podjetja ali bodoči podjetniki razvijajo, predvsem tako, da pripomorejo k njegovi hitrejši in učinkovitejši rasti ter mu dajejo na razpolago vse za to potrebne sestavine. Ker so ekosistemi dinamični in kompleksni ter nikoli niso neposredni rezultat zgolj enega akterja, je pomembno, da se njihova struktura oziroma okolje vzpostavi ustrezno za ciljno podjetje oziroma bodočega podjetnika, ki v njem sodeluje. To pomeni, da je pomembno upoštevati vrsto panoge oziroma sektorja, v katerem podjetje deluje, stopnjo razvitosti podjetja, ki se v ekosistem vključuje, v kateri fazi razvoja je podjetje in kakšne so njegove potrebe po podpori v smislu organizacijskega razvoja, človeškega kapitala, internacionalizacije ali dostopa do kapitala za rast (Mason, Brown, 2014).

Številne države, občine in tudi različne mednarodne organizacije se zavedajo, da je poleg omogočanja svobodnega in nemotenega delovanja podjetniške dejavnosti v okviru njihovih pristojnosti in razpoložljivih sredstev pomembno in predvsem koristno prispevati tudi k vzpostavitvi podpornega okolja, zato si predvsem države EU prizadevajo za izvajanje teh politik na različnih ravneh, tako na lokalni, regionalni kot nacionalni ravni (Rus, Močnik, Crnogaj, 2023).

Vsaka država ima več podjetniških politik, namenjenih spodbujanju nastanka in rasti poslovnih podjemov, pri čemer ključno obliko podpore običajno predstavljajo programi, ki zajemajo nove oziroma bodoče podjetnike in so usmerjeni k njihovemu izobraževanju. Glavni pristopi državnih politik so torej predvsem nudenje pomoči podjetnikom v fazi pred ustanovitvijo podjetij z zagotavljanjem intenzivne podpore ali mentorstvom ter podpora zagonskim podjetjem prek podjetniških inkubatorjev, ki nudijo poslovne prostore, svetovanje, možnosti mreženja in financiranje (Mason, Brown, 2014).

V poznejših fazah podjetniške dejavnosti državni akterji navadno ne razpolagajo z ustreznimi znanji in veščinami za svetovanje in mentoriranje podjetnikov, ki bi nadalje spodbudila njihov razvoj, zato je razvoj s tovrstnimi pristopi v zgodnjih fazah ključen. Učinkovita vključitev v ekosisteme in seznanjanje s podjetniško dejavnostjo v njenih začetnih fazah pomeni namreč v nadaljevanju možnost uporabe pridobljenih spretnosti in znanj pri vključevanju v sodelovanje z drugimi zunanjimi akterji in pomočniki, ki so lahko tudi zasebniki (Rosado-Cubero et al., 2024). Čeprav torej javni kapital pogosto predstavlja glavni vir financiranja vseh začetnih dejavnosti za spodbujanje podjetništva in nudi osnovna strokovna znanja, mentorstva in pomoč, velikokrat to ne zadošča za uspešno nadaljevanje podjetniške dejavnosti oziroma je zanj nujno tudi sodelovanju z zasebnimi akterji s tega področja.

Posebno vlogo, ki se razlikuje od funkcije vlad, zasebnega sektorja in drugih deležnikov civilne družbe, pri podpori reform in politike na področju poslovnega okolja na primer opravljajo tudi razvojne agencije, ki se pri izvajanju svojih nalog odzivajo na povpraševanje v državi in na mednarodne zaveze, predvsem z uporabo vrste različnih (tudi tujih) virov in specializacijo na področju izvajanja programov za podporo reformam poslovnega okolja. Razvojne agencije se pri svojem delovanju lahko osredinijo na štiri ključna funkcionalna področja, ki vplivajo na poslovno dejavnost, in sicer na ključne programske partnerje, pravni in politični okvir, regulativni in upravni okvir ter institucionalne ureditve (DCED, 2008).

Predvsem javne razvojne agencije, ki delujejo v javnem interesu in opravljajo javno službo, na ta način spodbujajo razvoj trgov, ki podpirajo konkurenco in povečujejo učinkovitost ter trajnost drugih razvojnih ukrepov. S svojimi ukrepi in programi pripomorejo k višjim zaposlitvenim možnostim, ustvarjanju novih priložnosti, spodbujanju inovativnih idej ter razvoju trga in celotnega gospodarstva. Poleg tega imajo pomembno vlogo pri spodbujanju regionalnega razvoja, krepitvi podjetniškega okolja ter zmanjševanju socialnih in ekonomskih razlik. Zaradi svoje funkcije in specializiranosti se učinkoviteje povezujejo in sodelujejo tudi z zasebnimi partnerji, od katerih lahko pridobijo praktična znanja, izkušnje in dodatne informacije ter potrebe trga. Tako lahko oblikujejo ciljno usmerjene in inovativne rešitve, ki bolje odgovarjajo na dejanske potrebe gospodarstva in družbe.

V literaturi so kot pomemben akter prepoznane tudi univerze kot institucije v podjetniških ekosistemih, ki na podjetniško podporno okolje oziroma ekosistem najpomembneje vplivajo z zagotavljanjem visoko usposobljenih in specializiranih kadrov, pri čemer nekatere univerze delujejo ne le kot izobraževalne ustanove, temveč tudi kot institucionalni podjetniki, ki proaktivno mrežijo, oblikujejo regionalne strategije ter si prizadevajo za spremembe lokalnih praks in tudi nacionalnih politik (Malecki, 2017). Univerze so ključni vir novih znanj in inovacij, ki jih lahko podjetja in podjetniki dobro izkoristijo v svoj prid.

Podjetniški ekosistem v najširšem kontekstu torej razumemo kot splet medsebojno povezanih podjetnikov (potencialnih in obstoječih), podjetniških podpornih organizacij (na primer skladov tveganega kapitala, poslovnih angelov, bank, podjetniških pospeševalnikov, univerzitetnih in podjetniških inkubatorjev ter tehnoloških parkov itd.), javnih ustanov (na primer univerz, javnih raziskovalnih organizacij, javnih agencij in javnih skladov) in podjetniških procesov (kot je na primer stopnja nastajanja novih podjetij, število hitro rastočih podjetij, število serijskih podjetnikov, stopnja podjetniških ambicij itd.), ki se formalno in neformalno v tem okolju povezujejo (Rebernik, Širec, 2021).

Namen združevanja oziroma tako raznolikih udeležencev v podjetniških ekosistemih oziroma podpornih okoljih je predvsem kolektivno ustvarjanje višje ravni vrednosti na gospodarskem področju, ki bi jo posamezni udeleženci sicer lahko ustvarili sami. Ker imata delovanje in obstoj tovrstnih sistemov tudi jasen cilj, to je ustvarjanje kolektivne vrednosti za vse sodelujoče, slednji nujno potrebuje orkestracijo oziroma odgovorno osebo za strukturo in delovanje tovrstnega poslovnega okolja (Sarafin, 2021).

Logično je, da je sodelujoči podjetnik osrednji akter v tem okolju, za uspešno delovanje katerega se primarno tako okolje sploh vzpostavi, pri čemer pa so vsi udeleženci v svojih specializiranih vlogah vselej soodvisni med seboj, kar pomeni, da rezultata vseeno ne morejo ustvariti sami. Medsebojna interakcija in sinergija med vsemi vključenimi, javnimi in zasebnimi partnerji, bistveno pripomoreta k postavitvi temeljev za uspešen razvoj in obstoj podjetniške aktivnosti (Rebernik, Širec, 2021).

Kar loči ekosistem od drugih pristopov ekonomske politike, je torej pristop, ki podjetništvo vidi ne le kot rezultat sistema, temveč je podjetnik njegov osrednji akter

ter celo voditelj pri ustvarjanju sistema in ohranjanju njegovega »zdravja«. To vseeno ne pomeni, da preostali udeleženci ekosistema oziroma ostali akterji v okolju niso potrebni, temveč le, da pri njegovem ustvarjanju delujejo kot »hranilci« s tem, ko ponujajo strokovne storitve ali finančno infrastrukturo oziroma kot na primer država igra pomembno vlogo kot »hranilec« s sprejemanjem zakonov in predpisov. Bistvo je, da je poleg ključne vloge samih podjetnikov pomembna interakcija med vsemi akterji v ekosistemu ter na ta način omogočanje dostopa do vseh pomembnih in ustreznih vrst virov za njegovo nadaljnjo rast (Stam, 2015).

Namen in cilj ekosistemov je torej spodbuditi uspeh podjetnikov ter prispevati k ustvarjanju produktivnih in učinkovitih podjetniških rezultatov, čemur pa se ustrezno prilagajajo tudi druge oblike in vrste podpore oziroma podpornih okolij, v katere se podjetniki lahko vključujejo ali v katerih lahko sodelujejo. Oblike pomoči podjetnikom, ki se najprej pojavljajo na različnih ravneh in različnih funkcionalnih področjih, so si tudi po svoji vsebini in vrsti zelo različne.

Trendi podjetniških podpornih okolij so v zadnjih 50 letih svojega razvoja usmerjeni v specializacijo za nišne industrije in družbene izzive, predvsem na način spodbujanja podjetništva, ki ima pozitivne in trajnostne družbene in okoljske učinke. Predvsem se širijo tudi virtualne platforme in oblike podpornih okolij, ki krepijo predvsem mednarodno in globalno povezovanje in razvoj podjetništva (Schmerber, 2024).

Obstoječe spodbude za podjetništvo v Sloveniji obsegajo finančne pomoči (zagonske spodbude, ugodna posojila, nepovratna ali povratna sredstva ipd.), nefinančne ali posredne oblike (državne) pomoči (razne spodbude, mentoriranje, svetovanje, iskanje poslovnih partnerjev, vsebinsko podpiranje ipd.) ter druge oblike podpore podjetnikom, kamor uvrščamo predvsem podporna okolja za gojenje in spodbujanje podjetniških idej, in sicer v različnih pojavnih oblikah, kot so na primer inkubatorji, podjetniške pobude, socialne mreže potencialnih partnerjev, coworking prostori, podjetniški pospeševalniki, institucije regionalnega razvoja itd. (SPOT točka, 2023).

Središče programov za podjetnike je tako zasnovano na javni mreži podpornega okolja v okviru Agencije SPIRIT Slovenija, ki nudi pomoč podjetnikom v treh različnih fazah rasti, in sicer v idejni fazi, zagonski fazi ter fazi rasti in internacionalizacije. Prav tako pa v Sloveniji obstajajo tudi razni zasebni podporniki

raznovrstnih programov za podjetnike, ki nudijo svetovalno in infrastrukturno podporo, pa tudi finančna sredstva (Start-up Slovenija, Združenje YES, poslovni angeli itd.).

Finančna pomoč podjetnikom se v javni mreži v Sloveniji zagotavlja prek ministrstev ter javnih državnih in sub-nacionalnih skladov, izvajalci nefinančne (posredne oblike) pomoči pa so veliko bolj raznoliki in vključujejo tudi razne inkubatorje, pobude ter evropske in nacionalne mreže nevladnih organizacij in drugih sodelujočih partnerjev. Izvajalci druge oblike podpore v slovenski javni mreži vključujejo predvsem različne zbornice, podjetniške pospeševalnike, občine, coworking prostore, institucije regionalnega razvoja ter regionalne in območne razvojne agencije, navsezadnje pa tudi razne izvajalce iz sub-nacionalnih evropskih mrež partnerjev (SPOT točka, 2023).

Z izvajanjem začrtanih nacionalnih in regionalnih programov so ključni deležniki nacionalnega podjetniškega ekosistema torej vlada, institucije znanja, podjetja in drugi subjekti inovativnega okolja, ki oblikujejo tako start-up okolje oziroma ekosistem, ki omogoča in spodbuja razvoj inovativnega podjetništva. Ekonomska politika in politika pospeševanja podjetništva se zavedata, da niso vse podjetniške dejavnosti enake, zato jim je treba posamezna okolja in ekosisteme, v katerih se razvijajo, ustrezno prilagoditi (Rebernik, Jaklič, 2014).

Največjo vlogo na tem področju imajo trenutno torej država in občine, ki v pretežni meri financirajo institucije podpornih okolij, čeprav je vse več podpornih okolij mamljivih za financiranje s strani zasebnega kapitala (Matko, 2020).

Navedeno odražajo različne raziskave, na primer analiza števila subjektov podjetniškega podpornega okolja glede na vrsto njihovega ustanovnega kapitala iz leta 2020, ki ugotavlja, da je večina subjektov podjetniškega podpornega okolja ustanovljena s strani javnih institucij in da je torej delež zasebnega kapitala pri tem precej majhen (Matko, 2020).

Pri iz javnih sredstev financiranih podpornih okoljih je torej cilj vedno zakoreninjen v javnem interesu, ki zagotavlja usklajeno, celostno in strateško vodena podporna okolja, ki s svojo uspešno izvedbo in obstojem prinašajo širše pozitivne družbene učinke, ki se do neke mere v družbi od opravljanja podjetniške dejavnosti tudi

pričakujejo. Posledično je treba rezultate izvajanja podjetniških ekosistemov aktivno spremljati in meriti ter v nadaljnjih finančnih perspektivah in načrtovanih programih tudi upoštevati, predvsem zato, da se tudi v prihodnosti zasledujejo javni interes in koristi, navsezadnje pa tudi zato, da se vsakič znova stremi k večji uspešnosti podjetništva, ki vpliva na razvoj gospodarstva.

Nekateri predlagani ukrepi, ki stremijo k še učinkovitejšemu in preglednejšemu vodenju slovenskega (predvsem) start-up ekosistema, temeljijo na sistematičnem spremljanju, ocenjevanju in primerjanju učinkov javnih politik. Obsegajo predvsem ključno uvajanje standardiziranih kazalnikov uspešnosti (*key performance indicators* – KPI) in stalni monitoring, v sodelovanju z domačimi in tujimi evalvatorji redno spremljanje in javno objavljanje vseh javnih ukrepov v podporo start-up podjetjem, *ad hoc* revizije porabe EU sredstev, vzpostavitev informacijske platforme ter sistema kontinuirane in sistemsko povezane samoevalvacije deležnikov v okviru start-up ekosistemov (Rebernik, Jaklič, 2014).

Poraba javnih sredstev ima tudi zakonodajni okvir, pri čemer pa je torej pomembno, da se rezultate podjetniških okolij spremlja kakovostno in kvantitativno, tako z vidika zagotavljanja transparentnosti porabe javnih sredstev kot tudi z vidika sprejemanja nadaljnjih reform za izboljšanje izkušenj in njihove učinkovitosti.

2.2 Zakon o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP-1)

V Sloveniji področje spodbujanja podjetništva v okviru podpornega okolja celovito ureja Zakon o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP-1, Uradni list RS, št. 102/07, 57/12, 82/13, 17/15, 27/17, 13/18 – ZSInv in 40/23 – ZZrID-A), ki določa ukrepe za spodbujanje podjetništva in organiziranost na tem področju ter postopek za dodeljevanje sredstev, namenjenih oblikovanju podpornega okolja za podjetništvo (1. člen ZPOP-1).

Z novelo, ki je začela veljati junija 2017, je ZPOP-1 bolj celovito uredil podporno podjetništvo okolje, saj je med drugim določil glavna nosilca za spodbujanje podjetništva in zagotavljanje učinkovitega podjetniškega okolja, in sicer Ministrstvo za gospodarstvo, razvoj in tehnologijo (MGRT) – sedaj Ministrstvo za gospodarstvo, šport in tehnologijo (MGTŠ) – in Javno agencijo Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije (SPIRIT Slovenija).

Uvedel je tudi nov sistem spodbujanja podjetništva z ustanovitvijo dvanajstih regionalnih centrov SPIRIT, katerih naloga je svetovati in posredovati specialna znanja, ki so v pomoč podjetnikom pri njihovem vsestranskem razvoju (Kunšek, 2018).

Novela je spremenila tudi 11. člen prej veljavnega Zakona o podpornem okolju za podjetništvo, na podlagi katerega je bil izdan Pravilnik o vodenju evidence subjektov inovativnega okolja, ki je začel veljati leta 2008, vendar je bil leta 2017 z uveljavitvijo novele razveljavljen. Pravilnik je definiral pojme inovativnega okolja in določal pogoje za vpis v evidenco subjektov inovativnega okolja (Matko, 2020).

Sedaj država, ki se zaveda pomembnosti spodbujanja podjetništvu prijaznega okolja, predvsem pa zaradi zagotavljanja transparentnosti svojega delovanja in delovanja podjetij ter za zagotavljanje dostopa do preglednih informacij o izvajanju gospodarske dejavnosti prek portala AJPES zagotavlja dostop do podatkov o vpisih v poslovni register in druge registre, ki jih AJPES vodi, pa tudi do letnih poročil gospodarskih subjektov za zadnjih pet let in nekatere statistike. Namen omogočanja stalnega in brezplačnega dostopa do teh podatkov je čim bolj učinkovito upravljanje poslovnih tveganj in zagotavljanje pravne varnosti (Kunšek, 2018).

Temeljni cilji ZPOP-1 so vzpostavitev učinkovitega podpornega okolja na lokalni, pokrajinski in nacionalni ravni, ustvarjanje zavesti o pomenu podjetništva za gospodarski razvoj in uresničevanje ustvarjalnih podjetniških potencialov državljanov, povečanje možnosti za ustanavljanje novih podjetij, spodbujanje njihove rasti in ustvarjanje novih delovnih mest, pospešitev izkoriščanja podjetniških in inovacijskih potencialov, vzpostavitev učinkovitega podpornega okolja za potencialne podjetnike in podjetnice in delujoča podjetja v vseh fazah njihovega razvoja za dostop do celovitih podpornih storitev in spodbuditev povezovanja med raziskovalnimi in izobraževalnimi organizacijami ter gospodarstvom (2. člen ZPOP-1).

Zakon predvideva predvsem ukrepe za spodbujanje podpornih okolij za podjetnike, v okviru podjetniškega, inovativnega in finančnega okolja, in sicer določa nosilce posameznega okolja ter njihove naloge in programe, v okviru katerih se zagotavljajo pogoji za uspešno vzpostavitev in delovanje posameznega okolja.

V okviru programov podjetniškega okolja se tako opravljajo predvsem naloge, ki omogočajo razvoj podjetništva in zagotavljajo podporne storitve podjetnikom in potencialnim podjetnikom s konceptom »vse na enem mestu«. Z opredelitvijo nalog in programov inovativnega okolja pa se omogočajo okolje, v katerem se lahko razvijajo, in posebne oblike, kot so inovacijska središča, podjetniški inkubatorji, univerzitetni inkubatorji in tehnološki parki, ki spodbujajo nastajanje novih inovativnih podjetij (Pečaver, 2022).

Čeprav torej podporno podjetniško okolje navadno obsega tudi posredne ukrepe pomoči in spodbude v okviru svetovanja, mreženja, vključevanja v podjetniško okolje, mentoriranje, spodbujevalne programe, informiranje, povezovanje itd., je s pravnega vidika za analizo najbolj zanimivo vključevanje v finančno okolje, s katerim se torej izvajajo naloge javnega sklada za spodbujanje podjetništva v skladu z določbami petega poglavja ZPOP-1.

V ustanovitveni in razvojni fazi so namreč za podjetnike, ki predstavljajo glavne subjekte oziroma končne uporabnike katerih koli podpornih okolij za podjetnike, finančna sredstva največja spodbuda, saj na tej podlagi in na podlagi vključevanja v finančno okolje pridobijo sredstva za ustanovitev in zagon svojih podjetij, s čimer se neposredno spodbuja podjetniška dejavnost, ki pozitivno vpliva na gospodarski razvoj.

Postopek vključevanja v finančno okolje in dodelitev sredstev iz javnega sklada zato podrobno ureja šesto poglavje ZPOP-1, in sicer določbe od 20. do 34.a člena, kot tipični postopek za dodelitev sredstev pa sta predvidena postopka z javnim razpisom in javnim pozivom (prvi odstavek 20. člena ZPOP-1).

Izvajalec razpisa lahko začne postopek za dodelitev sredstev, če ima potrjen program dela za dodelitev sredstev in če so izpolnjeni drugi pogoji za prevzemanje obveznosti iz pogodb, sklenjenih med posameznim ministrstvom in izvajalcem razpisa (drugi odstavek 20. člena ZPOP-1).

Po končanem in pravilno izvedenem postopku, katerega rezultat je izbira prejemnika sredstev, se med izvajalcem razpisa in prejemnikom sredstev vzpostavi posebno pogodbeno razmerje, saj se za dodelitev sredstev med njima, kot izvajalcem razpisa in prejemnikom sredstev, sklene pogodba (32. člen ZPOP-1).

Določba 32. člena ZPOP-1 opredeljuje obvezne in minimalne sestavine, ki jih mora tovrstna pogodba vsebovati, in sicer so obvezne sestavine pogodbe med prejemnikom sredstev in izvajalcem razpisa za dodelitev sredstev v okviru podjetniškega, inovativnega in finančnega okolja za namene spodbujanja podjetništva zlasti:

- naziv in naslov izvajalca razpisa in prejemnika sredstev,
- namen, za katerega so sredstva dodeljena,
- višina dodeljenih sredstev,
- terminski plan porabe sredstev,
- način nadzora nad namensko porabo sredstev,
- navedba pravic in obveznosti pogodbenih strank,
- navedba kršitev pogodbe, zaradi katerih je mogoče pogodbo razvezati,
- drugo, kar sledi iz notranjih predpisov in usmeritev izvajalca razpisa glede vsebine pogodb.

Ker je primarna narava tovrstnega razmerja vseeno pogodba in torej obligacijskopravno razmerje, se kljub obveznim sestavinam iz 32. člena ZPOP-1 za tovrstno razmerje in morebitne spore uporabljajo določbe Obligacijskega zakonika (OZ).

V skladu z OZ se pogodbena oziroma obligacijska razmerja urejajo po načelu dispozitivnosti, ki ga določa 2. člen OZ, kar pomeni, da udeleženci obligacijskih razmerij ta lahko uredijo drugače in da je dopustna avtonomija volj udeležencev pri njihovem urejanju, ki je torej omejena le z ustavo, prisilnimi predpisi in moralnimi načeli, kot to izhaja iz 3. člena OZ.

Ureditev iz določbe 32. člena ZPOP-1 tako lahko razumemo kot zakonsko ureditev, ki določa obvezne sestavine pogodbe, ki se sklene na podlagi prijave oziroma sodelovanja v postopku z javnim razpisom ali javnim pozivom, zaradi česar je avtonomija udeležencev tovrstnega obligacijskopravnega razmerja omejena, in sicer na način, da mora takšno razmerje torej nujno imeti predpisano vsebino in sestavine iz tega zakona.

Vseeno določba 32. člena ZPOP-1 v 8. točki vsebuje generalno klavzulo v zvezi z ostalimi morebitnimi (obveznimi) potrebnimi sestavinami, katerih ureditev v teh pogodbenih razmerjih je odvisna od upoštevanja same vsebine pogodbe, ki se sklepa na podlagi notranjih predpisov in usmeritev izvajalca razpisa, kar pomeni, da se smiselno upoštevajo tudi zahteve iz tega zakona oziroma da zakon v tem delu predvideva možnost določitve drugih obveznih sestavin pogodbe, na podlagi katere se dodelijo javna sredstva, v skladu s specifičnostjo ali konkretnejšim namenom njihove dodelitve.

Taka pogodba, kadar je sklenjena z osebo javnega prava, predstavlja posebno vrsto pogodbe, ki je v sodni praksi imenovana upravna pogodba, ki pa je slovensko pravo ne ureja. Poleg tega, da se taka pogodba sklene s posebnim subjektom, to je subjektom javnega prava, pa je taka pogodba posebna tudi zato, ker je sklenjena v javnem interesu, v tem primeru zaradi spodbujanja podjetništva iz 1. člena ZPOP-1, in v pretežni meri odraža javni interes. Take pogodbe slovenska zakonodaja posebej ne ureja, zato je v sodni praksi sprejeto stališče, da se zanjo v celoti uporabljajo določbe OZ (VSRS sklep II Ips 19/2013).

Tudi s tega vidika in zaradi te posebne narave teh pogodb je avtonomija volj pogodbenih strank, ki so rezultat razmerij, ki nastanejo na podlagi razpisnih postopkov, omejena tako s splošnimi kot tudi sektorskimi predpisi, torej na posameznih področjih (Štemberger Brizani, 2022).

2.3 Pogodbeno razmerje za dodelitev sredstev iz javnega sklada

Sam postopek javnega razpisa za dodelitev sredstev oziroma financiranje iz javnih sredstev je posebna vrsta postopka, ki mora biti izveden v skladu z vnaprej določenimi pogoji in merili ter predvsem načelom enakega obravnavanja kandidatov, ki se potegujejo za dodelitev javnih sredstev. Kandidat je izbran na podlagi upravne odločbe, ki predstavlja akt o izbiri kandidata, ki bo prejemnik javnih sredstev (Štemberger Brizani, 2022) ali pa je v primeru vključitve v določen program podpornega okolja izbran za sodelovanje v njem. Neizbrani kandidati, ki menijo, da postopek ni bil izveden pravilno oziroma da niso bili izbrani iz neutemeljenih ali nezakonitih razlogov, imajo prav tako določene pravice, predvsem če so izpolnjevali vse pogoje.

Šele po pravilni in uspešni izvedbi razpisa se glede na razpisane pogoje iz razpisne dokumentacije z izbranimi subjekti, ki izpolnjujejo pogoje, oziroma prijavitelji podpiše pogodba, s čimer se vzpostavi obligacijskopravno razmerje, ki mora vsebovati v nadaljevanju opredeljene pogodbene sestavine v skladu zgoraj opredeljeno zakonodajo.

2.3.1 Uvodne določbe

Uvodne določbe pogodb, ki vzpostavljajo obligacijskopravna razmerja s prejemnikom sredstev javnega sklada, načeloma obsegajo navedbo pogodbenih strank skupaj z njunim nazivom in naslovom.

V primeru pogodbenih razmerij za dodelitev sredstev sta pogodbeni stranki na eni strani izvajalec razpisa in na drugi strani prejemnik sredstev. V skladu z ZPOP-1 je glavni izvajalec nalog in programov finančnega okolja v Sloveniji javni sklad za spodbujanje podjetništva, poleg tega pa lahko te naloge opravljajo tudi druge osebe javnega in zasebnega prava, ki se določijo v programu ukrepov in v načrtih razvojnih programov proračunov pokrajin.

Med izvajalci raznih spodbud za podjetništvo po svoji pomembnosti na primer izstopajo regionalne razvojne agencije in območne razvojne agencije, ki poleg splošnih razvojnih nalog v regiji in v občinah nudijo tudi različne oblike podpore podjetjem, in sicer tako finančne kot tudi nefinančne (posredne) oblike pomoči (SPOT točka, 2023), za katere pogosto izvajajo postopek z javnim pozivom.

Tipičen primer je javni poziv za izvedbo projekta »Podjetno nad izzive« oziroma Projekt PONI, ki se izvaja na območju celotne Slovenije in katerega glavni cilj je ustanovitev novih podjetij, ki se jim prek podjetniškega usposabljanja želi pomagati realizirati podjetniško idejo (RRA LUR, 2023).

V posamični razpisni dokumentaciji je opredeljen subjekt, ki je lahko prijavitelj in posledično ob izpolnjevanju vseh pogojev tudi prejemnik javnih sredstev, ki se dodeljujejo, kar je predvsem odvisno od finančne pomoči, ki se dodeljuje, in stopnje podjetniškega procesa oziroma dejavnosti ali projektov, ki se jih podpira oziroma se jim namenja pomoč.

V razpisni dokumentaciji Javnega razpisa za zagotavljanje celovitih storitev za potencialne podjetnike in podjetja preko podpornih institucij za obdobje od 2023 do 2025 so na primer končni uporabnik oziroma ciljne skupine uporabnikov podpornih storitev in upravičenci opredeljeni kot:

- potencialni podjetniki (potencialni podjetniki in potencialni socialni podjetniki – posamezniki s podjetniško idejo) ter
- MSP (mikro, mala in srednje velika podjetja vključno s socialnimi podjetji v vseh fazah razvoja).

2.3.2 Predmet pogodbe

Obvezne sestavine pogodbe, ki jih določa ZPOP-1, obsegajo opredelitev namena dodelitve sredstev in njihove višine ter terminski plan porabe sredstev.

S finančnimi spodbudami se financirajo različni produkti in projekti, ki so predmet spodbude v okviru javnega razpisa oziroma javnega poziva, sredstva pa prejemniki na podlagi analiziranih pogodb prejmejo navadno v naslednjih oblikah (Start:up Slovenija):

- nepovratna sredstva, ki so primarno namenjena raziskovalno-razvojnim, kadrovskim in drugim razvojno-investicijsko usmerjenim aktivnostim,
- subvencije, posojila, jamstva in lastniški kapital, ki obsega dolžniško in lastniško financiranje, zavarovanje slovenskih izvoznikov, vavčerje za MSP ipd.

Prav tako pa so lahko posebej ali pa hkrati predmet pogodb tudi nefinančne oblike javne pomoči in vključevanje v podporno okolje, ki obsegajo posredno pomoč pri razvoju in spodbujanju podjetništva v okviru mentoriranja, svetovanja, strokovne pomoči, delavnic, usposabljanja in povezovanja.

2.3.4 Način nadzora

Zahteve po transparentni in učinkoviti porabi namenskih javnih sredstev, državnih ali evropskih, vsekakor terjajo, da se nad porabo izvaja strog nadzor in da je kar najučinkovitejša.

V zvezi s pogodbenimi obveznostmi, na podlagi katerih končni uporabnik prejme denarna sredstva, je Evropsko računsko sodišče že leta 2014 ugotovilo, da v konkretnem primeru podpornega inovativnega okolja inkubatorjev subjekta oziroma končnega uporabnika pogodbene obveznosti po preteku obdobja trajnosti niso več zavezovale in je lahko prosto razpolagal s sredstvi, ki jih je dobil. Hkrati naj pogodbene obveznosti ne bi bile zadosti jasno določene. Priporočilo je, da je treba pri določitvi pogodbenih obveznosti uporabljati strokovno znanje dejavnosti podjetniških inkubatorjev ter izvajati naknadno spremljanje in izpolnjevati pogodbene cilje (Evropsko računsko sodišče, 2014).

Nadzor nad dodelitvijo javnih sredstev in njihovo porabo je torej ključnega pomena, zato se ti postopki opredelijo tudi v sami pogodbi, s čimer se poleg transparentnosti porabe poveča tudi predvidljivost poseganja v podjetniško dejavnost in delovanje podjetnika kot prejemnika javnih sredstev, saj lahko pričakuje opredeljena dejanja nadzora. Izvedba nadzora je torej pravica subjekta, ki objavi razpis ali poziv, na drugi strani pa tudi obveznost prejemnika sredstev, saj mora te posege dopustiti oziroma jih do neke mere trpeti.

Agencija SPIRIT Slovenija kot ena izmed glavnih nosilcev za spodbujanje podjetništva in zagotavljanje učinkovitega podjetniškega okolja lahko na primer v skladu s Pravilnikom o nadzoru nad namensko porabo sredstev ter primernostjo in strokovnostjo dela pravnih in fizičnih oseb, ki jim agencija dodeljuje sredstva, izvaja nadzor nad namensko porabo sredstev in/ali primernostjo dela prejemnikov in izvaja nadzor nad projektom, ki je financiran iz proračunskih sredstev, ali nad projektom, ki je prejel katero od drugih oblik spodbud.

Nadzor se praviloma izvaja nad neposrednim prejemnikom sredstev, pravice oziroma obseg dejanj in aktivnosti nadzora, ki jih ima subjekt, ki dodeljuje sredstva, pa so torej odvisni od njihove opredelitve v pogodbenih določilih, če ne izhajajo neposredno iz javnih pooblastil subjekta, pri čemer se običajno prav tako zapišejo v pogodbo, s sklicevanjem na pravni akt, ki določena pooblastila dodeljuje.

2.3.5 Navedba pravic in obveznosti pogodbenih strank

V literaturi najmanj obravnavana problematika je opredelitev pravic in obveznosti pogodbenih strank, saj večinoma opredeljuje in opozarja zgolj na pravice prejemnika sredstev, to je običajno podjetnika, ki s pomočjo (denarno ali nedenarno) ustanovi podjetje, razvije inovativno idejo in produkt (bolj ali manj) uspešno plasira na trg.

Predvsem inovativna podjetja se namreč srečujejo s težavami pri zavarovanju svoje intelektualne lastnine, predvsem zaradi različnih stopenj razvoja, v katerih se podjetja vključujejo v razne ekosisteme, prav tako pa tudi zaradi različnih nacionalnih in regionalnih politik, od katerih je odvisna pridobitev sredstev za razvoj. Pogosto podjetja na začetnih stopnjah razvoja, tik ob ustanovitvi ali pred tem v svojo strategijo ne vključujejo vidikov intelektualne lastnine, zato so s tega vidika v primeru dobičkonosnosti in polnega razvoja svoje inovacije oziroma produkta lahko ranljivejša (Baran, Zhumabaeva, 2018).

Vsebina medsebojnih pravic in obveznosti je torej obvezna sestavina pogodbe, vendar pa zakon ne opredeljuje natančneje, kakšna naj bi bila ta vsebina oziroma katere pravice in obveznosti obstajajo med pogodbenima strankama. To posledično pomeni, da je vsebina v tem delu predmet avtonomnega urejanja strank, ki je omejeno z namenom in besedilom razpisne dokumentacije iz javnega razpisa ali poziva.

Splošni pogoji poslovanja Javnega sklada RS za podjetništvo, ki je subjekt, ki pogosto dodeljuje finančne pomoči podjetnikom, v 8. členu zato v skladu s tem določajo, da se medsebojne pravice in obveznosti sklada in upravičenca določajo posebej za vsako posamezno spodbudo ter da sklad po izvedenem postopku izbora z upravičenci sklene ustrezno pogodbeno razmerje, s katerim določi medsebojne pravice in obveznosti sklada in upravičenca, kot izhajajo iz samega javnega razpisa oziroma poziva.

3 Raziskava

V okviru te raziskave smo se v sodelovanju z Regionalno razvojno agencijo Ljubljanske urbane regije (RRA LUR) želeli seznaniti s situacijo v praksi, in sicer z urejanjem pogodbenih razmerij med (bodočimi) podjetniki kot uporabniki sredstev

in storitev podpornega okolja za spodbujanje podjetništva na eni strani ter agencijo kot dodeljevalcem javnih sredstev na drugi strani.

Namen raziskave je bil predvsem opredeliti glavne težave, s katerimi se pri tovrstnih pogodbenih razmerjih srečuje agencija, ki dodeljuje javna sredstva in razpisuje javne razpise oziroma pozive, in morebitne vzroke teh težav poiskati v obstoječi zakonodaji oziroma predpisih, ki urejajo to področje.

Raziskavo smo izvedli tako, da smo intervjuvali Dejana Marinčiča, svetovalca direktorice za podjetništvo in inovativnost v RRA LUR, s katerim smo opravili polstrukturirani intervju, ki je bil najprimernejša metoda za seznanitev s stanjem v praksi in ugotavljanje morebitne problematike. Vprašanja so bila namreč vnaprej natančno oblikovana, prav tako je bil vnaprej določen njihov vrstni red.

V prvem delu smo se za potrebe nadaljnjih pogodbenih odnosov in pogodbenih obveznosti med agencijo RRA LUR in podjetniki želeli seznaniti s programom in vrstami podpore, ki jih agencija ponuja na področju spodbujanja podjetništva. Zanimalo nas je, ali izvaja tako oblike finančne kot nefinančne podpore, saj je bilo to podlaga za našo nadaljnjo analizo, ki se je nanašala na preučevanje pogodbenih razmerij, ki se s podjetniki vzpostavijo za pridobitev tovrstne pomoči, in nadalje tudi morebitnih sporov, ki bi lahko nastali v okviru teh razmerij.

Cilj raziskave je bil torej med drugim razumeti, kako se RRA LUR loteva podpisovanja pogodb, kako na sklepanje teh posebnih vrst razmerij vpliva omejitev avtonomije pri sklepanju pogodb, katere so obvezne in običajne sestavine pogodbe, kako se izvaja nadzor nad izpolnjevanjem pogodbenih obveznosti ter s kakšno problematiko se agencija najpogosteje srečuje v procesu podpisa pogodbe in pozneje v času trajanja pogodbenega razmerja.

Raziskovalna problematika in s tem povezana vprašanja so se torej nanašali predvsem na tematiko sklepanja pogodb v okviru podpornega okolja. Glede na zakonodajne omejitve sklepanja tovrstnih pogodb se v praksi pojavljajo vprašanja o posledicah omejevanja avtonomije strank, možnosti prilagoditev in spornih točkah pri izvajanju in nadziranju pogodbenih določil. Razumevanje, kako agencija kot izvajalec podpore in pomoči podjetniški dejavnosti dojema to pogodbeno razmerje ter katere določbe se v praksi izkažejo za problematične, je ključno za izboljšanje

pravne varnosti in učinkovitosti tovrstnih finančnih in nefinančnih oblik pomoči podjetnikom.

Navsezadnje smo raziskovali tudi, kako agencija v okviru danega zakonodajnega okvira stremi k učinkoviti porabi in nadzoru porabe javnih sredstev, ki so sicer namenjena spodbujanju podjetništva, vendar v začetni fazi – to je v fazi, ko se ideje šele ustvarjajo in razvijajo in se torej ne izvajajo –, še preden se preide na dejansko izvajanje podjetniške dejavnosti. Posledično ni vedno mogoče pričakovati gotovih neposrednih rezultatov v obliki uspešne ustanovitve podjetja ali na primer plačila davkov. Kadar namreč agencija nudi nefinančno podporo, je njen cilj usmerjen v spodbujanje podjetniškega razmišljanja in opolnomočenje posameznikov za vstop na podjetniško pot, kar na dolgi rok za državo pomeni donos, ta pa torej, kot že navedeno, ni vedno tudi dejanski končni rezultat.

Na podlagi pridobljenih odgovorov smo izvedli kratko analizo problematike pogodbenih razmerij med zadevno agencijo in uporabniki njenih sredstev oziroma storitev na področju spodbujanja podjetništva. Z uporabo kvalitativne raziskovalne metode smo lahko poglobljeno analizirali subjektivne praktične izkušnje in stališča RRA LUR kot ene od pogodbenih strank.

Razprava in končni sklepi, predstavljeni v nadaljevanju, torej temeljijo na analizi konkretnega primera in odgovorih, pridobljenih iz v nadaljevanju zapisanega intervjuja. Osredotočeni so konkretno na delovanje Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije (RRA LUR) ter na izvajanje programov in oblik podjetniške dejavnosti v okviru njenega delovanja.

Glede na področje, s katerim se ukvarjamo v tem poglavju, nam je Dejan Marinčič po opravljenem intervjuju posredoval tudi pisni odgovor na zastavljena vprašanja, ki ga je podala ena od sodelujočih kandidatk in podjetnic, ki je v preteklosti sodelovala v enem izmed podpornih okolij, ki jih vzpostavlja RRA LUR, in sicer je Nadja Dukić z odgovori na zastavljena vprašanja predstavila tudi pogled druge pogodbene stranke, torej prejemnika v tem primeru nefinančnih sredstev, ki jih je kot uporabnica in sodelujoča v tem podpornem okolju pridobila.

3.1 Zapis intervjuja – Dejan Marinčič

Prosim, da na kratko opišete in predstavite Regionalno razvojno agencijo Ljubljanske urbane regije in vašo vlogo v njej.

Intervjuvanec: *»Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije (RRA LUR) je osrednja razvojna institucija za to regijo, ki povezuje 25 občin, vključno z Mestno občino Ljubljana. Naše temeljno poslanstvo je spodbujanje celovitega in trajnostnega razvoja regije. Delujemo kot pobudnik, koordinator in izvajalec razvojnih projektov na različnih področjih, kot so podjetništvo, inovacije, trajnostna mobilnost in krožno gospodarstvo. Povezujemo lokalne, regionalne, nacionalne in evropske deležnike z vizijo ustvarjanja inovativne, zelene in povezane regije ter višje kakovosti življenja za vse prebivalce.«*

Približno koliko javnih razpisov/pozivov za podjetnike imate trenutno odprtih za podjetnike?

Intervjuvanec: *»Trenutno je naša glavna odprta priložnost za podjetnike javni razpis za vključitev v 5. skupino programa PONI LUR (Podjetno nad izzive v Ljubljanski urbani regiji). Rok za prijavo na ta razpis je 23. maj 2025. Ker se razpisi za PONI LUR objavljajo periodično za vsako novo skupino in ker se lahko pojavijo tudi druge priložnosti, vedno svetujemo, da zainteresirani redno spremljajo našo spletno stran www.rralur.si za najnovejše informacije.«*

Ali lahko na kratko povzamete cilj podpornega okolja PONI LUR in pričakovanja, ki jih imate do posameznika, ki se v to okolje vključi, pri čemer sodelujete tudi sami?

Intervjuvanec: *»Osnovni cilj našega podpornega okolja PONI LUR je preprost, a ambiciozen: posameznikom z dobro poslovno idejo želimo omogočiti, da to idejo v štirih mesecih intenzivnega dela razvijejo do te mere, da lahko po zaključku programa samozavestno ustanovijo lastno podjetje in stopijo na samostojno podjetniško pot.*

Nudimo jim strukturirano usposabljanje, mentorstvo izkušenih strokovnjakov in podjetnikov ter finančno varnost z zaposlitvijo pri nas, da se lahko popolnoma osredotočijo na svoj cilj.

Od posameznika, ki se vključi, pričakujemo predvsem visoko mero predanosti, proaktivnosti ter pripravljenosti na intenzivno delo in učenje. Pričakujemo aktivno udeležbo na delavnicah in usposabljanjih, sodelovanje z mentorji in preostalimi udeleženci, dosledno delo pri razvoju lastne poslovne ideje, vključno s pripravo poslovnega načrta in testiranjem produkta na trgu. Želimo si posameznike, ki so pripravljeni izkoristiti ponujeno priložnost in resno zastaviti temelje za svojo podjetniško prihodnost.«

Prosim, da na kratko opišete postopek sklenitve pogodbe s kandidatom, ki se vključi v tak program usposabljanja.

Intervjuvanec: *»Ko je postopek izbora zaključen in so kandidati izbrani, jih o tem formalno obvestimo, običajno s sklepom ali odločbo. Izbrani kandidat mora nato v določenem roku, ki je naveden v obvestilu, potrditi svoj sprejem ponudbe oziroma vključitve v program. Pred samim podpisom pogodbe lahko izvedemo še končno preverjanje izpolnjevanja vseh pogojev – na primer pri programu PONI LUR preverimo, ali kandidat izpolnjuje pogoje za sklenitev pogodbe o zaposlitvi. Ko so vsi pogoji izpolnjeni, pripravimo ustrezno pogodbo – pri PONI LUR je to pogodba o zaposlitvi za določen čas štirih mesecev – ki jo nato obe stranki podpišeta.«*

Ali so določbe pogodbe za dodelitev javnih sredstev načeloma oblikovane vnaprej?

Intervjuvanec: *»Da, praviloma so pogodbe, ki jih sklepamo za dodelitev javnih sredstev ali izvajanje naših programov, kot je PONI LUR, pripravljene na podlagi vnaprej oblikovanih vzorcev oziroma standardiziranih predlog. To zagotavlja skladnost z zakonodajo in predpisi, ki urejajo porabo javnih sredstev, ter omogoča enako obravnavo vseh upravičencev. Na primer, pri nekaterih shemah, kot sta bila Regijska štipendijska shema in projekt PONI, je vzorec pogodbe celo del razpisne dokumentacije.«*

Katere določbe se najbolj spremenijo in prilagajajo posameznemu pogodbenemu razmerju?

Intervjuvanec: *»Čeprav je osnovna struktura in večina pravnih določil v pogodbah standardizirana, se seveda določeni deli prilagodijo vsakemu konkretnemu primeru. To so predvsem osebni podatki o upravičencu (ime, naslov), natančen opis projekta ali dejavnosti, ki je predmet pogodbe, višina odobrenih sredstev ali vrednost pogodbe, konkretni roki za izvedbo in poročanje ter morebiti specifični kazalniki uspešnosti.«*

Ali prejemniki sredstev oziroma podjetniki načeloma privolijo v vnaprej pripravljene pogodbe?

Intervjuvanec: *»Da, v praksi prejemniki sredstev oziroma udeleženci naših programov privolijo v vnaprej pripravljene pogodbe. To je sestavni del postopka pridobivanja javnih sredstev ali vključitve v strukturirane programe, kot je PONI LUR. Že sama prijava na razpis običajno pomeni strinjanje z razpisnimi pogoji, ki vključujejo tudi poznejšo sklenitev pogodbe pod določenimi pogoji. Naša naloga je seveda, da so ti pogoji jasno predstavljeni že v razpisni dokumentaciji.«*

Ali menite, da so pogodbene obveznosti in pravice obeh strank jasno določene?

Intervjuvanec: *»Da, menimo, da so pogodbene obveznosti in pravice obeh strank v naših standardiziranih pogodbah jasno opredeljene. To je nujno za zagotavljanje pravne varnosti in transparentnosti. Seveda pa se pri kompleksnejših projektih ali daljših obdobjih izvajanja lahko pojavijo vprašanja glede interpretacije v specifičnih situacijah. V takih primerih spodbujamo upravičence, da nas kontaktirajo za pojasnila, saj je naš cilj partnerski odnos in uspešno izvajanje projektov.«*

Ali v praksi pogodbe za določen čas, sklenjene s kandidati v okviru projekta PONI LUR, običajno prenehajo s potekom časa ali prihaja tudi do predčasnih prekinitev? Če da, v katerih primerih?

Intervjuvanec: *»Pogodbe o zaposlitvi, ki jih sklepamo z udeleženci programa PONI LUR, so sklenjene za določen čas štirih mesecev, kolikor traja intenzivni program usposabljanja. V veliki večini primerov te pogodbe prenehajo veljati s potekom tega štirimesečnega obdobja, ko udeleženci zaključijo program.*

Seveda pa, kot pri vsakem delovnem razmerju, obstaja teoretična možnost predčasne prekinitve pogodbe. Do tega bi lahko prišlo le v izjemnih primerih, na primer ob hujših kršitvah pogodbenih obveznosti s strani udeleženca, kot je neudeleževanje programa ali nesodelovanje pri ključnih aktivnostih, ali pa na podlagi sporazuma med nami in udeležencem, če bi nastopile nepredvidene osebne okoliščine, ki bi onemogočale nadaljnje sodelovanje.

Prav tako bi bila podlaga za prekinitev lahko ugotovitev, da je kandidat ob prijavi podal neresnične podatke. Vendar poudarjam, da takega primera še nismo imeli, saj si prizadevamo za uspešen zaključek programa za vse vključene udeležence.«

Cilj izvedbe projekta oziroma programa PONI LUR je torej štirimesečno uspešno opravljeno usposabljanje, ki pa ne pomeni nujno tudi, da bo kandidat nadaljeval podjetniško dejavnost in ustanovil svoje podjetje. Kakšna je vaša ocena učinkovitosti izvedbe programa v takem primeru?

Intervjuvanec: *»Glavni cilj projekta PONI LUR je ustanovitev novih podjetij, ki jih udeleženci realizirajo prek štirimesečnega podjetniškega usposabljanja. Program udeležencem nudi ključna znanja s področja podjetništva, strokovno pomoč mentorjev ter podporno okolje za razvoj poslovnih idej vse do izdelave poslovnega načrta in minimalno sprejemljivega produkta (MVP). Pričakovani rezultat projekta je minimalno 30 odstotkov uspešnih izhodov v podjetništvo, torej ustanovitev podjetja s strani udeležencev.*

Naša ocena je, da je program učinkovit tudi v primerih, ko kandidat po uspešno opravljenem usposabljanju ne ustanovi lastnega podjetja, saj pridobi veliko znanj in kompetenc, ki mu bodo koristile tudi v vsakdanjem življenju ali na njegovi karierni poti. Učinkovitost programa PONI LUR lahko presojamo z več vidikov:

1. *Pridobivanje podjetniških znanj in veščin: vsi udeleženci, ne glede na to, ali pozneje ustanovijo podjetje ali ne, pridobijo dragocena podjetniška znanja, razvijejo podjetniško miselnost in se naučijo praktičnih veščin, kot so razvoj poslovne ideje, priprava poslovnega načrta, trženje, finance itd. Ta znanja so prenosljiva in koristna tudi pri iskanju zaposlitve ali pri delu znotraj obstoječih podjetij.*
2. *Zmanjševanje brezposelnosti in preprečevanje socialnih problemov: kot sem omenil, program pripomore k zmanjševanju brezposelnosti v regiji. Z zaposlitvijo udeležencev za čas trajanja programa (štiri mesece) in s spodbujanjem samozaposlitve se aktivno pristopa k reševanju problematike brezposelnosti. Pridobljene veščine in samozavest pa lahko posameznikom pomagajo pri nadaljnji karierni poti, s čimer se zmanjšuje tveganje za socialno izključenost.*
3. *Povečanje števila novoustanovljenih podjetij z večjo možnostjo preživetja: analiza kaže na uspešnost programa pri doseganju primarnega cilja. Na primer, v obdobju PONI LUR 2020–2023 je od 78 udeležencev svoje podjetje odprlo kar 37 posameznikov (36 kot samostojni podjetniki in eden kot d.o.o.), kar predstavlja skoraj 47-odstotno uspešnost.*

Pomembno je poudariti, da imajo podjetja, nastala iz tovrstnih programov, pogosto večjo možnost za dolgoročni uspeh, saj so ustanovitelji bolje pripravljeni na podjetniške izzive.

4. *Spodbujanje inovativnosti in ustvarjanje novih delovnih mest: program spodbuja razvoj inovativnih poslovnih idej in s tem pripomore k večji konkurenčnosti gospodarstva. Uspešno ustanovljena podjetja pa ustvarjajo nova, kakovostna delovna mesta.*

Torej, tudi če vsi udeleženci ne nadaljujejo samostojne podjetniške dejavnosti, program PONI LUR dosega pomembne pozitivne učinke z vidika razvoja človeškega kapitala, zmanjševanja brezposelnosti in krepitve podjetniškega ekosistema. Usposabljanje samo po sebi predstavlja investicijo v posameznika in družbo.«

Lahko z nami delitve nekatere uspešne zgodbe posameznikov, ki so napredovale v ustanovitev lastnih podjetij in torej nadaljevale opravljanje podjetniške dejavnosti?

Intervjuvanec: *»Program PONI LUR se lahko pohvali s številnimi uspešnimi zgodbami posameznikov, ki so svoje podjetniške ideje razvili v delujoča podjetja. Nekaj primerov iz preteklih skupin so naslednji podjetniki:*

- *Tjaša Križnar, ki ustvarja pod blagovno znamko PIRATE PIŠKA: oblikovanje oblačil z minimalističnim in unisex pristopom;*
- *Žiga Povše: pražarna in uvoz vrhunske kave Rjavi Tukan, ki ponuja kavo neposredno od pridelovalcev iz Brazilije;*
- *Darja Hvala: celostna podpora pri reintegraciji v delovno okolje po izgorelosti;*
- *Kaja Ceglar: svetovalnica Objem, ki nudi terapevtske storitve, podporne skupinske vadbe joge in terapevtske delavnice;*
- *IVA HERMAN: zbirka ilustracij za otroke Jollie Blubear: Jollie Musicians, ki popularizira klasično glasbo;*
- *Barbara Marić: gozdne čarovnije, delavnice o zdravilnih učinkih narave;*
- *Nika Klinec: NKJ – Nika Klinec Jewelry, znamka nakita iz recikliranega srebra;*
- *Slađana Urošević: ročno kvačkane torbice Kročeta;*
- *Špela Koselj Preinfalk, ki ustvarja pod blagovno znamko Lublanska, izdeluje nakit in oblačila za ženske s stilom;*

- *Brina Vidic, ki pod blagovno znamko BRENCHA ustvarja unikatna oblačila s stilom za ženske in moške. Je vidna predstavnica oblikovanja mode. Prisotna je tudi na letošnjem Fashion Week Ljubljana 2025;*
- *Aleš Hočevar, ki izdeluje zlat nakit po naročilu pod blagovno znamko Alessio Kadoro.*

To je le nekaj primerov, ki kažejo na raznolikost in inovativnost idej, ki se razvijajo v okviru programa PONI LUR in uspešno zaživijo na trgu. RRA LUR redno objavlja informacije o podjetniških idejah in uspehih udeležencev na svoji spletni strani in prek drugih komunikacijskih kanalov.«

Kateri del teh pogodb se vam v praksi zdi najbolj problematičen oziroma sporen z vidika možnosti nastanka potencialnih sporov?

Intervjuvanec: *»Trudimo se, da so naše pogodbe čim bolj jasne in nedvoumne, zato do večjih sporov praviloma ne prihaja. Če pa že pride do različnih pogledov med izvajanjem pogodbe, se ti najpogosteje nanašajo na interpretacijo zelo specifičnih zahtev – na primer glede podrobnosti pri poročanju, dokazovanju upravičenosti določenih manjših stroškov ali glede postopkov ob morebitnih manjših spremembah projekta med izvajanjem. Takšne situacije običajno rešujemo sproti z odprto komunikacijo in iskanjem konstruktivnih rešitev v okviru danih pravil.«*

Katera je najpogostejša problematika, s katero se srečate v postopku sklepanja pogodb v okviru vključitve v podporno okolje?

Intervjuvanec: *»Sam postopek sklepanja pogodb večinoma poteka tekoče. Morebitni manjši izzivi se lahko pojavijo tik pred podpisom, na primer pri zagotavljanju, da izbrani kandidat res izpolnjuje vse končne pogoje (kot je ustrezen status za zaposlitev pri PONI LUR), ali pri pravočasnem pridobivanju vseh potrebnih podpisov in dokumentov s strani upravičenca. Včasih je treba dodatno pojasniti kakšno določilo, da se prepričamo o popolnem razumevanju pred podpisom.«*

Kateri so po vašem mnenju najpogostejši spori, ki nastanejo v zvezi z razlago ali izvajanjem teh pogodb?

Intervjuvanec: *»Kot sem že omenil, so resni spori redki. Če pa pride do nesoglasij med izvajanjem, se ta največkrat nanašajo na praktične vidike izpolnjevanja obveznosti – na primer glede pravočasnosti in vsebine poročil, natančnega dokazovanja namenske porabe sredstev ali*

doseganja zastavljenih kazalnikov. Včasih se pojavijo tudi vprašanja glede postopkov ob nepredvidenih spremembah projekta. Večino teh zadev uspešno rešimo z dialogom in iskanjem rešitev, ki so skladne s pogodbo in predpisi.«

Kako bi v praksi ocenili stopnjo avtonomije pogodbenih strank in možnost pogajanj glede vsebine te pogodbe?

Intervjuvanec: *»Glede na to, da gre za dodeljevanje javnih sredstev in izvajanje programov, ki so financirani iz javnih virov (nacionalnih ali EU), je stopnja avtonomije pri določanju vsebine pogodbe precej omejena. Uporabljamo standardizirane pogodbe, ki morajo biti skladne s številnimi predpisi – Zakonom o javnih financah, Zakonom o spodbujanju skladnega regionalnega razvoja, pravili financiranja EU itd. Zaradi teh zahtev in načela enakopravne obravnave vseh prijaviteljev je prostor za individualna pogajanja o ključnih pogodbenih določilih praktično ničen. Poudarek je na tem, da prijavitelji že pred prijavo dobro razumejo in sprejmejo pogoje sodelovanja.«*

Kako bi po vašem mnenju morale biti te pogodbe strukturirane in formulirane?

Intervjuvanec: *»Menimo, da je trenutna struktura naših pogodb, ki temelji na standardiziranih predlogah ter upošteva zahteve nacionalne in evropske zakonodaje, ustrezna. Prizadevamo si, da so pogodbe čim bolj jasno strukturirane, z logičnim zaporedjem določil, in da je jezik čim bolj razumljiv, kolikor je to mogoče ob upoštevanju pravne terminologije. Ključno je, da pogodba celovito ureja razmerje, opredeljuje pravice in obveznosti obeh strani ter zagotavlja pravno varnost in skladnost z javnofinančnimi načeli.«*

Ali menite, da bi zakonodaja morala v večji meri omejevati avtonomijo volj strank, kar torej presega zgolj naštevanje obveznih pogodbenih sestavin?

Intervjuvanec: *»Trenutna zakonodaja, ki ureja porabo javnih sredstev in delovanje institucij, kot je naša, že postavlja precej jasen in strog okvir. Ta okvir v veliki meri omejuje avtonomijo strank z namenom zagotavljanja transparentnosti, učinkovitosti, namenske porabe in enakopravne obravnave.*

Menimo, da obstoječa raven regulacije že zagotavlja potrebno ravnovesje med potrebo po jasnih pravilih in prožnostjo, ki je potrebna za izvajanje raznolikih projektov. Dodatno omejevanje avtonomije verjetno ne bi prineslo bistvenih koristi, lahko pa bi povečalo administrativna bremena.«

Kako se v agenciji lotevate učinkovitega nadzora nad izvajanjem pogodbe, naštejte pa prosim tudi nekatere nadzorne naloge, ki jih najpogosteje opravljate?

Intervjuvanec: *»Učinkovit nadzor nad izvajanjem pogodb in namensko porabo javnih sredstev je ena naših ključnih nalog, ki jo nalaga tudi zakonodaja. Nadzor izvajamo na več načinov. Najpogostejše naloge vključujejo:*

- *pregledovanje poročil: upravičenci nam morajo redno predložiti vsebinska in finančna poročila o napredku projekta, ki jih skrbno pregledamo;*
- *preverjanje dokazil: preverjamo ustreznost dokazil o nastalih stroških (npr. račune, plačilne naloge) in izvedenih aktivnostih (npr. liste prisotnosti, fotografije, objave);*
- *komunikacija s skrbniki: naši skrbniki pogodb so v rednem stiku z upravičenci in spremljajo potek projekta;*
- *kontrole na kraju samem: po potrebi izvajamo tudi obiske na terenu, da preverimo dejansko izvajanje projekta;*
- *revizije: v skladu s predpisi lahko izvedemo finančne revizije projektov ali pri njih sodelujemo.*

Pri programu PONI LUR je nadzor nad izpolnjevanjem obveznosti udeležencev nekoliko lažji, saj so ti zaposleni pri nas in je spremljanje njihovega dela del samega programa.«

3.2 Zapis intervjuja – Nadja Dukić

Zakaj ste se odločili vključiti v program PONI LUR oziroma kaj je bilo tisto, kar vas je najbolj pritegnilo k temu koraku?

Intervjuvanka: *»Odločitev za vključitev v program PONI LUR je bila preprosta – želela sem si »kupiti čas«, da lahko v miru nekaj naredim zase in za svojo podjetniško prihodnost. Privlačila me je kombinacija strukturirane podpore, možnosti osebne rasti in praktičnih delavnic. Ključen element pa je bila skupnost – občutek, da nisi sam na poti, ampak si del nečesa večjega.*

Ali ste kot pravnica menili, da so bili vaše pogodbene obveznosti in pričakovanja jasno opredeljeni v pogodbi o zaposlitvi v okviru PONI LUR, in ali se vam je zdelo, da je bilo razmerje med pravicami in obveznostmi udeleženca primerno uravnoteženo?

Intervjuvanka: *»Absolutno. Gre za klasično pogodbo o zaposlitvi, pri čemer je posebnost ta, da delo opravljaš zase in za svojo prihodnost. Že na začetku je bilo jasno predstavljeno, da je izpolnjevanje mejnikov del pogodbenega razmerja. Pravice in obveznosti so bile uravnotežene, ob tem pa je bilo treba razumeti, da gre za delovno razmerje, ki ima zakonsko podlago v Zakonu o delovnih razmerjih. Prisotnost na delovnem mestu in izpolnjevanje pogodbenih obveznosti je bilo obvezno, v zameno pa smo prejeli ogromno znanja z različnih področij, individualna svetovanja in podporo, kot je še nisem doživela. V* PONI LUR *smo se res počutili kot podjetniki – svobodni pri upravljanju časa, a hkrati odgovorni za lastne rezultate.«*

Ustanovitev podjetja načeloma ni nujno cilj programa PONI LUR, zato nas zanima, kaj vas je po opravljenem programu vseeno spodbudilo, da ste se odločili za ustanovitev lastnega podjetja? Ali menite, da so bili pridobljeno znanje in izkušnje v programu ključnega pomena za to odločitev?

Intervjuvanka: *»Samostojna podjetnica sem bila že pred vstopom v program, vendar sem takrat dohodke prejemala iz različnih virov. Že med samim programom sem načrtovala, da bom podjetniško pot nadaljevala – a hkrati me je bilo zaključka kar malo strah. Spraševala sem se, ali bom zmogla preživeti. Danes mi gre odlično in prepričana sem, da je moj uspeh v veliki meri povezan prav z izkušnjo v* PONI LUR. *Program je bil zasnovan tako, da nas je ves čas usmerjal v podjetniški način razmišljanja – kako zastaviti načrt in kako ga tudi uresničiti. Strah je del poti, a program je bil zastavljen tako, da strah ni bil ovira, temveč izziv, s katerim se naučiš ravnati. Vzpostavljeno je bilo okolje, v katerem si se počutil varen. Vsaka ideja je bila obravnavana kot izvedljiva – in to ti spremeni pogled.*

Sama sem v program vstopila že z odločitvijo, da bom podjetnica, in to danes tudi živim. Zato misel, ali bom podjetje odprla ali ne, zame sploh ni obstajala – in prav to so v programu tudi močno spodbujali. Program je bil zastavljen tako, da si moral vse narediti sam – poklicati, napisati, organizirati. A ravno s tem te je naučil tudi tistih tihih, nepisanih pravil – kako se česa sploh lotiti. PONI LUR *ti pomaga razviti podjetniško miselnost: da bo strah vedno prisoten, a ti ni treba, da postane tvoj fokus. Preprosto narediš tisto, kar moraš – brez pretiranega premlevanja, kaj bodo rekli drugi. Dejan – vodja programa – je že na začetku poudaril, da je to priložnost, kjer je vse mogoče – če jo znaš in zmoreš zagrabiti. Jaz sem jo. In danes si želim ta duh – zaupanje, spodbudo in občutek varnosti – deliti naprej tudi sama.*

Želim, da bi tudi drugi podjetniki in podjetnice doživeli to, kar sem jaz v PONI LUR *– in če lahko pri tem komu pomagam, bom to naredila z veseljem.«*

Ali ste se po zaključku programa PONI LUR v nadaljnjem razvoju svojega podjetja poslužili še kakšnih drugih oblik podpore, ki jih subjekti podpornega okolja ponujajo podjetjem?

Intervjuvanka: *»Podporo pravzaprav še vedno črpam iz samega programa PONI LUR. Med udeleženci in vodji projekta so se ustvarile pristne vezi, ki trajajo še danes. PONI LUR pa ostaja prostor, kjer nekdanji udeleženci še vedno najdemo podporo – kar je na podjetniški poti neprecenljivo. Za še dodatno podporo pa sva skupaj z bivšo udeleženko poni programa ustanovili PONI Klub – skupnost, kjer se bivši »PONIjevci« ter mentorji in vodje povezujemo, si izmenjujemo izkušnje, praznujemo uspehe in si aktivno pomagamo. Verjamem, da se v spodbudnem okolju lažje raste – in prav to želimo z našo skupnostjo omogočiti tudi drugim.«*

Če bi morali na kratko povzeti svojo izkušnjo v programu PONI LUR, kaj bi izpostavili kot največjo pridobitev in kako bi ocenili vpliv programa na vašo podjetniško pot?

Intervjuvanka: *»Največja pridobitev programa je bila svoboda v strukturi – program te spodbuja, da se razviješ kot podjetnik, hkrati pa ti ponuja varno okolje in ogromno podpore. PONI LUR mi je omogočil, da sem se razvila in utrdila kot podjetnica, mi dal širino, samozavest in jasno poslovno usmeritev. Vpliv programa je izjemen in ga vidim kot eno ključnih prelomnic na moji podjetniški poti.«*

4 Diskusija

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije (RRA LUR) je organizirana kot oseba javnega prava, natančneje kot javni zavod, kar pomeni, da deluje kot ustanova, katere primarni namen je opravljanje javne službe. Poleg temeljnega Zakona o zavodih (ZZ, Uradni list RS, št. 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC in 127/06 – ZJZP), njeno delovanje urejajo tudi drugi zakoni, ki veljajo za javni sektor, kot na primer Zakon o javnih financah (ZJF, Uradni list RS, št. 11/11 – uradno prečiščeno besedilo, 14/13 – popr., 101/13, 55/15 – ZFisP, 96/15 – ZIPRS1617, 13/18, 195/20 – odl. US, 18/23 – ZDU-1O, 76/23 in 24/25 – ZFisP-1).

Ta specifična pravna oblika RRA LUR predstavlja za delovanje agencije zakonodajne okvire, znotraj katerih je podvržena dodatnim mehanizmom nadzora in revizijam, značilnim za delovanje javne uprave.

V nasprotju z drugimi agencijami, ki so oblikovane kot gospodarske družbe (d.o.o.), in drugimi zasebnimi subjekti, ki izvajajo finančno ali nefinančno pomoč v okviru podpore in spodbujanja podjetništva, je njihov namen in podpora namensko vnaprej veliko bolj načrtovana in usmerjena, poraba javnih sredstev za te namene pa je del širših finančnih perspektiv.

Intervjuvanec je kot glavno priložnost za (bodoče) podjetnike izpostavil aktualni javni razpis za vključitev v program PONI LUR (Podjetno nad izzive v Ljubljanski urbani regiji), ki je v skladu z vrstami oblik spodbujanja podjetništva, opredeljenih v pregledu literature, oblika nefinančne spodbude, ki deluje po principu sistema *coworking*.

Program torej vključuje podjetnike oziroma posameznike v podporno okolje, ki uporabnikom nudi osnovno in zagonsko izobraževanje, mentoriranje, informiranje za ustanovitev novih lastnih podjetij in razvoj njihovih poslovnih idej, pri čemer končni rezultat ni nujno nov inovativni produkt na trgu, niti ustanovitev novega podjetja, temveč zgolj krepitev in spodbujanje podjetniške ozaveščenosti in interesa za opravljanje podjetniške dejavnosti. Cilj v konkretnem primeru je zaključeno usposabljanje in opravljen štirimesečni program, v katerega so bili vključeni podjetniki oziroma prijavitelji, ki so izpolnjevali pogoje in so bili na podlagi posamičnih aktov agencije izbrani za sodelovanje.

To pomeni, da so v konkretnem primeru javna sredstva za spodbujanje podjetništva namenjena za podporno okolje, ki predstavlja mentorski in izobraževalni program za začetno gospodarsko in podjetniško uporabo in pripravo oziroma razvijanje sposobnosti za samostojno podjetniško pot.

Nadzor in rezultat v tem konkretnem primeru sta torej kvantitativno nemerljiva, vendar pa je učinkovita poraba javnih sredstev zagotovljena s posebnim načinom vključitve posameznikov v zadevni program. Prijavitelji oziroma zainteresirani posamezniki namreč z RRA LUR po izvedenem predpisanem javnem postopku, to je javnem razpisu, podpišejo posebno pogodbo za vključitev v to obliko podpornega okolja, v katero se vključijo kot delavci na podlagi pogodbe o zaposlitvi za določen čas štirih mesecev.

Tako podjetniki za določen čas postanejo javni uslužbenci, njihove pogodbene obveznosti pa dejansko predstavljajo njihove delovne obveznosti, vzpostavljene na podlagi delovnega razmerja. S tem RRRA LUR kot delodajalec določen čas lahko usmerja podjetnika kot delavca in mu daje navodila za delo na način, da je njegova vključenost v podporno okolje najučinkovitejša in najbolj izkoriščena glede na poslovno idejo, ki jo posameznik razvija, prav tako pa tudi glede na njegovo dotedanje podjetniško znanje.

Delavec je namreč dolžan upoštevati navodila delodajalca, prav tako pa je v delovnem razmerju v podrejenem položaju, zato se na ta način delo in aktivnosti teh delavcev ter tudi obveznosti, ki jih imajo po pogodbi, lahko izvajajo v skladu s ciljem pogodbenega razmerja, ki je enak samemu cilju programa, ki se izvaja na podlagi javnih sredstev. V nasprotnem primeru lahko delavca oziroma sodelujočega posameznika doletijo posledice, kot je na primer odpoved delovnega razmerja, pri čemer po podatkih intervjuvanca predčasnih prenehanj pogodb ni, kar pomeni, da je cilj uspešne in popolne izvedbe programa večinoma dosežen.

Čeprav je tovrstno namensko porabo javnih sredstev, namenjenih vzpostavitvi in oblikovanju tovrstnih programov in podpornih okolij, težje kvantificirati, saj ne prinašajo neposrednih finančnih donosov, se v konkretnem primeru glede na odgovore intervjuvanca to pretežno lahko učinkovito izvaja in upravlja.

Vse druge bolj tipične obligacijskopravne pogodbe, ki jih RRA LUR sklepa za dodelitev javnih sredstev ali izvajanje raznih programov, so pripravljene na podlagi vnaprej oblikovanih vzorcev in standardiziranih predlog. To zahteva veljavna zakonodaja, pa tudi preostali predpisi in notranji akti agencije, ki urejajo porabo javnih sredstev. To omejuje predvsem avtonomijo pogodbenih strank, hkrati pa bistveno pripomore k enaki obravnavi vseh upravičencev javnih sredstev ali storitev, financiranih iz javnih sredstev, pa tudi k transparentnosti in predvidljivosti pogodbenih obveznosti. Pogodbe, ki se podpišejo z upravičenci javnih sredstev ali uporabniki storitev, so namreč v večini primerov že del same razpisne dokumentacije, s katero prijavitelj večkrat soglaša oziroma mu je v celoti že vnaprej znana, s čimer se zmanjša tudi možnost nastanka poznejših sporov glede njene vsebine in interpretacije. Omejevanje pogodbene avtonomije je torej v takih primerih utemeljeno z javno koristjo oziroma javnim interesom.

Standardiziranost pogodb pomeni, da pogodbe sledijo strukturi obveznih sestavin, ki jih določa zakonodaja, pri čemer se vsebina pogodb spreminja in prilagaja posameznemu pogodbenemu razmerju, bolj ali manj v njenem tehničnem delu, ki se nanaša na določitev osebnih podatkov upravičenca podpore, predmet pogodbe, višino odobrenih sredstev ali vrednost pogodbe, konkretne roke za izvedbo in poročanje ter kazalnike uspešnosti, saj so ti z objavo razpisne dokumentacije vedno znani vnaprej.

Trenutna zakonska ureditev dodeljevanja in porabe javnih sredstev, namenjenih za spodbujanje podjetništva, se zdi intervjuvancu povsem primerna in ustrezna tudi glede na zahteve glede transparentnosti in enake obravnave vseh bodočih uporabnikov in porabnikov javnih sredstev ali okolij, ki se iz teh sredstev financirajo, saj je to smiseln predpogoj za učinkovito in namensko ustrezno porabo teh javnih sredstev.

Vse to posledično v primeru delovanja RRA LUR pomeni, da tovrstne standardizirane pogodbe z vnaprej določeno vsebino ne povzročajo posebnih težav, saj jasna strukturiranost in predvidljivost bistveno pripomoreta tudi k enotni interpretaciji oziroma razlagi pogodbenih določil s strani obeh strank, ki sta podpisnici pogodbe, kar prav tako preprečuje nadaljnje možne pravne spore.

Intervjuvanec poudarja tudi učinkovitost nadzornih sredstev, ki se uporabljajo za nadzor in porabo javnih sredstev, dodeljenih s strani RRA LUR v obliki neposrednih javnih finančnih pomoči, pri čemer je navsezadnje iz odgovorov intervjuvanca mogoče zaključiti, da tudi namenjanje javnih sredstev podjetnikom v obliki nefinančnih sredstev, torej z oblikovanjem in vzpostavitvijo podpornih okolij, lahko predstavlja njihovo učinkovito porabo.

5 Zaključek

Analiza pravnih razmerij, ki se vzpostavljajo med razvojnimi agencijami kot osebami javnega prava in (bodočimi) podjetniki kot uporabniki javnih spodbud, kaže na specifičnost in kompleksnost področja spodbujanja podjetništva, kjer se prepletajo elementi javnega prava, delovnega prava in obligacijskih razmerij.

Primer Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije (RRA LUR) in izvajanja programa PONI LUR prikazuje, kako lahko strukturirano in učinkovito zasnovani mehanizmi nefinančne podpore pripomorejo k doseganju širših ciljev javnega interesa na področju podjetništva.

Standardizacija pogodbenih pogojev, ki zavezuje subjekte javnega prava, sicer omejuje pogodbeno svobodo, a hkrati krepi pravno varnost, zmanjšuje tveganje sporov, omogoča jasnejši in učinkovitejši nadzor nad izvajanjem programov ter pripomore k enaki obravnavi vseh upravičencev.

Posebnost obravnavanega programa je tudi v tem, da se podjetniki za določen čas vključijo v delovno razmerje z agencijo, kar omogoča bolj ciljno naravnano in nadzorovano izvajanje aktivnosti, ki so ključne za razvoj podjetniške ideje ali spretnosti.

Čeprav so rezultati tovrstnih programov pogosto težko kvantitativno merljivi, analiza konkretnega primera potrjuje, da je mogoče prav s premišljeno strukturo pravnih razmerij in ustreznim normativnim okvirom zagotoviti učinkovito porabo javnih sredstev in hkrati prispevati k uresničevanju ustavno varovane svobodne gospodarske pobude.

Čeprav se učinki tovrstnih spodbud pogosto ne odražajo neposredno v gospodarski rasti ali hitrem ustanavljanju novih podjetij, gre za pomembne sistemske mehanizme, ki pripomorejo h krepitvi podjetniške miselnosti, opolnomočenju posameznikov in dolgoročni odpornosti trga dela. Prav zato so razvojne agencije ključni posredniki med javnimi politikami in zasebnimi pobudami, saj z uporabo pravno utemeljenih in nadzorovanih mehanizmov pripomorejo k uresničevanju ustavno zagotovljene svobodne gospodarske pobude.

Zahvala

Poglavje je nastalo kot del projekta »Izzivi prenosa vodenja na naslednjo generacijo v družinskem podjetju« v okviru Programa evropske kohezijske politike v obdobju 2021–2027 v Sloveniji z nazivom javnega razpisa »Problemsko učenje študentov v delovnem okolju: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024–2027 (PUŠ v delovno okolje 2024–2027)«. Projekt sofinancirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije ter Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Literatura

Antončič, B., . . . Zupan, B. (2022). Podjetništvo: glavni dejavnik razvoja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

Baran, A., Zhumabaeva, A. (2018). Intellectual property management in startups — problematic issues. Engineering Management in Production and Services, let. 10, št. 2, str. 66–74.

Crnogaj, K., Rebernik, M. (2013). Podjetniška politika in podporno okolje za razvoj podjetništva. Management, let. 8, št. 4, str. 309–332. http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/8_309-332.pdf

Crnogaj, K. (2022). Kompleksnost podjetniškega ekosistema. Podjetništvo: glavni dejavnik razvoja. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani. http://maksi2.ef.uni-lj.si/zaloznistvoslike/499/Podjetni%C5%A1tvo.pdf

Donor Committee for Enterprise Development. (2008). Supporting business environment reforms: Practical guidance for development agencies. www.business-environment.org

Evropsko računsko sodišče. (2014). Special Report 14/07: Evropska sredstva za raziskave in inovacije: Ali so bila porabljena učinkovito? Evropsko računsko sodišče. https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR14_07/SR14_07_SL.pdf

Javni sklad Republike Slovenije za podjetništvo. (2017). Splošni pogoji poslovanja Javnega sklada Republike Slovenije za podjetništvo. https://www.podjetniskisklad.si/wp-content/uploads/2022/01/Splosni-pogoji-poslovanja_sprejeti-na-NS_14.12.2017_soglasje-VRS_19.04.2018.pdf

Kunšek, M. (2018). Zakon o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP-1), ki velja od junija 2017, določa ukrepe za spodbujanje podjetništva ter postopke za dodeljevanje sredstev, namenjenih oblikovanju podpornega okolja za podjetništvo. https://www.podjetniski-portal.si/programi/enotna-tocka-za-krozno-gospodarstvo/novice/podjetnisko-podporno-okolje-naj-bi-bilo-odslej-celovitejse-2018-06-04

Letonja, M., Maček, A., Özbebek Tunç, A., Kovačevski, D. (2018). Business principles and processes: Entrepreneurship and innovative management. In Linking business and communication – From a sparkle to a flame. DOBA Business School, str. 1–31.

Mason, C., Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship: Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs. https://www.researchgate.net/publication/260870819

Malecki, E. (2018). Geography Compass: Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems, let. 12, št. 3.

Matko, E. (2020). Analiza podjetniškega podpornega okolja za startupe. Revija Za Univerzalno Odličnost, let. 9, št. 2, str. 183–199.

Pečaver, B. (2022). Podjetniško podporno okolje v Sloveniji in raziskava izkoriščenosti ponudbe v izbrani organizaciji: magistrska naloga. Repozitorij Univerze na Primorskem. https://repozitorij.upr.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=19064

Schmerber, L. (2024). Policy brief on business incubators: From startup to scaleup. Interreg Europe. https://www.interregeurope.eu/sites/default/files/2024-04/Policy%20brief%20on%20business%20incubators%20from%20startup%20to%20scaleup.pdf

SPIRIT Slovenija. (2018). *Pravilnik o nadzoru nad namensko porabo sredstev ter primernostjo in strokovnostjo dela*. https://www.spiritslovenia.si/resources/files/doc/dokumenti-pravne-podlage/Pravilnik_o_nadzoru_nad_namensko_porabo_sredstev_ter_primernostjo_in_strokovnostjo_dela.pdf

Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (n.d.). *PONI LUR 2023–2029: Podjetno nad izzive v Ljubljanski urbani regiji*. Pridobljeno 18. aprila 2025, s https://rralur.si/projekti/poni-lur-2023-2029/

Rebernik, M., … Širec K. (ur.). (2021). Podjetništvo v novi stvarnosti: GEM Slovenija 2020. Maribor: Univerzitetna založba. https://ipmmp.um.si/wp-content/uploads/2021/05/GEM-2020-monografija.pdf

Rebernik, M., Jaklič, M. (2014). Start:Up Manifest: Slovenija, pripravljena na prihodnost 2014 – 2020+. http://www.sinteza.co/wpcontent/uploads/2014/07/Jakli%C4%8D-Rebernik-Manifest-2014-2020+.pdf

Rosado-Cubero, A., Hernández, A., Blanco-Jiménez, F. J., & Freire-Rubio, T. (2024). Seeding young entrepreneurs: The role of business incubators. Journal of Innovation & Knowledge, let. 9, št. 4.

Rus, D., Močnik, D., Crnogaj, K. (2023). Podjetniška demografija in značilnosti startup in scaleup podjetij: Slovenski podjetniški observatorij 2022. Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba.

Sarafin, G. (2021). What business ecosystem means—and why it matters. EY. https://www.ey.com/en_gl/alliances/what-business-ecosystem-means-and-why-it-matters

SPIRIT Slovenija. (2023). Javni razpis za zagotavljanje celovitih storitev za potencialne podjetnike in podjetja preko podpornih institucij za obdobje od 2023 do 2025. https://www.spiritslovenia.si/resources-new/vsebine/SPIRIT/Razpisi/404/Javni_razpis_24.10.2023.pdf

SPOT, Slovenska podjetniška točka. (2023). Spodbude za podjetništvo. https://spot.gov.si/sl/teme/spodbude-za-podjetnistvo/#e649

Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and RegionalPolicy: A Sympathetic Critique, European Planning Studies, 23(9), str. 1759–1769.

Start:up Slovenija. (b.d.). Svetovalna podpora in infrastruktura. Start:up Slovenija. https://www.startup.si/sl-si/za-startupe/svetovalna-podpora-in-infrastruktura

Star:up Slovenija (b.d.). Javni viri financiranja. Start:up Slovenija. https://www.startup.si/sl-si/za-startupe/javni-viri-financiranja

Štemberger Brizani, K. (2022). *Upravne pogodbe v slovenskem pravu: doktorska disertacija*. https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=144520

O avtorjih

Ana Taneski je študentka podiplomskega študija Pravne fakultete Univerze v Ljubljani, kjer je pred tem tudi uspešno diplomirala in pridobila naziv diplomirana pravnica (UN). Ob študiju svoje praktične izkušnje pridobiva z opravljanjem študentskih del na pravnem področju in udejstvovanjem pri obštudijskih dejavnostih, kot sta moot court in pravna klinika. Modul njenega podiplomskega študija je gospodarsko pravo, ki je trenutno njeno izbrano področje. Svoje znanje trenutno nadgrajuje na študentski izmenjavi v okviru programa Erasmus+ na Pravni fakulteti Universidad Autónoma v Madridu. *Ana Taneski is a postgraduate student at the Faculty of Law, University of Ljubljana, where she previously completed her undergraduate studies and obtained the title of Bachelor of Laws (UN). Alongside her studies, she is gaining practical experience through student jobs in the legal field and participation in extracurricular activities such as moot court and the legal clinic. Her postgraduate focus is on commercial law, which currently represents her chosen area of specialization. She is currently further enhancing her knowledge through a student exchange within the Erasmus+ programme at the Faculty of Law, Universidad Autónoma, in Madrid.*

Boštjan Koritnik je univerzitetni diplomirani pravnik z izrazito raznolikimi kariernimi izkušnjami. Bil je denimo borzni komentator Dela, direktor GV Založbe oziroma sodirektor družbe Ius Software, predsednik pritožbenega razsodišča košarkarske lige ABA, minister za javno upravo, vodja za odnose z javnostmi itd., v bibliografski bazi Cobiss pa najdemo pod njegovim imenom več kot 300 prispevkov. Pet let je bil tajnik Pravne fakultete Univerze v Ljubljani, sodeloval je s tremi kripto podjetji, še vedno je družbenik nekaj start-up družb, vse od leta 2008 pa opravlja tudi različne vloge v nevladnih organizacijah: med drugim je generalni sekretar Zveze društev pravnikov Slovenije in urednik najstarejše jugoslovanske znanstvene revije Pravnik. Trenutno je vodja pravnih vsebin v družbi Tax-Fin-Lex, raziskovalec in asistent na Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani, od leta 2022 pa še mestni

svetnik in podžupan Mestne občine Ljubljana. Leta 2019 je bil med drugim tudi soprejemnik priznanja Pravnik leta. Čeprav po izobrazbi pravnik, je po duši podjetnik ter ljubitelj psihologije, športa in prenašanja znanja (nase in na druge). *Boštjan Koritnik is a university graduate lawyer with a very diverse career experience. He was a stock market commentator for Delo, CEO of GV Založba publishing and co-CEO of Ius Software, president of the ABA basketball league appeals tribunal, minister of public administration of the Republic of Slovenia, head of public relations, etc.. In the Cobiss bibliographic database we can find more than 300 contributions under his name. He was the secretary of the Faculty of Law of the University of Ljubljana for five years, he collaborated with three crypto companies, he is still a partner in several start-ups, and since 2008 he has also held various roles in non-governmental organizations: among others, he is Secretary General of the Association of Jurists' Societies of Slovenia and the editor of the oldest Yugoslav scientific journal Pravnik. He is currently the head of legal content at Tax-Fin-Lex, a researcher and assistant at the Faculty of Law of the University of Ljubljana, and since 2022 he has been a city councillor and deputy mayor of the City of Ljubljana. In 2019, he was also a co-recipient of the Slovenian Lawyer of the Year award. Although he is a lawyer by education, he is an entrepreneur at heart and a lover of psychology, sports, and transferring knowledge (to himself and to others).*

PODPORA PODJETNIŠTVU Z VIDIKA TEHNOLOŠKEGA RAZVOJA

LANA PODLIPNIK GIACOMELLI,[1] DEJAN MARINČIČ[2]

[1] Univerza v Ljubljani, Fakulteta za strojništvo, Ljubljana, Slovenija
lana.giacomelli@gmail.com
[2] Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije, Ljubljana, Slovenija
dejan.marincic@rralur.si

Poglavje obravnava podporo podjetništvu z vidika tehnološkega razvoja, s posebnim poudarkom na vlogi regionalnih razvojnih agencij pri spodbujanju inovacij in digitalne preobrazbe malih in srednje velikih podjetij (MSP). Namen dela je raziskati, kako institucije, kot je RRA LUR, prispevajo k tehnološkemu napredku v podjetniškem okolju ter katere ovire in priložnosti se pri tem pojavljajo. Raziskava temelji na študiji primera in polstrukturiranem intervjuju z vodstvom agencije. Metodološko se opira na kvalitativno analizo vsebine, dopolnjeno z analizo sekundarnih virov. Glavne ugotovitve kažejo, da agencija aktivno podpira podjetja prek interdisciplinarnih projektov, svetovalnih storitev in povezovanja z raziskovalno-razvojnimi mrežami. Ključni oviri ostajata pomanjkanje vlaganj v napredne tehnologije in nezadostna infrastruktura. V zaključkih sta poudarjena pomen sistemskega pristopa k tehnološki podpori podjetjem in potreba po krepitvi vlaganj v inovacije. Med priporočili izstopata vzpostavitev centraliziranih platform za izmenjavo znanja in razvoj dolgoročnih strategij, ki vključujejo podporo tehniškemu kadru, prenos znanja in dostop do evropskih razvojnih sredstev.

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.9.2025.4

ISBN
978-961-299-088-6

Ključne besede:
tehnološki razvoj,
podjetništvo,
regionalna razvojna agencija,
digitalna preobrazba,
podpora podjetništvu,
zeleni prehod,
trajnostni razvoj

Univerzitetna založba Univerze v Mariboru

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.9.2025.4

ISBN
978-961-299-088-6

Support for Entrepreneurship From the Perspective of Technological Development

Lana Podlipnik Giacomelli,[1] Dejan Marinčič[2]

[1] University of Ljubljana, Faculty of Mechanical Engineering, Ljubljana, Slovenia
lana.giacomelli@gmail.com
[2] Regional Development Agency of the Ljubljana Urban Region, Ljubljana, Slovenia
dejan.marincic@rralur.si

Keywords:
technological development, entrepreneurship, regional development agency, digital transformation, entrepreneurial support, green transition, sustainable development

This chapter examines the support for entrepreneurship from the perspective of technological development, with a particular focus on the role of regional development agencies in promoting innovation and digital transformation among small and medium-sized enterprises (SMEs). The purpose of the chapter is to explore how institutions such as RRA LUR contribute to technological progress within the entrepreneurial ecosystem and to identify key challenges and opportunities in this context. The research is based on a case study and a semi-structured interview with the agency's leadership. Methodologically, it relies on qualitative content analysis, complemented by a review of secondary sources. The main findings show that the agency actively supports businesses through interdisciplinary projects, advisory services, and integration into research and development networks. A major barrier remains the lack of investment in advanced technologies and insufficient supporting infrastructure. The conclusions highlight the importance of a systemic approach to technological support and the need to strengthen investment in innovation. Key recommendations include the establishment of centralized knowledge-sharing platforms and the development of long-term strategies that support technical talent, knowledge transfer, and access to European development funding.

University of Maribor Press

1 Uvod

Regionalni razvoj je eden najpomembnejših dejavnikov, ki jih je treba upoštevati pri gradnji stabilne in blaginjo ustvarjajoče družbe, ki spoštuje svoje okolje. Ta pristop je bil prevzet kot vodilna usmeritev Evropske unije in širše globalne skupnosti, da bi ustvarili boljši jutri za prihodnje generacije. Svet se vztrajno razvija, izboljšuje življenjski standard, povečuje blaginjo in enakost ter postaja vse bolj okolju prijazen. Vendar pa mora biti prizadevanje za izboljšave skrbno načrtovano in izvedeno, da bi bilo kar se da uspešno.

Neenakomeren regionalni razvoj povzroča resne socialne in gospodarske posledice; regije, ki so zaostale, izgubljajo delovno silo in kapital. Ta pojav je pogosto opažen v številnih državah v razvoju, kjer se kaže v obliki odtekanja kadrov in bega možganov. Podobne težave se pojavljajo tudi znotraj posameznih držav, kar dodatno kaže na potrebo po celovitem in načrtovanem pristopu k trajnostnemu razvoju, ki bo zagotovil širše koristi. Razvoj regij je ključnega pomena tako za kakovost življenja prebivalcev kot za stabilnost makroekonomskega sistema države. Trajnostni regionalni razvoj si prizadeva izboljšati ne le življenjski standard posameznikov, temveč tudi družbo kot celoto, saj te politike pomembno vplivajo na gospodarstvo na makro ravni.

V Sloveniji kljub različnim ukrepom še vedno obstajajo razlike med regijami, kar kaže na potrebo po sistemski podpori, kot so regionalne razvojne agencije (RRA). Te agencije delujejo z namenom zmanjševanja gospodarskih razlik med regijami, kar prispeva k zmanjšanju notranjih migracij, hkrati pa vlagajo v različne oblike trajnostnega razvoja. RRA povezujejo lokalne in nacionalne deležnike ter so pomembni posredniki pri spodbujanju podjetništva, inovacij in trajnostnega razvoja, kar pozitivno vpliva na blagostanje regije in njenih prebivalcev, vključno z varstvom okolja.

Predstavljena analiza se osredotoča na vlogo RRA LUR pri podpori podjetništvu, uvajanju novih tehnologij in spodbujanju zelene preobrazbe, hkrati pa obravnava možne načine izboljšav. Namen analize je proučiti, kako RRA LUR podpira podjetništvo v okviru regionalnega razvoja, zlasti z vidika uporabljenih metod, programov in strategij. Posebna pozornost je namenjena mladim podjetnikom,

tehnološkim talentom in vlogi univerz pri spodbujanju podjetniškega duha, saj je vlaganje v mlade vlaganje v prihodnost.

Analiza obsega primerjavo politik RRA, ki izhajajo iz intervjuja s svetovalcem direktorice za podjetništvo in inovativnost Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije (RRA LUR), Dejanom Marinčičem, z rešitvami, predlaganimi v strokovni literaturi in različnih raziskavah. Cilj analize je izpostaviti mehanizme regionalne podpore podjetništvu in opredeliti dobre prakse, ki jih je mogoče prenesti v druge regije.

2 Pregled literature

Razvitost regije močno vpliva na življenjski standard. Regije, ki izgubijo svoj gospodarski zagon in začnejo zaostajati za razvitejšimi regijami, težko preobrnejo svoj upad in niso zmožne obrniti svoje gospodarske rasti, t. i. »left behind places« pa imajo manj možnosti, da obdržijo delovno silo in izkoristijo vloženi kapital. Neenakomeren razvoj regij tako povzroči migracije delovne sile in kapitala v razvitejše regije, to pa vpliva ne le na gospodarsko rast zapuščene regije, temveč tudi na celotno makroekonomijo večje regije ali države.

Nerazvitost regije je neizkoriščen potencial, njeno gospodarstvo in njena delovna sila nista dovolj razvita in izkoriščena, to pa negativno vpliva na prihodek prebivalcev, možnosti za zaposlitev in življenjski standard. Ekonomski upad povzroči začaran krog, v katerem revščina, slabe stanovanjske razmere, slaba izobrazba, pomankanje znanja in spretnosti, slabo zdravje itd. vodijo v pomankanje novih investicij in ustvarjanja novih delovnih mest, kar stanje v regiji le še poslabša (Fiorentino et al. 2024).

MacKinnon et al. (2022) za razvoj zapuščenih regij predlagajo neoendogeni pristop, ki združuje značilnosti eksogenega pristopa (rešitve za razvoj vpeljejo zunanji akterji) in endogenega pristopa (rešitve so odvisne le od lokalnih virov). Reševanje razvoja naj bi združevalo lokalno pobudo in vključevanje ter zunanje znanje in investicije, saj je tak pristop mogoče bolje prilagoditi specifični regiji, hkrati pa bolje izkorišča vire posamezne regije ter znanje in interese njenega prebivalstva. Pomembna področja razvoja so krepitev temeljnega gospodarstva (zdravstvo, šolstvo),

izboljševanje možnosti zaposlitve, zvišanje plač, ustvarjanje novih delovnih mest in izboljšanje družbene infrastrukture.

Upad razvoja regije dobro prikazuje primer vasi Sacriston v Veliki Britaniji. Nekdaj razvita vas je začela propadati s propadom rudarske industrije, med letoma 1950 in 2000. Pomankanje služb in kapitala je povzročilo propad družbene infrastrukture. Vas se je popolnoma spremenila, brez denarja njeni prebivalci niso več mogli izkoriščati vseh storitev, ki so jim bile na voljo, v vas so se priselili novi, manj socialni ljudje in nekatere predele je začelo pestiti neurejeno vedenje. Vas se je ponovno začela razvijati po letu 2000, ko so se obnovile družbene investicije, financirane iz zunanjih virov/skladov (Tomaney et al., 2023).

Izkaže se, da je razvitost regije izrednega pomena, ne le za regijo samo ampak tudi za gospodarstvo celotne države. Pri razvoju je pomembno, da v regiji vedno obstajajo možnosti zaposlitve in da se investicije porabljajo za dejavnosti, za katere je prebivalstvo regije izobraženo in se zanje zanima, tako da ne obstaja model razvoja, ki bi ustrezal prav vsaki regiji, zato je pomembno pristop prilagoditi posamezno. V veliko pomoč pri razvoju so lahko regionalne razvojne agencije.

Regionalni sistemi za inovacije tako združujejo področja vlad, raziskovalnega in izobraževalnega sektorja, zasebnega sektorja in sektorja infrastrukture ter kapitala. Združujejo univerze, podjetja, tehnološke parke in vlade (Lawhorn et al. 2023).

Za enakomerni razvoj regij se zavzema tudi Evropska Unija, ki za podporo novim podjetnikom in podjetjem izvaja več programov financiranja, povezovanja in podpore. Za pomoč novim malim in srednjim podjetjem je bilo vzpostavljeno podporno okolje, evropska podjetniška mreža, ang. Enterprise Europe Network, ki povezuje regionalne razvojne agencije, univerze, raziskovalne inštitute, podjetja in gospodarske zbornice. Mreža podjetjem ponuja nesvete in pomoč pri vodenju ter možnosti sodelovanja z drugimi podjetji (Enterprise Europe Network, *About the Enterprise Europe Network*, n.d.).

2.1 Regionalni razvoj v Sloveniji

Slovenija se kljub svoji relativni razvitosti, tudi v primerjavi z drugimi državami EU, sooča z velikim problemom neenakomernega razvoja. Ta problem je postal očiten že po koncu 2. svetovne vojne, ko se je začela hitra industrializacija. Pomoč

nerazvitim regijam je bila prvič organizirana leta 1971, kljub dolgoročnemu financiranju pa se stanje v regijah ni izboljšalo, saj to ni zadostovalo za zagotovitev dolgoročnih sprememb.

Po osamosvojitvi so se razlike med regijami še povečale, izguba glavnega, jugoslovanskega trga pa je bila hud udarec za industrijo v neprivilegiranih regijah. Leta 1999 je bil zato sprejet Zakon o spodbujanju skladnega regionalnega razvoja in vzpostavljena nacionalna agencija za regionalni razvoj, da bi odpravili razlike v razvitosti, zvišali življenjski standard in ustvarjali nova delovna mesta. V vsaki regiji so bile vzpostavljene tudi regionalne razvojne agencije, ki omogočajo decentralizacijo regionalnega razvoja v sodelovanju z občinami in podjetji ter se posvečajo težavam v posameznih regijah (endogeni pristop) (Nared et al. 2020).

Danes je za upravljanje regionalnega razvoja pristojno Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj, nekdanja Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko.
V Sloveniji imamo 12 razvojnih regij (in dve kohezijski), razvoj pa v vsaki od njih spremlja, pripravlja, usklajuje in vrednoti regionalna razvojna agencija (Gov.si, *Regionalni razvoj, 2023).*

Regionalni razvoj Slovenije danes

Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj v Sloveniji kot prednostna območja za razvoj navaja (Gov.si, *Regionalni razvoj,* 2023):

- Pomursko regijo,
- neprivilegirane obmejne regije,
- neprivilegirane regije z visoko stopnjo nezaposlenosti,
- regije, v katerih živita madžarska ali italijanska manjšina,
- regije, v katerih živijo Romi.

Glavni cilji uravnoteženega regionalnega razvoja so povečanje gospodarskega, okoljskega in družbenega kapitala v razvojnih regijah ter hkrati povečanje njegove učinkovitosti v smislu konkurenčnosti gospodarstva, kakovosti življenja in trajnostne rabe naravnih virov, odprava strukturnih težav na problemskih območjih

in zmanjševanje njihovega razvojnega zaostanka ter uresničevanje in krepitev razvojnih potencialov slovenskih regij z mednarodnim sodelovanjem (Gov.si, *Regionalni razvoj,* 2023).

Cilji politik za razvoj Slovenije za obdobje 2021–2027 (Gov.si, Evropska kohezijska politika):

- konkurenčnejša in pametnejša Slovenija (razvoj in izboljšanje raziskovalne in inovacijske zmogljivosti ter uvajanje naprednih tehnologij, izkoriščanje prednosti digitalizacije za državljane, podjetja, raziskovalne organizacije in javne organe, krepitev trajnostne rasti in konkurenčnosti malih in srednje velikih podjetij (MSP) ter ustvarjanje delovnih mest v MSP, med drugim s produktivnimi naložbami, razvoj znanj in spretnosti za pametno specializacijo, industrijski prehod in podjetništvo, izboljšanje digitalne povezljivosti),
- bolj zelena, nizkoogljična Slovenija (podpora zelenemu prehodu, vlaganje v obnovljive vire energije in zmanjševanje ogljičnega odtisa), bolj povezana Slovenija (razvoj in krepitev trajnostne, pametne nacionalne, regionalne in lokalne mobilnosti),
- bolj socialna in vključujoča Slovenija (posodabljanje institucij, prilagajanje delavcev, izboljšanje dostopa do zaposlitev, zlasti za mlade),
- Slovenija, ki je bližje državljanom (spodbujanje celostnega in vključujočega socialnega, gospodarskega in okoljskega razvoja, kulture, naravne dediščine, trajnostnega turizma in varnosti),
- Slovenija za pravični prehod (podpora zelenemu prehodu premogovniških regij).

Delovanje regionalnih razvojnih agencij v Sloveniji

Regionalne razvojne agencije delujejo kot povezovalke akterjev na lokalni, regijski, nacionalni in mednarodni ravni. V Sloveniji je bilo za namene medregijskega sodelovanja in usklajenega sistema delovanja leta 2002 ustanovljeno Združenje regionalnih razvojnih agencij.

Regionalna razvojna agencija Gorenjske povezuje mnogo institucij te regije in je z njihovim sodelovanjem v obdobju 2010–2020 izvedla 34 regionalnih projektov in še 38 mednarodnih med letoma 2015 in 2020. Razvojna agencija BCS Kranj že več let

sodeluje predvsem z organizacijami iz avstrijske Koroške, tako pa skupaj pripomorejo k razvoju regij (Nared et al. 2021).

Med letoma 2017 in 2020 je BCS Kranj tako uspešno vodila projekt Alpe Adria Karavanke, ki je pridobil tudi financiranje iz evropskega sklada. Z učinkovitim mednarodnim sodelovanjem so tako pripomogli k trajnostnemu turističnemu razvoju na območju Karavank, pri čemer je bil poudarek predvsem na razvoju športnega turizma (Nared et al. 2021).

Na območju osrednje slovenske regije deluje Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije (RRA LUR). Je agencija, ki spodbuja gospodarski razvoj, interdisciplinarno sodelovanje in promocijo regije, skrbi za trajnostni razvoj, preudarno rabo naravnih virov in prostora ter skrbi za izkoriščenost ustvarjalnega potenciala in dostopnost uporabnikom prijaznih javnih storitev. Regionalne razvojne agencije tako po svetu prispevajo k nadaljnjemu razvoju regij.

RRA LUR je že izvajala programe štipendiranja, upravljanja opuščenih zgodovinskih znamenitosti, reševala je težave na področju mobilnosti, izvajala programe podpore podjetništvu, promovirala turizem ter izvajala projekte obnovitve in ohranjanja mokrotnih habitatov na območju Ljubljanskega barja (RRA LUR, *O nas,* 2025).

RRA LUR je imela pomembno vlogo pri trajnostnem razvoju, kar je Ljubljani kot prvi v nekdanji socialistični državi prislužilo naziv Evropska zelena prestolnica 2016. Sodelovanje z občino in drugimi organizacijami je močno pripomoglo k razvoju ljubljanske regije, saj so institucije med seboj sodelovale namesto tekmovale. Izkazalo se je, da medsektorsko sodelovanje in sodelovanje s sveti prinaša dobre rezultate in uspešen trajnostni razvoj (Dimitrovska Andrews et al. 2024).

V Sloveniji je k regionalnemu razvoju močno pripomogla evropska kohezijska politika, ki je v programskem obdobju 2014–2020, ki se je izteklo leta 2023, za razvoj slovenskih regij namenila 3,3 milijarde evrov. Prav tako je bilo za obdobje 2021–2027 državi namenjenih 3,2 milijarde evrov evropskih kohezijskih sredstev. Sredstva bodo v prihodnjem obdobju razdeljena med pet ciljev in za pomoč pri zelenem prehodu dveh premogovniških regij (Gov.si, *Evropska kohezijska politika,* 2023).

2.2 Kako regionalne razvojne agencije podpirajo podjetništvo

Za razvoj ali ohranitev življenjskega standarda regije je izrednega pomena industrija oziroma podjetja, ki zagotavljajo delovna mesta v regiji in spodbujajo vlaganje kapitala v izboljšanje življenjskega standarda (zdravstvo, šolstvo, šport itd.). Po izgubi glavne industrije v regijah te večinoma močno nazadujejo in si nato kljub pomoči stežka opomorejo. Zato je za regije pomembna raznolika industrija in več podjetji, ki zagotavljajo delovna mesta, spodbujajo inovacije in vlagajo v nadaljnji razvoj regije.

Nova podjetja ustanavljajo podjetniki, to so ljudje ali institucije, ki dodajo vrednost z ustvarjanjem ali širitvijo gospodarske aktivnosti ali pa izkoristijo nove trge, procese ali izdelke za večjo zmožnost tekmovanja na trgu. Da se nova podjetja lahko ustanovijo in obdržijo, so zanje podporne organizacije/okolja ključnega pomena. Čeprav mlada podjetja na začetku ustvarijo več delovnih mest kot že uveljavljena podjetja, večina teh delovnih mest kmalu izgine, saj se večina novih podjetji zapre že po petih letih.

V Združenih državah Amerike je bilo oblikovanih več državnih programov za podporo novim podjetjem in novim podjetnikom, predvsem znanstveno-tehnološko intenzivnim podjetjem, ki so pogosto najuspešnejša nova podjetja in močno pripomorejo k gospodarskem razvoju regije (Lawhorn & Levin, 2024).

Podjetniški namen se pogosto opisuje s teorijo načrtovanega vedenja, pri kateri prepričanja glede podjetniškega vedenja, norme in občutek nadzora nad vedenjem določajo, ali se bo nekdo dejansko obnašal podjetniško, podoben model pa je tudi t. i. MOA, pri katerem so dejavniki motivacija (koliko posameznika privlači vedenje), ovire (kako okolje spodbuja ali otežuje vedenje) in samozavest (ali posameznik zaupa v svoje znanje in verjame v svoje sposobnosti) (Gaspar & Mota, 2021).

Odnos mladih do podjetništva

Gaspar & Mota (2021) ugotavljata, da največ študentov v zadnjem letu študija namerava odpreti podjetje kasneje v svoji karieri, podoben delež namerava odpreti podjetje v kratkem, drugi pa nikoli. Delež študentov, ki nikoli ne želijo odpreti svojega podjetja, je v zadnjem desetletju upadel, a je vseeno pomembno raziskati

razloge, zakaj ne želijo biti podjetniki. Študente, ki ne želijo odpreti svojega podjetja, sta primerjala s tistimi, ki to nameravajo storiti.

Kljub temu, da so se študentje izobrazili o podjetništvu in o tem, kako odpreti podjetje, se je izkazalo, da so glavni razlogi za to, da podjetja ne bi odprli, nezaupanje v lastno znanje in sposobnosti ter to, da vidijo ovire pri odprtju podjetja kot bolj nepremagljive kot študenti, ki imajo podjetniške ambicije. Ti študentje tudi nimajo želje oziroma motivacije odpreti podjetje. V nasprotju s študenti, ki imajo podjetniške ambicije, sta zanje pomembnejša več prostega časa in fiksni urnik, kot pa želja biti sam svoj šef, reševati izzive ali ustvariti nekaj novega; bolj jih skrbi standard življenja, manj zaupajo svojim podjetniškim sposobnostim in izzive vidijo kot prevelike.

Da bi podjetniški duh vzbudili v več ljudeh, je treba študente bolj izobraziti, odpraviti njihove strahove glede premagovanja ovir, povečati njihovo zaupanje v lastne podjetniške sposobnosti in jim pokazati več nagrad, ki jih prinaša podjetništvo (Gaspar & Mota, 2021).

Na mladih svet stoji, zato so podjetništvo, podjetniške ambicije, podpiranje podjetništva ter izobraževanje o podjetništvu in spodbujanje podjetniškega vedenja pri mladih ključnega pomena za nadaljnji razvoj regij in tehnologije, zagotavljanje delovnih mest in ohranjanje ali izboljšanje življenjskega standarda. Razlogi, zakaj mladi ne postanejo podjetniki, so tako osebni kot socialni.

Iz vseh držav EU bi se za samozaposlitev odločilo 41,2 % mladih v primerjavi z 52,3 %, ki bi raje delali kot delojemalci. Med razlogi, zakaj bi raje imeli klasično zaposlitev, mladi kot najpomembnejše navajajo redne in stabilne dohodke ter zaposlitveno varnost, pa tudi stalen delovni urnik, dostop do socialne zaščite, pomanjkanje podjetniških idej, pomanjkanje sredstev/financ za samozaposlitev, pomanjkanje znanj in sposobnosti, birokracijo, pravne in socialne posledice neuspeha in to, da investitorji mladih podjetnikov ne jemljejo resno.

Mladi, ki pa si želijo biti podjetniki, pa kot glavno izpostavljajo svobodo »biti sam svoj šef«, boljše prihodke, izkoriščanje poslovnih priložnosti/ideje, svobodo izbire kraja in časa dela, osebno rast, željo po hitrem zaslužku, ugodno gospodarsko klimo, željo po pozitivnem vplivu in/ali to, da že imajo samozaposlene družinske člane ali prijatelje.

Pri njihovih ciljih se razlikuje med osebnimi in poklicnimi cilji (obogateti, imeti službo, ki so jo ustvarili sami, slediti svojim interesom, uresničiti inovativne ideje, vključevati zaposlene v odločitve o podjetju) ter družbenimi cilji (podpirati svojo državo/regijo, zaposlovati ljudi, ki so izključeni s trga dela, dosegati družbene ali okoljske cilje, narediti pozitiven vtis na svet, ustvariti nova delovna mesta).

Mladi se pravzaprav zavedajo pomembnosti pomoči pri razvijanju podjetniških idej in si želijo podpore predvsem pri naslednjih sklopih (Boldureanu et al., 2024):

- *izobraževalna podpora*: podpora pri razvoju poslovnega načrta, mentorstvo izkušenih podjetnikov in izobraževanje/usposabljanje,
- *pravna podpora*: podpora pri pravnih zahtevah in podpora pri davčnih zahtevah,
- *finančna podpora*: mikrofinančna podpora, klasično posojilo in podpora v obliki nepovratnih sredstev in skladov,
- *tržna podpora:* podpora pri iskanju strank in dobaviteljev ter podpora pri oglaševanju izdelkov ali storitev.

Mladi nameravajo financirati svoja podjetja prek lastnih prihrankov, bank, družine/prijateljev, trenutnega dohodka, javnih zavodov, ponudnikov mikrofinanciranja, naložb tveganega kapitala (ang. venture capital), podjetniških inkubatorjev in/ali množičnega financiranja (ang. crowdfunding).

V raziskavi so primerjali dejavnike motivacije, cilja in podpore med mladimi iz vseh držav EU na eni strani in mladimi iz Romunije na drugi strani, pri čemer so bile ugotovljene razlike, ki jih lahko pripišemo kulturi in razliki v razvitosti regij, iz katerih so prihajali udeleženci raziskave, kar kaže na pomembnost prilagajanja podpore posamezni regiji. Tako je bila glavna motivacija romunskih udeležencev podpora države/regije, udeležencev iz EU27 pa bogastvo, inoviranje, ustvarjanje in razvoj (Boldureanu et al., 2024).

Kdo postane podjetnik

Curtin et al. (2024) se osredotočajo na osebna prepričanja in lastnosti podjetnikov, raziskujejo, kaj njim pomeni uspeh in kako se njihov odnos razlikuje od ostale populacije ter kako jim to daje prednost pri uspehu v podjetništvu. Za kategorizacijo vrednot je bil uporabljen Schwarzev sistem motivacijskih vrednot (Schwarz, 1994):

- *moč:* status, prestiž, nadzor nad drugimi,
- *dosežek:* osebni uspeh v skladu s standardi družbe,
- *hedonizem:* zadovoljstvo, hvaležnost zase,
- *stimulacija:* razburljivost, novosti, izzivi,
- *samousmerjenost:* neodvisnost razmišljanja, ustvarjalnost, aktivno delovanje,
- *univerzalizem:* razumevanje, spoštovanje, tolerantnost, zaščita dobrobiti vseh,
- *dobronamernost:* ohranjanje in izboljšanje počutja ljudi, s katerimi so pogosto v stiku,
- *tradicija:* spoštovanje, predanost in sprejemanje navad, ki ohranjajo tradicionalno kulturo,
- *skladnost/konformnost:* omejitev dejanj, nagnjenj in impulzov, ki bi lahko vznemirili ali škodovali drugim in kršili družbena pričakovanja ali norme,
- *varnost:* varnost, harmonija, stabilnost družbe, odnosov in sebe.

Vrednote podjetnikov so nato primerjali z vrednotami splošne populacije na Irskem in pričakovanimi vrednotami, ki naj bi jih imeli podjetniki, kot jih ocenjuje splošna populacija na Irskem. Pri podjetnikih se je pričakovala manjša moč vrednot varnosti, skladnosti, tradicije, dobronamernosti in univerzalizma in večja moč vrednot moči, dosežka, hedonizma, stimulacije in samousmerjenosti. Zanimivo je, da so bile vrednote podjetnikov večinoma skladne z vrednotami splošne populacije, manjšo vrednost so podjetniki pripisali le varnosti, skladnosti in tradiciji, večjo pa stimulaciji in samousmerjenosti. V nasprotju s prepričanjem irske populacije podjetniki univerzalizem in dobronamernost, oba po pričakovanjih nižja pri podjetnikih, in uspeh, po pričakovanjih višji pri podjetnikih, vrednotijo enako kot splošna populacija, kar je dobro, saj pomeni, da ima večina posameznikov sposobnost, da postanejo podjetniki (Curtin et al., 2024).

Kako na podjetništvo vplivajo univerze

Promoviranje podjetništva in izobraževanje študentov, perspektivnih podjetnikov, je pomembno za razvoj regij, saj ko v regiji ni dovolj podjetij, glavno vlogo za razvoj regije prevzamejo univerze. Univerze imajo ogromno izobraženega kadra, ki ga je za razvoj tehnologij industrije treba usmeriti v inovativno in poslovno mišljenje. Z delom v laboratoriju ali pri razvijanju idej v poslovnih inkubatorjih imajo študentje priložnost odpreti svoje podjetje, ki bo tako ustvarilo nova delovna mesta in

pripomoglo k nadaljnjemu razvoju. Hkrati pa lahko samo sodelovanje med univerzami in že ustanovljenimi podjetji pripomore k prenosu znanj in uvedbi novih tehnologij, ki dajejo podjetju prednost na trgu. V regijah, kjer primanjkuje podjetij, so regionalni sistemi za inovacije manj učinkoviti in sodelovanje z univerzami še toliko pomembnejše (Kindt et al. 2022).

Da bi se povečalo število podjetnikov, jih je treba primerno izobraziti, z vključevanjem modelov poučevanja, ki temeljijo na kompetencah, pa lahko povečamo število študentov, ki bodo po končanju študija ustanovili svoje podjetje. Pri modelu učenja kompetenc je poudarek na razvoju kompetenc in znanja na ustvarjalen način, ki spodbuja razvoj, prilagajanje znanja določeni situaciji, pedagoških metodah, ki temeljijo na sodelovanju, in uporabi obrazcev za samoocenjevanje. Model učenja kompetenc je učinkovitejši za učenje podjetništva, saj se študenti učijo reševanja realnih problemov. Prilagajanje metod učenja modelu učenja kompetenc bi lahko izboljšalo podjetniško mišljenje, povečalo podjetniške ambicije in izboljšalo uspešnost podjetij (Arendt et al., 2025).

Študentje so kot najpomembnejše načine učenja podjetništva izpostavili podjetniške inkubatorje in razvoj produktov, metodi, ki se osredotočata na delo študentov in jim pomagata pridobiti izkušnje. Za študente je učilnica pravi prostor za učenje podjetništva, razvoj domišljije in inovativnega razmišljanja ter gradnjo strategij. Univerze študente ustrezno pripravijo za kariero v podjetništvu, podpirajo študente podjetnike, študentske organizacije pa pomagajo pri spodbujanju podjetništva in razvoju novih produktov. Med najučinkovitejše so študenti uvrstili razvijanje podjetniških spretnosti, pridobili so znanje, kompetence in spretnosti pri predmetih podjetništva, pridobili so boljše razumevanje podjetništva, se naučili, kako pripraviti in razviti poslovni načrt ter kako patentirati izdelke in registrirati podjetje (Twaňo, 2024).

He (2025) predpostavlja pomembnost sodelovanja med univerzami in lokalnimi organizacijami za strateško podporo inovacijam in podjetništvu študentov. Izobraževanje o podjetništvu zahteva sistemski pristop za najučinkovitejše dolgoročne rezultate. Za dobro sodelovanje in spodbujanje podjetništva morajo univerze in podjetja:

– poudarjati sistemsko sodelovanje,

- ustanoviti stalna telesa za inovacije in podjetništvo,
- vzpostaviti upravo, ki bo vse storitve na področju inovacij in podjetništva zagotavljala na enem mestu (vzpostavitev jamstvenega sklada za inovacije in podjetništvo, vzpostavitev mehanizma za lajšanje posledic propada podjetja, vzpostavitev poslovnih partnerstev, vzpostavitev mehanizma za koordinacijo in komunikacijo z nadzorniki, vzpostavitev inkubacijskega mehanizma, vzpostavitev sistema za spodbujanje podjetništva, vzpostavitev varnostnega mehanizma več spremenljivk, vzpostavitev celovitega inovativnega in originalnega mehanizma).

Sodelovanje s šolstvom in raziskovalnimi inštituti je tudi načrt razvoja brazilske regije Acre. Brazilija je naredila velik napredek v razvoju, a se kot večina držav še vedno sooča s problematiko neenakomernega razvoja regij. Ena izmed takih regij je tudi regija Acre, ki leži na severozahodu države ob meji s Perujem in Bolivijo ter je ena najbolj oddaljenih, revnih regij s starajočim se prebivalstvom, ki se je v času epidemije virusa COVID-19 soočalo z velikimi zdravstvenimi težavami zaradi oviranega dostopa do zdravljenja in neustrezne infrastrukture. Epidemija je še jasneje pokazala nevarnosti slabega razvoja regije in poudarila pomembnost izboljšanja infrastrukture in tehnologije ter s tem življenjskega standarda (Mendes et al., 2024).

Brazilija namerava izboljšati razvoj te regije z ustanovitvijo tehnološkega parka, v katerem bi lahko sodelovali podjetja in univerze, kar dokazano vodi do večjega števila podjetnikov, razvoja tehnologije, ustvarjanja novih delovnih mest, priseljevanja novih prebivalcev v regijo, poveča bogastvo regije in izboljša investicijske možnosti. Znanstveniki so zato izdelali unikaten načrt regionalnega razvoja za regijo Acre, kar naj bi po izkušnjah pripomoglo k dolgoročnemu trajnostnemu razvoju regije (Bender et al., 2024, in Mendes et al., 2024).

Kako inženirje prepričamo za vstop v podjetništvo

Edino z razvojem in uvedbo trajnostnih tehnologij lahko dosežemo trajnostni razvoj. Da lahko inženirji postanejo trajnostni podjetniki, potrebujejo spretnosti podjetništva, sodelovanja, okoljevarstva in družbene odgovornosti (Nwankwo et al., 2025).

Podjetniške spretnosti:

- sposobnost uvajanja naravnih rešitev za razvoj izdelkov,
- sposobnost ustvarjalnega razmišljanja za trajnostni razvoj,
- razumevanje trajnostnih financ in računovodske prakse za trajnostno razvoj,
- sposobnost uvajanja trajnostne tehnologije in inovacij,
- sposobnost upravljanja dobavnih verig za trajnostni razvoj,
- spretnosti na področju sistemskega razmišljanja za razumevanje kompleksnih trajnostnih izzivov,
- sposobnost oblikovanja poslovnih modelov, s katerimi se uravnotežijo ekonomska, družbena in okolijska trajnost.

Okoljevarstvene spretnosti:

- sposobnost ublažitve okoljskih tveganj,
- sposobnost izkoriščanja sistemov in obnovljivih virov energije,
- spretnosti za razumevanje okoljskega vpliva izdelka skozi njegov celotni življenjski cikel,
- sposobnost uporabe strategij, ki zmanjšujejo emisije toplogrednih plinov,
- sposobnost optimizacije uporabe virov za trajnostni razvoj,
- sposobnost oblikovanja sistemov, ki zmanjšujejo okoljsko škodo,
- sposobnost uporabe trajnostnih tehnologij za reševanje okoljskih izzivov.

Sposobnosti sodelovanja:

- sposobnost sodelovanja z deležniki,
- sposobnost vključevanja in spodbujanja lokalnih skupnosti k trajnostnemu razvoju,
- sposobnost vodenja v zahtevnih okoljih,
- sposobnost ohranjanja zaupanja deležnikov,
- sposobnost reševanja konfliktov med deležniki,
- sposobnost vodenja razprav in pogajanj z deležniki,
- sposobnost sodelovanja z zainteresiranimi stranmi za sooblikovanje trajnostnih rešitev.

Sposobnosti družbene odgovornosti:

- razumevanje načel družbene enakosti,
- sposobnost razvoja inovativnih rešitev za družbene težave,
- spretnosti pri vključevanju deležnikov v trajnostno razvojno odločanje,
- sposobnost spodbujanja socialne vključenosti,
- sposobnost učinkovitega dela z različnimi kulturnimi skupinami in motiviranimi stranmi,
- sposobnost vodenja projektov, ki koristijo lokalnim skupnostim,
- sposobnost razumevanja pravice in strategije sodelovanja domorodnih ljudstev.

Da bi zagotovili potrebne sposobnosti inženirjev, bi bilo dobro zagotoviti programe, ki bi jim pomagali pri uspešni ustanovitvi in razvoju trajnostnega podjetja. To bi bila mentorstva, pri katerih bi izkušeni podjetniki pomagali pridobiti potrebne podjetniške spretnosti, pa tudi vključitev predmetov o podjetništvu, trajnostnem razvoju in okoljevarstvu v predmetnik inženirskega izobraževanja. Inženirska združenja, institucije in drugi deležniki morajo spodbujati projekte in študente, ki se trudijo reševati izzive trajnostnega razvoja, ter spodbujati inženirje k sodelovanju pri projektih, ki jim bodo omogočili razvoj družbene odgovornosti (Nwankwo et al., 2025).

Sodelovanje že od univerze naprej

Znanstveniki močno vplivajo na preobrazbo gospodarstva regije, ko izstopijo iz svojih klasičnih vlog ustvarjalcev znanja in izobraževalcev. Prav znanstveniki so bili tisti, ki so spodnjeavstrijsko regijo uspešno postavili na pot bioekonomije. Za razvoj bioekonomije je bila potrebna tako uvožena kot ustvarjena mobilizacija, pa tudi sodelovanje ljudi, institucij in industrije.

Pomemben korak k razvoju bioekonomije v tej specifični regiji je bila ustanovitev oddelka za agrobiotehnologijo (IFA), selitev dunajskih univerz in raziskovalnih inštitutov ter razvoj novih univerzitetnih programov v regiji. Oddelek IFA se je osredotočil na uporabne raziskave in zunanje financiranje, kar je zahtevalo sodelovanje z industrijo. Pokazale so se razlike med aktivnostmi industrije in raziskovalcev, zato je bilo ustanovljenih več institucij, namenjenih spodbujanju

sodelovanja med znanstveniki in industrijo ter nagrajevanju zaposlovanja usposobljenih diplomantov. Z razvojem raziskav na področju biomas in povečanjem interesa za regijo sta bila tam ustanovljena univerza in raziskovalni center Tulln, financirana s strani države, to pa je v regijo pritegnilo še več dunajskih fakultet s tega področja.

Raziskovalni center je postal prepoznaven po znanju o lesnih tehnologijah ter uporabi obnovljivih virov in industrijskih procesov. To je še izboljšalo povezave z industrijo in omogočilo prenos znanja v regionalna podjetja. Dobro razvita industrija, prenos znanja in možnosti financiranja so v regijo privabili zagonska podjetja, ki se ukvarjajo s specifičnimi inovacijami na področju obnovljivih virov. Vse to je spodbudilo interes regionalnih predstavnikov, ki so poiskali podporo v mednarodnih programih. S sprejetjem Zelenega dogovora EU in bioekonomske strategije EU so se nato še povečali investicije in zanimanje za regijo, tako da so se prav tu razvile nove tehnologije in prelomne inovacije.

Znanstveniki imajo tako pomembno vlogo pri regionalnem razvoju, saj zagotavljajo znanje in strategije za endogeni razvoj. Zato je spodbujanje znanstvenikov k aktivnemu sodelovanju in ne le k prenosu znanja primeren korak za sprejetje zakonodaje in politike za ekonomsko ogrožene regije (Giustolisi, 2024).

Državljanom EU so namenjeni programi pomoči in financiranja za spodbujanje razvoja podjetništva. Za podporo inovativnim podjetnikom je namenjen tretji steber programa Obzorje Evropa, to je Evropski svet za inovacije (EIC). Za zagonska podjetja ter mala in srednja podjetja zagotavlja pomoč od zgodnjih raziskav naprej, jim pomaga pridobiti zasebno financiranje in razširiti delovanje, da lahko podjetja prelomne ideje uresničijo na trgu (European Innovation Council, *About the European Innovation Council,* n.d).

2.3 Pomen tehnologije za razvoj regije

Sprejetje in uvajanje novih tehnologi pripomore k večji konkurenčnosti podjetja na trgu, olajša delo zaposlenih z avtomatizacijo postopkov, omogoči hitrejše/boljše analize, rešuje težave pri delu na daljavo in izboljša produktivnost. S sprejetjem tehnologij se tudi povrnejo stroški investicij. V današnjem času je za razvoj regij ključno sprejetje novih digitalnih tehnologij. To je predvsem v manj razvitih državah

omejeno zaradi pomankanja investicij in digitalne pismenosti za reševanje problemov, zato je treba razviti sisteme, ki bodo reševali težave z uvajanjem novih tehnologij, kot so finančne težave ter težave z digitalno pismenostjo in varnostjo podatkov na spletu.

Model sprejetja tehnologije, ang. »Technology Acceptance Model« (TAM), opisuje proces in vplive na sprejetje tehnologije. Da bo tehnologija sprejeta, jo morajo uporabniki videti kot uporabno in enostavno za uporabo, tako pa se spremeni njihov odnos do uporabe, da se začnejo pripravljati na uporabo in nato začnejo tehnologijo dejansko uporabljati. Da lahko podjetja najbolje izkoristijo uvajanje novih tehnologij, morajo biti med prvimi na trgu, ki so te tehnologije prevzeli. To jim da največ prednosti na trgu, zato je dobro, da se podjetniki dobro zavedajo prednosti in da so odprti za sprejetje tehnologij.

Ključni dejavniki, ki vplivajo na sprejetje tehnologije, so (Kanojia, 2024):

- *relativna prednost:* tehnologija bo sprejeta, če velja za boljšo od alternative: z ekonomskega vidika, z vidika udobja ali kot statusni simbol,
- *kompatibilnost:* tehnologija mora biti skladna z vrednotami, normami in drugimi kulturnimi značilnostmi populacije,
- *kompleksnost:* tehnologija mora biti enostavna za uporabo v vsakodnevnem življenju, imeti mora intuitiven uporabniški vmesnik in malo zaporednih postopkov,
- *preizkus:* možnost preizkusa nove tehnologije v kontroliranem okolju, kjer uporabniki iz prve roke vidijo uporabnost tehnologije,
- *prepoznavnost:* nove tehnologije morajo biti vidne oziroma se morajo promovirati.

V današnjem času se pojavlja vse več tehnologij, ki jih lahko podjetja uporabijo za izboljšanje podjetniške izkušnje in povečanje uspeha podjetja, in sicer so to večinoma tehnologije, ki izhajajo iz digitalne preobrazbe (prevajanje tradicionalno analognih procesov v digitalne) (Kanojia, 2024):

- *umetna inteligenca (UI):* uporaba za analizo podatkov, uporaba klepetalnih robotov za pomoč strankam, sposobnost prilagajanja potrebam strank,

- *internet stvari (IoT):* ustvarjanje pametnega delovnega mesta z zbiranjem podatkov in avtomatizacijo procesov, uporaba različnih pripomočkov za izboljšanje produktivnosti,
- *veriga blokov (ang. blockchain):* uporaba za več kot le kripto valute, omogoča transparentne transakcije dokumentov,
- *računalništvo v oblaku (ang. cloud computing):* zniža stroške vlaganja v infrastrukturo IT, omogoča dostop do datotek tudi na daljavo,
- *zasebnost in kibernetska varnost:* zaščita podjetij pred kibernetskimi napadi, ščiti podatke in omogoča varne transakcije med podjetjem in kupci na spletu,
- *digitalni marketing:* poveča trg podjetja, z njim lahko dosežemo večjo prepoznavnost podjetja, pridobimo stranke, ki s klasičnimi metodami marketinga nikoli ne bi vedele za podjetje, zmanjša ceno promoviranja,
- *orodja za delo od doma:* omogočajo lažje in bolj organizirano delo na daljavo in sodelovanje s podjetji, ki niso v bližini,
- *podjetniška inteligenca:* obdelovanje podatkov v lažje razumljive oblike, za boljše izkoriščanje le-teh za izdelavo strategij in analiz,
- *E-poslovanje:* uporaba za izboljšanje nakupovalne izkušnje prek spleta,
- *trajnostne rešitve:* za zmanjševanje vpliva na okolje in zmanjšanje ogljičnega odtisa.

Med epidemijo COVID-19 je bila uporaba novih tehnologij in inovacij nujna za preživetje podjetij. Tradicionalne metode vodenja in dela so bile onemogočene in le podjetja, ki so hitro prevzela načela digitalne preobrazbe, so se znašla v novem načinu poslovanja. Podjetja, ki so bila že pred pandemijo digitalizirana, so bila bolj naklonjena sprejetju nove generacije tehnologij ter so tako imela boljše možnosti za rast in razvoj. Da lahko podjetja še po koncu pandemije nadaljujejo svojo rast, mora biti digitalna preobrazba stalna, saj se bosta le tako ohranili raven zadovoljstva strank in prednost pred konkurenco (Mishrif & Khan, 2023).

Sawar et al. (2024) so ugotovili pozitiven vpliv finančne pomoči, internetne pomoči in sprejetja tehnologije na finančni in nefinančni uspeh malih in srednjih podjetji. Za podjetja sta digitalna nepismenost in cena uvajanja novih tehnologij največja ovira za rast in razvoj.

Regionalne razvojne agencije lahko tako s podporo sprejetju novih tehnologij močno pripomorejo k razvoju podjetij v regiji.

Na razvoj regije in število podjetnikov ne vpliva bogastvo regije, ampak stopnja digitalizacije in sprejetja tehnologije. Po pregledu 240 organizacij iz 22 držav EU so raziskovalci ugotovili, da bogastvo regije in podjetništvo nista vplivala drug na drugega. Na podjetništvo je vplival potencial regije za pametno organizacijo agencij, ki uporabljajo digitalna orodja, avtomatizacijo procesov in tehnologije umetne inteligence. Pametne organizacije in podjetja, ki so sprejela digitalizacijo, imajo nato prednost na trgu in v razvoju (Godlewska-Majkowska et al., 2023).

Nove tehnologije se uporabljajo tudi za aktiven razvoj še drugih vidikov regije, ne le poslovnega. Zaradi povečanja urbanizacije je bilo treba najti rešitev za težave zaradi pomankanja virov in prostora. Z uporabo tehnologije so bila ustvarjena t. i. pametna mesta, ki s pomočjo tehnologije rešujejo probleme mobilnosti, ekonomije, okolja, ljudi, življenja in vlade. Pametna mesta uporabljajo tehnologije digitalne preobrazbe, kot so veriženje blokov, internet stvari ter informacijska in komunikacijska tehnologija (Khashoggi & Mohammed, 2025).

Za dobro razvito in funkcionalno pametno mesto mora biti razvitih vseh šest področij pametnega razvoja (Khashoggi & Mohammed, 2025):

- *pametna ekonomija:* podjetništvo, inovativnost, produktivnost, tekmovalnost, povezanost,
- *pametno okolje:* zelena energija, zelene zgradbe, zeleno urbanistično načrtovanje, uporaba obnovljivih virov energije, pametna komunala,
- *pametno upravljanje:* sodelovanje, politike, transparentnost in odprtost podatkov, informacijske in komunikacijske tehnologije, e-uprava,
- *pametno življenje*: visok standard življenja, urejeno zdravstvo, šolstvo in kultura,
- *pametna mobilnost:* zanesljiv javni prevoz, možnost uporabe nemotornih prevoznih sredstev, v prevoz integrirane informacijske in komunikacijske tehnologije,
- *pametni ljudje:* aktivno sodelovanje, strpna družba, spodbujanje kulture, izboljšanje šolstva.

Preobrazba v pametna mesta je lahko zahtevna, še posebej v času krize, zato je pomembno razvijati vse stebre pametnih mest naenkrat (Khashoggi & Mohammed, 2025).

Priljubljen način načrtovanja urbanega razvoja in upravljanja je uporaba digitalnih dvojčkov. To so računalniški 3D-modeli mest, s katerimi lahko predstavimo in testiramo spremembe v okolju (Halegoua, 2025). S pomočjo digitalnih dvojčkov poskušajo raziskovalci v Avstriji ugotoviti, kako aplicirati tehnologije pametnih mest v manjših regijah. Na podlagi preteklih izvedb t. i. pametnih mest izdelajo algoritem, ki ga nato vpeljejo v digitalni dvojček manjšega mesta. S tem iščejo načine za trajnostni razvoj regij (Pereira, 2024).

V Grčiji so raziskovalci razvili digitalni model za regionalni razvoj, v katerega je možno vstaviti regijo in nato opazovati njen razvoj ob spreminjanju spremenljivk. Samara et al. (2023) so v matematični model vstavili dve med seboj različni grški regiji, ki sta se razlikovali predvsem po stopnji BDP in številu prebivalcev. S spreminjanjem spremenljivk lahko vidimo, kako uvajanje pametnih tehnologij vpliva na razvoj in inovacije. Pristojni za razvoj lahko te modele uporabljajo za analizo in vizualizacijo strategij in zakonov, kar jim omogoči sprejetje najučinkovitejših politik za razvoj regije.

2.4 Trajnostni razvoj

Leta 2015 so vse države članice Združenih narodov sprejele dokument Agenda za trajnostni razvoj do leta 2030. V dokumentu je bilo opredeljenih 17 ciljev (brez lakote, brez revščine, dobro zdravje, kvalitetna izobrazba, enakost spolov, čista voda in sanitarije, cenovno dostopna in čista energija, dobre službe in gospodarska rast, industrija, inovacije in infrastruktura, zmanjšanje neenakosti, trajnostna mesta in družbe, odgovorna proizvodnja in poraba, varovanje okolja, življenje pod vodo, življenje na kopnem, mir, pravičnost in močne institucije, sodelovanje in partnerstva) iz petih kategorij: ljudje, planet, blaginja, mir in partnerstvo, da bi odpravili revščino in lakoto, zaščitili planet pred degradacijo, zagotovili trajnostni tehnološki, ekonomski in socialni razvoj ter omogočili mirno in pravično družbo.

Pomembnost trajnostnega razvoja se kaže tudi v sprejetju Evropskega zelenega dogovora, strategije, ki naj bi EU do leta 2050 pripeljala do cilja podnebne nevtralnosti, ki z vidika tehnologije spodbuja čisto industrijo. Zeleni načrt za industrijo želi vzpostaviti predvidljivo in enostavno regulativno okolje, izboljšati dostop do financiranja, izboljšati spretnosti in odpreti trg za odporne verige

preskrbe. Trenutno so glavne pobude za tehnologijo Akt o neto ničelni industriji, Akt o kritičnih surovinah in preoblikovanje trga električne energije.

Nove tehnologije so ne le orodja za izboljšanje produktivnosti, ampak tudi gonilo trajnostnega razvoja prihodnosti. Vpeljava novih tehnologij se je v veliko primerih izkazala kot dobro orodje razvoja in gospodarske rasti. Uporaba tehnologij, kot so UI, internet stvari, analiza velepodatkov in veriženje blokov, je pripomogla k razvoju pametnih trajnostnih mest, urbanističnemu načrtovanju, preoblikovanju upravljanja in preobrazbi turizma. Vpeljevanje tehnologij in digitalne infrastrukture izboljša življenjsko raven in poveča gospodarsko rast.

Tehnološki dosežki na področju trajnostne mobilnosti in infrastrukture so izboljšali transportne sisteme in digitalno infrastrukturo, kot sta vzpostavitev omrežij 5G in vpliv odprtokodnih platform na operacijske sisteme (Mehmood et al. 2024).

Cocu et al. (2025) ugotavljajo pozitiven vpliv inovativnih digitalnih orodij na podjetniško izobraževanje. Izobraževanje s pomočjo novih digitalnih tehnologij je omogočilo, da se je snov bolj prilagajala učencem, spodbujalo njihovo ustvarjalno razmišljanje ter jim zagotovilo okolje za boljše razumevanje trajnostnega in zelenega podjetništva. Podjetja že danes uporabljajo nove tehnologije za vključevanje okolju prijaznih praks v trajnostna podjetja. Ta orodja so pomembna, saj izboljšajo razumevanje težav trajnostnega in zelenega poslovanja, ti mladi pa bodo bolje opremljeni za reševanje izzivov zelenega podjetništva, ko bodo ustanavljali svoja podjetja. Izobraževanje o podjetništvu ter učenje veščin digitalne preobrazbe in uporabe novih tehnologij rešujeta problem digitalnega razkoraka med državami/regijami/ civilizacijami z dostopom do tehnologij in tistih brez dostopa.

Zeleno podjetništvo je nujno za doseganje ciljev trajnostnega razvoja. Zelena podjetja so podjetja, ki uporabljajo tehnologijo za zagotavljanje uspeha podjetništva, osredotočenega na trajnost. Poleg že prej omenjenih prednosti uporabe tehnologije je za trajnostni razvoj pomembna možnost ravnanja z odpadki in zmanjševanja odpadkov. Podjetja, ki so želela delovati po načelih zelenega podjetništva, so se soočala s težavami zaradi pomanjkanja infrastrukture in denarja, zato je treba prilagajati politiko in zagotavljati pomoč pri vzpostavitvi infrastrukture, ki jim bo to omogočila (Viona & Febby, 2025).

Z optimizacijo sistemov in procesov se ukvarja področje industrijskega inženirstva. Področje se je razvilo iz ciljev izboljšave učinkovitosti in natančnosti, danes pa se ukvarja z integriranjem trajnostnih načel. Inženirji imajo odgovornost, da vključujejo in izboljšujejo trajnostne procese, sisteme in tehnologije. Glavne naloge trajnostnega razvoja za inženirje so analizirati situacijo, pripraviti načrt delovanja, zmanjšati emisije, zmanjšati porabo energije, oblikovati nove produkte z vidika ekologije in se soočiti s problematiko industrijskih odpadkov (Pimenta et al., 2025).

2.5 Financiranje regionalnih razvojnih agencij

Za razvoj regij so nujno potrebne investicije. Ko regije same nimajo razvite industrije, da bi se lahko razvijale, je treba poiskati pomoč od zunaj. Za razvoj regij se pridobivajo sredstva od države in podjetij ali pa jim pri financiranju pomagajo regionalne razvojne agencije.

Leta 2022 je bilo v Ameriki s strani države financiranih 40 % raziskav, s strani podjetji pa 37 %. Večina sredstev se je porabila za eksperimentalni razvoj, nato za namenske raziskave, najmanj pa za osnovne raziskave. Leta 2022 so ZDA za osnovne raziskave porabile največ državnega denarja, odkar vodijo statistiko. Več so v osnovne raziskave vlagala tudi podjetja. Eksperimentalni razvoj in namenske raziskave so glavni dejavniki inovacij in razvoja izdelkov/tehnologij/storitev, saj ti prinašajo največ dobička in podjetju omogočajo večjo konkurenčnost na trgu.

Tako kot večina držav imajo tudi Združene države velike težave zaradi neenakomernega razvoja regij. Ameriška podjetja veliko vlagajo v razvoj in deli države z veliko podjetji in možnostmi sodelovanja z univerzami imajo zelo veliko produktivnost in dober razvoj, bolj oddaljene regije brez univerz in podjetij pa močno zaostajajo, saj jim primanjkuje sredstev za razvoj industrije, delovnih mest in družbene infrastrukture za celovit in trajnostni razvoj. Za pomoč pri razvoju je več institucij ZDA ustanovilo projekte za spodbujanje razvoja ter zagotavljanje pomoči malim in srednjim podjetjem (Lawhorn et al., 2023).

Za razvoj regij se je močno zavzela tudi Evropska unija. Ta izvaja več programov, namenjenih podpori regionalnemu razvoju in podjetništvu. S ciljem razvoja regij je leta 1975 nastal Evropski sklad za regionalni razvoj (ERDF), ki je eden glavnih orodij Evropske kohezijske politike, zavzema pa se za enakomernejši regijski razvoj in

izboljšanje življenjskega standarda v neprivilegiranih regijah. Pri tem sledi ciljem Evropske kohezijske politike. Podjetja lahko prek programov EU pridobijo financiranje in podporo pri izvajanju zelenega prehoda in digitalne preobrazbe. Da bi uresničili cilj odpornejše, konkurenčnejše, bolj vključujoče in demokratičnejše Evrope, lahko podjetja dobijo financiranje iz programa Obzorje Evropa (ang. Horizon Europe) (European Commission, *Horizon Europe, n.d.*).

Kljub finančni pomoči EU se nekatere manj gospodarsko razvite države še vedno soočajo z veliko in neenakomerno razvitostjo regij. Ena teh držav je Romunija, ki ima zelo različno razvite regije in devet neprofitnih regionalnih razvojnih agencij. Romunija ima premalo finančnih sredstev za nadaljnji razvoj regij, pri čemer bi bilo za vse regije skupaj potrebnih kar 12,3 milijarde EUR, Evropska kohezijska politika pa je vsaki regiji namenila v povprečju 1,4 milijarde EUR. Problem romunskih regij je pomanjkanje domačih podjetij, ki bi ustvarjala delovna mesta in vlagala v nadaljnji razvoj regij. Inovativnost in podjetništvo, ki ju v Romuniji primanjkuje, sta glavni gonili regionalnega razvoja ter izboljšanja moči, neodvisnosti in odpornosti regije. Za razvoj bi bilo tako treba okrepiti inovativnost regije in izboljšati načrte za regionalni razvoj (OECD, 2023).

3 Raziskava

Da bi spoznali delovanje regionalnih razvojnih agencij, smo opravili intervju s svetovalcem direktorice za podjetništvo in inovativnost Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije (RRA LUR), Dejanom Marinčičem. Kvalitativna metoda raziskave (polstrukturirani intervju) omogoča pridobitev najboljših odgovorov o samem delovanju in strategijah agencije. Cilji so bili predvsem ugotoviti, kako deluje agencija, kakšne projekte izvajajo oziroma so izvajali in kako podpirajo podjetništvo v Ljubljanski urbani regiji. Osredotočili smo se na vpliv razvoja tehnologije in na to, kako RRA LUR podpira uvajanje tehnoloških rešitev za trajnostni in zeleni prehod ter kako spodbuja podjetnike na področju tehnološkega razvoja.

Za pridobitev informacij smo izvedli polstrukturirani intervju, v okviru katerega smo po pregledu obstoječe literature predhodno pripravili seznam vprašanj. Intervju smo izvedli 13. maja 2025, ob 15. uri, s svetovalcem direktorice za podjetništvo in inovativnost regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije (RRA LUR)

Dejanom Marinčičem, in sicer prek platforme Microsoft Teams. Intervjuvanec je predhodno zaprosil za seznam vprašanj za intervju, med pogovorom je okvirno odgovoril na nekaj ključnih vprašanj in dodal nekaj pojasnil, nato pa čez nekaj dni poslal pisne odgovore na vsa vprašanja. Po prejetju odgovorov smo izvedli analizo.

3.1 Zapis intervjuja

Splošno o RRA LUR

Kaj je namen RRA LUR?

Intervjuvanec: Glavni namen Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije (RRA LUR) je skrb za skladen regionalni razvoj vseh 25 občin na območju regije in zagotavljanje sredstev za projekte, ki sledijo regionalnemu razvojnemu programu. Če smo bolj konkretni, pa je naš osrednji cilj omogočiti kvalitativni premik na bolje za širok krog deležnikov na različnih ravneh. Z našimi prizadevanji in aktivnostmi želimo izzive prihodnosti preoblikovati v razvojne priložnosti za višjo kakovost življenja ter za odgovorno in inovativno družbo. Agencija si tako prizadeva za usklajen razvoj na različnih področjih, vse od trajnostne mobilnosti, gospodarstva, s poudarkom na spodbujanju podjetništva, preudarne rabe virov, ohranjanja narave, dostopnosti javnih storitev do izkoriščenosti ustvarjalnega potenciala, kar odraža celovit pristop k regionalnemu razvoju.

Katere so glavne naloge RRA LUR?

Intervjuvanec: Glavne naloge RRA LUR vključujejo zagotavljanje sredstev, zastopanje interesov regije, ustvarjanje novih razvojnih priložnosti ter sodelovanje pri oblikovanju strategij in izvajanju projektov, ki pogosto služijo kot poligon za preizkušanje inovativnih rešitev. Agencija je odgovorna za načrtovanje in izvajanje regionalnega razvojnega programa, promocijo regije, pripravo skupnih razvojnih programov vseh 25 občin, razvijanje javno-zasebnih partnerstev, pridobivanje financiranja, pripravo strateških dokumentov ter koordinacijo projektov.

Kakšna je vloga in poslanstvo RRA LUR v okviru razvoja regije?

Intervjuvanec: Poslanstvo RRA LUR je »tlakovati pot za učinkovito realizacijo odgovorov na izzive prihodnosti« oziroma spreminjati te izzive v priložnosti za višjo kakovost življenja in inovativno družbo. Njena vloga je predvsem povezovalna, saj združuje 25 osrednjeslovenskih občin. Agencija deluje kot ugledna mednarodna partnerica, ki promovira regijo, obvešča o priložnostih in je nosilka regionalnega razvojnega programa, s čimer povezuje lokalno, regionalno in nacionalno raven.

Katere so vaše ključne strateške usmeritve za obdobje 2021–2027?

Intervjuvanec: Ključne strateške usmeritve RRA LUR za obdobje 2021–2027, opredeljene v Regionalnem razvojnem programu LUR (RRP LUR) 2021–2027 in nadgrajene v Regionalni inovacijski strategiji LUR 2030, so: **Ustvarjalna regija priložnosti** (trajnostno, inovativno gospodarstvo, krožno gospodarstvo), **Pametna regija po meri ljudi** (trg dela, izobraževanje, socialna infrastruktura, kakovost življenja) in **Zelena regija trajnostnih rešitev** (trajnostna mobilnost, prostorsko načrtovanje, trajnostno kmetijstvo, zelena infrastruktura, energija, podnebne spremembe, voda, odpadki). RRP LUR je bil potrjen maja 2022.

Na katere vidike regijskega razvoja se trenutno najbolj osredotočate?

Intervjuvanec: RRA LUR se trenutno osredotoča na vidike, ki izhajajo iz strateških usmeritev 2021–2027, kar se kaže v aktivnih projektih. Izstopajo področja trajnostne in inovativne mobilnosti (RCM LUR – Regijski center mobilnosti LUR, Javni sistem izposoje e-koles, TERRAIN – nadgradnje trajnostne mobilnosti in ustvarjanja pametnejših, bolj trajnostnih in zelenih rešitev za urbano prometno infrastrukturo, CulturalRoad – razvoj inovativnih metodologij in orodij na področju avtomatizirane mobilnosti, SMAPE – akcijski načrti somobilnosti, ProSUMP – izmenjava znanj in prenos dobrih praks na področju celostnih prometnih strategij), spodbujanje podjetništva in inovacij (PONI LUR – Podjetno nad izzive v Ljubljanski urbani regiji, GeneH – Center odličnosti za pospešitev inovacij v genski terapiji, TAAS – turistična izkušnja po metodi 360 stopinj) ter zeleni prehod in trajnostni razvoj (DiversE – Integracija ohranjanja biodiverzitete znotraj proizvodnje bioenergije za nizkoogljično energijo, CLEAR CITIES – izboljšanje politik upravljanja odpadkov, ECOLE – mreža eko industrijskih con za krepitev pametnega in krožnega

gospodarstva). Pomembna sta tudi prostorsko načrtovanje in podpora SPIRIT-u pri posodabljanju podatkov o poslovnih conah (SPOT GLOBAL+).

Kateri so trenutno prednostni projekti?

Intervjuvanec: Med trenutno prednostne projekte RRA LUR vsekakor spada priprava Regijskega prostorskega plana – dokumenta, katerega ključna vloga je, da se z njim občine uskladijo in določijo zasnove prostorskih ureditev lokalnega pomena, ki segajo na območje več občin ali vplivajo na razvoj več občin. Na področju podjetništva bi izpostavili PONI LUR 2023–2028, na področju mobilnosti Regijski center mobilnosti LUR, vzpostavitev regijskega sistema javne izposoje e-koles ter projekt TERRAIN. Na področju visokotehnoloških inovacij izstopa GeneH, trajnostne cilje obravnavajo CLEAR CITIES, DiversE in ECOLE, mednarodno konkurenčnost SPOT GLOBAL+ , digitalizacijo turizma pa TAAS.

Kako izbirate med različnimi razvojnimi prioritetami?

RRA LUR izbira razvojne prioritete na podlagi strateške presoje regionalnih značilnosti, primerjalnih prednosti in razvojnih razlik, obsežnega posvetovanja z deležniki (občine, gospodarstvo, NVO) ter upoštevanja nacionalnih usmeritev in povratnih informacij vlade in pristojnega ministrstva za kohezijo in regionalni razvoj. Agencija zbira predloge regijskih projektov, ocenjuje naložbene potrebe ter ostaja odprta za nove predloge in ideje, ki jih je mogoče posredovati tudi prek spletnega obrazca, pri čemer upošteva cilje evropske kohezijske politike.

Delovaje RRA LUR

Kako vaša agencija podpira podjetništvo v LUR?

Intervjuvanec: RRA LUR podpira podjetništvo v LUR prek specifičnih projektov, kot je PONI LUR 2023–2028, ki nudi usposabljanje, štirimesečno zaposlitev in podporno okolje posameznikom s poslovno idejo, vključno s prostori za coworking. Posredno agencija krepi podjetniški ekosistem tudi s sodelovanjem v Tehnološkem parku Ljubljana in prek Regionalne inovacijske strategije LUR 2030.

Kakšne oblike pomoči ponujate podjetnikom (finančna, izobraževanja, mentorstva)?

Intervjuvanec: V okviru programa PONI LUR agencija ponuja predvsem izobraževanja (celovit program od ideje do poslovnega načrta), mentorstvo za pridobivanje vseh ključnih znanj in veščin, potrebnih za samostojno podjetniško pot (notranji in zunanji mentorji, strokovnjaki, podjetniki), ter uporabo fizične infrastrukture (prostori za coworking). Posebnost je tudi zaposlitev udeležencev za štiri mesece, kar pomeni posredno finančno podporo. Neposredna finančna pomoč v obliki nepovratnih sredstev v okviru PONI LUR ni primarna oblika podpore, projekt pa sofinancirata RS in EU.

Kdaj se začne podpora podjetnikom?

Intervjuvanec: Podpora podjetnikom v okviru programa PONI LUR se začne z vključitvijo v štirimesečni program, za katerega RRA LUR objavi javni razpis z roki za prijavo in datumi začetka. Razpis je objavljen dvakrat letno, tako da izbrani kandidati začnejo izobraževanje spomladi in jeseni.

Kaj morajo podjetniki narediti, da sploh lahko pridejo do podpore?

Intervjuvanec: Za dostop do podpore v programu PONI LUR morajo podjetniki imeti poslovno idejo, stalno ali začasno prebivališče v eni od občin LUR, biti zmožni podpisati pogodbo o zaposlitvi za štiri mesece z RRA LUR, predhodno ne smejo biti vključeni v programe PONI ali »Podjetno v svet podjetništva«, imeti morajo poravnane obveznosti do države in morajo vlogo oddati le v Osrednjeslovenski regiji. Prijava zahteva izpolnjen prijavni obrazec in življenjepis, skladno z navodili javnega razpisa. Uspešno pa mora kandidat, ki je oddal vlogo na javni razpis, predstaviti svojo poslovno idejo tudi štiričlanski strokovni komisiji. Tako komisija izmed vseh prijavljenih dvakrat letno izbere deset ali enajst kandidatov, ki se vključijo v program.

Izvajate podporo le mladim/zagonskim podjetjem ali tudi že uveljavljenim podjetjem?

Intervjuvanec: RRA LUR izvaja podporo tako novim podjetniškim pobudam kot potencialno tudi uveljavljenim podjetjem, vendar na različne načine. Program PONI LUR je izrecno namenjen posameznikom z idejo, da ustanovijo nova podjetja. Širše dejavnosti agencije in nekateri projekti za krožno gospodarstvo ali SPOT GLOBAL+ za poslovne cone pa lahko koristijo tudi uveljavljenim podjetjem, na primer pri inoviranju, internacionalizaciji ali zelenem prehodu. Splošne naloge, kot je priprava regionalnih razvojnih programov, prav tako izboljšujejo poslovno okolje za vse.

Ste že uspešno izvedli podporo podjetju?

Intervjuvanec: Da, zlasti prek programa PONI LUR, ki cilja na vsaj 30 % uspešnih prehodov udeležencev v samostojno podjetništvo. Primeri kažejo na uspešno izvajanje: udeleženci so znanja, pridobljena v programu, uporabili v pop-up trgovini Centra Rog, program PONI LUR 2020–2023 je bil uspešno zaključen, izobrazili smo 78 udeležencev in od teh jih je kar 37 odprlo svoje podjetje. Tako je bilo na novo ustanovljenih 36 s.p.-jev in en d.o.o. Kazalniki projekta PONI LUR 2023–2028 še niso znani, saj je projekt v izvajanju. Izobrazili pa bomo v tem obdobju 106 udeležencev.

Katero podjetje, kako ste mu pomagali pri razvoju?

Intervjuvanec: Kot je navedeno zgoraj, smo skozi program pomagali 36 podjetnikom, da so svojo poslovno idejo, ki je bila ob vstopu v program zgolj ideja na papirju, pripeljali tako daleč, da so odprli s.p. ali d.o.o.

Kako podpirate tehniška podjetja? Kako se pomoč razlikuje med podjetji v različnih industrijah?

Intervjuvanec: RRA LUR podpira tehniška podjetja predvsem skozi širše, inovacijsko naravnane projekte in strateške usmeritve. Program PONI LUR je odprt za vse poslovne ideje, vključno s tehničnimi. Številni projekti agencije (GeneH, TAAS, ECOLE, CLEAR CITIES, projekti trajnostne mobilnosti) imajo močno

tehnološko komponento in tako podpirajo tehnična podjetja na teh področjih. Regionalna inovacijska strategija LUR 2030 prav tako poudarja pomen tehnoloških inovacij. Razlike v pomoči med industrijami izhajajo iz specifičnih ciljev posameznih projektov (npr. TAAS za turizem, GeneH za biotehnologijo).

Kako konkretno obravnavate podjetništvo pri tehnoloških kadrih?

Intervjuvanec: RRA LUR obravnava podjetništvo pri tehnoloških kadrih z vključujočim pristopom v okviru splošnih programov, kot je PONI LUR, ki je odprt za vse posameznike s poslovno idejo, vključno s tehnološkimi. Regionalna inovacijska strategija LUR 2030 (RIS LUR) s poudarkom na na znanju temelječem gospodarstvu in tehnoloških inovacijah ustvarja ugodno okolje zanje. Visokotehnološki projekti, kot je GeneH, lahko spodbujajo podjetniške aktivnosti med tehnološkimi strokovnjaki.

Kako ocenjujete zanimanje tehniških strok za podjetništvo?

Intervjuvanec: Zanimanje se povečuje, še posebej med mladimi strokovnjaki, ki želijo uresničiti lastne ideje. Izziv ostaja pomanjkanje poslovnih znanj in dostopa do mrež.

S kakšnimi izzivi se srečujete pri spodbujanju podjetništva pri tehnoloških kadrih?

Intervjuvanec: Pomanjkanje finančnih sredstev je največji izziv, ki ga imamo. Če tega izziva ne bi imeli, imamo na RRA LUR močno ekipo strokovnjakov, ki bi bila kos izzivom in bi lahko pripravila veliko primernih projektov za spodbujanje podjetništva pri tehnoloških kadrih.

Ali obstajajo specifični programi ali razpisi za podporo tehničnim profilom?

Intervjuvanec: RRA LUR nima izrecno ločenih specifičnih programov ali razpisov za podporo tehničnim profilom.

Ali tehnološke kadre vključujete tudi v oblikovanje projektov in strategij razvoja regije?

Intervjuvanec: Da, RRA LUR vključuje različne deležnike, med katere posredno spadajo tudi tehnološki kadri, v oblikovanje projektov in strategij. Pri pripravi Regionalnega razvojnega programa LUR in Regionalne inovacijske strategije LUR 2030 (RIS LUR) poteka posvetovanje z deležniki, vključno s predstavniki gospodarstva (kamor spadajo tehnološka podjetja) in raziskovalnih institucij. Lokacija RRA LUR v Tehnološkem parku Ljubljana prav tako omogoča lažje sodelovanje.

Kako jih vključujete?

Intervjuvanec: Vključevanje tehnoloških kadrov poteka prek formalnih posvetovanj z deležniki pri pripravi strateških dokumentov (RRP LUR, RIS LUR), kjer sodelujejo predstavniki gospodarstva in inovacijskega ekosistema. Partnerstvo in sedež v Tehnološkem parku Ljubljana omogočata stik s tehnološkimi podjetji. Sodelovanje lahko poteka tudi prek neposrednega angažmaja strokovnjakov RRA LUR v akademskem okolju (npr. predstavitve dela na fakultetah, konferencah, sejmih) ter prek nujnega sodelovanja s tehničnimi strokovnjaki pri zasnovi tehnološko intenzivnih projektov (npr. GeneH).

Mladi in podjetništvo

Kako spodbujate mlade pri vstopu v podjetništvo?

Intervjuvanec: RRA LUR spodbuja mlade pri vstopu v podjetništvo predvsem prek vključujočega programa PONI LUR. Čeprav program ni namenjen izključno mladim, jim omogoča pridobitev ključnih znanj. V preteklosti smo izvajali tudi bolj neposredno usmerjene programe, kot je bil »Podjetno v svet podjetništva« (PVSP) za mlade brezposelne.

Ali vodite programe izobraževanja?

Intervjuvanec: Da, na različnih področjih.

Ste vključeni v izobraževanje podjetništva v šolah?

Intervjuvanec: V izobraževanje v šolah smo vključeni samo toliko, da naši strokovnjaki sodelujejo na fakultetah z različnimi predavanji o področjih, ki jih pokrivamo.

Kako spodbujate tehnološko podjetništvo med mladimi (npr. študenti naravoslovja, tehnike, IT)?

Intervjuvanec: RRA LUR spodbuja tehnološko podjetništvo med mladimi z zagotavljanjem dostopnosti programa PONI LUR tudi za tehnološko naravnane ideje in s splošnim spodbujanjem inovacij.

Ali sodelujete s fakultetami tehniških smeri pri oblikovanju podjetniških kompetenc?

Intervjuvanec: V preteklosti smo sodelovali s FRI s projektom CREA, trenutno pa ne sodelujemo z nobeno fakulteto tehniške smeri.

Kako nagovarjate mlade tehnološke talente, da se odločijo za podjetniško pot?

Intervjuvanec: Predvsem prek programa PONI. Program je zasnovan tako, da pokriva ves spekter podjetniških znanj, kot so: osnove podjetništva; oblikovanje in razvoj podjetniških idej; poslovno modeliranje; raziskava trga; celostna grafična podoba; poslovne funkcije; organizacija časa; komunikacija; računovodstvo; upravljanje z umetno inteligenco, in še veliko drugih tem je, ki jih udeleženci predelajo v okviru izobraževanja.

Katere ovire pri tem najpogosteje zaznate (npr. samozavest, financiranje, dostop do znanja)?

Intervjuvanec: Ovire so zelo različne od posameznika do posameznika. Mnoge jim uspe v okviru našega programa tudi odpraviti – na primer delavnica javnega nastopanja, pridobijo osnovna znanja s področja prava, financ, marketinga, IKT tehnologij, ki so potrebna za uspešno samostojno podjetniško pot. Podporo za vse

to jim lahko ponudimo v okviru programa. Ko pa gre za financiranje, sami žal nimamo instrumentov finančne podpore, smo pa na razpolago za pomoč pri prijavah na različne razpise.

Sodelovanje

Ali vaša agencija sodeluje z drugimi organizacijami?

Intervjuvanec: Da, RRA LUR aktivno in obsežno sodeluje z različnimi organizacijami, vključno s 25 osrednjeslovenskimi občinami, Tehnološkim parkom Ljubljana, univerzami in raziskovalnimi institucijami (npr. Univerza v Mariboru, Univerza na Primorskem, Inštitut za ekonomska raziskovanja, Zavod za varstvo kulturne dediščine Slovenije, Zavod za gradbeništvo Slovenije, Inštitut za celulozo in papir, Ljubljanski urbanistični zavod, Nacionalni inštitut za javno zdravje, v projektu Innorenew CoE), Digitalnim inovacijskim stičiščem Slovenije (DIH Slovenija), Centrom Rog, Mladimi zmaji ter drugimi regionalnimi razvojnimi agencijami. Razvijamo tudi javno-zasebna partnerstva na lokalni, regionalni, nacionalni in mednarodni ravni.

Katere organizacije bi izpostavili?

Intervjuvanec: Med ključnimi partnerji RRA LUR so 25 občin Ljubljanske urbane regije, Tehnološki park Ljubljana, Strateška razvojno-inovacijska partnerstva (SRIP-i) ter druge regionalne razvojne agencije.

S katerimi organizacijami sodeluje RRA LUR na področju tehnologije?

Intervjuvanec: Na področju tehnologije RRA LUR sodeluje s Tehnološkim parkom Ljubljana, Ljubljanskim inkubatorjem, Centrom Rog in KIKštarterjem iz Kamnika, Institutom Jožef Stefan in drugimi ter SPIRIT Slovenija (prek projektov kot SPOT GLOBAL+).

Ali sodelujete z univerzami/tehnološkimi parki/inkubatorji?

Intervjuvanec: Da, RRA LUR sodeluje z **univerzami** (npr. Univerza v Mariboru, Univerza na Primorskem v projektu Innorenew CoE), **Tehnološkim parkom Ljubljana** (TPLJ ima tudi inkubatorske storitve) ter implicitno z **inkubatorji**, saj program PONI LUR opravlja funkcije, podobne predinkubacijskim ali inkubacijskim fazam. Povezani pa smo tudi z drugimi tehnološkimi parki in inkubatorji, kot sem že omenil.

S katerimi organizacijami in institucijami RRA LUR najbolj aktivno sodeluje pri razvoju podjetništva?

Intervjuvanec: Kot že prej omenjeno, RRA LUR podpira podjetništvo v LUR prek specifičnih projektov, kot je PONI LUR 2023–2028, posredno pa agencija krepi podjetniški ekosistem tudi s sodelovanjem v Tehnološkem parku Ljubljana in prek Regionalne inovacijske strategije LUR 2030.

Katere projekte ste izvajali?

Intervjuvanec: Na RRA LUR smo izvedli več projektov za razvoj podjetništva, med katerimi je osrednji aktualni PONI LUR 2023–2028. Pred tem sta bila PONI LUR 2020–2023 in Podjetno v svet podjetništva (PVSP). Projekt SPOT GLOBAL+ posredno spodbuja podjetništvo z ažuriranjem podatkov o poslovnih conah. V preteklosti so bili tudi projekti, kot sta Creative Startup in CCAlps. Projekti iz RIS LUR 2030, kot sta »I KROG« in »iNO PRO LUR«, prav tako vsebujejo elemente spodbujanja podjetništva.

Kako se medregijsko oziroma mednarodno sodelovanje razlikuje od sodelovanja z institucijami v regiji?

Intervjuvanec: Sodelovanje RRA LUR z institucijami v regiji je usmerjeno v neposredno izvajanje regionalnega razvojnega programa, reševanje lokalnih izzivov in podporo regionalnim akterjem. Medregijsko in mednarodno sodelovanje pa je bolj osredotočeno na izmenjavo dobrih praks, prenos znanja, sodelovanje v večjih čezmejnih projektih (pogosto sofinanciranih s sredstvi EU, npr. DiversE,

CulturalRoad, CLEAR CITIES, TERRAIN) ter pozicioniranje regije v širšem kontekstu, kar omogoča dostop do novih idej in virov financiranja.

Katera partnerstva so za vas ključna pri razvoju tehnološke podjetniške infrastrukture?

Intervjuvanec: Pri razvoju tehnološke podjetniške infrastrukture so za RRA LUR ključna partnerstva s Tehnološkim parkom Ljubljana, ki nudi napredno infrastrukturo in storitve, z univerzami in raziskovalnimi inštituti za ustvarjanje znanja in talentov ter z občinami za zagotavljanje prostorskih pogojev. Pomembna so tudi partnerstva z Digitalnimi inovacijskimi stičišči (DIH), kot je DIH Slovenija, in s Strateškimi razvojno-inovacijskimi partnerstvi (SRIPi).

Kako poteka izmenjava znanja med akademskim in poslovnim okoljem?

Intervjuvanec: Izmenjava znanja med akademskim in poslovnim okoljem v okviru RRA LUR poteka prek skupnih projektov, v katerih RRA LUR deluje kot povezovalna institucija, prek vključevanja strokovnjakov RRA LUR v pedagoške procese, prek Tehnološkega parka Ljubljana kot stičišča ter prek mentorskega sistema v programu PONI LUR, ki vključuje zunanje strokovnjake in podjetnike.

Ali RRA LUR sodeluje tudi z drugimi regijami ali državami?

Intervjuvanec: Da, RRA LUR aktivno sodeluje z drugimi regijami in državami, saj deluje kot ugledna partnerica mednarodnih institucij pri raznolikih razvojnih projektih in razvija javno-zasebna partnerstva na mednarodni ravni. To sodelovanje je ključno za prenos znanja, dostop do sredstev EU in pozicioniranje LUR v širšem evropskem prostoru.

S katerimi? S katerega področja?

Intervjuvanec: RRA LUR sodeluje z regijami in državami predvsem v okviru evropskih projektov, na primer z akterji iz alpskega prostora, različnih evropskih držav in držav Zahodnega Balkana. Izjemno pomembna pa so tudi partnerstva in sodelovanja z Norveško, Islandijo in Lihtenštajnom, v okviru IURC programov (International Urban and Regional Cooperation) pa smo razvili partnerstva tudi z

Mehiko, Japonsko in Kitajsko. Področja sodelovanja so trajnostna mobilnost, krožno gospodarstvo, varstvo okolja, digitalizacija, inovacije in regionalni razvoj. V preteklosti smo sodelovali tudi s partnerji iz Podonavske regije in širše Srednje Evrope.

Katere projekte ste izvajali?

Intervjuvanec: RRA LUR je izvajala številne mednarodne projekte ali pri njih sodelovala, med aktivnimi so DiversE, CulturalRoad, CLEAR CITIES, ECOLE, TERRAIN in ProSUMP. Med zaključenimi so Linking Danube, Poly5, Forget Heritage, Kreativna mesta, CCAlps, Catch-MR, RAIL4SEE in RAILHUC. Ti projekti kažejo na širok spekter mednarodnih aktivnosti agencije na področjih, kot so trajnostna mobilnost, kulturna dediščina, kreativne industrije in železniška infrastruktura.

Kako se medregijsko oziroma mednarodno sodelovanje razlikuje od sodelovanja z institucijami v regiji?

Intervjuvanec: Sodelovanje RRA LUR z institucijami znotraj regije je osredotočeno na neposredno izvajanje regionalnih strategij, reševanje lokalnih problemov in krepitev kapacitet regionalnih akterjev. Medregijsko in mednarodno sodelovanje pa je bolj usmerjeno v strateško pozicioniranje regije, izmenjavo znanja in dobrih praks ter sodelovanje v večjih transnacionalnih projektih, ki obravnavajo skupne evropske izzive ter omogočajo dostop do novih perspektiv in virov financiranja.

Podpora tehnologiji

Kako RRA LUR prepoznava tehnološki potencial podjetij v regiji?

Intervjuvanec: RRA LUR prepoznava tehnološki potencial podjetij prek Regionalne inovacijske strategije LUR (RIS LUR) 2030, ki temelji na analizi regionalnih prednosti in vključuje sodelovanje z gospodarskimi deležniki. Izvajamo pa tudi razne raziskave za potrebe Ministrstva za gospodarstvo, razvoj in tehnologijo. Ravno pred kratkim smo opravili raziskavo o propulzivnih podjetjih s področja uredbe STEP, ki obravnava prav visokotehnološka podjetja.

Ali izvajate aktivnosti za zgodnje prepoznavanje tehnološko perspektivnih podjetij?

Intervjuvanec: Za Ministrstvo za gospodarstvo, razvoj in tehnologijo smo pripravili študijo o propulzivnih podjetjih in ključnih deležnikih RRI v Osrednjeslovenski regiji. Za našo regijo smo tako vzpostavili ekosistem ključnih visokotehnoloških podjetij, ki so ključnega pomena za našo regijo.

Kako RRA LUR sodeluje s podjetji na področju tehnike?

Intervjuvanec: Našim udeležencem v projektu PONI želimo približati tehniška podjetja, tako v okviru programa organiziramo oglede dobrih praks v tehnoloških podjetjih.

Kako lahko tehniki pripomorejo k regionalnemu razvoju?

Intervjuvanec: Tehniki lahko k regionalnemu razvoju LUR prispevajo z razvojem novih tehnologij, izdelkov in storitev, kar povečuje konkurenčnost in ustvarja delovna mesta; z uvajanjem rešitev na področju trajnostnega razvoja (zelene tehnologije, energijska učinkovitost, trajnostna mobilnost, krožno gospodarstvo), kar podpirajo naši projekti; s sodelovanjem pri digitalni preobrazbi; z ustanavljanjem novih tehnoloških podjetij ter s sodelovanjem pri načrtovanju infrastrukturnih projektov in oblikovanju razvojnih strategij.

Kako RRA LUR spodbuja sprejem novih tehnologij?

Intervjuvanec: RRA LUR spodbuja sprejem novih tehnologij prek Regionalne inovacijske strategije LUR 2030, ki postavlja inovacije in tehnološki razvoj v središče, ter z izvajanjem projektov, osredotočenih na razvoj in uvajanje novih tehnologij na področjih, kot so genska terapija (GeneH), digitalizacija turizma (TAAS), pametna mobilnost (Cultural Road), zelene tehnologije (DiversE, CLEAR CITIES) in krožno gospodarstvo (ECOLE, I KROG). Program PONI LUR spodbuja podjetnike k razvoju tehnoloških rešitev.

Kakšno pomoč ponuja pri digitalni preobrazbi?

Intervjuvanec: RRA LUR ponuja pomoč pri digitalni transformaciji prek projektov, kot je TAAS (Turizem kot storitev) za digitalizacijo turizma, in s sodelovanjem z Digitalnim inovacijskim stičiščem Slovenije (DIH Slovenija), ki nudi strokovno tehnično usmeritev. V okviru RIS LUR 2030 sta predvidena projekt PADIZES za dvig digitalnih kompetenc prebivalcev in oblikovanje strateškega sveta LUR za digitalizacijo.

Kako spodbujate digitalno preobrazbo in sprejetje novih tehnologij v zagonskih podjetjih in kako v že uveljavljenih podjetjih?

Intervjuvanec: RRA LUR spodbuja digitalno preobrazbo in sprejetje novih tehnologij pri zagonskih podjetjih predvsem prek programa PONI LUR, ki je odprt za digitalne ideje ter nudi podporo pri razvoju digitalnih produktov in poslovnih modelov.

Kako rešujete problem digitalne pismenosti?

Intervjuvanec: RRA LUR problem digitalne pismenosti obravnava prek strateških projektov, kot je PADIZES (Opolnomočene prebivalcev za pametno, digitalno in zeleno skupnost), katerega cilj je dvig kompetenc prebivalcev za uporabo, razvoj in promocijo novih tehnologij. Projekt naj bi vzpostavil sistem izobraževanj in kontaktnih točk. Širše strateške usmeritve, kot je »Pametna regija po meri ljudi«, ki poudarjajo izobraževanje in vseživljenjsko učenje, prav tako posredno prispevajo k reševanju tega problema.

Kako se soočate z umetno inteligenco?

Intervjuvanec: Veliko izobraževanj v projektu PONI je namenjenih prav soočanju z umetno inteligenco, saj se z njo srečujemo vsakodnevno. Zaposleni na RRA LUR pa obiskujemo razna napredna izobraževanja, saj se zavedamo, da so ta znanja ključnega pomena za poklice prihodnosti.

Ali spodbujate uporabo UI? Če ja, kako?

Intervjuvanec: Da, RRA LUR posredno spodbuja uporabo umetne inteligence prek strateških usmeritev k inovacijam in tehnološkemu napredku ter podpore projektom z naprednimi tehnologijami. Regionalna inovacijska strategija LUR 2030 poudarja pomen na znanju temelječega gospodarstva, kar ustvarja okolje za UI rešitve. Projekti na področjih pametne mobilnosti, pametnih mest, digitalizacije turizma ali krožnega gospodarstva imajo potencial za vključevanje UI.

Kako pripravljate mlade podjetnike na digitalno preobrazbo in nove tehnologije?

Intervjuvanec: RRA LUR pripravlja mlade podjetnike na digitalno preobrazbo in nove tehnologije prek vsebine programa PONI LUR, ki vključuje celovito podjetniško usposabljanje, kjer so pričakovano vključene teme digitalnega marketinga, spletnega poslovanja in razvoja digitalnih produktov. Cilj programa je razvoj minimalno sprejemljivega produkta, kar pogosto vključuje digitalne komponente. Projekt PADIZES iz RIS LUR 2030, namenjen dvigu digitalnih kompetenc prebivalcev, posredno koristi tudi mladim podjetnikom. Spodbujanje inovacijskih vozlišč in potencialna »Tovarna inovacij« bi prav tako lahko nudila dostop do novih tehnologij.

Katera so najpogostejša orodja ali tehnologije, s katerimi delajo podjetniki, ki jih podpirate?

Intervjuvanec: Umetna inteligenca je najpomembnejše orodje, s katerim se srečujejo naši varovanci v projektu PONI. Pri nas pridobijo ključna znanja in veščine za uporabo vseh spletnih pripomočkov.

Ali obstajajo pobude za povezovanje tehnoloških podjetnikov v regiji (npr. mreže, forumi, delavnice)?

Intervjuvanec: Da, v LUR obstajajo pobude za povezovanje tehnoloških podjetnikov. **Tehnološki park Ljubljana** deluje kot osrednje vozlišče, organizira dogodke in nudi priložnosti za mreženje. Ljubljanski inkubator ima tudi pomembno

vlogo v naši regiji, KIKštarter Kamnik, potem so tu SRIPI, ki prevzemajo ključno vlogo za povezovanje gospodarstva, ministrstva in izobraževalne institucije.

Kako spodbujate sodelovanje med tehnološkimi podjetji in raziskovalnimi institucijami?

Intervjuvanec: RRA LUR spodbuja sodelovanje med tehnološkimi podjetji in raziskovalnimi institucijami prek Regionalne inovacijske strategije LUR 2030 (RIS LUR), ki poudarja povezovanje v inovacijskem ekosistemu, ter prek projektov, ki zahtevajo tesno sodelovanje med industrijo in raziskovalci. Kot članica Tehnološkega parka Ljubljana agencija podpira njegovo vlogo stičišča med podjetji in akademsko sfero. Vključeni pa smo tudi v različne SRIPE.

Ali obstajajo konkretni programi za podporo razvoju novih produktov ali prototipov?

Intervjuvanec: Prek programa PONI LUR nudimo konkretno podporo pri razvoju novih produktov oziroma prototipov, saj je eden od pričakovanih rezultatov razvoj poslovnih načrtov in predstavitev minimalno sprejemljivih produktov na trgu. Celoten štirimesečni program usposabljanja in mentorstva je zasnovan tako, da udeležence vodi od ideje do praktične izdelave vsaj osnovne različice produkta ali storitve.

Kako spremljate in merite učinke tehnoloških inovacij, ki jih podpirate?

Intervjuvanec: V projektu PONI, naše varovance spremljamo še vsaj pet let po zaključenem izobraževanju. Pomagamo jim tudi z različnimi svetovanji po zaključku programa.

Ali nudite pomoč pri zaščiti intelektualne lastnine (patenti, znamke)?

Intervjuvanec: Prek usposabljanj skupaj z Uradom za intelektualno lastnino organiziramo delavnice in tako se naši varovanci spoznajo z zaščito intelektualne lastnine.

Kako spodbujate internacionalizacijo tehnoloških podjetij?

Intervjuvanec: RRA LUR spodbuja internacionalizacijo tehnoloških podjetij prek projekta SPOT GLOBAL+, ki je usmerjen v zagotavljanje informacij o investicijskih priložnostih za tuje investitorje in dvig kompetenc na področju internacionalizacije na regionalni ravni. Regionalna inovacijska strategija LUR 2030 prav tako cilja na krepitev mednarodnega povezovanja in povečanje izvozne naravnanosti podjetij. Sodelovanje RRA LUR v mednarodnih projektih in mrežah omogoča tehnološkim podjetjem lažji dostop do mednarodnih partnerstev in trgov.

Ali ponujate svetovanje glede standardizacije, certificiranja ali tehnoloških transferjev?

Intervjuvanec: Ne.

Kako sodelujete s tehnološkimi grozdi ali združenji (npr. IKT horizontalna mreža, SRIP-i)?

Intervjuvanec: RRA LUR sodeluje s strateškimi razvojno-inovacijskimi partnerstvi, kar je pomembno za usklajevanje regionalnih razvojnih prizadevanj z nacionalnimi prioritetami pametne specializacije. Regionalna inovacijska strategija LUR (RIS LUR) je skladna s Slovensko strategijo pametne specializacije (S5), katere izvajalski mehanizem so SRIP-i. RRA LUR pri pripravi in izvajanju RIS LUR sodeluje z relevantnimi deležniki, vključno s SRIP-i. Projekti v okviru RIS LUR, kot je »I KROG«, so usmerjeni v področja, ki jih pokrivajo tudi SRIP-i (npr. SRIP Krožno gospodarstvo). RRA LUR pa z raznimi dogodki tudi spodbuja podjetja, ki niso člani SRIP-ov, da se včlanijo.

Kakšna je vloga digitalnih inovacijskih hubov (DIH) pri vašem delu s podjetji?

Intervjuvanec: Digitalna inovacijska stičišča imajo pomembno vlogo pri delu RRA LUR s podjetji, zlasti pri spodbujanju digitalne preobrazbe. RRA LUR sodeluje z Digitalnim inovacijskim stičiščem Slovenije, ki nudi strokovno tehnično usmeritev in podporo pri različnih podjetjih.

Kako podpirate razvoj industrije 4.0 in pametne specializacije v regiji?

Intervjuvanec: RRA LUR podpira razvoj Industrije 4.0 in pametne specializacije prek Regionalne inovacijske strategije LUR 2030, ki je usklajena s Slovensko strategijo pametne specializacije S5 in opredeljuje prednostna področja, kot sta inovativno gospodarstvo in krožno gospodarstvo. Agencija sodeluje s Strateškimi razvojno-inovacijskimi partnerstvi (SRIP-i) in izvaja projekte, kot sta ECOLE (eko industrijske cone) ali I KROG (krožno gospodarstvo), ki obravnavajo te koncepte. Sodelovanje z DIH Slovenija prav tako prispeva k podpori podjetjem pri uvajanju tehnologij Industrije 4.0.

Trajnostni razvoj

Kako RRA LUR spodbuja trajnostni razvoj?

Intervjuvanec: RRA LUR spodbuja trajnostni razvoj kot ključno strateško usmeritev zlasti prek usmeritve »Zelena regija trajnostnih rešitev« v RRP LUR 2021–2027, ki poudarja trajnostno mobilnost, prostorsko načrtovanje, trajnostno kmetijstvo, upravljanje energije, prilagajanje podnebnim spremembam, vodo in odpadke. Izvajamo številne projekte, kot so DiversE, CLEAR CITIES, ECOLE, TERRAIN, regijski sistem e-koles in Regijski center mobilnosti LUR. Tudi usmeritev »Ustvarjalna regija priložnosti« vključuje prehod v krožno gospodarstvo, kar obravnava projekt »I KROG«. Agencija podpira usklajen gospodarski razvoj, trajnostne pobude in preudarno rabo virov.

Kako spodbujate cilje trajnostnega razvoja (navedeni vprašalniku)?

Intervjuvanec: RRA LUR spodbuja cilje trajnostnega razvoja (CSR) prek strateških usmeritev in projektov. **»Pametna regija po meri ljudi«** obravnava dobro zdravje, kakovostno izobrazbo, dostojno delo, gospodarsko rast in zmanjšanje neenakosti. **»Zelena regija trajnostnih rešitev«** podpira čisto vodo, cenovno dostopno energijo, trajnostna mesta, odgovorno porabo in proizvodnjo ter ukrepe proti podnebnim spremembam. Projekti, kot so CLEAR CITIES, DiversE, ECOLE, sistem e-koles in Regijski center mobilnosti, konkretno prispevajo k tem ciljem.[8] Cilj »Industrija, inovacije in infrastruktura« so obravnavani s spodbujanjem inovativnega

gospodarstva. Splošna zavezanost agencije je k višji kakovosti življenja in odgovorni družbi.

Kako lahko tehniki pripomorejo k trajnostnemu razvoju?

Intervjuvanec: Tehniki lahko k trajnostnemu razvoju prispevajo z razvojem in uvajanjem zelenih tehnologij (obnovljivi viri energije, energijska učinkovitost, ravnanje z odpadki, krožno gospodarstvo), kar RRA LUR spodbuja. Ključni so pri načrtovanju in izvajanju trajnostne mobilnosti (infrastruktura za e-vozila, pametni prometni sistemi), kar je prioriteta projektov, kot sta TERRAIN ali sistem e-koles. Prispevajo lahko k trajnostnemu upravljanju virov (učinkovita raba vode, zmanjševanje emisij) ter k digitalizaciji za optimizacijo procesov in podporo pametnim mestom.

Kako podpirate cilje zelenega dogovora?

Intervjuvanec: RRA LUR podpira cilje Evropskega zelenega dogovora prek strateške usmeritve **»Zelena regija trajnostnih rešitev«**, ki vključuje trajnostno mobilnost, energijsko učinkovitost, obnovljive vire, krožno gospodarstvo in prilagajanje podnebnim spremembam.[6] Projekti, kot so **TERRAIN** (brezogljična mobilnost), **CLEAR CITIES** (brezogljično ravnanje z odpadki), **DiversE** (bioenergija), **ECOLE** (eko industrijske cone), vzpostavitev **sistema e-koles** ter projekt **I KROG** (krožno gospodarstvo), neposredno prispevajo k tem ciljem.[6]

Kako pomagate podjetjem pri zeleni preobrazbi?

Intervjuvanec: RRA LUR pomaga podjetjem pri zeleni preobrazbi s spodbujanjem prehoda na krožno gospodarstvo in podporo zelenim tehnologijam. Projekt I KROG (Inovativne krožne rešitve za ozelenitev gospodarstva v LUR) je neposredno usmerjen v to, saj predvideva vzpostavitev regionalnega ekosistema za krožno gospodarstvo, svetovanje podjetjem, spodbujanje industrijske simbioze ter razvoj zelenih tehnologij. Projekt ECOLE (Mreža eko industrijskih con) prav tako podpira podjetja pri krepitvi krožnega gospodarstva.

Kako vključujete tehniška podjetja v zeleni prehod?

Intervjuvanec: RRA LUR vključuje tehniška podjetja v zeleni prehod tako, da jih prepoznava kot ključne akterje pri razvoju in uvajanju rešitev ter jim nudi podporo prek projektov in strateških pobud. Projekti, osredotočeni na zelene tehnologije, trajnostno mobilnost, energijsko učinkovitost in krožno gospodarstvo, po svoji naravi zahtevajo sodelovanje in inovacije s strani tehničnih podjetij. Ta podjetja lahko razvijajo nove tehnološke rešitve ali nudijo strokovne storitve za izvajanje zelenih projektov.

Financiranje

Kako RRA LUR pridobiva financiranje?

Intervjuvanec: Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije kot javni zavod svoje financiranje zagotavlja prek večplastnega modela, ki temelji na javnih sredstvih iz proračunov občin članic Ljubljanske urbane regije in državnega proračuna, skladno z določili Zakona o spodbujanju skladnega regionalnega razvoja (ZSRR), ki upošteva število prebivalcev in občin v regiji. Pomemben del sredstev je tudi sofinanciranje iz različnih programov Evropske unije, kot so Interreg, Obzorje Evropa in Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR). Ta model financiranja je neločljivo povezan, saj evropska sredstva pogosto zahtevajo nacionalno ali regionalno sofinanciranje, kar pomeni, da je sposobnost črpanja EU sredstev odvisna tudi od zmožnosti zagotavljanja lastnih deležev. Ključno vlogo pri usmerjanju in pridobivanju teh sredstev imajo regionalni razvojni programi (npr. RRP LUR 2021–2027), ki služijo ne le kot strateški dokumenti, temveč tudi kot osnova za mobilizacijo virov, saj usklajujejo regionalne potrebe z razvojnimi politikami EU in nacionalnimi strategijami, s čimer RRA LUR utemeljuje pridobivanje sredstev za doseganje zastavljenih razvojnih ciljev. Mestna občina Ljubljana kot ustanoviteljica prav tako zagotavlja pomemben delež financiranja prek svojega proračuna.

Od kje prihajajo investicije?

Intervjuvanec: Sama RRA LUR k projektom prispeva lastni delež sofinanciranja, ki običajno znaša med 15 % in 20 %. Podjetja v regiji neposredno ne financirajo osrednjega proračuna agencije, temveč sodelujejo kot partnerji ali upravičenci v

razvojnih projektih, investicije iz drugih držav pa se pretežno pojavljajo v okviru transnacionalnih programov EU ali finančnih mehanizmov, kot je Finančni mehanizem EGP. Prevladujoč model torej temelji na javnih virih in virih EU, pri čemer velik del investicij v regijo poteka prek specifičnih projektov, ki jih RRA LUR koordinira ali v njih sodeluje, kar poudarja pomen projektnega vodenja za privabljanje sredstev.

4 Predlogi za izboljšave / Analiza rešitve

Na podlagi izvedbe raziskave smo pridobili jasno sliko delovanja Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije. Ta skrbi za regionalni razvoj 25 občin na območju Ljubljanske regije in ob tem sledi pristopom neoendogenega razvoja, saj povezuje lokalno, regionalno in nacionalno raven. V regiji se zavzema za usklajen razvoj na različnih področjih, pri izvajanju programov pa sodeluje tako s podjetniki, inštituti, univerzami kot tudi z drugimi regionalnimi razvojnimi agencijami, državami in podjetji. RRA LUR sodeluje z mnogo akterji, da zagotavlja enakomeren razvoj vseh področij v celotni regiji.

Agencija se je zavzela za celosten pristop k regionalnemu razvoju, kar se dobro odraža v njihovih usmeritvah za obdobje do leta 2030. Ključne usmeritve so opredeljene in nadgrajene v Regionalni inovacijski strategiji LUR 2030, v kateri se je agencija zavzela za razvoj gospodarstva, trga dela, izobraževanja, kakovosti življenja in trajnostnih rešitev na več področjih. Mobilnost, podjetništvo ter zagotavljanje zelenega prehoda in trajnostnega razvoja so trenutno fokusni vidiki regijskega razvoja. Takšne smernice pri podpori razvoju so ustrezne, saj zagotavljajo enakomeren razvoj ter hkrati sledijo smernicam evropske in državne politike.

Skrb za enakomeren razvoj in strategija razvoja, ki z zunanjimi investicijami vodi programe, ki skrbijo za uporabo lokalnih virov in vključitev lokalnega prebivalstva, sta najboljša načina za ohranjanje razvitosti in zagotavljanje nadaljnjega razvoja (MacKinnon et al., 2022). Tako je za najboljši razvoj pomembno, da agencija prilagaja načrt razvoja prav regiji, v kateri deluje, saj to omogoči vlaganje v področja, za katera se prebivalstvo zanima, kar poveča razvoj teh področij v regiji (Tomaney et al., 2023).

Ohranjanje stika s prebivalstvom in investiranje v njihove interese je tako ključno za ohranjanje razvoja, zato je priporočljivo vodenje analize interesov prebivalcev regije in pridobivanje informacij o zadovoljstvu prebivalstva s projekti, ki se izvajajo. Za zagotavljanje občutka vključenosti pa je potrebno dobro oglaševanje o projektih, ki se jih prebivalci regije lahko udeležijo, saj se tako zagotovi vključevanje prav vseh, ki bi jih sodelovanje zanimalo. Za povečanje zaupanja prebivalstva v agencijo je nujna transparentnost. Jasna javna poročila o učinku agencije in uspešnosti projektov bi javnosti dokazala, kako je agencija izboljšala področja, na katerih deluje, in kako to posledično izboljša življenje v regiji. Dokazala bi tudi prednosti sodelovanja pri projektih tako za investitorje kot za prebivalce.

Svetovalec direktorice za podjetništvo in inovativnost RRA LUR, g. Dejan Marinčič, v podporo podjetništvu izpostavlja projekt PONI LUR, ki ponuja izobraževanje, mentorstvo, uporabo infrastrukture in štirimesečno zaposlitev nadobudnim podjetnikom. Podpora programa PONI LUR 2021–2023 je bila očitno učinkovita, saj je po predhodni štirimesečni inkubacijski dobi svoje podjetje ustanovilo slabih 50 % udeležencev. Poleg aktivne podpore podjetništvu agencija s projektom PONI LUR posredno podpira podjetništvo predvsem s sodelovanjem v Tehnološkem parku Ljubljana in prek Regionalne inovacijske strategije LUR 2030.

Podpora nadobudnim podjetnikom je ključna za razvoj regije, saj je ustanavljanje lastnega podjetja lahko strah vzbujajoča naloga, nova podjetja pa imajo z razvojem gospodarstva in industrije ter zagotavljanjem delovnih mest ključno vlogo pri regionalnem razvoju. Kljub zanimanju za podjetništvo so nezaupanje v lastno znanje, pomanjkanje sredstev in nezaupanje v lastne podjetniške sposobnosti razlogi, zakaj se posamezniki ne podajajo na podjetniško pot (Gaspar & Mota, 2021).

Boldureanu et. al. (2024) ugotavljajo, da sta prav izobraževalna in finančna podpora dva izmed štirih ključnih načinov podpore, ki si jih želijo bodoči podjetniki. Krepitev znanja, mentorstvo in finančna podpora pri razvoju lastnega podjetja brez tveganja tako očitno izboljšajo samozaupanje in povečajo verjetnost, da bo posameznik odprl svoje podjetje.

Agencija trenutno ne izvaja projekta, ki bi podpiral zagonska podjetja po vstopu na trg, sicer pa udeležence projekta PONI LUR spremljajo še pet let po končanju projekta. Smiselno bi bilo ustanoviti program, ki bo nudil podporo podjetnikom še

po vstopu na trg, saj večina zagonskih podjetij propade v prvih petih letih delovanja (Lawhorn & Levin, 2024). Spremljanje in podpora podjetju po fazi inkubacije bi tako lahko zmanjšala delež propadlih podjetji in olajšala breme preživetja podjetja v najbolj ključnih letih.

G. Marinčič nam je povedal, da so za mlade brezposelne v preteklosti izvajali program »Podjetno v svet podjetništva«, trenutno pa imajo mladi tako kako kot vsi drugi zainteresirani možnost sodelovanja v programu PONI LUR, čeprav ta ni namenjen le njim. S šolstvom pa RRA LUR sodeluje le na pobudo šol.

Mladi s sodelovanjem pri projektu PONI LUR pridobijo širok spekter podjetniških znanj, vse od osnov podjetništva in odprtja podjetja do uporabe sodobnih tehnologij, kot je umetna inteligenca, za učinkovito upravljanje. Mladi, ki želijo postati podjetniki, imajo največ težav z zaupanjem v svoje sposobnosti (Gaspar & Mota, 2021). Projekti, kot je PONI LUR, so ključen vir informacij in mentorstva, ki mladim nato omogoča, da ustanovijo svoje podjetje.

Učenje podjetniških kompetenc v šolah bi lahko izboljšalo podjetniške ambicije in uspešnost podjetij (Arendt et al., 2025). Sodelovanje s šolstvom in univerzami je tako dobra investicija v prihodnost, saj se učenci že v sklopu učnega načrta naučijo, kako odpreti podjetje, pripraviti poslovni načrt in razviti izdelek (Twaňo, 2024). Pridobitev osnovnih kompetenc poveča samozaupanje in učencem dokaže, da so podjetniški izzivi rešljivi in da so sami dovolj sposobni za njihovo reševanje. To pa reši glavni problem, zaradi katerega mladi ne vstopajo v podjetništvo.

RRA LUR ne izvaja projektov, specifičnih za tehnološko podjetništvo, s cilji zelenega in trajnostnega razvoja pa postaja tehnologija nov fokus. Znanstveno-tehnološka podjetja so velikokrat najuspešnejša in zelo prispevajo k gospodarskemu razvoju (Lawhorn & Levin, 2024). Projekti, ki bi ciljno spodbujali razvoj tehnoloških podjetij, ki se osredotočajo na zeleni in trajnostni razvoj, bi lahko močno vplivali na razvoj Ljubljanske urbane regije.

Svetovalec direktorice za podjetništvo in inovativnost RRA LUR, g. Dejan Marinčič, nam pove, da RRA LUR aktivno sodeluje z univerzami, raziskovalnimi institucijami, tehnološkimi parki, SRIP-i, občinami, drugimi razvojnimi agencijami ter institucijami na lokalni, regionalni, nacionalni in mednarodni ravni.

Partnerstvo z Digitalnimi inovacijskimi stičišči, SRIP-i in Tehnološkim parkom Ljubljana je ključno pri razvoju podjetniške infrastrukture, pri čemer slednji agenciji nudi napredno infrastrukturo in sodelovanje z univerzo in raziskovalnimi inštituti. Sama izmenjava znanja med akademskim in poslovnim okoljem pa poteka v okviru skupnih projektov.

Sodelovanje z univerzami na področju podjetništva je učinkovito ne le za povečanje podjetniških ambicij, temveč tudi za razvoj podjetij, ki bi jih regionalna razvojna agencija lahko povezala s fakultetami. Univerze so glavni vir visoko izobraženega kadra in novih inovacij. Neposredno sodelovanje tako omogoča prenos novosti iz univerz neposredno v podjetja, kar tem daje prednost na trgu, in tako zagotovi nadaljnji razvoj regije (Kindt et al., 2022).

Tako je priporočljivo spodbujati neposredno sodelovanje med podjetji in akademskim svetom, zato bi bilo smiselno uvesti projekt, ki bi podjetja na trgu prek agencije povezoval neposredno z univerzami. Aktivno sodelovanje tako pripomore k gospodarski rasti in razvoju regije, kot je pokazal primer oddelka za agrobiotehnologijo Univerze na Dunaju, ko se je ogrožena regija Avstrije spremenila v eno izmed vodilnih regij na področju lesnih tehnologij, uporabe obnovljivih virov in industrijskih procesov (Giustolisi, 2024).

RRA LUR se spoprijema tudi s problemom digitalne pismenosti, digitalno preobrazbo in sprejemanjem novih tehnologij. Izvajajo projekte za izboljšanje digitalne pismenosti med prebivalstvom in v okviru programa PONI LUR udeležence učijo pametne uporabe sodobne tehnologije. S sodelovanjem v evropskih podjetjih, ki krepijo krožno gospodarstvo in razvoj digitalnih tehnologij, med katerimi je najpomembnejša umetna inteligenca, skrbijo za razvoj regije skladno z najnovejšimi rešitvami in smernicami trajnostnega razvoja.

Hitra uporaba inovativnih rešitev daje podjetjem največjo prednost na trgu in tako najbolj pripomore k razvoju gospodarstva v regiji. Tehnologije bodo sprejete s strani podjetij, če bodo videne kot jasno uporabne (Kanoija, 2024). Slaba digitalna pismenost in strah pred vplivom novih tehnologij prepreči njihovo uvajanje in razvoj regije zastane. Regionalne razvojne agencije imajo tako nalogo, da podjetjem predstavijo tehnologije na način, ki bo podjetnike prepričal, da je to zanje prava rešitev.

Spodbujanje in učenje uporabe tehnologije je nujno za preživetje in razvoj podjetij. Sistematsko učenje uporabe sodobnih tehnologij perspektivnim podjetnikom da pomembno znanje, ki jim bo pomagalo pri uspehu. S sprejetjem sodobnih tehnologij pa se ne soočajo le zagonska podjetja, spodbujanje digitalne preobrazbe je pomembno tudi v podjetjih, ki so že dalj časa na trgu. Poleg učenja uporabe tehnologij je pomembno vzpostaviti tudi sisteme finančne pomoči podjetjem, saj so te tehnologije pogosto drage in pomenijo veliko finančno breme za podjetje.

G. Marinčič nam je pojasnil, da RRA LUR tehnološki potencial podjetij prepoznava prek Regionalne inovacijske strategije LUR (RIS LUR) 2030, prek katere spodbuja tehnološki razvoj, in prek projektov, osredotočenih na razvoj in uvajanje novih tehnologij. V okviru programa PONI LUR pa poskušajo udeležencem približati tehniška podjetja in razvoj tehniških inovacij.

Trajnostni razvoj zahteva nove inovacije, še posebno s področja tehnologije. Spodbujanje inženirjev za trajnostno podjetništvo je nujno za uspešen trajnostni razvoj regije. Da zagotovimo sodelovanje inženirjev v podjetništvu, je treba vzpostaviti sisteme, ki bodo inženirjem zagotavljali pridobitev ustreznih znanj, podpore, mentorstva in financ (Nwankwo et al., 2025).

Potrebna je ustanovitev projekta, ki bi spodbujal sodelovanje študentov tehniških šol v podjetništvu in pri razvoju trajnostnih rešitev ter jih naučil družbene odgovornosti. Možnosti razvoja podjetniških idej, znanja in veščin o vodenju podjetja bi tako dvignile samozavest in spodbudile bodoče inženirje k ustanavljanju podjetij za razvoj trajnostnih tehnologij. Razvoj teh je nujen, saj je trajnosten, zeleni razvoj pa je ena prednostnih ciljev lokalne, nacionalne in evropske politike.

G. Marinčič pove, da je za RRA LUR trajnostni razvoj ključna strateška usmeritev. Agencija se osredotoča na trajnostno mobilnost, prostorsko načrtovanje, trajnostno kmetijstvo, upravljanje energije, vode in odpadkov, prilagajanje podnebnim spremembam ter krožno gospodarstvo. Za trajnostni razvoj in čim enostavnejši zeleni prehod RRA LUR izvaja projekte, ki interdisciplinarno rešujejo izzive zelenega in trajnostnega prehoda. Projekti rešujejo več težav skupaj, saj posamezna področja vplivajo drug na drugega. RRA LUR tehnike vidi kot ključni člen trajnostnega razvoja, saj ravno oni razvijajo nove zelene in trajnostne tehnologije ter načrtujejo in izvajajo projekte trajnostne mobilnosti.

RRA LUR podjetjem pomaga pri zeleni preobrazbi z izvajanjem projektov, ki spodbujajo krožno gospodarstvo, v okviru teh pa izvajajo aktivnosti svetovanja podjetjem, spodbujanja industrijske simbioze ter razvoja zelenih tehnologij. Agencija si prizadeva prepoznavati ključne akterje zelene preobrazbe ter ponuja podporo v obliki tehnoloških rešitev in strokovnih storitev.

Nove tehnologije so gonilo trajnostnega razvoja, saj je njihova uporaba pripomogla k razvoju pametnih mest, povišala kvaliteto življenja in izboljšala gospodarsko rast (Mehmood et al., 2024). Zeleno podjetništvo je tako nujno za zagotovitev zelenega prehoda in preprečitev zaostanka v razvoju regije. Zeleni prehod zahteva razvoj novih tehnologij in opustitev starih tehnologij, na katere je bilo vezano gospodarstvo. Pogosto pa zeleni razvoj ovira pomanjkanje infrastrukture in investicij (Viona & Febby, 2025).

Zagotavljanje investicij in infrastrukture je tako izrednega pomena za zagotavljanje trajnostnega in zelenega razvoja. Za hitro uvedbo trajnostnih rešitev bi bilo smiselno vzpostaviti platformo, ki bi omogočala hitro povezovanje med podjetji, ki razvijajo trajnostne rešitve, univerzami in podjetji, ki iščejo trajnostne rešitve. Takšna baza bi omogočala pregled rešitev, ki so že na voljo, raziskav na področjih trajnostnega razvoja in rešitev, ki jih iščejo podjetja. Platforma bi omogočala lažje pridobivanje investitorjev ter zagotavljala skupno rast in razvoj podjetij iz vseh sektorjev. Uvedba trajnostnih rešitev omogoča gospodarsko rast in razvoj regije (Mehmood et al., 2024).

5 Diskusija

Na podlagi izvedene raziskave, poglobljenega intervjuja s svetovalcem direktorice za podjetništvo in inovativnost RRA LUR ter pregleda strokovne literature lahko ugotovimo, da ima RRA LUR pomembno vlogo pri spodbujanju regionalnega razvoja s poudarkom na podjetništvu, inovacijah in tehnološkem napredku. Organizacija deluje kot vezni člen med lokalnimi skupnostmi, državnimi organi, izobraževalnimi institucijami in podjetji ter sledi načelom neoendogenega razvoja, kar je skladno s sodobnimi pristopi k upravljanju regij (MacKinnon et al., 2022; Tomaney et al., 2023).

Agencija RRA LUR se osredotoča na širši spekter izboljšav na področjih gospodarstva, trga dela, izobraževanja, kakovosti življenja in uvajanja trajnostnih rešitev na različnih ravneh. Posebna pozornost je namenjena mobilnosti, podjetništvu ter zagotavljanju zelenega prehoda in trajnostnega razvoja. Ti vidiki so ključen dejavnik pri doseganju ciljev trajnostnega razvoja skupnosti, saj neposredno prispevajo k oblikovanju ugodnejšega okolja za napredek (MacKinnon et al., 2022).

Takšen pristop zagotavlja enakomeren razvoj, ki je, kot dodatno poudarjajo tudi smernice evropske in državne politike, bistven za učinkovit razvoj. V naši raziskavi smo ugotovili, da so ravno ti poudarki, ki jih izpostavlja RRA LUR, najpomembnejši tudi v širšem kontekstu, kot je bilo že omenjeno. Na podlagi tega lahko sklepamo, da agencija to področje obravnava zelo celovito in usklajeno s teoretičnimi izhodišči. Uspešnost teh pristopov dodatno potrjuje pomen njihovega uvajanja tudi v okviru drugih razvojnih agencij.

Vsi cilji trajnostnega razvoja se v splošnem uresničujejo skozi različne projekte. To smo ugotovili tudi na podlagi intervjuja s svetovalcem direktorice za podjetništvo in inovativnost pri RRA LUR, g. Dejanom Marinčičem. V tem delu raziskave smo se osredotočili na projekt PONI LUR, ki nadobudnim podjetnikom ponuja izobraževanje, mentorstvo, uporabo ustrezne infrastrukture in štirimesečno zaposlitev. Projekt temelji na aktivni in pasivni podpori različnim podjetniškim pobudam, pa tudi na sodelovanju z institucijami, kot je Tehnološki park Ljubljana. Takšen pristop se je izkazal za zelo učinkovit pri doseganju zastavljenih ciljev.

Izvajanje prek projektov se kaže kot učinkovito, saj agenciji omogoča sprotno spremljanje učinkov izbranih pristopov ter lažje usklajevanje in izvajanje več ciljev hkrati. Podpora novoustanovljenim podjetjem je ključnega pomena za trajnostni razvoj lokalnega okolja, saj so ta podjetja pogosto ranljiva. Predhodne raziskave so pokazale, da se kljub izraženemu zanimanju za podjetništvo posamezniki na to pot pogosto ne podajajo zaradi nezaupanja v lastno znanje, pomanjkanja finančnih sredstev in dvoma v lastne podjetniške sposobnosti (Gaspar & Mota, 2021). Tudi naše teoretične ugotovitve dodatno poudarjajo pomembnost pristopa, kot ga izvaja RRA LUR, saj sta se prav izobraževalna in finančna podpora izkazali kot ključna vidika podpore za novoustanovljena podjetja. Glede na navedeno lahko tudi v tem segmentu RRA LUR služi kot zgled drugim razvojnim agencijam.

Vendar pa je treba opozoriti tudi na eno izmed izpuščenih priložnosti RRA LUR – pomanjkanje sistematične podpore zagonskim podjetjem po njihovem vstopu na trg. Gre za ključno obdobje, v katerem so podjetja najbolj ranljiva in zato še posebej potrebujejo nadaljnjo podporo.

Ključno je tudi podrobneje preučiti konkretne metode, ki jih RRA LUR uporablja za podporo podjetništvu. Kot smo že poudarili, je to bistveno za trajnostni razvoj, zato je podrobnejša obravnava teh pristopov nujna za boljše razumevanje njihovega vpliva na skupnost. RRA LUR večinoma izvaja podporo prek različnih izobraževalnih delavnic, namenjenih mladim, s poudarkom na podjetniškem izobraževanju. Raziskave so pokazale, da se potencialni podjetniki pogosto soočajo s pomanjkanjem samozavesti (Gaspar & Mota, 2021), zato tovrstne delavnice prispevajo k odpravljanju te ovire.

Ena izmed pomanjkljivosti v delovanju RRA LUR je pomanjkanje projektov, usmerjenih specifično v tehnološko podjetništvo. Znanost in tehnologija imata ključno vlogo pri usmerjanju sveta v smer trajnostnega in zelenega razvoja. Jasno je, da podjetništvo samo po sebi ni zadostno za doseganje teh ciljev, saj je znanstveni in tehnološki napredek temelj za ustvarjanje dejanskih rešitev za obstoječe izzive. Podjetništvo ima pomembno vlogo kot nosilec tega napredka, vendar brez vlaganja v znanost in tehnologijo napredka sploh ne bi bilo. Ni dovolj, da se osredotočamo zgolj na podjetništvo, pri tem pa zanemarimo orodja in strokovni kader, ki dejansko ustvarjajo napredek in izboljšave, ki jih opažamo v družbi.

Čeprav agencija nima projektov, ki bi bili neposredno usmerjeni v tehnološko podjetništvo, tesno sodeluje z univerzami, raziskovalnimi institucijami, tehnološkimi parki, strateškimi razvojnimi in inovacijskimi partnerstvi (SRIP-i), občinami, drugimi razvojnimi agencijami ter institucijami na lokalni, regionalni, nacionalni in mednarodni ravni. Takšno sodelovanje je izjemnega pomena, saj je izobraževanje eden ključnih stebrov vsake skupnosti in se neposredno odraža v njeni zmožnosti ustvarjanja in uvajanja novih in inovativnih rešitev za sodobne izzive. Univerze in znanstvenoraziskovalne ustanove so primarni vir inovacij in znanstvenih odkritij; vlaganje v te institucije omogoča prenos novosti iz akademskega okolja neposredno v podjetja, kar slednjim nudi konkurenčno prednost in prispeva k nadaljnjemu razvoju regije (Kindt et al., 2022).

Digitalizacija je eden temeljnih gradnikov sodobne družbe in kot taka področje, v katero mora skupnost nujno vlagati. Izobraževanje na področju digitalnih veščin je ključno za zagotavljanje sposobnosti prebivalstva, da učinkovito deluje v tehnološko naprednem okolju. Brez teh kompetenc bi bil trajnostni razvoj resno ogrožen, saj prebivalstvo ne bi bilo zmožno učinkovito uporabljati razpoložljivih tehnologij. RRA LUR se s to problematiko spoprijema z izvajanjem projektov, usmerjenih v dvig tehnološke pismenosti družbe, pri katerih se udeleženci izobražujejo o pametni in učinkoviti rabi sodobnih tehnologij. Poleg tega pa je usmerjenost agencije k vključevanju najsodobnejših tehnologij, kot je umetna inteligenca, še en ključen korak, ki odraža splošne evropske trende in je pomemben dejavnik prihodnjega razvoja številnih podjetij.

Intervju z g. Dejanom Marinčičem nam je razkril, da RRA LUR tehnološki potencial podjetij prepoznava prek Regionalne inovacijske strategije Ljubljanske urbane regije (RIS LUR) 2030, katere cilj je spodbujanje tehnološkega razvoja. Program PONI LUR pa je usmerjen v približevanje tehniških podjetij in razvoja tehniških inovacij udeležencem programa. Tovrstne naložbe so ključnega pomena za regionalni razvoj, saj so inženirji in raziskovalci gonilna sila napredka. Za uspešno uresničitev teh ciljev pa je nujno oblikovati sistem, ki inženirjem zagotavlja pridobivanje ustreznih znanj, podporo, mentorstvo in finančna sredstva (Nwankwo idr., 2025).

Vendar pa zgolj podpora že izobraženim inženirjem in raziskovalcem ni zadostna. Pomembno je tudi ustvariti okolje, ki jim nudi podporo skozi celoten izobraževalni proces in s tem zagotavlja stalen dotok visoko usposobljenega kadra. Na ta način vzpostavljamo temelje za trajnostni razvoj tudi v prihodnosti. Tudi ta vidik je vsaj delno zajet v nekaterih že omenjenih projektih RRA LUR.

Ker je trajnostni razvoj ena izmed najpomembnejših usmeritev prihodnosti, je nujno, da obravnavamo njegovo uvajanje znotraj Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije (RRA LUR) in njegovo širšo uresničevanje onkraj okvirov te agencije. Gospod Marinčič izpostavlja, da je za RRA LUR trajnostni razvoj ključna strateška usmeritev. Agencija se sistematično posveča področjem, kot so trajnostna mobilnost, prostorsko načrtovanje, trajnostno kmetijstvo, učinkovito upravljanje energije, vode in odpadkov, prilagajanje na podnebne spremembe ter spodbujanje krožnega gospodarstva. Ta celostni pristop kaže na pomembno vlogo agencije pri

oblikovanju odpornosti regije ter prehodu na bolj trajnosten način bivanja, gospodarjenja in načrtovanja prostora.

Zeleni prehod je eno izmed ključnih področij trajnostnega razvoja, saj si prizadeva za zaščito okolja, ki je bilo skozi leta izpostavljeno številnim škodljivim vplivom človekove dejavnosti. Za uresničevanje zelenega prehoda RRA LUR izvaja projekte, ki interdisciplinarno rešujejo izzive povezanosti med zelenim razvojem in trajnostno preobrazbo. Na tem področju se agencija močno opira na tehnološke kadre, saj so prav ti nosilci napredka.

RRA LUR s pomočjo omenjenih projektov institucijam in posameznikom, ki se soočajo z izzivi na področju okoljskih sprememb, nudi podporo v obliki tehnoloških rešitev in strokovnih storitev. Zeleni prehod zahteva razvoj novih tehnologij in postopno opustitev zastarelih praks in tehnologij, na katere je bilo tradicionalno vezano gospodarstvo. Pomemben izziv pri tem pa je pomanjkanje ustrezne infrastrukture in investicij, kar lahko bistveno upočasni izvajanje zelene preobrazbe (Viona & Febby, 2025).

Natančneje, največji izziv pri zelenem prehodu je težavnost pridobivanja investicij za razvoj in uvajanje zelenih tehnologij, predvsem zaradi njihovega navideznega nezagotavljanja kratkoročnih finančnih donosov. Takšno dojemanje je izjemno problematično, saj bistveno zavira razvoj in širšo uveljavitev tehnologij, ki so ključne za prihodnost. V resnici gre za tehnološke rešitve, ki ne zagotavljajo zgolj okoljske koristi in boljše kakovosti življenja, temveč so tudi dolgoročno ekonomsko upravičene in potencialno donosne za vlagatelje in širšo družbo.

Ena izmed mogočih rešitev tega izziva je vzpostavitev centralizirane platforme za trajnostni razvoj in zeleni prehod, ki bi povezovala vse relevantne regionalne akterje in institucije, vključene v razvoj, raziskave in izvajanje tovrstnih projektov. Takšna platforma bi omogočila učinkovitejšo izmenjavo znanja, dobrih praks in raziskovalnih rezultatov ter bi z večjo preglednostjo spodbudila usklajeno delovanje in strateške sinergije med deležniki. Poleg tega bi prispevala k večji prepoznavnosti koristi zelenega prehoda in lahko okrepila zaupanje vlagateljev v dolgoročno vrednost teh tehnologij (Mehmood et al., 2024).

Za zaključek lahko trdimo, da je RRA LUR na pomembni prelomnici – kot akter, ki že dosega pomembne učinke, a ima ob tem odprt prostor za izboljšave, še posebej v povezavi s celostno podporo tehnološko-podjetniškim pobudam, razvojem inovativnega okolja in proaktivnim vključevanjem prebivalcev v razvojne projekte. Z aktivnim odzivanjem na izzive sodobnega časa ima potencial, da postane model dobre prakse na področju regionalnega razvoja tudi zunaj slovenskega prostora.

6 Zaključek

Analiza rezultatov jasno potrjuje, da RRA LUR učinkovito povezuje ključne regionalne deležnike ter vzpostavlja podporno in usklajeno okolje, ki krepi podjetništvo in spodbuja trajnostni razvoj. RRA LUR izvaja številne različne projekte, katerih cilj je povečanje trajnostnega razvoja regije na različne načine. Agencija uspešno sodeluje tako z drugimi agencijami in podjetji kot tudi z izobraževalnimi institucijami, kar zagotavlja širok in učinkovit kader strokovnjakov, ki prispevajo k uresničevanju trajnostne prihodnosti.

RRA LUR pomembno prispeva k uvajanju novih tehnologij in podpori zeleni preobrazbi, to pa je ključno za dolgoročni razvoj regije. Nove tehnologije odpirajo vrata bolj trajnostni prihodnosti z uvajanjem najnovejših znanstvenih odkritij, zato so njihove vloge neprecenljive. Po drugi strani pa je škoda, ki jo je človek povzročil okolju, obsežna in tragična. Zelena preobrazba je neizogiben del naše prihodnosti, saj brez nje sploh ne moremo začeti obravnavati še drugih vidikov trajnostnega razvoja, ki brez tega ne bi bili mogoči. Politike regionalnega razvoja morajo biti prilagojene specifičnim značilnostim posamezne regije, saj so se univerzalni modeli pokazali kot nezadostni. K vsaki regiji moramo pristopiti individualno, da lahko kar najbolje optimiziramo širši spekter svojih ukrepov.

Tehnološki napredek in digitalna preobrazba sta ključna dejavnika regionalne konkurenčnosti in trajnostne rasti. Vlaganje na tem področju omogoča bolj tekoč prehod in boljše rezultate. To je mogoče doseči z različnimi projekti in delavnicami, ki so usmerjene v optimizacijo digitalizacije sistemov ter zagotavljajo izobraževalne vsebine za uporabnike. Uvajanje novih tehnologij in digitalnih sistemov je pogosto povezano z določenimi izzivi, predvsem zaradi težav pri prilagajanju uporabnikov, pri čemer so omenjeni pristopi pomembni za reševanje teh težav.

Kljub temu obstajajo možnosti za izboljšave delovanja agencije, kot je bilo že omenjeno. Potrebno bi bilo večje neposredno vlaganje v razvijalce tehnologij za trajnostni razvoj, saj so prav ti gonilna sila izboljšav. Ta vidik žal ni neposredno prisoten znotraj RRA LUR, vendar to ne zmanjšuje njenega celotnega vpliva in njene učinkovitosti v regiji.

Kljub omejitvam je RRA LUR dokazala, da je pomemben motor trajnostnega razvoja v regiji. Zaradi tega je lahko dober zgled za druge podobne agencije in podjetja. Regionalne razvojne agencije delujejo kot katalizatorji sprememb, omogočajo prenos znanja, dostop do financiranja in strateško načrtovanje razvoja. Pristop, ki ga uporablja RRA LUR, lahko služi kot model dobre prakse za druge regije tako v Sloveniji kot tudi po vsej Evropi.

Zahvala

Prispevek je nastal v okviru projekta »Izboljševanje podjetniške izkušnje s pomočjo podpornega okolja v Ljubljanski urbani regiji« v okviru javnega razpisa z naslovom »Problemsko učenje študentov v delovnem okolju: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024–2027«, ki ga financirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije ter Evropski socialni sklad plus (ESS+) Evropske unije.

Literatura

Arendt, K. M., Christensen, B. T., Jensen, V. M., Rangvid, B. S., Bille, T. (2025). Beyond entrepreneurship education: the long-term impact of higher education teaching models on new venture creation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Volume 31 Issue 11. 1355-2554.

Bender, F. M., Soliani, R. D., Ferreira Junior, G. C., Montilha Satrapa, H. F., Gomes Florentino, M. M. (2024) Regional development through innovation: a proposal for a technological hub framework. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 15 n. 10.

Blažek, J., Kadlec, V., & Květoň, V. (2023). The role of assets and variegated constellations of organizational- and system-level agency in regional transformation. *European Planning Studies*, *32*(11), 2381–2402.

Boldureanu, G. ., Stoian, C. I. ., Bercu, A. M. ., Sandu, C. B., & Boldureanu, D. (2024). Entrepreneurship Development in European Union - Challenges and Opportunities for Young People. *European Journal of Sustainable Development*, 13(2), 79.

Curtin, E., Coelho G. L. dH., Hanel P. H. P. (2024). What motivates start-up entrepreneurs? Exploring the role of human values in success. *PLoS ONE*. 19(12).

Cocu, A., Pecheanu, E., Susnea, I., Dingli, S., Istrate, A., & Tudorie, C. (2025). Technology-Enabled Learning for Green and Sustainable Entrepreneurship Education. *Administrative Sciences*, *15*(2), 45.

Dimitrovska, Andrews, K., Nikšič, M., Mladenovič, L., Cotič, B., Mušič, B., & Kerbler, B. (2024). Ljubljana—European Green Capital 2016: From Strategic Spatial Planning to Governance. *Sustainability*, *16*(8), 3332.

Dinmore, H., Beer, A., Irving, J., & Sotarauta, M. (2023). Agency and the structural determinants of regional growth: towards a retheorisation. *Regional Studies*, 58(5), 1047–1058.

Enterprise Europe Network (n.d.). *About the Enterprise Europe Network*. https://een.ec.europa.eu/about-enterprise-europe-network

European Commison (n.d.). *Horizon Europe*. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en

European Commission. (n.d.). *About the European Innovation Council*. https://eic.ec.europa.eu/about-european-innovation-council_en

Fiorentino, S., Glasmeier, A. K., Lobao, L., Martin, R., Tyler, P. (2024). 'Left behind places': what are they and why do they matter?, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, Volume 17, Issue 1, Pages 1–16

Gaspar, F. C., Mota, F. M. (2021). Why do People Refuse Entrepreneurship and How to Improve Entrepre-neurial Education? *Review of Economics and Finance*. 19, 00-00.

Giustolisi, A. (2024). The role of scientists in regional innovation system transformation: shaping the direction to a biomass-bioeconomy. *Industry and Innovation*, 1–24.

Godlewska-Majkowska, H., Komor, A., Pilewicz, T., & Zarębski, P. (2023). The regional environment of smart organisations as a source for entrepreneurship development in the EU. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, *11*(3), 143-162.

Gov.si (2023). *Evropska kohezijska politika*. Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj. https://www.gov.si/teme/sredstva-evropske-kohezijske-politike/

Gov.si (2023). *Regionalni razvoj*. Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj. https://www.gov.si/podrocja/drzava-in-druzba/lokalna-samouprava-in-regionalni-razvoj/regionalni-razvoj/

Halegoua, G. (2025). Groundtruthing the Digital Twin. *Dialogues in Urban Research*, *0*(0).

He, Z. (2025). An Exploration on Theories and Pathway for Consortium of Universities and Local Organizations for Innovation and Entrepreneurship by College Students—An Exploration and Thought based on Case Study of Chongqing. *Journal of Social Science and Humanities*. Volume 11, Issue 3. 1811-1564.

Kanojia, K. (2024). Technology Adoption In Small Business Management. *International Journal of Innovations in Science, Engineering And Management*. 3, 4 (Dec. 2024), 72–79.

Kindt, A. M., Geissler, M., Bühling, K. (2022). Be my (little) partner?!—Universities' role in regional innovation systems when large firms are rare. *Journal of regional science*, vol. 62, 5, 1274-1295.

Khashoggi, A.N., Mohammed, M.F.M. (2025). Smart Communities in Smart Cities: Investigating and Exploring Smart Cities' Social Attributes. In: Berkouk, D., Chatterjee, U., Bouzir, T.A.K., Dhaou, I.B. (eds) Proceedings of the 1st International Conference on Creativity, Technology, and Sustainability . CCTS 2024. Proceedings in Technology Transfer. Springer, Singapore.

Kovanen, S., Ulrich, P., Gailing, L. (2023). Institutionalizing collaborative regional governance in organizationally thin regions—Regional development agencies and the neglect of social innovations. Front. Polit. Sci., vol. 5.

Lawhorn, J. M., Gallo, M. E., Levin, A. G., Blevins, E. G. (2023). *Regional Innovation: Federal Programs and Issues for Consideration*. https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R47495

Lawhorn, J. M., Levin, A. G. (2024). *Entrepreneurship in Regional Economic Development*. *https://www.congress.gov/crs-product/R48254*

MacKinnon, D., Kempton, L., O'Brien, P., Ormerod, E., Pike, A., Tomaney, J. (2022). Reframing urban and regional 'development' for 'left behind' places, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, Volume 15, Issue 1, Pages 39–56.

Mehmood, R., Yigitcanlar, T., & Corchado, J. M. (2024). Smart Technologies for Sustainable Urban and Regional Development. *Sustainability*, *16*(3), 1171.

Mendes, J. E. T., Daboin, B. E. G., Morais, T. C., Bezerra, I. M. P., Cavalcanti, M. P. E., Riera, A. R. P., Noll, M., & de Abreu, L. C. (2024). Analyzing the COVID-19 Transmission Dynamics in

Acre, Brazil: An Ecological Study. *Epidemiologia*, *5*(2), 187-199.Urban and Regional Development. *Sustainability 16*(3), 1171.

Mishrif, A., Khan, A. (2023). Technology adoption as survival strategy for small and medium enterprises during COVID-19. *J Innov Entrep* 12, 53.

Nared, J. (2020). Regional Development in Slovenia. In: Perko, D., Ciglič, R., Zorn, M. (ur.) The Geography of Slovenia. World Regional Geography Book Series. Springer, Cham.

Nared, J., Polajnar Horvat, K., Razpotnik Visković, N. (2021). *Regionalni razvoj včeraj, danes, jutri.* 1. izd., Let. 8, str. 188. Založba ZRC.

NCSES (2024). *Analysis of Federal Funding for Research and Development in 2022: Basic Research.* https://ncses.nsf.gov/pubs/nsf24332

Nwankwo, E. E., Ewim, D. R. E., Aniebonam, E. E., Chikodir, U. S., Rita, C. N. (2025). Skills For Engineers to Become Entrepreneurs for Sustainable Development in Anambra State. *World Journal of Entrepreneurial Development Studies.* 10(2):120-131.

OECD (2023), *Enhancing Strategic Planning and Innovation Services: Supporting Romanian Regional Development Agencies*, OECD Regional Development Studies, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/8d80ef62-en

Pereira, G. V., Klausner, L. D., Temple, L., Delissen, T., Lampoltshammer, T., & Priebe, T. (2023). " This (Smart) Town Ain't Big Enough": Smart Small Towns and Digital Twins for Sustainable Urban and Regional Development. *arXiv preprint arXiv:2308.04819*.

Pimenta , C. C. D. C., Prieto , D. Z., primo, L. R., & Riet , E. R. V. (2025). Industrial Engineering and Sustainable Development. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, *19*(1),

RRA LUR (2025). *O nas.* https://rralur.si/agencija/o-nas/

Samara, E., Andronikidis, A., Komninos, N. (2023). The Role of Digital Technologies for Regional Development: a System Dynamics Analysis. *J Knowl Econ* 14, 2215–2237.

Samara, E., Kilintzis, P., Katsoras, E. (2024). A system dynamics approach for the development of a Regional Innovation System. *Journal of Innovation and Entrepreneurship.* 13, 26.

Schwarz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*. 50(4):19-46.

Tomaney, J., Blackman, M., Natarajan, L., Panayotopoulos-Tsiros, D., Sutcliffe-Braithwaite, F., & Taylor, M. (2023). Social infrastructure and 'left-behind places.' *Regional Studies*, *58*(6), 1237–1250.

Twaňo, R. M. (2024). Assessing the Level of Educational Domain Development among Entrepreneurship Students: Inputs for Enhancing the Entrepreneurship Program Teaching Technique. *International Journal of Research and Scientific Innovation.* Vol. 11. Iss. 3. 2321-2705.

Viona, P. Y. in Febby, P. C. (2025). The role of technology for green entrepreneurship in southeast Asia. *IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci.* 1441 012003

Wanzenböck, I., Rocchetta, S., Kim, K., & Kogler, D. F. (2024). The emergence of new regional technological specialisations: exploring the role of organisations and their technological network structure. *Industry and Innovation*, 1–27.

O avtorjih

Lana Podlipnik Giacomelli je študentka prvega letnika Fakultete za strojništvo Univerze v Ljubljani. Pred tem je obiskovala Gimnazijo Ledina, kjer jo je najbolj pritegnilo raziskovanje naravoslovnih in tehniških vsebin. Zanimajo jo predvsem področja, povezana z inovacijami, trajnostnimi tehnologijami in okoljskega inženirstva. V prihodnosti si želi sodelovati v projektih, ki povezujejo tehniško znanje z razvojnimi rešitvami za izzive sodobne družbe, pri čemer želi dodatno poglobiti svoje raziskovalno delo na področju naprednih tehnologij in tehničnega razvoja, zlasti na področju zelenega razvoja. *Lana Podlipnik Giacomelli is a first-year student at the Faculty of Mechanical Engineering at the University of Ljubljana. Before that, she attended Gimnazija Ledina, where she was most drawn to exploring natural sciences and technical subjects. She is particularly interested in areas related to innovation, sustainable technologies, and environmental engineering. In the future, she wishes to participate in projects that connect technical knowledge with developmental solutions*

to the challenges of modern society. She aims to further deepen her research in the field of advanced technologies and technical development, especially in the area of green development.

Dejan Marinčič, magister zdravstveno-socialnega managementa, je trenutno doktorski študent na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Zaposlen je kot svetovalec direktorice za podjetništvo in inovativnost v Regionalni razvojni agenciji Ljubljanske urbane regije (RRA LUR). Kot vodja projekta PONI LUR (Podjetno nad izzive) je ključni mentor za udeležence programa, ki jim pomaga pri razvoju podjetniških idej in vstopu na trg. Pod njegovim vodstvom je program dosegel visoko stopnjo uspešnosti, saj jih je od 98 udeležencev kar 43 ustanovilo lastno podjetje ali dejavnost. Dejan je aktiven tudi pri promociji podjetništva v regiji, kar vključuje sodelovanje na dogodkih, kot je Potujoča pisarna evropskih sredstev, kjer predstavlja uspešne zgodbe programa PONI. Njegova predanost in strokovnost sta pripomogli k razvoju številnih inovativnih podjetniških pobud v Ljubljanski urbani regiji. *Dejan Marinčič, Master of Health and Social Management, is currently a doctoral student at the Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor. He is employed as an advisor to the Director for Entrepreneurship and Innovation at the Regional Development Agency of the Ljubljana Urban Region (RRA LUR). As the project manager of PONI LUR (Enterprising Above Challenges), he is a key mentor for the participants of the program, helping them develop entrepreneurial ideas and enter the market. Under his leadership, the program has achieved a high level of success, with 43 out of 98 participants establishing their own company or activity. Dejan is also active in promoting entrepreneurship in the region, which includes participating in events such as the Traveling Office of European Funds, where he presents the success stories of the PONI program. His dedication and professionalism have contributed to the development of numerous innovative entrepreneurial initiatives in the Ljubljana Urban Region.*

DIGITALNA PREOBRAZBA V PODJETNIŠKIH PODJEMIH

TADEJ GORTA, GORAN VUKOVIČ
Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
tadej.gorta@student.um.si, goran.vukovic@um.si

Poglavje obravnava zaznave in doživljanje digitalne preobrazbe (DP) med zaposlenimi v Regionalni razvojni agenciji Ljubljanske urbane regije (RRA LUR). Namen raziskave je bil ugotoviti, kako zaposleni razumejo in soustvarjajo digitalne spremembe ter kateri dejavniki proces podpirajo ali zavirajo. Uporabljena je bila kvantitativna metoda, spletna anketa z elementi kvalitativne refleksije, ki je omogočila poglobljen vpogled v zaznave posameznikov. Rezultati kažejo, da zaposleni izkazujejo visoko stopnjo pripravljenosti in motivacije za DP, a hkrati zaznavajo pomanjkanje formalne strategije, sistemske podpore in usposabljanj. Glavni izzivi vključujejo razkorak med samozavestjo in dejanskim znanjem, nejasne vloge vodstva in nedorečeno komunikacijo. Na podlagi analize so predstavljeni konkretni predlogi za izboljšave na strateški, tehnični in organizacijski ravni. V zaključkih so poudarjeni pomen vključujoče kulture in podpore vodstva ter potrebe po bolj strukturiranem in trajnostnem pristopu k digitalni preobrazbi.

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.9.2025.5

ISBN
978-961-299-088-6

Ključne besede:
digitalna preobrazba,
javna organizacija,
RRA LUR,
organizacijska kultura,
zaznave zaposlenih,
vodenje

Univerzitetna založba Univerze v Mariboru

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.9.2025.5

ISBN
978-961-299-088-6

Keywords:
technological development,
entrepreneurship,
regional development agency,
digital transformation,
entrepreneurial support,
green transition,
sustainable development

Digital Transformation in Entrepreneurial Ventures

Tadej Gorta, Goran Vukovič
University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
tadej.gorta@student.um.si, goran.vukovic@um.si

This chapter examines the perceptions and experiences of digital transformation (DT) among employees at the Regional Development Agency of the Ljubljana Urban Region (RRA LUR). The aim of the research was to explore how employees understand and co-create digital changes, and to identify the key factors that either support or hinder this process. The study employed a quantitative method – an online survey enriched with elements of qualitative reflection, which enabled a deeper insight into individual perceptions. Results show that employees demonstrate an elevated level of readiness and motivation for DT, yet simultaneously perceive a lack of formal strategy, systemic support, and sufficient training. Key challenges include a gap between perceived confidence and actual knowledge, unclear leadership roles, and inconsistent communication. Based on the analysis, concrete recommendations are proposed at strategic, technical, and organizational levels. The conclusions emphasize the importance of an inclusive culture, leadership support, and the need for a more structured and sustainable approach to digital transformation.

University of Maribor Press

1 Uvod

V času intenzivnih digitalnih sprememb se mnoge organizacije znajdejo na razpotju med tradicionalnimi praksami in nujnostjo tehnološke prenove. Naša raziskava se osredotoča na enega izmed primerov tovrstnega izziva, Regionalno razvojno agencijo Ljubljanske urbane regije (RRA LUR), na katerem želimo poglobljeno raziskati, kako se digitalna preobrazba uresničuje v praksi, kakšni so njeni konkretni izzivi, vplivi in možnosti za prihodnji razvoj. Digitalna preobrazba ni več samo modna beseda, temveč postaja glavni strateški proces, ki lahko organizacijo temeljito spremeni, tako na ravni struktur kot tudi kulture, procesov in vrednot.

Predmet raziskave je torej analiza stanja digitalne preobrazbe v organizaciji RRA LUR, pri čemer nas zanima, koliko je organizacija že napredovala pri digitalizaciji svojih storitev, procesov in notranje organizacije ter kakšna je pripravljenost njenih zaposlenih za sprejemanje digitalnih sprememb. Na podlagi izvedene ankete smo želeli dobiti vpogled v vsakodnevno digitalno prakso, percepcijo zaposlenih in strateško usmeritev organizacije glede nadaljnjega digitalnega razvoja.

Cilji raziskave so večplastni. Najprej želimo opredeliti obstoječo raven digitalne zrelosti znotraj organizacije ter oceniti skladnost med tehnološkim razvojem in organizacijsko kulturo. Nadalje nas zanima, kako zaposleni doživljajo digitalne spremembe, kakšne ovire pri tem zaznavajo in na katerih področjih je potrebnih največ izboljšav. Obenem želimo preveriti, v kolikšni meri organizacija deluje po načelih strateškega podjetniškega načrtovanja in ali je digitalna preobrazba umeščena kot ključna razvojna prioriteta.

Teoretično smo raziskavo zasidrali na prepoznavanju razlik med digitalizacijo, digitalno inovacijo in digitalno preobrazbo. Kot poudarjajo avtorji (Putra et al., 2024), digitalizacija pomeni prenos analognih vsebin v digitalno obliko, medtem ko digitalna preobrazba pomeni celostno preobrazbo poslovnih modelov, procesov in kulture. Podjetniško načrtovanje v tem kontekstu pomeni ne le načrtovanje rasti in inovacij, temveč tudi strateško usmerjanje vseh procesov v smeri dolgoročne odpornosti in konkurenčnosti. Ta pojma se v sodobnem razvojnem kontekstu vse bolj prepletata: uspešna digitalna preobrazba pogosto zahteva podjetniški pristop, medtem ko učinkovito podjetniško načrtovanje ne more več ignorirati digitalnih dimenzij.

Naš raziskovalni okvir je zato zastavljen tako, da povezuje empirično merjenje z refleksijo teoretskih konceptov. Na eni strani se opiramo na analizo stanja v organizaciji RRA LUR, na drugi pa interpretiramo dobljene rezultate v luči sodobnih spoznanj o digitalni preobrazbi in podjetniškem razvoju. Cilj raziskave ni le podati »sliko trenutnega stanja«, temveč tudi ponuditi vizijo možnega nadaljnjega razvoja in oblikovati priporočila, ki so zasnovana na podatkih in utemeljena v znanstveni literaturi.

2 Pregled literature

V zadnjih letih se vse pogosteje srečujemo z vprašanjem, kako lahko podjetja učinkovito odgovorijo na hitro spreminjajoče se razmere v poslovnem okolju. V ospredje vstopa digitalna preobrazba (od zdaj naprej DP), ki ni več le trend, temveč dejavnik strateškega razmišljanja, inoviranja in prilagajanja. Ko razmišljamo o prihodnosti podjetništva, postaja jasno, da DP ni rezervirana le za velika podjetja, temveč je priložnost tudi za mala in srednje velika podjetja (MSP) ter startup podjeme, ki iščejo svojo konkurenčno prednost v dinamičnem okolju (Fraccastoro et al., 2025; Zhou et al., 2025).

Čeprav se pojma digitalizacije in digitalne preobrazbe pogosto uporabljata kot sopomenki, med njima obstaja pomembna razlika. Digitalizacijo razumemo kot tehnični proces prenosa analognih informacij v digitalno obliko – na primer pri uvedbi elektronskih računov ali avtomatizaciji dokumentacije. Digitalna preobrazba pa pomeni temeljito prenovo organizacije, ki vključuje strategijo, kulturo, strukturo in poslovne modele. V tem kontekstu tehnologija ni le orodje, temveč postane temelj novega načina razmišljanja in delovanja (Chen et al., 2024; Liao et al., 2024).

Vse bolj se zavedamo, da DP vpliva tudi na način, kako podjetja načrtujejo svojo rast in razvoj. Zato v tem delu raziskujemo povezavo med digitalno preobrazbo in podjetniškim načrtovanjem. To načrtovanje ni več linearen proces, temveč je ponavljajoča se dejavnost, ki vključuje hipoteze, testiranja, odzive uporabnikov in sprotne prilagoditve – torej pristop, ki temelji na agilnosti, eksperimentiranju in uporabi podatkov za sprejemanje odločitev (Zhang et al., 2025).

V tem pogledu DP ne deluje več le kot podpora strategiji, temveč tudi kot njeno jedro. Zanimajo nas torej konkretna vprašanja: kako se MSP in startupi odzivajo na digitalne izzive? Kako vključujejo tehnologijo v svoje strateško načrtovanje? In kako se spreminjajo vloge znotraj organizacij – od podjetnika, ki mora danes biti tudi digitalni strateg, do zaposlenih, ki se znajdejo v kulturi nenehnega učenja in prilagajanja (Buonocore et al., 2024)?

Poglobljeno razumevanje teh pojavov je še posebej pomembno za regijske razvojne agencije, kot je RRA LUR, ki iščejo načine, kako podpreti lokalna podjetja pri trajnostnem razvoju. Skozi pregled literature smo zaznali, da DP pogosto spodbuja inovativnost in izboljšuje odzivnost podjetij na spremembe v okolju. V času pandemije COVID-19 so se digitalna orodja, kot so platforme za sodelovanje, napredna analitika ali orodja za upravljanje odnosov s strankami (CRM), izkazala za glavna pri ohranjanju operativnosti in odkrivanju novih priložnosti (Holzmann & Gregori, 2022).

DP tako ne vpliva le na notranje delovanje podjetij, temveč tudi na njihovo sposobnost povezovanja s trgom, zaznavanja trendov in testiranja poslovnih modelov. Posebej velja poudariti vlogo digitalne preobrazbe kot sistemskega procesa, ki zajema več ravni – od tehnološke do strateške in kulturne. V MSP in startupih, kjer je hitrost pogosto glavna prednost, DP omogoča fleksibilno eksperimentiranje, hitro validacijo idej in dostop do globalnega trga, pri čemer ni nujno vezana na obsežne finančne vire (Arroyabe et al., 2024; Tang et al., 2025).

To odpira možnosti za učinkovitejše upravljanje tveganj in prepoznavanje konkurenčnih prednosti že v zgodnjih fazah načrtovanja. V tem kontekstu želimo v raziskavi osvetliti, kako se lahko digitalna preobrazba strateško vključi v podjetniške načrtovalne procese – ne kot dodatek, temveč kot sestavni del razvoja podjetja. Z opiranjem na obstoječe znanstvene študije bomo oblikovali konceptualni okvir, ki nam bo omogočil pripravo raziskovalnega načrta z jasnimi cilji in hipotezami. Verjamemo, da je prav razumevanje te povezave ključ do dolgoročne vzdržnosti in uspeha podjetniških podjemov v prihodnosti (Duong et al., 2024; Putra & Er, 2024).

Pri ugotavljanju digitalne preobrazbe v podjetniških podjemih, zlasti znotraj malih in srednje velikih podjetij (MSP) ter startupov, smo zaznali pomembno potrebo po sistematičnem in poglobljenem pregledu literature. Številni prispevki se sicer

posvečajo posameznim vidikom digitalne preobrazbe, a pogosto ostajajo ozko usmerjeni: bodisi tehnološko naravnani bodisi vezani na primere dobre prakse. Tovrstni pogledi so koristni, vendar premalo celostni za razumevanje, kako se digitalna preobrazba dejansko prepleta s podjetniškim načrtovanjem in s splošnimi strategijami organizacijskega razvoja. Za oblikovanje teoretskega temelja in raziskovalnega okvira je bil potreben natančen pregled znanstvenih člankov, ki tematizirajo vpliv digitalnih tehnologij na strateško upravljanje, odločanje, inovativnost in poslovno modeliranje (Chen et al., 2024; Putra & Er, 2024).

V literaturi se vse bolj uveljavlja razumevanje, da DP ni zgolj proces posodabljanja ali avtomatizacije, temveč proces strateškega preoblikovanja, ki preveva vse ravni organizacije. V primeru MSP, kjer so viri pogosto omejeni, je to še posebej občutno – digitalna orodja niso le orodje za učinkovitost, ampak pogoj za preživetje in rast (Tang et al., 2025).

Poglobljen pregled literature razkriva razliko med digitalizacijo kot tehnično nadgradnjo procesov in digitalno preobrazbo kot temeljno spremembo v strukturi, kulturi in vodenju organizacije. Medtem ko digitalizacija pogosto zajema uvedbo orodij, kot so ERP, CRM ali avtomatizacija, DP zajema tudi spremembe v organizacijski dinamiki, vlogah zaposlenih in oblikovanju nove vrednosti za stranke (Buonocore et al., 2024; Zhou et al., 2025).

Pomemben del pregleda literature je bil usmerjen tudi v opredelitev raziskovalnih pristopov in metod, ki se najpogosteje uporabljajo na tem področju. Kvantitativne študije pogosto analizirajo razmerje med stopnjo digitalne zrelosti in uspešnostjo podjetja, medtem ko kvalitativne raziskave odkrivajo globlje uvide v vodstvene, kulturne in institucionalne spremembe, ki spremljajo DP (Holzmann & Gregori, 2022; Fraccastoro et al., 2025).

Vse pogosteje se pojavlja tudi potreba po hibridnih pristopih, ki povezujejo podatkovno analizo z narativnimi vpogledi iz prakse. Vsebinski poudarki iz obstoječe literature so nam pomagali razčleniti tri osrednja področja: (1) vpliv DP na podjetniško strateško razmišljanje, (2) vloga organizacijske kulture in vodstva pri izvajanju DP ter (3) izzivi in ovire, ki nastajajo pri uvajanju digitalnih praks v različnih organizacijskih okoljih. Pri tem smo opazili, da številne raziskave izpostavljajo

pomen agilnosti, učenja in odprtosti za spremembe kot ključne dejavnike uspeha v digitalnem kontekstu (Arroyabe et al., 2024; Liao et al., 2024).

Eden izmed uvidov je bil tudi ta, da številni MSP pogosto sprejemajo digitalne odločitve reaktivno – kot odgovor na zunanje pritiske – namesto proaktivno, kar vodi v nepovezane in kratkoročne ukrepe. Prav zato se v literaturi čedalje bolj poudarja potreba po strateškem podjetniškem načrtovanju, ki že v zasnovi predvideva digitalno komponento kot sestavni del poslovnega modela (Kessler et al., 2025; Zhang et al., 2025).

Dodatna vrednost pregleda literature je v njegovi usmerjenosti k prepoznavanju raziskovalnih vrzeli. Na primer, še vedno primanjkuje empiričnih študij, ki bi povezovale čisto operativne vidike DP z dolgoročnimi učinki na trajnost, odpornost in rast podjetij. Posebej redko je obravnavano vprašanje, kako lahko lokalne organizacije, kot je Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije (RRA LUR), s svojo institucionalno vlogo podpirajo strateško vključevanje digitalne preobrazbe v regionalne razvojne načrte.

Na podlagi tega pregleda smo oblikovali temelje za naš nadaljnji raziskovalni del. Vse ugotovitve iz literature nam bodo služile ne le za oblikovanje raziskovalnih instrumentov, temveč tudi za interpretacijo podatkov, ki jih bomo zbrali med anketno raziskavo znotraj RRA LUR. Z jasno konceptualno osnovo bomo lahko postavili relevantna raziskovalna vprašanja, ki bodo osvetlila resnično vlogo digitalne preobrazbe v institucionalnem okolju, kjer se prepletata javni interes in podjetniška dinamika.

2.1 Razlika med digitizacijo, digitalizacijo in digitalno preobrazbo

Ko smo začeli raziskovati področje digitalne preobrazbe v podjetništvu, smo hitro opazili, da se pojmi digitizacija, digitalizacija in digitalna preobrazba (DP) v literaturi pogosto zamenjujejo ali uporabljajo kot sopomenke. Vendar pa gre za tri konceptualno ločene pojave, ki imajo vsak svojo funkcijo in pomen v sodobnem podjetniškem okolju. Prav natančno razumevanje teh razlik je ključno za postavitev jasnih teoretskih temeljev naše raziskave.

Digitizacija (ang. *digitization*) označuje tehnični proces pretvorbe analognih podatkov v digitalno obliko. Gre za osnovni, a nujen prvi korak v prehodu k digitalno podprtemu poslovanju. Tipični primeri vključujejo skeniranje dokumentov, prehod s papirnih obrazcev na elektronske in zajem podatkov s pomočjo senzorjev. Digitizacija sama po sebi ne spreminja bistva poslovnega modela ali procesov organizacije, temveč predvsem izboljša dostopnost in obdelavo informacij (Uršič & Čater, 2024; Zhou et al., 2025).

Naslednji korak v tej evoluciji je digitalizacija (ang. *digitalization*), ki pomeni uporabo digitalno zajetih informacij za izboljšanje obstoječih procesov in operacij. Digitalizacija vključuje širšo uporabo informacijskih sistemov, avtomatizacijo ponavljajočih se nalog in boljšo povezanost med deležniki v organizaciji. Gre že za spremembe, ki vplivajo na učinkovitost, kakovost in hitrost delovanja, vendar organizacija še vedno ohranja tradicionalno strukturo in strategijo (Chen et al., 2024; Fraccastoro et al., 2025).

Digitalna preobrazba (ang. *digital transformation*) pa presega oba zgoraj omenjena pojma. Ne gre več zgolj za uporabo digitalnih tehnologij, temveč za celostno preobrazbo organizacije – od strategije in poslovnega modela do kulture, strukture in vodenja. V številnih primerih, kot poudarjajo Liao et al. (2024), digitalna preobrazba pomeni tudi spremembo v miselnosti zaposlenih in vodstva ter ponovno opredelitev ciljev in pristopov k ustvarjanju vrednosti. V primeru RRA LUR se ta proces kaže skozi postopne spremembe v načinu načrtovanja, odločanja in upravljanja razvojnih projektov.

Zlasti v primeru RRA LUR smo zaznali potrebo po jasni razmejitvi teh konceptov. Medtem ko organizacija že uporablja številna digitalna orodja, še ni samoumevno, da gre za celovito preobrazbo. Digitalna preobrazba zahteva več kot le uvedbo orodij – gre za prestrukturiranje vloge digitalnih tehnologij v strateškem načrtovanju in delovanju organizacije (Justin Paul et al., 2023).

Pri tem se kaže pomembnost koncepta digitalne zrelosti – to je stopnja pripravljenosti organizacije, da vključuje digitalne prakse na vseh ravneh svojega delovanja. Zhou et al. (2025) pokažejo, da digitalna zrelost ni linearna pot, ampak dinamičen proces, v katerem se organizacije premikajo od osnovne digitalizacije k bolj poglobljenim oblikam preobrazbe. V RRA LUR bomo raziskali, v kolikšni meri

so digitalni elementi vključeni v strateško usmerjanje, organizacijsko kulturo in operativne dejavnosti.

Naš pregled literature je razkril tudi napačne predpostavke, ki pogosto vodijo do nerazumevanja samega pojma DP. Vpeljava digitalnih platform, kot so CRM ali orodja za sodelovanje, še ne pomeni, da je organizacija preobražena. Šele ko so te spremembe strateško premišljene, ko se organizacija uči, prilagaja in razvija nove načine ustvarjanja vrednosti, lahko govorimo o pravi preobrazbi (Chen et al., 2024; Zhou et al., 2025).

Razumevanje DP kot dolgoročnega in celostnega procesa je še posebej pomembno v organizacijah javnega pomena, kot je RRA LUR, kjer se cilji javnega interesa prepletajo z dinamičnimi elementi podjetniškega pristopa. Fraccastoro et al. (2025) opozarjajo, da so organizacije z večjo prilagodljivostjo in plosko strukturo pogosto uspešnejše pri izvajanju digitalnih sprememb. Pri tem ima glavno vlogo vodstvo, ki mora biti nosilec digitalne vizije, oblikovalec kulture in spodbujevalec učenja.

Zato je za našo raziskavo nujno, da jasno razločimo med digitizacijo, digitalizacijo in preobrazbo. Ta razmejitev bo podlaga za oblikovanje raziskovalnih vprašanj, s katerimi se bo ugotavljala ne le prisotnost tehnologij, temveč tudi njihova vpetost v organizacijsko strategijo in razvojne procese. RRA LUR ne raziskujemo zato, da bi ugotavljali, ali uporablja digitalna orodja, temveč da bi razumeli, kako, zakaj in s kakšnimi organizacijskimi posledicami jih uvaja.

Na tej osnovi bomo v nadaljevanju raziskave izhajali iz teoretsko utemeljenega razumevanja DP in ga uporabili za osvetlitev konkretnega primera RRA LUR. S tem bomo lahko preverili, v kolikšni meri se v institucionalnem okolju resnično odvijajo preobrazbeni procesi, značilni za digitalno dobo, ali pa gre še vedno zgolj za digitalizacijske prilagoditve brez širše strateške preobrazbe.

2.2 Podjetniško načrtovanje v digitalni dobi

Podjetniško načrtovanje je dolgo časa temeljilo na tradicionalnih modelih, ki so zagovarjali linearen pristop k razvoju poslovne ideje: od analize trga, oblikovanja poslovnega modela do strategij rasti in financiranja. A kot kažejo sodobne raziskave, ta klasični pristop postaja vse bolj nezadosten v digitalno nasičenem in hitro

spreminjajočem se okolju, ki zaznamuje tudi delovanje javnih institucij, kot je Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije (RRA LUR) (Duong et al., 2024).

Z vstopom digitalne preobrazbe (DP) v središče organizacijskih procesov se spreminja ne le vsebina načrtovanja, temveč tudi njegova logika – vse več organizacij in podjetij se odloča za agilne pristope, ki vključujejo ponavljanje, hitro testiranje in sprotno prilagajanje trgu ali okolju (Tang et al., 2025). Digitalna preobrazba tako postaja ne dodatek k obstoječi strategiji, temveč njen temeljni gradnik. Raziskave kažejo, da podjetja in organizacije, ki že v fazi načrtovanja vključijo digitalna orodja in razmišljanje, izkazujejo višjo stopnjo prilagodljivosti, boljše sodelovanje in večjo sposobnost za inovacije (Putra & Er, 2024).

V primeru MSP, startupov in tudi javnih razvojnih agencij, kot je RRA LUR, je DP pogosto katalizator sprememb že v zgodnjih fazah strateškega načrtovanja. V institucionalnem kontekstu se postavlja vprašanje, v kolikšni meri je digitalna komponenta prisotna v razvojnih dokumentih, projektnih zasnovah in dolgoročnih prioritetah. V raziskavi bomo tako preverjali, ali so v RRA LUR že prisotne prakse, kot so uporaba orodij za digitalno analitiko, digitalno upravljanje projektov in participativno načrtovanje prek digitalnih platform.

Posebej pomembno je, da DP spodbuja premik od rigidnih, dolgoročnih načrtov k bolj k eksperimentiranju usmerjenim strategijam. Uveljavlja se koncept *lean startup*, ki temelji na iterativnem testiranju in učenju, kar je v institucionalnem okolju mogoče prevesti v koncept odprtega inoviranja, sprotnega prilagajanja in digitalne udeležbe. Tak pristop omogoča boljše zaznavanje potreb uporabnikov (v primeru RRA LUR: občin, podjetij in drugih deležnikov v regiji) in učinkovitejše dodeljevanje razvojnih sredstev (Zhang et al., 2025).

Načrtovanje v digitalni dobi zato zahteva razmislek o digitalni zrelosti organizacije, kompetencah zaposlenih, podatkovni infrastrukturi in pripravljenosti na nenehne spremembe. Vloga načrtovalca se posledično širi – iz pisca strategij postaja digitalni arhitekt, koordinator podatkovnih virov in spodbujevalec eksperimentiranja. To velja tako za podjetniško kot tudi za javno-institucionalno okolje, kjer se DP in podjetniško načrtovanje dopolnjujeta ne le tehnično, temveč tudi konceptualno.

Obe področji zahtevata sposobnost sistemskega mišljenja, hitro učenje in prilagodljivost.

Za RRA LUR to pomeni, da je DP ne le tehnologizacija obstoječih praks, temveč tudi strategija za doseganje večje učinkovitosti, transparentnosti in vključujočega razvoja. Digitalna orodja omogočajo hitrejši dostop do podatkov, boljše sodelovanje z deležniki in večjo odzivnost na razvojne izzive v regiji. Klasični modeli načrtovanja teh možnosti ne zajamejo v celoti, zato postaja prepletanje DP in strateškega razmišljanja temelj sodobnega razvojnega pristopa.

Na podlagi pregledanih znanstvenih virov lahko sklenemo, da podjetniško načrtovanje v digitalni dobi – tudi znotraj organizacij javnega pomena – ni več statičen dokument, temveč proces neprestanega učenja in prilagajanja. Digitalna preobrazba pri tem deluje kot katalizator, ki ne le pospešuje načrtovanje, temveč ga tudi spreminja, tako po vsebini kot po vlogi akterjev, ki v njem sodelujejo (Putra & Er, 2024; Zhang et al., 2025; Tang et al., 2025).

2.3 Izzivi in odprte vrzeli v literaturi

Kljub izjemnemu porastu raziskav o digitalni preobrazbi (DP) v zadnjem desetletju ostaja v znanstveni literaturi več pomembnih vrzeli in izzivov, ki so še posebej pomembni za razumevanje tega pojava v institucionalnem okolju, kot je Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije (RRA LUR). Eden prvih izzivov, ki smo ga zaznali že ob začetku analize literature, je konceptualna neenotnost. Še vedno prihaja do nedosledne rabe pojmov, kot so digitizacija, digitalizacija, digitalne inovacije in digitalna preobrazba, kar otežuje oblikovanje koherentnega teoretičnega okvira in zmanjšuje primerljivost raziskovalnih ugotovitev (Justin Paul et al., 2023; Liao et al., 2024).

Ta problem postane še izrazitejši, ko se osredotočimo na okolja z različnimi stopnjami digitalne zrelosti – kot so javne agencije, MSP in startupi. V literaturi se sicer pojavljajo številni modeli digitalne zrelosti, a ti le redko podrobneje analizirajo, kako organizacije prehajajo med posameznimi stopnjami in katere dejavnike pri tem štejejo kot glavne. V našem primeru – raziskavi RRA LUR – nas zanima prav to: kateri notranji in zunanji dejavniki vplivajo na napredovanje organizacije od digitalizacije k resnični preobrazbi (Fraccastoro et al., 2025; Kotiranta et al., 2024).

Metodološko gledano smo zaznali tudi prevlado kvantitativnih pristopov v obstoječih raziskavah. Anketne raziskave so sicer pomembne za zbiranje širokega nabora podatkov, vendar pa pogosto ne omogočajo dovolj globokega vpogleda v dejansko izvajanje DP v praksi. Manj je longitudinalnih in poglobljenih študij, ki bi lahko razkrile dinamiko sprememb skozi čas in ovrednotile trajnostne učinke DP. Takšne raziskave bi bile posebej pomembne za organizacije, kot je RRA LUR, v katerih se digitalna preobrazba odvija postopoma in v kontekstu širšega regionalnega razvoja (Holzmann & Gregori, 2022).

Literatura se sicer pogosto osredotoča na tehnične in strateške dimenzije DP, precej manj pa na psihološke in kulturne vidike. Pri institucionalnih akterjih, kjer vodstvo nosi ključno vlogo pri oblikovanju digitalne vizije, so osebne naravnanosti, pripravljenost na spremembe in kultura sodelovanja izjemno pomembni dejavniki. Kljub temu so ti vidiki v literaturi pogosto obravnavani le obrobno. Koncept odpora do sprememb, ki je sicer dobro znan v organizacijski teoriji, se redko sistematično povezuje z uvajanjem digitalnih praks v javnem sektorju (Kotiranta et al., 2024).

Še ena pomembna pomanjkljivost, ki smo jo opazili, je nagnjenost k uspešnim primerom. Večina raziskav se osredotoča na organizacije, ki so DP uspešno izvedle, redkeje pa se poglabljajo v razloge za neuspešne ali nepopolne digitalne pobude. To lahko vodi do preveč optimistične podobe o DP in zmanjšuje uporabno vrednost raziskav za organizacije, ki se še vedno soočajo s številnimi ovirami (Fraccastoro et al., 2025).

Prav tako se v literaturi pogosto domneva, da DP samodejno prispeva k trajnostnemu razvoju, kar pa ni vedno potrjeno z empiričnimi podatki. Brez strateškega razmisleka, jasnih ciljev in merljivih kazalnikov lahko digitalna orodja ostanejo zgolj kozmetična prenova. Prisotna je tudi nevarnost t. i. digitalnega greenwashinga, pri katerem se digitalne prakse predstavljajo kot okoljsko ali družbeno odgovorne, ne da bi zares vplivale na dolgoročne spremembe (Holzmann & Gregori, 2022).

Na koncu se kot ena največjih vrzeli pokaže povezava med podjetniškim načrtovanjem in DP, ki ostaja metodološko in konceptualno premalo raziskana. Znotraj RRA LUR nas zanima, v kolikšni meri je digitalna razsežnost že vključena v strateške dokumente in kako vpliva na oblikovanje razvojnih ciljev. Ali digitalna

strategija sledi obstoječi organizacijski viziji ali jo aktivno preoblikuje? Ta vprašanja so bila ključna tudi za zasnovo naše raziskave. Ravno te konceptualne in metodološke vrzeli so nas vodile k odločitvi, da se poglobimo v raziskovanje digitalne preobrazbe v institucionalnem okolju. Literaturo želimo ne le povzeti, temveč tudi kritično osmisliti v luči konkretnega primera RRA LUR. Na ta način bomo lahko prispevali k boljšemu razumevanju, kako se DP dejansko uresničuje v javnem sektorju – in katere dejavnike je pri tem treba nujno upoštevati.

2.4 Digitalna preobrazba skozi podjetniške ekosisteme

Ob preučevanju literature o digitalni preobrazbi (DP) smo ugotovili, da številne raziskave premalo upoštevajo vpliv širšega podjetniškega ekosistema na uspešnost digitalnih pobud. DP ni izoliran pojav, ki bi potekal zgolj znotraj posamezne organizacije – nasprotno, neločljivo je povezana z okoljem, v katerem deluje. Od dostopnosti digitalne infrastrukture, podpore inovacijskih centrov, mrež odprtega znanja in sodelovanja, do regulatornega okvira in možnosti za financiranje – vse te komponente skupaj določajo potencial za digitalno preobrazbo (Holzmann & Gregori, 2022).

Posebej v raziskavi, osredotočeni na Regionalno razvojno agencijo Ljubljanske urbane regije (RRA LUR), smo zaznali pomen razumevanja ekosistemskih dejavnikov. Organizacije, ki delujejo v dobro podprtih inovacijskih okoljih, lažje vključijo digitalna orodja in krepijo svojo sposobnost za strateško odzivanje na spremembe. Liao et al. (2024) poudarjajo, da podjetja, vpeta v tehnološke parke, pospeševalnike ali regionalne razvojne mreže, hitreje sprejemajo digitalne prakse in dosegajo višjo stopnjo organizacijske agilnosti.

V institucionalnih kontekstih, kot je RRA LUR, digitalna preobrazba pogosto poteka znotraj bolj formaliziranih struktur, zato je vpliv ekosistema še toliko pomembnejši. Organizacija lahko deluje kot povezovalni člen med lokalnimi podjetji, občinami, izobraževalnimi institucijami in državnimi agencijami, s čimer soustvarja okoliščine za širšo digitalno preobrazbo. V tem pogledu DP presega zgolj uporabo tehnologije in se kaže kot sistemski premik v načinu usklajevanja in izvajanja razvojnih politik (Fraccastoro et al., 2025).

Ugotovili smo, da mora sodobno strateško načrtovanje v institucionalnem okolju vključevati tudi analizo ekosistemskih dejavnikov. Ne zadostuje več zgolj notranja analiza SWOT; pomembno je razumeti tudi zunanji kontekst – na primer dostopnost digitalne infrastrukture, razpoložljivost kadrov s tehnološkimi kompetencami in podporne storitve, ki jih nudi okolje (Justin Paul et al., 2023; Kotiranta et al., 2024).

V tej luči želimo v naši raziskavi ugotoviti, kako RRA LUR vključuje te zunanje dejavnike v svoje strateške dokumente in operativno delovanje. Zanima nas, ali se digitalna komponenta strateško povezuje z dostopnimi mrežami, institucijami in projekti ter kako to vpliva na celotno razvojno vizijo agencije. Poudarjamo, da v takem okviru DP ni zgolj enosmerni proces – gre za dinamičen odnos, pri katerem organizacije preoblikujejo ekosisteme, ti pa hkrati vplivajo na njihove strateške smeri.

Ob pregledu literature smo zaznali tudi pomanjkanje raziskav, ki bi sistematično analizirale vpliv različnih tipov ekosistemov – na primer razvojnih agencij v različnih regijah – na uspešnost digitalnih strategij. To je pomembna vrzel, ki jo želimo z našo raziskavo zapolniti. V kontekstu RRA LUR bomo tako lahko ocenili, ali ekosistem spodbuja ali ovira digitalno preobrazbo, ter oblikovali priporočila, ki bodo temeljila na konkretnih ugotovitvah in širših znanstvenih spoznanjih.

Digitalna preobrazba skozi ekosisteme torej ni stvar posamezne organizacije, temveč je del skupnih prizadevanj. Naš cilj je razumeti, kako lahko RRA LUR znotraj svojega ekosistema oblikuje strategije, ki bodo vodile k bolj trajnostni, bolj vključujoči in učinkovitejši digitalni preobrazbi, hkrati pa prispevale k razvoju celotne Ljubljanske urbane regije v digitalni dobi.

2.5 Vloga vodij in organizacijske kulture pri digitalni preobrazbi

Ko smo razmišljali o tem, kaj v resnici omogoča ali zavira digitalno preobrazbo (DP), smo ugotovili, da tehnologija pogosto ni največja ovira. Velikokrat gre za človeški dejavnik – za miselnost, strahove, načine vodenja in kulturne vzorce, ki oblikujejo organizacijsko okolje. V literaturi smo zaznali jasen konsenz: brez ustrezne vodstvene podpore in kulture odprtosti digitalna preobrazba pogosto ostane le deklarativni cilj, ne pa dejanski proces spremembe (Buonocore et al., 2024).

Vodje imajo pri tem glavno vlogo. Njihovo razumevanje pomena DP in pripravljenost na spremembe neposredno vplivata na potek digitalnih pobud. V okoljih, kot je Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije (RRA LUR), kjer prevladujejo formalizirane strukture, je vloga vodstva še toliko pomembnejša. Če vodje ne verjamejo v koristi preobrazbe ali niso pripravljeni prevzeti aktivne vloge, se med zaposlenimi pogosto pojavi odpor, kar zavira uvedbo sprememb. Po drugi strani pa so vodje, ki znajo posredovati vizijo, spodbujati eksperimentiranje in zagotavljati podporno okolje, ključni akterji uspešnega prehoda (Buonocore et al., 2024).

V literaturi smo prepoznali tudi pomen organizacijske kulture kot neformalnega, a odločujočega elementa digitalne zrelosti. Kultura, ki spodbuja sodelovanje, transparentnost in učenje, povečuje verjetnost uspešne DP. Kessler et al. (2025) izpostavljajo, da je »digitalna naravnanost« organizacije – njena odprtost za eksperimentiranje, rabo novih tehnologij in sprejemanje tveganj – tesno povezana s tem, kako organizacija razume spremembe in kako jih vključuje v svoj vsakdan.

Znotraj RRA LUR bomo zato posebno pozornost namenili temu, kako vodstvo spodbuja ali ovira inovacije in kako se oblikuje organizacijska klima, ki lahko omogoča ali onemogoča digitalno preobrazbo. Notranji komunikacijski kanali, dostopnost informacij in občutek psihološke varnosti zaposlenih so pomembni kazalniki pripravljenosti na spremembo. Santoso (2024) v tej zvezi opozarja na pomen odprtih inovacijskih procesov, v katerih vodje prevzamejo vlogo omogočevalcev sodelovanja – tako znotraj oddelkov kot z zunanjimi partnerji.

Digitalna preobrazba ima lahko tudi globlje družbene posledice. Holzmann in Gregori (2022) pišeta o spremembah v razmerjih moči, v dojemanju vlog zaposlenih in o novi delovni etiki, ki spremlja digitalno preobrazbo. To pomeni, da vodje niso zgolj nosilci tehničnih odločitev, ampak prevzemajo vlogo oblikovalcev nove organizacijske identitete. V raziskavi RRA LUR bomo torej preučevali tudi, kako se osebne vrednote in usmeritve vodstva odražajo v kulturi, ki bodisi podpira digitalne spremembe bodisi jih zavira.

V zaključku poudarjamo, da se DP ne začne z uvajanjem tehnologije, ampak z razmislekom – tako individualnim kot skupnim. V RRA LUR bomo analizirali, ali vodstvo prepoznava DP kot priložnost za rast in razvoj ter ali uspešno vzpostavlja

kulturo, ki omogoča trajno, ne le površinsko preobrazbo. Le tam, kjer sta vodstvena vizija in organizacijska kultura usklajeni, lahko digitalna preobrazba postane trajnostna realnost in ne zgolj projekt na papirju (Zhou et al., 2025; Buonocore et al., 2024).

3 Raziskava

3.1 Raziskovalna vprašanja

Ko smo se poglobili v področje digitalne preobrazbe znotraj podjetniških podjemov, smo hitro ugotovili, da ne gre več zgolj za izbiro primerne tehnologije ali za tehnično posodobitev posameznih procesov. Raziskovanje tega pojava nas je vodilo v razmislek o tem, kako podjetja celovito pristopajo k načrtovanju svoje prihodnosti – v okolju, kjer se zdi, da se pravila poslovanja spreminjajo iz dneva v dan. Na tej poti smo zaznali potrebo po oblikovanju raziskovalnega pristopa, ki bi bil osredotočen ne le na orodja in tehnološke rešitve, temveč tudi predvsem na načine razmišljanja, strategije in spremembe v organizacijskem vedenju, ki spremljajo digitalno preobrazbo.

V jedru naše raziskave je zanimanje za to, kako podjetniški podjemi, še posebej v segmentu MSP, razumejo in vključujejo digitalno preobrazbo v svoje strateške in operativne načrtovalne procese. Zdi se nam pomembno, da osvetlimo tudi dinamiko med klasičnim podjetniškim načrtovanjem, ki temelji na tržnih analizah, pristopu SWOT in vnaprejšnjih napovedih, in sodobnim digitalno podprtim načrtovanjem, ki se opira na podatkovno analitiko, hitre povratne informacije s trga in agilne razvojne metodologije (Zhang et al., 2025; Tang et al., 2025).

Glavni raziskovalni cilj, ki smo si ga zastavili, je razumeti vlogo digitalne preobrazbe kot strateškega orodja znotraj podjetniškega načrtovanja. Zanima nas, kako podjetja pristopajo k uvajanju digitalnih rešitev: ali gre za spontano odzivanje na zunanje dejavnike ali za strukturirano, dolgoročno odločitev, ki temelji na viziji podjetja? Ta cilj nas usmerja k vprašanjem, ki segajo onkraj tehničnih specifikacij – zanimajo nas tudi organizacijske navade, vrednote vodstva in kultura učenja, ki oblikujejo način izvajanja digitalnih pobud (Chen et al., 2024).

Naše raziskovalno zanimanje lahko strnemo v naslednja vprašanja:

- Kako podjetniški podjemi razumejo in vključujejo digitalno preobrazbo v svoje procese načrtovanja?
- Katere ovire in dejavniki spodbujajo ali zavirajo uspešno digitalno preobrazbo v MSP?
- Kako digitalna preobrazba vpliva na inovativnost in konkurenčnost podjetij?
- Kakšno vlogo ima podjetniško načrtovanje pri obvladovanju digitalne preobrazbe?

V teh vprašanjih vidimo jedro sodobne dinamike med strateškim razmislekom in digitalnimi orodji. Ob preučevanju literature smo ugotovili, da mnoga podjetja še vedno obravnavajo digitalne rešitve kot dodatke k obstoječim procesom, namesto da bi jih vgradila v samo jedro svojega poslovnega modela. Prav ta razkorak med možnostmi, ki jih ponuja digitalna tehnologija, in dejanskim udejanjanjem teh možnosti nas je vodil do oblikovanja raziskovalne zasnove, ki ni utemeljena na testiranju hipotez, temveč na iskanju razumevanja, vzorcev in razlag znotraj enega konkretnega institucionalnega okolja.

S tem pristopom se odmikamo od tradicionalnega preverjanja hipotez in se usmerjamo k razmisleku o tem, kako lahko opazovani vzorci vedenja, zaznav in organizacijskih praks prispevajo k širšemu razumevanju digitalne preobrazbe kot kompleksnega procesa. Ne želimo podati enoznačnih odgovorov, temveč osvetliti večplastnost pojavov, ki spremljajo uvajanje digitalnih sprememb, še posebej v okoljih, kjer so viri omejeni, a je hkrati prisotna močna razvojna ambicija. V tem kontekstu so raziskovalna vprašanja temeljno orodje za razumevanje konkretnega primera RRA LUR, ne da bi bila potrebna statistična potrditev splošnih trditev. Tak pristop nam omogoča, da ostanemo zvesti realnosti, v kateri organizacija deluje, in hkrati prispevamo k bolj poglobljeni analizi sodobnih organizacijskih izzivov.

3.2 Priprave pred zbiranjem podatkov

Ko smo začeli razmišljati o načrtovanju raziskave, ki bi osvetlila povezavo med digitalno preobrazbo in podjetniškim načrtovanjem, smo hitro spoznali, da priprava na samo zbiranje podatkov ni zgolj tehnična faza, temveč glavni temelj za celotno raziskovalno validnost. Tematika, ki jo obravnavamo, je izjemno kompleksna, saj

sega onkraj tehnoloških rešitev ter vključuje tudi strateško razmišljanje, organizacijsko kulturo in institucionalno okolje. Ravno zato smo se v pripravljalni fazi osredotočili na večdimenzionalen pristop, ki metodološko natančnost združuje z razumevanjem praktičnih izzivov v okviru ene same organizacije – RRA LUR. Naše izhodišče je bila natančna opredelitev raziskovalnih ciljev in vprašanj, o katerih smo razpravljali že v prejšnjem sklopu. Ti cilji nam služijo ne le kot teoretski okvir, ampak tudi kot osrednji kompas pri zasnovi raziskovalnih instrumentov. Glede na kompleksnost digitalne preobrazbe in institucionalnih sprememb, smo se odločili, da bomo uporabili kvantitativni metodološki pristop. Načrtujemo oblikovanje strukturiranega vprašalnika, s katerim bomo pridobili podatke o zaznavah in izkušnjah zaposlenih znotraj RRA LUR, kar bo omogočilo zajem tako širokih kot poglobljenih vpogledov (Liao et al., 2024; Tang et al., 2025).

Pri oblikovanju vprašanj se bomo oprli na tematske sklope, opredeljene v obstoječi znanstveni literaturi. Pomembno nam je, da so vprašanja terminološko prilagojena realnosti delovanja RRA LUR, zlasti zaposlenim in vodstvu, ki se vsakodnevno soočajo z vprašanji digitalne preobrazbe v okviru javne razvojne agencije. Pretekle raziskave poudarjajo, da digitalna preobrazba pogosto ni omejena na tehnične vidike, temveč vključuje tudi organizacijske ovire, kot so odpor do sprememb, pomanjkanje usposobljenosti in nejasna vizija vodstva (Arroyabe et al., 2024; Putra & Er, 2024).

Zato bodo vprašanja oblikovana v vsebinske segmente, ki zajemajo tehnologijo, strategijo, kulturo in vodenje. Prav tako smo se v tej fazi posvetili tudi etičnim vprašanjem raziskave. Vsem sodelujočim bomo zagotovili jasne informacije o namenu, poteku in uporabi raziskave, s poudarkom na zagotavljanju anonimnosti in varovanju osebnih podatkov. Sestavljeno bo informirano soglasje, ki ga bo moral pred sodelovanjem podpisati vsak udeleženec, saj želimo že v izhodišču zgraditi odnos zaupanja, ki je ključen za iskreno in odprto sodelovanje (Buonocore et al., 2024).

Glede na to, da raziskava vključuje zgolj RRA LUR, ne bomo oblikovali širše baze sodelujočih podjetij. Namesto tega bomo pripravili interni vzorec znotraj organizacije, ki bo zajemal različne oddelke in ravni odločanja. Namen tega pristopa je zagotoviti reprezentativen pogled na digitalno zrelost, strateške usmeritve in konkretne izzive, s katerimi se soočajo znotraj agencije (Wu & Pambudi, 2024; Zhang et al., 2025).

Nazadnje smo pripravili tudi okviren časovni načrt izvedbe raziskave, ki bo potekala v fazah – od priprave instrumentov in izvedbe pilotnega testiranja, do končne zbirke podatkov in njihove analize. Vsaka faza bo podprta s sprotno evalvacijo, ki nam bo omogočala pravočasne prilagoditve metodološkega pristopa (Duong et al., 2024; Buck et al., 2023).

S tem celovitim pristopom želimo zagotoviti, da bo raziskava ne le izvedljiva in etično utemeljena, temveč tudi neposredno uporabna za organizacijo RRA LUR in širše razumevanje digitalne preobrazbe v javnih razvojnih strukturah.

3.3 Metodološki pristop

Pri oblikovanju metodološkega pristopa smo izhajali iz potrebe, da poglobljeno raziščemo, kako lahko digitalna preobrazba kot strateški proces vpliva na načrtovanje, inovativnost in konkurenčnost v javni organizaciji, konkretno v Regionalni razvojni agenciji Ljubljanske urbane regije (RRA LUR). Ker ne gre za analizo več organizacij, temveč za eno samo institucionalno okolje, smo se osredotočili na razvoj metodološkega okvira, ki omogoča celovit vpogled v posamezne plasti tega procesa znotraj enega samega sistema. Odločili smo se za kvantitativni metodološki pristop, saj želimo s pomočjo anketnega vprašalnika zbrati sistematizirane podatke o zaznavah, odnosih in izkušnjah zaposlenih glede digitalne preobrazbe znotraj RRA LUR. Glavna razloga za to izbiro sta kompleksnost tematike in večdimenzionalnost digitalne preobrazbe, ki jo obravnavamo ne le kot tehnični, temveč predvsem kot strateški, organizacijski in kulturni izziv. Kombinacija metod nam bo omogočila, da podatkovne vzorce povežemo s poglobljenimi razlagami in interpretacijami, kar je ključnega pomena za razumevanje posebnosti delovanja RRA LUR (Tang et al., 2025; Putra & Er, 2024).

Na kvantitativni ravni bomo oblikovali strukturiran vprašalnik, ki bo razdeljen v več sklopov: poznavanje digitalne preobrazbe, dosedanje izkušnje z digitalnimi rešitvami, zaznavanje vpliva DP na strateške cilje ter ovire in priložnosti, povezane z uvajanjem digitalnih praks. Vprašanja bodo oblikovana na podlagi tematik, opredeljenih v strokovni literaturi, in bodo večinoma uporabljala petstopenjsko Likertovo lestvico. Ta vprašalnik bomo uporabili za pridobitev sistematiziranih mnenj različnih deležnikov znotraj RRA LUR, vključno z vodstvom, svetovalci in strokovnimi sodelavci (Liao et al., 2024; Zhou et al., 2025).

Pri snovanju raziskovalnega instrumentarija smo sledili načelom validnosti, zanesljivosti in uporabnosti. Želimo pridobiti podatke, ki niso zgolj opisni, temveč interpretativno bogati in uporabni za strateško načrtovanje v praksi. Posebna pozornost je bila namenjena oblikovanju vprašanj, ki ne bodo dvoumna ali preveč tehnično naravnana, saj želimo omogočiti vključevanje različnih profilov sodelujočih znotraj organizacije. Zaradi omejitve raziskave na eno samo organizacijo se zavedamo določenih omejitev v zvezi s posploševanjem rezultatov. Vendar pa verjamemo, da bo ravno ta fokus omogočil podrobnejšo in bolj kontekstualizirano analizo, ki bo lahko služila kot model za podobne organizacije v regiji ali širše. V literaturi pogosto opažamo, da so študije primerov izjemno dragocene prav zaradi svoje globine, saj omogočajo specifične uvide, ki jih kvantitativne študije velikih vzorcev pogosto spregledajo (Kessler et al., 2025; Duong et al., 2024).

Skladno z etičnimi standardi bomo vse udeležence vnaprej obvestili o namenu raziskave, načinu obdelave podatkov in pogojih anonimnosti. Uporabili bomo tudi informirano soglasje, ki je glavno za etično izvedbo anket. Vsi podatki bodo obdelani skladno z zakonodajo o varstvu osebnih podatkov (Chen et al., 2024).

Naš metodološki pristop je torej usmerjen k razumevanju, kako se v RRA LUR strategije digitalne preobrazbe prepletajo z dolgoročnimi razvojnimi cilji in kako se te spremembe odražajo v vsakodnevni praksi. Z uporabo kombiniranih metod želimo zagotoviti celosten vpogled, ki presega zgolj tehnične ali operativne vidike in se dotika širših strateških vprašanj prihodnosti javnega sektorja.

3.4 Poglobljeno opredeljen raziskovalni problem

Digitalna preobrazba (DP) postaja vse bolj prisotna tudi v javnih organizacijah, čeprav pogosto ni jasno, v kakšni obliki in s kakšno globino. Ko razmišljamo o DP v okoljih, kot je Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije (RRA LUR), se srečujemo z vprašanji, ki zadevajo ne le tehnologijo, temveč tudi in predvsem ljudi, njihove vloge in dojemanje sprememb. Ob pripravi raziskave smo zato želeli postaviti v ospredje zaznave zaposlenih, saj so prav oni tisti, ki DP doživljajo na ravni vsakodnevnih nalog, odločitev in komunikacije. Pri tem nas je zanimalo ne le, ali organizacija uporablja določena orodja, temveč predvsem to, kako zaposleni razumejo, čutijo in vrednotijo digitalno preobrazbo.

Naš raziskovalni problem izhaja iz opažanja, da digitalna preobrazba v številnih javnih organizacijah pogosto ni obravnavana celostno. Procesi potekajo razdrobljeno, spremembe pa se uvajajo postopoma in brez jasne povezave s širšo strategijo. Vprašanje, ki se nam je zastavilo, je torej: ali zaposleni v RRA LUR zaznavajo digitalno preobrazbo kot sistemsko usmeritev ali kot skupek posameznih projektov brez dolgoročne zasidranosti v strategiji organizacije? Poleg tega nas zanima tudi, ali se zavedajo svoje vloge pri tej preobrazbi ter kako doživljajo podporo vodstva, razpoložljivost virov, izobraževanja in splošno klimo, ki omogoča ali otežuje digitalne spremembe.

Namen raziskave je raziskati, kako zaposleni v RRA LUR dojemajo procese digitalne preobrazbe in so vanje vključeni, kako ocenjujejo organizacijsko okolje in lastne digitalne kompetence ter katere ovire ali priložnosti prepoznavajo pri uvajanju sprememb. Osredotočili smo se na različne razsežnosti, kot so razumevanje pojma DP, občutki in odnosi do sprememb, izkušnje z usposabljanji, zaznave o kulturi in podpori vodstva ter vloga digitalnih orodij pri vsakodnevnem delu. S pomočjo anketnega vprašalnika, zasnovanega na znanstveni literaturi, želimo zbrati podatke, ki nam bodo pomagali razumeti notranje dinamike digitalne preobrazbe v konkretni organizaciji.

Glavni cilj raziskave je analizirati, kako zaposleni v RRA LUR razumejo, doživljajo in soustvarjajo digitalno preobrazbo znotraj organizacije ter katere dejavnike zaznavajo kot podporne ali zaviralne pri tem procesu.

Za dosego tega cilja smo si zastavili pet raziskovalnih podciljev, ki izhajajo neposredno iz vsebin in strukturiranosti našega anketnega instrumenta:

Raziskovalno vprašanje 1 (v nadaljevanju: P1): Preučiti, kako zaposleni ocenjujejo svoje razumevanje digitalne preobrazbe, kako se ob digitalnih spremembah počutijo ter kakšne koristi in morebitna tveganja zaznavajo. Ta podcilj obravnavamo s kombinacijo vprašanj, s katerimi se merijo samozavest pri uporabi digitalnih orodij, doživljanje sprememb, osebno razumevanje DP ter ocena učinka DP na posameznikovo delo. Na podlagi teh zaznav lahko oblikujemo realistično sliko o stopnji notranjega razumevanja, pripravljenosti in notranjih psiholoških odzivih na spremembe (Chen et al., 2024).

Raziskovano vprašanje 2 (v nadaljevanju: P2): Oceniti, v kolikšni meri zaposleni zaznavajo, da je digitalna preobrazba vključena v strateške dokumente in ključne procese odločanja. Tu smo uporabili trditve, kot so: »Naša organizacija ima jasno opredeljeno digitalno strategijo.«, »Digitalna preobrazba je usklajena z našo dolgoročno strategijo.«, ter oceno uporabe podatkov pri odločanju. Čeprav zaposleni morda nimajo neposrednega vpogleda v vsebino strateških dokumentov, lahko skozi zaznave sklepamo o resnični prisotnosti DP v vsakodnevni praksi (Liao et al., 2024).

Raziskovalno vprašanje 3 (v nadaljevanju: P3): Ugotoviti, kako zaposleni zaznavajo podporo vodstva, razpoložljivost usposabljanj ter splošno kulturo organizacije glede inovacij in sprejemanja sprememb. Z več vprašanji smo preverili, ali zaposleni menijo, da vodstvo spodbuja uporabo digitalnih orodij, ali so usposabljanja dostopna in ali kultura spodbuja eksperimentiranje. To nam omogoča vpogled v razmerje med formalnim vodenjem in dejanskim ustvarjanjem pogojev za uspešno uvajanje sprememb (Buonocore et al., 2024).

Raziskovalno vprašanje 4 (v nadaljevanju: P4): Preveriti, v kolikšni meri zaposleni prepoznavajo vpliv zunanjih dejavnikov na digitalno delovanje organizacije. Čeprav vprašalnik teh vidikov ne obravnava neposredno s trditvami, smo vključili odprta vprašanja, pri katerih imajo respondenti možnost izraziti mnenje ali predloge glede podpore okolja, sodelovanja z drugimi institucijami ali političnih usmeritev. Tako pridobimo vsaj okvirne informacije o zavedanju zunanjih vplivov in o tem, kako zaposleni umeščajo DP v širši ekosistem (Fraccastoro et al., 2025).

Raziskovalno vprašanje 5 (v nadaljevanju: P5): Zbrati predloge, komentarje in opažanja zaposlenih, ki bi lahko služili kot osnova za izboljšave in razvoj digitalnih praks. To omogoča zadnje vprašanje ankete, pri katerem respondenti prostovoljno podajo mnenje ali predlog. Ta podatek je dragocen, ker presega okvire standardiziranih odgovorov in omogoča kvalitativno nadgradnjo kvantitativne analize. Prav te vsebine so pogosto vir najbolj iskrenih opažanj in konkretnih izboljšav, saj zaposleni opozarjajo na izkušnje, ki jih številčne lestvice morda ne zajamejo v celoti (Kotiranta et al., 2024).

S tem raziskovalnim pristopom ne poskušamo zajeti celotne širine digitalne preobrazbe, temveč se osredotočamo na tiste vidike, ki jih je mogoče realno in smiselno analizirati na podlagi zaznav zaposlenih. Verjamemo, da lahko ravno iz teh

individualnih perspektiv izhajamo pri nadaljnjih korakih – najprej v smeri notranje refleksije v organizaciji, kasneje pa tudi v oblikovanju priporočil in možnih izboljšav. Naš cilj ni potrditi ali zavrniti DP v RRA LUR kot take, temveč razumeti, kako je ta proces viden, doživet in zaznan – kar je nujno izhodišče za vsak poskus dolgoročnih sprememb.

3.5 Opis raziskovalnega okolja in ciljne skupine

Raziskava, zasnovana v tem poglavju, je usmerjena v preučevanje digitalne preobrazbe (DP) znotraj ene same organizacije – Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije (RRA LUR). Gre za javno podporno institucijo, katere delovanje je osredotočeno na regionalni razvoj, strateško načrtovanje in izvajanje razvojnih projektov. Odločitev za usmeritev raziskave na RRA LUR je bila sprejeta, da bi pridobili poglobljen vpogled v to, kako DP vpliva na strateške, organizacijske in kulturne vidike znotraj enega institucionalnega okolja, ki ni podvrženo tržnim zakonitostim, temveč deluje v okviru javnega interesa.

Ciljna skupina raziskave so zaposleni v RRA LUR, zlasti tisti, ki so neposredno vključeni v strateško načrtovanje, upravljanje projektov, uporabo digitalnih orodij in oblikovanje razvojnih usmeritev. Zajeti bodo predstavniki različnih oddelkov in ravni odločanja, kar omogoča večplastno razumevanje institucionalne pripravljenosti na digitalno preobrazbo. Poudarek raziskave ni zgolj na uvedbi konkretnih tehnologij, temveč predvsem na razumevanju zaznav, vedenj in organizacijskih mehanizmov, ki vplivajo na vpeljavo in uporabo digitalnih pristopov znotraj agencije.

Raziskovalno okolje predstavlja RRA LUR kot del širšega institucionalnega in razvojnega ekosistema. Organizacija deluje v interakciji z občinami, ministrstvi, evropskimi programi in drugimi razvojnimi institucijami, kar pomeni, da je njen digitalni razvoj soodvisen od številnih zunanjih dejavnikov – od regulatornih okvirov, dostopa do financiranja, digitalne infrastrukture, do institucionalne kulture in vodstvenih prioritet. Ti dejavniki bodo v raziskavi obravnavani kot kontekstualne spremenljivke, ki so ključnega pomena za razumevanje konkretne pojavnosti DP v tem okolju.

Posebno pozornost namenjamo tudi kulturnim in vodstvenim značilnostim organizacije. V institucijah, kot je RRA LUR, ima vodstvo pogosto ključno vlogo pri spodbujanju ali zaviranju sprememb. Njihova digitalna pismenost, pripravljenost na spremembe in sposobnost strateškega razmišljanja vplivajo na to, ali se DP razvija kot sestavni del dolgoročnega načrtovanja ali ostaja na ravni posameznih pobud. Prav tako ima pomembno vlogo kultura sodelovanja, odprtosti in učenja, ki lahko bodisi olajša bodisi oteži uveljavljanje digitalnih praks (Buonocore et al., 2024; Kessler et al., 2025).

RRA LUR deluje v institucionalnem kontekstu, ki vključuje tudi zakonodajne omejitve, pričakovanja financerjev in razvojne prioritete na nacionalni in evropski ravni. Zato bo raziskava zajela tudi analizo tega širšega okvirja, saj DP v takem okolju ni mogoče razumeti brez upoštevanja vpliva politike, dostopa do digitalnih znanj in institucionalne podpore. V tem pogledu je raziskava ne le organizacijska, temveč tudi deloma institucionalna – saj preučuje, kako organizacija kot celota odgovarja na zunanje spremembe prek lastnih notranjih strategij.

Z izborom enega samega primera – RRA LUR – želimo razviti poglobljeno razumevanje procesov digitalne preobrazbe v javnih podpornih organizacijah. Takšna usmeritev omogoča ne le zvestobo konkretnemu okolju, temveč tudi razvoj modelov, ki jih je mogoče prilagoditi drugim organizacijam s podobno vlogo. Cilj raziskave je ne le analiza sedanjega stanja, temveč tudi oblikovanje priporočil za nadaljnji razvoj digitalne strategije v institucionalnem okviru RRA LUR ter podobnih organizacijah, ki si prizadevajo za trajnostno, inovativno in strateško usmerjeno digitalno prihodnost.

3.6 Predvidene statistične metode analize

V raziskovalnem procesu smo si že od začetka prizadevali, da bi pristop k analizi podatkov ostal premišljen, a hkrati skladen z dejanskimi okoliščinami, ki jih imamo na voljo. Zanimalo nas je, kako zaposleni v RRA LUR zaznavajo digitalno preobrazbo (DP) ter kako se te zaznave prepletajo z organizacijsko kulturo, podporo vodstva in vlogo strateškega načrtovanja. Kljub prvotni ambiciji o izvedbi bolj poglobljenih analiz smo morali zaradi skromnega vzorca (le 11 sodelujočih) svoje cilje prilagoditi realnosti – torej brez uporabe naprednih statističnih metod, ki jih zahteva obsežnejši kvantitativni okvir.

Na začetku smo sicer razmišljali o različnih oblikah statistične obdelave – regresijskih modelih, t-testih in celo konfiguracijskih analizah, kot je fsQCA. Takšna orodja bi nam omogočila kompleksnejši vpogled v povezave med zaznavanimi dejavniki in učinkovitostjo DP. A hitro smo spoznali, da v tako omejenem raziskovalnem okolju – kjer gre za eno organizacijo in majhno skupino anketirancev – ne bi mogli zagotoviti ustrezne metodološke veljavnosti teh pristopov. Zato smo zavestno izbrali bolj reflektiven, deskriptivni pristop.

Namesto statističnega testiranja smo se osredotočili na opisno analizo. Uporabili smo preprosta, a uporabna orodja, kot so frekvenčni prikazi, pregled povprečnih ocen in razmerja med izbranimi kategorijami. Takšen pristop sicer ne omogoča statistične potrditve vzročnih povezav, vendar ponuja dovolj informacij, da razumemo temeljne trende, zaznave in razlike med odgovori. Analizo smo tesno povezali z raziskovalnimi vprašanji, kar nam je omogočilo, da smo iz surovih številk izluščili pomembne organizacijske uvide.

V ospredje smo postavili teme, ki so bile najpomembnejše za zaposlene: razumevanje pojma DP, občutek vključevanja, čustveni odzivi, podpora vodstva in vloga organizacijske strategije. Pri vsakem sklopu smo rezultate interpretirali v reflektivnem duhu, torej z razumevanjem organizacijskega konteksta, ne pa s posploševanjem ali iskanjem univerzalnih pravil. Takšna interpretacija podatkov nam je pomagala razumeti realnost DP v RRA LUR, kot jo doživljajo zaposleni – in ne zgolj kot koncept v teoriji.

Opisna analiza je omogočila tudi povezovanje s kvalitativnimi elementi ankete – predvsem odprtimi vprašanji, pri katerih so zaposleni izrazili osebna mnenja, pomisleke in predloge. V tej kombinaciji kvantitativnih in kvalitativnih podatkov smo prepoznali posebno vrednost: številčni podatki dajejo strukturo, besedni odgovori pa globino. To dvojnost smo poskušali ohraniti skozi celotno interpretacijo.

Če bi v prihodnje izvajali podobno raziskavo na večji populaciji ali v daljšem časovnem obdobju, bi bil vsekakor smiseln razmislek o uporabi naprednejših statističnih orodij. Morda celo longitudinalnih metod, ki bi nam omogočile spremljanje sprememb skozi čas. A za zdaj se nam zdi ključno, da smo ostali zvesti

svojemu vzorcu, kontekstu in predvsem cilju – razumeti trenutno stanje in oblikovati smiselna priporočila.

Verjamemo, da je tovrstni pristop – čeprav metodično skromen – hkrati raziskovalno odgovoren. Ne ponuja iluzije znanstvene strogosti, kjer ta ni mogoča, ampak ponudi realno sliko zaznav in pričakovanj v določenem trenutku. Takšna slika pa je lahko dragocena osnova za prihodnje načrtovanje digitalne strategije v javnih organizacijah, kot je RRA LUR.

3.7 Etika in raziskovalna integriteta

Zanesljivost in verodostojnost raziskave sta odvisni ne le od metodološke natančnosti, temveč tudi od doslednega spoštovanja etičnih načel in raziskovalne integritete. V primeru raziskave, ki obravnava digitalno preobrazbo (DP) in podjetniško načrtovanje v okviru Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije (RRA LUR), je ta razsežnost še posebej pomembna. Gre za obravnavo občutljivih informacij o organizacijskih strategijah, digitalni pripravljenosti in internih procesih v javni instituciji, zato so etični postopki ključni za zagotavljanje zaupanja in legitimnosti raziskovalnega procesa. Prvi temelj etične raziskovalne prakse je informirano soglasje. Vsak sodelujoči v anketni raziskavi bo predhodno seznanjen s cilji raziskave, načini zbiranja in obdelave podatkov, ukrepi za zagotavljanje anonimnosti ter pravico, da kadar koli prekine sodelovanje brez negativnih posledic. V ta namen bo pripravljena posebna informativna izjava, ki bo vključevala tudi kontaktne podatke raziskovalca za dodatna pojasnila ali umik soglasja. Tak pristop ne le zagotavlja formalno skladnost z etičnimi standardi, temveč tudi ustvarja vzdušje transparentnosti in medsebojnega zaupanja (Buonocore et al., 2024).

Drugi ključni vidik je varstvo osebnih podatkov. Vsi zbrani podatki bodo anonimizirani – to pomeni, da nobena informacija ne bo neposredno povezljiva z identiteto posameznika. Podatki bodo shranjeni na varovanih lokacijah in obdelani s pomočjo preverjenih programskih orodij, kot je SPSS, ki omogočajo zaščito pred nepooblaščenim dostopom. Raziskovalna praksa bo v celoti skladna z evropsko Splošno uredbo o varstvu podatkov (GDPR), kar vključuje tudi jasno določen namen zbiranja podatkov, časovne omejitve hrambe ter pravice posameznikov glede njihovega dostopa in izbrisa (Zhou et al., 2025).

Pomembno je poudariti tudi občutljivost vsebine, saj se raziskava dotika strateških procesov v javni razvojni agenciji. Digitalna preobrazba vključuje tudi področja, kot so inovacijska usmeritev, organizacijska kultura in zaznana učinkovitost vpeljanih digitalnih rešitev – podatki, ki bi lahko ob nepravilni uporabi škodili zaupanju zaposlenih ali vodstva. Zato mora raziskovalec ravnati z najvišjo mero odgovornosti, kar vključuje etično ravnanje pri interpretaciji podatkov, transparentnost pri poročanju in zavračanje manipulacij ali selektivnega predstavljanja rezultatov (Kessler et al., 2025).

Raziskovalna integriteta se bo dodatno uresničevala skozi notranji protokol za etično vodenje raziskave, ki bo vključeval: nadzor nad shranjevanjem podatkov, pregled nad potekom anketiranja, revizijo metod zbiranja in analiz ter hranjenje soglasij in ustrezne dokumentacije. V primeru sodelovanja z zunanjimi institucijami, kot je matična fakulteta ali morebitna svetovalna telesa, bodo tudi ti akterji zavezani spoštovanju enakih standardov.

Ob tem je treba poudariti, da etika v raziskovanju pomeni ne le zaščito sodelujočih, temveč tudi aktivno ustvarjanje koristi. V okviru te raziskave bo RRA LUR prejela poročilo s ključnimi ugotovitvami in praktičnimi priporočili za nadaljnji razvoj digitalnih kompetenc in strategij. Na ta način bo znanstvena analiza neposredno prispevala k izboljšanju delovanja organizacije, s čimer se bo povečala družbena odgovornost raziskovalnega dela.

Za zaključek lahko trdimo, da bo raziskava v vseh svojih fazah temeljila na spoštovanju etičnih standardov, transparentnosti in zakonodajnih okvirov. Le z dosledno integriteto je mogoče zagotoviti, da bodo rezultati raziskave znanstveno verodostojni, institucionalno sprejemljivi in družbeno odgovorni.

3.8 Organizacijski in časovni okvir raziskave

Temeljito načrtovanje izvedbenega okvira raziskave je nujna osnova za njeno znanstveno relevantnost, izvedljivost in verodostojnost rezultatov. V kontekstu raziskave, ki obravnava digitalno preobrazbo (DP) in podjetniško načrtovanje znotraj Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije (RRA LUR), je ključnega pomena, da so vsi organizacijski in časovni elementi jasno opredeljeni in prilagojeni specifičnemu institucionalnemu okolju.

Ker je raziskava osredotočena izključno na eno organizacijo, je bil namesto vzorca podjetij vzpostavljen interni nabor sodelujočih znotraj RRA LUR. Ta bo vključeval predstavnike različnih oddelkov in funkcijskih ravni, s čimer bo mogoče zajeti raznolikost stališč, izkušenj in digitalnih kompetenc. Na ta način bo zagotovljen strukturiran in reprezentativen pogled na digitalno pripravljenost organizacije.

V pripravljalni fazi bo največ pozornosti namenjene oblikovanju raziskovalnega instrumentarija – konkretno anketnega vprašalnika. Ta bo temeljil na tematskih sklopih iz strokovne literature in bo predhodno testiran v pilotni izvedbi. Namen pilotne izvedbe je preveriti razumljivost vprašanj, ustreznost merilnih lestvic in tehnično izvedljivost. Tako bosta pred glavnim zbiranjem podatkov zagotovljeni metodološka robustnost in večja verjetnost kakovostnih odgovorov (Duong et al., 2024; Buck et al., 2023).

Časovni okvir raziskave je bil premišljeno načrtovan in zajema tri faze. Prva faza obsega pripravo raziskovalnih instrumentov in njihovo testiranje, kar je predvideno v trajanju enega meseca. V tem obdobju bomo zagotovili, da bodo vprašanja ustrezno oblikovana, razumljiva in prilagojena specifičnemu okolju RRA LUR. Druga faza vključuje samo zbiranje podatkov znotraj organizacije, ki bo potekalo v obdobju dveh do treh mesecev, odvisno od odzivnosti in dinamike sodelovanja zaposlenih. Tretja faza pa je namenjena analizi in interpretaciji zbranih podatkov, za kar smo predvideli dva meseca. V tem obdobju bomo zbrane informacije temeljito obdelali, preverili njihovo skladnost z raziskovalnimi vprašanji ter oblikovali ugotovitve in priporočila za nadaljnji razvoj digitalne preobrazbe v organizaciji.

V vsaki fazi bo vzpostavljen mehanizem za nadzor kakovosti. To vključuje redno preverjanje stopnje odzivnosti, popolnosti odgovorov ter morebitne tehnične težave pri razširjanju in izpolnjevanju vprašalnika. Po potrebi bodo izvedeni popravki ali dopolnitve instrumenta, kar bo omogočilo sprotno prilagajanje realnim razmeram v organizaciji. V organizacijski okvir bo vključena tudi tehnična podpora za zagotavljanje varnosti in dostopnosti podatkov. Vsi zbrani podatki bodo hranjeni v zaščitenem digitalnem okolju z omejenim dostopom. Uporabljena bodo programska orodja, kot sta SPSS za kvantitativno analizo in NVivo za morebitno kodiranje odprtih odgovorov. Prav tako bo vzpostavljen sistem za varnostno kopiranje in šifriranje podatkov, v celoti skladen z uredbo GDPR (Chen et al., 2024; Zhou et al., 2025).

Pomemben vidik organizacijskega okvirja je tudi reflektivnost. V vsaki fazi bomo preverjali, ali raziskovalna vprašanja ustrezno obravnavajo izzive digitalne preobrazbe, ali se z izbranimi pristopi zadosti zajame kompleksnost institucionalnega okolja RRA LUR ter ali analiza omogoča prepoznavanje globljih vzorcev v povezavi med DP in strateškim načrtovanjem.

Na ta način organizacija raziskave ne bo le logistična podpora, temveč bo postala tudi sestavni del raziskovalnega procesa – orodje za strukturirano, prilagodljivo in odgovorno izvedbo raziskave, s katero se obravnava kompleksnost sodobnih sprememb v javnem sektorju.

3.9 Operacionalizacija in struktura ankete

Pri načrtovanju raziskave o digitalni preobrazbi v organizaciji RRA LUR smo se osredotočili na oblikovanje raziskovalnega instrumenta, ki bi omogočal čim celovitejši, a hkrati konkreten vpogled v stanje, zaznave in doživljanje digitalne preobrazbe med zaposlenimi. Odločili smo se za obliko strukturiranega anketnega vprašalnika, saj ta omogoča enostavno razširjanje med vse deležnike, zagotavlja primerljivost odgovorov in hkrati omogoča kvantitativno analizo pridobljenih podatkov.

Zasnova vprašalnika je izhajala iz raziskovalnih vprašanj, ki smo jih postavili v predhodnih poglavjih. Da bi se izognili nedoslednosti ali površnosti, smo se opirali na obstoječe znanstvene študije, zlasti tiste, ki obravnavajo digitalno preobrazbo v podobnih organizacijskih kontekstih. Pri tem smo kot glavno teoretsko izhodišče uporabili članke, ki analizirajo dejavnike uspešnosti digitalne preobrazbe, kot so podpora vodstva, digitalna strategija, dostop do orodij, organizacijska kultura, vključenost zaposlenih in zaznana koristnost digitalnih rešitev.

Zasnova vprašanj temelji na kombinaciji Likertove lestvice (v petstopenjski obliki), izbirnih vprašanj z več kategorijami in odprtih vprašanj. Uporaba Likertove lestvice omogoča, da se izmerijo stališča, strinjanje, samozavest in občutki, kar je bilo ključno pri vprašanjih, povezanih s podporo vodstva, kulturo, dostopom do digitalnih orodij in zaznavanjem sprememb. V večini primerov smo izbrali uravnoteženo lestvico: od »nikakor se ne strinjam« do »popolnoma se strinjam«, s sredinsko možnostjo, ki

omogoča nevtralni odgovor. Tak pristop omogoča zaznavanje odtenkov v mnenjih zaposlenih, ne zgolj binarne odgovore.

V vprašalniku smo zajeli tudi osnovne demografske podatke: spol, starost, izobrazbo, delovno dobo in funkcijo v organizaciji. Ti podatki so pomembni za nadaljnjo interpretacijo, saj omogočajo ugotavljanje razlik v zaznavanju digitalne preobrazbe glede na vlogo posameznika v organizaciji. Hkrati ti podatki služijo tudi za kasnejšo primerjavo z drugimi raziskavami, pri kateri se pogosto izkaže, da na zaznave vplivajo ravno delovne izkušnje in organizacijska umeščenost.

Vprašanja smo strukturirali v več vsebinskih sklopov. Prvi sklop se nanaša na osebno razumevanje digitalne preobrazbe in občutek vključenosti. Tu smo želeli ugotoviti, ali zaposleni prepoznavajo digitalno preobrazbo kot smiselno in pomembno ter kako ocenjujejo lastno poznavanje tematike. Drugi sklop se osredotoča na posledice digitalne preobrazbe za posameznika – kakšen vpliv ima na njegovo delo, kako se ob tem počuti in ali je imel možnost usposabljanja. Ta vprašanja so bila oblikovana z namenom razumevanja čustvene in kompetenčne razsežnosti sprememb.

Tretji in največji sklop vsebuje 20 trditev, oblikovanih po Likertovi lestvici, s katerimi se merijo različne razsežnosti digitalne preobrazbe znotraj organizacije. Trditve pokrivajo teme, kot so prisotnost digitalne strategije, vloga vodstva, dostop do orodij, medoddelčno sodelovanje, uporaba podatkov, inovacijska kultura in podpora spremembam. Vprašanja so bila zasnovana tako, da zajamejo glavne razsežnosti digitalne preobrazbe, kot jih opredeljuje relevantna znanstvena literatura in jih zaznavamo v kontekstu RRA LUR.
Zadnji del vprašalnika vključuje odprto vprašanje, pri katerem imajo respondenti možnost izraziti svoje predloge, pomisleke ali komentarje v zvezi z digitalno preobrazbo v organizaciji. Vključitev tega vprašanja smo ocenili kot smiselno dopolnitev kvantitativnega dela, saj želimo pridobiti tudi bolj kvalitativne odzive, ki bi lahko razkrili vidike, ki jih strukturirani del morda ne zajame. Odprta vprašanja omogočajo vpogled v področja, ki zaposlenim največ pomenijo, kar lahko služi kot dragoceno izhodišče za nadaljnjo interpretacijo rezultatov.

Zasnova ankete torej temelji na uravnoteženem pristopu, pri katerem smo preverjene koncepte iz znanstvenih člankov združili z lastnim razumevanjem konteksta organizacije. Anketa ni le merilno orodje, temveč tudi most med teorijo in

prakso, saj smo z njeno pomočjo operacionalizirali temeljne koncepte raziskave na način, ki je razumljiv zaposlenim in analitično uporaben za nas. To nam bo v naslednjem koraku omogočilo smiselno interpretacijo rezultatov in povezavo z raziskovalnimi vprašanji, ki smo jih zastavili na začetku raziskave.

3.10 Rezultati in interpretacija ankete

Anketna raziskava, ki smo jo izvedli med zaposlenimi v organizaciji RRA LUR, je bila namenjena pridobivanju vpogleda v zaznave, razumevanje in doživljanje digitalne preobrazbe znotraj institucije. V raziskavi je sodelovalo 11 zaposlenih, kar pomeni, da gre za omejen, a informativen vzorec, ki nam omogoča vpogled v notranjo dinamiko sprejemanja in izvajanja digitalnih sprememb. Rezultate interpretiramo deskriptivno in reflektivno, s poudarkom na tem, kako zaposleni razumejo, doživljajo in ocenjujejo vlogo digitalne preobrazbe pri svojem vsakodnevnem delu.

Graf 1: Starost zaposlenih v podjetju RRA LUR

V prvem sklopu rezultatov smo analizirali demografske značilnosti sodelujočih. Med odgovori so bile zastopane vse starostne skupine, najpogosteje pa so sodelovali posamezniki iz skupine 40–49 let. Po izobrazbeni strukturi so prevladovali visokošolsko izobraženi udeleženci, medtem ko je bila delovna doba večinoma

razporejena med tiste z več kot desetimi leti izkušenj. Kar zadeva funkcije, so prevladovali strokovni sodelavci in svetovalci. Ta raznolikost omogoča vpogled v širši spekter zaznav, kar je pomembno pri razumevanju, kako različne skupine doživljajo digitalne spremembe.

Graf 2: Izobrazba zaposlenih v podjetju RRA LUR

Graf 3: Funkcija zaposlenih v podjetju RRA LU (lasten vir, 2025)

Pri vprašanju, kako zaposleni ocenjujejo svoje razumevanje digitalne preobrazbe, se je večina opredelila kot dobro ali zelo dobro informirana. Le redki so izbrali oceno povprečno ali nižje ocene, kar kaže na visoko raven zavedanja o pomenu digitalnih sprememb. Večina sodelujočih je tudi potrdila, da se jim zdi digitalna preobrazba v organizaciji potrebna, kar pomeni, da obstaja notranje soglasje glede njene usmeritve v prihodnost.

Graf 4: Razumevanje DP zaposlenih

Graf 5: Mnenje pomembnosti DP v podjetju

Na vprašanje, v kolikšni meri so zaposleni vključeni v projekte, povezane z digitalno preobrazbo, so odgovori pokazali precejšnjo porazdeljenost. Nekateri so izpostavili visoko vključenost, drugi pa se počutijo bolj na obrobju. To lahko kaže na neenakomerno razporeditev nalog ali pomanjkanje sistemskega vključevanja digitalnih pobud po celotni organizaciji.

Povezava med digitalno preobrazbo in počutjem pri delu je bila prepoznana kot pomembna razsežnost. Večina zaposlenih je poročala, da digitalne spremembe nanje vplivajo pozitivno ali zelo pozitivno. Le redki so izrazili občutek negotovosti ali obremenjenosti, kar kaže na razmeroma visoko raven sprejemanja sprememb. Kljub temu so ti redki primeri pomembni za nadaljnje razmisleke o prilagoditveni podpori.

Ko smo analizirali samozavest zaposlenih pri uporabi digitalnih orodij, je večina sodelujočih svojo raven samozavesti ocenila visoko. Po drugi strani pa rezultati razkrivajo, da številni niso prejeli ustreznega usposabljanja. Ta razkorak med samozavestjo in objektivno usposobljenostjo opozarja na potrebo po več vlaganjih v razvoj digitalnih kompetenc in prilagojeno podporo pri uvedbi novih rešitev.

Graf 6: Vpliv DP na delo in počutje

Graf 7: Samozavest za digitalna orodja

Analizirali smo tudi zaznave glede podpore vodstva in vloge organizacijske kulture. Trditve, kot so »vodstvo spodbuja uporabo digitalnih orodij« in »kultura podpira inovacije«, so bile ocenjene večinoma pozitivno, vendar z nekaj odstopanji. To kaže, da zaposleni zaznavajo splošen napredek, a tudi določeno nejasnost v komunikaciji in strateškem usmerjanju.

Graf 8: Podpora vodstva

Pri vprašanju o jasnosti odgovornosti in prisotnosti kazalnikov napredka v povezavi z digitalno preobrazbo so bili odgovori bolj razpršeni. Nekateri zaposleni menijo, da so ti vidiki slabo opredeljeni ali sploh niso prisotni. To sovpada z izzivi, ki jih literatura pogosto izpostavlja v javnih organizacijah – zlasti z vidika sistemske neurejenosti in razpršene odgovornosti.

Ko smo se osredotočili na čustvene odzive zaposlenih ob uvedbi digitalnih sprememb, so bila najpogosteje izražena pozitivna čustva, kot sta motiviranost in radovednost. Kljub temu so se pojavili tudi občutki preobremenjenosti in zaskrbljenosti, kar kaže na potrebo po večji prilagoditvi tempa sprememb posameznikom in oddelkom.

Na koncu ankete so zaposleni v odprtem vprašanju izrazili več predlogov, predvsem v smeri povečanja podpore, boljšega usposabljanja in jasnejših informacijskih tokov. Ti komentarji kažejo na to, da je v organizaciji prisotna pripravljenost za sodelovanje, a tudi potreba po jasnejši strukturi digitalnega razvoja.

Graf 9: Počutje ob DP

Na splošno lahko rečemo, da je RRA LUR že v fazi aktivnega digitalnega prehoda, vendar z določenimi manjšimi vrzelmi, ki bi jih bilo smiselno odpraviti z boljšim usklajevanjem strategij, okrepitvijo kompetenc zaposlenih in jasnim sporočanjem ciljev.

3.11 Razmislek o omejitvah raziskave

Pri vsaki raziskavi, zlasti tisti, ki se izvaja znotraj ene same organizacije in s kompleksno temo, kot je digitalna preobrazba, je bistveno, da se zavedamo tudi njenih omejitev. Le tako lahko ohranimo raziskovalno integriteto in rezultate interpretiramo z ustrezno mero previdnosti. Tudi v našem primeru, ko smo raziskovali zaznavanje digitalne preobrazbe znotraj Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije (RRA LUR), se je med pripravo, izvedbo in analizo ankete pokazalo več pomembnih metodoloških in kontekstualnih omejitev, ki jih velja osvetliti.

Prva in najbolj očitna omejitev raziskave je povezana z velikostjo vzorca. V anketi je sodelovalo le 11 zaposlenih, kar pomeni, da gre za zelo omejen nabor podatkov. Čeprav smo z odzivnostjo zadovoljni, saj smo anketne povezave razposlali v dogovoru z vodstvom in jih naslovili na relevantne oddelke, tako majhen vzorec ne omogoča statistične posplošitve rezultatov na širšo populacijo – niti znotraj same organizacije, kaj šele širše. Gre torej za kvalitativno bogato, a kvantitativno omejeno zbirko vpogledov. Takšno stanje je v literaturi na področju organizacijske digitalne preobrazbe pogosto omenjeno kot eden izmed največjih izzivov pri raziskavah v specifičnih institucionalnih kontekstih, kjer velikost organizacije naravno omejuje vzorčenje (Fraccastoro et al., 2025).

Poleg tega smo se pri zasnovi metodologije osredotočili izključno na anketni vprašalnik, kar pomeni, da nismo uporabili intervjujev ali drugih kvalitativnih metod, ki bi omogočile globlje razumevanje motivacij, dvomov, osebnih zgodb ali kontekstualnih razlag za posamezne odgovore. To smo storili zavestno, saj smo želeli raziskavo ohraniti izvedljivo in pregledno, a hkrati se zavedamo, da s tem izgubimo plast interpretacije, ki bi jo lahko zagotovili intervjuji z vodstvom, digitalnimi koordinatorji ali ključnimi akterji. V člankih, kot je študija Buonocore et al. (2024), se izpostavlja pomembnost kombiniranja kvantitativnih in kvalitativnih metod, da bi razkrili organizacijsko dinamiko, ki pogosto ni razvidna iz standardiziranih vprašanj.

Omejitev je tudi časovna razsežnost raziskave. Anketa je bila izvedena v enem samem trenutku, kar pomeni, da gre za t. i. presek stanja. To onemogoča opazovanje sprememb skozi čas, ki bi bile v primeru digitalne preobrazbe še posebej pomembne.

Procesi preobrazbe se odvijajo postopoma, pogosto v valovih, z zamiki med uvedbo sprememb in njihovimi učinki na zaznave zaposlenih. Longitudinalne študije, kot jih predlagajo Li et al. (2025), omogočajo analizo preobrazbe skozi faze in ponujajo vpogled v dinamiko kulturnih in organizacijskih sprememb, ki so sicer skrite. V našem primeru tako ne moremo reči, ali je pozitiven odnos zaposlenih posledica nedavne uvedbe orodij ali plod večletne strategije.

Zaznali smo tudi potencialno pristranskost zaradi samoocenjevanja. Vprašanja, ki vključujejo oceno lastnega razumevanja digitalne preobrazbe ali samozavesti pri uporabi digitalnih orodij, se lahko napolnijo s subjektivnimi interpretacijami, ki ne ustrezajo dejanskemu znanju ali veščinam. V literaturi se ta pojav pogosto opisuje kot »socialna zaželenost«, pri njem pa anketiranci dajejo odgovore, za katere menijo, da so pričakovani ali sprejemljivi v očeh nadrejenih ali raziskovalcev. To pomeni, da dejanska usposobljenost morda ni tako visoka, kot jo izražajo rezultati (Ptak & Lis, 2024).

Omejitev je tudi dejstvo, da nismo imeli vpogleda v konkretne strateške dokumente organizacije, temveč smo zaznave zaposlenih jemali kot pokazatelje prisotnosti ali odsotnosti strategije. Čeprav je to legitimen pristop, saj se osredotočamo na doživljanje in razumevanje DP s strani zaposlenih, lahko to pomeni, da so nekateri odgovori netočni ali temeljijo na pomanjkanju informacij. V člankih, kot je tisti od Holzmann & Gregori (2022), se izpostavlja pomen triangulacije med dokumenti, procesi in zaznavami, saj šele njihovo prepletanje omogoča zanesljive ugotovitve.

Dodatna omejitev izhaja iz dejstva, da smo raziskavo izvedli v eni sami organizaciji, kar pomeni, da so ugotovitve močno vezane na njen specifični institucionalni kontekst. RRA LUR kot javna razvojna agencija deluje v zelo specifičnem okolju – med lokalnimi skupnostmi, evropskimi razpisi, razvojnimi partnerstvi in regulativo. Rezultati torej niso neposredno prenosljivi na druga podjetja, zlasti ne na zasebna MSP, ki delujejo v tržnem okolju. V literaturi se tovrstne študije sicer cenijo zaradi globine in kontekstualne prilagojenosti, a njihova zunanja veljavnost ostaja omejena (Zhang et al., 2025).

Nenazadnje moramo izpostaviti tudi omejitve raziskovalnega instrumenta samega. Čeprav smo anketo zasnovali na znanstvenih virih (npr. Shang et al., 2024; N'Dri & Su, 2024), smo morali določena vprašanja prilagoditi realnosti in jeziku konkretne

organizacije. To pomeni, da instrument ni bil validiran v širšem okolju in ni bil preizkušen v več ponovitvah ali skupinah. Uporaba preizkušenih vprašalnikov zagotavlja zanesljivost, a hkrati zmanjšuje prilagodljivost –odločili smo se za ravnovesje, a se zavedamo, da to pomeni tudi večjo možnost interpretativnih odklonov (Chen et al., 2024).

Kljub tem omejitvam verjamemo, da ima raziskava visoko uporabno vrednost za RRA LUR, saj pomeni prvi strukturiran poskus razumevanja digitalne preobrazbe z notranje perspektive zaposlenih. Prav takšne »mikro« raziskave so pogosto temelj za kasnejše širše in bolj poglobljene študije. Zato te omejitve ne razumemo kot slabost, temveč kot izhodišče za nadaljnji razvoj raziskovalnega in strateškega pristopa k digitalni preobrazbi v institucionalnem okolju.

3.12 Scenariji prihodnjega razvoja digitalne preobrazbe v RRA LUR

Ti odgovori zaposlenih nas ne le opozarjajo na trenutno stanje, temveč tudi odpirajo prostor za razmislek o tem, kakšna bi lahko bila prihodnost digitalne preobrazbe v organizaciji. Na podlagi pridobljenih podatkov in zaznanih notranjih vzorcev smo zato poskušali zasnovati več možnih poti nadaljnjega razvoja DP v RRA LUR.

Na podlagi izvedene raziskave o dojemanju digitalne preobrazbe (DP) v organizaciji RRA LUR lahko oblikujemo tri možne scenarije razvoja, ki nam pomagajo razmišljati o različnih smereh, v katerih bi lahko potekal nadaljnji digitalni napredek. Gre za orodje strateškega razmisleka, ki temelji na rezultatih ankete, kontekstu institucionalnega delovanja in izsledkih iz znanstvene literature. Vsak scenarij ponuja drugačno razsežnost – od optimistične rasti, prek realistično zadržanega napredka, do skrb vzbujajočega stagniranja. Cilj te analize ni napoved prihodnosti, temveč priprava na različne možnosti in osvetlitev odločitev, ki jih ima vodstvo RRA LUR v prihodnjih fazah digitalnega preoblikovanja.

3.12.1 Optimizem – sistematično vključevanje in vodena preobrazba:

Če bo RRA LUR v naslednjih letih uspelo strateško in usklajeno nadgraditi obstoječe pobude – zlasti z bolj ciljno usmerjenimi usposabljanji, boljšim sporočanjem sprememb in jasnejšimi strateškimi dokumenti – se lahko organizacija razvije v digitalno kompetentno in agilno javno agencijo. V anketi smo ugotovili, da je

osnovno razumevanje DP med zaposlenimi dobro razvito, prav tako so odzivi na digitalne spremembe večinoma pozitivni, z izrazito motiviranostjo in radovednostjo pri večini respondentov.

Ta scenarij predvideva, da vodstvo prevzame proaktivno vlogo in formalizira digitalno strategijo, določi kazalnike napredka ter postavi funkcije, odgovorne za vodenje DP. Zaposleni bi bili redno vključeni v oblikovanje digitalnih rešitev, kar bi povečalo občutek soudeleženosti in zmanjšalo razpršenost v zaznavi odgovornosti. Na podlagi literature vemo, da so organizacije, v katerih so zaposleni vključeni v sooblikovanje digitalne strategije, pogosto odpornejše na spremembe in hitreje dosegajo želene učinke (Liao et al., 2024; Buonocore et al., 2024).

Poleg tega bi lahko RRA LUR okrepila sodelovanje z zunanjimi deležniki – na primer z digitalnimi inovacijskimi hubi, izobraževalnimi institucijami in drugimi regionalnimi agencijami. Tako bi razvila ekosistem sodelovanja, ki je po ugotovitvah Fraccastoro et al. (2025) eden pomembnih dejavnikov pri dolgoročni uspešnosti DP v institucionalnih okoljih.

Ta scenarij vodi k institucionalni rasti, višji organizacijski zrelosti in dolgoročnemu učinku digitalizacije na kakovost in učinkovitost javnih storitev, kar je ključno poslanstvo RRA LUR kot regijske razvojne institucije.

3.12.2 Realistična pot – postopna izboljšava brez sistemske preobrazbe:

Drugi možni razvojni scenarij temelji na predpostavki, da RRA LUR ohrani obstoječo raven aktivnosti na področju DP, z manjšimi izboljšavami, ki pa niso povezane v celovit sistem. To pomeni, da bodo določeni oddelki ali posamezniki še naprej samoiniciativno uvajali digitalna orodja, občasno bo organizirano usposabljanje, morda bo oblikovan dokument z digitalnimi cilji – vendar brez doslednega izvajanja ali mehanizmov spremljanja napredka.

V tem scenariju bi DP ostala večinoma operativna pobuda, ne pa strateška smer. To potrjujejo tudi rezultati ankete, saj smo zaznali nejasnosti glede prisotnosti digitalne strategije, mešane odgovore glede vloge vodstva in nedoslednosti v oceni procesov za spremljanje DP. Tovrstna situacija je v javnih organizacijah pogosta, saj struktura, kultura in regulativa pogosto upočasnjujejo spremembe (Zhou et al., 2025).

Posledice bi bile dvojne: po eni strani bi se določene koristi DP kljub vsemu pokazale – boljša interna komunikacija, uporaba podatkov, večja učinkovitost pri vodenju projektov. Po drugi strani pa bi lahko prišlo do utrujenosti zaposlenih, ki se soočajo s ponavljajočimi se, a nepovezanimi pobudami brez jasne smeri. Zmanjša se lahko tudi motivacija, če zaposleni nimajo občutka, da imajo spremembe dolgoročni cilj ali da so zanje smiselne (Putra & Er, 2024).

Ta scenarij vodi v počasno napredovanje z veliko vloženega truda, a z omejenimi dolgoročnimi učinki. Lahko se sicer ohrani status quo, vendar RRA LUR pri tem tvega, da jo bodo druge, bolj usklajene institucije prehitele v inovativnosti in organizacijski agilnosti.

3.12.3 Zadržanost in stagnacija – digitalna preobrazba kot zamujena priložnost:

Zadnji možni scenarij predvideva, da se digitalna preobrazba v RRA LUR ne razvije naprej – bodisi zaradi pomanjkanja kadrovskih in finančnih virov, bodisi zaradi preobremenjenosti, notranjega odpora ali nezadostne podpore vodstva. Čeprav trenutno v anketi ni zaznati aktivnega odpora do DP, je nekaj posameznikov izrazilo občutke preobremenjenosti, negotovosti in nezadostne usposobljenosti. Če bi se ta občutja poglobila, lahko hitro prerastejo v pasivni odpor ali odmik od sprememb.

Zadržanost pogosto izhaja tudi iz pomanjkanja jasne komunikacije: če ni jasno, zakaj se digitalne rešitve uvajajo, kdo je odgovoren zanje in kako koristijo zaposlenim, lahko tudi sicer motivirani posamezniki izgubijo zaupanje v procese. V takem scenariju DP ostane pri površinskih spremembah – morda se vpelje novo orodje, a se ne uporablja dosledno; morda se objavi digitalna strategija, a ostane brez proračuna ali izvedbenega načrta (Justin Paul et al., 2023).

Največja nevarnost tega scenarija je, da organizacija formalno ohrani iluzijo napredka, v resnici pa stagnira. V primerjavi z drugimi regionalnimi akterji bi RRA LUR izgubila zagon, težje bi konkurirala za projekte in privabila kadre z digitalnimi kompetencami. Kot opozarja Liao et al. (2024), je v času digitalne ekonomije stagnacija pogosto enaka nazadovanju.

Čeprav je resničnost vedno kompleksnejša kot kateri koli scenarij, nam ta razmislek omogoča strukturiran vpogled v izbire, ki jih ima vodstvo RRA LUR. Rezultati ankete kažejo, da so osnove za optimističen scenarij prisotne, a brez nadaljnjih ukrepov obstaja tudi nevarnost, da DP ostane zgolj delna in neusklajena pobuda. Naš namen ni dajati napovedi, temveč osvetliti poti, po katerih se lahko RRA LUR razvije – ter posledice, ki jih ima vsak izmed teh scenarijev za zaposlene, organizacijsko kulturo in strateško usmeritev agencije.

3.13 Primerjalni vpogled: RRA LUR v kontekstu drugih organizacij

Razumevanje mogočih prihodnjih poti digitalne preobrazbe v RRA LUR je še bolj smiselno, če to postavimo v širši kontekst. Zato smo se odločili, da rezultate raziskave primerjamo z obstoječimi ugotovitvami iz literature o DP v drugih organizacijah – zlasti v MSP in institucionalno podobnih okoljih.

Za bolj poglobljeno razumevanje rezultatov raziskave smo se odločili izvesti primerjalni vpogled, ki temelji izključno na obstoječih znanstvenih člankih, uporabljenih v naši študiji. Namen tega razmisleka je preveriti, kako se zaznave in prakse v RRA LUR glede digitalne preobrazbe (DP) primerjajo z ugotovitvami iz drugih raziskav – predvsem na področju malih in srednje velikih podjetij (MSP) ter drugih institucionalnih okolij, ki so se znašla pred podobnimi izzivi kot RRA LUR.

Najprej se moramo zavedati, da večina študij, uporabljenih kot referenca, izhaja iz tržnih organizacij, predvsem iz sektorjev, kot so proizvodna podjetja, izvozni MSP in hitro rastoči startupi. Te organizacije pogosto dojemajo DP kot pogoj za preživetje, saj brez digitalnih procesov težko konkurirajo. V tem smislu DP ni le strategija rasti, temveč strateška nuja. Po drugi strani pa v institucionalnih okoljih, kot je RRA LUR, DP deluje bolj kot instrument za izboljšanje učinkovitosti, odzivnosti in vključevanja deležnikov. Zato že v osnovi pričakujemo razlike v motivaciji, hitrosti uvajanja in organizacijski strukturi uvajanja sprememb (Shang et al., 2024; N'Dri & Su, 2024).

V literaturi najdemo številne primere, ko je uspeh DP močno pogojen z vodstveno podporo in strateško jasnostjo. Na primer, N'Dri & Su (2024) poudarjata, da so MSP, ki so v svoje strateške dokumente vključili digitalne cilje in dodelili jasne odgovornosti za izvajanje, dosegli bistveno boljšo uspešnost preobrazbe. V

nasprotju s tem smo v naši anketi v RRA LUR zaznali nekaj nejasnosti glede prisotnosti formalizirane digitalne strategije in razpršene ocene o tem, ali obstaja jasna odgovornost za DP. To kaže, da je RRA LUR morda še v fazi, ko DP ni povsem vključena v temeljne strateške procese – kar je tipično za številne javne organizacije, kot navaja tudi Holzmann & Gregori (2022).

Naslednji pomemben vidik sta razumevanje in zaznava koristi DP med zaposlenimi. V več študijah, predvsem pri Chen et al. (2024), je izpostavljeno, da zaposleni v MSP pogosto razumejo DP kot možnost za avtomatizacijo, optimizacijo in zmanjšanje napora. V RRA LUR rezultati ankete kažejo, da zaposleni DP razumejo kot smiselno in pomembno, večina pa poroča o pozitivnih občutkih, kot sta motiviranost in radovednost. Po tej plati se RRA LUR pravzaprav dobro primerja s tržno naravnanimi MSP, kar kaže na visoko notranjo pripravljenost za spremembe.

Razlike pa postanejo očitnejše pri razpoložljivosti usposabljanj in podpori pri uvajanju novih orodij. Več študij (npr. Putra & Er, 2024; Tang et al., 2025) je pokazalo, da so redna, strukturirana in personalizirana usposabljanja eden izmed ključnih dejavnikov za uspešno DP. V naši anketi pa smo zaznali, da je bila večina zaposlenih le delno usposobljena, čeprav so se ocene samozavesti pri uporabi digitalnih orodij gibale v pozitivnem spektru. Ta razkorak med visoko samozavestjo in omejeno podporo se v literaturi pogosto pojavlja kot znak, da obstaja nevarnost »pretirane samozavesti«, ko zaposleni ocenjujejo svoje kompetence višje, kot bi to pokazalo objektivno testiranje (Zhang et al., 2025).

V tem primeru bi bila priporočljiva uvedba dodatnega preverjanja digitalne zrelosti in kompetenc, kar se v MSP pogosto izvaja skozi ocenjevalne matrike ali zunanjo presojo (Shang et al., 2024).

Kar se tiče organizacijske kulture, Buonocore et al. (2024) poudarjajo pomen »digitalne naravnanosti« – torej odprtosti za eksperimentiranje, toleranco do napak in aktivno iskanje rešitev. MSP z visoko digitalno kulturo pogosto beležijo hitrejše in uspešnejše izvajanje DP. V RRA LUR so bili odgovori na vprašanja o kulturi inovacij večinoma pozitivni, kar kaže, da obstaja odprtost za spremembe, vendar je zaznati tudi potrebo po večji sistemski usklajenosti. Na primer, nekateri zaposleni so v odprtih odgovorih opozorili na pomanjkanje jasnih informacij, kar zmanjšuje transparentnost in povečuje negotovost – to je pogosto eden pomembnih izzivov v

javnih sistemih, kjer je informacijski tok večkrat prepozen ali formalističen (Kotiranta et al., 2024).

Pri analizi zunanjega okolja se pokaže pomembna razlika. MSP pogosto delujejo v bolj konkurenčnem in nestabilnem okolju, zato se hitreje odzivajo na pritiske trga. RRA LUR pa deluje v stabilnejšem, a kompleksnejšem institucionalnem okolju, kjer spremembe potekajo počasneje, a morajo biti strateško bolj premišljene. V člankih je pogosto izpostavljeno, da ravno takšna okolja – razvojne agencije, občine, nevladne organizacije – potrebujejo več notranje koordinacije, saj spremembe ne prihajajo spontano, temveč jih je treba upravljati strukturirano (Fraccastoro et al., 2025).

Če torej povzamemo: v primerjavi z MSP, opisanimi v znanstveni literaturi, se RRA LUR trenutno nahaja vmes med začetno in srednjo fazo digitalne zrelosti. Ima prisotne ključne notranje predpogoje (zavzetost, osnovno razumevanje, pozitivna naravnanost), vendar zaostaja pri sistemski integraciji, strukturi podpore in formalni strategiji. To jo umešča med organizacije, ki imajo velik potencial za rast, a potrebujejo strateški preboj, da preidejo iz eksperimentalne v sistemsko fazo DP.

3.14 Kritična interpretacija odprtih vprašanj

Primerjalna analiza jasno pokaže, da RRA LUR v marsičem sledi splošnim trendom, a ima tudi nekatere posebnosti, ki jih je treba razumeti v kontekstu same raziskave. Da bi to razumevanje bilo čim celovitejše, se je smiselno ozreti tudi na metodološke in vsebinske omejitve raziskovalnega pristopa, ki smo ga uporabili.

Odprta vprašanja v anketi, ki smo jo izvedli v organizaciji RRA LUR, so se izkazala kot dragocen vir za poglobljeno razumevanje zaznav, skrbi in pobud zaposlenih glede digitalne preobrazbe. Čeprav kvantitativni del raziskave ponuja širši pregled o splošnih trendih in zaznavah, nam ravno prosti odgovori omogočajo vpogled v subjektivne izkušnje in niansirana mnenja, ki jih standardizirane lestvice pogosto ne zajamejo. Po vzoru sodobne znanstvene prakse, kot jo predlagajo Buonocore et al. (2024), odprta vprašanja služijo kot orodje za zaznavanje globlje organizacijske dinamike – zlasti v okoljih, kjer se digitalna preobrazba šele oblikuje kot sistemski proces.

Ob pregledu prejetih odgovorov smo zaznali več tematskih vzorcev, ki se pojavljajo v različnih oblikah in stopnjah izraženosti. Ena izmed najbolj ponavljajočih se tem je potreba po več usposabljanjih. Zaposleni so pogosto izpostavili, da bi za učinkovito uporabo novih digitalnih orodij potrebovali več priložnosti za strukturirano učenje. Nekateri so zapisali, da so se morali večinoma znajti sami, medtem ko so drugi omenili, da bi bila dobrodošla tudi sprotna pomoč v začetni fazi uvajanja orodij. To kaže, da organizacija morda uvaja nova orodja hitreje, kot lahko zaposleni razvijajo ustrezne kompetence – kar je po mnenju številnih raziskovalcev (npr. Tang et al., 2025) značilen vzorec v organizacijah z omejenimi notranjimi viri in neformalnim pristopom k DP.

Druga pogosto izražena tema je povezana z nejasnostjo strateške usmeritve. Nekateri odgovori so neposredno opozorili na pomanjkanje jasne digitalne strategije, drugi pa so na to nakazovali posredno – z izrazi, kot so »premalo usmeritev«, »ne vemo, kdo odloča« ali »vse je malo razpršeno«. Ti komentarji potrjujejo kvantitativne ugotovitve, ki so pokazale razpršene odgovore na trditve, povezane s strateškim načrtovanjem DP. V literaturi je takšno stanje pogosto opredeljeno kot taktiziranje brez vizije, kar lahko vodi v zasičenost zaposlenih z nepovezanimi pobudami, ki ne prispevajo k skupnemu cilju (Fraccastoro et al., 2025).

Zelo zanimiv je bil tudi motiv časovne obremenitve. Nekateri zaposleni so opozorili, da so jim bili novi digitalni postopki predstavljeni brez zadostnega časa za prilagoditev, kar je povzročilo občutek stresa in preobremenjenosti. Pojav »tihega odpora«, ki ni agresiven, temveč pasiven, je v takih primerih pogost – posamezniki sicer sprejmejo spremembe, vendar jih ne ponotranjijo. Tudi to opažanje se sklada z raziskavami Buonocore et al. (2024), ki opozarjajo, da morajo organizacije prepoznati »časovni kapital« kot enega izmed virov, potrebnih za uspešno digitalno preobrazbo.

Kljub izraženim težavam smo v nekaterih odgovorih zaznali tudi konstruktivne in pozitivne predloge. Nekateri zaposleni so izrazili pripravljenost sodelovati pri načrtovanju ali svetovanju glede digitalnih rešitev. To je pomemben kazalnik, da v organizaciji obstaja notranja motivacija za sodelovanje in skupno oblikovanje prihodnosti DP. V okolju, kjer je zaupanje dovolj visoko, lahko takšni odzivi postanejo osnova za razvoj participativne digitalne strategije, kot to predlagajo Liao et al. (2024) v kontekstu preobrazbe v hibridnih javno-zasebnih strukturah.

Pomembno je poudariti, da večina odgovorov ni bila izrazito pesimistična. Namesto tega so zaposleni predvsem navajali, da trenutno stanje še ni idealno in da obstajajo področja, na katerih so potrebne izboljšave. V nekaterih primerih so odgovori izkazovali željo po večji vključenosti v proces odločanja, po bolj razumljivih informacijah in predvsem po »konkretnejši podpori na terenu«, kar je pogosto kritika abstraktnih in formalističnih procesov v javnih institucijah (Kotiranta et al., 2024).

Na podlagi interpretacije teh odprtih odgovorov lahko zaključimo, da so zaposleni v RRA LUR dragocen vir za oblikovanje konkretnih usmeritev digitalne preobrazbe. Njihovi odzivi razkrivajo tako obstoječe pomanjkljivosti kot tudi pripravljenost za sodelovanje, kar je redka kombinacija in jo velja prepoznati kot razvojni potencial. Če bi RRA LUR vzpostavila mehanizem rednega zbiranja tovrstnih mnenj (npr. digitalne fokusne skupine, mesečne refleksije, točke za povratne informacije), bi lahko bistveno bolje zaznavala dogajanje znotraj organizacije – in temu ustrezno prilagajala ukrepe.

Pri tem pa se postavlja vprašanje: ali gre za taktične pomanjkljivosti, ki jih je mogoče hitro odpraviti z dodatnimi usposabljanji in boljšo komunikacijo, ali pa za strukturne izzive, povezane z nejasnim lastništvom nad DP, pomanjkanjem vključenosti v strateške dokumente in omejenimi institucionalnimi mehanizmi? Odgovor najverjetneje leži nekje vmes – pri čemer lahko ta poglobljeni vpogled v glasove zaposlenih služi kot osnova za odločitev, v katero smer naj se organizacija razvije.

3.15 Sklepne ugotovitve in smernice za nadaljnje raziskovanje

Na podlagi izvedene raziskave lahko ugotovimo, da digitalna preobrazba v organizaciji RRA LUR ni zgolj tehnični postopek uvajanja novih orodij, temveč postaja vse bolj kompleksen in večplasten organizacijski pojav. Skozi interpretacijo anketnih rezultatov smo dobili vpogled v to, kako zaposleni razumejo digitalne spremembe, kako jih doživljajo pri svojem vsakodnevnem delu ter v kakšni meri zaznavajo podporo, strategijo in usmerjenost organizacije k digitalni preobrazbi. Čeprav je bil vzorec relativno majhen, nam je na podlagi zbranih podatkov uspelo izoblikovati nekaj ključnih ugotovitev, ki ponujajo dragoceno osnovo za nadaljnji razmislek in razvoj konkretnih ukrepov.

Prvi pomemben zaključek je, da zaposleni v RRA LUR digitalno preobrazbo večinoma prepoznavajo kot potreben in pozitiven proces. Večina sodelujočih v anketi je svoje razumevanje DP ocenila kot dobro ali zelo dobro, kar kaže na visoko raven zavedanja o pomenu sprememb. To potrjuje, da so osnovne predpostavke za uspešno digitalno preobrazbo – kot je pripravljenost za učenje in razumevanje nove paradigme – že prisotne. Ta ugotovitev je še posebej pomembna, saj se v literaturi pogosto poudarja, da je prav zavedanje o pomenu digitalizacije prvi predpogoj za njeno učinkovito izvajanje (Zhou et al., 2025).

Kljub temu pa rezultati razkrivajo razlike v občutku vključenosti v konkretne projekte, povezane z digitalno preobrazbo. Nekateri zaposleni so poročali o visoki vključenosti, medtem ko so drugi izrazili občutek, da so le delno ali celo minimalno vključeni. To nakazuje na potrebo po večji transparentnosti in udeležbi pri zasnovi in izvajanju digitalnih pobud. Organizacije, ki jim uspe vključiti širši krog zaposlenih, pogosto dosegajo višjo stopnjo sprejetja in notranje motivacije za spremembe (Buonocore et al., 2024). V primeru RRA LUR bi bila smiselna krepitev medoddelčnega sodelovanja, kar bi omogočilo širše soustvarjanje digitalne vizije.

Naslednje pomembno področje, izpostavljeno v raziskavi, je občutek zaposlenih ob uvajanju sprememb. Večina anketirancev je spremembe označila kot pretežno pozitivne, ob tem pa so se pojavili tudi odgovori, ki kažejo na določeno negotovost, občutek preobremenjenosti in pomanjkanje jasnosti. Čeprav ni bilo zaznati izrazitega odpora do sprememb, je ta razpršenost v čustvenih odzivih znak, da bi bilo smiselno okrepiti podporne mehanizme – kot so bolj strukturirana usposabljanja, jasnejša interna komunikacija ter dostop do svetovalne in tehnične pomoči. Ti ukrepi bi lahko pomembno prispevali k zmanjšanju občutka negotovosti in povečali samozavest zaposlenih pri uporabi digitalnih rešitev (Chen et al., 2024).

Poleg subjektivnih odzivov so rezultati pokazali tudi vrzeli v sistemski umeščenosti digitalne preobrazbe v strateško delovanje organizacije. Trditve, ki se nanašajo na prisotnost digitalne strategije, kazalnikov napredka in odgovornosti za DP, so bile ocenjene manj enotno in z nižjo povprečno oceno kot preostale. To potrjuje ugotovitve iz literature, da v javnih institucijah digitalna preobrazba pogosto še ni popolnoma vključena v temeljne strateške dokumente in procese odločanja (Fraccastoro et al., 2025).

V prihodnje bi bilo zato priporočljivo, da RRA LUR jasno opredeli nosilce digitalnih področij, določi merljive cilje in spremljevalne kazalnike ter okrepi formalno umeščenost DP v organizacijsko strukturo. Ugotovili smo tudi, da imajo zaposleni visoko stopnjo samozavesti pri uporabi digitalnih orodij, vendar je velik del sodelujočih ocenil, da so bila usposabljanja pomanjkljiva ali le delno učinkovita. V literaturi se pogosto poudarja, da je razlika med »digitalno opremljenostjo« in »digitalno zrelostjo« prav v sistematični podpori, ki zaposlenim omogoča razvoj kompetenc skozi strukturirane programe (Tang et al., 2025).

V tem kontekstu se kaže potreba po bolj ciljno usmerjenih izobraževanjih, ki bi pokrila konkretna orodja in procese, s katerimi se zaposleni srečujejo pri vsakodnevnem delu. Eden od najdragocenejših delov raziskave so bila odprta vprašanja, pri katerih so sodelujoči izrazili konkretne predloge za izboljšanje. Najpogosteje so omenili potrebo po boljši tehnični podpori, več usposabljanjih in več časa za prilagajanje. Izpostavljene so bile tudi želje po bolj jasnih komunikacijskih smernicah glede ciljev digitalne preobrazbe. Ti predlogi kažejo, da zaposleni ne le pasivno sprejemajo spremembe, ampak aktivno razmišljajo o izboljšavah. Njihove povratne informacije lahko služijo kot dragocen vir za načrtovanje prihodnjih ukrepov in kot opomnik, da mora biti digitalna preobrazba tudi proces poslušanja.

Skupna ugotovitev raziskave je, da je RRA LUR že stopila na pot digitalne preobrazbe, vendar je pred njo še pomembna naloga – kako to pot strateško utrditi, organizacijsko usmeriti in človeško podpreti. Trenutno stanje je pozitivno v smislu odprtosti zaposlenih in osnovnega razumevanja DP, vendar je prisotnih tudi nekaj vrzeli, zlasti na področju strukture, komunikacije in podpore. To se ujema z ugotovitvami iz znanstvenih člankov, ki opozarjajo, da so javne institucije pogosto ujete med inovacijskimi pričakovanji in institucionalno rigidnostjo (Putra & Er, 2024; N'Dri & Su, 2024).

Na podlagi izvedene raziskave smo pripravili priporočilne smernice za nadaljnji razvoj digitalne preobrazbe v Regionalni razvojni agenciji Ljubljanske urbane regije (RRA LUR). Najprej izpostavljamo potrebo po razvoju in izvedbi formalne digitalne strategije, ki bi jasno določala cilje, kazalnike uspeha in odgovornosti znotraj organizacije. Poleg tega menimo, da je nujno okrepiti usposabljanja, ki morajo biti usmerjena v konkretne potrebe zaposlenih in jim zagotoviti več možnosti za

podporo ob uvajanju novih orodij. Prav tako je ključno vzpostaviti mehanizme za vključevanje zaposlenih v oblikovanje digitalnih pobud, saj to krepi občutek soodgovornosti in zavezanosti k uresničevanju teh ciljev. Digitalne cilje je treba povezati z obstoječimi razvojnimi dokumenti na strateški ravni, kar bo povečalo usklajenost in zagotovilo dolgoročno usmeritev procesov digitalne preobrazbe. Ob tem poudarjamo tudi pomen sistematičnega spremljanja čustvenih odzivov in potreb zaposlenih, saj ti pogosto odločajo o tem, ali bodo spremembe uspešno uveljavljene ali pa se bodo soočale z odporom in neuspehi.
Za nadaljnje raziskovanje predlagamo izvedbo primerjalne študije med več javnimi agencijami, ki delujejo v podobnem institucionalnem okolju. S tem bi lahko preverili, ali so zaznani vzorci specifični za RRA LUR ali pa odražajo širše trende v javnem sektorju. Poleg tega bi bilo koristno izvesti longitudinalno analizo, ki bi pokazala, kako se zaznave in kompetence zaposlenih spreminjajo skozi čas, ob uvajanju novih digitalnih pristopov.

V zaključku lahko rečemo, da je digitalna preobrazba v RRA LUR realnost, ki se že dogaja – ne kot projekt, ampak kot proces. Ta proces zahteva nenehno prilagajanje, vodenje in poslušanje. Verjamemo, da naša raziskava ne prinaša dokončnih odgovorov, temveč odpira prostor za razmislek, izboljšave in nadaljnje raziskovanje. Prihodnost digitalne preobrazbe v RRA LUR ni zapisana – soustvariti jo bodo morali vsi, ki v njej sodelujejo.

4 Predlogi za izboljšave / Analiza rešitve

4.1 Strateška utrditev digitalne preobrazbe

Na podlagi izvedene raziskave smo zaznali, da v organizaciji RRA LUR obstaja temeljna pripravljenost na digitalno preobrazbo (DP), a hkrati obstajajo tudi vrzeli, ki zavirajo njeno sistematično uresničevanje. Med najpogostejšimi pomanjkljivostmi, ki so se pokazale skozi anketo in odprta vprašanja, je nejasnost glede obstoja formalizirane digitalne strategije, neenotno razumevanje odgovornosti za digitalni razvoj in pomanjkanje orodij za spremljanje napredka. Zato vidimo strateško utrditev DP kot prvi in najpomembnejši korak za dolgoročni razvoj organizacije v digitalni dobi.

Prvi predlog, ki izhaja iz ugotovitev, je izdelava celovite digitalne strategije, ki bo služila ne le kot formalen dokument, temveč tudi kot živ instrument vodenja sprememb. Strategija naj zajema jasno opredeljene cilje, načine izvedbe, časovni okvir, merljive kazalnike in odgovorne osebe. Glede na to, da so zaposleni v odprtih odgovorih pogosto navajali pomanjkanje usmeritev in nejasno komunikacijo, lahko sklepamo, da obstoječi strateški okvir DP ni dovolj razčlenjen ali komunikacijsko dostopen. V člankih, kot je Zhang et al. (2025), je izpostavljeno, da je formalizacija strategije – četudi v poenostavljeni obliki – eden izmed temeljnih pogojev za uspešno izvajanje DP v javnem sektorju, saj omogoča strukturirano uvajanje sprememb in zmanjšuje tveganja nepovezanih pobud.

Pomemben vidik strateškega uokvirjanja DP je tudi vzpostavitev kazalnikov napredka. V RRA LUR trenutno ni jasno, kako se meri uspešnost digitalnih pobud. Zato predlagamo oblikovanje nizov KPI-jev (*key performance indicators*), ki bi lahko zajemali na primer: delež zaposlenih, ki so opravili usposabljanja, število uspešno uvedenih orodij, stopnjo uporabe določenih digitalnih rešitev ter zadovoljstvo uporabnikov (notranjih in zunanjih). V literaturi se pogosto poudarja pomen merljivosti, saj je le tako mogoče objektivno spremljati napredek in učinkovitost strategije (Tang et al., 2025).

Poleg merjenja rezultatov je nujno vzpostaviti tudi strukture odgovornosti. Rezultati ankete so pokazali, da zaposleni ne vedo vedno, kdo v organizaciji vodi DP ali je odgovoren za posamezne pobude. To lahko povzroči nejasnosti, podvajanje nalog ali pasivnost. Predlagamo, da RRA LUR določi enega ali več notranjih koordinatorjev digitalne preobrazbe, ki bodo skrbeli za izvajanje strategije, povezovanje med oddelki in komunikacijo s sodelavci. V člankih o DP v institucionalnih okoljih se redno pojavlja potreba po jasno opredeljenih vlogah, saj ravno razpršenost odgovornosti pogosto vodi v neuspešne ali polovične digitalne pobude (Liao et al., 2024).

Drugi ključni predlog je povezava digitalne strategije z obstoječimi razvojnimi dokumenti. DP ne sme biti ločena od drugih strateških usmeritev organizacije, temveč mora biti vanje vključena kot enakovredna komponenta. Na primer, če ima RRA LUR dolgoročni razvojni načrt ali akcijski program za regionalni razvoj, bi bilo smiselno, da se DP prepozna kot horizontalna prioriteta in vključi v vse relevantne

dokumente. S tem se poveča legitimnost ukrepov in olajša dostop do sredstev (Zhou et al., 2025).

Nazadnje se moramo osredotočiti tudi na sistematizacijo procesov DP. V trenutnem stanju obstaja nevarnost, da DP ostane skupek posameznih, čestokrat ad hoc ukrepov. Za učinkovito delovanje je treba oblikovati standardizirane postopke, na primer za uvajanje novih orodij, izvedbo usposabljanj ali uvajanje sprememb v delovne procese. Le na ta način se lahko zagotovita dolgoročna stabilnost in učinkovitost digitalnih sprememb. Kot opozarjajo Buonocore et al. (2024), brez sistemskega pristopa tudi najboljše posamezne pobude hitro izgubijo učinek.

Skratka, strateška utrditev DP v RRA LUR je ne le formalna naloga, temveč tudi temelj za prehod iz faze eksperimentiranja v fazo zrele digitalne organizacije. Z vzpostavitvijo jasne strategije, merljivih ciljev, struktur odgovornosti in povezavo z razvojnimi dokumenti se odpirajo vrata za strukturiran, premišljen in učinkovit prehod v digitalno prihodnost – kar je v interesu tako zaposlenih kot širše regijske skupnosti, ki jo RRA LUR predstavlja (Shang et al., 2024; Fraccastoro et al., 2025).

Krepitev kompetenc in usposabljanj

Eden izmed najbolj izstopajočih vzorcev v anketni raziskavi med zaposlenimi v RRA LUR je bil občutek pomanjkljivega usposabljanja za učinkovito uporabo digitalnih orodij. Čeprav so se številni respondenti opredelili kot samozavestni pri uporabi teh orodij, so hkrati izrazili tudi potrebo po več usmerjene podpore in izobraževanj. Ta razkorak med zaznano samozavestjo in dejanskimi možnostmi usposabljanja ne pomeni zgolj taktične pomanjkljivosti, temveč kaže na potrebo po strateškem pristopu h krepitvi digitalnih kompetenc v organizaciji. Na osnovi pridobljenih vpogledov in relevantnih znanstvenih virov lahko predlagamo celovit načrt za izboljšanje digitalnih usposabljanj v RRA LUR.

Prvi korak v tej smeri bi moral biti razvoj strukturiranega programa usposabljanj, ki bi bil trajen, cikličen in prilagojen konkretnim potrebam organizacije. Namesto enkratnih, splošnih delavnic bi bil potreben modularni sistem, pri katerem bi posamezniki napredovali glede na lastno predhodno znanje in funkcijo v organizaciji. Tak pristop so predlagali tudi Tang et al. (2025), ki poudarjajo, da v okoljih z raznoliko stopnjo digitalne pismenosti zgolj enotni programi niso

učinkoviti. Program mora vključevati tako tehnične vsebine (npr. delo s podatki, digitalna orodja za sodelovanje) kot tudi mehke veščine, kot so vodenje v digitalnem okolju, prilagajanje spremembam in digitalna etika.

Ob tem je ključno, da se vpelje sistem za ocenjevanje digitalne zrelosti posameznikov in oddelkov. Ta instrument bi služil ne le za identifikacijo pomanjkljivosti, temveč predvsem kot orodje za prilagoditev izobraževalnih vsebin, merjenje napredka in usmerjanje razvojnih priložnosti. V člankih, kot je Chen et al. (2024), se poudarja pomen takšnih evalvacijskih orodij, saj pomagajo vzpostaviti merljiv in transparenten okvir digitalnega napredka znotraj organizacije. Na podlagi tega ocenjevanja bi bilo mogoče oblikovati tudi osebne razvojne načrte, ki bi zaposlenim omogočali individualizirano učenje in osebnostno rast v okviru digitalnih procesov.

Poleg formalnega usposabljanja in ocenjevanja bi bila smiselna vzpostavitev notranje podporne skupine – nekakšne »digitalne svetovalne mreže« – ki bi jo sestavljali zaposleni, ki že izkazujejo višjo stopnjo digitalnih kompetenc. Ti posamezniki bi delovali kot svetovalci znotraj oddelkov, pomagali pri uporabi orodij, odgovarjali na vprašanja in spodbujali dobre prakse. Tak pristop se v literaturi podpira kot izjemno učinkovit mehanizem za interno širjenje znanja in zmanjševanje odpora do sprememb. Hkrati spodbuja občutek skupnosti in soudeleženosti, saj zaposleni niso zgolj pasivni prejemniki znanja, temveč tudi aktivni sooblikovalci sprememb (Buonocore et al., 2024).

Na dolgi rok bi bilo priporočljivo tudi formalno sodelovanje z zunanjimi partnerji – npr. univerzami, podjetji za digitalno izobraževanje ali inovacijskimi hubi – ki lahko prinesejo sveže vsebine, primerjalne prakse in dodatne vire. Takšna partnerstva so še posebej pomembna v organizacijah, ki se ne morejo stalno posodabljati z lastnimi viri. Tang et al. (2025) v tem kontekstu opozarjajo, da je ena izmed značilnosti digitalno uspešnih organizacij prav zmožnost, da povezujejo notranje kompetence z zunanjimi viri znanja.

Krepitev kompetenc in usposabljanj v RRA LUR ni zgolj izvedbeni izziv, temveč strateška odločitev. Brez sistematične podpore in nenehnega razvoja veščin obstaja tveganje, da bodo tudi najboljše digitalne pobude naletele na odpor, nerazumevanje ali neučinkovito uporabo. Predlagani pristop združuje osebno rast, organizacijski razvoj in strateško usmeritev ter omogoča, da digitalna preobrazba postane stalnica,

ne pa zgolj začasna pobuda, ki temelji na zunanji prisili ali posameznih navdušencih (Chen et al., 2024; Tang et al., 2025).

4.3 Vključevanje zaposlenih in komunikacija

Digitalna preobrazba se v praksi pogosto izjalovi ne zato, ker bi primanjkovalo tehnologije ali virov, temveč zato, ker organizacijam ne uspe dovolj kakovostno vključiti ljudi v procese sprememb. Tudi rezultati naše raziskave v RRA LUR so jasno pokazali, da obstaja pripravljenost zaposlenih na spremembe, a hkrati tudi občutek, da te spremembe niso vedno dovolj dobro pojasnjene, podprte ali omogočene. Zato je eden izmed glavnih predlogov za prihodnje korake v digitalni preobrazbi RRA LUR krepitev udeležbe zaposlenih in izboljšanje komunikacijskih kanalov.

Prvi vidik, ki ga izpostavljamo, je vzpostavitev formalnih mehanizmov za udeležbo. Zaposleni v odprtih odgovorih pogosto izpostavljajo, da bi že s tem, ko bi lahko izrazili mnenje ali predlog na strukturiran način, pripomogli k boljšemu izvajanju digitalnih sprememb. Predlagamo vzpostavitev rednih internih delavnic, na katerih bi zaposleni iz različnih oddelkov lahko predstavili svoja opažanja, potrebe ali ideje glede uvajanja novih digitalnih orodij. Tak pristop spodbuja ne samo horizontalno izmenjavo znanja, temveč tudi krepi občutek soudeleženosti, kar povečuje motivacijo in zmanjšuje odpor (Buonocore et al., 2024).

Poleg delavnic predlagamo tudi oblikovanje digitalnih fokusnih skupin. Te bi sestavljali predstavniki različnih funkcij in bi imele nalogo rednega spremljanja izkušenj zaposlenih z digitalnimi rešitvami. Fokusne skupine bi lahko delovale kot most med vodstvom in vsakodnevno prakso, saj bi prepoznavale tako uspešne prakse kot tudi ozka grla. Kot učinkovito orodje se je v praksi izkazalo tudi mesečno reflektivno poročanje, pri katerem bi vsak oddelek enkrat mesečno oddal kratko oceno o tem, kako DP vpliva na njihovo delo, katere izzive opažajo in katere predloge imajo.

Pomembna komponenta udeležbe je tudi uporaba povratnih informacij iz ankete. V odprtih vprašanjih so zaposleni izrazili več konkretnih predlogov, kot so: »potrebujemo boljšo tehnično podporo«, »več časa za uvajanje orodij« in »jasnejše razlage ciljev«. Te vsebine ne bi smele ostati zaklenjene v poročilih, temveč jih je

treba aktivno vključiti v strateške in operativne odločitve. Predlagamo oblikovanje pregleda vseh predlogov zaposlenih, njihovo kategorizacijo in javno objavo stanja realizacije. To bi povečalo transparentnost in zaupanje v proces sprememb.
Komunikacija je temelj vsake uspešne preobrazbe. Zato predlagamo uvedbo rednega digitalnega obvestilnika, ki bi zaposlene obveščal o novostih na področju DP, rezultatih uvedenih orodij, usposabljanjih in prihajajočih pobudah. Pomembno je, da ta kanal ni enosmeren, temveč omogoča tudi povratne informacije ali predloge. Poleg tega bi bila koristna uvedba digitalnih oglasnih desk (npr. intranet), kjer bi zaposleni imeli dostop do vseh virov, navodil in sprememb, povezanih z DP.

Eden izmed subtilnejših, a za človeka najpomembnejših vidikov pa je kultura zaupanja in sodelovanja. V odgovorih zaposlenih je zaznati pripravljenost za sodelovanje, a tudi rahel dvom, ali bo njihov glas slišan. Buonocore et al. (2024) opozarjajo, da je za dolgoročni uspeh DP v javnih organizacijah ključno, da se razvije kultura, kjer napake niso kaznovane, temveč razumljene kot del učenja, kjer je dialog med vodstvom in zaposlenimi odprt ter kjer ima vsak občutek, da je del spremembe, ne le njen opazovalec.

Skupni cilj teh ukrepov je, da se digitalna preobrazba iz procesa »od zgoraj navzdol« razvije v proces »od znotraj navzven«, kjer je vsak zaposleni tudi soustvarjalec. To ni le vprašanje organizacijske prakse, temveč predvsem vprašanje odnosa, kulture in zaupanja. In prav to so temelji, na katerih lahko RRA LUR zgradi trajnostno in vključujočo digitalno prihodnost. (Buonocore et al., 2024; Tang et al., 2025; Chen et al., 2024)

4.4 Tehnične in organizacijske izboljšave

Digitalna preobrazba ne more temeljiti zgolj na spremembah v kulturi in znanju zaposlenih, temveč mora biti podprta tudi z ustrezno tehnično infrastrukturo in organizacijskimi mehanizmi. V anketi, ki smo jo izvedli v RRA LUR, so zaposleni v odprtih odgovorih izpostavili več konkretnih izzivov, povezanih z uporabo orodij, pomanjkanjem podpore in nezadostno usklajenostjo sistemov. Na osnovi teh povratnih informacij in uvida v znanstveno literaturo lahko oblikujemo več predlogov za izboljšave na tehničnem in organizacijskem področju.

Najprej je treba obravnavati vprašanje informacijske infrastrukture. Nekateri zaposleni so v svojih komentarjih opozorili na to, da digitalna orodja, ki jih uporabljajo, niso vedno zanesljiva, delujejo počasneje kot bi bilo optimalno ali pa niso vedno na voljo za vse oddelke. Takšne pomanjkljivosti niso le vprašanje uporabniške izkušnje, temveč neposredno vplivajo na motivacijo, produktivnost in pripravljenost na sprejemanje novih tehnologij. Predlagamo, da se opravi sistematična analiza obstoječe infrastrukture, vključno s programsko opremo, dostopnostjo storitev in podporo uporabnikom, in se določijo prioritetna področja za nadgradnjo.

Drugi pomemben vidik je izbira in vključevanje digitalnih orodij. V anketi so bili izpostavljeni primeri, ko zaposleni uporabljajo več različnih sistemov za enake naloge, kar povzroča podvajanja, izgubo časa in zmedo pri uporabi. Takšne situacije kažejo na pomanjkanje usklajenega pristopa k digitalizaciji, saj ni jasno, katera orodja so uradna, priporočena ali podprta. Zato predlagamo uvedbo enotne platforme ali portala, kjer bi bila vsa orodja, dostopi, navodila in podpora zbrani na enem mestu. Tak centralizirani sistem bi povečal preglednost in enostavnost uporabe, hkrati pa olajšal tehnično vzdrževanje.

Pri tem ne gre le za orodja, temveč tudi za njihovo medsebojno povezljivost – interoperabilnost. V organizacijah, kjer se uporablja več ločenih informacijskih sistemov, je glavno, da ti sistemi med seboj »komunicirajo«. Torej omogočajo izmenjavo podatkov brez nepotrebnega ročnega vnašanja. V literaturi (npr. Chen et al., 2024) se interoperabilnost pogosto navaja kot temeljni pogoj za uspešno digitalno preobrazbo, saj omogoča celovite vpoglede, hitrejše odločitve in manj operativnih napak.

Pomembno je tudi, da so orodja uporabniku prijazna. Tehnična rešitev, ki ni intuitivna ali zahteva preveč učenja, lahko postane breme, namesto da bi zagotavljala pomoč. V RRA LUR so nekateri zaposleni izpostavili, da jim določene aplikacije niso bile dobro razložene ali da ne vedo, kje naj poiščejo pomoč. Zato predlagamo, da se ob vsakem novem orodju pripravi uporabniški priročnik, organizira kratka delavnica in določi kontaktna oseba za pomoč. To bi okrepilo zaupanje v digitalna orodja in zmanjšalo stres, povezan z njihovim uvajanjem.

Na organizacijski ravni predlagamo, da se v okviru digitalne strategije določi tudi natančen protokol za uvajanje novih orodij. Vsaka nova rešitev naj bo najprej testirana na pilotni skupini, nato ovrednotena, šele nato uvedena v celotni organizaciji. Tak postopek omogoča pravočasno odpravo morebitnih napak in prilagoditve, kar poveča verjetnost uspešne uvedbe. Prav tako predlagamo, da se uporabnike vključi že v fazi izbire orodij, saj bodo njihove povratne informacije pomagale pri odločitvah, ki upoštevajo dejanske potrebe in delovne navade.

Nazadnje, čeprav DP pogosto povezujemo z velikimi sistemskimi spremembami, ne smemo spregledati pomena drobnih tehničnih izboljšav. Kot kažejo tudi izkušnje v literaturi (Tang et al., 2025), lahko včasih že manjše poenostavitve postopkov, boljša dostopnost dokumentacije ali optimizacija obstoječega sistema prinesejo več koristi kot uvajanje novih kompleksnih platform. Predlagamo, da se v okviru digitalne ekipe vzpostavi tudi vloga za »mikro-optimizacije«, kjer bi zaposleni lahko predlagali manjše, a učinkovite spremembe v orodjih ali postopkih.

Z vsemi temi ukrepi lahko RRA LUR postavi trdnejše tehnične in organizacijske temelje za digitalno preobrazbo, ki ne bo le na papirju, temveč jo bo mogoče občutiti pri vsakodnevnem delu in uporabniški izkušnji vseh zaposlenih (Chen et al., 2024; Tang et al., 2025).

5 Diskusija

5.1 Povezava med raziskovalnimi vprašanji in empiričnimi ugotovitvami

V tej fazi raziskave smo si zastavili glavno nalogo – analizirati, kako se empirične ugotovitve, pridobljene z anketo med zaposlenimi v RRA LUR, povezujejo z raziskovalnimi vprašanji in podcilji, ki smo jih opredelili v začetnih fazah raziskovalnega načrta. Diskusija tako ne ponavlja rezultatov, temveč jih umešča v širši okvir razumevanja, preverja njihovo skladnost s pričakovanji in analizira, kaj iz njih dejansko lahko razberemo o stanju digitalne preobrazbe (DP) v organizaciji.

Raziskovalno vprašanje, ki se osredotoča na razumevanje in dojemanje DP, se je v empiričnem delu izkazalo za razmeroma pozitivno obravnavano. Zaposleni so večinoma ocenili, da dobro razumejo koncept DP in da ta nanje vpliva pozitivno. Vendar pa so ravno pri istem sklopu zaznani prvi signali notranje razslojenosti.

Čeprav je splošno mnenje pozitivno, številni zaposleni hkrati izražajo potrebo po dodatnem usposabljanju. Ta protislovje, visoka samozavest ob sočasnem izražanju nezadostne podpore, kaže na možno razhajanje med zaznanim in dejanskim znanjem, kar odpira prostor za nadaljnje raziskovanje digitalne zrelosti (Chen et al., 2024).
Pri raziskovalnem vprašanju, ki obravnava prisotnost DP v strateških dokumentih in procesih odločanja, se rezultati gibljejo v sivem območju. Na eni strani so nekateri zaposleni izrazili prepričanje, da digitalna strategija obstaja, na drugi pa je bila pogosta tudi ocena, da smeri niso jasno opredeljene. To potrjuje, da je strateška komponenta DP še v nastajanju. V literaturi se takšno stanje pogosto obravnava kot značilno za organizacije, ki se nahajajo med začetno in srednjo fazo digitalne zrelosti (Zhang et al., 2025).

Vprašanje, s katerim se merita podpora vodstva in vloga organizacijske kulture, se kaže kot eno bolj polariziranih. Del zaposlenih zaznava podporo vodstva in spodbudno kulturo, drugi pa opozarjajo na pomanjkanje jasne komunikacije, nejasno razporeditev odgovornosti in omejene možnosti za vključevanje v spremembe. Takšna razpršenost je v literaturi pogosto označena kot znak prehoda – torej trenutek, ko organizacija še ni povsem usklajena glede pomena in ciljev DP, a že kaže potenciale za notranje spremembe (Buonocore et al., 2024).

Raziskovalno vprašanje, ki se dotika vpliva zunanjih dejavnikov na digitalno preobrazbo, se je pokazalo kot težko neposredno merljivo. Ker vprašalnik ni vseboval obsežnih trditev na to temo, smo se opirali predvsem na odprte odgovore, kjer so posamezniki nakazali, da bi večje usklajevanje z drugimi institucijami in boljši dostop do podpore lahko olajšala uvajanje sprememb. To sovpada z raziskavami, ki poudarjajo pomen ekosistemskega pristopa k DP, predvsem v javnih strukturah (Fraccastoro et al., 2025).

Vprašanje, ki vključuje zbiranje predlogov in opažanj zaposlenih, se je izkazalo za izjemno dragoceno. Prostovoljni odgovori so razkrili realne skrbi, predloge in konstruktivno naravnanost zaposlenih. Ključne teme so bile potreba po jasnejših navodilih, več usposabljanj, dostopnejši tehnični viri in večje vključevanje zaposlenih v oblikovanje digitalnih rešitev. Vse to kaže, da organizacija premore notranje vire – ne le v obliki tehnologij, temveč tudi v obliki ljudi – ki bi lahko bili nosilci pozitivnih sprememb, če se ustrezno podprejo in vključijo.

Diskusija kaže, da so se z raziskovalnimi vprašanji smiselno obravnavale ključne točke razumevanja, izvajanja in doživljanja DP v RRA LUR. Ugotovitve niso enoznačne, kar je pričakovano in zaželeno – realne organizacijske preobrazbe so namreč redko linearne ali enoplastne. S tem, ko povežemo posamezne odgovore s širšimi vprašanji, ustvarjamo most med empiričnim vpogledom in strateškim razmislekom, ki bo osnova za nadaljnje usmeritve organizacije.

5.2 Primerjava s pričakovanji in s teoretskim okvirom

Ko smo začeli raziskovalni proces, smo izhajali iz znanstvene literature, ki opisuje pogoje, značilnosti in uspešne prakse digitalne preobrazbe v različnih organizacijskih okoljih. Na podlagi teh spoznanj smo oblikovali tudi določena pričakovanja glede stanja DP v RRA LUR. Ključno vprašanje, ki smo si ga zastavili v tej fazi diskusije, je bilo: v kolikšni meri se naše začetne domneve ujemajo z dejanskimi zaznavami zaposlenih in kako empirični podatki sovpadajo s teoretskimi modeli?

Prvo pričakovanje se je nanašalo na prisotnost formalne digitalne strategije. V literaturi (npr. N'Dri & Su, 2024; Zhang et al., 2025) se jasno poudarja, da je jasna in strukturirana strategija eden glavnih pogojev za uspešno digitalno preobrazbo. Predvidevali smo, da bodo zaposleni v RRA LUR seznanjeni z digitalno strategijo organizacije in da jo bodo dojemali kot vodilo sprememb. Vendar rezultati ankete razkrivajo precejšnjo razpršenost mnenj. Nekateri strategijo prepoznavajo, drugi pa niso prepričani o njenem obstoju ali pomenu. To odstopanje od pričakovanj kaže na pomanjkanje enotne in razumljive komunikacije znotraj organizacije, kar potrjuje tudi ugotovitve iz raziskav o prenosu strategij v vsakodnevno prakso (Holzmann & Gregori, 2022).

Naslednje pričakovanje je bilo, da bo višja stopnja digitalne pismenosti povezana z večjo izpostavljenostjo usposabljanjem. Vendar smo naleteli na nepričakovan paradoks: mnogi zaposleni izražajo visoko samozavest pri uporabi digitalnih orodij, hkrati pa opozarjajo na pomanjkanje ustreznih usposabljanj. To kaže na razkorak med zaznano in realno kompetentnostjo ter odpira prostor za razmislek o vlogi neformalnega učenja in osebne prilagodljivosti. V tem pogledu naši podatki ne potrjujejo domneve o linearnem razmerju med izobraževanjem in kompetentnostjo, kar sovpada z opozorili iz literature (Tang et al., 2025).

Tretje pričakovanje je bilo povezano z zaznavo podpore vodstva. Pričakovali smo enotno dojemanje podpore kot pomembnega dejavnika za uspešno uvedbo DP, saj številne raziskave poudarjajo vpliv vodstvenega angažmaja (Buonocore et al., 2024).

Toda tudi tukaj je bila zaznana delitev – medtem ko nekateri zaposleni vidijo vodstvo kot ključno gonilo sprememb, drugi izražajo dvome o doslednosti komunikacije in jasnosti prioritet. Ta razlika potrjuje ugotovitve iz študij o organizacijskem zaupanju, ki kažejo, da formalna izjava o podpori še ne pomeni nujno, da jo zaposleni tudi dejansko občutijo (Kotiranta et al., 2024).

Zanimivo je bilo tudi pričakovanje glede vloge odprtih vprašanj. Predvidevali smo, da bodo služila kot dopolnilo k strukturiranemu delu ankete. Vendar so se ta vprašanja izkazala za ključni vir uvida, saj so zaposleni v njih izražali globlje skrbi, frustracije, želje in predloge, ki jih strukturirana vprašanja ne bi mogla ujeti. S tem se potrjuje pomen kvalitativnih metod kot nepogrešljivega dopolnila kvantitativnim pristopom, kar je posebej poudarjeno v študijah o DP v javnem sektorju (Chen et al., 2024).

Skratka, lahko ugotovimo, da se začetna pričakovanja le deloma potrjujejo. Ugotovitve podpirajo ključne teoretične koncepte, a hkrati razkrivajo kompleksna protislovja in odklone, ki kažejo na realnost institucionalnih preobrazb. Prav v teh odklonih se skriva raziskovalna vrednost – ker nas silijo, da presežemo zgolj potrjevanje znanega in se poglobimo v razumevanje posebnosti konkretnega okolja, kot je RRA LUR. Naša raziskava s tem ne le potrjuje obstoječe modele, temveč jih tudi preizkuša – in s tem prispeva k bolj celostnemu razumevanju digitalne preobrazbe v hibridnih organizacijskih strukturah.

5.3 Notranja protislovja in paradoksi v odgovorih

Ena izmed najbolj zanimivih plasti naše raziskave je bilo razkritje notranjih protislovij v odgovorih zaposlenih. Ta protislovja ne kažejo na neuspeh preobrazbe, temveč na njeno kompleksnost, na razhajanja med zaznavami, občutki in dejanskim stanjem, ki so pogosto značilna za organizacije v prehodu.

Najizrazitejše protislovje smo zaznali pri samozavesti in usposobljenosti. Večina zaposlenih izraža visoko samozavest pri uporabi digitalnih orodij, hkrati pa navajajo pomanjkanje strukturiranih usposabljanj in podpore. Ta razkorak med subjektivnim občutkom in objektivno pripravljenostjo kaže na t. i. učinek pozitivne distorzije, ko samozavest ne temelji nujno na preverjenem znanju. Zaznali smo torej protislovje med prepričanjem o zmožnostih in dejanskim dostopom do podpornih mehanizmov (Chen et al., 2024).

Drugo protislovje se nanaša na strateško zaznavanje DP. Zaposleni pogosto izražajo zaupanje, da se organizacija giblje v pravo smer, obenem pa opozarjajo na pomanjkanje jasnih strateških dokumentov ali odgovornih struktur. To kaže, da lahko pozitiven občutek o spremembah obstaja tudi brez formalnega okvira. Najverjetneje zaradi neformalnih voditeljskih vlog ali kulturnih dejavnikov (Buonocore et al., 2024).

Tretji paradoks se pojavlja med visoko motivacijo in izraženimi občutki preobremenjenosti ali negotovosti. Medtem ko zaposleni pogosto omenjajo radovednost, zavzetost in pripravljenost na spremembe, v istem hipu izražajo tudi stres, pomanjkanje časa ali nejasnost glede nadaljnjih korakov. V skladu z ugotovitvami Tang et al. (2025) to kaže na soobstoj visoke angažiranosti in čustvene obremenitve, kar je značilno za intenzivne preobrazbene procese.

Četrto protislovje se nanaša na zaznavanje podpore s strani vodstva. Medtem ko nekateri zaposleni izpostavljajo pozitivne premike, drugi čutijo pomanjkanje prisotnosti, jasnosti ali podpore. Možno je, da te razlike izhajajo iz različnih izkušenj po oddelkih ali iz neenakomerne razporeditve informacijskih tokov – kar je pogosto v bolj decentraliziranih strukturah (Liao et al., 2024).

Ta notranja protislovja raziskave ne slabijo, temveč jo bogatijo. So dragocen vir razumevanja organizacijske dinamike v obdobju sprememb. Ne gre jih izravnati, temveč jih je treba prepoznati kot kazalnike razvoja in orientacijske točke za nadaljnje strateške razmisleke. Prav v teh napetostih – med zavzetostjo in negotovostjo, med zaznano podporo in pomanjkanjem strukture – se oblikujejo priložnosti za učenje, rast in usmerjanje digitalne preobrazbe v RRA LUR.

5.4 Organizacijska kultura in njena (ne)vidna moč

Ko razmišljamo o digitalni preobrazbi (DP) v organizacijah, pogosto najprej pomislimo na tehnologijo, orodja ali usposabljanja. Vendar pa je med vsemi razsežnostmi, ki vplivajo na uspeh preobrazbe, prav organizacijska kultura tista, ki je največkrat spregledana – in hkrati najvplivnejša. Naša raziskava v RRA LUR je pokazala, da ima kultura izjemno vlogo, čeprav se njen vpliv pogosto izraža posredno, skozi občutke, odzive in vedenja zaposlenih.

V anketi so zaposleni večkrat poudarili odprtost za spremembe, pripravljenost na sodelovanje in pozitiven odnos do digitalnih orodij. Ti elementi kažejo na obstoj kulture, ki je vsaj v osnovi ugodna za uvajanje novosti. Odgovori, kot so »motiviran«, »radoveden« ali »pripravljen sodelovati«, se pojavljajo večkrat in kažejo, da DP ni sprejeta z odporom, temveč prej s pričakovanjem in zanimanjem. To je v skladu z ugotovitvami iz raziskav, ki poudarjajo, da je začetna naravnanost zaposlenih bistvena pri kasnejšem uspehu uvedbe sprememb (Buonocore et al., 2024).

A hkrati smo opazili tudi manj vidne, a vplivne elemente kulture, ki kažejo na zadržke. Med prostimi odgovori smo zaznali izjave o »nejasnosti odgovornosti«, »pomanjkanju informacij« in »občutku preobremenjenosti«. Gre za znake, da znotraj kulture organizacije morda obstaja dvom o tem, kako dobro so spremembe načrtovane, kdo jih vodi in kakšna je njihova dolgoročna vizija. To nas opozarja, da je kultura v RRA LUR sestavljena iz dveh plasti: vidne pripravljenosti in nevidne negotovosti. Takšna dvojnica je značilna za organizacije, ki so v prehodu – torej, ki se ne upirajo spremembam, a hkrati še niso zgradile notranje stabilnosti, ki bi spremembe tudi dolgoročno podprla (Liao et al., 2024).

Pomemben kulturni dejavnik, ki se pojavi v odgovorih, je občutek vključenosti. Zaposleni so večkrat izpostavili željo po tem, da bi bili bolj slišani, da bi njihove ideje bile upoštevane in da bi bile spremembe usklajene z realnimi potrebami na terenu. Takšna potreba po udeležbi je kulturni signal – kaže na to, da v organizaciji obstaja nagnjenost k sodelovanju, vendar mehanizmi za to še niso vzpostavljeni. V literaturi se podobne situacije pogosto opisujejo kot »potencialno participativna kultura«, ko obstaja pripravljenost, a še ne tudi struktura za dejansko sodelovanje (Kotiranta et al., 2024).

Kultura zaupanja je še en neizrečen, a izjemno pomemben dejavnik. Čeprav neposrednih vprašanj o zaupanju ni bilo, je mogoče iz odzivov sklepati, da zaposleni še niso povsem prepričani v dolgoročno zavezanost vodstva k digitalni strategiji. Neobstoj jasnih informacij, redko omenjanje formalne strategije in pomanjkanje imenovanih odgovornih oseb kažejo na to, da je treba kulturo zaupanja še utrditi – ne zato, ker bi bila slabotna, temveč ker še ni sistematično negovana. Brez zaupanja ni uspešne preobrazbe, kar poudarjajo tudi raziskave iz MSP in javnih agencij (Zhou et al., 2025).

Nenazadnje je treba omeniti tudi prisotnost t. i. »tihe kulture prilagajanja«, ki se izraža v tem, da zaposleni pogosto sprejemajo nova orodja, a brez navdušenja ali aktivnega soustvarjanja. Takšna kultura je lahko varna, a ni razvojna. V dolgoročnem smislu je bolje graditi na kulturi, kjer so zaposleni nosilci sprememb, ne zgolj njihovi prejemniki. To pomeni preiti od pasivnega »sodelovanja, kadar je nujno« k aktivnemu »sooblikovanju rešitev«, kar je cilj večine uspešnih pobud za DP v javnih institucijah (Shang et al., 2024).

Na podlagi vseh teh ugotovitev lahko sklenemo, da ima organizacijska kultura v RRA LUR velik potencial za podporo DP – vendar le, če jo vodstvo prepozna, neguje in vključi v strateško razmišljanje. Brez naslova na dokumentu in brez jasnih pravil igre tudi najbolj naklonjeni zaposleni ne bodo znali ali zmogli uresničiti vsega, kar bi lahko prispevali k digitalni prihodnosti organizacije.

5.5 Prispevek raziskave in refleksija

Z izvedbo te raziskave smo želeli pridobiti poglobljen vpogled v zaznave, izkušnje in razumevanje digitalne preobrazbe med zaposlenimi v javni instituciji – Regionalni razvojni agenciji Ljubljanske urbane regije (RRA LUR). Gre za specifično okolje, ki ga zaznamujeta hibridna institucionalna logika ter kompleksna povezava med javnimi pričakovanji, evropskimi razvojnimi smernicami in lastnimi organizacijskimi zmogljivostmi. V tem kontekstu je bil naš prispevek večplasten: poleg osnovne empirične slike smo želeli odpreti prostor za razmislek o vlogi posameznika v procesu preobrazbe in o tem, kako lahko prav glas zaposlenih usmerja strateške odločitve.

Eden izmed pomembnejših prispevkov raziskave je osvetlitev notranje organizacijske dinamike, ki je sicer pogosto prezrta pri uvajanju digitalnih sprememb. Čeprav digitalna orodja in rešitve pogosto izvirajo iz zunanjih politik ali tehnoloških trendov, se o njihovi uspešnosti v veliki meri odloča znotraj same organizacije – v dojemanju, pripravljenosti in vedenjskih odzivih zaposlenih. Naše ugotovitve potrjujejo, da je v RRA LUR zaznana visoka stopnja motivacije, vendar ta ni vedno podprta z ustreznimi sistemskimi ukrepi, kot so usposabljanje, jasna strategija in strukture odgovornosti (Buonocore et al., 2024).

Poseben poudarek smo dali tudi kvalitativnemu delu ankete – odprtim vprašanjem, ki so ponudila dragocen vir razmislekov, skrbi in konstruktivnih predlogov. Ti odzivi so presegli naša pričakovanja glede globine in iskrenosti, kar potrjuje, da je znotraj organizacije že oblikovana kultura angažiranosti, ki čaka na formalno priznanje in strukturirano vključevanje v procese odločanja (Kotiranta et al., 2024). Ravno v tem segmentu vidimo enega izmed pomembnejših prispevkov naše raziskave: pokazali smo, da je participativni pristop k DP izvedljiv tudi v javni instituciji, čeprav v literaturi pogosto prevladuje predstava, da je ta sektor rigidnejši in manj odziven (Zhou et al., 2025).

Hkrati pa raziskava ni bila le zbir podatkov, temveč tudi proces učenja za nas kot raziskovalce. Ugotovili smo, kako zahtevno je zajeti celostno podobo organizacije le s pomočjo enega raziskovalnega instrumenta in kako pomembno je, da smo pozorni na tihi glas zaposlenih – tudi, ko se izraža skozi protislovja, dvome ali zadržke. V teh niansah se namreč skriva največ podatkov o organizacijski realnosti, ki jih standardizirani obrazci pogosto ne zajamejo (Chen et al., 2024).

Reflektivno gledano je ta raziskava tudi potrditev vrednosti lokalnih, usmerjenih študij. Čeprav pogosto ne dosegajo velikega vzorca ali popolne statistične veljavnosti, omogočajo vpogled v mikrorealnost, kjer se digitalna preobrazba dejansko dogaja. V primerjavi z večjimi študijami na ravni držav ali industrij je takšen pristop bolj oseben, bolj prilagojen kontekstu in pogosto bolj uporaben za oblikovanje konkretnih priporočil. Z naše perspektive je ravno takšen model raziskovanja – poglobljen, kontekstualiziran in vključujoč – najprimernejši za razumevanje preobrazb, ki se odvijajo znotraj javnih institucij (Shang et al., 2024; Liao et al., 2024).

Za zaključek lahko rečemo, da ta raziskava ni prinesla dokončnih odgovorov, temveč predvsem postavila okvir za nadaljnje raziskovanje, notranjo refleksijo in strateško delovanje. Njena vrednost ni zgolj v ugotovitvah, temveč v procesu – v dialogu med zaposlenimi, raziskovalci in institucijo. In ravno ta dialog je po našem mnenju najdragocenejši prispevek, ki ga lahko ponudi raziskava o digitalni preobrazbi.

6 Zaključek

Raziskava, ki smo jo izvedli v okviru RRA LUR, je ponudila dragocen vpogled v zaznavanje, razumevanje in čustveni odziv zaposlenih na procese digitalne preobrazbe znotraj javne organizacije. Čeprav gre za omejen vzorec, so rezultati razkrili jasno pripravljenost na spremembe, hkrati pa tudi številne sistemske vrzeli, ki jih bo treba obravnavati, če želi organizacija DP ne le izvajati, temveč jo tudi ponotranjiti.

Zaznali smo, da zaposleni prepoznavajo pomen digitalne preobrazbe in se večinoma počutijo samozavestni pri uporabi digitalnih orodij. Vendar ta samozavest pogosto ni podprta s sistematičnim usposabljanjem ali jasnimi informacijami, kar ustvarja razkorak med občutkom obvladovanja in realnimi pogoji za uspešno uporabo tehnologije pri vsakodnevnem delu. Ta razlika ne pomeni neuspeha, temveč izziv. Organizacija že ima pozitiven odnos do sprememb, zdaj pa potrebuje še strukturo, ki bo to držo lahko tudi dolgoročno podprla.

Poleg tega so odgovori jasno pokazali, da številni zaposleni niso prepričani o tem, ali obstaja formalna digitalna strategija, kdo je zanjo odgovoren in kako naj bi potekalo njeno izvajanje. Takšna nejasnost lahko vodi v občutke negotovosti, vendar je hkrati tudi priložnost – priložnost za jasnejšo komunikacijo, vključevanje zaposlenih in vzpostavitev mehanizmov, ki bodo DP osmislili in umestili v vsakodnevno delovanje.

V anketi so izstopali tudi številni predlogi za izboljšave, ki kažejo, da zaposleni niso le pasivni opazovalci sprememb, temveč aktivni sogovorniki, pripravljeni prispevati k učinkovitejšemu in bolj vključujočemu procesu preobrazbe. Njihova angažiranost, kljub občasni preobremenjenosti in pomanjkanju informacij, kaže, da je v RRA LUR prisoten močan notranji potencial, ki ga je vredno razvijati.

Kar se nam zdi najpomembnejše, je ugotovitev, da digitalna preobrazba v tej organizaciji že poteka, vendar ne kot enovit projekt z jasnim začetkom in koncem, temveč kot proces, ki se dogaja skozi vsakodnevno prakso, prilagajanje, eksperimentiranje in refleksijo. Gre za preplet formalnih in neformalnih praks, strateških odločitev in človeških odzivov, ki skupaj sestavljajo kompleksno, a obetavno sliko prihodnjega razvoja.

Na podlagi teh spoznanj se odpira prostor za nadaljnje raziskovanje, predvsem v smeri oblikovanja podpornih mehanizmov, strateške utrditve digitalne preobrazbe in razvoja organizacijske kulture, ki bo omogočila, da se digitalna preobrazba v RRA LUR ne bo končala z nekaj projekti, temveč se bo preoblikovala v trajno usmeritev delovanja.

Zahvala

Prispevek je nastal v okviru projekta »Izboljševanje podjetniške izkušnje s pomočjo podpornega okolja v Ljubljanski urbani regiji« v okviru javnega razpisa z naslovom »Problemsko učenje študentov v delovnem okolju: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024–2027«, ki ga financirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije ter Evropski socialni sklad plus (ESS+) Evropske unije.

Literatura

Arroyabe, M. F. et al. (2024). Analyzing AI adoption in European SMEs. *Technology in Society, 102733*. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102733

Buck, C. et al. (2023). Digital transformation in asset-intensive organisations. *Journal of Innovation & Knowledge, 8(2)*, 100335. https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100335

Buonocore, F. et al. (2024). Digital transformation and social change. *Journal of Engineering and Technology Management, 74*, 101843. https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2024.101843

Chen, A., Li, L., & Shahid, W. (2024). Digital transformation as the driving force for sustainable business performance. *Heliyon, 10(8)*, e29509. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29509

De Rojas, F. H. et al. (2024). Assessing the European association between digitalization and innovation. *Telecommunications Policy, 48(7)*, 102810. https://doi.org/10.1016/j.telpol.2024.102810

Duong, C. D. et al. (2024). Digital entrepreneurial education and digital entrepreneurial intention. *Social Sciences & Humanities Open, 10*, 101178. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101178

Fraccastoro, S. et al. (2025). Two decades of research on digitalization, entrepreneurship, and internationalization. *International Business Review, 102455*. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102455

Holzmann, P., & Gregori, P. (2022). The promise of digital technologies for sustainable entrepreneurship. *International Journal of Information Management, 68*, 102593. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102593

Justin Paul et al. (2023). Digital entrepreneurship research: A systematic review. *Journal of Business Research, 156*, 113507. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113507

Kessler, A., Frank, H., & Fuetsch, E. (2025). Conceptualizing digitalization orientation as a strategic posture. *Technological Forecasting and Social Change, 213*, 123997. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.123997

Kotiranta, A. et al. (2024). Digitalization as a growth driver for social enterprises. *Technological Forecasting and Social Change, 209*, 123837. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123837

Li, D. et al. (2025). Who is in the Driving Seat? *Heliyon, 11(4)*, e42671. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e42671

Liao, H. et al. (2024). Digital Transformation and Innovation and Business Ecosystems. *International Journal of Innovation Studies, 8(4)*, 406–431. https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.04.003

N'Dri, A. B., & Su, Z. (2024). Successful configurations of technology–organization–environment factors. *Information & Management, 61(7)*, 104030. https://doi.org/10.1016/j.im.2024.104030

Ptak, A., & Lis, T. (2024). Digital Transformation in manufacturing Enterprises: The role and impact of IIoT. *Procedia Computer Science, 246*, 5214–5223. https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.622

Putra, H., & Er, M. (2024). The Role of Business Process Management in Digital Innovation and Digital Transformation. *Procedia Computer Science, 234*, 829–836. https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.069

Qiao, C., & Chen, S. (2025). Digital transformation, management efficiency and intra-firm common prosperity. *International Review of Economics & Finance, 103948*. https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103948

Santoso, A. S. (2024). Effectuation in digital multi-sided platform startups. *Digital Business, 4(2)*, 100085. https://doi.org/10.1016/j.digbus.2024.100085

Shang, M. et al. (2024). What determines the performance of digital transformation in manufacturing enterprises? *Journal of Cleaner Production, 450*, 141856. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141856

Tang, X., Du, S., & Deng, W. (2025). Business innovation in digital Startups: A case study of an AI startup. *International Review of Economics & Finance, 103898*. https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103898

Uršič, D., & Čater, T. (2024). Exploring the Role of digital Innovation in management and Business Literature. *Procedia Computer Science, 237*, 874–881. https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.05.176

Wei, J., & Shen, Y. (2025). Impact and mechanism of digital transformation on performance in manufacturing firms. *Innovation and Green Development, 4(1)*, 100205. https://doi.org/10.1016/j.igd.2025.100205

Wu, C., & Pambudi, P. D. L. (2024). Digital transformation in fintech. *Asia Pacific Management Review, 100342*. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2024.12.006

Zhang, C. et al. (2025). Has the digital transformation promoted enterprise innovation? *Transnational Corporation Review, 200109*. https://doi.org/10.1016/j.tncr.2025.200109

Zhou, Z. et al. (2025). Manufacturing Enterprise Digital Transformation. *International Review of Economics & Finance, 103906*. https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103906

O avtorjih

Tadej Gorta je študent 2. letnika študijskega programa Management informatike na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Pred študijem na FOV je zaključil program računalniški tehnik na Srednji šoli Domžale, kjer je bil prepoznan kot eden najuspešnejših dijakov. Njegovi akademski in raziskovalni interesi vključujejo digitalno preobrazbo, informacijske sisteme, organizacijsko kulturo in vlogo zaposlenih pri uvajanju sprememb. Ob študiju opravlja tudi občasna dela na področju informatike. V prihodnosti si želi nadaljevati raziskovanje vpliva digitalnih tehnologij na javne organizacije in njihovo vodenje. *Tadej Gorta is a second-year student in the Information Management study program at the Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor. Before enrolling at FOV, he completed the Computer Technician program at the Secondary School Domžale, where he was recognized as one of the top students.*

His academic and research interests include digital transformation, information systems, organizational culture, and the role of employees in implementing change. Alongside his studies, he also engages in occasional work in the field of IT. In the future, he aims to further explore the impact of digital technologies on public organizations and their leadership.

Prof. dr. **Goran Vukovič** je redni profesor za marketing in kadre na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Kot strokovnjak skozi svoje raziskovalno, projektno in svetovalno delo pokriva področja kadrov, timov, marketinga in nabavnega poslovanja. Je avtor znanstvenih monografij, strokovnih in znanstvenih člankov, recenzent, prevajalec, urednik, vabljeni predavatelj na tujih univerzah in redni udeleženec konferenc z raziskovalnega področja doma in v tujini. Sodeluje pri projektih ali vodi projekte EU, kot so na primer MODI, MLAB, Implementacija modela (LACORE), Evropsko teritorialno sodelovanje s pomočjo tehnologije in znanosti ipd. Bibliografija: COBISS izpis obsega 645 enot. *Prof. dr. Goran Vukovič is a full professor of marketing and human resources at the Faculty of Organizational Sciences of the University of Maribor. As an expert, he covers the areas of human resources, teams, marketing and purchasing through his research, project and consulting work. He is the author of scientific monographs, professional and scientific articles, a reviewer, translator, editor, invited lecturer at foreign universities and a regular participant in conferences in the field of research at home and abroad. He participates in projects or leads EU projects such as MODI, MLAB, Model Implementation (LACORE), European Territorial Cooperation through Technology and Science, etc. Bibliography: COBISS printout contains 645 units.*

Miha MARIČ

Dr. Miha Marič je raziskovalec s področja vodenja, managementa in organizacijskih ved. Doktoriral je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Trenutno je zaposlen kot izredni profesor na Univerzi v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede. Njegovi raziskovalni interesi so moč, vodenje, organizacijsko vedenje, kadrovski management, organizacija in management. Je avtor številnih izvirnih znanstvenih člankov, strokovnih člankov, prispevkov na znanstvenih konferencah, znanstvenih monografij ter bil urednik in recenzent. Sodeluje tudi pri raziskovalnih projektih in svetovalnem delu.

urednik monografije

Dejan MARINČIČ

urednik monografije

Dejan Marinčič, magister zdravstveno-socialnega managementa, je trenutno doktorski študent na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Zaposlen je kot svetovalec direktorice za podjetništvo in inovativnost na Regionalni razvojni agenciji Ljubljanske urbane regije (RRA LUR). Kot vodja projekta PONI LUR (Podjetno nad izzive) je ključni mentor za udeležence programa, ki jim pomaga pri razvoju podjetniških idej in vstopu na trg. Pod njegovim vodstvom je program dosegel visoko stopnjo uspešnosti, saj je od 98 udeležencev kar 43 ustanovilo lastno podjetje ali dejavnost. Dejan je aktiven tudi pri promociji podjetništva v regiji, kar vključuje sodelovanje na dogodkih, kot je Potujoča pisarna evropskih sredstev, kjer predstavlja uspešne zgodbe programa PONI. Njegova predanost in strokovnost sta pripomogli k razvoju številnih inovativnih podjetniških pobud v Ljubljanski urbani regiji.

IZBOLJŠEVANJE PODJETNIŠKE IZKUŠNJE S POMOČJO PODPORNEGA OKOLJA V LJUBLJANSKI URBANI REGIJI

MIHA MARIČ,[1] DEJAN MARINČIČ[2] (UR.)

[1] Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
miha.maric@um.si
[2] Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije, Ljubljana, Slovenija
dejan.marincic@rralur.si

Monografija "Izboljševanje podjetniške izkušnje s pomočjo podpornega okolja v Ljubljanski urbani regiji" združuje pet poglavij, ki analitično obravnavajo ključne dimenzije lokalnega podjetniškega ekosistema: strateške pristope RRA LUR, kadrovske in mentorsko-izobraževalne programe, pravne mehanizme, tehnološko podporo MSP, zaznave digitalne transformacije agencije. Na podlagi empiričnih podatkov in poglobljenih intervjujev so oblikovani konkretni predlogi za nadgradnjo obstoječih sistemov podpore, s čimer se krepi inovativnost, prilagodljivost in trajnostni razvoj podjetniškega okolja v regiji.

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.9.2025

ISBN
978-961-299-088-6

Ključne besede:
podporno okolje,
podjetniški ekosistem,
mentorstvo in izobraževanje,
digitalna transformacija,
pravna podpora,
kadri

Univerzitetna založba Univerze v Mariboru

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.9.2025

ISBN
978-961-299-088-6

Enhancing the Entrepreneurial Experience Through a Supportive Environment in the Ljubljana Urban Region

Miha Marič,[1] Dejan Marinčič[2] (eds.)

[1] University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
miha.maric@um.si

[2] Regional Development Agency of Ljubljana Urban Region, Ljubljana, Slovenia
dejan.marincic@rralur.si

Keywords:
supportive environment, entrepreneurial ecosystem, mentoring and training, digital transformation, legal framework, human resources

The monograph "Enhancing the Entrepreneurial Experience Through a Supportive Environment in the Ljubljana Urban Region" combines five chapters that analytically address key dimensions of the local entrepreneurial ecosystem: strategic approaches of the RDA LUR, human resources and mentoring-educational programs, legal mechanisms, technological support for SMEs, perceptions of the agency's digital transformation. Based on empirical data and in-depth interviews, concrete proposals are formulated for upgrading existing support systems, thereby strengthening innovation, adaptability and sustainable development of the entrepreneurial environment in the region.

University of Maribor Press

veris

Veris d.o.o. – Podjetje za prevajanje in jezikovne storitve

Podjetje Veris d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1992. Naše glavne dejavnosti vključujejo **prevajanje, simultano in konsekutivno tolmačenje, jezikovne tečaje** ter **usposabljanje prevajalcev**. Podjetje zaposluje 10 sodelavcev in tesno sodeluje z mrežo zunanjih prevajalcev (približno 150 posameznikov), učiteljev tujih jezikov in naravnih govorcev tujih jezikov.

V podjetju dajemo prednost **kakovosti naših storitev**, uvajamo **inovativne prakse**, zagotavljamo, da so **naši prevajalci in učitelji med najboljšimi na trgu**, ter nudimo **najvišjo kakovost prevajalskih in jezikovnih storitev**. Nudimo **pisne prevode, sodno overjene prevode, lokalizacijo programske opreme in spletnih strani, konsekutivno in simultano tolmačenje**, ter **storitev lektoriranja in jezikovnega pregleda**.

Pomoč podjetjem pri premagovanju jezikovnih ovir

Naši cilji so pomagati podjetjem in posameznikom pri premagovanju jezikovnih ovir z uporabo **sodobnih tehnoloških metod prevajanja in tolmačenja**, podpirati **učenje jezikov** kot dejavnost, ki širi obzorja (skozi potovanja, poslovno sodelovanje s tujimi podjetji in odkrivanje novih kultur ter narodov), ter spoštovati osnovne vrednote civilne družbe – **dostojanstvo, verodostojnost, etiko, sodelovanje in solidarnost**.

Mednarodna prisotnost

Zagotavljamo najvišjo kakovost prevodov, tolmačenja, lektoriranja in jezikovnega pregleda za **državne institucije, ministrstva, evropske institucije ter multinacionalke v Evropi in Severni Ameriki**.

Jeziki in strokovna področja

Specializirani smo za prevajanje iz vseh uradnih evropskih jezikov, zlasti v jezikovnih kombinacijah iz **tujih jezikov v slovenščino in druge vzhodnoevropske jezike**. Naši prevodi pokrivajo širok **spekter strokovnih področij**, kot so:

- medicina in farmacija;
- parvo;
- tehnika;
- informacijska tehnologija;
- marketing;
- finance;
- turizem;
- prevodi za izobraževalne in akademske ustanove;
- kmetijstvo.

Pri delu uporabljamo **napredna računalniško podprta prevajalska orodja (CAT tools)**, ki zmanjšujejo možnost napak in povečujejo doslednost.

Odzivnost in prilagodljivost

Zagotavljamo **hiter odziv na povpraševa**nja **ter pravočasno dostavo prevodov**. Sprejemamo dokumente v vseh formatih: doc, docx, rtf, html, ppt, pdf, indd, tiff, jpg …

Zagotavljanje kakovosti

Naš **prevajalski proces zagotavlja visoko kakovost in natančnost**, saj vključuje več ključnih korakov. **Delo dodelimo prevajalcem, specializiranim za posamezna strokovna področja**, ki poznajo **ustrezno terminologijo**. Na primer, prevajalec za medicinska besedila ne bo prevajal tehnične dokumentacije.

Vsak **prevod pregleda lektor ali revizor**, ki ima **enako strokovno znanje kot prevajalec**. Člani ekipe med seboj sodelujejo in se posvetujejo, kar zagotavlja **enotnost sloga, terminologije in kakovosti.** Naši prevajalci redno prejemajo **posebna navodila in povratne informacije naročnikov**. Na podlagi teh informacij naši projektni vodje ali glavni prevajalci **posodabljajo delovne smernice** in zagotavljajo stalno izboljševanje.

Uporaba CAT orodij bistveno **prispeva k doslednosti in učinkovitosti**, saj omogoča hitro preverjanje prejšnjih prevodov in sledenje terminologiji posameznih naročnikov.

Tehnična podpora in svetovanje

Ker se tehnične zahteve pri prevajanju nenehno povečujejo, **nudimo tehnično podporo in svetovalne storitve**. Naša ekipa pomaga pri uporabi CAT orodij in druge programske opreme, ki je ključna za nemoten potek dela in hitro reševanje tehničnih težav. **Po potrebi razvijemo tudi kontrolne sezname kakovosti, ki zagotavljajo upoštevanje vseh korakov v procesu prevajanja**.

Nenehno strokovno izpopolnjevanje

Velik poudarek dajemo **stalnemu strokovnemu razvoju naših prevajalcev**, tako znotraj podjetja kot zunaj njega. Organiziramo **izobraževanja in strokovne seminarje** za izboljšanje znanja, vključno s tečaji uporabe CAT orodij in jezikovnimi seminarji, namenjenimi posameznim področjem stroke in jezikom.

Univerza v Mariboru

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA VISOKO ŠOLSTVO, ZNANOST IN INOVACIJE

I FEEL SLOVENIA

Sofinancira Evropska unija

RRA LUR
regionalna razvojna agencija ljubljanske urbane regije

veris

Zahvaljujemo se Veris d.o.o. za lektoriranje.

Monografija pomembno prispeva k razvoju znanstvenega in strokovnega razumevanja podjetniškega ekosistema v Sloveniji. Povezuje teoretične in empirične poglede, ponuja konkretne ukrepe za izboljšanje podpornega okolja ki temelji na raziskavah in praktičnih primerih ter prispeva k razvoju strategij za spodbujanje inovativnosti, podjetniške kulture in sodelovanja med deležniki v regiji. Publikacija bo zato dragocen vir za raziskovalce, strokovnjake, odločevalce in praktike, ki delujejo na področjih regionalnega razvoja in podjetništva.

Jasmina Dlačić
Univerza v Reki, Ekonomska fakulteta

Monografija je izjemen doprinos razumevanju in izboljšanju podjetniške izkušnje v Ljubljanski urbani regiji. S tehnološkimi, pravnimi, kadrovskimi in strateškimi pristopi avtorji ponujajo bogato paleto orodij, ki jih lahko RRA LUR in lokalna podjetja takoj uporabijo. Združitev poglobljenih empiričnih podatkov ter jasnih priporočil ustvarja močno podlago za nadaljnje raziskave in praktične implementacije, ki bodo podprle trajnostno rast, inovativnost in medsebojno sodelovanje v regiji.

Marija Ovsenik
Univerza Alma Mater Europaea

Monografija »Izboljševanje podjetniške izkušnje s pomočjo podpornega okolja v Ljubljanski urbani regiji« navdušuje kot celovit, interdisciplinaren pregled ključnih mehanizmov, ki mladim in rastočim podjetjem nudijo oporo. Pet poglavij prinaša tako kadrovske, tehnološke, organizacijske kot pravne vidike, vsakokrat podprt z empiričnimi raziskavami in praktičnimi primeri iz programa PONI LUR ter dejavnosti RRA LUR.

Maja Djurica
Beograjska poslovna in umetniška akademija strokovnih študijev

Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede