

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

DEJAN MARINČIČ,¹ LILIJANA MADJAR,¹ MIHA MARIČ²

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

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«.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.9.2025.1](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

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.9.2025.1](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«.

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 uravnoveženega razvoja, zmanjševanje regionalnih disparitet ter krepitev ekonomske, socialne in teritorialne kohezije. V 21. stoletju njen pomen presega zgolj ekonomsko izravnnavanje; v obdobju globalizacije, digitalne preobrazbe in nujnega podnebne 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 ravni 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 krepi 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 paradigmatški 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 paradigmi. 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 prepozna 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 jedrat 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 ravno, 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 pooblašene 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 prioritete;

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 področjih 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 zaščitene 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 vzpostavljane 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 predstavitev 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 doseg 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 linearne 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 *Pospesimo 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 trgov 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 CCAIps, 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 CCAIps (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 projektних 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 posodablјati 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 investorjem in drugi zainteresirani javnosti na pregleden način ponudila ključne informacije o investicijskih priložnostih v regiji. Za doseg 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 kadrovske 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 status 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. Shema 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 zreliimi 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 predstavitevijo 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 energetske 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 energetske monokulture projekt išče rešitve v uporabi ostankov biomase, ki nastajajo 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 najgostejše 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 izžive 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. Vse 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 taktik 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 izvernih 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 kobezijske regije za izvajanje evropske kobezijske 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 prebivalke 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 sodelujete 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 izkušnje 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 koezijo in regionalni razvoj, v katerem sta – naposled, to je zelo dobrodošla sprememba! – pod eno streho združena razvojna politika in črpanje koezijskih 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 koezijo, digitalizacijo in javne storitve in tudi soprodsedujem skupini za koezijo. Trenutno se intenzivno posvečamo vprašanju, kakšna bo evropska politika v prihodnje, po letu 2027. Želimo si, da evropska koezijska 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 projektne timu skupine strokovnjakov zasledujemo zastavljene skupne cilje – naj bo to krajsanje dobavnih verig, testiranje novih trajnostnih oblik mobilnosti ali modelov delovanja –, vsakič zrastemo in vsake 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 izžive 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 obiskani PONI sejeme. 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 kernili 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)delu, 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 povežano 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 obranjanju naravnih virov. Zaobjema tudi zdravo brano 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 multiplikirajo, 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 obranjanje 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 pristožnosti 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 vijčnice, 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-logja* sta odlični primeri 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 *CCA4ps*, *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. *Povežana 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 paradigmatični 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 accelerator 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-logia*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 na <https://rralur.si/en/news/razstava-papiro-logia-po-mesecu-dni-v-najvecji-lesenistavbi-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 izžive 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 stipendijska 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-dozivel-izjemen-odziv/>
- Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (2018). *Pospešimo prehod v kerožno 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 izjave 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/novice/rra-lur-pospesuje-gospodarsko-sodelovanje-z-japonsko/>
- Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (2022). *RCKE se je pridružil iniciativi Novi evropski Baubaus*. Pridobljeno na <https://rralur.si/novice/ljubljanska-urbana-regija-v-novi-perspektivi-z-vizijo-inovativna-zelena-povezana/>
- Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije. (2022). *RR4 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). *RR4 LUR uspešna na razpisu Interreg Evropa: odoben projekt Clear Cities*. Pridobljeno na <https://rralur.si/projekti/clear-cities/>
- Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije (RRA LUR). (2024). *RR4 LUR uspešna na razpisu Interreg Območje Alp: odoben 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.*