



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

22306

UNDP - United Nations Development Program



UNIDO - United Nations Industrial Development Organization



Ministrstvo za  
gospodarske dejavnosti



Ministrstvo za malo  
gospodarstvo in turizem

# INTEGRIRANI PRISTOP K PODJETNIŠKEMU IN LOKALNEMU RAZVOJU V SLOVENIJI

## SINTEZA PROJEKTA

**PCMG**

POSPEŠEVALNI CENTER ZA MALO GOSPODARSTVO

UNDP - United Nations Development Program



UNIDO - United Nations Industrial Development Organization



Ministrstvo za  
gospodarske dejavnosti



Ministrstvo za malo  
gospodarstvo in turizem

# **INTEGRIRANI PRISTOP K PODJETNIŠKEMU IN LOKALNEMU RAZVOJU V SLOVENIJI**

## **SINTEZA PROJEKTA**

Marec 1999

Projekt DP/SVN/95/001-52

***Razvoj pospeševalnega centra za malo gospodarstvo  
(Strengthening the Small Business Development Centre)***

Sestava delovnih timov

Koordinator projekta

Staša Baloh Plahutnik

Projektna ekipa

mag. Anton Balažek  
Roberto Bernardis  
Edvin Bevk  
Irena Dobravc Tatalovič  
Petra Drobne  
dr. Miroslav Glas  
Metka Komar  
Irena Rezec  
Antonio Sfiligoj

Uporabnik

Pospeševalni center za malo gospodarstvo  
Božo Marot  
Direktor

Besedilo sinteze projekta so pripravili:

mag. Anton Balažek  
Staša Baloh - Plahutnik  
dr. Miroslav Glas  
Božo Marot  
Irena Rezec  
Antonio Sfiligoj

## **VSEBINA**

<b>PREDGOVOR</b> .....	<b>4</b>
<b>UVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>MALO GOSPODARSTVO V SLOVENIJI</b> .....	<b>9</b>
1. Poglavlje	
Cilji in razvojne potrebe malega gospodarstva in integralni pristop k njegovemu razvoju .....	9
2. Poglavlje	
Podporne aktivnosti za malo gospodarstvo v Sloveniji .....	15
3. Poglavlje	
Organizacijski problemi in dileme PMMG .....	20
4. Poglavlje	
Razvoj slovenskih malih in srednjih podjetij in članstvo Slovenije v Evropski uniji .....	27
<b>ORGANIZACIJA POSPEŠEVANJA RAZVOJA MALEGA GOSPODARSTVA V SLOVENIJI</b> .....	<b>32</b>
1. Poglavlje	
Cilji podporne mreže za malo gospodarstvo .....	32
2. Poglavlje	
Pristop in sodelovanje na državni ravni .....	33
3. Poglavlje	
Pristop in sodelovanje na regionalni ravni .....	45
4. Poglavlje	
Pristop in sodelovanje na lokalni ravni .....	48
5. Poglavlje	
Odnosi med institucijami in partnerji v podpornem okolju .....	53
<b>STANDARDI, NORMATIVI IN PROCESI V PMMG</b> .....	<b>57</b>
1. Poglavlje	
Temeljna načela ravnanja PMMG .....	57
2. Poglavlje	
Sistematični pristop k organiziranju ter razvijanju učinkovitosti in zmožnosti svetovalcev (licenciranje) ...	62
3. Poglavlje	
Podporni programi v Pospeševalni mreži.....	71
4. Poglavlje	
Razvijanje in izvajanje programov pospeševanja razvoja malega gospodarstva na različnih ravneh.....	80
<b>FINANCIRANJE POSPEŠEVANJA MALEGA GOSPODARSTVA</b> .....	<b>85</b>
1. U V O D .....	85
1. Poglavlje	
Financiranje triletnega programa podpornih aktivnosti za malo gospodarstvo .....	85
<b>PROGRAM IZVEDBE - IMPLEMENTACIJE - PROJEKTA</b> .....	<b>101</b>

## **PREDGOVOR**

UNIDO - UNDP projekt Integralni pristop k podjetniškemu in lokalnemu razvoju v Sloveniji predstavlja pomemben korak pri razvoju slovenskega malega gospodarstva. Njegovo dragoceno sporočilo je predvsem, da mora država pri vzpodbudi malega gospodarstva izhajati iz integralnega pristopa, ki prinaša boljše učinke tako za podjetnike, kot tudi za državo. Projekt prinaša tudi dobre strokovne podlage - primerljive s tistimi v Evropski uniji - za pripravo dolgoročnega programa podpornih aktivnosti za malo gospodarstvo in s tem večji učinkovitosti enot malega gospodarstva, ter odprtju novih delovnih mest v Sloveniji.

Zahvaljujem se UNIDO - UNDP in vsem, ki so sodelovali na tem projektu in prispevali k njegovemu uspešnem zaključku.

Minister za malo gospodarstvo in turizem  
Janko Razgoršek

## **UVOD**

Koncepcija pospeševanja malega gospodarstva v Sloveniji, ki ima sicer daljšo tradicijo predvsem v obliki delovanja zbornične mreže ter občinskih in upravnih organov, je od prvih zamisli v Zakonu o pospeševanju malega gospodarstva (1991) prešla več razvojnih etap, ki jih je spremljalo pomanjkanje strokovnih izkušenj in proračunskih sredstev. Temeljni koncept povezovanja obstoječih organizacijskih oblik partnerjev PCMG je ves čas prisoten, odprta so ostajala vprašanja združevanja programov / projektov in sredstev, dosledne organizacijske izgradnje pospeševanja in zagotavljanja potrebnih proračunskih sredstev.

### **Ozadje projekta**

Projekt integriranega pristopa k podjetniškemu in lokalnemu razvoju v Sloveniji, s sodelovanjem domačih in tujih strokovnjakov, je bil rezultat iniciative področja malega gospodarstva, tedaj še v okviru Ministrstva za gospodarske dejavnosti. Že leta 1995 je bila s sodelovanjem strokovnjakov UNIDA v Ljubljani delavnica s tedanjimi partnerji Pospeševalne mreže za malo gospodarstvo (odslej: PMMG) o razvojni vlogi Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo (odslej: PCMG) v mreži.

Pri načrtovanju razvoja PCMG sta krajši čas sodelovala tudi strokovnjaka UNIDA, Nicola De Leva in Tom Maloney. V vmesnem času, leta 1996, je konzorcij treh organizacij, ki ga je vodil Coopers & Lybrand (London), sodelovala pa sta CNA Veneto in GEA College, pripravil strategijo razvoja malega gospodarstva v Sloveniji (SRMG), ki je skušala dopolniti splošno slovensko strategijo približevanja Evropi, ki je zelo marginalno obravnavala probleme malega gospodarstva in strukturno preobrazbo Slovenije. Problemov malega gospodarstva sta se kasneje dotaknili tudi strategija povečanja konkurenčnosti slovenskega gospodarstva (MGD, 1996) in pristopna strategija RS (ekonomski in socialni del)(1997).

V tem obdobju je prišlo do novega koncepta razvoja PMMG, s poudarkom na veliki vlogi lokalnih iniciativ in njihovem povezovanju v regionalne projekte. Ta koncept se je preverjal v več pilotskih projektih v Pomurju, Zasavju, Gorenjski in drugje, hkrati z razvojem novih inštrumentov finančne podpore (mikro krediti, garancijski skladi). Za intenzivni razvoj lokalnih podjetniških centrov je primanjkovalo proračunskih sredstev, hitreje je napredovalo izobraževanje lokalnih koordinatorjev. PCMG je s partnerji spodbudil tudi nastajanje standardnih programov uvodnega usposabljanja podjetnikov ter razvoja priročnikov za poslovne načrte.

Spomladi 1997 sta UNIDO in Ministrstvo za gospodarske dejavnosti izbrala za strokovnega vodjo projekta Antonia Sfiligoja iz svetovalne organizacije SEED SpA iz Trst. V projektni skupini je sodelovalo več slovenskih in tujih strokovnih sodelavcev in sodelavcev ministrstev in Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo.

V letih 1997-98 je projektna skupina pričela intenzivno delo pri zbiranju dosedanjih izkušenj in oblikovanju integralnega pristopa, ki bi povezal podjetniški in lokalni / regionalni razvoj in tako združil resurse partnerjev ter jih povezal z lokalnimi skupnostmi v načrtovanju njihovega razvoja. To gradivo povzema strokovna gradiva, ki so bila pripravljena v okviru projekta, ki se je nadaljeval po oblikovanju samostojnega Ministrstva za malo gospodarstvo in turizem.

### **Zakaj projekt?**

Ne glede na to, da je osnovni razlog za projekt integriranega pristopa k podjetniškemu in lokalnemu razvoju dejstvo, da nismo bili zadovoljni z dosedanjimi učinki PMMG, so pomembne tudi nove okoliščine, povezane s približevanjem Slovenije Evropski uniji ter z razpravo o večji vlogi regij pri zagotavljanju lastnega gospodarskega in širšega družbenega razvoja.

**Izhodišča za razvoj pospeševalne mreže za malo gospodarstvo**

1. Pospeševalna mreža deluje predvsem zato, da ponuja ugodnejše možnosti malim podjetjem za hitrejši razvoj, da tako odgovori na probleme malih podjetij, zlasti jim olajša dostop do finančnih sredstev, informacij, izobraževalnih in svetovalnih storitev.
2. V procesu približevanja Slovenije Evropski uniji skušamo uskladiti organizacijsko mrežo in vsebino pospeševanja z evropskimi standardi, hkrati pa usposobiti mrežo za učinkovit pristop do strukturnih skladov.
3. Z uveljavljanjem spoznanj o pomenu in odgovornosti lokalnih iniciativ in regij za svoj razvoj skušamo povezati podjetniški razvoj z regionalnimi pobudami.

Nova dejstva zahtevajo ustrezno prilagoditev PMMG, da bi dejansko prispevala k večjim priložnostim za uspešno poslovanje in rast malega gospodarstva. Vsekakor je po skoraj desetletju intenzivnega razvoja zasebnih malih podjetij (po Zakonu o podjetjih, 1988) smotrno povezati izkušnje in uspešne primere prenesti na druga območja po Sloveniji. Po desetletju razvoja je še bolj jasno, da je pomembno podpreti dinamična, rastoča podjetja, saj so njihovi učinki na zaposlovanje, blaginjo in izvoz občutno večji, hkrati pa potrebujemo proces nastajanja novih podjetij, ki uveljavljajo podjetniško iniciativo, nove proizvode ali storitve in so preizkusni kamen za podjetnike.

**Kdo sodeluje?**

V tem projektu smo nadaljevali dosedanje usmeritve, da slovensko strokovno znanje in izkušnje dopolnimo in hkrati preverimo s tujimi strokovnjaki. Projekt je zato izrazito **strokovna podlaga** za razvoj PMMG, ki pa je zlasti v fazi razpravljanja vključil širši krog sedanjih in potencialnih partnerjev PMMG, saj temelji na tem, da vsi partnerji postanejo "solastniki" integralnega koncepta in prispevajo k njegovemu uresničevanju.

Strokovna gradiva so bila predstavljena s strani projektne skupine na nekaj srečanjih članom Ministrstva za malo gospodarstvo in turizem, Svetu PCMG ter predstavnikom partnerjev, v razpravo so bili vključeni tudi podjetniški svetovalci in drugo osebje v podpornih organizacijah, tako vladnih kot nevladnih, ter nosilci lokalnih razvojnih koalicij.

**Komu je namenjen?**

Projekt je osredotočen na razvoj PMMG, v kateri bi PCMG oziroma v prihodnje **Razvojna družba za malo gospodarstvo** jasno opredelila svojo vlogo in se strokovno usposobila za vodenje PMMG. PMMG namreč potrebuje osrednje koordinacijsko in strokovno razvojno telo, ki bi skrbelo za organizacijski razvoj mreže in pokrivanje slovenskega ozemlja, po drugi strani pa za strokovni razvoj in spremljanje programov oziroma projektov, za njihovo vrednotenje in uvajanje izboljšav.

Hkrati je projekt namenjen vladi in **posameznim ministrstvom**, ki resorno pokrivajo posamezna področja, ki so pomembna za mala podjetja, da bi z izdelano organizacijsko zasnovo teritorialne mreže in koordinacijo programov dosegli večji učinek svojih programov in bolj pregledno in racionalno uporabila sredstva. Projekt bi moral tudi prepričati vlado, da zagotovi ustrezen obseg sredstev za delovanje mreže, ki so doslej občutno zaostajala za potrebami oziroma sredstvi, ki so jih imele za svoje delovanje podobne nacionalne mreže (RZZ, kmetijska pospeševalna služba, zbornična mreža). Na drugi strani naj bi pritegnil občine, da namenijo ustrezna sredstva na lokalni in regionalni ravni za delovanje mreže in programe podpore podjetjem. Hkrati naj bi dobile občine strokovni argument za zahtevo po večjih sredstvih za področje pospeševanja malega gospodarstva kot običajno proračunsko postavko.



Projekt naj bi spodbudil obe **zbornici** k večji integraciji v skupno ponudbo storitev PMMG, zlasti na področjih informacijskih sistemov, usposabljanja in svetovanja.

Zasnova projekta predvideva večje vključevanje **nevladnih, zasebnih, svetovalnih in drugih podjetij** v ponudbo pospeševalnih programov, nudi pa jim bolj pregledna merila, ki jih morajo izpolnjevati, da se lahko vključijo v PMMG. Hkrati podaja tudi merila za vključevanje posameznikov kot svetovalcev v mrežo. Projekt podaja malim podjetjem osnovno sliko programov / storitev, na katere lahko računajo v okviru PMMG, pa tudi zamisel teritorialne mreže.

### MISIJA PROJEKTA

Na podlagi strokovnih analiz problemov malih podjetij in izkušenj s pospeševanjem v Sloveniji in v tujini, po razpravi in dogovoru med partnerji oblikovati koncept pospeševalne mreže, ki bo pomagala novim in obstoječim malim podjetjem z organiziranjem dostopa do finančnih sredstev, do informacij, izobraževanja in usposabljanja ter svetovanja, uresničiti njihov potencial za uspešno poslovanje in rast. S tem naj bi mala podjetja postala ključni dejavnik lokalnega / regionalnega razvoja in povečala svoj prispevek k razvojnim dosežkom Slovenije.

### Cilji projekta?

S projektom skušamo doseči naslednje cilje:

1. Razviti koncept integriranja podpore malim podjetjem in načrtovanja lokalnega / regionalnega razvoja, kar pomeni priznanje vloge podjetništva pri gospodarskem razvoju.
2. Doseči konsenz v Sloveniji o teritorialni postavitvi mreže lokalnih in regionalnih centrov, ki bi prevzeli in izvajali naloge za druge vladne in nevladne ustanove na področju malega gospodarstva.
3. Zagotoviti malim podjetjem na vsem slovenskem ozemlju osnovne podporne storitve, ki jih dejansko potrebujejo.
4. Afirmirati pospeševalno mrežo, ki bi z združitvijo finančne in drugih oblik podpore celovito odgovorila na potrebe podjetij.
5. Zagotoviti osnovni standard kakovosti storitev za mala podjetja in ustanoviti pregledno mrežo podjetniških centrov in licenciranih svetovalcev za podjetništvo in lokalni razvoj.

### Način implementacije

Integralni koncept pospeševanja podjetništva in lokalnega / regionalnega razvoja mora od strokovnega koncepta in izdelanega priročnika za delovanje podjetniških centrov postati dejanski sistem pospeševanja, kar bo zahtevalo ustrezno financiranje mreže in programov podpore malim podjetjem.

V procesu implementacije je bistvena dejavnost vseh partnerjev, vendar je poleg konsenza partnerjev o integralnem konceptu ključno zagotoviti strokovno usposobljenost PCMG, da bo vodil proces, hkrati pa zagotoviti zadostna sredstva tako za organizacijski razvoj PMMG, kot za programe storitev za mala podjetja. V ta namen naj bi delovala posebna **projektna skupina**, ki bo s svojimi strokovnimi sodelavci in podskupinami zajela celotno dejavnost razvoja PMMG. Sestavni del te sinteze je tudi izvedbeni projekt, ki zajema široko področje dejavnosti, potrebnih za uresničenje projektних ciljev.

Načrtujemo, da naj bi v 2-3 letih:

- dopolnili teritorialno mrežo lokalnih in regionalnih podjetniških centrov, ob združitvi nekaterih manjših lokalnih iniciativ, in pokrili vse območje Slovenije,
- dosegli oblikovanje skupnega portfelja storitev za mala podjetja s skupnim razpisom in izvajanje dogovorjenih programov / projektov partnerjev za malo gospodarstvo,
- kadrovske usposobili PCMG ter podjetniške in razvojne svetovalce v centrih (s postopkom licenciranja in usposabljanja),
- vzpostavili informacijski sistem, ki bo omogočil spremljanje in ocenjevanje dela in dosežkov lokalnih / regionalnih centrov in njihovega osebja ter vseh ostalih sodelavcev in hkrati nudil potrebne informacije malim podjetjem,
- izgradili sodelovanje med centri ter ostalimi lokalnimi ali regionalnimi izvajalci storitev, uveljavili sistem koordinacije, izvajanja in vrednotenja programov storitev za podjetja,
- usposobili PMMG za sodelovanje v programih Evropske unije.

### **Spremljanje projektov**

Bistvena sestavina integriranega pristopa je celovit sistem spremljanja in analize dejavnosti in njenih učinkov, ki omogoča nenehno dopolnjevanje in izboljšanje dejavnosti, hkrati pa ustrezno financiranje in nagrajevanje sodelavcev v odvisnosti od učinkov.

Celotni projekt temelji na "scorecard" pristopu, ki se uveljavlja za učinkovito delovanje projektov, vključuje pa:

- usmerjenost dejavnosti na jasno opredeljene in merljive ekonomske rezultate vseh izvajalcev,
- naravnost dejavnosti na stvarne potrebe uporabnikov,
- nenehno učenje iz doseženih rezultatov, najboljših primerov in s tem kakovostna rast sodelavcev in članov mreže,
- izgrajevanje notranjih poslovnih procesov, od informiranja, komuniciranja do vrednotenja.

Dosledno izvajanje tega pristopa temelji na oceni, da smo v 1990-ih letih organizirali vrsto pospeševalnih dejavnosti na področju malega gospodarstva, vendar so bile premalo povezane, ni bil zagotovljen prenos znanja in izkušenj, ni bilo tudi potrebne koordinacije vseh članov in programov, zato so bila sredstva uporabljena premalo učinkovito. Prav s tem pristopom se želimo izogniti ponovitvi teh slabosti. Seveda zahteva spremljanje določen del sredstev, organizacijsko zasnovo in utečene postopke, kar je vgrajeno v integrirani koncept.

## **MALO GOSPODARSTVO V SLOVENIJI**

V obdobju po 2. svetovni vojni je bilo malo gospodarstvo s sistemom državne in nato družbene lastnine pretežno omejeno na zasebno obrtniško dejavnost, saj je bilo v družbenem sektorju le malo podjetij, ki bi jih lahko šteli med mala podjetja, če zanje uporabimo merilo, da zaposlujejo največ do 50 zaposlenih. V obrtniški dejavnosti so se omejitve nanašale na število zaposlenih (pretežno 3-5, le v zadnjem obdobju do 10, s soglasjem občine) in določene omejitve sredstev (površina zgradb, velikost ali tonaža prevoznih sredstev).

Konec leta 1988 je Zakon o podjetjih omogočil zasebno lastnino v podjetjih, uveljavile so se običajne pravno organizacijske oblike gospodarskih družb. Zakonski okviri so bili dokončno podani z Zakonom o gospodarskih družbah (1993) in Zakonom o obrti (1994), ki sta v 1-2 letih uveljavila sedanjo pravno-organizacijsko strukturo malega gospodarstva.

Konec leta 1997 je bilo v Slovenji registriranih 53.863 gospodarskih družb, največ družb z omejeno odgovornostjo (46.949 ali 87.2 %), 5.8 % družb z neomejeno odgovornostjo, 2.2 % delniških družb (pretežno nekdanja družbena podjetja, ki so sklenila proces lastninjenja), še vedno 0.9 % družbenih podjetij, 197 (0.4 %) pa je bilo podružnic tujih podjetij. Med registriranimi gospodarskimi družbami je bilo precejšnje število poslovno neaktivnih podjetij, ti podatki pa tudi ne povedo, kako velika so bila podjetja. Hkrati je bilo v Sloveniji registriranih 61.244 fizičnih oseb, ki se ukvarjajo s pridobitno dejavnostjo, med njimi 61.017 (99.6 %) samostojnih podjetnikov, katerih velik del se ukvarja z obrtno ali obrti podobno dejavnostjo.

V 1990-ih letih se je področje malega gospodarstva spreminjalo zelo dinamično, naraščal je njegov gospodarski pomen, tako za zaposlovanje, blaginjo in strukturne spremembe v gospodarstvu, zlasti zaradi težav, ki so s spremembo sistema in osamosvojitvijo Slovenije nastale v srednjih in večjih podjetjih.

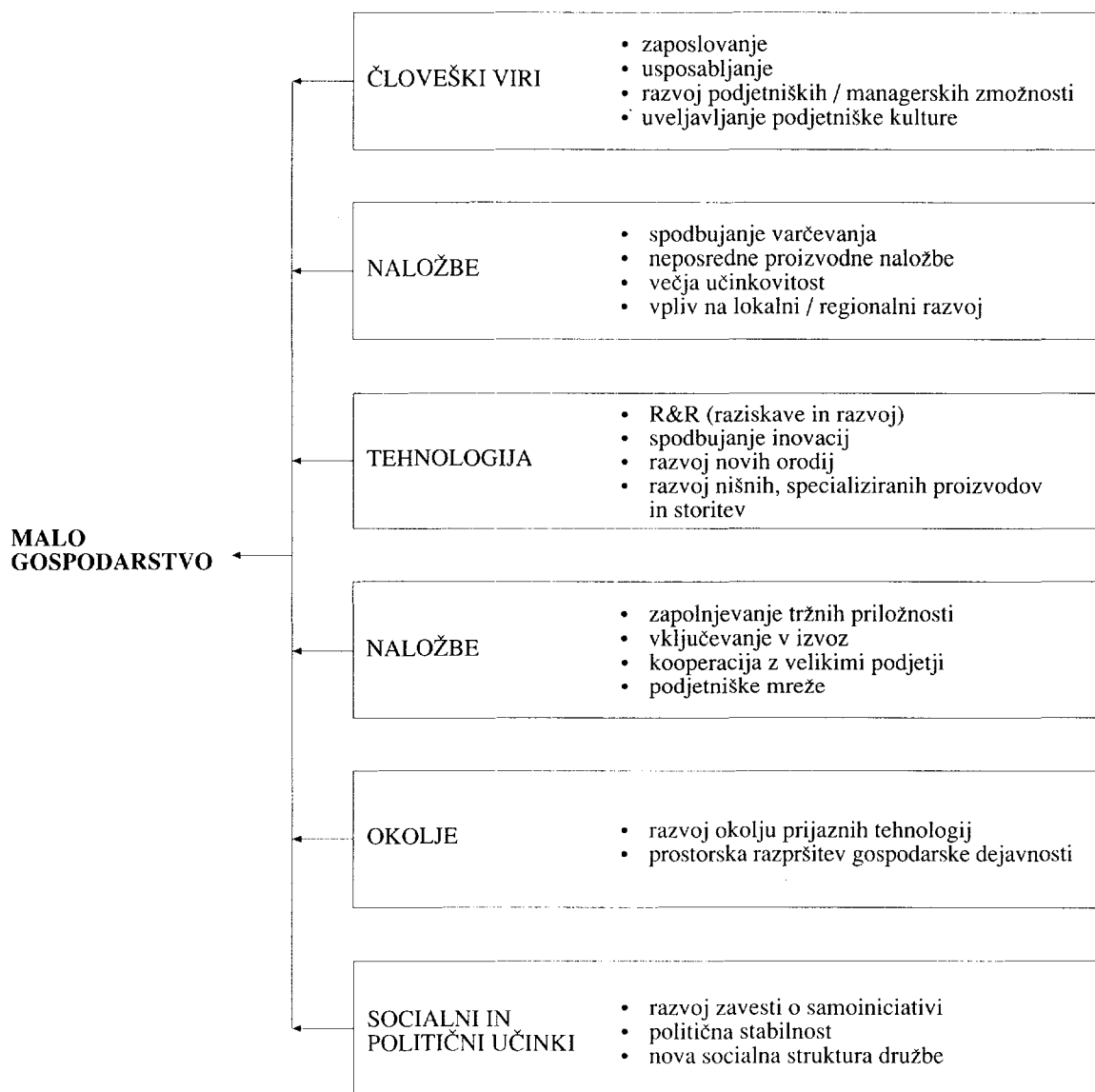
### **1. POGLAVJE**

#### **CILJI IN RAZVOJNE POTREBE MALEGA GOSPODARSTVA IN INTEGRALNI PRISTOP K NJEGOVEMU RAZVOJU**

V prvih letih po uvedbi Zakona o podjetjih (1988) so nove zasebne poslovne enote nastajale izredno hitro, kljub številnim problemom in nerešenim vprašanjem. Zaradi številnih tržnih priložnosti je bila stopnja prenehanja novih enot sorazmerno nizka. Leta 1993 je ZGD poostril zahteve po kapitalu za gospodarske družbe, hkrati se je podjetniški potencial v znatni meri izčrpal in nadaljna rast števila poslovnih enot se je upočasnila. Zaradi manjših zahtev se je sicer večje število potencialnih podjetnikov odločilo za status samostojnih podjetnikov.

Prispevek malega gospodarstva je pomemben na številnih področjih, zato so se tudi razvita tržna gospodarstva odločila, da pospešujejo razvoj malih gospodarstev, katerih prispevek je pomemben (glej sliko na naslednji strani):

Slika 1. Prispevek malega gospodarstva h gospodarskemu razvoju družbe



Našteti učinki malega gospodarstva so prisotni v različni meri, saj je to odvisno od njegove razvitosti, od tradicije samozaposlovanja nasproti težnji po pomoči s strani države ali nevladnih organizacij, od izobrazbe in zmožnosti lastnikov - podjetnikov, od širšega družbenega in gospodarskega okolja. Mala podjetja se srečujejo z vrsto problemov, ki se razlikujejo od težav, s katerimi se srečujejo večja podjetja. Razlogi so predvsem:

- da je pri ustanovitvi in začetku poslovanja novih enot tveganje veliko večje,
- da je za nove enote težje pridobiti potrebni kapital, saj te enote še nimajo tradicije, niso uveljavljene v poslovnem in finančnem okolju, nimajo fiksnega kapitala, ki bi bil podlaga za jamstva,
- izrazito so odvisna od znanja in zmožnosti ustanoviteljev, ki jim je v naših razmerah primanjkovala tržna in finančna usposobljenost,
- bolj občutljiva so za tržne spremembe itd.

Posebnosti malih podjetij in njihov pomen za gospodarsko preobrazbo, so bila jasne državam Evropske unije, ki so zato leta 1986 ustanovile neodvisno delovno skupino, ki je pripravila Akcijski program za mala in srednja podjetja in razvila skupni okvir za politiko pospeševanja, ki je vodila do vrste korakov:

- do odpravljanja administrativnih, finančnih in normativnih ovir za razvoj malih podjetij,
- do informacij in različnih oblik podpore z ustrežno politiko, pravili in dejavnostmi za mala podjetja,
- do spodbujanja sodelovanja in partnerskega povezovanja malih podjetij.

Smisel politike in pospeševanja je ustvarjanje ugodnih razmer za razvoj malih podjetij, ki vključuje uveljavljanje spodbudne poslovne / podjetniške kulture, ukrepe za spodbujanje nastajanja novih podjetij in hitro rast obstoječih podjetij, ki vključuje internacionalizacijo njihovega poslovanja, v vse večji meri pa razvoj mrežnih povezav med podjetji zaradi zagotavljanja večjega obsega resursov. Za uspešno podporo malim podjetjem je potrebno razviti tri sestavine, ki jih opisuje slika 2.

Slika 2. Temeljne sestavine uspešne podpore malemu gospodarstvu



Pospeševanje mora temeljiti na **jasno opredeljenih in dogovorjenih ciljih**, na katere se potem osredotočijo ukrepi, ki jih izvaja država in druge podporne organizacije. Seveda morajo izhajati cilji iz dobrega poznavanja gospodarskega, političnega, tehnološkega in socialnega okolja, v katerem delujejo mala podjetja, in zato iz vednosti o potrebah in problemih malih podjetij. Za doseganje ciljev mora delovati ustrezna **organizacijska struktura**, za katero morajo biti določene naloge in pristojnosti, imeti pa mora primerno znanje, izkušnje in druge resurse. Organizacije uresničujejo **programe podpore podjetjem**, ki je lahko usmerjena na "trde elemente" (finance, prostori) ali "mehke" sestavine (informacije, svetovanje, usposabljanje). Določeni problemi se rešujejo preko projektov, zlasti tedaj, če je smiselno povezati več območij ali vzpostaviti določeno podporno dejavnost.

V Sloveniji je bila v nekaj raziskavah malega gospodarstva identificirana vrsta problemov malih podjetij, vendar so bili raziskovalni pristopi zelo raznovrstni, zajeti vzorec podjetij pogosto nereprezentativen. Hkrati se je v tem desetletju pomen posameznih težav podjetnikov spreminjal. Če gledamo z vidika funkcijskih področij, bi lahko identificirali vrstni red področij po teži problemov približno v shemi iz Tabele 1.

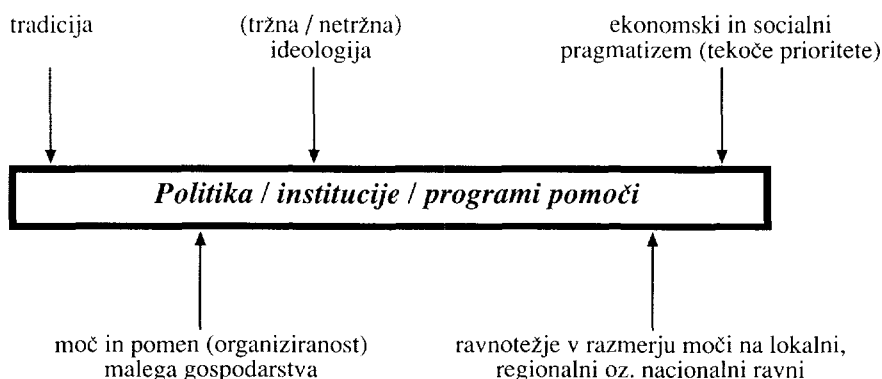
V veliki meri se osredotočajo neposredne težave na financiranje, saj so podjetniki pretežno odvisni od lastnih ali družinskih prihodkov, kar zavira rast in z višjimi stroški financiranja ogroža konkurenčnost slovenskih malih podjetij. Problemi so tudi z nerazvito infrastrukturo (poslovne cone, komunalno urejene lokacije, cene zemljišč) in s pomanjkanjem poslovnih znanj in izkušenj na vrsti funkcionalnih področij.

Tabela 1. Problemi slovenskega malega gospodarstva po funkcijskih področjih

<i>Problemsko področje</i>	<i>Konkretni problemi</i>
Financiranje podjetij	Višina obrestnih mer Zagotavljanje garancij za posojila Zahteve po obsežni dokumentaciji Omejen dostop do sredstev raznih skladov Kratki roki odplačila kreditov
Obdavčitev podjetij in prispevki za zaposlene	Visoki prispevki iz bruto plač Progresivnost dohodnin Višina zavarovalnih premij Premalo davčnih olajšav za zaposlovanje, naložbe
Trženje in prodaja	Pomanjkanje informacij (zlasti tujih trgov) Skromno znanje trženja in prodajnih metod Cene oglaševanja in drugih trženjskih storitev
Človeški resursi (usposobljenost)	Težave s specializiranimi znanji, zmožnostmi Zahteve po visokih plačah Nemotiviranost zaposlenih Težave z morebitnim odpuščanjem osebja
Pomanjkljiva podpora države	Problemi z dovoljenji in zahtevami inšpekcij Nelojalna konkurenca "šušmarjev" (sive ekonomije) Pridobivanje prostorov in zemljišč (lokacij)
Proizvodnja in razvoj	Postopki pridobivanja dovoljenj Prepočasni izvozno - uvozni postopki Visoki stroški nabav malih količin
Izvoz	Pomanjkanje informacij Neuveljavljen image slovenske države Financiranje izvoza
Ustanovitev podjetja	Tveganje z novim podjetjem Potrebna dokumentacija

Seveda se problemi razlikujejo z vidika zmožnosti, finančne moči, usposobljenosti podjetnikov, z vidika organiziranosti podjetniške infrastrukture po občinah, z vidika razvojne faze podjetij, posebnosti v panogah, ter narave ciljnega trga podjetij. To seveda pomeni, da morajo biti ukrepi pospeševanja v Sloveniji jasno povezani s problemi v določenem okolju, diferencirani na različne skupine podjetij in značilnosti lastnikov - managerjev. Zato tudi **ni mogoče preprosto posnemati podpornega sistema iz drugih držav**, saj mora vsaka država svoje politike, institucije in programe prilagoditi značilnostim posamezne družbe.

Slika 3. Bistveni dejavniki oblikovanja podpornega sistema za malo gospodarstvo



V Sloveniji smo v začetku 1990-ih let priznali potrebo po pospeševanju malega gospodarstva, z ustanovitvijo Sklada za razvoj malega gospodarstva (SMG) in razvijanjem podporne mreže, pri čemer je bilo veliko naporov vloženih v usposabljanje večje skupine svetovalcev za mala podjetja.

Za državo so pomembni **narodnogospodarski učinki** uspešnega malega gospodarstva, zato v pospeševanju njegovega razvoja vidi tudi strukturne učinke. To je pomembno za gospodarstvo, kakršno je slovensko, v katerem so potrebne strukturne spremembe s poudarki:

- na večjem deležu storitev, saj lahko govorimo o procesu deindustrializacije,
- na razvoju novih proizvodov za zadovoljevanje lokalnih potreb in za prodor na svetovne trge,
- na večji podjetniški vlogi določenih skupin prebivalstva, ki se sicer teže uveljavijo v večjih poslovnih enotah (mladi, ženske, ruralno prebivalstvo), zlasti v situaciji znatne brezposelnosti,
- v širjenju dopolnilnih dejavnosti tam, kjer osnovne dejavnosti zaradi sezonske narave in nižje produktivnosti niso dovolj donosne (kmetijstvo),
- v zagotavljanju enakomernejšega regionalnega razvoja in vključevanju endogenih resursov posameznih lokalnih skupnosti.

Če država usmerja preko večjega števila ministrstev znatna sredstva v določene dejavnosti, mora zagotoviti **preglednost uporabe sredstev**, odpraviti pogosto **podvajanje oblik podpore** in **spremljanje namembnosti in učinkovitosti uporabe sredstev**. Pomembno je, da se loteva določenih prioritetenih območij in z zadostno osredotočenostjo sredstev doseže dejanske premike v zaželeni smeri. Zato tudi država potrebuje ustrezen sistem pospeševanja.

Leta 1996 je Strategija razvoja malega gospodarstva (SRMG) opredelila nekaj ciljev razvoja malega gospodarstva v Sloveniji za razdobje 1996-2005:

- pospeševanje rasti deleža prihodka in dodane vrednosti malega gospodarstva,
- pospeševanje rasti s ciljno podporo hitro rastočim, inovativnim in izvozno usmerjenim malim podjetjem,
- pospeševanje rasti s ciljno podporo novim enotam, družbam in samostojnim podjetnikom, ki vstopajo v malo gospodarstvo,
- pospeševanje razvoja malega gospodarstva s pomočjo diferencirane podpore različnim vrstam malih podjetniških enot,
- izboljšanje okolja za nastanek, rast in investicije malih podjetij,
- ustvarjanje dolgoročne dobro plačane zaposlenosti,
- aktivno pospeševanje in omogočanje razvoja podjetniške kulture v Sloveniji,
- zagotavljanje enakopravnega obravnavanja samostojnih podjetnikov, malih in velikih podjetij s strani države,
- omogočanje in aktivno podpiranje razvoja "grozdov" malih podjetij, kooperacijskih omrežij in združenj s ciljem dosežati kritično maso na področjih kot so raziskave in razvoj, nabava, trženje in izvoz,
- aktivna pomoč malim enotam, da postanejo mednarodno konkurenčne,
- zmanjšanje obsega sive ekonomije in
- razvijanje in vzdrževanje strukture malega gospodarstva, ki je primerljivo z njegovo strukturo v državah EU.

SRMG je dala prednost podpori dvema ciljnim skupinama, **hitro rastočim**, inovativnim in izvozno usmerjenim malim podjetjem, ki v največji meri uveljavljajo narodnogospodarske učinke, **vstopu novih podjetij**, ki uveljavljajo podjetniško kulturo, inovativnost, iz njih pa nastajajo nova rastoča podjetja (po oceni je takih 5-7 % med vsemi malimi enotami). Pozornost naj bi bila namenjena tudi manj prisotnim podjetniškim skupinam, ženskam, mladim in podjetnikom z ruralnih področij.

Strategija je predvidela razvoj pospeševalne mreže, ki naj bi uresničila nebirokratsko ravnanje, enostavno dostopnost za podjetnike, partnerski odnos med obstoječimi izvajalci, organizirana pa naj bi bila na treh ravneh; lokalni, regionalni in nacionalni. Institucije za razvoj malega gospodarstva naj bi delovale na desetih področjih (glej preglednico). Čeprav je vlada RS sprejela to strategijo, še ni bila verificirana v Državnem zboru in zato še ni dokument, ki bi bistveno vplival na razvoj malih podjetij. V svojem delovanju je sicer MMGT sledil osnovnim usmeritvam strategije, zlasti to velja za program dela PCMG v letih 1997-98, vendar ni bilo doslednega operativnega programa uresničevanja posameznih ciljev s sodelovanjem partnerjev, niti zadostnih finančnih sredstev.

***Področja uresničevanja strategije razvoja malega gospodarstva***

1. Urejanje zakonodaje na področju malega gospodarstva (Urad za deregulacijo)
2. Področje informiranja, svetovanja, izobraževanja in usposabljanja
3. Financiranje razvoja malega gospodarstva (javna in zasebna sredstva)
4. Internacionalizacija poslovanja enot malega gospodarstva
5. Ukrepi v davčnem sistemu in politiki (olajšave, spodbude)
6. Promocija podjetništva in podjetniške kulture
7. Zagotavljanje prostorov in fizične infrastrukture (cone, inkubatorji)
8. Inovacije, programi uveljavljanja kvalitete in tehnološki razvoj
9. Razvijanje notranjih odnosov v malih podjetjih
10. Omejevanje sive ekonomije

Strategija povečanja konkurenčnosti slovenskega gospodarstva (1996) je večinoma upoštevala cilje SRMG in predvidela vrsto ukrepov za hitrejši razvoj malih in srednjih podjetij, vendar tudi ta strategija ni prešla v dosledno uresničenje predvidenih dejavnosti. Pristopna strategija RS (1997) je v okviru reforme podjetniškega sektorja v največji meri povzela SRMG in prav tako poudarila predvsem prvo ciljno skupino, hitro razvijajoča se, izvozno usmerjena in inovativna podjetja ter prevzela temeljna načela uresničevanja te strategije. V tem gradivu organizacijski okvir finančne podpore in "mehkih" podpornih storitev, ki so predvidene, ni naveden, razen načelne opredelitve o takšnem preoblikovanju institucionalnega okvira, ki naj afirmira različne možnosti oblike organizacije in lastništva, sodelovanje in koordinacijo med državnimi ustanovami in drugimi organizacijami. Razen tega poudarja decentralizacijo izvajanja politike razvoja malega gospodarstva, povezovanje lokalnih in regionalnih programov / projektov / dejavnosti in povezovanje iniciativ "od spodaj navzgor" in "od zgoraj navzdol". Za mala podjetja so pomembne tudi sestavine spodbujanja tehnološkega razvoja v tem dokumentu.

Vidimo, da je SRMG dejansko prevladujoče jedro obravnavanja malega gospodarstva v pomembnih državnih dokumentih, čeprav tudi njej manjka operacionalizacija organizacijskih struktur ter terminski načrt izvajanja predvidenih dejavnosti, nosilcev in potrebnih sredstev. Hkrati obstajajo v Sloveniji številni programi in projekti podpore malim podjetjem, ki niso posebej usklajeni s strategijo in ne razvijajo PMMG. Ogledali si jih bomo v naslednjem poglavju. Poudarimo pa lahko, da je najšibkejši element trikotnika pospeševanja malega gospodarstva organizacijska / institucionalna zgradba podpornih aktivnosti, katere zasnova je tudi pogosto jabolko spora zainteresiranih dejavnikov oziroma organizacij.

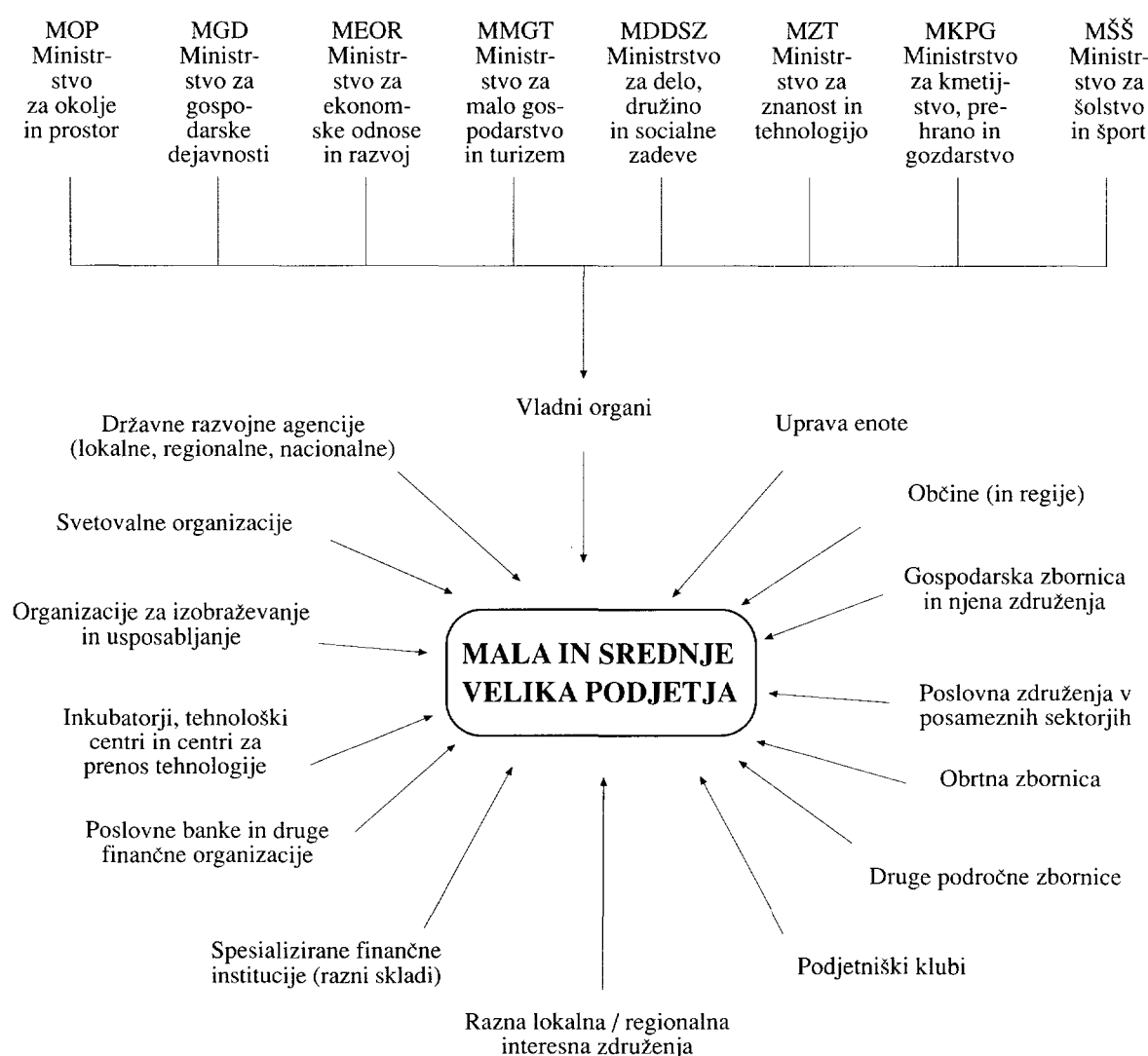


## 2. POGLAVJE

### PODPORNE AKTIVNOSTI ZA MALO GOSPODARSTVO V SLOVENIJI

Podporne aktivnosti za malo gospodarstvo imajo najdaljšo tradicijo v obrtniški zborniški mreži, čeprav imajo zbornice tudi na drugih področjih tradicijo. Seveda se morajo podporne aktivnosti prilagoditi strukturi uporabnikov ter njihovim problemom. Oboje se je na področju malega gospodarstva bistveno spreminjalo v zadnjem desetletju in dejstvo je, da podporne aktivnosti zaostajajo za potrebami, zlasti z vidika nastajanja novih enot, podpore posebnim ciljnim skupinam ter z vidika kakovosti ponujenih storitev.

Slika 4. Pomembni institucionalni člani / partnerji pospeševalne mreže v Sloveniji



Malo gospodarstvo je sorazmerno heterogeno področje, tako z vidika dejavnosti, v katerih deluje, od dopolnilnih dejavnosti v kmetijstvu, preko proizvodnje v majhnem obsegu, do storitev, kjer s tehnološkim razvojem intenzivno nastajajo povsem nove vrste storitev, zlasti proizvodnega tipa, ob tradicionalnih storitvah za prebivalstvo. Velike razlike so z vidika tehnološke zahtevnosti podjetij, trgov, s katerimi se srečujejo, izkušenosti podjetnikov, itd. S stališča PMMG je pomembno upoštevati tri ciljne skupine, ki imajo različne potrebe, lastne zmožnosti in zahtevajo zelo različen pristop pri podpori:

- nova podjetja - začetniki, zlasti podjetniki v predhodni fazi oblikovanja in preverjanja poslovne zamisli, sprejemanja odločitve o pričetku in zagotavljanja potrebnih virov,
- obstoječa podjetja, ki iz konsolidacije prehajajo v fazo rasti in razvoja, ko se srečujejo z novimi zahtevami (novi proizvodi ali procesi, novi trgi, inovacije, izvor, prenos tehnologije, svetovna raven kvalitete, pogodbene povezave in kooperacije, uporaba novih finančnih instrumentov in optimiranje kapitalne strukture),
- obstoječa podjetja, ki so zašla v težave in potrebujejo finančno in strokovno pomoč za učinkovito prestrukturiranje (ta del postaja vse pomembnejši).

Dejstvo je, da so v podporne dejavnosti za te različne skupine vključene zelo različne organizacije, pri čemer je pomembno zlasti širjenje poslovnih storitev, nevladnih ponudnikov pomoči ter povezovanje samih podjetnikov. Tudi v Sloveniji so pomembni številni člani PMMG, ki smo jih navedli v Sliki 4. Bistvo integriranega pristopa je v tem, da poveže potenciale vseh naštetih članov PMMG, uskladi njihove programe in izpolni vrzeli z vidika posameznih ciljnih skupin, tako da bodo v čim večji meri pokrite vse potrebe na vsem ozemlju Slovenije in dosežena delitev dela med člani, kar zahteva dobro sodelovanje in koordinacijsko središče.

V preteklosti so bili motivi in cilji državnih in nevladnih podpornih organizacij različni, neusklajeni, njihova mreža v marsičem nepopolna, z vrsto vrzeli po Sloveniji. Čeprav je bila ocena o potrebi po PMMG sprejeta že v letih 1991-92, ko je prišlo tudi do zamisli o ustanovitvi PCMG kot osrednjega koordinatorja podpornih aktivnosti, dosedanji razvoj podpornih aktivnosti ni zadovoljiv.

Tabela 2. Delovanje sedanjih in potencialnih partnerjev PMMG (Pospeševalne mreže za malo gospodarstvo) pri pospeševanju razvoja malega gospodarstva v Sloveniji.

<i>Institucije</i>	<i>Ciljne skupine</i>	<i>Dejavnosti</i>	<i>Raven delovanja</i>
MMGT -Ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem	Malo gospodarstvo kot celota	Zakonska ureditev Strategija in politika razvoja MG Usmerjanje proračunskih sredstev	Državna (tudi preko PCMG)
PCMG Pospeševalni center za malo gospodarstvo	PMMG in malo gospodarstvo	Oblikovanje strategije razvoja MG (strokovna plat) Koordinacija PMMG Razvoj inštrumentov podpore Spremljanje in vrednotenje učinkov Mednarodno sodelovanje	Državna (preko PMMG tudi na regionalni in lokalni ravni)
Sklad RS za pospeševanje razvoja MG (SRMG)	Malo gospodarstvo	Finančne podpore in vzpodbude Razvoj finančnih inštrumentov Sodelovanje s drugimi finančnimi organizacijami	Državna
MGD - Ministrstvo za gosp. dejavnosti	Srednje velika podjetja	(podobno MMGT, vendar za srednja in velika podjetja ter sektor energetike)	Državna

MDDSZ - Min. za delo, družino in socialne zadeve	Podjetja v prestrukturiranju in brezposelni	Aktivna politika zaposlovanja (samozaposlovanje, preusposabljanje brezposelnih) Prestrukturiranje podjetij	Državna
RZZ - Zavod RS za zaposlovanje	Brezposelni Podjetja v prestrukturiranju Samozaposleni	Aktivna politika zaposlovanja (usposabljanje, svetovanje, finančna podpora) Prestrukturiranje podjetij Spodbuda samozaposlenim	Državna, regionalna (območne enote RZZ) in lokalna (uradi za delo)
MZT - Ministrstvo za znanost in tehnologijo	Inovatorji Raziskovalci	Organiziranje, povezovanje in spodbujanje inovacij Predkonkurenčne raziskave Zaščita industrijske lastnine	Državna
Tehnološki sklad (le še del SRD)	Mala tehnološko naravnana podjetja	Vlaganje v podjetja	Državna
MEOR - Min. za ekonomske odnose in razvoj	Občine in regije	Inicialni razvojni programi Enakomernejši regionalni razvoj in manj razvita območja Slovenije	Državna
MOP - Min. za okolje in prostor	Mala podjetja	Lokacije za infrastrukturo Zaščita okolja	Državna
OZS - Obrtna zbornica	Obrtniki - začetniki, obstoječi	Strokovna pomoč članom (svetovanje, informiranje) Registracija obrtnih enot Promocija interesov članstva Izobraževanje za potrebe obrti Mednarodno sodelovanje	Državna in lokalna
Gospodarska zbornica (GZS)	Člani zbornice (mala in srednja podjetja)	Strokovna pomoč članom (informiranje, svetovanje, usposabljanje) Izdaja raznih dovolilnic Mednarodno sodelovanje Predstavljanje interesov članov nasproti države	Državna in regionalna
MKPG - Min. za kmetijstvo, prehrano in gozdarstvo	Kmetje	Politika podpore kmetom Mednarodno sodelovanje na področju kmetijstva	Državna
Kmetijsko svetovalna služba	Kmetje	Svetovanje za dopolnilne dejavnosti	Lokalna
Občine	Občani in podjetja Javne storitve	Lokalna podporna mreža Ekonomski, socialni in prostorski razvoj občine	Lokalna Regionalna (s povezovanjem)

Lokalne razvojne iniciative (podjetniški centri)	Brezposelni Malo gospodarstvo Lokalne skupnosti	Izvajanje temeljnih podpornih storitev (informiranje, svetovanje, usposabljanje)	Lokalna
Lokalni skladi za razvoj MG	Malo gospodarstvo	Finančne podpore, zlasti začetnikom	Lokalna
Regionalne razvojne agencije (podjetniški centri)	Malo gospodarstvo Lokalne skupnosti	Specializirane podporne storitve Večji razvojni projekti za MG	Regionalna in lokalna
Upravne enote	Malo gospodarstvo	Razna dovoljenja Prostorske rešitve	Lokalna
MŠŠ - Min za šolstvo in šport	Udeleženci izobraževanja	Programi izobraževanja (podjetniške vsebine)	Državna
Zavod RS za šolstvo	Šole in udeleženci izobraževanja	Programi izobraževanja (podjetniške vsebine)	Državna
Poslovne banke	Podjetja	Finančne storitve (ob tem informiranje in svetovanje)	Lokalna
Druge finančne organizacije	Podjetja	Finančne storitve (posojila, garancije) Svetovanje pri financiranju	Lokalna
Organizacije za izobraževanje	Udeleženci izobraževanj	Izobraževanje (podjetniške vsebine) Usposabljanje podjetnikov in zaposlenih Raziskave o MG	Državna, regionalna in lokalna
MF - Ministrstvo za finance	Davčni zavezanci	Davčne olajšave in spodbude	Državna
Tehnološki centri in inkubatorji	Nova podjetja	Prostori in poslovne storitve	Lokalna
Združenje podjetnikov	Člani združenja	Usposabljanje, informiranje Promocije interesov	Državna in lokalna
Svetovalna podjetja	Podjetja	Poslovne storitve (svetovanje, usposabljanje)	Lokalna
Druga podjetja za poslovne storitve	Podjetja	Poslovne storitve	Lokalna
Sklad za regionalni razvoj in poseljenost podeželja	Inicialni razvojni projekti	Finančna podpora	Državna

Tabela opozarja na nekatere značilnosti sedanjega sistema podpore MG. Programi, ki se nanašajo na različne vidike poslovanja malih podjetij, so prisotni pri **številnih institucijah**, tako pri vrsti **ministrstev** (vsaj 9), z njimi povezanih zavodov ali organizacij (PCMG, RZZ itd.), **nevladnih organizacijah in združenjih** (obe zbornici), na občinski oz. lokalni ravni oblasti, pa tudi pri komercialnih izvajalcih poslovnih storitev.

Programi pomoči / podpore MG so **zelo raznovrstni** in se dotikajo vseh področij "trde" in "mehke" podpore, vendar lahko iz raznih virov povzamemo ocene, da ti programi nedvomno angažirajo znatna proračunska in druga zasebna sredstva, vendar so premalo učinkoviti:

- ker so nekoordinirani in zato niso usklajeni kriteriji upravičenosti do teh oblik, prihaja lahko do podvajanja uporabe sredstev pri istih enotah malega gospodarstva,
- usmerjeni so le na posamezne skupine uporabnikov, zato so za nekatere skupine, npr. brezposelne, storitve sorazmerno dobre (čeprav je občasno sredstev premalo), za druge potencialne ciljne skupine pa ni pravih storitev (če bi se sicer še zaposleni želeli pripraviti za samozaposlitev),
- številni programi so izrazito centralizirani, zasnovani in usmerjeni "od zgoraj navzdol",
- niso dovolj prilagojeni različnosti potreb lokalnih okolij, saj so te potrebe različne glede na raven razvitosti okolij, strukturne značilnosti gospodarstva, prisotnost infrastrukture, itd.,
- programi so šibki pri prvih fazah spodbujanja, motiviranja in usposabljanja potencialnih podjetnikov (slabo sodelovanje MŠŠ), usmerjeni so na zadnje faze v razvojnem procesu,
- več podpore so deležna obstoječa podjetja, ne pa potencialni podjetniki - začetniki,
- sredstva so razdrobljena na avtonomne programe, zato se ne povezujejo učinkovito za najboljše projekte (to velja za finančno in tehnično pomoč), ki težko dosežejo "kritični obseg" sredstev,
- številni programi so organizirani "ad hoc", ne pa kot dolgoročni programi, do katerih bi imeli dostop potencialni podjetniki,
- pogosto prihaja do sprememb usmeritev programov oziroma kriterijev za upravičenost do udeležbe v programih, kar zmanjšuje njihovo verodostojnost in otežuje delo svetovalcev,
- zaradi proračunskih omejitev je občasno prihajalo do prekinitve utečenih programov, kar je otežkočalo planiranje na strani uporabnikov in pospeševalnih institucij,
- pri programih ni bilo jasne ločitve financiranja razvoja mreže podpornih institucij ter samih programov za uporabnike,
- dolgotrajni postopki oziroma zamujanje izvajanja programov zaradi zakasnitev pri sprejemanju proračuna,
- mnoge od navedenih inštitucij so se šele razvijale, zbirale izkušnje, zato njihovi dosežki niso vselej upravičili pričakovanj, inštitucije so se preveč ukvarjale s svojo organiziranostjo, ne pa s samo vsebino storitev za malo gospodarstvo,
- programi niso vključevali spremljanja in merjenja uspešnosti izvedenih programov ter porabe sredstev in učinkov, itd.

V splošnem je seveda za vse obdobje 1992-98 značilen **primanjkljaj sredstev**, da bi lahko zadovoljili potrebe podjetij (to velja za finančne podpore, kjer so sredstva skladov omogočala podporo le delu podjetij, pri subvencioniranju usposabljanja ter svetovanja). V tej točki niso bila uresničena pričakovanja strategije, zato je ostala šibka tako organizacijska zmožnost PMMG kot ponudba programov podpore. Kljub temu je jasno, da bi lahko z boljšo koordinacijo med partnerji PMMG dosegli s temi sredstvi boljše učinke in predvsem večjo preglednost podpore in s tem bolj izenačene možnosti dostopa vseh podjetnikov do teh oblik pomoči.

Z vidika ciljnih skupin, razčlenjenih po razvojni stopnji podjetja, lahko ocenimo programe:

- podpora novim podjetjem je sorazmerno dobra pri programu samozaposlovanja, čeprav bi tudi tam lahko bila učinkovitejša že v fazi, ko so presežni delavci še v prejšnjih podjetjih, sorazmerno učinkovita je pri osebah, ki se odločijo za obrtne dejavnosti in v okoljih, kjer lokalni podjetniški

- centri dobro delujejo; šibka je na finančnem področju (majhen delež sredstev skladov pri novih podjetjih), ni organizirana za vse potencialne podjetnike, podjetniške vsebine so še premalo prisotne pri izobraževanju in promocija podjetniške kulture ni konsistentna;
- pri rastočih podjetjih je šibka kakovost nekaterih specializiranih storitev, za katere je še premalo znanja in izkušenj (pospeševanje izvoza, prenos tehnologije), problem je zagotavljanje financiranja (garancije, lastniški tvegani kapital, zadostna sredstva) in predvsem doseganje potrebne ravni sredstev za realizacijo projektov;
  - podpora podjetjem v težavah je še šibka, čeprav bo postala ob približevanju EU ter večanju konkurence vse bolj aktualna oblika (v ZDA ima v okviru SBA precej večjo vlogo), saj bo delež podjetij v težavah naraščal (povečuje se število podjetij z blokiranimi žiro računi).

Čeprav imamo v nekaterih točkah v Sloveniji sorazmerno dobro organizirano PMMG, je pomanjkanje skupne informacijske podloge, strokovnih standardov podpore, nepovezanost izvajalcev takšno, da povzroča neracionalnost:

- premajhna obveščenost podjetnikov o vseh oblikah podpore,
- nesistematično izvajanje programov podpore, ki je preveč odvisno od trenutnih razpoložljivih sredstev,
- PMMG ni organizirana kot enotna mreža (kjer bi zbrali osnovne podatke o podjetniku pri prvi organizaciji, nato pa ga usmerjali k ostalim), zato mora podjetnik v veliki meri po lastni iniciativi obiskati različne izvajalce, pri izbiri kvalitetnih izvajalcev je odvisen od neformalnih informacij,
- ni učinkovite evalvacije programov, ki bi poskrbela, da se promovirajo in finančno podprejo najbolj uspešni programi itd.

To opozarja na najšibkejši element, nedomišljeno **organizacijsko strukturo PMMG**, ki nedvomno ne ustreza potrebam MG in je preveč nepregledna z vidika podjetij in premalo koordinirana z vidika ministrstev, ki odgovarjajo za učinkovitost uporabe proračunskih sredstev. Takšna mreža ne more uresničevati podpornih programov na ustrezni kakovostni ravni po vsej Sloveniji, hkrati se ne more uspešno potegovati za večja sredstva za programe na lokalni, nacionalni in meddržavni ravni.

### **3. POGLAVJE**

#### **ORGANIZACIJSKI PROBLEMI IN DILEME PMMG**

Sedanja koncepcija PMMG, ki upošteva okoliščine v 1990-ih letih, je nastajala v letih 1991-92, z nekaj poskusi konsolidacije te mreže (1996) in njenega dograjevanja v bolj celovito PMMG, ki bi dejansko zagotavljala deklarirano pomoč enotam malega gospodarstva (1997-98). Tudi v razpravah o Strategiji razvoja malega gospodarstva je bilo veliko dilem partnerjev odprtih prav ob vprašanih organizacijske zasnove te mreže.

Dileme pri tem so številne:

- ali naj bo poudarek na državni organizaciji ali na nevladni, zbornični mreži (evropske izkušnje, zlasti v državah v tranziciji, so različne),
- katere ravni organiziranosti PMMG potrebujemo in kakšna je optimalna organizacija na lokalni ravni,
- kakšni naj bodo standardi organizacije in zagotavljanja storitev na vseh teh ravneh,
- kakšna naj bo struktura financiranja PMMG v razmerju državna / lokalna ter proračunska / tržna sredstva,
- kako vključiti v PMMG komercialne izvajalce storitev,
- katere storitve naj bi zagotavljali na lokalni oz. regionalni ravni,
- kako uskladiti to organizacijsko strukturo s standardi EU?

Slika 5. Zaželene lastnosti pospeševalne mreže za malo gospodarstvo z vidika podjetnikov



Poudarili smo, da se organizacija podpornih mrež med evropskimi državami razlikuje, tudi drugi zgledi po svetu (ZDA, Tajvan, itd.) se razlikujejo. Izkušnje vzhodnoevropskih držav, ki so posnemale tuje vzore kot rezultat mednarodne tehnične pomoči (PHARE in bilateralne povezave), so različne in ocene uspešnosti programov se z razvojem spreminjajo. Organizacija podporne mreže se tudi sčasoma spreminja, ker se spreminjajo razmere v malem gospodarstvu. Jasno je, da naj bi idealna odpora mreže uresničila vrsto lastnosti, ki so navedene v zgornji sliki 5.

Z vidika teh lastnosti bi lahko kritično ovrednotili dosedanje rezultate razvoja PMMG v Sloveniji po letu 1992. V tem času je PMMG formalno številčno hitro rastla, kar je obetalo vse boljše podporo malim podjetjem, vendar je bila PMMG dejansko le neuskladen "seštevek" členov, ki niso aktivno koordinirali svojih programov, združevali strokovne in finančne potenciale, ni se tudi enotno razvila na vseh območjih Slovenije. Partnerji dejansko niso izkoristili možnih sinergij pri povezovanju v PMMG, hkrati je razvoj mreže prizadela še reforma občinske in upravne strukture leta 1995 (dotlej je mreža temeljila na občinski organiziranosti) ter nekoliko zavrla ustanovitev MMGT leta 1997, ki je prekinila kontinuiteto v uresničevanju določenih zamisli. Slabosti so bile:

- sorazmerno zakasneli pričetek delovanja PCMG (ob koncu 1995), ki je ključna enota za koordinacijo in strokovni razvoj, nerazčiščen odnos PCMG do MGD (MMGT) in prešibki strokovni in finančni resursi za razvoj in koordinacijo mreže,
- skromna proračunska sredstva niso omogočala organizacijske izgradnje lokalne in regionalne mreže (zato ostajanje na pilotskih projektih) in hkrati sistematičnega financiranja programov storitev,
- nekateri partnerji dejansko niso aktivno sodelovali pri razvoju PMMG (npr. MEOR, zadržano sodelovanje obeh zbornic),
- ločeno delovanje PMMG in finančnih organizacij je slabilo učinkovito delovanje svetovalcev, ki niso v večji meri vplivali na ključne probleme malih podjetij, povezanih s financiranjem,
- finančno šibke občine niso mogle zagotoviti svojega deleža sredstev za večje programe na svojem območju itd.

Teritorialno se je PMMG do leta 1995 usmerjala po tedanji občinski strukturi, ki ji je ustrezala organiziranost OZS, občinskih uprav in druge institucionalne infrastrukture. Nova upravna struktura je z ločitvijo občin in upravnih enot razpršila dotedanje osebje in prekinila številne utečene programe in povezave, zlasti pri delovanju občinskih skladov. Številne nove majhne občine so ostale brez

usposobljenih svetovalcev za malo gospodarstvo, zato niso imele strokovnih znanj, razumevanja in naklonjenosti za te dejavnosti. Ob skromnih občinskih sredstvih je ob konfliktih med občinami in upravnimi enotami hitro prišlo do prekinitve kontinuitete pospeševalnih dejavnosti. Številni od teh problemov so v letu 1998 že preseženi, saj so na lokalni ravni ključni nosilci podpore že spoznali potrebo po sodelovanju in osredotočanju virov na bistvene programe.

Še večji problem je na **regionalni ravni**, saj nimamo regij kot uveljavljene upravne ravni, z določeno organizacijo in finančnimi viri, zato so regionalne oblike lahko le sporazum določenega števila občin v okvirih tradicionalnih regij. V tem primeru je zelo težko doseči sodelovanje in financiranje zahtevnejših projektov brez večjega inputa z državne ravni, ki pa je bil dosegljiv le v manjšem številu projektov (garancijski skladi, tehnološki parki).

Čeprav je Slovenija kot država sorazmerno majhna (in kot celota ne dosega potencialov, ki jih imajo močnejše pokrajine v razvitih državah EU, oziroma se štejejo kot jedro bodoče regionalne oblasti, ki se povezuje z drugimi regijami), je zaradi razdrobljenosti občin in precejšnjih razlik v gospodarski strukturi, razvitosti in smotrni razvojnih usmeritvah smiselno razmišljati o organizaciji pospeševanja na treh ravneh: **državni** (nacionalni), ki je ključna tudi za mednarodne povezave in prenos izkušenj, **regionalni**, ki je lahko izhodišče za večje, teritorialno zaokrožene projekte in za prekomejno sodelovanje, ter **lokalni**, ki pa je zaradi kritične mase višja od občinske ravni (ko gre za manjše občine) in marsikje naj bi združevala tudi dve ali več upravni enoti.

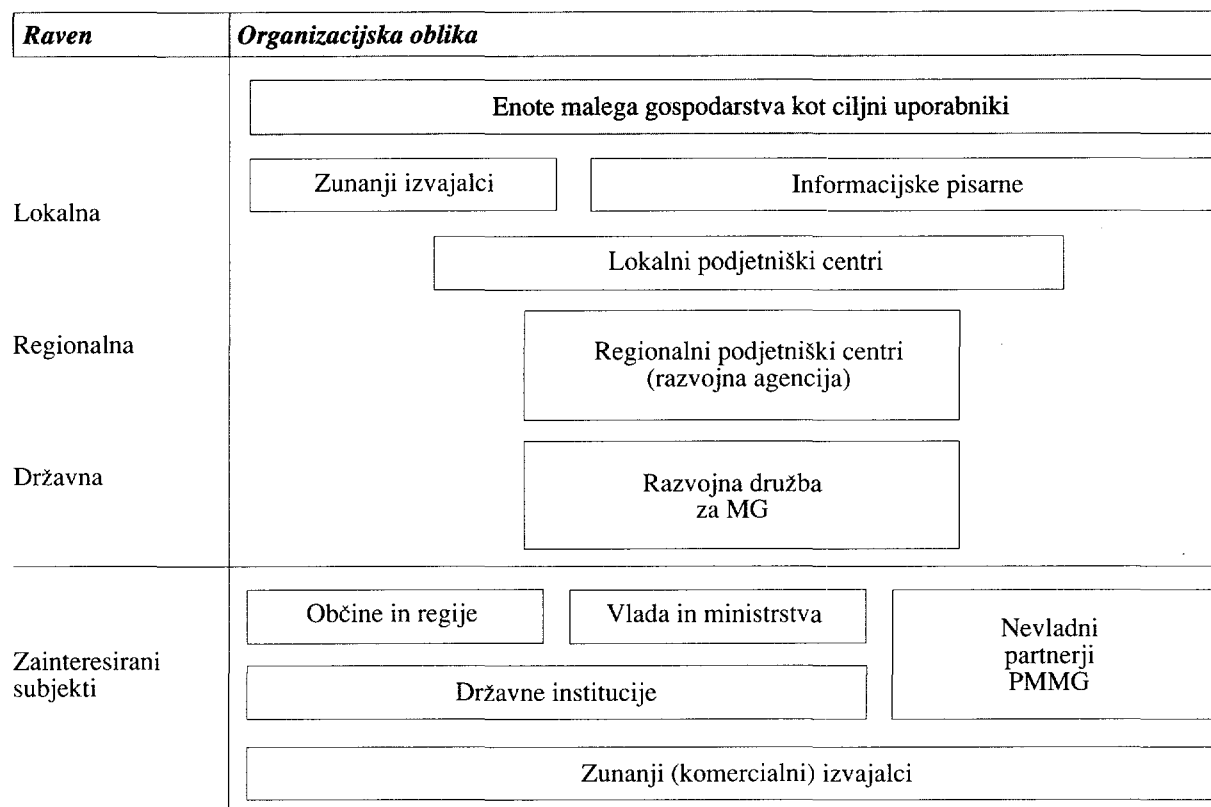
Tabela 3. Cilji pospeševanja razvoja MG na posameznih ravneh

<i>Raven pospeševanja</i>	<i>Cilji</i>
Lokalna	<ul style="list-style-type: none"><li>• neposredna podpora nastajanju novih enot MG</li><li>• animacije okolja za podjetništvo</li><li>• zaposlovanje (delovna mesta)</li><li>• razvoj lokalnega območja</li></ul>
Regionalna	<ul style="list-style-type: none"><li>• pokrivanje lokalnih potreb prebivalstva (proizvodi / storitve)</li><li>• učinkovita rast enot v MG</li><li>• tehnološki napredek, zahtevnejše tehnologije</li><li>• gospodarski razvoj regij</li></ul>
Državna	<ul style="list-style-type: none"><li>• večji projekti s sinergičnimi učinki za regijo</li><li>• prestrukturiranje gospodarstva (polnjenje vrzeli)</li><li>• promocija podjetniške kulture</li><li>• gospodarska rast in zaposlovanje</li></ul>
Mednarodna	<ul style="list-style-type: none"><li>• izvozna uspešnost in prekomejno sodelovanje regij</li><li>• vključevanje v mednarodne integracije in konkurenčnost</li><li>• prenos znanja in tehnologije</li><li>• razvoj mednarodnih kooperacij in skupnih naložb</li><li>• prekomejno regionalno sodelovanje</li><li>• enakomernejši razvoj regij</li></ul>

Navedenih ciljev ni mogoče uresničiti po naključju, temveč le v zagotavljanju skladnosti strategij, organizacije in ustreznih programov pospeševanja. Do teh ciljev ne moremo priti brez koordinacije celotne dejavnosti številnih potencialnih partnerjev PMMG, hkrati s tesnejšim povezovanjem razvoja podjetništva in razvoja lokalnih in regionalnih območij. V integriranem pristopu zato predlagamo pregledno navpično organiziranost od državne do lokalne ravni ter koordinacijo programov in resursov različnih izvajalcev podpore (v vodoravni in navpični smeri).



Slika 6. Temeljna zasnova podpornega okolja po ravneh pospeševanja v Sloveniji



Pri razvoju integrirane podpore je bistveno oblikovati ustrezne rešitve za znane klasične dileme pospeševalne mreže, ki se nanašajo na naslednja vprašanja:

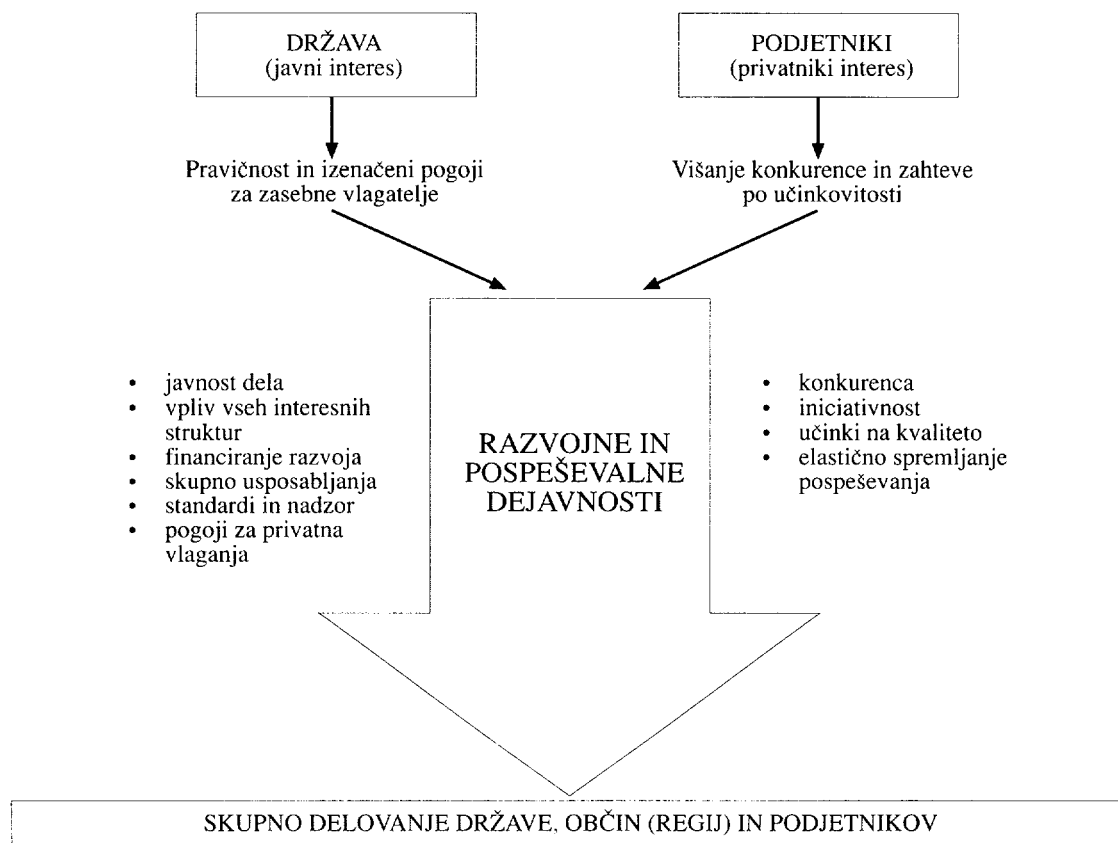
- razmerje ponudbe / izvajanja podpornih storitev s strani javnih ali privatnih organizacij, ki jih vodijo različni motivi,
- stopnje standardizacije ali razlikovanja v institucionalni podpori v vseh enotah PMMG,
- stopnje integracije vseh oblik podpore v eni organizaciji ("one-stop-shop") ali pa ponudba v več specializiranih organizacijah, ki pa so informacijsko povezane ("first-stop-shop")
- raven specializacije organizacij za mala podjetja ali odprtost za vsa podjetja,
- starost (izkušenosť in tradicija) organizacij,
- razmerje v pomenu in v ponudbi storitev na državni, nasproti regionalni ali lokalni ravni organizacij.

V slovenskih razmerah je pri tem izredno pomembna kakovostna povezava javnega in zasebnega (podjetniškega) interesa, saj je v preteklosti iniciativa pri razvoju mreže izhajala predvsem iz državnih oziroma poldržavnih institucij, sam podjetniški del poslovnih storitev pa se je razvil dokaj spontano, zaradi identificiranih potreb podjetij in napovedanih programov s strani države.

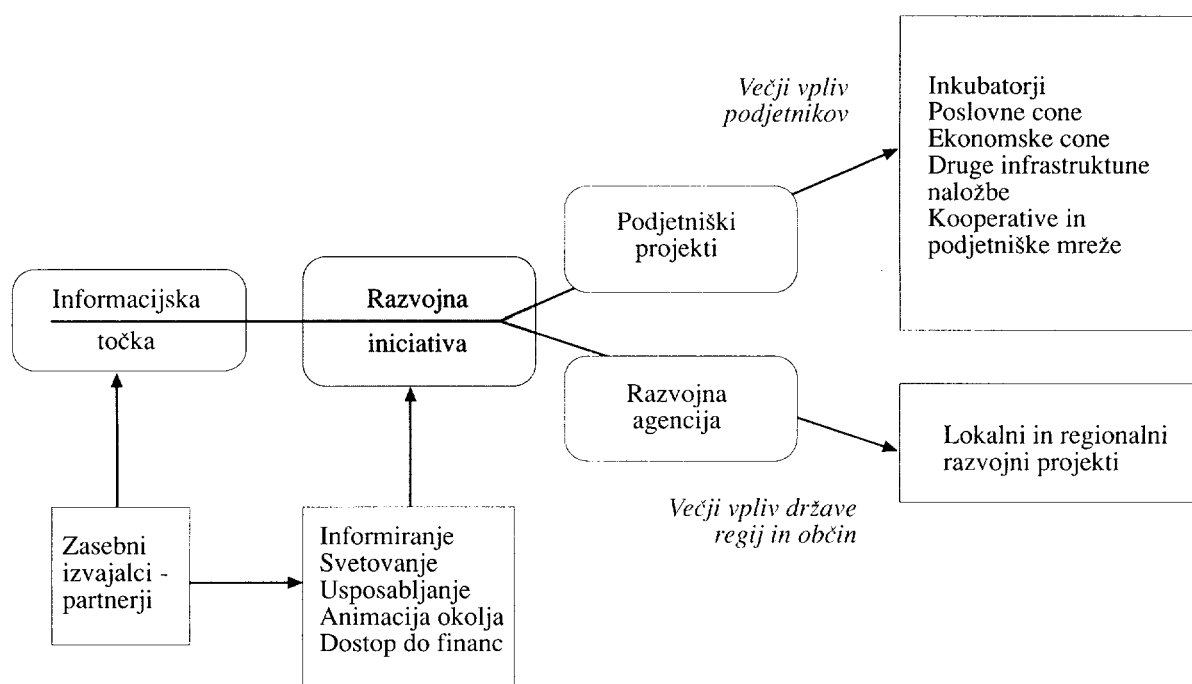
Ne glede na določen odpor do institucionalizacije pospeševanja, kjer nekateri razumejo PMMG kot dodatno, vzporedno mrežo ob sedanjih (RZZ, zbornična mreža, lokalna samouprava), gre dejansko le za razvoj bolj učinkovite organizacije, delitve dela in programov, dopolnjevanje vrzeli v organiziranosti in integracijo manjših območij, ki nimajo potrebe in potencialov za lastno organizacijo. Integrirani pristop sicer predpostavlja povezavo dveh področij delovanja: razvoja podjetništva in načrtovanja lokalnega / regionalnega razvoja. Razvoj takšnega spektra dejavnosti je lahko tudi postopen, saj se dejavnosti širijo, ko se doseže določena kvaliteta delovanja na določenem področju. Osrednja točka pri tem je **lokalna razvojna iniciativa** in njena umeščenost v slovenski prostor, saj se iz nje gradi nižja

lokalna raven (informacijska točka kot najbolj osnovni člen) ter navzgor integrirajo projekti podjetniške infrastrukture in lokalni / regionalni razvojni projekti (glej Sliko 7).

Slika 7. Smisel povezovanja javnega in privatnega interesa in resursov pri pospeševanju MG



Slika 8. Zasnova dvojnosti področij delovanja pospeševalne mreže: razvoj podjetništva in lokalni ekonomski razvoj



Od tovrstne, bolj celovite organiziranosti, s katero bi v 2-3 letih pokrili celotno območje Slovenije in zagotovili povsod vsaj izhodiščno kvaliteto podpornih storitev, pričakujemo določene učinke, ki govorijo o prednostih integriranega pristopa, čeprav ima koncept tudi potencialne slabosti, ki se jih je potrebno zavedati, da se jim bomo izognili. Prednosti vidimo predvsem:

- v načrtni izgradnji organizacijsko in vsebinsko kvalitetnega podpornega okolja, ki bo koristilo podjetnikom in potencialnim podjetnikom, lokalni (regionalni) skupnosti, državi in vlagateljem z drugih območij,
- povezovanje razpoložljivih strokovnih, materialnih in finančnih potencialov podjetniške infrastrukture in doseganje sinergij,
- partnerstvo in ne nasprotovanje med podjetniki, lokalno skupnostjo in državo pri pospeševanju razvoja določenih območij,
- projektno povezovanje večjega števila občin in drugih organizacij pri reševanju posebnih problemov in realizaciji skupnih (regionalnih) projektov,
- skupni razvoj inštrumentov, programov in podpornega okolja za kontinuirano in načrtno podporo razvoja lokalnih skupnosti in regij s strani različnih državnih resorjev,
- hiter pretok informacij med državo in lokalnimi skupnostmi,
- večja preglednost dejavnosti in možnost vrednotenja doseženih rezultatov, prednosti in pomanjkljivosti raznih dejavnosti,
- rast materialnih, strokovnih in finančnih zmožnosti podpornih organizacij in prevzemanje novih razvojnih nalog,
- oblikovanje razvojnih jeder in vse večja lokalna iniciativa, ki bo omogočila večji vpliv občanov in podjetnikov na razvoj okolja,
- učinkovitejše reševanje brezposelnosti,
- večja učinkovitost in konkurenčnost malega gospodarstva (večja usposobljenost, svetovalna podpora, informiranost, R&R dejavnost),
- manjši negativni vplivi centralizacije vseh ekonomskih dejavnosti v Sloveniji, ohranjanje številnih lokalnih / regionalnih razvojnih centrov in poseljenosti podeželja,
- boljša pripravljenost za razvojne projekte v EU, kompatibilnost z organizacijsko strukturo sosednjih držav EU,
- boljši nadzor nad doseganjem predvidenih rezultatov.

Izkušnje številnih držav kažejo, da je mogoče, da nastopajo tudi nevarnosti, ki bi zmanjšale pričakovane učinke PMMG. Koristno je, da v fazi nastajanja lokalnega in regionalnega podpornega okolja upoštevamo te nevarnosti in se jim izognemo s pravilno organizacijo ter z ustrežno tehnično podporo in prenosom izkušenj iz bolj razvitih lokalnih pospeševalnih okolij. Slabosti so mogoče zlasti:

- v togi in hitro zbirokratizirani organizacijski strukturi (premajhen vpliv podjetnikov), ki ne bo odigrala predvidenega poslanstva in ne bo dosegla sodelovanja podjetnikov in lokalnih skupnosti,
- premalo kvalitetni in usposobljeni izvajalci,
- prevelika poraba sredstev za sam obstoj / razvoj in organizacijsko delovanje podpornega okolja, premalo za neposredne programe,
- preoblikovanje podpornih centrov v centre moči na lokalni in regionalni ravni (tudi s politizacijo dejavnosti), ki ne bodo spodbujali, temveč dušili iniciativnost, vpliv na razvoj ter delovanje konkurence,
- preveč stihijska začetna zagnanost in vlaganja, ki ne bi prerasla v kvalitetne stalne dejavnosti (učinki nenačrtnosti in pomanjkanja potrebnih resursov),
- normativi in standardi s strani države, ki bi zavirali potrebno fleksibilnost glede na potrebe in specifične okoliščine na posameznih področjih,
- pomanjkanje sredstev, ki so bila predvidena (obljubljena), zastoji v financiranju,
- konflikti med potencialnimi partnerji na lokalni ali državni ravni, ki bi preprečili sodelovanje in povezovanje programov.

Dejstvo je, da vrsto teh potencialnih slabosti poznamo iz dosedanjega razvoja PMMG na posameznih območjih v Sloveniji. Številne obetavne dejavnosti so namreč sčasoma zastale zaradi pomanjkljivega financiranja, premalo usposobljenih in iniciativnih izvajalcev, prevelike naravnosti v lastno organiziranje in ne v neposredno dejavnost za podjetnike, umika partnerjev iz združevanja sredstev in strokovnih zmogljivosti, itd. Odgovori na te probleme so zlasti ustrezna finančna sredstva, zmožnost pridobivanja lokalnih sredstev, usposobljenost svetovalcev in njihove zmožnosti komuniciranja in organizacije, informacijski sistem, itd.

Pri novi zasnovi lokalne in regionalne mreže je potrebno upoštevati nekatere izkušnje obstoječih mrež partnerjev:

- neusklajenost ravni organiziranosti (nekateri so na lokalni, druge le na regionalni ravni), zato jih je težko povezati,
- različne stopnje avtonomije odločanja lokalnih / regionalnih enot, zlasti z vidika programov, strokovnih resursov, finančnih sredstev (primer: zbornični mreži),
- pomanjkanje razvojne funkcije in iniciative - razvoj novih programov, razvojnih instrumentov, usposabljanje izvajalcev,
- mikrolokacijska neusklajenosti, ki je ovira za dostop podjetnikov, saj terja več časa za obisk različnih organizacij, težave s parkiranjem itd.,
- informacijska nepovezanost, zato vsak po svoje izbira podatke o potencialnih uporabnikih,
- pomanjkljivo izobraževanje in usposabljanje izvajalcev, šibak prenos najboljših izkušenj,
- potrebe po potegovanju za različne vire sofinanciranja na državni ravni, pri tem velik obseg potrebne dokumentacije in nepovezanost raznih državnih programov,
- neenakomerna pokritost slovenskega ozemlja,
- pomanjkanje pravnih, procesnih in vsebinskih izkušenj pri razvoju infrastrukturnih projektov (podjetniške cone, inkubatorji, finančni skladi),
- neenake ciljne skupine različnih partnerjev in zato težavno usklajevanje programov itd.

Dosedanje izkušnje opozarjajo na *ključno vlogo koordinatorjev* lokalnih / regionalnih iniciativ, njihovega znanja, izkušenj in osebnih lastnosti, ter *strokovnih sodelavcev (svetovalcev)* saj so delovali v okolju z izrazito negotovostjo, nenačrtnim razvojem mreže in projektov, nezanesljivim financiranjem. Uspeh PMMG na lokalni ravni je bil izrazito odvisen od:

- osebnih lastnosti in strokovne podkovanosti nosilcev lokalne iniciative,
- razumevanje lokalnih dejavnikov za pomen lokalne razvojne koalicije in uspešnost povezovanja občinskih, upravnih, zborničnih in podjetniških resursov,
- premajhne vztrajnosti za postopen razvoj podpornih storitev po širini (kar je odvisno od razpoložljivih resursov) in globini (kar zahteva strokovni razvoj izvajalcev),
- sposobnost za pridobivanje državnih in mednarodnih sredstev in tehnične pomoči za večje projekte, kar vpliva na razpoložljive resurse, strokovni razvoj in zadovoljstvo članov mreže in njihovo privrženost za razvoj,
- (ne)fleksibilnost organizacijske strukture za vključevanje zasebnih pobud,
- zmožnosti osebne komunikacije z lokalnimi razvojnimi nosilci,
- zmožnost svetovalcev, da razvijajo svoje lokalne mreže (finančne organizacije, svetovalci, podjetniki) in vnašajo nove pobude, itd.

#### 4. POGLAVJE

### RAZVOJ SLOVENSКИH MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ IN ČLANSTVO SLOVENIJE V EVROPSKI UNIJI

Malo gospodarstvo v Sloveniji že igra odločilno vlogo pri prevzemanju odvečne delovne sile, ki nastaja kot posledica prestrukturiranja velikih podjetij. To je znan pojav v svetovnem okviru, ko mala podjetja nadomeščajo zmanjšano vlogo velikih podjetij v proizvodnji in zaposlovanju. Pričakujemo lahko, da se bodo ti procesi nadaljevali tako v Sloveniji kot v preostali Evropi.

Strateški dokument o politiki Evropske unije, Agenda 2000, v poglavju, ki se nanaša na članstvo Slovenije in prizadevanja za gospodarsko rast, zlasti s povečanjem pomena malega gospodarstva, našteva vrsto pomembnih pozitivnih in negativnih dejavnikov (glej Tabelo 4). Slabosti, ki jih navaja, je nujno treba odpraviti s strukturnimi ukrepi, ki jih je potrebno sprejeti tako na nivoju državne kot tudi regionalne politike.

Čeprav je področje malih in srednjih podjetij že po definiciji izredno dinamično, izkušnje v vseh državah Evropske unije kažejo, da je v današnjem izredno konkurenčnem okolju potrebno, da vlade aktivno podpirajo razvoj malih in srednjih podjetij.

Tabela 4. Ocena Evropske unije o pozitivnih in negativnih dejavnikih slovenskega gospodarstva

<i>Pozitivni dejavniki</i>	<i>Negativni dejavniki</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ugoden geografski položaj</li> <li>• relativno nizke plače</li> <li>• visoko kvalificirana delovna sila</li> <li>• precej dobra komunikacijska in telekomunikacijska infrastruktura</li> <li>• nizka inflacija</li> <li>• nizek proračunski primanjkljaj</li> <li>• spodbudna gospodarska rast</li> <li>• velik izvoz</li> <li>• tržna usmeritev gospodarstva</li> <li>• znatna stopnja privatiziranosti na področju malih in srednjih podjetij</li> <li>• gospodarska stabilnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedokončana reforma finančnega sistema,</li> <li>• ovire za tuje investicije,</li> <li>• počasne strukturne reforme,</li> <li>• visoke obrestne mere,</li> <li>• omejena sredstva za raziskave in razvoj ter tehnološki razvoj,</li> <li>• omejitve na področju industrije,</li> <li>• podkapitaliziranost podjetij,</li> <li>• <b>slabosti v strategiji podpiranja malih in srednjih podjetij,</b></li> <li>• omejena sredstva za varstvo okolja,</li> <li>• visoka brezposelnost,</li> <li>• togost trga delovne sile,</li> <li>• visoka stopnja sive ekonomije,</li> <li>• počasno prestrukturiranje nekaterih področij gospodarstva in velikih podjetij.</li> </ul>

Vsi, ki vodijo politiko na področju malega gospodarstva, se torej soočajo z dvema pomembnima izzivoma:

**(1) Pospešiti kvalitativno in kvantitativno rast področja malega gospodarstva z namenom, da se domača podjetja pripravijo na konkuriranje pod enakimi pogoji na enotnem evropskem trgu.** V Agendi 2000 Evropska komisija priznava Sloveniji status relativne nerazvitosti. Da bi pospešili konkurenčnost, bo DG XVI (Generalni direktorat za regionalno razvojno strategijo) prispeval precejšnjo finančno pomoč preko strukturnih in socialnih skladov Evropske unije. Poleg tega je predvideno, da bo celotno območje Slovenije opredeljeno kot "Ciljno območje 1", zaradi česar bodo možne maksimalne subvencije za investiranje.

**Za učinkovito uporabo skladov Evropske unije za regionalni razvoj so nujni ukrepi za pripravo potrebne strokovne usposobljenosti. Neizogibna je projektno usmerjena upravna infrastruktura - oboje mora biti na razpolago na lokalnem in regionalnem nivoju. Če bo Slovenija ponovila sistemsko napako, ki bi onemogočila identifikacijo, pripravo in izvedbo specifičnih programov regionalnega razvoja - preko partnerstev zasebnih in državnih organizacij - bi tvegala, da ne bo pridobila znatnih sredstev skladov, kar se je zgodilo nekaterim regijam Evropske unije. Še slabše bi bilo, če bi slabosti pri prestrukturiranju gospodarstva izpostavile slovenska mala in srednja podjetja kruti konkurenci - in s tem grožnji zaustavitve rasti.**

Glavne značilnosti regionalne razvojne politike Evropske unije in programov, ki se financirajo iz sredstev strukturnih skladov, so:

- potreba po dobro definiranih regionalnih strategijah in projektih, ki so v interesu lokalnih podjetnikov in slonijo na specifičnih potrebah podjetnikov in priložnostih,
- prevzem koncepta "subsidiarnosti", npr. prenos pooblastila za odločanje na najnižji institucionalni nivo - to vključuje decentralizacijo na nivo, ki je kar možno najbliže končnim uporabnikom,
- enoten pristop; finančna pomoč v obliki garancij za posojila ali mikrokreditnih shem, kot primer, mora biti povezana v celoto s svetovanjem podjetjem in usposabljanjem (da se zmanjša tveganje), trženjem in informiranjem (zaradi dostopa do novih tržnih možnosti), infrastrukturo (da se pospeši čas zagona, zmanjšajo režijski stroški in se podjetja lahko osredotočijo na svoje osrednje poslovne dejavnosti),
- pospeševanje nastanka in utrjevanje kvalitetnih privatnih storitev, ki morajo biti konkurenčne, usklajene z najvišjimi standardi in kot takšne lahko konkurirajo na trgih Evropske unije.

**(2) Uskladitev slovenske zakonodaje s priporočili Evropske unije za ohranitev rasti podjetij in investiranja:** priporočila Evropske komisije (Večletni program za mala in srednja podjetja v okviru Splošnega programa aktivnosti EU v korist malih in srednjih podjetij) temeljijo na upoštevanju dejstva, da so mala in srednja podjetja, sicer dinamičen vir zaposlovanja, razvoja in ustvarjanja bogastva, že po svoji naravi šibkejša in bolj dovzetna za neuspeh, zlasti v prvih letih. Relativna šibkost in ranljivost malih in srednjih podjetij izhajata prvenstveno iz petih virov:

- vse bolj kompleksno pravno, fiskalno in administrativno okolje,
- težave pri dostopu do raziskovalnih programov in pri uporabi rezultatov raziskav,
- strukturna slabost vodstvenih sposobnosti malih podjetnikov in slabo prilagojeni programi usposabljanja,
- težave zaradi zamujanja plačil in pri pridobivanju finančnih sredstev po sprejemljivi ceni,
- ovire pri dostopu do trga proizvodov in storitev.

Da bi dosegli maksimalni prispevek malih in srednjih podjetij k razvoju, sta cilja strateške politike Skupnosti, ki temelji na dveh povezanih programih, na Integriranem programu za mala in srednja podjetja in na Večletnem programu za mala in srednja podjetja, naslednja:

- spodbujati okolje, ki je spodbudno za razvoj malih in srednjih podjetij v Evropski uniji,
- izboljšati konkurenčnost evropskih malih in srednjih podjetij in spodbujati njihovo evropeizacijo in internacionalizacijo.

Ukrepi Skupnosti postavljajo naslednje prioritete:

- a) administrativna poenostavitev upravnega in regulativnega okolja za podjetja,
- b) informiranje
- c) usposabljanje in razvoj podjetniške podpore za posebne ciljne skupine: brezposelni, mladi, ženske, invalidi itd.

- d) inovacije in transfer tehnologij
- e) okolje
- f) evropeizacija in internacionalizacija, zlasti z boljšimi informacijskimi storitvami na vsem območju Evropske unije
- g) finančno okolje
- h) svetovanje in vodenje politike

Da bi uresničevali razvojno politiko v skladu z gornjima točkama, moramo izrecno poudariti pomen vključitve pristojnosti več različnih slovenskih ministrstev in institucij, ki urejajo področje razvoja malih podjetij, regionalnega/lokalnega razvoja, industrijskega razvoja, zaposlovanja in delovne sile, inovacij, znanosti in tehnologije, kmetijstva, šolstva, Gospodarske zbornice in Obrtne zbornice itd. .

Evropska komisija v svojem večletnem programu<sup>1</sup> tudi jasno opredeljuje vlogo mreže Euro Info Centrov in ostalih delujočih mrež Evropske komisije (kot npr. BC-NET, BRE, SCAN,...). Euro Info Centri naj bi z močnimi povezavami z ostalimi mrežami Evropske komisije, s povezavami z ostalimi direkcijami Evropske komisije, s povezavami z nacionalnimi in regionalnimi partnerji ter poslovnimi servisi igrali vlogo "First-Stop-Shop" a za vse evropske programe in imeli pomembno vlogo pri internacionalizaciji in evropeanizaciji dejavnosti malih in srednjih podjetij.

Vsaka od teh institucij že deluje v skladu s svojo specifično vlogo in pristojnostjo ter programi in instrumenti, ki so v neposrednem interesu malih in srednjih podjetij. Ko bo prišlo do aktivnosti na regionalnem in lokalnem nivoju, bi se morali vsi institucionalni partnerji v državi, ki je tako majhna kot Slovenija, usmeriti v to, da bi uporabili iste infrastrukturne mreže (lokalne oziroma regionalne pospeševalne centre) in človeške potenciale (osebje v teh centrih, privatne svetovalce). Uporaba pospeševalne mreže za malo gospodarstvo omogoča minimalne režijske stroške programov (stroške za infrastrukturo, promocijske stroške, stroške vodenja in nadziranja, učenja in izpopolnjevanja) in aktiviranje dodatnih lokalnih finančnih virov, tako občin kot privatnih investitorjev.

Ta razlog bo postal še močnejši, kajti vse več programov - npr. za inovacije, financiranje malih in srednjih podjetij in rizični kapital, informiranje, kmetijstvo in turizem, obrt itd.- in veliko več sredstev bo Sloveniji na razpolago po vstopu v Evropsko unijo.

## **NOVI TRENDI V POLITIKI RAZVOJA MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ**

Tabela 5 predstavlja pregled sedanjega / planiranega novega razvoja strategij za podjetja po področjih in državah za obdobje od julija 1996 do aprila 1997. Na nove ukrepe ali programe bi morali gledati kot na širitev obstoječih okvirov razvojne politike za mala in srednja podjetja. V nekaterih državah, kot na primer v *Liechtensteinu*, *Švici*, *Islandiji* in v določeni meri *Veliki Britaniji*, lahko razvojne politike za mala in srednja podjetja štejemo bolj za sestavne elemente splošne gospodarske politike kot pa vodenje selektivne ali usmerjene politike. V drugih državah, recimo v *Belgiji* ali *Nemčiji*, zvezna oblast pooblašča regionalne oblasti, da vodijo selektivno politiko v korist malih in srednjih podjetij. Zaradi kompleksnosti in različnosti regionalnih strategij za mala in srednja podjetja, so razvojni trendi, prikazani v tabeli, omejeni predvsem na nacionalne in zvezne strategije.

---

<sup>1</sup>Third Multiannual Programme for SMEs in the EU (1997-2000)

Tabela 5. Izvršeni in planirani nacionalni ukrepi po področjih in državah, 1996-1997

Država	Poslovno okolje	Finančno okolje		Internacionalizacija in informiranje		Delovna sila, usposabljanje in inovacije	
	Administrativne obremenitve	Zamude pri plačilu	Finance	Internacionalizacija	Informiranje	Delovna sila	Inovacije
Avstrija	X		X	X		X	X
Belgija	X		X	X		X	
Nemčija	X		X	X	X		X
Danska	X		X	X	X	X	X
Finska	X		X	X	X	X	X
Francija	X	X	X	X	X	X	X
Grčija			X	X	X	X	X
Islandija			X	X		X	
Irska	X	X	X	X	X	X	X
Italija	X	X	X	X	X	X	X
Liechtenstein	Samo splošne gospodarske strategije; ni direktnih podpornih ukrepov za MG						
Luksemburg	X		X	X		X	X
Nizozemska	X		X	X	X		X
Norveška			X		X	X	X
Portugalska	X		X	X	X	X	X
Španija	X		X	X	X	X	X
Švedska	X			X	X	X	X
Švica	X		X	X		X	X
V. Britanija	X	X			X	X	X

Vir: ENSR, 1997. Opomba: X - pomeni izveden ali načrtovan ukrep.

### Poslovno okolje

Razvojni ukrepi in politika, ki poskušajo izboljšati poslovno okolje, so namenjeni predvsem poenostavitvi administrativnih postopkov. Ta razvoj obsega spremembo, zmanjšanje ali ukinitve obstoječih administrativnih postopkov, ki so povezani s poslovanjem (zakonsko urejene revizije, računovodske in statistične zahteve), združitev centrov in koncentracija stikov na enem mestu (npr. "one-stop shops") in več reform/sprememb davčnega sistema (npr. znižanje davčnih stopenj v korist malih in srednjih podjetij ali poenostavitev davčnih napovedi).

### Finančno okolje: plačilna nedisciplina in financiranje začetnikov

Samo nekaj držav je sprejelo ukrepe za odpravo problemov, ki so povezani s plačilno nedisciplino - to je problem, ki prizadene zlasti mala in srednja podjetja. Ukrepi zadevajo zamude s plačili s strani državnih oblasti, zaračunavanje obresti za neplačane zneske in pospešene tožbe za hitro izterjavo dolga. Pri financiranju začetnikov je mnogo držav razširilo portfelj podpore, zlasti z novimi kreditnimi linijami, subvencioniranimi posojili in s tem povezanimi nadomestili za stroške in zmanjšanja pri prispevkih za socialno zavarovanje

### Druga finančna pomoč

Poleg finančne pomoči začetnikom so vpeljali več raznih novih ukrepov, da bi utrdili finančno pomoč malim in srednjim podjetjem. Ti ukrepi so najpogosteje vezani na specifična področja ali poslovne



dejavnosti in torej niso na razpolago vsem malim in srednjim podjetjem. Novi instrumenti, ki so na razpolago malim in srednjim podjetjem, vključujejo nadomestila, subvencije in garancije za posojila. Poleg tega je bil precejšen trud vložen v izboljšanje dostopa malih in srednjih podjetij do rizičnega kapitala.

### **Inovacije ter raziskave in razvoj**

Novi ukrepi, ki so usmerjeni v pospeševanje inovacij, raziskav in razvoja v malih in srednjih podjetjih, vključujejo razne vrste finančnih pomoči (npr. formiranje novih linij rizičnega kapitala ali skladov za soudeležbo), davčne olajšave in subvencije za plače osebju, ki se zaposli pri raziskavah in razvoju (predvsem diplomanti in osebje z doktorati), stimuliranje sodelovanja z raziskovalnimi centri, univerzami in drugimi podjetji, specializirano usposabljanje za inovativne podjetnike in širjenje novih tehnologij.

### **Internacionalizacija**

Praktično vse države so izvajale več strateških iniciativ, ki so bile namenjene razvijanju internacionalizacije njihovih malih in srednjih podjetij, predvsem s pospeševanjem izvoza, ob posvečanju posebne pozornosti številnim rastočim tržiščem v Latinski Ameriki in vzhodni Evropi. Ukrepi vključujejo finančno pomoč v obliki garancij, kratkoročnih posojil in specifičnega usposabljanja in svetovanja.

### **Informacije**

Večina evropskih vlad je uporabila strateške iniciative, ki so bile namenjene lažjemu splošnemu dostopu malih in srednjih podjetij do informacij. Novi ukrepi so osredotočeni predvsem na centraliziranje virov informacij v centrih, kjer je vse na razpolago na enem mestu ("one-stop-shops"), bodisi fizično, na lokalnem nivoju, ali preko Interneta.

### **Delovna mesta**

Večina evropskih držav je uporabila dodatne ukrepe za spodbujanje odpiranja novih delovnih mest v malih in srednjih podjetjih. Uporabljeni instrumenti so bili osredotočeni na fleksibilne izbire pri predpisih o trgu delovne sile, oprostitvev plačila davka ob zaposlovanju novih kadrov, znižanje prispevkov za socialno zavarovanje in tečaje usposabljanja za posebne skupine.

## **ORGANIZACIJA POSPEŠEVANJA RAZVOJA MALEGA GOSPODARSTVA V SLOVENIJI**

V prvem delu smo opredelili sestavine pospeševanja razvoja MG, dosedanje izkušnje v Sloveniji ter nekatere izkušnje iz EU in drugih državah, ki so koristne za razpravo o slovenski zasnovi pospeševanja. Na teh podlagah je projektna skupina zasnovala naslednji strokovni predlog za organizacijsko strukturo integriranega pristopa k podjetniškemu in lokalnemu gospodarskemu razvoju.

### **1. POGLAVJE CILJI PODPORNE MREŽE ZA MALO GOSPODARSTVO**

Za razvoj malega gospodarstva so poleg primernih makroekonomskih ukrepov vlade, stabilnega gospodarskega, pravnega in političnega sistema, pomembni tudi ukrepi na podjetniški ravni, s katerimi spodbujamo nastajanje in razvoj novih podjetniških enot. Cilji podporne mreže v tej točki so skladni s cilji slovenske Strategije razvoja malega gospodarstva (1996):

- spodbuditi nadaljnje nastajanje novih podjetniških enot,
- pospešiti rast obstoječih enot in s tem pridobiti nova delovna mesta,
- zagotoviti večjo učinkovitost malih podjetij in njihovo konkurenčnost v evropskih okvirih,
- podpreti podjetnike z vrsto storitev oziroma programov podpore v točkah, kjer srečujejo probleme in nimajo zadostnih znanj in izkušenj,
- spodbuditi povezovanje podjetnikov v podjetniške mreže zaradi uresničevanja zahtevnejših ciljev v razvoju tehnologije, novih trgov, zlasti v izvozu,
- povezati podjetnike z lokalnimi razvojnimi dejavnostmi zaradi lokalnega / regionalnega razvoja,
- zmanjšati delež neuspešnih podjetij in omiliti gospodarske in socialne posledice neuspešnih podjetniških zamisli itd.

PMMG pri tem ni izključno omejena le na obstoječa mala podjetja, saj sega s promocijo podjetništva v fazo animacije Slovencev za razmišljanje o poslovnih priložnostih pred samo ustanovitvijo podjetja, hkrati pa lahko s spodbujanjem notranjega podjetništva posega tudi v prestrukturiranje večjih podjetij.

Cilji države pri uveljavljanju integriranega koncepta so poleg neposrednih ciljev mreže seveda:

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• združiti ob skupni razvojni politiki vse državne in nevladne partnerje z njihovimi programi, s čimer bi dosegli večjo osredotočenost sredstev na prioritete ciljne skupine,</li><li>• zagotoviti s tem hkrati večjo preglednost in učinkovitost uporabe proračunskih sredstev ter pritegniti več sredstev prebivalstva, podjetij in finančnih organizacij za razvoj MG,</li><li>• uveljaviti v večji meri koncept samoiniciative, podjetniškega opiranja na lastne zmožnosti, namesto pasivnega pričakovanja državne podpore,</li><li>• pripraviti slovensko gospodarstvo za večji konkurenčni pritisk EU, hkrati pa za uporabo novih možnosti strukturnih skladov in neposrednega podjetniškega povezovanja.</li></ul> |
|---|

## **2. POGLAVJE PRISTOP IN SODELOVANJE NA DRŽAVNI RAVNI**

Zaradi relativne majhnosti Slovenije se na državni ravni oblikujejo številne naloge pospeševalnega razvoja malega gospodarstva.

### **Politika razvoja malega gospodarstva**

V EU imajo države sicer različno urejene pristojnosti na področju malega gospodarstva. Tudi Slovenija je imela daljše obdobje samostojno Ministrstvo za MG, ki je spodbudilo razmišljanje o bolj celoviti organizaciji pospeševanja in pričelo oblikovati Sklad za razvoj MG in PCMG, hkrati z iniciativami za podjetniško infrastrukturo (inkubatorji, lokalni skladi za financiranje MG) ter ustvarjanje normativnih okvirov. Področje MG se je kasneje vključilo v MGD, kjer zaradi socialno in politično bolj odmevnih problemov prestrukturiranja večjih podjetij in njihovega lastninjenja ni bilo deležno takšne pozornosti. Okoliščine so se spremenile s ponovnim oblikovanjem MMGT.

V Sloveniji je torej MMGT resorno ministrstvo, ki naj bi zagotovilo oblikovanje politike razvoja MG in usmerjalo bistvene pospeševalne aktivnosti na državni ravni preko svojih strokovnih teles. Tako naj bi pri oblikovanju in uresničevanju politike razvoja MG to ministrstvo sodelovalo:

- z vrsto drugih ministrstev, ki pomembno vplivajo na pogoje poslovanja malih podjetij oziroma na razvoj in animiranje podjetniške kulture in potenciala v Sloveniji,
- z nevladnimi organizacijami, ki predstavljajo interese MG (GZS, Združenje podjetnikov Slovenije, OZS) in so bistven partner pri oblikovanju inštrumentov te politike,
- s strokovnimi ustanovami, ki so se oblikovale ob ministrstvu za načrtovanje in uresničenje razvoja MG: PCMG, Sklad za razvoj MG, Urad za promocijo Slovenije in tuja vlaganja,
- z lokalnimi oziroma regionalnimi institucijami, kjer gre za posebne probleme MG na posameznih področjih,
- z drugimi strokovnimi in interesnimi organizacijami, ki se ukvarjajo s področjem MG.

Na področju MG so ključne funkcije MMGT zato:

- oblikovanje strategije razvoja MG in operativne politike pospeševanja njegovega razvoja,
- predlaganje primernih zakonskih in podzakonskih rešitev, ki bodo upoštevale posebnosti in probleme MG,
- določanje potrebnih proračunskih sredstev za pospeševanje MG in izvajanje tehničnih postopkov razpisov programov / projektov pospeševanja, v sodelovanju s PCMG,
- povezovanje s tujimi državnimi institucijami na področju MG in uporaba njihovih izkušenj v Sloveniji,
- dogovarjanje o tuji tehnični pomoči na področju MG itd.,
- promocija podjetništva in podjetniške kulture v Sloveniji.

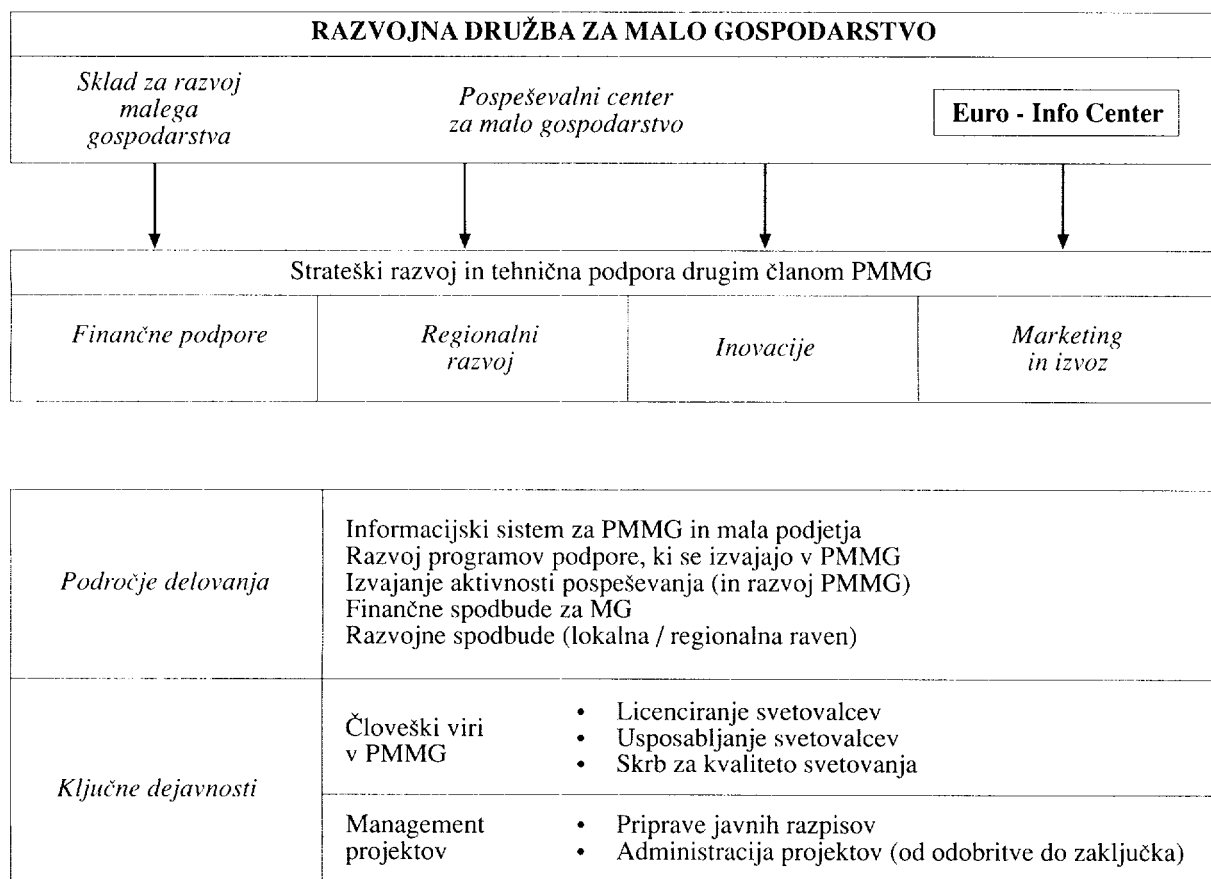
Na teh področjih je aktualno zlasti vprašanje Zakona o pospeševanju razvoja MG, poenostavitev upravnih postopkov, uvajanje davka na dodano vrednost, uveljavljanje davčnih spodbud za zaposlovanje, naložbe v novo tehnologijo, razvoj novih konceptov lokalnega / regionalnega razvoja (in razvoj PMMG) in učinki približevanja EU. Več pozornosti bi moralo MMGT nameniti politiki in razvojnim ukrepom v drugih ministrstvih, ki včasih ne upoštevajo posebnih učinkov na mala podjetja (večji poudarek deregulaciji), zlasti pri finančnem ministrstvu.

Za MGMT je bistveno, da se po strokovni plati v večji meri poveže s PCMG ter z analitskimi in raziskovalnimi organizacijami (ZMAR, univerzi), hkrati pa se strokovno okrepi za delo na svojem področju. Če sprejema Strategijo razvoja malega gospodarstva (1996) kot izhodišče za svoje delo, bi moralo sistematično razvijati dejavnosti na predvidenih področjih dolgoročnega razvoja MG. Bistvena naloga bi bila zagotavljanje ustreznega deleža proračunskih sredstev za pospeševanje MG in povezovanje z ostalimi ministrstvi pri združevanju resursov za skupne dejavnosti. V letu 1998 je MGMT že doseglo nekaj večji delež proračunskih sredstev.

### **Razvojna družba za malo gospodarstvo**

V preteklosti je bil zamišljen PCMG kot strokovna ustanova, ki bi skrbela za razvoj PMMG, SMG kot osrednja finančna organizacija, kot pomembna dejavnost pa se je oblikoval Euro Info Center (EIC) v okviru PCMG. V razvoju so imele te organizacije svoje uspehe in neuspehe. Zaradi bolj celovite podpore malim podjetjem predlagamo, da se te ustanove združijo v Razvojno družbo za malo gospodarstvo (RDMG) kot enotno strokovno ustanovo.

Slika 9. Organizacijska shema Razvojne družbe za malo gospodarstvo



V RDMG se združijo v eni ustanovi (predvidoma javni zavod) celotne razvojne in koordinacijske naloge za področje malega gospodarstva. Naloge RDMG bi bile:

*1. Strateški razvoj pospeševanja MG:*

- razvoj in uvajanje novih podpornih storitev in instrumentov (orodij) pospeševanja s sodelovanjem strokovnjakov iz vse Slovenije
- sodelovanje z mednarodnimi centri za razvoj malega gospodarstva in prenos znanja in izkušenj iz tujine (predvsem preko Euro Info Centra)
- promocija podjetništva in podjetniške kulture v Sloveniji

*2. Organizacijska (institucionalna) podpora za razvoj PMMG:*

- tehnična pomoč nastajajočim in obstoječim lokalnim / regionalnim podjetniškim centrom
- iniciativa za nastajanje centrov oziroma za delo članov PMMG na območjih brez centrov
- organiziranje izobraževanja in usposabljanja osebja v mreži
- licenciranje in spremljanje razvoja kakovosti svetovalcev
- koordinacija razvoja informacijskega sistema za MG kot orodja za delovanje celotne PMMG

*3. Management nekaterih skupnih projektov / programov:*

- koordinacija programov / projektov med partnerji PMMG
- priprava javnih razpisov za skupno dogovorjene programe / projekte oziroma za dejavnosti, ki se izvajajo preko RDMG s financiranjem MMGT

*4. Analiza razvoja MG in predlogi vladi in partnerjem PMMG za strategijo in politiko razvoja MG:*

- sistematično dolgoročno spremljanje razvoja MG in usmerjanje raziskav določenih problemov malih podjetij
- posredovanje stališč MG oziroma strokovnjakov v PMMG o problemih MG (zastopanje interesov MG skupaj s partnerji PMMG)
- predlogi potrebnih ukrepov na državni ravni.

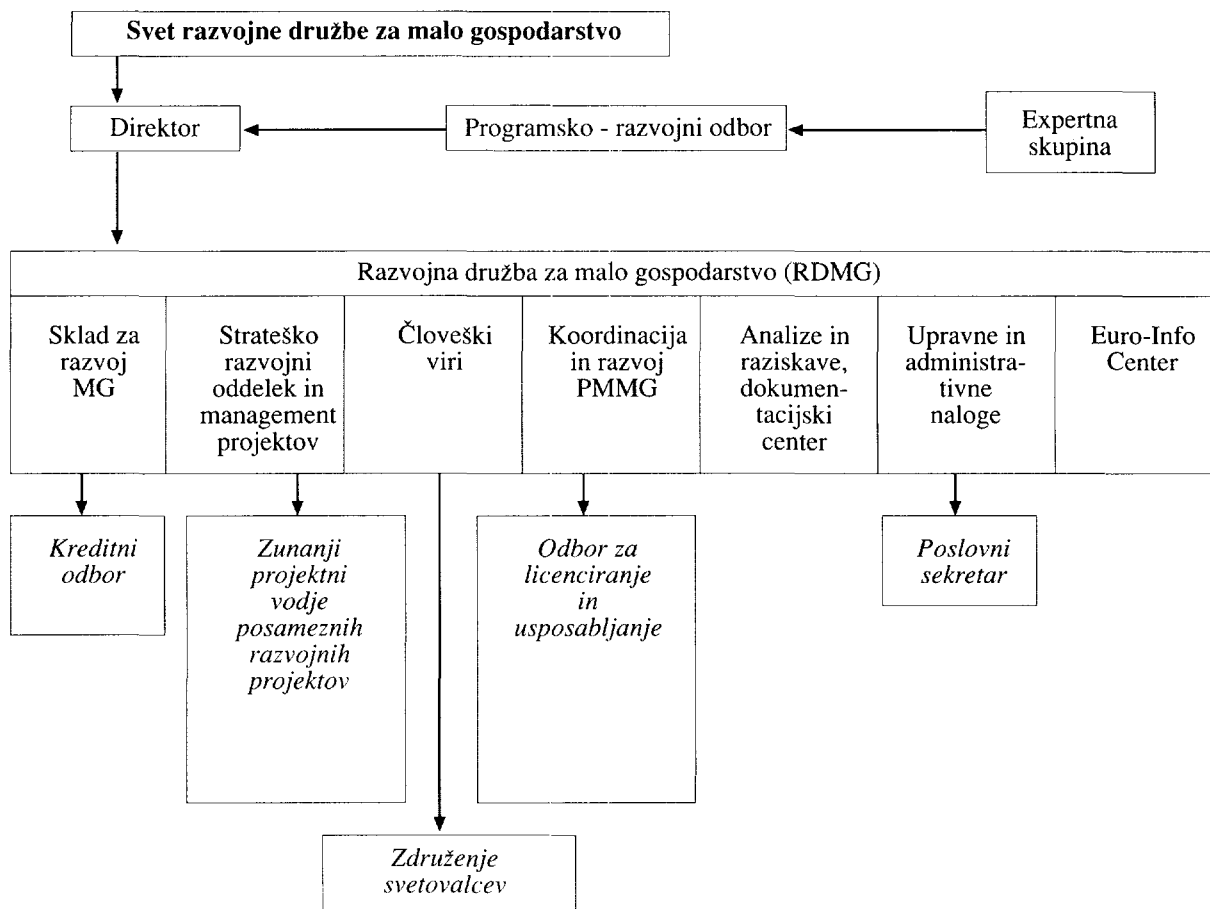
RDMG bi tako predstavljala **strokovno jedro PMMG** (s svojim osebjem, strokovnjaki v okviru PMMG in z drugimi raziskovalci in strokovnjaki v Sloveniji), ki bi združevalo resurse za analize, strateški razvoj in upravljanje / koordiniranje PMMG.

Argumenti za združitev sklada in sedanjega PCMG v enotno RDMG so:

- zmanjšanje števila institucij in možni prihranki pri splošnih upravnih stroških,
- kadrovske okrepitve RDMG in boljši izkoristek strokovnega znanja in zmožnosti osebja RDMG glede na neenakomerni obseg dela obeh institucij med letom,
- bolj celovito pokrivanje potreb MG (povezava med finančno podporo in "mehkimi" storitvami) in s tem boljši status svetovalcev nasproti podjetnikom,
- preprostejše usklajevanje programov pospeševanja obeh ustanov,
- močnejši partner ostalim ministrstvom in zbornicam za vključevanje dodatnih nalog in podporo vsem programom, ki se nanašajo na malo gospodarstvo.

Notranja organizacijska shema RDMG je lahko fleksibilna, vsekakor pa bi moralo osebje pokrivati določene naloge, ki smo jih navedli. Pri svojem delu bi se morala RDMG opirati na različne oblike vključevanja zaposlenih in zunanjih sodelavcev. Možna organizacijska shema za razpravo je naslednja (glej Sliko 10 na naslednji strani).

Slika 10. Skica možne organizacijske strukture Razvojne družbe za malo gospodarstvo



RDMG bi lahko sledila koncepciji PCMG, da je v okviru določenih **sekcij** povezala zainteresirane strokovne sodelavce iz lokalnih / regionalnih centrov, svetovalnih in drugih organizacij ter partnerjev PMMG in sicer bi lahko imel:

- *združenje (sekcija) svetovalcev za MG*, kjer bi svetovalci reševali nekatera strokovna, razvojna vprašanja in morebitne spore (v povezavi z uveljavljanjem kodeksa svetovalnega dela),
- *sekcija za finančne podpore* bi povezovala sodelavce, ki se ukvarjajo s strokovnimi vprašanji različnih oblik financiranja MG (skladi, poslovne banke, zavarovalnice, tvegani kapital),
- *sekcija za podjetniško infrastrukturo*, ki bi zajela inkubatorje, tehnološke centre, podjetniške cone itd.,
- *sekcija za promocijo podjetništva*, ki bi zajela vrsto promocijskih dejavnosti, od različnih sejmov, predstavitev MG, publikacije, predstavitve v medijih,
- *SPIM* (Slovenska podjetniška inovacijska mreža), ki povezuje inovatorje, zlasti pri njihovih predstavitev doma in v tujini itd.

RDMG bi lahko v okviru teh sekcij ali združenj spodbudila še oblikovanje nekaterih *interesnih povezav oziroma podjetniških mrež*, npr. združenje družinskih podjetij, sekcijo žensk podjetnic, združenje organizacij za podjetniško izobraževanje in usposabljanje, konzorcij slovenskih organizacij (za nastop na mednarodnih tenderjih) itd. Za učinkovito vsebinsko delo RDMG je zelo pomembna organizacija *programsko-razvojnega odbora*, ki bi povezal strokovnjake za MG in predstavnike interesnih skupin in organizacij in omogočil bolj neposredno opozarjanje na probleme podjetnikov, na potrebe izpolnitve dejavnosti PMMG, na šibkosti v teritorialnem pokrivanju mreže. Ta odbor bi se opiral na

*ekspertno skupino*, ki bi vključevala vse posameznike, ki lahko na različnih ravneh prispevajo k vsebini delovanja RDMG in celotne PMMG. S temi oblikami bi si RDMG zagotovil dotok inovativnih zamisli o podpornih storitvah, izmenjavo izkušenj, pokrivanje različnih področij promocije podjetništva itd. Odbor in ekspertna skupina bi lahko učinkovito pokrila tudi strokovno plat vključevanja programov partnerjev v delo PMMG, saj vanju zlahka vključimo tudi strokovnjake z vseh ostalih področij.

Zaradi proračunskih omejitev in omejenih strokovnih virov bi se morala RDMG poleg lastnega osebja, ki bi moralo vsaj administrativno - tehnično zajemati vsa ta področja dela, opirati na **zunanje sodelavce** kot vodje projektov ali nosilce nalog v skrajšanem delovnem času, deloma tudi na **strokovne organizacije** kot nosilce razvojnih projektov. S tem bi lažje vključila strokovnjake z raznovrstnim znanjem, se opirala na njihove izkušnje, hkrati jih tudi spodbujala k bolj temeljitemu strokovnemu delu, saj bi jim omogočila promocijo doma in v mednarodnem sodelovanju. Lahko bi v večji meri uporabila njihove tehnične vire in s tem prihranila pri lastni opremi.

Za sprejemanje RDMG v podjetniški skupnosti bi morali zagotoviti močnejšo prisotnost podjetniških združenj v Svetu RDMG, v programsko - razvojnem svetu ter v bolj tekoči komunikaciji in koordinaciji dejavnosti s temi združenji pri letnem načrtovanju dela RDMG.

Statusno bi morala imeti RDMG, sicer po zasnovi neprofitno naravnani javni zavod, strokovno neodvisnost od ustanovitelja, Vlade RS oziroma MMGT kot resornega ministrstva in drugih državnih partnerjev PMMG, zato pa tudi neposredno odgovornost za strokovno kvaliteto, dosežke pri pospeševanju MG in učinkovitost uporabe proračunskih sredstev.

To pomeni, da naj bi načrtovanje dela v RDMG potekalo:

- na podlagi **Strategije** razvoja malega gospodarstva v Sloveniji kot temeljne koncepcije,
- z upoštevanjem analiz razvoja MG in dosežkov PMMG v prejšnjem obdobju naj bi RDMG pripravila **poslovni načrt** svojih dejavnosti za 3-5 letno razdobje, v katerem bi zagotovila koordinacijo programov podpore z drugimi partnerji,
- vsako leto bi RDMG predlagala Svetu **delovni načrt** in **finančni načrt** kot del priprave proračuna,
- za posamezne projekte bi uvedli koncept **projektnega managementa**, s strokovno pripravo projekta (terms of reference), razpisa za izvajalce, izbiro izvajalcev in vodij projekta na podlagi projektne predloga izvajalcev in proračuna, nato pa zagotovili spremljanje projektov (po potrebi tudi projektni svet, če ne bi te naloge opravil sam Svet RDMG),
- posamezne sekcije bi morale predložiti svoj **sekcijski delovni in finančni načrt**, če bi računale na finančno in strokovno podporo RDMG itd.

Projektne vodje bi lahko bili iz vrst osebja RDMG, strokovnjaki iz enot v okviru PMMG, ki imajo ustrezne reference (znanje, izkušnje, organizacijske zmožnosti) ali drugi strokovnjaki iz Slovenije ali tudi tujine. Za vse sekcije bi morali predvideti:

- vodjo sekcije
- nosilca administrativno - tehničnih opravil (iz vrst osebja RDMG ali kakšne druge organizacije v PMMG),
- nosilce posameznih dejavnosti iz letnega delovnega načrta.

Hkrati je za vse dejavnosti RDMG bistvena *organizacija spremljanja izvajanja ter tekoča in zaključna evalvacija dosežkov*. RDMG bi morala uporabiti tudi možnost strokovne evalvacije s strani neodvisnega strokovnjaka ali pogodbeno angažirane strokovne organizacije.

Mednarodno sodelovanje vseh oddelkov in sekcij v RDMG bi moralo tehnično potekati preko določene kontaktne točke v RDMG zaradi preglednosti, zbiranja dokumentacije itd. Predvidevamo, da bi to bil Euro-Info Center.

Za delovanje RDMG je ključna vsebinska in tehnična izvedba **informativnega sistema**, ki bi moral vključiti:

- lastni input informacij: o razpisih, dejavnostih RDMG in drugih partnerjev PMMG, lokalnih / regionalnih podjetniških centrov, sekcij (od delovnih načrtov, razpisanih dejavnosti, poročil o delu itd),
- dostop do informacijskih sistemov partnerjev (po dogovorjenih kriterijih in pogojih) za člane PMMG in podjetnike,
- dostop do mednarodnih dejavnosti Euro Info Centra,
- dostop do nekaterih informacijskih virov na Internetu in
- periodične publikacije (Informator RDMG, EIC Novice) o dejavnosti, morda tudi občasne publikacije dokumentov RDMG, raziskav in analiz MG,
- neposredna komunikacija osebja RDMG z lokalnimi in regionalnimi podjetniškimi centri, partnerji, podjetniki, podjetniškimi združenji itd.

## **Vloga EIC - Euro Info Centra v strategiji razvoja PMMG**

### *2.3.1: Naloga in dejavnosti EIC*

Ključna naloga mreže EIC-jev, ki vključuje trenutno 251 centrov, delujočih v državah EU, Centralni in Vzhodni Evropi in Mediteranskih državah, je pospeševanje in podpiranje "evropeizacije" malih in srednjih podjetij: npr. pomoč malim in srednjim podjetjem, da se razvijajo izven domačih tržišč, iskanje komercialnih, strateških, tehnoloških in finančnih partnerjev v EU.

EIC-ji igrajo vlogo "one-stop-shop" (to je: centrov, kjer je vse na razpolago na enem mestu) med malimi in srednjim podjetji in EU, EU mrežami ter nacionalnimi institucijami in podpornimi programi.

Razpoložljivost EIC-ja, ki dobro funkcionira, je zlasti pomembna za slovenska mala in srednja podjetja, kajti majhno domače tržišče poudarja potrebo po močni izvozni usmerjenosti. To od malih podjetij zahteva, da se morajo biti sposobna soočiti s pritiski velike konkurence na enotnem evropskem trgu preko osnovanja mreže poslovnih partnerjev EU.

Euro Info (Korespondenčni) Center v Sloveniji deluje v okviru PCMG in je bil ustanovljen v dogovoru z Vlado RS ter Evropsko Komisijo - DGXXIII. Že v naslednjem letu Euro Info Center postaja polnopravni član mreže Euro Info Centrov, kar mu bo omogočilo dodatne ugodnosti (finančno podporo EC-DGXXIII, več možnosti sodelovanja v programih oz. projektih EU in v odločitvenih procesih DGXXIII) kot tudi obveznosti, predvsem v smislu uvajanja storitev za posamezna specialistična področja EU. EC-DGXXIII kontinuirano ocenjuje delo posameznega Euro Info Centra kot tudi sposobnost izvrševanja obveznosti krovne organizacije do Euro Info Centra v smislu zagotavljanja pogojev za nemoteno delo.

Generalni Direktorat XXIII, ki vodi mrežo Euro Info Centrov, zagotavlja članom mreže:

- specializirane tečaje usposabljanja za zaposlene v Euro Info Centrih;
- možnost sodelovanja v specialističnih, ekspertnih in/ali delovnih skupinah za posamezna specialistična področja EU;
- letne konference in ostala delovna srečanja, ki zagotavljajo izmenjavo najboljših izkušenj med Euro



Info Centri;

- ustrezna informacijska orodja, baze podatkov ipd.;
- informacijski in promocijski material;
- dokumente Evropske Komisije, ki zadevajo mala in srednja podjetja in politiko malih in srednjih podjetij itd.

Euro Info Centri ne delujejo le kot informacijski centri, ampak tudi kot poslovni centri, katerih osnovne naloge so:

1. Informiranje
2. Svetovanje za specialistična področja EU
3. Organiziranje oz. sodelovanje pri organizaciji poslovnih srečanj
4. Nudjenje pomoči pri vključevanju v programe oz. projekte EU

Pri izbiri nosilnih programov je potrebno poudariti, da:

- nekateri programi izhajajo že iz pogodbenih obveznosti iz naslova članstva v mreži Euro Info Centrov,
- je izbira posameznih programov odvisna od potreb uporabnikov kot tudi prioriteta izvajanja posameznih programov,
- je delno izbira programov odvisna tudi od morebitne specializacije Euro Info Centra.

V zadnjem času je postalo očitno, da mora Euro Info Center v Centralni in Vzhodni Evropi izpolniti naslednje obveznosti:

1. obveznosti Euro Info Centra do EC - DGXXIII in mreže Euro Info Centrov
2. obveznosti Euro Info Centra do vladnih institucij in/ali projektov v zvezi s pridruževanjem Slovenije Evropski Uniji
3. obveznosti Euro Info Centra do malih in srednjih podjetij ter ostalih uporabnikov

Podrobneje so storitve EIC razvidne iz tabelaričnega prikaza.

Storitve/programi EIC - tabelaričen prikaz

Št	Program/Storitev	Značilnosti
1.	Informiranje: a) generalistično	<p>V okviru Euro Info Centra je možno pridobiti:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• splošne informacije o EU, Komisiji EU in ostalih pomembnejših institucijah ali kontaktnih naslovih,</li><li>• informacije o zakonodaji EU, davčni politiki, statistiki, varovanju okolja, ekonomski in monetarni politiki, tehničnih standardih, izobraževanju,</li><li>• informacije o programih in projektih EU,</li><li>• poslovne informacije (potencialni poslovni partnerji, poslovna srečanja, sejmi, konference).</li></ul> <p>Euro Info Center pridobiva informacije preko mreže Euro Info Centrov ter preko ostalih domačih in tujih informacijskih virov. Informiranje uporabnikov poteka preko različnih medijev, javnih predstavitev ali preko osebnih kontaktov. Gradivo, ki prihaja v Euro Info Center iz Evropske Komisije ali od drugih naših partnerjev pa je na ogled v Euro Info Centru - Dokumentacijskem centru.</p> <p><b>Uporabniki:</b> vladne institucije, gospodarske družbe, s.p. in obrtniki, študenti, PMMG</p> <p><b>Glavni partnerji:</b> EIC mreža, ostali informacijski viri</p>

	b) specialistično	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zahteva se dodana vrednost - torej interpretacija informacij v obliki svetovanja ali izdelave projekta</li> <li>• uvajanje specialističnih oz. tematskih ur/dnevov v prostorih Euro Info Centra, kjer predvidevamo angažiranje posameznih svetovalcev - specialistov za posamezna področja svetovanja, ki bodo na željo uporabnikov občasno svetovali v prostorih EIC</li> <li>• tudi EIC se bo specializiral za posamezna področja EU, kar mu bo omogočilo dvig kvalitete storitev</li> </ul> <p><b>Uporabniki:</b> gospodarske družbe, s.p. in obrtniki  <b>Glavni partnerji:</b> EIC mreža, PMMG</p>
2.	Borza ponudb in povpraševanj	<p>Preko EIC mreže so dosegljive ponudbe in povpraševanja tujih partnerjev; seveda pa velja tudi obratno: naša podjetja imajo možnost preko EIC mreže poslati svojo ponudbo.</p> <p><b>Uporabniki:</b> gospodarske družbe, s.p. in obrtniki  <b>Glavni partnerji:</b> EIC mreža, ostali informacijski viri, PMMG</p>
3.	Storitve dokumentacijskega centra	<p>V dokumentacijskem centru je na voljo veliko različnih vrst gradiv (knjižno, neknjižno) na različnih medijih (Internet, CDs, knjižnični sistemi). Uporabniki si gradivo, ki je na voljo v večih izvodih lahko tudi izposodijo.</p> <p><b>Uporabniki:</b> vladne institucije, gospodarske družbe, s.p. in obrtniki, študenti, PMMG  <b>Glavni partnerji:</b> EIC mreža, Knjižnice in INDOK centri, ostali informacijski viri</p>
4.	Vključevanje v EU programe kot npr.: (so)organizacija poslovnih in ostalih srečanj (Interprise, VISA, Interlignum, IBEX, ISPO,...)	<p>Euro Info Center redno (so)organizira mednarodna poslovna srečanja skupaj z ostalimi partnerji iz EU, Centralne in Vzhodne Evrope ali Mediteranskih držav.</p> <p><b>Uporabniki:</b> gospodarske družbe, s.p. in obrtniki, občasno tudi PMMG  <b>Glavni partnerji:</b> EIC mreža, PMMG</p>
5.	Uvajanje programov EU	<p>Postopki prijav na programe EU zahtevajo strokovno usposobljenost oz. specifično znanje, zato predvidevamo v prihodnje prenos ustreznega znanja najprej do PMMG, preko njih pa tudi na ostale uporabnike - predvsem mala in srednja podjetja.</p> <p><b>Uporabniki:</b> gospodarske družbe, s.p. in obrtniki, PMMG  <b>Glavni partnerji:</b> EIC mreža, PMMG, vladne institucije - predvsem Ministrstva</p>
6.	Založništvo	<p>Ena izmed bodočih storitev EIC bo tudi izdajanje, v slovenski jezik, prevedenih pomembnejših publikacij EU</p> <p><b>Uporabniki:</b> gospodarske družbe, s.p. in obrtniki, občasno tudi PMMG  <b>Glavni partnerji:</b> EIC mreža, PMMG, GV</p>
7.	Izobraževanje	<p>Predvsem so tu mišljeni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• izobraževalni programi, namenjeni PMMG oz. svetovalcem, ki bi se želeli dodatno specializirati za posamezna področja EU, za informacijskega posrednika ipd.</li> <li>• izobraževalni programi za iskanje po domačih in tujih knjižničnih sistemih</li> </ul> <p><b>Uporabniki:</b> predvsem PMMG  <b>Glavni partnerji:</b> EIC mreža, informacijski viri</p>

### *2.3.2. Strateška vloga EIC v okviru pospeševalne mreže za malo gospodarstvo*

Vloga Euro info centra kot "vrat v Evropo" bo postala zelo pomembna glede na bližajoče se članstvo v EU.

EICC (v prihodnosti EIC), RPC-ji, LPC-ji in svetovalci morajo tesno sodelovati v povezanem sistemu in si morajo na *celotnem ozemlju* Slovenije vzajemno prizadevati, da bi povečali in izvedli naslednje strateške sinergije:

1. EIC je bistveni element v strategiji mreže in "image-u" na mednarodnem kot tudi domačem nivoju, saj pospešuje doseganje naslednjih ciljev PCMG in institucionalnih partnerjev:
  - *Biti "one-stop-shop"* (to je: center, kjer je vse na razpolago na enem mestu) za vse programe in iniciative EU; s tem dopolnjuje isto funkcijo lokalnih in regionalnih podjetniških centrov. Rezultat je *"trženje storitev" in večja povezanost informacij in podpore* (npr. podjetniki, ki bi se zanimali za financiranje, bi dobili nasvet o programih EU, ki so na voljo, o slovenskih razpisih in obratno), kar omogoča večjo razpoznavnost. Na tak način je mogoče navezati stik in nuditi storitve več - in vedno bolj uspešnim malim in srednjim podjetjem;
  - *Ključni instrument v rokah svetovalcev za trženje* - bolj na splošno, vseh svetovalcev za malo gospodarstvo z licenco v okviru pospeševalne mreže za malo gospodarstvo. Slovenska mala in srednja podjetja in slovenske institucije, ki ta mala in srednja podjetja podpirajo, sicer brez EIC nikoli ne bi mogli dobiti tako stroškovno učinkovitih in hitrih informacij v zvezi z mednarodnim trženjem v takšnem obsegu, tehnično najnovejših orodij informacijske družbe in ne bi imeli priložnosti za usposabljanje, dostop do najbolj uspešnih primerov v praksi, mednarodnih srečanj itd.
2. Obratno pa je pospeševalna mreža za malo gospodarstvo koristna za povečanje dostopnosti in vpliva EIC in tako tudi za povečanje konkurenčnosti in mednarodne usposobljenosti Slovenije v okviru enotnega evropskega trga. EIC ima koristi od naslednjih sinergij, ki jih mora razvijati v okviru svojih odnosov s pospeševalno mrežo za malo gospodarstvo:
  - *Povečanje števila malih in srednjih podjetij, s katerimi so navezani stiki in so jim nudene storitve.* Dejavnosti LPC-jev, RPC-jev in njihovih svetovalcev (zlasti tistih, ki so specializirani za področje trženja) EIC-ju omogočajo, da pride do več podjetnikov, kar je posledica "lažjega dostopa", ki je dosežen zaradi: popolnega pokrivanja celotnega ozemlja Slovenije, sodelovanja v informacijskem sistemu pospeševalne mreže za malo gospodarstvo. Posledica partnerstva s pospeševalno mrežo za malo gospodarstvo je torej lahko močna okrepitev vpliva EIC na slovensko gospodarstvo: kar nikoli ne bi bilo mogoče doseči samo v prostorih EIC Ljubljana.
  - *Povečanje kvalitete zagotovljenih storitev.* Vključitev v sistem pospeševalne mreže za malo gospodarstvo omogoča koriščenje izkušenj osebja in svetovalcev z licenco, delo katerih je redno nadzorovano in se izpopolnjuje preko iniciativ za permanentno učenje in izpopolnjevanje s strani Razvojnne družbe za malo gospodarstvo.
  - *Priložnost, da se podpora s strani EIC poveže v celoto z drugimi oblikami podpore malim in srednjim podjetjem* (npr. svetovanje in nasveti s strani PCMG-jevih partnerjev, finančna pomoč, ki jo dajejo lokalne skupnosti - in v prihodnosti Strukturni skladi). To se odraža v nižjih režijskih stroških in dodatnih virih dohodka in znanja: za EIC-je, kot tudi za LPC-je, RPC-je in svetovalce.
  - *Podpora pri ustanavljanju tujih malih in srednjih podjetij v Sloveniji.* Tuja mala in srednja podjetja bi lahko koristila iste svetovalne storitve in podporo (iskanje partnerjev, izbira lokacije, sodelovanje z lokalnimi skupnostmi, industrijske cone, banke, sindikati), kar postajajo storitve, ki jih slovenskim podjetnikom standardno nudijo RPC-ji in LPC-ji.

### ***Sodelovanje s slovenskim Uradom za gospodarsko promocijo in tuje investicije (TIPO)***

Naloga slovenskega Urada za gospodarsko promocijo in tuje investicije je, da podpira razvijanje mednarodnega sodelovanja slovenskega gospodarstva. Vloga Urada se bo precej povečala po vključitvi Sloveniji v EU, saj bo število zagotovljenih iniciativ EU za investicije iz naslova Strukturnih skladov precejšnje<sup>2</sup>, tako kot je bilo to na Irskem, v Španiji, Portugalskem itd.

Aktivnosti Urada se bodo izvajale na osnovi dveh glavnih smernic:

- iskanje tujih klientov - direktnih investitorjev in zagotovitev pomoči pri ustanavljanju podjetij ("nove naložbe" ali skupna vlaganja). Za to je potrebna sposobnost, da se partnerji poiščejo in se jim nato pomaga pri pogajanjih v zvezi z investicijo: izbira lokacij, vodenje pogajanj z lokalnimi in centralnimi oblastmi, sindikati, bankami, lokalnimi svetovalci itd.

Programi za pospeševanje tujih investicij morajo vsebovati močno regionalno komponento, pri čemer morajo upoštevati obstoječe partnerske povezave med slovenskimi in tujimi malimi in srednjimi podjetji, specifične regionalne priložnosti, razpoložljivost lokalnih iniciativ in prostore z infrastrukturo itd. To zahteva zelo temeljito regionalno osnovo za programe pospeševanja.

- slovenskim podjetjem pomagati, da se razvijajo na mednarodnem nivoju, pri iskanju tujih partnerjev, udeležbi na razstavah v tujini, pri razvijanju podizvajalstva s tujimi partnerji.

Sinergija med slovenskim Uradom za gospodarsko promocijo in tuje investicije ter pospeševalno mrežo za malo gospodarstvo - Euro Info Centrom, RPC-ji in LPC-ji, svetovalci mreže, partnerji mreže se nanaša na naslednja področja storitev:

- definiranje in izvajanje strategij integriranega regionalnega razvoja in programov, kjer je promocija tujih investicij pomembna komponenta;
- razvijanje skupne infrastrukture za industrijo: poslovne in industrijske cone. Evropska mala in srednja podjetja - in sicer italijanska in nemška - dajejo velik pomen industrijskim prostorom, ki so na razpolago po nizki ceni, pripravljeni za uporabo in s popolno infrastrukturo;
- iskanje partnerjev;
- udeležba na mednarodnih sejmih, srečanjih, razstavah itd.;
- razvijanje programov in centrov za sklepanje pogodb s tujimi podizvajalci na področju industrije;
- individualni nasveti podjetjem, katere specialistični svetovalci z licenco, ki delajo v okviru pospeševalne mreže za malo gospodarstvo, dajejo kot pomoč pri ustanavljanju mešanih podjetij s tujimi partnerji in se pri tem poslužujejo programa PHARE JOPP. To se nanaša na faze poslovnega planiranja, ustanovitev podjetja (podpora vključuje pravno pomoč, logistiko, obdavčitev itd.), usposabljanje lokalnih kadrov v začetni fazi;
- pri slovenskih svetovalcih razvijati sposobnosti in znanja za mednarodno trženje ;
- priprava baz podatkov o razpoložljivih industrijskih prostorih;
- baze podatkov o vodilnih slovenskih malih in srednjih podjetjih.

### ***Sodelovanje z ostalimi partnerji v Sloveniji***

EIC v vlogi "first-stop-shop" a za evropske programe bo navezoval stike tudi z vsemi ostalimi institucijami in mrežami ali sistemi, ki izvajajo aktivnosti s področja EU oz. priprav Slovenije na vstop v EU (npr. Služba Vlade RS za evropske zadeve, Evropski Dokumentacijski Center ipd.). Zelo pomembno pa je tudi, da naveže poslovne odnose tudi z vsemi nacionalnimi koordinatorji evropskih programov kot tudi z izobraževalnimi ustanovami zaradi vključevanja predmetov o EU v njihove izobraževalne programe.

---

<sup>2</sup>Agenda 2000 za celotno Slovenijo predvideva, da bo postala regija "Cilja 1": to je področje, kjer veljajo ustrezne najvišje neto subvencije

### Podporne storitve na državni ravni

RDMG bi morala imeti informacijski dostop do vseh programov in projektov vseh partnerjev PMMG, ki se nanašajo na malo gospodarstvo, predvsem pa bi morala koordinirati, spremljati, nadzorovati in vrednotiti naslednje dejavnosti, iz tabele 6.

Tabela 6. Dejavnosti pri temeljnih podpornih storitvah na državni ravni

<i>Področje</i>	<i>Naloge Razvojne družbe za malo gospodarstvo</i>	<i>Nosilec</i>
Informiranje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sodelovanje pri razvoju informacijskega sistema za malo gospodarstvo, strategija razvoja in koordinacija</li> <li>• letni delovni in finančni načrt za informiranje</li> <li>• določitev standardov informacijske opreme za LPC / RPC (oprema, usposobljenost osebja)</li> <li>• dostop do informacijskega sistema partnerjev - dogovor o kriterijih in pogojih, tehnične rešitve</li> <li>• koordinacija zbiranja podatkov in dokumentov za Internet strani ter nadzor nad vnašanjem podatkov v informacijski sistem in nad njegovo uporabo</li> <li>• vnos podatkov v informacijski sistem</li> <li>• urejanje spletnih strani RDMG na WWW in koordinacija</li> <li>• analiza mednarodnih baz podatkov za mala podjetja, priporočila za njihovo uporabo</li> <li>• povezava z evropsko mrežo EuroInfo centrov in ostalimi mrežami EU</li> </ul>	<p>Euro Info Center (EIC), razvojna projektna skupina</p> <p>EIC</p> <p>EIC, razvojna projektna skupina</p> <p>EIC, razvojna projektna skupina</p> <p>EIC</p> <p>nosilci posameznih podatkov oz. vsebinskih sklopov</p> <p>EIC</p> <p>EIC</p> <p>EIC</p>
Izobraževanje in usposabljanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oblikovanje strategije podjetniškega izobraževanja in usposabljanja v Sloveniji</li> <li>• letni delovni in finančni načrt podpore usposabljanju</li> <li>• evidentiranje potreb malih podjetij po izobraževanju in usposabljanju</li> <li>• evidentiranje potreb osebja PMMG po usposabljanju</li> <li>• razpisi za razvoj ustreznih programov izobraževanja in usposabljanja</li> <li>• določanje standardov za izvajalce programov</li> <li>• vodenje dokumentacije o usposobljenih (akreditiranih) izvajalcih</li> </ul>	<p>Človeški viri</p> <p>Človeški viri</p> <p>Človeški viri,</p> <p>Združenje svetovalcev Adm. sektor Zunanji strokovnjaki</p> <p>Človeški viri Adm. sektor,</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• razpisi za izvedbo usposabljanja in izbor izvajalcev posameznih programov</li> <li>• spremljanje in evalvacija izvedbe programov</li> <li>• pobude za izboljšanje programov</li> <li>• soorganizacija zahtevnih oblik usposabljanja svetovalcev (zlasti v tujini)</li> <li>• promocija podjetniških vsebin v rednih programih izobraževanja</li> </ul>	<p>Človeški viri</p> <p>Človeški viri Človeški viri, Združenje svetovalcev</p> <p>Človeški viri</p>
Svetovanje in usmerjanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oblikovanje strategije PMMG na področju svetovanja malim podjetjem</li> <li>• letni delovni in finančni načrt subvencij za svetovanje</li> <li>• opredelitev področij svetovanja in določitev standardov / kriterijev za licenciranje svetovalcev</li> <li>• razpisi programov svetovanja (skupaj s partnerji PMMG) in izbira izvajalcev</li> <li>• licenciranje svetovalcev</li> <li>• spremljanje izvajanja svetovanja, evalvacija učinkov in predlogi za izboljšanje kvalitete</li> <li>• povezovanje s tujimi združenji svetovalcev</li> <li>• publiciranje svetovalnih priročnikov in drugih gradiv</li> <li>• promocija svetovalcev doma in v tujini</li> <li>• povezovanje svetovalcev v konzorcij za sodelovanje na mednarodnih razpisih</li> <li>• obravnavanje pritožb in spornih vprašanj pri svetovanju</li> <li>• razvoj računalniških svetovalnih orodij</li> </ul>	<p>Človeški viri, Združenje svetovalcev Človeški viri</p> <p>Človeški viri, Odbor za licenciranje Človeški viri, Adm. sektor Odbor za licenciranje Človeški viri, Združenje svetovalcev Združenje svetovalcev Človeški viri</p> <p>Človeški viri Združenje svetovalcev</p> <p>Združenje svetovalcev</p> <p>Odbor za licenciranje Projektne skupine</p>
Financiranje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategija financiranja MG in letni finančni načrt Sklada</li> <li>• razvoj novih finančnih instrumentov</li> <li>• spremljanje pilotske aplikacije novih instrumentov, evalvacija rezultatov in predlogi za izboljšave</li> <li>• izmenjava izkušenj med vodji lokalnih / regionalnih skladov</li> <li>• tehnična pomoč pri uvajanju novih instrumentov in organizacijskih oblik na finančnem področju</li> <li>• razpisi za posojila, garancije in druge oblike financiranja iz Sklada RS</li> <li>• izbira projektov, ki prejmejo sredstva</li> <li>• zagotavljanje dodatnih sredstev za Sklad</li> <li>• dogovarjanje s finančnimi organizacijami (banke, lokalni skladi) o sodelovanju pri financiranju MG</li> <li>• spremljanje rezultatov odobrenih finančnih sredstev in drugih oblik podpore</li> <li>• intervencija v primeru pričakovanih težav pri prejemnikih sredstev, prestrukturiranja in sanacije</li> <li>• povezovanje s tujimi finančnimi organizacijami in prenos njihovih izkušenj</li> </ul>	<p>Sklad</p> <p>Sklad, Finančna sekcija, projektne skupine</p> <p>Sklad Finančna sekcija Finančna sekcija, svetovalci</p> <p>Sklad, Adm. sektor Kreditni odbor Sklad Sklad</p> <p>Sklad, svetovalci</p> <p>Sklad, svetovalci</p> <p>Finančna sekcija</p>

Promocija podjetništva	<ul style="list-style-type: none"><li>• oblikovanje strategije promocije</li><li>• letni delovni in finančni načrt promocijskih akcij</li><li>• razpis promocijskih projektov in izbira izvajalcev posameznih projektov</li><li>• spremljanje promocijskih akcij, evalvacija in predlogi za izboljšave</li><li>• publiciranje promocijskih gradiv</li><li>• izdajanje Informatorja RDMG</li></ul>	RDMG Sekcija za promocijo Sekcija za promocijo, Adm. sektor Sekcija za promocijo  Vodje projektov Adm. sektor in urednik
------------------------	---	---

Jedro dejavnosti RDMG se ne nanaša neposredno na delo / storitve za mala podjetja, temveč na strateški razvoj storitev ter PMMG in na evalvacijo programov. S samimi podjetji / podjetniki dejansko delajo podjetniški centri na lokalni in regionalni ravni, ki uporabljajo razvojne rezultate RDMG.

### 3. POGLAVJE

#### PRISTOP IN SODELOVANJE NA REGIONALNI RAVNI

##### Malo gospodarstvo in regionalni razvoj

Malo gospodarstvo ima širok spekter razvojnih učinkov. Pomembno je zaradi spreminjanja gospodarske strukture, zadovoljevanja potreb lokalnega prebivalstva, celostnega razvoja, reševanja demografskih problemov, brezposelnosti, povečevanja iniciativnosti posameznih območij, prekomejnega sodelovanja ipd. Takšna vloga malega gospodarstva zahteva integralni pristop pri organiziranju in izvajanju aktivnosti za njegov hitrejši razvoj.

Integralni pristop pomeni strnitev in povezovanje potencialov na področju razvoja potrebnih orodij in programov, zagotavljanju virov financiranja ter izvajanju podpornih aktivnosti. Takšen pristop je najlažje udejaniti na regionalni ravni pod pogojem, da obstaja potrebna kritična masa uporabnikov tako oblikovane ponudbe in če je okolje sposobno preseči slabosti "sektorskega" delovanja iz državne ravni.

Integralni pristop je težje uresničljiv na lokalni ravni zaradi majhne kritične mase uporabnikov in razvojne odvisnosti od širšega prostora (regije, pokrajine). Zahtevnejši razvojni programi se praviloma oblikujejo za širše območje, ki ima skupne razvojne probleme. V večini teh programov ima malo gospodarstvo vidno vlogo zaradi svojega poslanstva in dinamike, ki jo vnaša v razvojna prizadevanja.

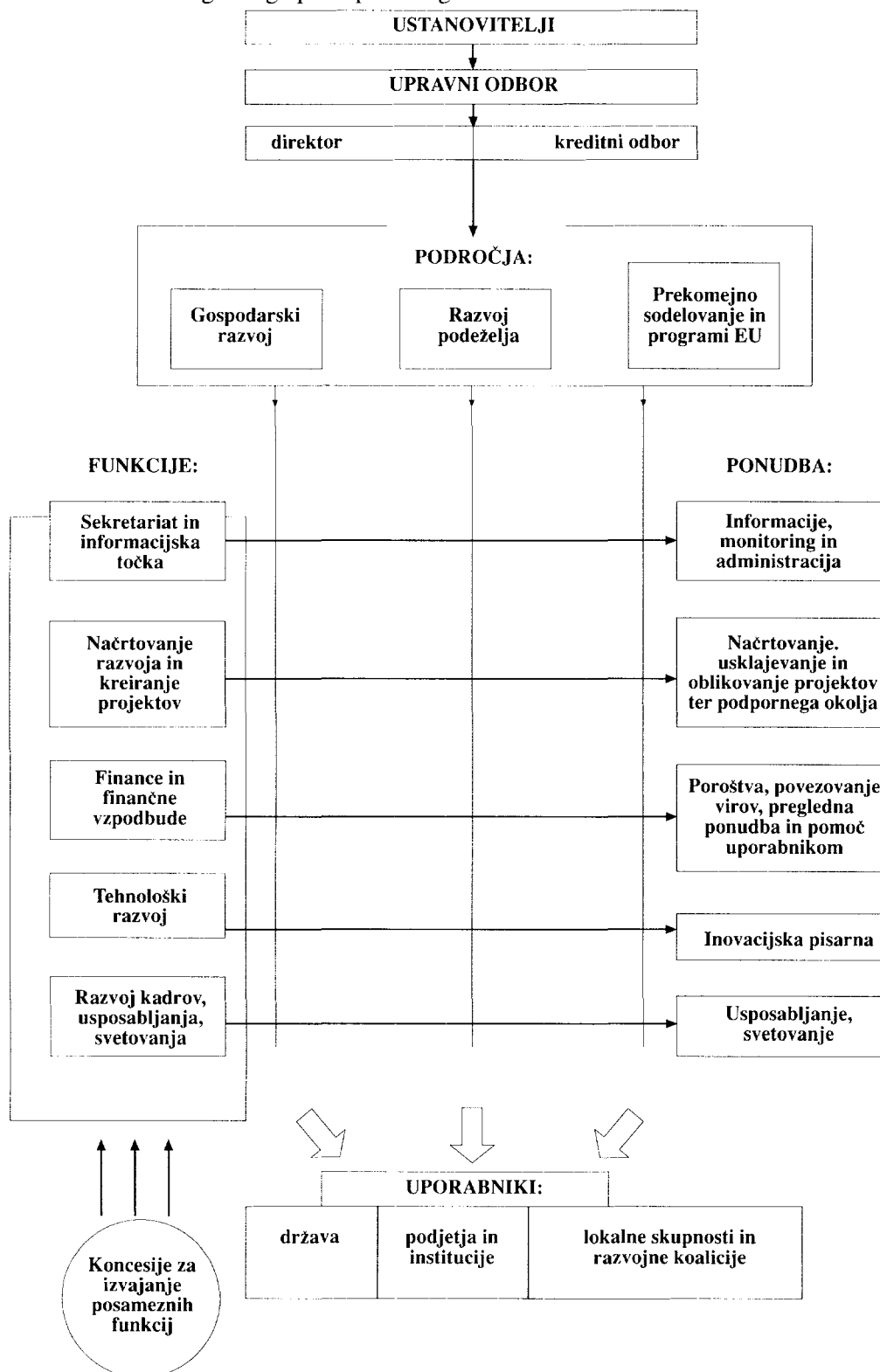
Na državni ravni je integralni pristop težje uresničljiv zaradi različnih političnih interesov in problemov pri preseganju "sektorskih" pristopov ter pristojnosti posameznih ministrstev. Z ustanovitvijo Razvojne družbe za malo gospodarstvo bi se ti problemi nekoliko zmanjšali. Posamezna območja in bodoče regije bi dobile enega sogovornika pri pripravi in usklajevanju aktivnosti za pospeševanje razvoja malega gospodarstva. Pospeševanje razvoja malega gospodarstva bo pomemben dejavnik širših razvojnih prizadevanj, ki jih sedaj ovira dejstvo, da nimamo oblikovanih regij. To je ovira tudi za intenzivnejše prekomejno sodelovanje, saj glede organiziranosti nismo primerljivi z območji sosednjih držav, s katerimi oblikujemo in izvajamo skupne razvojne programe.

Vedno večje razlike med razvitostjo posameznih območij v Sloveniji kažejo na potrebo, da država vzpodbudi iniciativnost posameznih območij in jim pomaga pri njihovem razvoju (pomoč za samopomoč). Ključna dejavnika za razvoj sta inovativnost in podjetništvo. Temu je treba dodati organiziranost, da se vzpodbudi hitrejši razvoj. K razlogom za organiziranost na regionalni ravni je treba prišteti številne majhne občine, ki težko skrbijo za lasten razvoj, relief in druge specifičnosti posameznih območij, ki kažejo na to, da je takšen pristop v Sloveniji potreben.

Organiziranost in vsebina dela

Predlagani integralni pristop je treba razumeti kot odprt model, ki se prilagaja specifičnim potrebam posameznih območij. Pri tem naj ohranja tiste skupne značilnosti (upravljanje, vodenje, del poslovnih funkcij), ki bodo omogočile funkcioniranje celotnega sistema od lokalne do nacionalne ravni in preglednost aktivnosti.

Slika 11: Možen način integralnega pristopa na regionalni ravni





Na regionalni ravni gre za neprofitno dejavnost. Ustanovitelji so država, lokalne skupnosti in zbornice, ki omogočijo javnost dela ter vpliv različnih interesnih skupin (naravovarstveniki, kulturniki, strokovna javnost ...) na sprejemanje odločitev. Izvajajo program aktivnosti, ki predstavlja operacionalizacijo "razvojnega programa" določenega območja. V posamezne projekte se vključujejo podjetja, posamezniki in različne institucije na podlagi svojega interesa v prid doseganju skupno zastavljenih ciljev (povezovanje javnega in privatnega interesa).

Področja delovanja se določijo glede na specifične posameznega območja s tem, da je v ospredju gospodarski razvoj in razvoj malega gospodarstva. Za izvajanje programov (projektov) se organizirajo strokovne "funkcije", ki delujejo povezano in predstavljajo zanesljivo izvajalsko strukturo (strokovno, profesionalno, s prilagodljivimi zmogljivostmi). Za izvajanje posameznih "funkcij" ali povečanje njihovih kapacitet se podelijo koncesije izvajalcem iz okolja.

Ponudba na regionalni ravni je primerljiva na vseh območjih, s tem, da se prilagaja potrebam okolja preko "področij delovanja" in prilagajanjem kapacitet dejanskim potrebam uporabnikov. Podporno okolje oblikuje skupno ponudbo, ki je ciljno naravnana, podprta s strani partnerskih institucij in skupno promovirana. Rezultati se merijo in stimulirajo njihovo izboljševanje.

#### Normativi in standardi

Z vidika malega gospodarstva se na regionalni ravni oblikuje ponudba podpornega okolja, ki je naravnana na podjetja s potencialom rasti, za izboljšanje njihove konkurenčnosti in povezovanje podjetij za učinkovitejša tržna nastopa izven regije. Pri tem je pomembno sodelovanje malih podjetij s srednjimi in velikimi podjetji v regiji in izven nje.

Druga dimenzija pospeševalnih aktivnosti za malo gospodarstvo je lokalni in regionalni razvoj. Aktivnosti bodo odvisne od tega, ali gre za gospodarsko razvito ali manj razvito območje in s kakšnimi problemi se je treba spopasti (brezposelnost, prestrukturiranje, demografski problemi), da bi obravnavano območje dobilo razvojni impulz. Predvideno je, da bo razvitih dovolj programov in orodij na nacionalni ravni, da se bo z njihovo pravilno izbiro in uporabo lahko podporno okolje učinkovito odzvalo v različnih situacijah.

V nadaljevanju navajamo osnovne pogoje in kriterije, ki jim je treba zadostiti, da bi bile aktivnosti pospeševanja razvoja malega gospodarstva na regionalni ravni učinkovite.

- Definiranje območja s specifičnimi razvojnimi problemi, s pripravljenostjo na povezovanje za reševanje teh problemov, najmanj 100.000 prebivalci, najmanj 4.000 enotami malega gospodarstva in vsaj dvema lokalnima razvojnima koalicijama (iniciativama)
- Priprava strategije regionalnega razvoja s posebnim poudarkom na vprašanjih in problemih malega gospodarstva. Opredelitev razvojnih prioritet in programov ter njihova potrditev s strani partnerjev v podpornem okolju.
- Poslovni načrt za izvajanje aktivnosti na regionalni ravni je podprt vsaj iz treh državnih resorjev, območnih obrtnih zbornic, območne gospodarske zbornice, Združenja podjetnikov in večine lokalnih skupnosti. Poslovni načrt mora vsebovati vsebino dela, organiziranost, način sprejemanja odločitev, financiranje, način merjenja učinkov in relacije med partnerji v podpornem okolju.
- Načrt doseganja učinkov, v katerem se oceni obseg potrebnih kapacitet podpornega okolja, aktivnosti za razvoj podpornega okolja na regionalni in lokalni ravneh, podeljevanje koncesij, vključevanje malega gospodarstva v širša razvojna prizadevanja območja, zagotavljanje potrebnih tehničnih pogojev in ustrezne ponudbe uporabnikom.

- **Kadrovski pogoji** se nanašajo na kvalitetno izvajanje vsaj treh od petih opredeljenih "funkcij" in določitvi vsaj treh področij delovanja. Za to je treba imeti ali zagotoviti vsaj enega licenciranega svetovalca za področje podjetništva in vsaj enega licenciranega svetovalca za področje lokalnega - regionalnega razvoja ali licenciranega svetovalca za izvajanje projektov EU.
- **Finančni pogoji** zahtevajo letni obseg vlaganj ustanoviteljev za izvajanje dejavnosti v višini najmanj 10 mio SIT in letno realizacijo v višini najmanj 30 mio SIT.
- **Formalno pravni in organizacijski pogoji**  
Registrirana družba z omejeno odgovornostjo, katere ustanovitelji so država, lokalne skupnosti, zbornice in drugi zainteresirani dejavniki. Iz ustanovitvenega akta naj bo razvidno, da gre za neprofitno dejavnost, zagotovljena javnost dela, demokratičnost odločanja, nadzor nad poslovanjem in skrb za doseganje predvidenih učinkov.
- **Tehnični pogoji**  
Zagotovitev vsaj 50 m<sup>2</sup> opremljenih poslovnih prostorov na primerni lokaciji ter uporaba celostne podobe podpornega okolja pri označevanju prostorov, ponudbi storitev in promociji.

#### **4. POGLAVJE**

#### **PRISTOP IN SODELOVANJE NA LOKALNI RAVNI**

##### **1. Pospeševanje razvoja na lokalni ravni**

###### Razvojne aktivnosti na lokalnih ravneh

Za pospeševanje razvoja malega gospodarstva je pomembna organiziranost in iniciativnost na lokalnih ravneh. Organiziranost na lokalni ravni predstavljajo občine kot nosilke lokalne samouprave. Prav lokalna samouprava je v Sloveniji v zadnjih letih doživela velike spremembe na področju organiziranosti, pristojnosti in financiranja. Občine imajo nalogo, da pospešujejo razvoj na svojem območju. Pri tem lahko na gospodarskem področju storijo največ prav za malo gospodarstvo, saj večina problemov velikih podjetij presega njihove zmožnosti. Na področju razvoja malega gospodarstva se jim kot partnerske institucije pridružujejo Območne obrtne zbornice, enote Zavoda za zaposlovanje, kmetijski in podjetniški svetovalci. Pri funkcioniranju podpornih aktivnosti in nasploh povezovanju na področju pospeševanja gospodarskega razvoja pa se v praksi srečujemo s številnimi problemi. Med systemske težave lahko prištejemo način financiranja lokalne samouprave, velike razlike med finančnimi in kadrovske zmožnostmi posameznih občin, razlike med pristojnostmi lokalne samouprave in njihovimi dejanskimi zmožnostmi, premajhnim obsegom vlaganj v dvig iniciativnosti lokalnih območij, vlaganj v prosvetljevanje ključnih dejavnikov lokalnega razvoja, njihovo povezovanje ter načrtno delo na lokalnem in širšem regionalnem območju. Kljub številnim težavam pa je na lokalni ravni dovolj potencialov in energije za učinkovitejše delo. Zaradi velikih razlik med posameznimi občinami ter drugačne organiziranosti države (Upravne enote, Zavodi za zaposlovanje, kmetijske svetovalne službe) in Obrtnih zbornic je treba lokalno raven pospeševanja razvoja malega gospodarstva v večini primerov razumeti širše od teritorija ene občine.

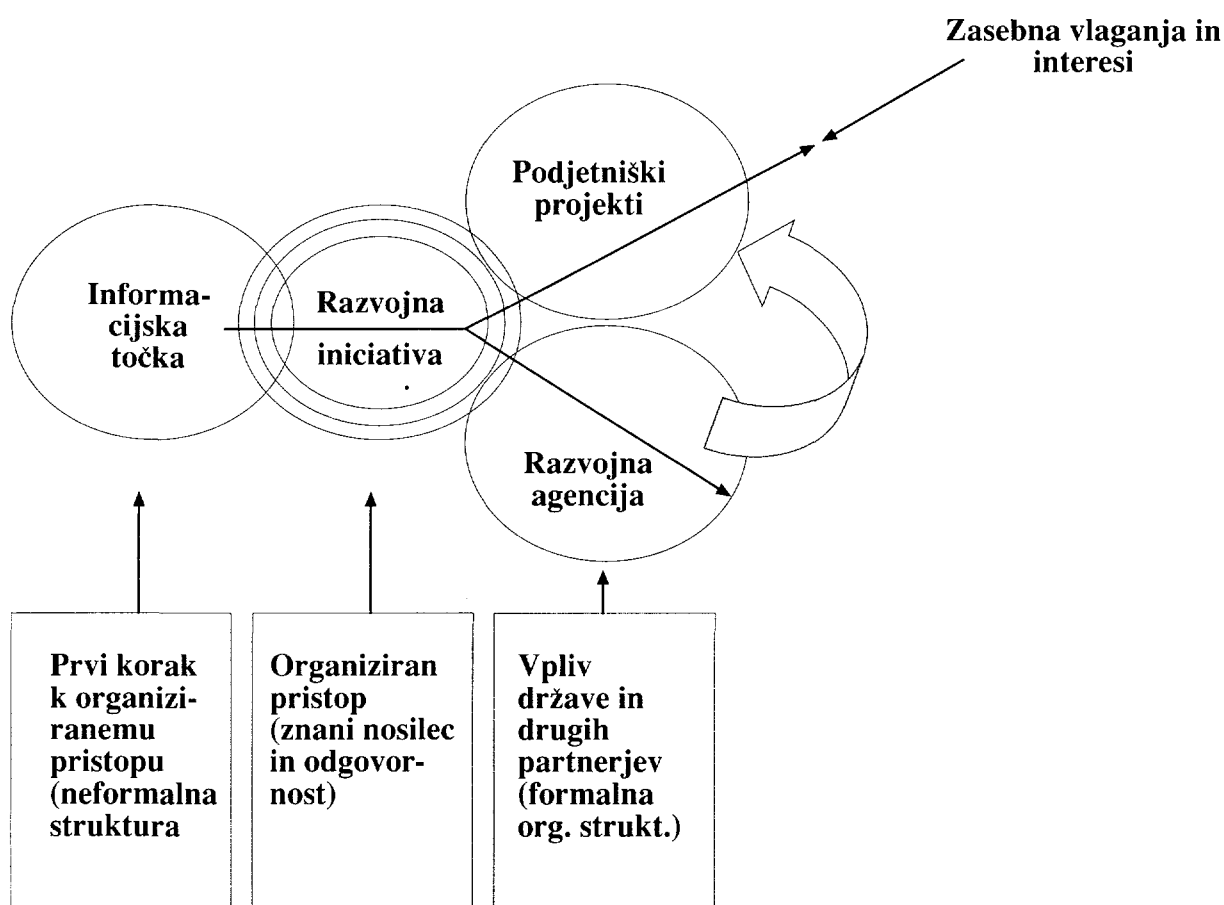
Razlike so tudi v ponudbi podpornega okolja, saj imamo območja, kjer so locirane različne podporne institucije, svetovalna podjetja, tako, da imajo takšna območja že sedaj kakovostno ponudbo za malo gospodarstvo, ki jo je treba še naprej razvijati. Na drugi strani imamo območja, ki praktično nimajo nobene tovrstne infrastrukture in zaradi tega potrebujejo drugačne vzpodbude. V obeh primerih mora

ponudba podpornega okolja biti naravnana na dejanske potrebe določenega okolja in malega gospodarstva v tem okolju. Zaradi tega je predlagani model organiziranosti na lokalni ravni odprt v tem smislu, da predvideva neformalno organiziranost v obliki informacijske pisarne ali višje formalne oblike organiziranosti širšega območja (več lokalnih skupnosti), s specifičnimi razvojnimi problemi, kar predstavlja prve korake k integralnemu pristopu, kot ga predvidevamo na regionalni ravni. Model je odprt tudi v tem smislu, da se pritegnejo privatni vlagatelji ali celo ti prevladajo tam, kjer država ne vidi posebnih razlogov za aktivnejšo vlogo pri vzpodbujanju razvoja.

### Razvoj in organiziranost na lokalni ravni

Organiziranost podpornega okolja na lokalni ravni je lahko dinamičen proces, ki se razvija iz informacijske pisarne ali katere druge kontaktne točke za podjetnike. Razvoj je odvisen od potencialov v okolju, interesov okolja in uspešnosti samega podpornega okolja. Odločilen dejavnik je lahko prav kakovostno podporno okolje in primerna organiziranost za razvojne aktivnosti. Podporno okolje mora biti ciljno naravnano in splošno koristno v okolju. To pomeni, da mora dvigati iniciativnost okolja, omogočati okolju, da vpliva na sprejemanje razvojnih odločitev in biti odgovorno za izvajanje sprejetih nalog.

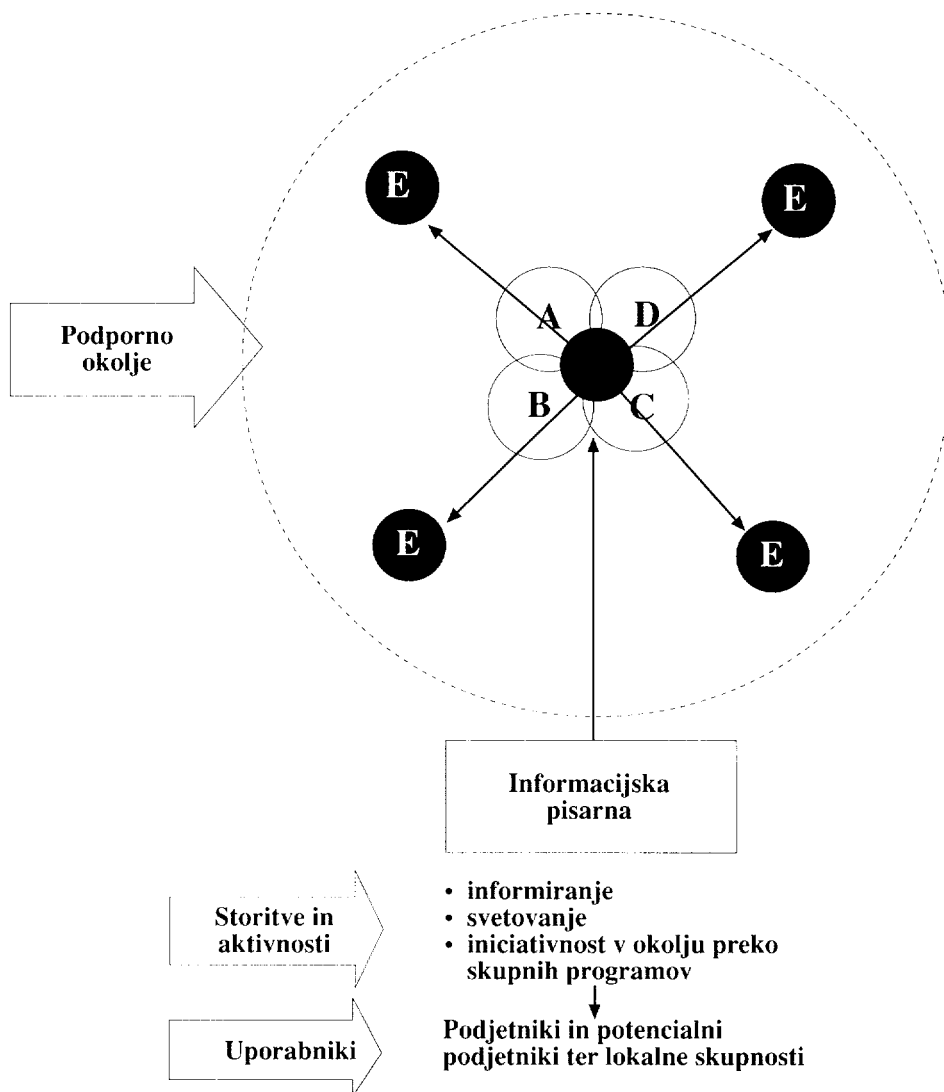
Slika 12: Razvojne faze podpornih institucij



Podporno okolje lahko ostane na ravni informacijske točke (pisarne), ki skozi neformalne oblike delovanja povezuje potenciale na področju pospeševanja razvoja malega gospodarstva.

Lokalna razvojna iniciativa nastane iz potrebe, da se v okolju povežejo razvojni potenciali in usmeri delovanje k uresničevanju razvojnih prioritet. Malo gospodarstvo postane del razvojnih prizadevanj v okolju, ki dobiva širše dimenzije. Lokalna razvojna koalicija ima formalnega nosilca, ki prevzema večji del odgovornosti za funkcioniranje in doseganje cilje. To je prehodna oblika organiziranosti, ki lahko traja več let, da bi prišlo postopoma do integralnega pristopa z aktivnejšo vlogo države, če lokalna koalicija sama ne zmore razvojnega koraka, ki bi pripeljal do intenzivnejših vlaganj in reševanj problemov tega območja. Ni priporočljivo, da država neposredno in formalno vstopa v lokalno razvojno koalicijo, razen če gre za korak k nastajanju regionalne Razvojne agencije. Prav regionalni nivo organiziranosti je tisti, ki bo aktivno posredoval na lokalnem območju, če se bo za to pokazal interes in potreba. Lokalna razvojna iniciativa praviloma sama skrbi za razvojne aktivnosti na svojem območju in vključevanje v skupne razvojne programe širšega regionalnega značaja. Obstoj in razvoj lokalne razvojne koalicije je povezan s potrebami okolja in koristmi, ki jih ustvari za svoje okolje.

Slika 13: Informacijska pisarna (točka)



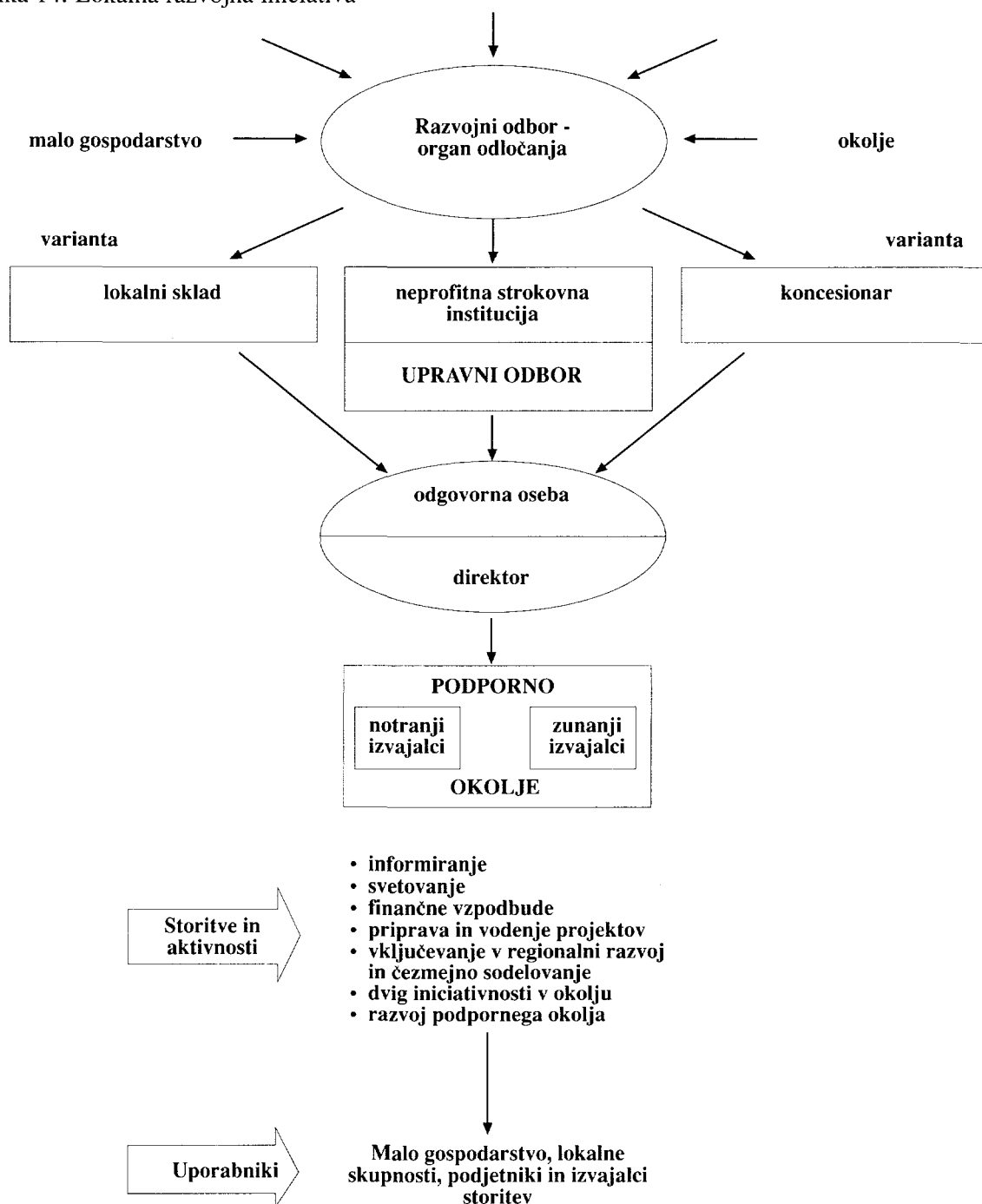
Partnerji v podpornem okolju:

- A (obrtna zbornica)
- B (občina)
- C (kmetijska svetovalna služba)
- D (zavod za zaposlovanje)
- E (svetovalci)

organizirajo skupno ponudbo za pospeševanje razvoja malega gospodarstva na lokalnem območju, ki ustreza kriterijem kvalitetnega podpornega okolja (lokalno, neformalno, dobro vidno, poceni, zlahka dosegljivo, univerzalno, naravnano na reševanje problemov in dvig iniciativnosti v okolju...)

*Organiziranost lokalne razvojne iniciative*

Slika 14: Lokalna razvojna iniciativa



### Normativi in standardi

Na lokalni ravni se podporno okolje usmeri v pomoč za nastajanje novih enot malega gospodarstva, odpiranje delovnih mest, ohranjanje obstoječih delovnih mest, pritegnitev vlagateljev in povezovanje malega gospodarstva s širšimi razvojnimi prizadevanji. Za podporo malemu gospodarstvu se vzpostavi ena kontaktna točka s kvalitetno informacijsko podporo in učinkovito mrežo izvajalcev svetovalnih storitev. Na podlagi interesa v okolju in partnerjev v podpornem okolju se lahko pristopi k oblikovanju lokalne razvojne iniciative, katere pomemben del je področje pospeševanja razvoja malega gospodarstva. V tem primeru se ugotovijo problemi, ki so značilni za lokalno območje, in pridobijo partnerji, ki bodo sodelovali pri reševanju teh problemov (lokalne skupnosti, državni resorji, podjetja). Podpiše se vsaj triletna pogodba o sodelovanju.

Nosilec aktivnosti je v primeru informacijske pisarne eden od partnerjev v podpornem okolju, ki omogoči potrebne tehnične pogoje na primerni lokaciji in prevzame vlogo organizatorja aktivnosti (obrotna zbornica, občina, izvajalsko podjetje ...).

Lokalno razvojno koalicijo zastopa lokalna neprofitna organizacija, ki ji člani koalicije zaupajo to vlogo. To je lahko tudi profitna organizacija, ki se ji podeli koncesija za eno od področij delovanja s tem, da se zagotovi javnost dela in demokratičnost odločanja glede razvojnih vprašanj.

### Informacijska pisarna:

- Zagotovitev pogojev za kvalitetno izvajanje storitev na področju informiranja in organiziranja svetovalne dejavnosti.
- Soglasje v podpornem okolju vsaj treh partnerjev, med katerimi sta območna obrtna zbornica in vsaj ena občina.
- Program dela informacijske pisarne, iz katere je razvidno, da ustreza kriterijem podpornega okolja.
- Kadrovski pogoji se nanašajo na zagotovitev upravljalca informacijskega sistema in organizatorja svetovalnih aktivnosti minimalno za polovičen delovni čas (lahko tudi pogodbeno). Zagotovitev vsaj treh izvajalcev svetovalnih storitev, ki sklenejo pogodbo z nosilcem informacijske pisarne za servisiranje potreb malega gospodarstva.
- Finančni pogoji zahtevajo pokrivanje fiksnih stroškov pisarne. Lahko je tudi pogodba ali izjava o brezplačni uporabi obstoječih resursov in sofinanciranju informacijskega sistema.
- Formalno pravni in organizacijski pogoji  
Pogodba o sodelovanju občine, obrtne zbornice in vsaj še enega partnerja. Določitev delovnega časa informacijske pisarne.
- Tehnični pogoji
  - Souporaba vsaj 15 m<sup>2</sup> opremljenih poslovnih prostorov, primernih za delo s strankami. Pomembna je lahko dostopna lokacija.
  - Računalniška oprema in povezava z Euro-Info Centrom v Ljubljani
  - Uporaba celostne podobe pri označevanju prostorov in ponudbe storitev.

### Lokalna razvojna koalicija:

- Analiza problemov lokalnega okolja in definiranje območja z najmanj 25.000 prebivalci ter 750 enotami malega gospodarstva, v katerem so izpostavljeni problemi malega gospodarstva.

- Partnerstvo obrtne zbornice, Gospodarske zbornice, lokalne skupnosti in vsaj dveh državnih resorjev.
- Program dela in definiranje merljivih ciljev na področju razvoja malega gospodarstva za najmanj tri leta, s pregledom načina financiranja.
- Definiran nosilec in predstavnik lokalne razvojne koalicije na podlagi izjave partnerjev, med katerimi je tudi območna obrtna zbornica.
- Kadrovski pogoji:  
Zagotovitev vsaj enega svetovalca z licenco za področje malega gospodarstva in pet pogodbenih izvajalcev storitev za področje malega gospodarstva. Načrtno usposabljanje vsaj enega svetovalca za področje lokalnih razvojnih aktivnosti. Zaposlitev vsaj dveh izvajalcev za polni delovni čas.
- Finančni pogoji:  
Zahtevajo letni obseg vlaganj v višini najmanj 5 mio SIT za izvajanje dejavnosti in letno realizacijo v višini najmanj 20 mio SIT. Podpisati se mora pogodba o izvajanju in financiranju programa za obdobje najmanj 3 let.
- Formalno pravni in organizacijski pogoji:  
Vzpostavljena upravljalska struktura, ki omogoča demokratičnost odločanja in primerno zastopnost področja malega gospodarstva. Podpis pogodbe z izbranim nosilcem lokalne razvojne koalicije in izvajalci storitev podpornega okolja (vsaj pet izvajalcev). Izvajanje vsaj 75% opredeljene vsebine dela.
- Tehnični pogoji:  
Morajo se zagotoviti opremljeni pisarniški prostori v obsegu 30 m<sup>2</sup> na primerni lokaciji za kontaktiranje s podjetniki. Obvezna je uporaba skupne celostne podobe pri označevanju lokacije in ponudbe storitev ter promocije

## **5. POGLAVJE**

### **ODNOSI MED INSTITUCIJAMI IN PARTNERJI V PODPORNEM OKOLJU**

#### Podporno okolje za pospeševanje razvoja malega gospodarstva

Podporno okolje je sistem načrtnega razvijanja orodij in programov, zagotavljanja potrebnih finančnih sredstev ter mrežnega izvajanja storitev na področju pospeševanja razvoja malega gospodarstva v Sloveniji. Razpoznavno je po skupni celostni podobi, ki uporabnikom jamči standardizirano ponudbo in kakovost storitev. Organizirano je na lokalni, regionalni in nacionalni ravni s tem, da vsaka organizacijska raven deluje usklajeno in zasleduje specifične cilje, ki izhajajo iz strategije razvoja malega gospodarstva v Sloveniji. Kapacitete podpornega okolja za malo gospodarstvo predstavljajo delno profesionalno in usposobljeno organizacijsko strukturo, katere zmogljivosti se dopolnjujejo s kapacitetami številnih pogodbenih izvajalcev ter koncesionarjev. Gre za prilagodljivo strukturo, ki se lahko usposobi za prevzemanje nalog na področju lokalnega in regionalnega razvoja. Tako kot druga področja, ki vzpodbujajo hitrejši razvoj, tudi področje malega gospodarstva potrebuje integralni pristop za doseganje večje učinkovitosti, izdatno pomoč države, večji obseg privatnih vlaganj in zasebne iniciative.

Podporno okolje za malo gospodarstvo bo delovalo kot prilagodljiv sistem glede na potrebe različnih področij in območij. Delovalo bo kot sestavni del pospeševalnih aktivnosti za hitrejši razvoj malega gospodarstva, podjetništva, lokalnih skupnosti in regij v Sloveniji. Vzdrževalo bo enoten koncept

soodločanja, upravljanja, vodenja, financiranja ter nadzora nad ponudbo storitev, kvaliteto njihovega izvajanja in doseganja predvidenih učinkov, kar bo omogočalo delovanje ter razvoj celotnega sistema podpornih aktivnosti.

#### Partnerstvo v pospeševalni mreži

Razvoj, financiranje in izvajanje storitev lahko omogoči samo sistem, ki ga vzpostavijo država, zbornice, lokalne skupnosti in različni svetovalci, kot izvajalci storitev. Sistem se lahko vzpostavi z odgovorno odločitvijo potencialnih partnerjev, da združijo del razpoložljivih potencialov za učinkovitejše pospeševanje razvoja malega gospodarstva. Pri tem bo vsak od partnerjev izhajal iz svojega specifičnega poslanstva v okolju in interesa, da se to njegovo poslanstvo okrepi skozi povezovanje, ki ima lahko tudi povsem neformalne oblike (dogovori za posamezne segmente, pogodbe za skupne projekte in aktivnosti). Skupen interes se kaže: v možnostih, da se izboljša ponudba storitev in njena kakovost; da segment malega gospodarstva postane sestavni del razvojnih prizadevanj na vseh ravneh delovanja ter pridobi za to potrebna sredstva iz javnih in privatnih virov; da se zagotovi učinkovita in racionalna poraba sredstev, demokratičen način odločanja in prevzema odgovornosti za doseganje načrtovanih rezultatov.

Partner v podpornem okolju je torej tisti, ki se je pripravljen dogovoriti o dolgoročnem sodelovanju pri razvijanju, financiranju in izvajanju konkretnih skupnih aktivnosti podpornega okolja. Pripravljen je upoštevati dogovorjene standarde in normative ter prevzemati del odgovornosti za doseganje rezultatov (niso mišljeni načelni dogovori). Da se je pripravljen identificirati s skupno celostno podobo na področjih, kjer deluje v podpornem okolju. Glavni partner je v vsakem primeru država, ki skozi konkretno ponudbo, s sistemom financiranja in soodločanja pridobiva druge partnerje za skupne aktivnosti pri vzpodbujanju razvoja.

#### Podeljevanje koncesij

Povdarili smo, da je podporno okolje delno profesionalna struktura, kar pomeni, da ima instaliran samo tisti del fiksnih kapacitet, ki so potrebne za funkcioniranje na primarni strokovni in profesionalni ravni. Večji del kapacitet se zagotavlja skozi podeljevanje koncesij za izvajanje posameznih aktivnosti in sklepanjem pogodb z zunanjimi sodelavci, ki izpolnjujejo predpisane kriterije.

Tako se bodo iz nacionalne ravni (Razvojna družba) podeljevale koncesije za razvijanje novih orodij in programov ter koncesije za izvajanje storitev podpornega okolja, ki jih pretežno financira država (informiranje, izobraževanje, generalistično svetovanje, monitoring). Na regionalni ravni se bodo podeljevale koncesije za izvajanje poslovnih funkcij, ki so predvidene na tej ravni delovanja (specialistično svetovanje, usposabljanje, kreiranje razvojnih programov). Koncesije se ne bodo podeljevale za področje finančnih vzpodbud na podlagi pretežno javnih virov. Na lokalni ravni se opravi izbor nosilca lokalne razvojne iniciative, kar predstavlja neke vrste "generalno koncesijo" za to območje z obveznostjo, da se sklepajo izvajalske pogodbe z zunanjimi sodelavci.

Za podeljevanje koncesij se pripravi poseben pravilnik, ki natančno opredeli postopke in kriterije za izbor nosilcev koncesij na vseh ravneh delovanja.

#### Odnosi med različnimi nivoji delovanja

##### Nacionalna-regionalna

- Država je soustanovitelj Regionalnih razvojnih agencij. Njeni predstavniki aktivno sodelujejo pri vodenju in upravljanju institucije. V upravnem odboru je vsaj en predstavnik Razvojne družbe za malo gospodarstvo.



- V strategiji regionalnega razvoja se posebej obdelata problematika in razvoj malega gospodarstva na obravnavanem območju ter določijo prioritete pospeševanja razvoja.
- Razvojna družba sofinancira dejavnost regionalnih agencij na podlagi lastniškega deleža države in sprejetega programa dela za tekoče leto poslovanja.
- Regionalne razvojne agencije z letnimi programi dela kandidirajo za pridobitev sredstev na nacionalni ravni. Te aktivnosti usklajuje razvojna družba in stimulira na podlagi že dosežene učinkovitosti posameznega območja.
- Razvojna družba podeli del koncesij na področju razvoja in izvajalskih storitev Regionalnim razvojnim agencijam in njihovim partnerjem v podpornem okolju ter nudi tehnično pomoč.
- Predstavniki Regionalnih agencij sodelujejo pri delu strokovnega sveta na nacionalni ravni in skrbijo za prenos znanj v druga okolja.

#### Regionalna-lokalna

- Regionalna raven vzpodbuja nastajanje lokalnih razvojnih koalicij in jim nudi tehnično pomoč pri načrtovanju ter organiziranju aktivnosti.
- Na regionalni ravni se organizira informacijski sistem in specialistično svetovanje za potrebe koristnikov na lokalni ravni.
- V sodelovanju z lokalnimi iniciativami se na regionalni ravni oblikujejo skupni razvojni programi, ki kandidirajo za pridobivanje podpore iz nacionalne ravni in iz virov tuje tehnične pomoči.
- Na regionalni ravni se organizirajo svetovalci in inovatorji. Usposablajo se za učinkovito delo na lokalni ravni.
- Regionalna razvojna agencija podeljuje del koncesij za izvajanje aktivnosti v podpornem okolju na regionalni ravni in vrši monitoring za potrebe nacionalne ravni ter podpornega okolja.
- Predstavniki lokalnih razvojnih iniciativ sodelujejo pri delu strokovnega sveta na regionalni ravni in kreiranju skupnih projektov v regiji.
- Regionalne razvojne agencije aktivno posegajo v delo lokalnih razvojnih iniciativ, če se pokaže interes in dejanska potreba lokalnega okolja (vlaganje, strokovna podpora, programska usklajevanje).

#### Nacionalna-lokalna

- Razvojna družba preko regionalnih agencij ugotavlja pogoje, ki jih izpolnjujejo informacijske pisarne ali razvojne koalicije za vključitev v podporno okolje. Spremljajo učinkovitost in dosežene rezultate na lokalni ravni.
- Na nacionalni ravni se sprejme letni program aktivnosti, financiranja in izvajanja na ravni informacijskih pisarn.
- Nacionalna raven obravnavata predložene razvojne programe posameznih lokalnih razvojnih iniciativ. Določa program finančnih vzpodbud za tekoče leto poslovanja in se odloča glede

večletnega sodelovanja pri razreševanju opredeljenih problemov. V primeru pozitivne odločitve naredi izbor Regionalne agencije ali koncesionarja, ki bo aktivno sodeloval pri delu lokalne razvojne agencije.

- Razvojna družba bo skrbela za izobraževanje in usposabljanje svetovalcev, ki se bodo vključevali v delo lokalnih razvojnih koalicij. Skrbela bo za tehnično pomoč pri uvajanju novih orodij in programov.
- Nacionalna raven bo skrbela za funkcioniranje in sofinanciranje informacijskega sistema za malo gospodarstvo na lokalni ravni.
- Lokalna raven bo na podlagi predpisane metodologije skrbela za povratne informacije na regionalno in nacionalno raven.

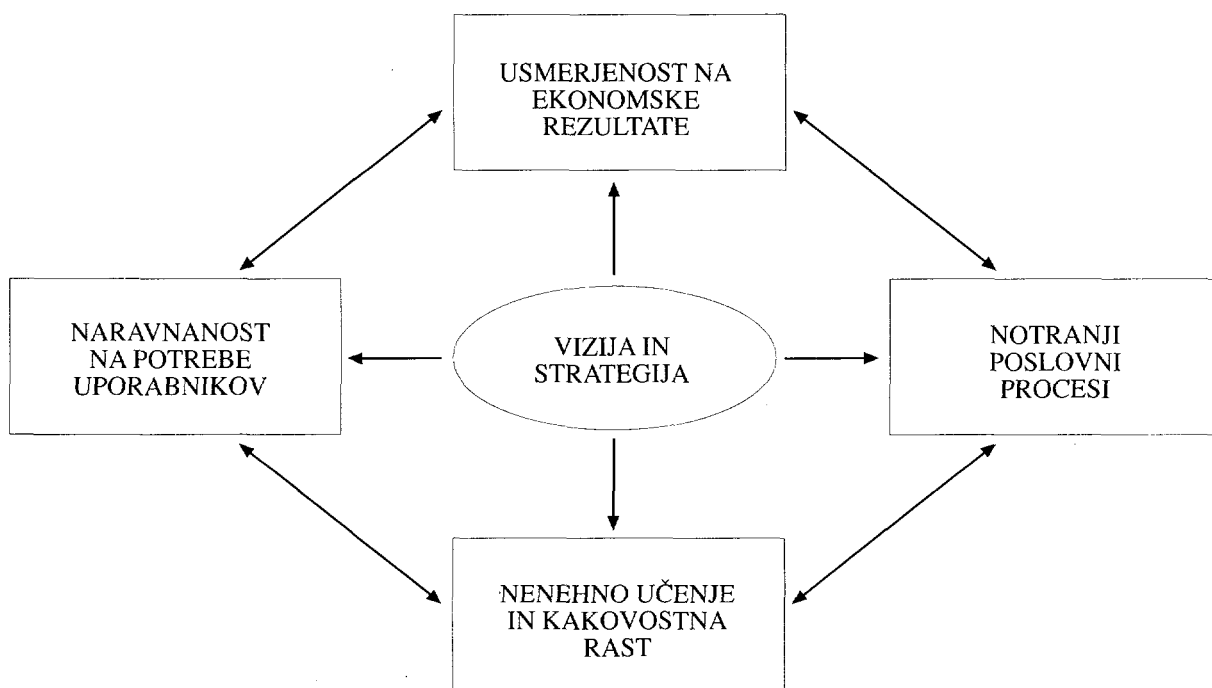
## STANDARDI, NORMATIVI IN PROCESI V PMMG

V drugem delu smo preučili organizacijsko zasnovo in funkcije posameznih ravni podpore MG. V tem delu bomo obravnavali standarde izvajanja posameznih podpornih funkcij v PMMG, normative za oblikovanje LPC in RPC ter za licenciranje svetovalcev, ki bodo sodelovali v programih PMMG. Hkrati bomo opredelili temeljna načela delovanja članov PMMG, ki naj bi zagotovila učinkovitost, preglednost in strokovno napredovanje sodelavcev.

### 1. POGLAVJE TEMELJNA NAČELA RAVNANJA PMMG

PMMG potrebuje za svoje delovanje določene resurse in zmožne sodelavce, da bi dosegla dejanske spremembe v poslovnih rezultatih podjetij. Da bi upravičila takšno porabo resursov, mora delovati učinkovito, kar predpostavlja naslednjo dolgoročno strateško koncepcijo delovanja.

Slika 15. Koncepcija organiziranosti in delovanja pospeševalne mreže v Sloveniji



Pospeševalna mreža, v kateri se koordinira večje število partnerjev in porabijo znatna proračunska sredstva, mora spremljati uresničevanje dogovorjenih ciljev in o tem poročati partnerjem. Ocene o rezultatih so tudi podlaga za nadaljnje dejavnosti PCMG in partnerjev. Lokalni in regionalni centri gredo sistematično skozi proces samoocenjevanja, ki tako centrom kot zunanjim svetovalcem pomaga pri osredotočenju na najbolj učinkovite postopke in zelene rezultate.

Cilji in kriteriji delovanja zato niso prvenstveno mehanizem kontrole centrov od zgoraj, temveč so okvir za dejavnosti, ki usmerja energijo, zmožnosti in posebna znanja, ki jih potrebuje osebje in svetovalci, vključeni v organizirano pospeševalno mrežo za malo gospodarstvo.

Tako zahteva v procesu licenciranja, da morajo kandidati predložiti dokazila o uspešnosti podjetij, ki so jim svetovali, sili osebje centrov in zunanje svetovalce v sistematično spremljanje uresničevanja poslovnih načrtov, ki so jih pripravili s podjetniki - klienti, v vzpostavljanje tesnih odnosov s podjetji - klienti, z bankami in v sodelovanje drugimi svetovalci. To bo zagotovilo, da bo pospeševalna mreža pridobila potrebne lastnosti:

(1) Mreža bo **naravnana na potrebe in s tem na zadovoljstvo uporabnikov**, ne glede na to, kolikšen del polne ekonomske cene storitev bodo plačali, saj bo del storitev subvencioniranih. Neposredni uporabniki so po dualni zasnovi PMMG:

- enote v malem gospodarstvu in srednje velika podjetja, ki nastajajo z njihovo rastjo, osamosvojene enote (spin-off) večjih podjetij, tudi njihova poslovna interesna združenja (razne podjetniške mreže) ter kandidati za ustanavljanje podjetij,
- lokalne / regionalne skupnosti oziroma organizacijske oblike lokalne samouprave, ki so odgovorne za gospodarski razvoj na svojem območju.

Na državni ravni, kjer deluje RDMG, so uporabniki širši:

- lokalni / regionalni centri v PMMG, za katere opravlja RDMG naloge v razvoju instrumentov, programov oziroma izobraževanja osebja,
- osebje v PMMG, ki se bo usposabljal za učinkovito delovanje v mreži (tako osebje centrov kot ostali pogodbeni sodelavci PMMG),
- vlada in njeni organi (ministrstva), za katere bo RDMG opravljal nekatere strokovne storitve,
- nevladne organizacije, ki delujejo na področju MG in so partnerji, ki prenašajo del svojih nalog (in resursov) v PMMG, predvsem na lokalni in regionalni ravni,
- v redkih primerih tudi MG, ko gre za posebne razvojne projekte oziroma pilotske projekte pri uvajanju novih podpornih programov.

Vsaka raven / enota v PMMG mora zelo natančno opredeliti svoje uporabnike oziroma partnerje in se pri načrtovanju dejavnosti osredotočiti na reševanje njihovih problemov.

(2) Mreža bo upravičila svoje delovanje z **ekonomskimi rezultati**, ki jih bo zato načrtovala in merila njihovo uresničevanje. Pri infrastrukturnih projektih so sicer značilni obsežni posredni učinki, ki jih je težko natančno opredeliti in meriti. Vsekakor je bistveno, da ne merimo dejavnosti, temveč njene stvarne rezultate.

#### ***Primeri merjenja rezultatov pospeševalne mreže za malo gospodarstvo***

Pri delu bodo lokalni / regionalni centri v svojih poslovnih načrtih opredelili cilje:

1. Cilji na področju podpore manjšim podjetjem:

- ustanavljanje novih delovnih mest, kar lahko merimo s številom (neto) novih delovnih mest in z njihovo kvaliteto (potrebno izobrazbo, višino plač)
- mobilizacija zasebnih virov, ki jo merimo z obsegom zasebnih sredstev, ki so bila vložena na tolar javnih sredstev, z oceno stvarnih resursov (prostori, oprema), ki bi sicer ostali poslovno neizkoriščeni
- dodana vrednost v novih ali rastočih podjetjih
- druga merila: povečanje izvoza v manjših enotah, nastajanje tehnološko zahtevnih podjetij, obseg inovacij, itd.

2. Cilji pri lokalnih razvojnih projektih so še bolj razčlenjeni, ker gre za vsebinsko zelo različne projekte:
- pri infrastrukturnih projektih (inkubatorji, tehnološki parki, podjetniške cone) lahko merimo s površino prostorov, ki so jih dobila mala podjetja po ugodnejših pogojih, s prihrankom naložb pri teh podjetjih,
  - obseg pridobljenih javnih sredstev (zlasti pri sodelovanju republiških ali mednarodnih virov) ter z njimi spodbujena privatna, lokalna sredstva,
  - število oseb, ki so sodelovale v lokalnih razvojnih projektih in pridobile nova znanja.

Kadar je rezultate dejavnosti težko meriti, ker so dolgoročni, posredni, lahko uporabimo določene kazalce obsega dejavnosti, na primer: število podjetnikov, ki so pridobili določeno informacijo ali nasvet, število opravljenih svetovalnih ur, število seminarjev, njihovo trajanje (ure, dnevi) in število udeležencev, število posredovanih vlog za različne razpisane programe ali projekte. V tem primeru je primerno preverjanje kvalitete storitev z anketiranjem udeležencev.

V svoje poslovne načrte bodo zato člani PMMG vključili:

- postavljanje **jasnih ciljev** za vsakega člana PMMG (ki bodo osnova za merjenje in vrednotenje rezultatov),
- **opredelitev meril**, s katerimi bodo član PMMG in druge interesne organizacije merili uspešnost dejavnosti (doseganje ciljev),
- točno **opredeljevanje ciljnih skupin**, ki jim bodo namenjene posamezne dejavnosti, da se lahko ugotovijo njihove potrebe in dejavnosti naravnajo na te potrebe ter izbirajo prioritete dejavnosti glede na razvojno politiko in
- **lista iniciativ / programov**, s katerimi bo član PMMG odgovoril na potrebe ciljnih skupin in dosegal z njimi postavljene cilje.

(3) PMMG bo razvijala **notranje poslovne procese**, ki bodo omogočili učinkovito sodelovanje in koordinacijo dela članov, pregled nad programi, njihovo spremljanje in ovrednotenje rezultatov. Management vsakega člana PMMG vključuje funkcije, navedene v tabeli 7.

Tabela 7. Funkcijske ravni v dejavnosti članov PMMG

STRATEŠKE FUNKCIJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oblikovanje prioriternih ciljev</li> <li>• razčlenjevanje ciljnih prioritet v (letne) operativne načrte</li> </ul>
NOTRANJE FUNKCIJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacija centrov in izbira osebja</li> <li>• vodenje tekočih dejavnosti</li> <li>• zagotavljanje (in kontrola) učinkovitosti</li> </ul>
ZUNANJE FUNKCIJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sodelovanje z drugimi člani PMMG</li> <li>• sodelovanje z zunanjimi organizacijami (tudi izven PMMG)</li> <li>• sodelovanje z mediji in javnostjo</li> </ul>

Za razvoj in smiselno skladnost poslovnih procesov bo odgovorna predvsem RDMG, ki bo pri tem sodelovala z lokalnimi / regionalnimi centri zaradi izmenjave izkušenj. Poslovne procese bo podpirala standardizirana informacijsko - komunikacijska oprema in usposabljanje sodelavcev.

(4) PMMG bo uveljavila nenehni **proces učenja in strokovne rasti** z vidika posameznih sodelavcev (redno zaposlenih in zunanjih sodelavcev), z vidika posameznih organizacij, članic PMMG in z vidika mreže kot celote, da bi se izognila rutinskemu, birokratskemu opravljanju dejavnosti. Za **posameznega sodelavca** je pomembno:

- Kako bo potekala izbira sodelavcev (kriteriji, postopki)?
- Kakšen status bodo imeli sodelavci?
- Kako jih bomo motivirali - po materialni in strokovni plati, po možnostih napredovanja?
- Kako zanesljivo in dolgoročno bo njihovo angažiranje v PMMG?

Kakovost sodelavcev je ključni dejavnik delovanja PMMG, kar zahteva ustrezne standarde za izbiro, usposabljanje in napredovanje.

Po drugi strani gre za **razvoj lokalnih / regionalnih centrov**, kar vključuje: (1) *notranji strokovni razvoj* (izboljšanje kvalitete storitev, uvajanje novih storitev kot odgovor na spremenjene potrebe ciljnih skupin), (2) *materialni razvoj centra* (prostori, oprema) in (3) *jačanje lokalne mreže*, ki jo okoli sebe razvija center. Prav razvoj mreže je bistveno merilo napredka centra, pri čemer gre na eni strani za mrežo ciljnih uporabnikov, s katerimi center dolgoročneje sodeluje, po drugi strani gre za mrežo komplementarnih organizacij, ki sestavljajo podporno okolje, ter lokalnih / regionalnih institucij, ki so nosilci odločitev o razvoju. Ta razvoj je naloga samih centrov, zlasti njihovega managementa, lokalnih razvojnih koalicij, ki morajo zlasti poskrbeti za materialno plat centrov, in PCMG, ki mora poskrbeti za prenos izkušenj uspešnih centrov, razvoj novih storitev / instrumentov in oceno razvoja centrov, kar mu omogoča posredovanje v primeru centrov, ki bi zapostavili svoj razvoj.

Za odločanje o obsegu sofinanciranja ter usmerjanje dejavnosti in razvoja centrov bo PCMG razvil postopke nadziranja članov PMMG, ki jih bo odobril svet PCMG in naj bi vključevali naslednje sestavine:

- Potreba po procesnih (kvalitativnih) in kvantitativnih kazalcih;
- Potreba, da se kazalci uspešnosti povežejo z merili v celotni pospeševalni mreži za malo gospodarstvo in zlasti z merili, ki bodo zajela ustanavljanje in razvijanje podjetij, infrastrukture in okolja, npr. število podjetij, ki jim je center pomagal, število novih delovnih mest, aktivirane privatne investicije itd.
- Dogovorjeni kazalci uspešnosti, opredeljeni za RPC, LPC in posamezne svetovalce
- Metoda določanja ciljev v okviru dogovorjenih kazalcev uspešnosti, ki so povezani z naslednjim:
- Primerjave z "najboljšimi primeri", pričakovani učinki "v raznih fazah razvoja" LPC/RPC,
- Kazalci specifičnih partnerskih programov (npr. za programe za inovacije, za regionalni razvoj itd.)
- Problemi "dvojnega računovodstva";
- Nadzorni sistem bo temeljil na informacijskem sistemu PMMG in potrebnih posebnih seminarjih za usposabljanje osebja v RPC in LPC.

PCMG bo na podlagi analize najbolj uspešnih centrov v Sloveniji pripravil Priročnik s kazalci uspešnosti in cilji, ki bo omogočil vsem centrom, da se primerjajo in razvijajo v smeri teh centrov. Za razpravo o prednostnih dejavnostih in zanje potrebnih sredstvih naj bi si LPC in RPC postavili letne cilje (načrtovane ključne učinke), ki bi obsegali predvsem:

- število podjetnikov na območju LPC / RPC, ki se bodo usposabljali,
- število pripravljenih seminarjev za usposabljanje,
- število (in obseg) organiziranih delavnic,
- število izdelanih poslovnih načrtov s podjetniki,

- število že začelih projektov (s številom novih delovnih mest),
- število projektov (ki sami po sebi ne ustvarjajo novih delovnih mest),
- število projektov v pripravi,
- število delovnih mest (dejanska nova delovna mesta in delovna mesta, ki jih je center pomagal ohraniti s podporo obstoječim podjetjem).

LPC in RPC naj bi pripravili letna poročila, ki bodo vsebovala:

- poročila o dejavnostih v tekočem letu (po sestavinah poslovnega načrta centra),
- računovodske izkaze o poslovanju centra (bilanca uspeha, bilanca stanja).

Ta poročila bodo prejeli tako partnerji teh centrov kot PCMG, zato bodo skupaj z izčrpno obrazložitvijo dejavnosti in doseženih učinkov v tem letu podlaga za oceno doseganja ciljev, za nagrajevanje osebja in za načrtovanje nadaljnjih dejavnosti in razvoja centrov. V bistvu so cilji PMMG predvsem ustanavljanje večjega števila novih podjetij in ustvarjanje novih delovnih mest, obseg teh ciljev za posamezni center pa bo odvisen od strukturnih značilnosti območja, ki ga pokriva center in od razvojne faze, v kateri je posamezni center.

UNIDO tim predlaga, da se v PMMG uporabi Metoda uravnoteženega točkovanja, ki jo ponazarja Slika 16 (E.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*, HBS Press, Cambridge 1996), ki temelji na štirih skupinah merjenja učinkov LPC / RPC, pri čemer so posamezni učinki v teh skupinah navedeni v Sliki 16.

Slika 16. Kriteriji merjenja storilnosti oziroma učinkov LPC / RPC na štirih ključnih področjih

**ŠIRŠI EKONOMSKI REZULTATI**

- število novih delovnih mest
- število novih podjetij
- obseg zagotovljenega financiranja
- znesek privatnih sredstev, ki so se aktivirala z javnimi sredstvi
- obseg investicij
- povečanje prodaje (prihodka)
- povečanje davčne baze
- delež neizpoljenih obveznosti podjetij
- število hitro rastočih malih in srednjih podjetij
- povečanje izvoza
- površina / vrednost razpoložljivih prostorov
- stopnja izkoriščenosti prostorov
- višina prihodkov od poslovnih storitev

**PERSPEKTIVA UPORABNIKOV**

- število malih in srednjih podjetij, ki so jim centri pomagali
- število zaposlenih v teh podjetjih
- povečanje števila podjetij, ki so jim centri pomagali
- ocena zadovoljstva malih in srednjih podjetij s storitvami
- rok za dostop do finančnih sredstev
- število pripravljenih poslovnih načrtov
- število potrjenih (uresničenih) poslovnih načrtov
- število ur usposabljanja
- število udeležencev usposabljanja
- število partnerstev med podjetji
- število patentov

**UČENJE IN KAKOVOSTNA RAST**

- produktivnost: število projektov na strokovnjaka
- povprečni letni prihodek na svetovalca
- kvaliteta storitev
- število osebja v centru
- število licenciranih strokovnjakov
- pogostnost dostopa do informacijskega sistema (število podjetij)

**NOTRANJI POSLOVNI PROCESI**

- število ur usposabljanja osebja:
- strokovnjaki za regionalni / lokalni razvoj
- svetovalci za mala in srednja podjetja
- svetovalci za management
- razvoj informacijskega sistema
- (ure / investicije)
- udeležba na srečanjih PMMG
- točkovanje uspešnosti / nagrajevanje

UNIDO tim predlaga, da se v prvi fazi uveljavljanja sistema kontrole in ocenjevanja centrov uporabijo navedena merila, ki se lahko kasneje dopolnjujejo z izkušnjami PMMG. Za učinkovit sistem mora PCMG pripraviti in ponuditi partnerjem PMMG oziroma LPC in RPC računalniško podprti sistem poročanja, ki bo omogočil hitro in enotno zbiranje podatkov o vseh podjetniških iniciativ, ki so bile vključene v program javnega sofinanciranja ter o njihovem napredku. Razvoj tega sistema nadzora in ocenjevanja dogovorjenih ciljev bo sestavni del letne in srednjeročne ocene uspešnosti PMMG.

Na tretji strani gre za **razvoj in promocijo celotne mreže**, ki mora pridobiti ustrezno mesto v razvojni strategiji na vseh ravneh, predvsem pa za osnovne stabilne finančne vire. To je predvsem naloga PCMG, ki mora to usmeritev pri razvoju PMMG prenesti na vse partnerje mreže, saj gre za razvojno strategijo mreže, ki je njegova ključna naloga.

V tem procesu mora biti mreža zelo odprta za izmenjavo izkušenj ter za vključevanje uspešnih sodelavcev v skupne projekte na višji ravni kot način njihove strokovne rasti in možnosti nedenarnega nagrajevanja z odpiranjem novih strkovnih izzivov. Pomembni so mednarodni projekti, ki omogočajo spoznavanje in prenos izkušenj iz drugih okolij ter mednarodno afirmacijo sodelavcev PMMG. Mreža mora biti odprta tudi za izstopanje sodelavcev in prehod v alternativne kariere, zlasti v ponudnike komercialnih poslovnih storitev, po drugi strani pa za vključevanje sodelavcev, ki imajo izkušnje iz takih organizacij v svoje vrste za določeno razdobje.

Rast mreže pomeni, **da pričakujemo tudi v prihodnje njeno organizacijsko preoblikovanje**, ki bo sledilo razvoju malega gospodarstva, spremembam v strukturi lokalne / regionalne uprave, razvoju konceptov regionalnega razvoja, uveljavljanju drugih nevladnih organizacij / mrež.

## **2. POGLAVJE**

### **SISTEMATIČNI PRISTOP K ORGANIZIRANJU TER RAZVIJANJU UČINKOVITOSTI IN ZMOŽNOSTI SVETOVALCEV (LICENCIRANJE)**

Svetovalne in druge poslovne storitve za podjetnike in podjetja v pospeševalni mreži za malo gospodarstvo nudijo malim podjetjem in posameznikom osebje LPC / RPC in licencirani zunanji strokovnjaki, ki sodelujejo z LPC in RPC.

Ključni elementi sistematičnega pristopa k razvijanju učinkovitosti in sposobnosti svetovalcev so naslednji:

- A. Finančna podpora, ki jo zagotavljajo pospeševalna mreža za malo gospodarstvo in institucionalni partnerji, mora biti *povezana v celoto* s svetovanjem in spremljanjem razvoja uporabnikov.
- B. Uvede se *sistem napotnic* ("vavčerjev"), ki bo spodbudil mala podjetja in posameznike, da si poiščejo strokovne poslovne nasvete in se vključijo v usposabljanje (oboje po subvencioniranih tarifah) v okviru pospeševalne mreže za malo gospodarstvo.
- C. Za svetovalce je obvezen *sistem licenciranja, razvijanja uspešnosti in spremljanja dejavnosti*, kar naj zagotavlja kvaliteto in neprestano izpopolnjevanje njihovih svetovalnih sposobnosti. Postopek licenciranja temelji na jasno opredeljenem spremljanju svetovalnih dosežkov in na postopkih ocenjevanja.
- D. Uvede se *sistem stalnega tekočega usposabljanja* in nadgrajevanja zmožnosti in znanj.
- E. PCMG bo razvil *sodoben informacijski sistem*, ki bo temeljil na Internetu, za širjenje informacij in vzdrževanje stikov med centri ter med centri in svetovalci.



V sistemu napotnic (vavčerjev) dobijo podjetja ali posamezniki, ki izpolnjujejo predvidene pogoje, kupon, s katerim lahko sami izberejo podjetniškega svetovalca (podjetje), država pa svetovalcu na podlagi kuponov kasneje povrne dogovorjeni znesek (del ali celotni znesek) za opravljene svetovalne storitve.

### ***Motivacija svetovalcev za pridobitev licence Pospeševalne mreže za malo gospodarstvo***

Glavni motivi za svetovalce, da pridobijo licenco Pospeševalne mreže za malo gospodarstvo, so naslednji:

- s tem bodo pridobili priložnost, da se *vklučijo v rastoči slovenski trg za storitve malim in srednjim podjetjem in v regionalne razvojne projekte*. Ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem bo uvedlo sistem napotnic ("vouchers") za svetovanje in usposabljanje podjetnikov, pri čemer bo licenca PCMG predpogoj za vključitev v ta sistem. Obseg trga se bo v prihodnje precej povečal tako zaradi razpoložljivih strukturnih sredstev EU kot zaradi številnih drugih programov za podporo malim in srednjim podjetjem.
- to omogoča *znižanje marketinških in režijskih stroškov*: svetovalci pridobijo kliente in svetovalne projekte preko promocijskih dejavnosti LPC in RPC (tipični svetovalci za malo gospodarstvo porabijo do 40 % svojega časa za marketinške in promocijske dejavnosti, preostalih 60 % svojega časa pa dejansko delajo na nalogah, ki jih plačajo klienti).
- vključeni bodo v *stalno usposabljanje in aktivnosti za izpopolnjevanje izkušenj*, kar jim bo omogočilo boljše usposobljenost in sodelovanje v finančno boljše nagrajenih projektih. Najpomembnejše skupine, ki si izmenjujejo izkušnje, so: mreža svetovalcev za malo gospodarstvo (PMMG) in Slovenska poslovno inovacijska mreža (SPIM).

### ***Glavni svetovalni profili***

V okviru projekta smo predvideli določene posebne profile svetovalcev, ki naj bi opravljali svetovanje kot splošno oziroma specialistično svetovanje. Glagolnik "svetovanje" uporabljamo za razliko od "enostavnega svetovanja". Medtem ko je svetovalec vključen v reševanje problema, *svetovalec / pospeševalec* skrbi za temeljno sposobnost podjetnika, da izpelje in uresniči spremembo, ki je povezana z razvojem in tako ustvari novo vrednost in delovna mesta.

### **Svetovalec / pospeševalec za malo gospodarstvo**

To je najbolj splošni (generalistični) profil svetovanja podjetjem, katerega naloga je razvijanje osebnih in managerskih sposobnosti in zmožnosti (medtem ko je svetovanje za management, "consulting", v prvi vrsti namenjeno premagovanju problemov podjetij).

Malo podjetje, bodisi šele na začetni stopnji ali rastoče podjetje, ni enostavna pomanjšana verzija velikega podjetja. V malem podjetju se direktorjeva vloga oblikuje na osnovi koncepta: "podjetje je človek". Razvoj organizacije se torej enači z razvojem podjetnika (lastnika - managerja) na podlagi individualnih prednosti, pomanjkljivosti, podobnosti in različnosti. To obsega sposobnost razumevanja, svetovanja in usmerjanja malega podjetnika na številnih funkcijskih področjih, ki vključujejo:

- a) poslovno planiranje
- b) dostop do podpornih programov in spodbud

- c) marketing in iskanje partnerjev
- d) razvijanje inovacij
- e) razvoj človeških virov
- f) smernice za primerne računovodske in davčne ukrepe.

Značilni učinki malega obsega poslovanja na razpoložljive vire in stil vodenja ter močan učinek združene lastniške in poslovodne funkcije v isti osebi narekujejo pristope, ki bi jih lahko najuspešneje uporabili. Ta osnovna razlika izrazito vpliva na način in pristop pri profilu svetovalca, ki je opredeljen v "Standardih za svetovalce".

### **Svetovalec/pospeševalec za lokalni razvoj**

To je splošni (generalistični) svetovalec, katerega aktivnosti predstavljajo "jedro dejavnosti" LPC v okviru usmerjanja lokalnega / regionalnega razvoja.

Vloga tega profila svetovalca / pospeševalca je dvojna:

- *podjetnikom* svetovalec/svetovalka priporoča storitve pospeševalne mreže za malo gospodarstvo, razume trenutno situacijo klientov, identificira njihove probleme in priložnosti in jim pomaga, da ukrepajo v smeri poslovanja na izboljšani ravni in da v čim večji meri in optimalno izkoristijo razpoložljive oblike javne podpore (finančno podporo oziroma subvencije, specialistično svetovanje, usposabljanje, prostore, poslovne stike itd.).
- *za lokalne partnerje* izvaja projekte, ki so namenjeni izboljšanju lokalnega gospodarstva in pospeševanju zaposlovanja preko nove podjetniške infrastrukture, storitev malega gospodarstva, projektov oblikovanja grozdov / skupin podjetij ("clustering"), javnih del. Projekti oblikovanja "grozdov" podjetij vključujejo skupine malih podjetij, ki se lahko razvijajo s skupnim marketingom, infrastrukturo, usposabljanjem itd.

Specializiran profil pri teh svetovalcih je *Višji svetovalec za skupne prostorske rešitve*. Ta svetovalni profil združuje sposobnosti, ki so potrebne za svetovalca za mala podjetja in za svetovalca za lokalni razvoj. Potrebna je tudi dodatna usposobljenost za področje zagona in poslovođenja inkubatorja ali poslovne cone.

Ključne dodatne specialistične svetovalne zmožnosti obsegajo naslednje:

- analiza upravičenosti ustanovitve inkubatorja / podjetniške cone in njen in zagon: to vključuje sposobnosti za pridobivanje sredstev, komuniciranje, promocijo, itd., ki omogočajo izgradnjo in poslovođenje kvalitetnih prostorov za ustanavljanje podjetij in njihovo širjenje ob konkurenčnih najemninah in drugih pogojih.
- upravljanje prostorov: to zahteva sposobnost organiziranja stroškovno učinkovitih osnovnih storitev (upravljanje najemnin, odgovarjanje na telefonske klice, vodenje prostorov itd.) kot tudi organiziranje poslovnega svetovanja, bodisi neposredno v lastni izvedbi ali preko zunanjih svetovalcev.

### **Višji svetovalec (ekspert) za financiranje malega gospodarstva**

Višji svetovalec za financiranje malega gospodarstva pomaga pri dostopu malih podjetij in posameznikov do finančne pomoči, zlasti tistim, ki so v začetni fazi ali v zgodnji razvojni fazi. Tipične finančne pomoči obsegajo garancije za posojila, mikrokredite in druge oblike subvencioniranja posojil. Dejavnost teh svetovalcev vključuje sodelovanje z bankami in drugimi finančnimi organizacijami, ki neposredno zagotavljajo "leasing", "factoring", semenski in rizični kapital.

Svetovalec za financiranje malih podjetij je ključna oseba pri vodenju regionalnih podjetniških centrov.

Glavna dolžnost svetovalca za finance je vzpostavljanje dobrega okolje za delo in odnosov zaupanje pri podjetnikih in bankah, kar naj bi mu omogočilo, da lahko:

- pomaga novim podjetnikom pri zagonu podjetja
- olajša hitro rastočim malim in srednjim podjetjem dostop do kreditov in rizičnega kapitala
- olajša izvedbo projektov ustanavljanja hčerinskih podjetij ("spin-offs") pri prestrukturiranju večjih podjetij.

Da bi zagotovili, da bodo poslovne banke sprejele te svetovalce, bi morali v postopek ocenjevanja višjih svetovalcev za finance vključiti predstavnike bančnih združenj itd.

Finančno svetovanje zahteva tudi sposobnosti na naslednjih področjih:

- splošno svetovanje podjetjem
- mentorske storitve ("tutoring") na finančnem področju (npr. planiranje proizvodnih stroškov, finančno planiranje, finančna kontrola). Mentorstvo in spremljanje razvoja podjetij sta bistveni nalogi za uspešno pridobivanje dodatnih finančnih sredstev.
- davčno svetovanje
- usposabljanje in spremljanje podjetij za izboljšanje možnosti za njihov uspeh

### **Višji svetovalec (ekspert) za marketing in izvoz**

Mala in srednja podjetja v Sloveniji so bolj odvisna od izvoza kot v večini drugih držav. Vloga višjega svetovalca za marketing in izvoz (v nadaljnjem besedilu imenovan "višji svetovalec za marketing") je, da malo gospodarstvo podpira pri premagovanju glavnih ovir, kot so npr.:

- pomanjkanje strokovne usposobljenosti za mednarodno trženje: tržna analiza, ocena konkurence, določanje (prilagajanje) proizvoda, politika cen, iskanje partnerjev, upravljanje distribucije, oglaševanje, itd.
- trgovinske omejitve kot so: carinski nadzor, zavarovanje, valutna tveganja in usklajenost proizvodov z zahtevami standardov in normativov, zagotavljanje kakovosti,
- pomanjkanje finančnih sredstev za vstop na nove trge

Za ta profil svetovalca sta Euro Info Center in Gospodarska zbornica Slovenije prestavljata glavni vir v okviru pospeševalne mreže za malo gospodarstvo .

Strokovnjaki za marketing se morajo specializirati po dejavnostih oziroma panogah (npr. turizem, programska oprema, pohištvo, gradbeništvo in projektiranje, predelava plastike itd) in po geografskih tržiščih (npr. Nemčija, Italija, ZDA itd.).

Dobro znanje in zmožnosti za trženje je zelo težko najti, zato morajo veljati višji svetovalci za marketing za vir, ki ga moramo smotrno uporabiti v celotni pospeševalni mreži za malo gospodarstvo.

### **Višji svetovalec (ekspert) za inovacije, tehnologijo in proizvodno kooperacijo**

Vloga višjega svetovalca za inovacije in tehnologijo je, da podpira ustanavljanje in rast inovativnih podjetij in pospešuje inovacije z omogočanjem širjenja novih tehnologij in prenosa rezultatov raziskav z nacionalnih in mednarodnih razvojno-raziskovalnih ustanov v industrijo.

Pospeševalna mreža za malo gospodarstvo vključuje posebno skupino, ki se imenuje Slovenska Poslovno Inovacijska Mreža - SPIM, ki združuje strokovnjake za inovacije in same inovatorje zaradi lažje izmenjave in razvijanja njihovega strokovnega znanja. Ministrstvo za znanost in tehnologijo je pred kratkim zagotovilo članstvo Slovenije v EU IRC - mreži centrov za posredovanje inovacij.

Kaže, da se ti mreži dopolnjujeta. Regionalni podjetniški centri in Lokalni podjetniški centri delujejo kot "spodbujevalci" storitev Centrov za posredovanje inovacij na lokalne nivoju. Še pomembneje je, da lahko RPC tehnološke nasvete, ki jih dajejo Centri za posredovanje inovacij, povežejo z bolj splošnim poslovnim svetovanjem (zlasti na področju marketinga in financ) in tako pomagajo ustvariti razvojne možnosti za inovativna podjetja v okviru regije (npr. iskanje prvih kupcev, ključnih dobaviteljev, itd.). Generalni direktorat Evropske unije - DG-XII - meni, da imajo lahko Centri za posredovanje inovacij zelo pomembno vlogo v regionalnem razvoju.

Nadaljnja specializacija v okviru tega svetovalnega profila obsega naslednje:

- Svetovalci za tehnologijo: imeli naj bi bogate tehnološke in poslovne izkušnje na izbranih tehnoloških področjih;
- Svetovalci za design spodbujajo podjetja, da naj uporabijo "bogastvo" raziskovalnih talentov in obsežnega strokovnega znanja in izkušenosti, ki so jim na razpolago tako pri javnih raziskovalnih centrih v Sloveniji kot je Inštitut Jožef Štefan, kakor v okviru Evropske unije;
- Specialisti za proizvodne kooperacije pomagajo lokalnim dobaviteljem malih in srednjih podjetij vzpostaviti partnerstva za kooperacije s tujimi kupci.

Ti profili morajo imeti dobra znanja in sposobnosti na področju procesnega inženiringa, kvalitete, marketinga in prodaje.

### **Licenca za svetovanje na področju malega gospodarstva**

Za uspeh pospeševalne mreže za malo gospodarstvo pri podjetnikih in bankah - in s tem njeno sprejemanje s strani institucionalnih partnerjev - je odločilna strokovna kvaliteta osebja in zunanjih svetovalcev, ki so povezani z RPC, LPC in s samim PCMG. UNIDO tim je pripravil sistematični pristop k razvijanju učinkovitosti in sposobnosti svetovalne mreže.

Postopek licenciranja: to je instrument za širjenje in krepitev organizacijske kulture in uspešno delovanje mreže. Licenca PCMG nudi članom pospeševalne mreže za malo gospodarstvo nudi priložnost za razvijanje trga, osebni strokovni razvoj, povečanje profesionalne uspešnosti in samozapolnitve. Z razvojem mreže se bodo osnovni kriteriji za licence in standardi svetovanja prilagajali novim razmeram in postajali sčasoma še zahtevnejši.

*Cilji postopka licenciranja v PMMG:*

1. Opredeljevanje vloge svetovalcev glede na podjetnike-kliente, njihove potrebe in pričakovanja.
2. Upravljanje sistema napotnic ("vavčerjev") za spodbujanje svetovalnih storitev in usposabljanja.
3. Zagotoviti kvaliteto in pravo vrednost svetovanja klientom pospeševalne mreže za malo gospodarstvo: podjetnikom, bankam, partnerjem.
4. Pospeševati razvoj ponudbe na konkurenčnem trgu za privatno svetovanje na področju malega gospodarstva.
5. Priznati in spodbujati uspešnost posameznih svetovalcev.
6. Povečati ugled ("image") in zavedanje javnosti o partnerjih in pospeševalni mreži za malo gospodarstvo.

*Glavne značilnosti ključnih svetovalnih profilov*

UNIDO tim je definiral opise delovnih mest za svetovalce, ki smo jih prej opredelili (svetovalec za malo gospodarstvo, svetovalec za lokalni razvoj, višji svetovalec za finance, višji svetovalec za marketing in pospeševanje izvoza, višji svetovalec za poslovne prostore, višji svetovalec za inovacije, tehnologijo in proizvodno kooperacijo). Vsak svetovalni profil je opredeljen v skladu z naslednjimi glavnimi točkami:

**1. SPECIFIČNA SVETOVALNA VLOGA**

**2. KDO LAHKO KANDIDIRA**

- Organizacijski kontekst
- Strokovno znanje in izkušnje
- Izkušnje (predvidene za višjo raven)
- Usposobljenost (predvidena za višjo raven)
- Formalna izobrazba (predvidena za višjo raven)
- Znanje jezikov
- Osebna motivacija

**3. DOLŽNOSTI**

Dolžnosti pojasnjujejo, katere specifične rezultate pričakujemo od posameznih profilov svetovalcev, npr. v zvezi z nudenjem pomoči novoustanovljenim podjetjem, povečanjem financiranja obstoječih podjetij itd.

**4. NALOGE**

Naloge pojasnjujejo dejavnosti, ki naj bi jih specifični svetovalci izvajali, da bi dosegli rezultate, ki so opredeljeni v poglavju o "Dolžnostih".

**5. PODROČJA STROKOVNIH ZNANJ**

Področja strokovnih znanj so opredeljena za posamezne profile in ravni svetovanja. Znanje se pridobiva z izkušnjami pri praktičnem delu in z usposabljanjem. Pospeševalni center za malo gospodarstvo bo organiziral in izpeljal vrsto seminarjev za usposabljanje, da bi izboljšal celostno znanje članov Pospeševalne mreže za malo gospodarstvo. Svetovalci se morajo tudi individualno usposablјjati, da bi lahko izpolnili vse zahteve, ki so opredeljene v poglavju "Področja potrebnih znanj".

**6. MREŽE STIKOV IN PROFESIONALNIH ODNOSOV**

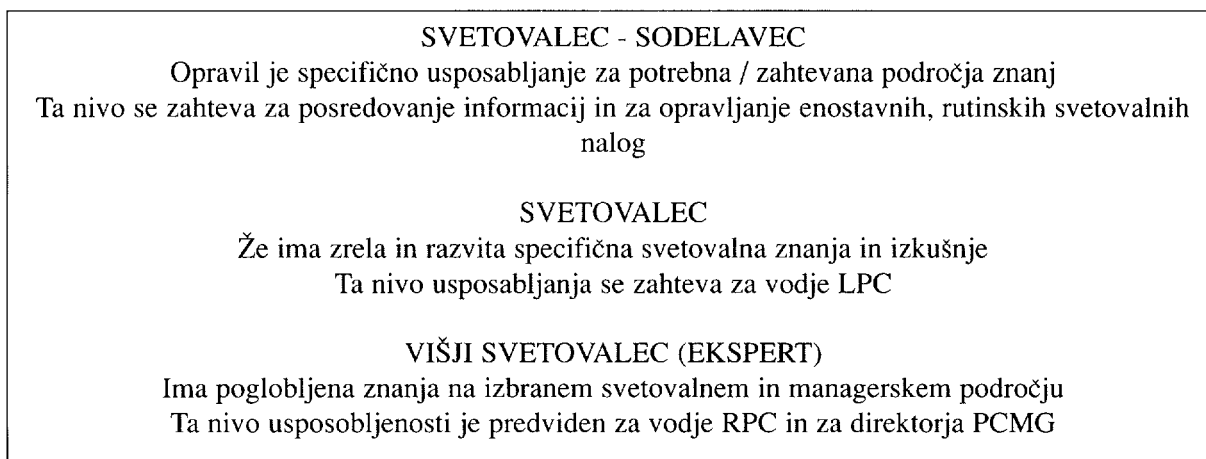
**7. OSEBNO OBNAŠANJE, SVETOVALNE ZMOŽNOSTI**

**8. POZNAVANJE INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE IN RAČUNALNIŠKIH VIROV**

*Nivoji svetovalnih znanj in izkušenj, poklicno napredovanje*

V opredeljenih opisih delovnih mest smo poskusili vpeljati začetno razlikovanja globine in širine sposobnosti in znanj, ki so potrebna za različne ravni svetovalcev.

Glede na osebne strokovne reference o izkušnjah in usposobljenosti predlagamo tri glavne svetovalne ravni:

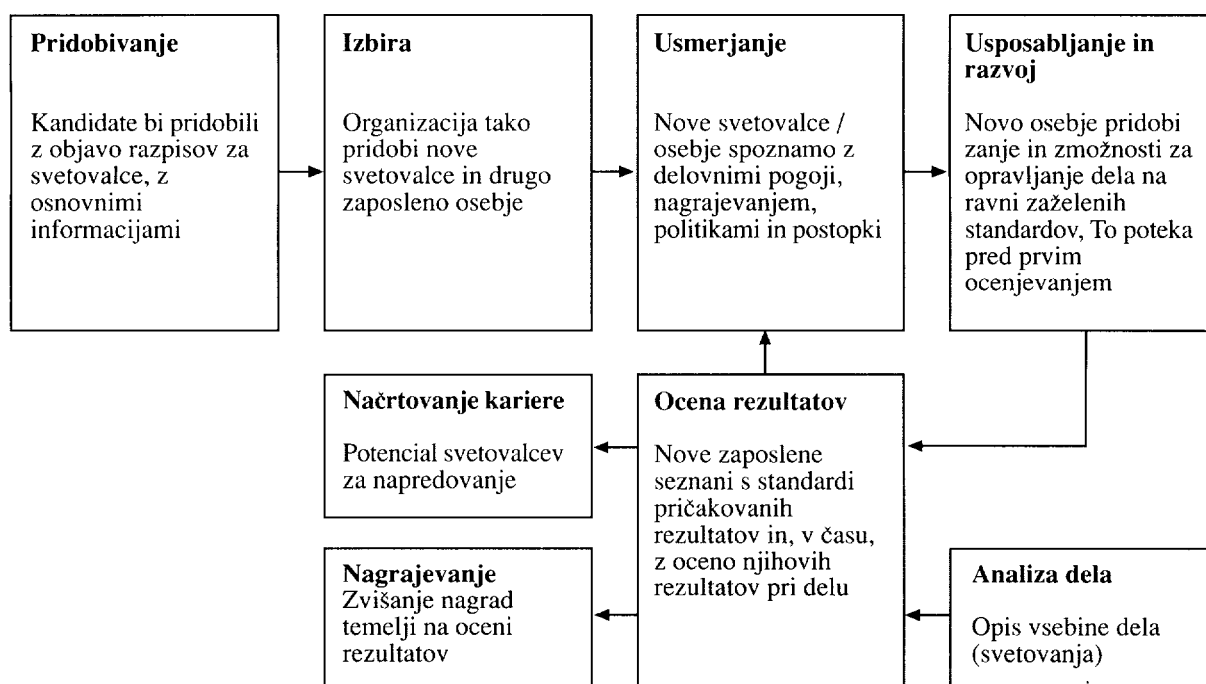


Struktura poklicnega napredovanja podjetniškega svetovalca lahko na primer vodi:

- od svetovanja začetnikom in brezposelnim posameznikom (tipična storitev v LPC)
- do svetovanja za "rastoča" podjetja (opravlja se na nivoju RPC in LPC)
- do svetovalnega nadzora (poteka na RPC)
- usposabljanja svetovalcev in vodenja pomembne institucije (na ravni PCMG in RPC)

**Selekcija in usposabljanje kadrov**

Slika 17. Glavne faze selekcijskega postopka za svetovalce



Glavne faze postopka selekcioniranja svetovalcev in zaposlenih so prikazane na sliki 16, ki sledi glavnim korakom izbire svetovalcev za malo gospodarstvo, ki jo predlaga Allan Gibb (Durham University Business School). Postopek nadzira **Odbor za licenciranje svetovalcev** pri PCMG, ki se ukvarja z določanjem strokovnih standardov svetovanja in z licenciranjem-.

#### *Postopek ocenjevanja*

Svetovalci, ki kandidirajo za pridobitev licence, predložijo Odboru za licenciranje pri PCMG spisek dokazil o svojem svetovalnem delu. Upoštevata se dve osnovni ravni:

- začetna (inicialna) ocena pri prvem kandidiranju in
- ocenjevanje doseženih rezultatov (tekoče, periodično ocenjevanje uspešnosti)

#### *Začetna ocena*

Da bi pridobil licenco, mora kandidat dokazati, da je strokovno usposobljen z vidika vsake navedene bistvene zmožnosti na ravni, ki je navedena v konkretnem opisu del in nalog. Začetna ocena sloni na naslednjih korakih:

1. Ocena referenčnih izkušenj na specialnem področju, npr. za raven višjega svetovalca (eksperta):
  - najmanj dve leti izkušenj pri svetovanju malim podjetjem
  - predložitev dokazil o opravljenih najmanj 20 svetovalnih projektih / imena klientov
2. Vprašalniki za preverjanje specifičnega nivoja znanj na posameznem področju
3. Intervjuji za oceno svetovalnih in osebnih sposobnosti kandidatov.

#### *Ocena uspešnosti (doseženih rezultatov)*

Kot pri večini delovnih mest tudi jedro usposabljanja za svetovalce poteka pri samem opravljanju svetovalnih nalog. Ocenitev uspešnosti posreduje novo zaposlenim in svetovalcem poznavanje standardov primernih rezultatov in, po določenem obdobju, tudi oceno njihove uspešnosti pri svetovanju.

Oceno potrebujemo iz več razlogov:

- da svetovalcem in zaposlenim zagotovi povratne informacije o njihovem delu, da bi lahko izboljšali svojo učinkovitost pri svetovanju,
- zaradi oblikovanja potrebne organizacijske kulture, motivacijo in potrebne spremembe v obnašanju,
- zaradi pridobivanja podatkov za sprejemanje odločitev o osebju / svetovalcu, ki se nanašajo na plačilo (nagrado), napredovanje ali prekinitev dela.

Periodično ocenjevanje (vključno s samo-oceno) je usmerjeno k oceni rezultatov / učinkov svetovalnega procesa, ki smo jih opredelili v poglavju 2.1.1. z *Metodo uravnoteženega točkovanja* (scorecard). Predloženi uravnoteženi pristop s točkovanjem teži k spremljanju "uspeha" podjetij / posameznikov, ki so jim pomagali svetovalci, z enostavnimi merili, kot so na primer ugotavljanje števila novih podjetij glede na število obiskov potencialnih podjetnikov, merila doseženega obsega zaposlovanja, prometa itd., po določenem času po opravljenem svetovanju. Ta pristop primora svetovalce, da obdržijo stik s svojimi klienti, da razširijo svoje storitve preko faze priprave poslovnega načrta, v urejanje kreditov pri bankah, pripravo finančnega planiranja in finančne kontrole itd. Ocena uspešnosti torej vodi v neke vrste mentorski odnos do klientov.

Podatke za oceno uspešnosti zunanjih svetovalcev zberejo in uredijo LPC pod nadzorom RPC in PCMG. PCMG in partnerji morajo skrbeti za redno neodvisno ovrednotenje tega ocenjevanja s tem, da angažirajo zunanje revizijske strokovnjake za tovrstno kontrolo.

#### *Odbor za licenciranje*

Pospeševalni center za malo gospodarstvo (PCMG) ustanovi poseben Odbor z nalogo, da bo podeljeval licence za svetovanje na področju malega gospodarstva in dovoljeval včlanitev svetovalcev v pospeševalno mrežo.

Člani Odbora za licenciranje bodo predstavniki:

- a) Ministrstva za malo gospodarstvo in turizem
- b) institucionalnih partnerjev PMMG
- c) priznani strokovnjaki za področje svetovanja
- d) združenj, ki predstavljajo organizacije, ki so neposredno zainteresirane za uspešno delo svetovalcev za malo gospodarstvo. Takšna združenja vključujejo:
  - Združenje bank Slovenije - za izdajo dovoljenja strokovnjaku za finance
  - Združenje svetovalcev za management Slovenije
  - Slovenska poslovno inovacijska mreža (SPIM) - za svetovalcev za inovacije itd.

Naloga odbora je, da nadzira proces licenciranja, zlasti pa:

- odobri opredelitev opisov delovnih profilov za svetovalce
- nadzira organiziranje aktivnosti strokovnega usposabljanja in razvoja
- odobri postopke izbire svetovalcev / osebja
- odobri postopke ocenjevanja rezultatov pri svetovalnem delu
- dovoljuje (črta) vpis članov na (iz) seznam(a) svetovalcev za PMMG

#### *Kodeks profesionalnega obnašanja*

Pooblaščen (licencirani) svetovalci naj bi zagotovili kar najboljše profesionalno in etično obnašanje.

Namen Kodeksa profesionalnega obnašanja je, da z njegovim sprejemom licencirani svetovalci prevzamejo dolžnosti, da samodisciplinirano in zavestno ravnajo v ali celo preko zakonskih zahtev. S tem Kodeksom javnosti obljublamo, da bodo licencirani svetovalci ravnali na visoki ravni profesionalnosti in etike, s čimer pričakujemo, da svetovalec/svetovalka prevzame obveznost, da se bo obnašal(a) na družbeno sprejemljiv in koristen način.

PCMG uveljavlja Kodeks profesionalnega obnašanja s tem, da prevzame in prouči vse pritožbe zaradi kršitev tega Kodeksa in sprejme disciplinske ukrepe, vključno s preklicem licence, proti vsakemu svetovalcu, za katerega se ugotovi, da je bil osebno kriv za kršitev Kodeksa.

Nadzorni svet PCMG mora sprejeti Kodeks profesionalnega obnašanja svetovalcev. Priporočamo, da se Kodeks uskladi s Kodeksom Združenja svetovalcev Slovenije.



### **3. POGLAVJE**

#### **PODPORNI PROGRAMI V POSPEŠEVALNI MREŽI**

PMMG deluje na nekaj tradicionalnih področjih pospeševanja MG, ki so znani v tujini, uveljavili pa so se v skoraj desetletju tudi v Sloveniji. V naslednjih letih naj bi te programe razvili dalje, jih razširili na večje število ciljnih skupin, jih z boljšo organizacijo izboljšali in hkrati pocenili, zagotovili bolj enakomerno pokritje vsega območja Slovenije in hkrati razvili specifične programe glede na značilnosti posameznih območij. Kratko bomo pregledali temeljne programe.

#### **Finančni programi**

##### **Mikro kredit**

##### **Funkcija:**

Angažiranje lokalnih virov pri financiranju malega gospodarstva. V sodelovanju s poslovnimi bankami in državnimi institucijami (Republiški zavod za zaposlovanje) zagotoviti ugoden kreditni potencial za financiranje podjetnikov začetnikov. Obravnavajo se projekti manjše predračunske vrednosti. Vrednost teh projektov - investicij je 2 do 3 mio SIT. Podjetnikom (začetnikom in tistim, ki poslujejo krajši čas od treh let) se omogoči lažja dostopnost do bančnih kreditov. Del kreditnega potenciala zagotavljajo lokalne skupnosti (četrtno do tretjino) in s tem prevzemajo del tveganja. Sredstva lokalnih skupnosti so tudi v funkciji zniževanja (subvencioniranja) obrestnih mer pri odobrenih kreditih podjetnikom.

Mikro krediti se odobravajo po kriterijih iz razvojnega programa lokalne skupnosti. Najpogosteje in najmočnejše zastopan kriterij je odpiranje novih delovnih mest. Z sodelovanjem pri financiranju enot malega gospodarstva lokalne skupnosti nakazujejo željene smeri razvoja malega gospodarstva na lokalnem območju. To so koristne informacije za podjetnike in finančne institucije.

Odobrovanje in spremljanje odobrenih kreditov s strani svetovalcev je pomembno za usposabljanje podjetnikov, prenos finančnih znanj v mala podjetja in zmanjševanju tveganja pri poslovanju malih podjetij.

##### **Uporabniki:**

**Podjetniki:** Predvsem podjetniki začetniki in drugi, ki za banke predstavljajo rizično ciljno skupino. Koristi imajo v nižjih stroških financiranja, postopnem pridobivanju zaupanja s strani bank, možnostih za uresničitev poslovne zamisli, stiki z lokalno oblastjo in pridobivanju potrebnih znanj. Prav mikro krediti so praviloma prva stična točka in kontakt med podjetniki in svetovalci.

**Lokalne skupnosti:** Vzpostavijo stik s podjetji na svojem območju in imajo vpogled v njihove razvojne cilje. Posredno usmerjajo podjetniške aktivnosti in jim pri tem pomagajo. Nepovratne oblike pomoči podjetnikom nadomeščajo z učinkovito obliko povratnega financiranja (namesto subvencij krediti in akumulacija namenskih sredstev). Vzpostavljanje kontaktov s poslovnimi bankami, finančnimi institucijami in državo pri pospeševanju razvoja malega gospodarstva.

**Država:** Dobiva aktiven odnos lokalnih skupnosti do pospeševanja in prestrukturiranja lokalnega gospodarstva. Lokalne skupnosti se usposabljaajo za sodelovanje z državo in podjetniki.

### **Potrebna znanja:**

Pri mikro kreditih se povezujejo znanja s področja razvoja lokalnih skupnosti in financiranja enot malega gospodarstva. Potrebno je imeti znanja za razumevanje razvojnih zmožnosti lokalnega območja in prioritet, ki iz tega izhajajo. Prav tako je potrebno imeti znanja za ocenjevanje investicijskih programov ter ocenjevanja predstavljenih podjetniških priložnosti. Poznati je treba funkcioniranje bank in državnih skladov, da bi se našla optimalna kombinacija razpoložljivih virov.

### **Potrebne sposobnosti:**

Svetovalac je v primeru mikro kreditov vezni člen med financerji in podjetniki, ki potrebujejo tuje vire. To pomeni, da morajo zaznati in upoštevati interese obeh strani. Zaupanje banka je odvisno od uspešnosti priporočenih projektov in zmožnosti, aktivnega reševanja problemov v financiranem podjetju, če do njih pride. Pomembna je sposobnost kombiniranja različnih virov (bančni, lokalni, državni), kar zahteva dobro informiranost in občutek za komuniciranje z različnimi partnerji.

### **Programi izobraževanja in usposabljanja**

V 1990-ih letih so se ti programi razvili zlasti v okviru usposabljanja brezposelnih oseb za samozaposlitev ter v obliki osnovnih podjetniških seminarjev za podjetnike-začetnike. Nekaj kasneje so se razvile daljše oblike izobraževanja podjetnikov za razvoj in rast podjetij. Hkrati so nastali dokaj kakovostni programi izobraževanja in usposabljanja svetovalcev PMMG, ki so jih sofinancirali partnerji PMMG. V preteklosti so pri teh programih partnerji v nekaterih primerih financirali razvoj programa, bolj pogosto so krili udeležencem del cene programa. Uveljavilo se je nekaj lokalnih in regionalnih izvajalcev, največ programov pa je razvil Gea College, ki je ustanovil tudi Visoko šolo za podjetništvo v Portorožu, z verificiranim programom.

#### (1) Programi usposabljanja za svetovalce

Tabela 8. Pregled dosedanjih programov usposabljanja za svetovalce

Program	Ciljne skupine	Status izvedbe
Svetovalci za podjetništvo (malo gospodarstvo)	Osnovni program usposabljanja za podjetniške svetovalce	Izveden za večje število skupin, se ponavlja
Svetovalci za lokalni razvoj	Koordinatorji lokalnih razvojnih koalicij	Novejši, izveden za dosedanje koordinatorje
Svetovanje za financiranje MG	Program za specializacijo svetovalcev za MG	Že izveden
Svetovanje za trženje v MG	Program za specializacijo svetovalcev za MG	Že izveden
Svetovalci za turistične organizacije	Specializacija svetovalcev za turistične projekte / organizacije	Že izveden
Seminar za pospeševalce v kmetijski pospeševalni službi	Svetovalci za dopolnilne dejavnosti v kmetijstvu	Že izveden
Seminar za svetovalce pri RZZ	Program usposabljanja za sodelavce RZZ	Že izveden

Navedeni programi so bili organizirani preko Gea Collegea, pri lokalnih svetovalcih je sodelovala Nov'na, ki ima izkušnje s tovrstnimi projekti. Za programe je značilno, da so bili sorazmerno obsežni (1-5 tednov, ločenih v module), da so pri izvedbi sodelovali tudi tuji strokovnjaki (ali pa je en modul potekal v tujini), da so jih vsebinsko preverjali programski sveti, v katerih so sodelovali partnerji (in

naročniki) PMMG, kar je zagotavljalo nenehen razvoj in prilagajanje vsebine. Slabost teh programov je bila v pomanjkljivem preverjanju znanja in usposobljenosti udeležencev, kar ni omogočilo prave selekcije. Z razvojem PMMG se bodo ti programi razvijali dalje, z dopolnitvami:

- izdelava sistema preverjanja in ocenjevanja znanja kot del licenciranja svetovalcev,
- še večji pomen tujih strokovnjakov in izkušenj, tudi z usposabljanjem izvajalcev na podobnih izobraževanjih v tujini,
- načrtnejša izbira udeležencev,
- dopolnjevanje vsebin in strokovnih gradiv z več primeri iz Slovenije,
- več vsebin s področja metodologije in instrumentov svetovanja,
- utečen sistem financiranja razvoja programov ter subvencioniranja udeležencev, članov PMMG.

Ti programi bodo vgrajeni v sistem licenciranja svetovalcev, na njihovo vsebino bodo še v večji meri vplivali Združenje svetovalcev in partnerji PMMG.

(2) Programi usposabljanja za podjetnike in zaposleno osebje

Tabela 9. Pregled bistvenih programov usposabljanja za podjetje in zaposleno osebje

Program	Ciljne skupine	Raven izvajanja
Uvodni program podjetniškega usposabljanja (standardiziran)	Brezposelni, kandidati za lastna podjetniške projekte	Lokalna, regionalna
Program usposabljanja podjetnikov / managerjev (standardiziran)	Lastniki ali vodilno osebje v obstoječih podjetjih	Pretežno regionalna
Specializirana podjetniška znanja (managerske funkcije): trženje, finance, informatika, zaposlovanje	Lastniki ali vodilno osebje na določenih funkcijah v podjetjih	Pretežno regionalna
Podjetniške zmožnosti (prodaja, tržne raziskave)	Podjetniki na začetku poslovanja	Lokalna, regionalna
Različne modalitete poslovanja (franšizing, s.p., obrt)	Podjetniki-začetniki	Lokalna, regionalna
Podjetniške priložnosti (posamezne dejavnosti)	Podjetniki-začetniki	Lokalna, regionalna
Seminarji o zakonskih, tehničnih novostih	Podjetniki in osebje v podjetjih	Lokalna, regionalna
Seminarji za notranje podjetništvo	Zaposleni v večjih podjetjih s podjetniško naravnostjo	Izbrana podjetja, lokalna
Verificirani programi strokovne izobrazbe (tajnice, računovodje)	Brezposelni, prešolanje tehnoloških presežkov	Lokalna, regionalna

Tovrstni programi so zelo dinamični, zato preglednica ne zajema vseh možnih oblik. Programi so zelo različni po obsegu, mnogi so povsem tržni, saj so ta znanja del načrtov strokovnega razvoja v malih podjetjih. Programi se oblikujejo glede na potrebe podjetij v okolju, zakonske okvire za poslovanje, zmožnosti predavateljev itd.

Naloga RDMG je, da razvije **standardne oblike usposabljanja**, ki potekajo v širokem obsegu in predstavljajo del subvencioniranega programa izobraževanja in usposabljanja, ki naj bi zvišal raven kakovosti človeških virov in bil v enaki meri dostopen ciljnim skupinam po vsej Sloveniji. V tem primeru zagotavlja standardizacija osnovno kvaliteto izvedbe, pripravo strokovnih gradiv, nadaljnji vsebinski razvoj programa. Programe izvajajo akreditirani izvajalci, ki izpolnjujejo predpisana merila

(sodelavci, oprema, prostori). LPC in RPC na svojem območju načrtujejo obseg tovrstnega usposabljanja in zagotavljajo dogovorjeni obseg sredstev zanj, animirajo podjetnike in zaposlene, oblikujejo mrežo izvajalcev na svojem območju. RDMG s partnerji bo praviloma financirala razvoj standardnega paketa izobraževanja, pogosto pa bo financirala del stroškov za udeležence. Izvajalci bodo s plačilom licenčnine pridobili pravico do izvajanja paketa, s tem bodo financirali nadaljnji razvoj programa in prilagajanje njegove vsebine spremenjenim okoliščinam.

Pri **drugih programih usposabljanja** bo RDMG z MMGT v letnih načrtih predvidel sofinanciranje razvoja in udeležbe, če bo ocenila, da gre za širši interes (sledili bodo razpisi za izvajalce oziroma konzorcije izvajalcev), sicer bo usposabljanje potekalo po tržni logiki. Regionalni in/ali lokalni centri lahko sofinancirajo razvoj posebnih programov in udeležbo na programih, ki so izrazito pomembni za lokalno / regionalno MG. Tudi v tem primeru bodo z razpisi izbrali usposobljene izvajalce in poskušali pridobiti del sredstev pri partnerjih PMMG ali mednarodnih projektih. S sodelovanjem z drugimi regijami bodo skušali izboljšati kvaliteto in znižati stroške razvoja in izvedbe programov.

Naloga LPC in RPC je okvirno načrtovanje izobraževanja in usposabljanja na svojem območju, razvoj svoje mreže izvajalcev, izvedbo izbire na razpisih, spremljanje in ovrednotenje rezultatov. Centri morajo izločiti nekvalitetne izvajalce in spodbujati podjetja in zaposlene k strokovnemu razvoju. Precejšen del usposabljanja bo še dalje potekal v okviru zbornic ali poslovnih združenj, LPC in RPC bodo skrbeli za promocijo in obveščanje podjetnikov o teh možnostih.

Cilj takšnega sistema je, da zagotovi kakovostno ponudbo, na drugi strani pa razvije pripravljenost za usposabljanje. Zato bo RDMG razvila **sistem vavčerjev**, ki bodo omogočili podjetjem v različni fazi razvoja določen obseg sofinanciranja za dogovorjene oblike usposabljanja.

### **Informacijski sistem**

Informacijski sistem malega gospodarstva je projekt, ki ga je iniciiralo že Ministrstvo za gospodarske dejavnosti, nadaljevanje razvoja projekta pa poteka pod Ministrstvom za malo gospodarstvo in turizem.

Z informacijskim sistemom želimo zagotoviti predvsem servisiranje naslednjih ciljnih skupin uporabnikov:

- PMMG (MMGT, PCMG, PCMG-EIC, LPC, RPC, ostali partnerji in člani),
- (gospodarske družbe, samostojni podjetniki, obrtniki), katerim bi informacija z dodano vrednostjo izboljšala poslovne rezultate.

Osnovni namen informacijskega sistema je zagotoviti zgoraj naštetim ciljnim skupinam predvsem:

- komuniciranje med člani Pospeševalne mreže za malo gospodarstvo,
- prenos informacij od MMGT, PCMG, PCMG-Euro Info Centra, ostalih partnerjev in domačih ter tujih informacijskih virov do Pospeševalne mreže (predvsem do regijskih in lokalnih centrov) ter za zahtevnejše informacije preko usposobljenih svetovalcev - informacijskih posrednikov, ki bodo znali informacijo tudi pravilno interpretirati tudi do malih in srednjih podjetij ter obrtnikov,
- identificiranje in registracija potreb malih in srednjih podjetij,
- monitoring sistema oz. povratno informacijo iz regijskih in lokalnih nivojev v centralni sistem za potrebe odločitvenih procesov Ministrstva za malo gospodarstvo in turizem, Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo, Euro Info Centra ter ostalih partnerjev.

Seveda bo informacijski sistem zagotavljal tudi kvalitetno spremljanje ciljnih skupin uporabnikov sistema kot tudi uporabnikov storitev PMMG. Ne smemo pa tudi pozabiti, da je informacijski sistem hkrati tudi kvaliteten sodoben medij (Internet), ki bo služil tudi za namene promocije doma in v tujini. S tem v zvezi lahko prejšnjim skupinam uporabnikov tega sistema dodamo še tuje uporabnike.

Tabela 10: osnovne funkcije sistema v povezavi z glavnimi nosilci in glavnimi skupinami uporabnikov

Funkcija	Nosilci	Uporabniki
komuniciranje		- PMMG (Intranet) - PMMG : ostali domači in tuji partnerji in/ali uporabniki (Internet)
informiranje	- domači in tuji informacijski viri - PMMG (v smislu prispevka v obliki informacije in/ali v smislu dodane vrednosti v obliki svetovanja)	- PMMG - gosp.družbe, s.p., obrtniki - ostali domači uporabniki
identificiranje potreb malih in srednjih podjetij	- PMMG (prevsem RPC, LPC) v sodelovanju s svetovalci in z uporabniki	- PMMG (predvsem partnerji)
monitoring oz. spremljanje aktivnosti rezultatov PMMG	- PMMG (prevsem RPC, LPC)	- PMMG (predvsem partnerji) - po potrebi tudi Evropska Komisija
promocija	- PMMG	- domača ter tuja mala in srednja podjetja

V 1. fazi razvoja informacijskega sistema so različne ciljne skupine uporabnikov definirale naslednje vsebinske sklope sistema in znotraj le-teh tudi prioriteta vsebinska področja (označena z \*):

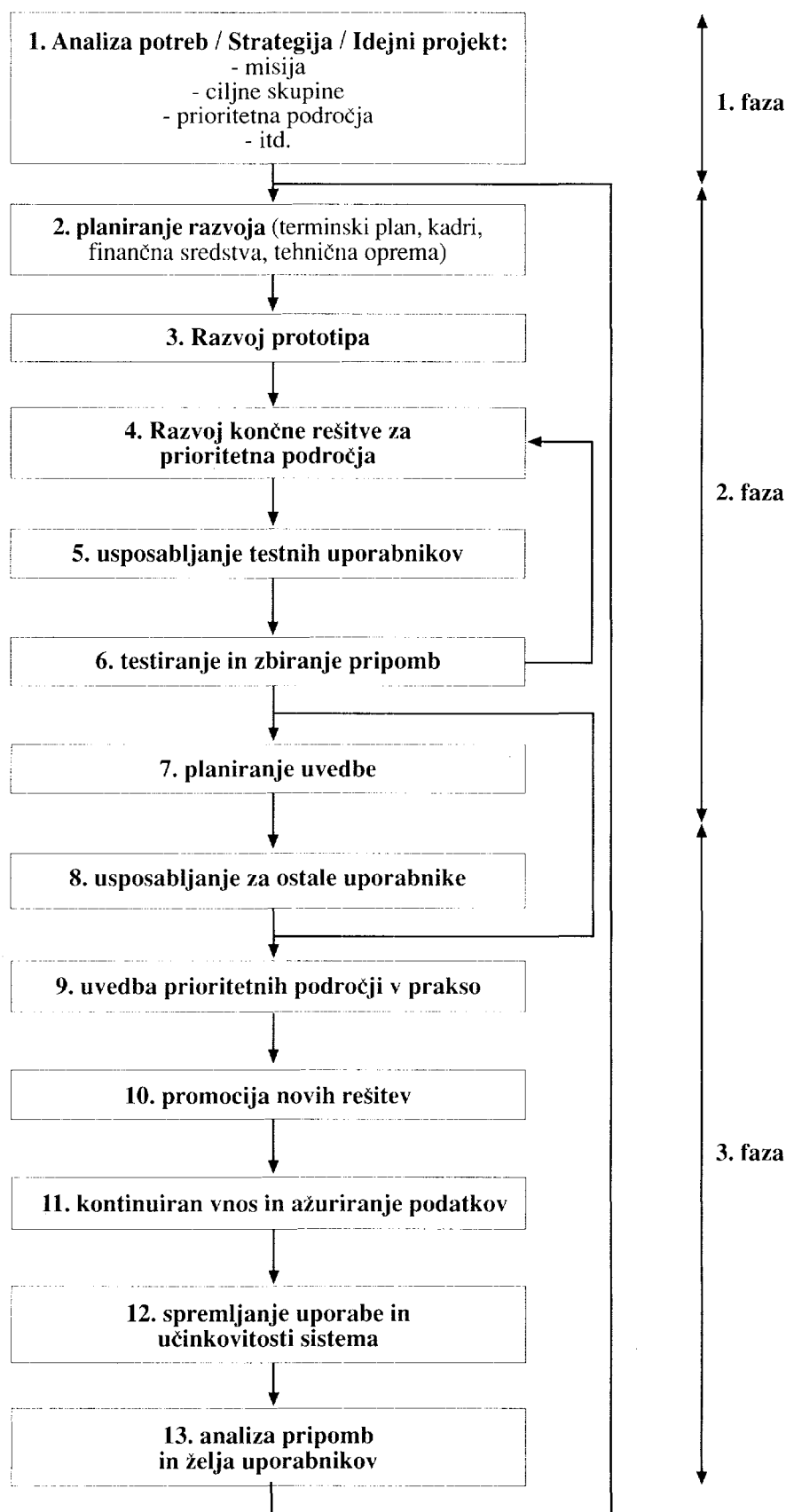
- \*1. Poslovni in drugi subjekti
- \*2. Poslovne informacije (poslovne priložnosti, poslovni dogodki)
3. Statistične informacije in analize
4. Pravno-zakonodajno področje
- \*5. Oblike pomoči
- \*6. Spremljanje in izvedba razpisov in projektov, spremljanje aktivnosti PMMG
7. Izobraževanje (*domače in tuje izobraževalne organizacije in programi*)
8. Knjižnični in INDOK sistemi
9. Tehnološke informacije
10. Agencijska poročila

Glavni informacijski viri za navedena področja so PMMG in domači in/ali tuji informacijski viri. Zato se pri izdelavi rešitev načeloma upošteva pravilo, da se razvije osnovni modul z lastnimi viri (to je PMMG, tudi EIC), nato pa se postopoma vključuje tudi ostale informacijske vire. Sicer pa podatke, ki jih bo uporabljal Informacijski sistem malega gospodarstva, po njihovem izvoru lahko razdelimo v naslednje skupine:

1. Podatke, zbrane v okviru MMGT, PCMG, EIC
2. Podatke, zbrane v okviru PMMG
3. Podatke iz drugih domačih in tujih sistemov

Projekt je v fazi prototipne rešitve za prva dva področja, to je za področje poslovnih in drugih subjektov ter poslovnih informacij. Proces razvoja in vzdrževanja ISMG pa je razviden iz diagrama.

Slika 18: Diagram poteka razvoja in vzdrževanja ISMG



Vir: Elaborat nadaljevanja razvoja projekta "Informacijski sistem malega gospodarstva" (maj 1998)

1. faza razvoja ISMG je zaključena. 2. in 3. faza sledita kontinuirano za razvoj vsakega poslovnega področja. Prav tako je delno poenostavljen proces potreben v fazi vzdrževanja sistema.

Pri uvajanju sistema v prakso bo potrebno posebno pozornost posvetiti še:

- kontinuiranemu usposabljanju uporabnikov za uporabo sistema,
- pridobivanju dodatnih domačih in tujih informacijskih virov ter
- varovanju osebnih podatkov - veliko podatkov, zbranih v okviru ISMG, bo osebnih, zato bodo morale vse pravne (PCMG, LPC, RPC,...) in fizične osebe (svetovalci,...) pri njihovem zbiranju, obdelavi, uporabi, hranjenju in posredovanju upoštevati veljavno zakonodajo in predpise o varovanju osebnih podatkov.

Terminski plan izvajanja nalog predvideva ob primerni projektni organiziranosti po 1 leto za dva glavna poslovna področja. V primeru štirih pomembnih poslovnih področij (poslovni in drugi subjekti, poslovne informacije, oblike pomoči, spremljanje projektov in aktivnosti PMMG) je torej potrebno 2 leti do predaje uporabe sistema v prakso. Ostala poslovna področja so manj zahteva z vidika razvoja, zato bi bilo možno vsa ostala poslovna področja zaključiti do leta 2003. Glede na to, da se bodo področja predajala v uporabo kontinuirano, bi lahko bila prva dva poslovna področja v uporabi konec leta 1999.

### **Programi svetovanja**

Osnovni nasveti podjetnikom, zlasti začetnikom, so tradicionalna dejavnost vseh mrež (RZZ, OZS, GZS). Te mreže se sicer razlikujejo po gostoti mreže na lokalni ravni, po številu in usposobljenosti svetovalcev, po ciljnih skupinah, ki so upravičene do teh nasvetov. Obe zbornici sta zagotovili strokovno kvaliteto s pogodbenim angažiranjem pravnih, računovodskih in drugih strokovnjakov, medtem ko je redno osebje usmerjeno le v osnovne oblike svetovanja ter usmerjanja podjetnikov k strokovnjakom. Prav na področju strokovnega razvoja splošnih svetovalcev za podjetništvo je PMMG doslej naredila največ.

Pri svetovanju gre za zelo različne ravni (zahtevnosti) svetovanja in s tem tudi za subvencioniranje svetovanja v zelo različnem obsegu. Zlasti specializirano svetovanje bo potekalo v veliki meri kot tržna svetovalna dejavnost, pri kateri se podjetja sama odločijo, kdaj in s katerim svetovalcem bodo sodelovala. PMMG lahko tu prispeva predvsem z usmerjanjem podjetij k svetovalcem, kadar je za to očitna potreba. PMMG bo nudila določen obseg in oblike svetovanja podjetnikom v različni razvojni fazi podjetja. V programih subvencioniranega svetovanja bodo lahko sodelovali le licencirani svetovalci. Tudi na tem področju bo PMMG razvila **vavčerski sistem**, ki lahko vsebuje:

- določen obseg brezplačnega svetovanja potencialnim podjetnikom, ki šele razmišljajo o samostojnem poslovanju (npr. 10 ur v 2-3-mesečnem obdobju), da razvijejo svojo idejo, jo okvirno preverijo in se odločijo, ali in kdaj jo bodo uresničili,
- brezplačno svetovanje v določenem obsegu pri razvijanju poslovnega načrta, povezano tudi s primernim usposabljanjem (delavnice za poslovne načrte),
- subvencionirano svetovanje pri ustanovitvi podjetja, pridobivanju dokumentacije, pričetku poslovanja,
- svetovanje pri vseh novih projektih podjetja (širjenje poslovanja, investicije, novi trgi ali razvoj novih proizvodov, uvajanje nove tehnologije, razvoj kvalitete v podjetju),
- svetovanje za povezave med podjetji, razvoj skupnih projektov in podjetniških mrež,
- druga specializirana svetovanja (financiranje, trženje, informacijski sistemi v podjetju itd.).

Tabela 11. Nivojska razporeditev temeljnih dejavnosti pri svetovanju v Sloveniji

<i>Raven</i>	<i>Temeljne dejavnosti pri svetovanju</i>
Državna (RDMG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• razvoj svetovalnih orodij in programov</li> <li>• proces usposabljanja, preverjanja in licenciranja svetovalcev različnih usmeritev in njihovo strokovno napredovanje</li> <li>• organiziranost Združenja svetovalcev</li> <li>• načrtovanje obsega subvencioniranih oblik svetovanja ter zagotavljanje deleža finančnih sredstev zanje</li> <li>• spremljanje uresničevanja tega načrta in nadzor nad izvajanjem</li> <li>• razvoj mreže svetovalcev in posebni ukrepi na območjih s šibko mrežo (s sodelovanjem LPC in RPC)</li> </ul>
Regionalna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• načrtovanje obsega subvencioniranih oblik svetovanja in zagotavljanje dela sredstev za sofinanciranje</li> <li>• organizacija specialističnih oblik svetovanja, zagotavljanje mreže usposobljenih in licenciranih svetovalcev, nadzor in poročanje RDMG</li> <li>• organiziranje svetovalcev, njihovo povezovanje s finančnimi organizacijami in drugimi pomembnimi partnerji</li> <li>• zagotavljanje pokrivanja območja regije s svetovanjem</li> <li>• sodelovanje v razvoju svetovalnih orodij in programov (zlasti za specifične probleme v regiji) in pri prenosu izkušenj iz drugih regionalnih centrov</li> </ul>
Lokalna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• načrtovanje obsega splošnega (in nekaterih oblik specialističnega) svetovanja in zagotavljanje financiranja</li> <li>• organizacija mreže pogodbenih svetovalcev, skrb za njihovo usposabljanje in razvoj</li> <li>• usmerjanje podjetnikov k svetovalcem (splošnim in specializiranim), spremljanje in nadzor nad obsegom in kvaliteto svetovanja, poročanje RPC in RDMG</li> </ul>

Sistem subvencioniranja svetovanja (in usposabljanja) zahteva dobro preglednost nad izvajalci (zanje bo zato predpisan sistem vodenja evidence podjetnikov, ki so jim svetovali, poročanja o opravljenih storitvah) ter nad uporabo storitev pri posameznih uporabnikih, da ne bi prišlo do pretirane uporabe le pri nekaterih. To bo hkrati sistem ocenjevanja kvalitete svetovanja, ki naj pomaga pri selekciji izvajalcev in ustreznem nagrajevanju.

### **Inovacije in tehnološki razvoj**

Za hitrejši razvoj in pospeševanje malega gospodarstva so tehnološke vzpodbude, invercije in inovacije zelo pomembne. Inovatorji delujejo v okviru PCMG - SPIM - Slovenske podjetniško inovacijske mreže. Ta nudi predvsem podjetniško podporo, saj (so)organizira nastope slovenskih inventorjev in inovatorjev na domačih in tujih sejmih v zadnjih nekaj letih je SPIM organiziral nastope za več kot 300 inovatorjev, ki so prejeli številne nagrade.

Promocija ostaja ključna naloga SPIM tudi v bodoče, s tem da želimo dvigniti nivo nastopov. V tej zvezi so izdelani posebni kriteriji za nastope na sejmih. Poudarek bo na nastopih na specializiranih sejmih, ki pomenijo večjo marketinško priložnost. PCMG - SPIM bo nadaljeval s publiciranjem priročnikov, katalogov in drugih publikacij na tem področju. Osrednja stalna promocijska aktivnost pa bo izbira inovatorja leta.

Najpomembnejša naloga države pri vzpodbujanju inovacijske dejavnosti pa je vsekakor celovita podpora inovatorjem s strani države. Gre za večletni skupni program ministrstev in ostalih državnih institucij, in sicer s:



- skupnim, usklajenim nastopom državnih institucij (ministrstev in drugih institucij) pri izvajanju podpore inovacijskih dejavnosti s skupnimi razpisi
- sistemskimi ukrepi (npr. davčne olajšave v prvem letu poslovanja inovatorjev)
- organiziranjem inovatorjev v pospeševalni mreži in izvajanje podpornih aktivnosti za inovatorje (subvencionirano svetovanje na področju marketinga in financ) in uveljavljanju Regionalnih razvojnih agencij kot inovacijskih centrov
- usposabljanjem in licenciranjem svetovalcev za to področje
- ustreznimi finančnimi vzpodbudami za inovacijske projekte. Povečati oz. razširiti je potrebno rizično financiranje na področju inovacijske dejavnosti, razviti in izvesti program finančnih vzpodbud za inovatorje, ki bo temeljil na dolgoročnejšem financiranju in z ugodno obrestno mero
- nudenjem dostopa inovatorjem do programov podpore za inovatorje, ki jih ima EU in ostalih njim pomembnih inovacij na tem področju
- pripravo posebnih kriterijev za tehnološko - razvojne in druge vzpodbude za inovatorje, ki jih nudijo ministrstva in druge institucije.

### **Lokacije za podjetja in prostorski problemi**

Prostori so marsikje v Sloveniji zelo visoko v rangiranju problemov MG. Reševanje prostorske problematike poteka v več smereh:

- RDMG mora spodbujati v sodelovanju s partnerji hitrejše prostorsko načrtovanje v Sloveniji, ki bo upoštevalo novo gospodarsko strukturo,
- lokalne / regionalne skupnosti morajo pospešiti načrtovanje podjetniških con, zagotavljati razvoj njihove infrastrukture in bolj načrtno razporejanje različnih dejavnosti; pri tem naj bi imelo prednost načrtovanje in realizacija cenejših in hitrejših oblik gradnje,
- še vedno je prostor za delovanje podjetniških inkubatorjev, zlasti za potencialne podjetnike v fazi, ko še razvijajo zamisli in nimajo velikih potreb po prostorih,
- lokalni in regionalni centri bi morali bolj aktivno sodelovati pri prestrukturiranju problematičnih podjetij in učinkoviti uporabi njihovih resursov v novih podjetniških projektih, zlasti z vidika uporabe prostorov in opreme.

Na tem področju naj bi RDMG zagotavljala učinkovit prenos tujih in domačih izkušenj, jedro dela pa je predvsem na regionalnih centrih pri večjih projektih ter na lokalnih centrih za manjše projekte. Pomembno je zagotoviti usklajeno delovanje z ostalimi partnerji, MEOR, MOP, MKGP, s potencialnimi investitorji in drugimi, ki lahko pospešijo reševanje prostorske problematike, zlasti z vidika pospešitve reševanja in stroškov. Regionalni centri naj bi pripravili večje projekte kot element regionalnega ekonomskega razvoja, ki lahko računajo na tujo tehnično in finančno podporo ter spodbudijo priliv tujega kapitala.

### **Promocija podjetništva**

V Sloveniji so se že uveljavile nekatere oblike promocije podjetništva v tem desetletju, ki imajo že določeno tradicijo, zlasti pa izkušnje, predvsem:

- izbire podjetnika / podjetnice / družinskega podjetja leta (na državni ravni),
- Podjetniški forum (po vzoru MIT iz Cambridgea, Mass.),
- programi podjetništva kot predmeta v srednjih šolah oziroma kot izbirnih vsebin v osnovnih šolah, tudi že s predstavitvami poslovnih načrtov (kot vseslovenska prireditve),
- podjetniške teme v strokovnih revijah (Podjetnik, Gospodarski vestnik), v bolj poljudnih revijah (Naša žena), v dnevnem časopisju (marsikdaj še premalo afirmativno),
- lokalni / regionalni / mednarodni sejmi ali predstavitve podjetništva in obrti,
- TV in video serija o podjetništvu, druge publikacije itd.

Problem tovrstne promocije je, da je potekala fragmentarno, neuskklajeno, izrazito neenakomerno po posameznih območjih Slovenije, pogosto s premalo domišljenimi kriteriji za udeležence, da nima stopnjevanja od lokalnih, preko regionalnih, do državnih in mednarodnih ravni, da je pomanjkljiva zaradi pomanjkanja sredstev za vrhunsko kvaliteto itd. Ta promocija je temeljila bolj na individualni iniciativi posameznikov ali organizaciji kot na dogovorjeni strategiji promocije (ki jo je sicer SRMG predvidela že leta 1996). Na teh izkušnjah naj bi sedaj gradili bolj celovit sistem promocije, kjer je mesto za PMMG in vse partnerje. Koordinacija naj bi zagotovila višjo kakovost tudi s sicer omejenimi sredstvi oziroma strokovnimi resursi. Hkrati je potrebno dosežke slovenskih podjetnikov v večji meri promovirati tudi v tujini.

Druga sestavina je promocija PMMG med podjetniki in pri širši javnosti v Sloveniji, ki mora bolje spoznati delovanje PMMG, njene dosežke, organiziranost in možnosti, ki jih ponuja potencialnim podjetnikom in obstoječim podjetjem. S tem naj bi zagotovili boljši image PMMG, kar je koristno za odločanje o potrebnih sredstvih. Prav integracija podjetništva in lokalnega / regionalnega razvoja naj bi zagotovila ta pomemben razvojni korak pri zavesti o pomenu lastne iniciativnosti.

RDMG naj bi združila resurse v okvirju sekcije za promocijo podjetništva, ki bo pripravila prvo strategijo promocije, v vseh regionalnih in lokalnih centrih pa naj bi namenili potrebne strokovne in finančne resurse za promocijo v svojih delovnih načrtih.

#### **4. POGLAVJE**

#### **RAZVIJANJE IN IZVAJANJE PROGRAMOV POSPEŠEVANJA RAZVOJA MALEGA GOSPODARSTVA NA RAZLIČNIH RAVNEH**

##### **Programi, orodja in področja delovanja razvojne družbe za malo gospodarstvo ter ravni izvajanja**

Razvojna družba za malo gospodarstvo bo razvijala programe in orodja za pospeševanje razvoja malega gospodarstva v Sloveniji. Vzpodbujala in sodelovala bo pri razvijanju ter izvajanju programov partnerskih institucij za področje malega gospodarstva. Skrbela bo za prenos programov in dobrih praks iz tujine s tem, da se ti prilagodijo dejanskim potrebam malega gospodarstva v Sloveniji. Koordinirala bo za funkcioniranje celotnega sistema od nacionalne do lokalne ravni pri čemer je treba zagotoviti: razvoj, financiranje, izvajanje aktivnosti in nadzor.

##### **Področje izobraževanja in usposabljanja**

Na nacionalni ravni se uskladijo programi različnih državnih in drugih partnerskih institucij. Dogovori se način razvoja, financiranja in izvajanja programov. Na regionalni ravni se pripravi enoten pregled prioritarnih potreb na področju izobraževanja in usposabljanja. Uskladi se z Razvojno družbo in drugimi institucijami na nacionalni ravni ter zagotovi izvedba skupno dogovorjenega programa. Na lokalni ravni se izvaja del regionalnega programa in ponudba v odvisnosti od potreb lokalnega območja. Razvojna družba bo izvajala dva programa za licenciranje svetovalcev. Prvi bo za svetovalce na področju malega gospodarstva in drugi za svetovalce na področju lokalnega razvoja. V obeh primerih se bodo licence preverjale, ker bo povezano z dopolnilnimi programi izobraževanja in usposabljanja. Del teh aktivnosti se bo izvajal tudi na regionalni ravni. Uvajanje normativov in standardov zahteva poseben program izobraževanja ter usposabljanja na vseh ravneh delovanja. Izvajanje se postopoma prenese na regionalno in lokalno raven.

Usposabljanje za dvig iniciativnosti na lokalni ravni se oblikuje na regionalni ravni, izvaja pa na lokalnih ravneh. Na to se navezujejo usposabljanja predvsem podjetnikov začetnikov za boljšo pripravo in izvajanje poslovnih načrtov.

Za razvoj malega gospodarstva je pomembno povezovanje le-tega. Na nacionalni ravni se bo razvil program, ki se bo izvajal na regionalnih ravneh.

Partnerske institucije bodo imele interes za razvoj in izvajanje posebnih programov in delavnic namenjenih specifičnim ciljnim skupinam (kmetijstvo, brezposelni, ženske). Razvojna družba bo sodelovala pri njihovem kreiranju, financiranju in izvajanju na različnih ravneh delovanja. V posameznih primerih se v sofinanciranje vključujejo podjetniki, njihova združenja in lokalne skupnosti.

### **Področje financiranja enot malega gospodarstva**

Na nacionalni ravni se bo usklajevala ponudba malemu gospodarstvu tako, da se bo po obsegu in vsebini približala dejanskim potrebam ter vzpodbujala razvoj malega gospodarstva (usklajevanje naložbenih politik, razpisov, pritegnitev drugih virov...). Razvojna družba bo imela svojo ponudbo finančnih virov in skrbela za usposabljanje finančnih svetovalcev. Pri usposabljanju svetovalcev bodo sodelovale tudi druge finančne institucije.

Na regionalni ravni se bo izvajal projekt garancijskih skladov na lokalni ravni pa projekt mikro kreditov za financiranje odpiranja novih delovnih mest s kombinacijo različnih virov. Na nacionalni ravni se bo skrbelo za razvoj in sofinanciranje obeh programov.

Razvojna družba bo vzpodbujala povezovanje javnih in privatnih sredstev, povezovanje financiranja s svetovanjem in prenosom finančnih znanj v mala podjetja. Za malo gospodarstvo je pomembna ponudba poslovnih prostorov.

Pri vseh aktivnostih bodo imele pomembno vlogo vse tri ravni delovanja. Na lokalni ravni bo težišče na izvajanju aktivnosti in zagotavljanju dodatnih finančnih virov. Regionalna raven bo prevzemala del nadzorne funkcije in nudenja strokovne ter organizacijske podpore aktivnostim na lokalni ravni.

### **Področje svetovanja**

Na nacionalni ravni bo Razvojna družba organizirala svetovalce različnih profilov tako, da se bodo ti lahko tudi regionalno povezovali in organizirali. Razvijal, financiral in izvajal se bo sistem splošnega in specialističnega svetovanja. Predvsem pri specialističnem svetovanju se bo prešlo na "sistem naročilnic" pri izvajanju storitev. Ob organiziranju in licenciranju se bo na nacionalni ravni skrbelo za razvoj potrebnih orodij ter dvig kakovosti svetovalnih storitev. Na lokalni ravni bo poudarek na splošnem svetovanju. Regionalna raven bo razvijala specialistično svetovanje. Na nacionalni ravni bo poskrbljeno za svetovanje za potrebe razvoja podpornega okolja. Vsebina svetovanj bo naravnana na potrebe malega gospodarstva in se odzivala na aktualne probleme na različnih področjih poslovanja.

### **Področje informiranja**

Nosilec aktivnosti in organiziranosti na področju informiranja bo EURO-INFO center in njegove regionalne izpostave. Ob tem bo Razvojna družba imela svoje informativno glasilo in skrbela za pretok informacij med partnerji podpornega okolja. Prioritetna naloga bo informiranje izvajalcev podpornih aktivnosti in sodelovanje pri izgradnji učinkovitejšega sistema informiranja podjetnikov ter potencialnih podjetnikov. Sodelovala bo pri izgradnji informacijskega sistema na regionalni in lokalni ravni. Te ravni bodo sodelovale pri sofinanciranju posameznih segmentov informacijskega sistema. Na lokalni ravni se bodo razvile učinkovite kontaktne točke za podjetnike in svetovalce.

### Področje marketinških aktivnosti

Na nacionalni ravni se bo skrbelo za razvoj podpornega okolja in sodelovalo pri organizaciji, financiranju ter izvajanju različnih poslovnih srečanj in promocijskih aktivnosti, ki jih organizirajo zlasti zbornice. V sklop marketinških aktivnosti sodi ugotavljanje potreb malega gospodarstva in partnerskih institucij. Razvoj programov in orodij ter njihova uporaba v praksi. Pomembna naloga pa je tudi zagotavljanje financiranja s strani uporabnikov ali naročnikov in nadaljnja komercializacija razvitih programov. Na nacionalni ravni je treba zagotoviti financiranje in strateško vodenje teh aktivnosti. Del nalog se bo prenašalo na regionalno raven, kjer bo glavna podporna točka podjetnikom. Na lokalni ravni se zagotovi informiranje, svetovanje in usmerjanje podjetnikov za vključevanje v organizirane oblike trženjskih, podpornih in drugih aktivnosti.

V ta sklop aktivnosti sodi prenos znanj iz tujine, prekomejno sodelovanje in vključevanje v različne mednarodne organizacije ter združenja.

### Področje razvoja podpornega okolja

Na nacionalni ravni se bo skrbelo za razvoj, financiranje, usklajevanje in kvalitetno izvajanje podpornih aktivnosti. Del načrtovanja in koordiniranja se prenese na regionalno raven s tem, da bodo lokalne kontaktne točke ključne za kvalitetno izvajanje podpornih aktivnosti.

Tabela 12: Programi pospeševanja razvoja malega gospodarstva

PROGRAMI IN ORODJA	RAVNI IZVAJANJA		
	nacionalna	regionalna	lokalna
IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA	Nacionalno usklajeni programi	Regionalno usklajeni program	Ponudba glede na potrebe uporabnikov
- izobraževalni program za pridobitev licence svetovalca za podjetništvo	(R) (F) (F) (N)		
- programi za pridobitev licence svetovalca za lokalni razvoj	(R) (F) (I) (N)		
- programi za preverjanje in ohranjanje licence	(R) (F) (I) (N)	(I)	(I)
- uvajanje normativov in standardov	(R) (F) (I) (N)	(I)	(I)
- generiranje in razvijanje podjetniških idej	(F)	(R) (F) (N)	(I)
- priprava in izvajanje poslovnega načrta	(R) (F)	(N)	(F) (I)
- razvijanje podjetniških mrež	(R) (F) (N)	(I)	
- posebne delavnice in programi	(R)	(F) (N)	(I)
FINANCIRANJE ENOT MALEGA GOSPODARSTVA	Nacionalni program	Garancijski skladi	Mikro krediti
- usposabljanje in organizacija finančnih svetovalcev	(R) (F)	(F) (I) (N)	
- izvajanje in razvoj programa "mikro kreditov"	(R) (F)	(N)	(F) (I)

Sinteza: Integrirani pristop k podjetniškemu in lokalnemu razvoju

- izvajanje in razvoj programa "garancijski skladi"	(R) (F) (N)	(F) (I)	
- povezovanje finančnih vzpodbud in svetovanja za malo gospodarstvo	(R) (F)	(F) (I) (N)	(R) (F) (I) (N)
- oblikovanje ponudbe poslovnih prostorov	(R) (F)	(F) (I) (N)	(F) (I)
- povezovanje ponudbe javnega in privatnega kapitala (domačega in tujega)	(R) (F) (I) (N)	(F) (I)	(F) (I)
- prenos finančnih znanj v mala podjetja	(R) (F) (N)	(F) (I)	(F) (I)
SVETOVANJE	Za razvoj podpornega okolja	Specialistično	Splošno
- za izgradnjo podpornega okolja in izvajanje standardov	(R) (F) (I) (N)	(I) (N)	
- splošno svetovanje podjetnikom in potencialnim podjetnikom	(F) (N)	(R) (N)	(R) (F) (I) (N)
- svetovanja pri reševanju specifičnih podjetniških problemov	(R) (F) (I) (N)	(R) (I)	(I)
- organiziranje in licenciranje svetovalcev	(R) (F) (I) (N)	(R) (I)	
- razvoj orodij in programov za izvajanje svetovalne dejavnosti in njene kvalitete	(R) (F) (I) (N)	(R) (I)	
INFORMIRANJE	Euro Info Center	Izpostave EIC	Kontaktne točke
- projekt Euro Infor Center	(R) (F) (I) (N)	(I)	
- Informator PCMG	(R) (F) (I) (N)		
- informiranje podjetnikov	(R) (F)	(R) (F)	(F) (I)
- informiranje izvajalcev podpornih aktivnosti	(R) (F)	(R) (I)	(I)
- pretok informacij med partnerji v podpornem okolju	(R) (F) (I) (N)	(F) (I)	(I)
MARKETINŠKE AKTIVNOSTI	Trženje in vodenje podpornih projektov	Organiziranje in podpora podjetnikom	Informiranje in svetovanje
- ugotavljanje potreb uporabnikov	(F) (I)	(I)	(I)
- trženje in izvajanje razvitih programov	(F) (I)	(I)	(I)
- sodelovanje pri izvajanju poslovnih srečanj in promocijskih aktivnosti	(F) (I)	(I)	(I)

- prenos znanj, izkušenj in najboljših praks iz tujine ter v tujino	ⓕ ⓐ Ⓝ	ⓐ	
- vključevanje v mednarodne organizacije in združenja	ⓕ ⓐ		
- prekomejno sodelovanje	ⓕ ⓐ	Ⓡ ⓐ	
<b>RAZVOJ PODPORNEGA OKOLJA</b>	Načrtovanje, razvoj, financiranje in koordiniranje	Načrtovanje, izvajanje in koordiniranje na regionalni ravni	Kontaktna točka in kvalitetno izvajanje storitev
- analiziranje stanja in potreb MG (periodično objavljane podatkov)	ⓕ ⓐ	ⓐ	
- načrtovanje, predlaganje in usklajevanje aktivnosti (stalna koordinacija)	ⓕ ⓐ	ⓐ	
- razvoj programov in orodij (stalna naloga)	ⓕ ⓐ Ⓝ	ⓐ	ⓐ
- sofinanciranje in nadzor (proračun)	ⓐ		

**Legenda:**

Ⓡ - razvija

ⓕ - financira ali sofinancira

Ⓝ - nadzira

ⓐ - izvaja

## **FINANCIRANJE POSPEŠEVANJA MALEGA GOSPODARSTVA**

### **1. UVOD**

Država na različne načine vzpodbuja razvoj malega gospodarstva. Dosedanja praksa je pokazala tudi nekatere slabosti, ki jih je potrebno odpraviti.

Poleg potrebnih sistemskih sprememb na področju malega gospodarstva je zelo pomembno, kako država vzpodbuja s podpornimi aktivnostmi razvoj tega dinamičnega sektorja. Pri tem ni nepomembno ali s svojimi potezami v zadostni meri (učinkovito) odpira podjetniške priložnosti in s tem nova delovna mesta. Nujno je, da izhaja iz dejanskih potreb podjetnikov in obrtnikov. Nadalje, da vse bolj decentralizira svojo funkcijo na področju pospeševanja malega gospodarstva, da je njen pristop od spodaj navzgor. Učinkovito je, da njeni podporni programi združujejo finančne in druge vire (državni, lokalni, regionalni, privatni). Nujen je torej integralni pristop. Odločilno je, da so programi podpornih aktivnosti za malo gospodarstvo naravnani in sprejeti na dolgi rok, vsaj za obdobje tri leta in potrjeni s strani vlade, kar pomeni krepitev partnerstva med različnimi ministrstvi in drugimi podpornimi institucijami. Rezultat tega so skupni razpisi na področju državnega pospeševanja malega gospodarstva. Učinkovita državna podpora malega gospodarstva se lahko izvaja in spremlja preko dobro organizirane pospeševalne mreže. Predpogoj za to so usposobljeni kadri (svetovalci). Seveda je ključno vprašanje ali država zagotavlja stabilno financiranje podpornih aktivnosti in programov za pospeševanje malega gospodarstva ali ne.

Iz vseh povedanih razlogov in na osnovi izdelanih standardov in normativov podpornih aktivnosti pripravljenih v okviru projekta UNIDO smo pripravili predlog financiranja večletnega (triletnega) državnega programa podpornih aktivnosti za malo gospodarstvo.

Z njegovim sprejemom na Vladi R Slovenije bi zagotovili stabilni vir financiranja pospeševanja malega gospodarstva, nova delovna mesta in druge učinke, ki niso zanemarljivi.

### **1. POGlavJE**

#### **FINANCIRANJE TRILETNEGA PROGRAMA PODPORNH AKTIVNOSTI ZA MALO GOSPODARSTVO**

Podobno kot razvite zahodne države pri pospeševanju malega gospodarstva pripravljajo večletne programe (in finančne vire) pospeševanja MG je tudi naš predlog predvsem v funkciji doseganja rezultatov in zagotavljanja stabilnega vira financiranja razvoja malega gospodarstva. Predlog programa vsebuje financiranje operativnih stroškov pospeševalne mreže, podpornih aktivnosti in finančnih vzpodbud za podjetnike in obrtnike. S predstavitvijo večletnega programa financiranja želimo odgovor na temeljno vprašanje: Ali bodo učinki izvajanja triletnega programa podpornih aktivnosti upravičili vložena državna finančna sredstva?

Izhodišča za pripravo predloga financiranja triletnega programa podpornih aktivnosti za MG predstavljajo standardi in kriteriji v projektu UNIDO.

Operativni stroški pospeševalne mreže v funkciji zagotavljanja učinkovite podpore MG.

Cilj je postaviti učinkovito pospeševalno mrežo za izvajanje in spremljanje podpornih aktivnosti za malo gospodarstvo po celi Sloveniji od lokalne do nacionalne ravni v 10 informacijskih pisarnah, 16

lokalnih podjetniških centrov, 10 regionalnih razvojnih agencijah, 2 večjih regionalnih centrov (Ljubljana, Maribor) in 1 Razvojni družbi za malo gospodarstvo. Mreža bo postavljena v l. 1999, Razvojna družba za malo gospodarstvo pa naj bi začela s 1. januarjem 2000.

Izhodišče za sistem (so)financiranja operativnih stroškov pospeševalne mreže je, da na lokalni in regionalni ravni država sofinancira 40% predvidenih operativnih stroškov, lokalna/regionalna raven pa 60%.

Iz tabele 12 je razvidno, da je skupno financiranje operativnih stroškov za triletno obdobje v višini 2.547 mio SIT. Financiranje na nacionalni ravni v letu 1999 v višini 300 mio SIT izhaja iz nujnosti po kadrovske krepitvi PCMG in EICC, še bolj pa postavitvi dveh specializiranih regionalnih/regijskih EIC centrov.

Večji stroški v letu 2000 gredo na račun ustanovitve nove Razvojne družbe malega gospodarstva, ki bo nastala predvidoma 1. januarja 2000 z združitvijo Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo in Sklada za razvoj malega gospodarstva.

Podporne aktivnosti v pospeševalni mreži za razvoj MG

Razvoj podpornega okolja malega gospodarstva

Izhajajoč iz dejanskih potreb podjetnikov in nujnosti prilagoditi podpornih aktivnosti in finančne vzpodbude posameznih ciljnih skupin podjetnikom, je naš osnovni cilj v triletnem obdobju razviti naslednje programe:

- "vavčerski" sistem na področju svetovanja in usposabljanja podjetnikov
- finančne vzpodbude za mlade podjetnike
- finančne vzpodbude za žensko podjetništvo
- celovita podpora inovatorjem.

Prioritetna naloga je vsekakor razvoj in uporaba "vavčerskega" sistema na področju svetovanja in usposabljanja.

Tabela 13: Triletno financiranje razvoja programov pospeševanja malega gospodarstva

PROGRAM	PREDVIDENA SREDSTVA	VIRI	
		MMGT	drugi državni partnerji
"Vavčer" svetovanje	10.000	5.000	5.000
"Vavčer" usposabljanje	5.000	2.500	2.500
Mladi podjetniki	5.000	2.500	2.500
Žensko podjetništvo	5.000	2.500	2.500
Inovatorji	6.000	3.000	3.000
SKUPAJ	31.000	15.500	15.500

Svetovalne aktivnosti

1. V triletnem obdobju bomo izvedli kvalitetne splošne in specialistične svetovalne storitve po subvencionirani ceni po sistemu "vavčerjev" za 17000 podjetnikov. Storitve bodo izvajali licencirani svetovalci v pospeševalni mreži. Predvidoma bo opravljenih 333500 ur. "Vavčerski" sistem se bo izvajal preko regionalnih in lokalnih podjetniških centrov.



Tabela 14: Triletno financiranje operativnih stroškov pospeševalne mreže

ORGANIZACIJSKA OBLIKA	ŠTEVILO CENTROV	FINANCE ZA CENTER	OPERATIVNI STROŠKI			SKUPAJ	VIRI FINANCIRANJA		
			1999	2000	2001		MMGT/ ROMG	DRUGI DRŽAVNI PARTNERJI	LOKALNA REGIONALNA SKUPNOST
INFORMACIJSKA PISARNA	10	750	7.500	7.500	7.500	22.500	4.500	4.500	4.500
LOKALNE INICIATIVE PODJETNIŠKI CENTRI	16	10.000	160.000	200.000	200.000	560.000	112.000	112.000	336.000
REGIONALNE RAZVOJE AGENCIJE	10	15.000	150.000	187.500	187.500	525.000	105.000	105.000	315.000
VEČJA CENTRA LJUBLJANA, MARIBOR	2	30.000	60.000	75.000	75.000	210.000	42.000	42.000	126.000
PCMG/RDMG	1	300.000	300.000	450.000	430.000	1.230.000	1.230.000		
<b>SKUPAJ</b>	<b>39</b>		<b>677.500</b>	<b>920.000</b>	<b>930.000</b>	<b>2.547.500</b>	<b>1.493.500</b>	<b>263.500</b>	<b>790.500</b>

Sinteza: Integrirani pristop k podjetniškemu in lokalnemu razvoju

Tabela 15: Financiranje svetovalnih aktivnosti za podjetnike po sistemu "vavčer"

VAVČERSKE STORITVE	št. podjetnikov	ure podjetnik	Â svetovalne ure	SIT/uro	∑ SIT	MMGT	drugi držav. partnerji	lok./reg. skupnost	podjetniki
1. SPECIALISTIČNO SVETOVANJE									
a) l. 1999	1500	40	60.000	6.500	390.000.000	97.500.000	97.500.000	156.000.000	39.000.000
b) l. 2000	2000	40	80.000	6.500	520.000.000	130.000.000	130.000.000	208.000.000	52.000.000
c) l. 2001	3000	40	120.000	6.500	780.000.000	195.000.000	195.000.000	312.000.000	78.000.000
<b>SKUPAJ 1</b>	<b>6500</b>		<b>260.000</b>		<b>1.690.000.000</b>	<b>422.500.000</b>	<b>422.500.000</b>	<b>676.000.000</b>	<b>169.000.000</b>
1. SPLOŠNO SVETOVANJE									
a) l. 1999	3000	7	21.000	4.500	94.500.000	23.625.000	23.625.000	47.250.000	
b) l. 2000	3500	7	24.500	4.500	110.250.000	27.562.500	27.562.500	55.125.000	
c) l. 2001	4000	7	28.000	4.500	126.000.000	31.500.000	31.500.000	63.000.000	
<b>SKUPAJ 2</b>	<b>10500</b>		<b>73.500</b>		<b>330.750.000</b>	<b>82.687.500</b>	<b>82.687.500</b>	<b>165.375.000</b>	
<b>SKUPAJ 1+2</b>	<b>17.000</b>		<b>333.500</b>		<b>2.020.750.000</b>	<b>505.187.500</b>	<b>505.187.500</b>	<b>841.375.000</b>	<b>169.000.000</b>

Leto 1999 bo prvo leto uvajanja - pilotskega "vavčerskega" sistema, v naslednjem letu se bo sistem še izpopolnjeval, ciljno stane pa naj bi dosegli v letu 2001.

Iz tabele izhaja, da je "vavčerski" sistem takšen, da specialistično svetovanje država sofinancira 50%, lokalna/regionalna 40%, podjetniki pa plačajo 10% cene storitve, pri splošnem svetovanju pa MMGT in drugi državni partnerji in lokalni/regionalni partnerji krijejo cene storitev vsak po 50% pri specialističnem svetovanju podjetniku "pripada" 40 ur, pri splošnem svetovanju pa 7 ur letno.

Skupno triletno financiranje predvidenega obsega svetovalne dejavnosti po sistemu vavčerjev zahteva 2.020,75 mio SIT.

1. V obdobju treh let želimo v pospeševalni mreži izvesti tudi najenostavnejše svetovalne storitve bolj v smislu informiranja in animiranja v obsegu 60.000 ur. Če upoštevamo vrednost ene ure 2500 sit bomo za to potrebovali 150. mio sit. MMGT in ostali državni partnerji bodo zagotavljali 50% vrednosti, lokalni/regionalni pa 50%.

#### Licenciranje svetovalcev

Ključna naloga in cilj v obdobju 1999-2001 licencirati 650 svetovalcev, ki bodo zagotavljali kvalitetno svetovanje v pospeševalni mreži. Licenciranje se bo opravljalo za dve področji, in sicer:

- a) podjetništvo
- b) regionalni in lokalni razvoj

Licenca bo imela značaj državnega potrdila. Pripravljen bo poseben program usposabljanja svetovalcev, ki se bo permanentno izvajal. Svetovalci bodo morali izpolniti ustrezne pogoje v prehodnem obdobju treh let, da bi pridobili licenco. Potrebna finančna sredstva so prikazana v spodnji tabeli.

Tabela 16: Triletno financiranje licenciranja svetovalcev

AKTIVNOSTI	1999	2000	2001	SKUPAJ	FINANCIRANJE	
					MMGT	drugi držav. partnerji
1. usposabljanje svetovalcev	8.000	8.000	8.000	24.000	14.400	9.600
2. promocijske aktivnosti	2.000	2.000	2.000	16.000	3.600	2.400
3. stroški licenciranja	1.500	1.500	1.500	4.500	4.500	
<b>SKUPAJ</b>	<b>11.500</b>	<b>11.500</b>	<b>11.500</b>	<b>34.500</b>	<b>22.500</b>	<b>12.000</b>

Prvo leto bomo licencirali 200, leta 2000 220 in leta 2001 250 svetovalcev.

#### Področje usposabljanja

Naš najpomembnejši cilj je usposobiti v treh letih 8500 podjetnikov, in sicer 5000 po standardnem programu za podjetnike pred začetkom poslovanja in 3500 po standardiziranem programu osnovnega podjetniškega z uveljavitvijo "vavčerskega" sistema.

Država bo pri tem zagotavljala sofinanciranje tega usposabljanja. S programom usposabljanja podjetnikov želimo pokriti podjetnike začetnike, ki jih sedaj ne pokrivata Republiški zavod za zaposlovanje in Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. Gre za tiste, ki želijo začeti s podjetništvom, pa niso brezposelni.

Iz tabele je razvidno financiranje in pa učinki usposabljanja.

Načrtujemo, da bo država sofinancirala uvodno usposabljanje podjetnikov v višini 75% od cene programa, lokalni/regionalni partnerji in podjetniki pa skupaj v višini 25%.

Pri osnovnem usposabljanju podjetnikov bo država sofinancirala ceno usposabljanja v višini 20%, lokalni/regionalni partnerji in podjetniki pa skupaj v višini 80%.

**Pomoč pri sanaciji malih podjetij v težavah**

Na osnovi usposobitve kvalitetnih licenciranih svetovalcev je naša glavna naloga v obdobju treh let pomagati 90 malim podjetjem v težavah in ohranitev 225 delovnih mest. Država bo subvencionirala ceno svetovalnih dni za svetovalce, ki se bodo lotili sanacije malih podjetij in sicer 30 svetovalnih dni za svetovalca na podjetje. V sanacijo za podjetje naj bi bili vključeni 3 svetovalci.

Financiranje svetovalne pomoči pri sanaciji malih podjetij je prikazano v naslednji tabeli:

Država bo skupaj subvencionirala 8100 svetovalnih dni za podjetja v težavah.

**Podpora inovatorjem**

Osnovni cilj je zagotoviti v obdobju treh let nastop 300 inventorjev in inovatorjev na domačih in tujih sejnih, s posebnim poudarkom na specialističnih sejnih in s tem pospešiti večjo komercializacijo invencij.

Aktivnosti se bodo izvajale v okviru SPIM - Slovenske podjetniške inovacijske mreže.

**Tehnična pomoč v pospeševalni mreži**

Najpomembnejša naloga in glavni cilj je zagotoviti permanentno usposabljanje koordinatorjev in članov lokalnih razvojnih partnerstev ter prenos najboljših praks (lokalnih in regionalnih podjetniških centrov) na druge v mreži in svetovanje za regionalne in lokalne podjetniške centre.

Za vsak lokalni podjetniški center sta predvidena 2 svetovalna dneva tehnične pomoči, za lokalne centre 3 in večje regionalne centre 4.

**Programi razvoja MG in razvoja nasploh**

Zelo pomembno je, da je naš cilj v naslednjem triletnem obdobju tudi, da bi vsak lokalni in regionalni podjetniški center izvajal vsaj en večji projekt na področju razvoja malega gospodarstva oz. razvoja nasploh. Pri tem je ključno, da smo deležni tudi vzpodbud, ki jih ima EU (strukturni skladi) oz. pomoč v okviru PHARE (npr. maloobmejno sodelovanje). Zelo pomembno je, da tudi na državni in lokalni/regionalni ravni načrtujejo ustrezna sredstva za to.

Tabela 17: Triletno financiranje usposabljanja podjetnikov

VAVČARSKE STORITVE	ŠTEVILO PODJETNIKOV	CENA PROGRAMA	Σ SIT	MMGT	FINANCIRANJE		
					drugi drž. partnerji	lokalni regionalni partnerji	podjetniki
1. UVODNO USPOSABLJANJE PODJETNIKOV							
a) 1999	1.500	200.000	300.000.000	75.000.000	150.000.000	37.500.000	37.500.000
b) 2000	1.500	200.000	300.000.000	75.000.000	150.000.000	37.500.000	37.500.000
c) 2001	2.000	200.000	400.000.000	100.000.000	200.000.000	50.000.000	50.000.000
<b>SKUPAJ 1</b>	<b>5.000</b>		<b>1.000.000.000</b>	<b>250.000.000</b>	<b>500.000.000</b>	<b>125.000.000</b>	<b>125.000.000</b>
1. OSNOVNO USPOSABLJANJE PODJETNIKOV							
a) 1999	500	500.000.000	250.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	175.000.000
b) 2000	1.500	500.000.000	750.000.000	75.000.000	75.000.000	75.000.000	525.000.000
c) 2001	1.500	500.000.000	750.000.000	75.000.000	75.000.000	75.000.000	525.000.000
<b>SKUPAJ 2</b>	<b>3.500</b>		<b>1.750.000.000</b>	<b>175.000.000</b>	<b>175.000.000</b>	<b>175.000.000</b>	<b>1.225.000.000</b>
<b>SKUPAJ 1+2</b>	<b>8.500</b>		<b>2.750.000.000</b>	<b>425.000.000</b>	<b>675.000.000</b>	<b>300.000.000</b>	<b>1.350.000.000</b>

Tabela 18: Triletno financiranje svetovalne pomoči za mala podjetja v težavah

LETO	Št. podjetij za sanacijo	Št. svetovalnih dni 30X3	Cena za svetovalni dan	Σ SIT	Financiranje MMGT	Drugi državni partnerji
1999	20	90	60.000	108.000.000	54.000.000	54.000.000
2000	30	90	60.000	162.000.000	81.000.000	81.000.000
2001	40	90	60.000	216.000.000	108.000.000	108.000.000
<b>SKUPAJ</b>	<b>90</b>			<b>486.000.000</b>	<b>243.000.000</b>	<b>243.000.000</b>

Tabela 19: Financiranje nastopa inovatorjev na sejmih v obdobju 1999 - 2001

OBDOBJE	ŠT. INOVATORJEV	STROŠKI FINANCIRANJA	VIRI FINANCIRANJA	
			MMGT	drugi državni partnerji
1999	90	20.000	18.000	2.000
2000	100	22.000	19.800	2.200
2001	110	24.000	21.600	2.400
<b>SKUPAJ</b>	<b>300</b>	<b>64.000</b>	<b>59.400</b>	<b>4.600</b>

Tabela 20: Triletno financiranje tehnične pomoči v pospeševani mreži

AKTIVNOSTI	1999	2000	2001	SKUPAJ	MMGT	drugi državni partnerji
1.usposabljanje koordinatorjev in članov LRK	6.000	6.000	6.000	18.000	10.800	7.200
1.prenos najboljših praks	4.200	4.200	4.200	12.600	12.600	5.040
<b>SKUPAJ</b>	<b>10.200</b>	<b>10.200</b>	<b>10.200</b>	<b>30.600</b>	<b>18.360</b>	<b>12.240</b>

Tabela 21: Ocena triletnega financiranja razvojnih programov

ORGANIZACIJSKA OBLIKA	ŠTEVILO CENTORV	VREDNOST PROJEKTA	SKUPAJ	MMGT	FINANCIRANJE 1		
					drugi državni partnerji	EU	lokalna regionalna skupnost
1. Lokalni podjetniški centri	16	15.000.000	240.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000
2. Regionalne razvojne agencije	10	20.000.000	200.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
3. dva večja centra (Ljubljana, Maribor)	2	25.000.000	50.000.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000
<b>SKUPAJ</b>	<b>28</b>		<b>490.000.000</b>	<b>122.500.000</b>	<b>122.500.000</b>	<b>122.500.000</b>	<b>122.500.000</b>

1. Vire financiranja je težko opredeliti, ker je predvsem vprašanje pogojev financiranja iz EU, zato smo izdelali le oceno in vire enakomerno porazdelili

#### Mednarodno sodelovanje

Naš najpomembnejši cilj je uskladiti ponudbo programov pomoči EU za mala podjetja preko EIC, okrepiti mednarodno sodelovanje z OECD, Združenimi narodi, EVCA in drugimi institucijami ter izmenjati izkušnje na področju finančnih vzpodbud, transfera tehnologij itd. V okviru omenjenega sodelovanja načrtujemo tudi organizirati eno večjo mednarodno prireditev in sodelovati v projektu IBEX.

Potrebna sredstva za triletno obdobje na tem področju znašajo 40 mio SIT. 70 % sredstev bomo zagotovili v okviru MMGT/RDMG, 15% s strani drugih državnih partnerjev, 15% pa s strani mednarodnih organizacij.

#### Promocijska podpora

Najpomembnejši cilj na tem področju je uskladiti promocijske aktivnosti med partnerji na državni ravni, publiciranje rednih edicij o razvoju MG v Sloveniji in okrepiti aktivnosti na področju promocije najuspešnejših malih podjetij v Sloveniji in promociji v pospeševalni mreži ter RDMG.

Tabela 22: Financiranje promocijskih aktivnosti MG

AKTIVNOSTI	SIT	VIRA FINANCIRANJA	
		MMGT	drugi državni partnerji
sofinanciranje promocije			
LPC	24.000.000	18.000.000	
RPC	30.000.000	18.000.000	
večja centra	9.000.000	12.000.000	
publiciranje edicij	24.000.000	10.800.000	7.200.000
promocija MG	30.000.000	12.600.000	5.400.000
promocija RDMG	9.000.000	12.000.000	
<b>SKUPAJ</b>	<b>111.000.000</b>	<b>98.400.000</b>	<b>12.600.000</b>

#### Informacijska podpora

Izgradnja informacijskega sistema za področje malega gospodarstva je vsekakor strateška naloga v naslednjem triletnem obdobju saj je učinkovit informacijski sistem predpogoj za učinkovito izvajanje in spremljanje podpornih aktivnosti in projektov v pospeševalni mreži. Projekt predvideva informacijsko podporo na naslednjih področjih: poslovni subjekti, poslovne informacije, spremljanje razpisov in projektov, oblike pomoči malim podjetjem.

Ena izmed nalog bo tudi zagotavljanje subvencij za informiranje, ki ga izvajajo lokalni podjetniški centri in regionalno razvojne organizacije.

Tabela 23: Triletno financiranje informacijske podpore malemu gospodarstvu

AKTIVNOSTI	1999	2000	2001	SKUPAJ	VIRI FINANCIRANJA	
					MMGT	ostali državni partnerji
1. Informacijski sistem MG	70.000.000	70.000.000	55.000.000	195.000.000	195.000.000	
1. Subvencije za informiranje	5.000.000	5.000.000	5.000.000	15.000.000	15.000.000	
Informacijske pisarne						
• lokalni podjetniški centri	8.000.000	8.000.000	8.000.000	24.000.000	16.000.000	
• regionalne razvojne agencije	15.000.000	15.000.000	15.000.000	45.000.000	27.000.000	8.000.000
• dva večja centra	3.000.000	3.000.000	3.000.000	9.000.000	9.000.000	15.000.000
<b>SKUPAJ</b>	<b>101.000.000</b>	<b>101.000.000</b>	<b>86.000.000</b>	<b>288.000.000</b>	<b>265.000.000</b>	<b>23.000.000</b>

Tabela 24: Ocena triletnega financiranja posebnih ciljnih skupin

PODJETNIŠKA SKUPINA	1999	2000	2001	$\Sigma$	VIRI FINANCIRANJA	
					MMGT	drugi državni partnerji
MLADI PODJETNIKI	30.000	60.000	80.000	170.000	85.000	85.000
ŽENSKE	20.000	40.000	60.000	120.000	60.000	60.000
INOVATORJI	30.000	60.000	60.000	180.000	90.000	90.000
<b>SKUPAJ</b>	<b>80.000</b>	<b>160.000</b>	<b>230.000</b>	<b>470.000</b>	<b>235.000</b>	<b>235.000</b>



## Finančne vzpodbude malemu gospodarstvu

Med najpomembnejšimi usmeritvami v naslednjem triletnem obdobju je tudi zadostiti večjemu številu podjetnikov in obrtnikov z ugodnejšimi finančnimi vzpodbudami (garancijski skladi, finančna pomoč za začetnike itd.). še posebej pomembno je tudi, da razvijamo finančne vzpodbude za nekatere posebne ciljne skupine (mladi podjetniki, inovatorji, žensko podjetništvo) in uvajanje vzpodbud v praksi.

### Regionalni garancijski skladi

Gre vsekakor za najpomembnejši projekt finančnih vzpodbud (ugodnejših garancij) v Sloveniji. Najpomembnejši cilj je vzpostavitev in delovanje regionalnih garancijskih skladov v celotni Sloveniji (10-12 skladov) in zagotovitev kreditnega potenciala v višini 17.500 mio sit in garancijskega potenciala v višini 8.750 mio sit, kar pomeni 3.888 kreditov in 3888 garancij v triletnem obdobju.

Tabela 25: Ocena triletnega financiranja garancijskih skladov

	1999	2000	2001	Σ
1. število garancijskih skladov	10	10	10	10
Financiranje				
2. MMGT	1.000.000	500.000	500.000	2.000.000
3. drugi državni partnerji	500.000	250.000	250.000	1.000.000
4. lokalni regionalni partnerji	1.000.000	500.000	500.000	2.000.000
<b>SKUPAJ</b>	<b>2.500.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>5.000.000</b>
kreditni potencial*	8.750.000	4.375.000	4.375.000	17.500.000
garancijski potencial**	4.375.000	2.187.500	2.187.500	8.750.000
skupno število kreditov in garancij***	1944	972	972	3888

\* multiplikator je 3,5

\*\* garancijski potencial je 50% kreditnega

\*\*\* povprečna višina kredita je 4.5 mio SIT

Pri garancijskih skladih je potrebno poudariti zelo pomembno vlogo bank, ki prispevajo kar 12.500 mio SIT kreditnega potenciala in so zelo pomemben regionalni oz. lokalni partner. Ker dosedanja praksa dveh pilotskih garancijskih skladov kaže, da se s financiranjem podjetniških projektov v višini povprečnega kredita odpreta dve novi delovni mesti, pomeni načrtovano izvajanje projekta garancijskih skladov tudi 7776 novih delovnih mest.

V predvideni shemi financiranja smo predvideli tudi večji prispevek drugih državnih partnerjev pri financiranju garancijskih skladov, kar so sedaj ni bil slučaj.

### Finančna pomoč za začetnike

Najpomembnejši cilj na tem področju je, da v naslednjih treh letih omogočimo podjetnikom in obrtnikom v vsej Sloveniji dostop do tega povratnega sistema financiranja novih delovnih mest, kjer se lahko za vsako novo delovno mesto dobi kredit v višini 1 mio SIT pod ugodnimi pogoji, koristijo pa ga lahko delodajalci, ki odpirajo nova delovna mesta ali tisti, ki se samozaposlujejo.

Tabela 26: Triletno financiranje projekta finančne pomoči za začetnike

	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>Σ</b>
1. drugi državni partnerji	180.000	180.000	270.000	630.000
2. MMGT	120.000	120.000	180.000	420.000
Lokalni/regionalni partnerji				
3. Lokalni skladi, skupnosti	100.000	100.000	150.000	350.000
4. Podjetniki	100.000	100.000	150.000	350.000
5. Banke	500.000	500.000	750.000	1.750.000
<b>SKUPAJ</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>3.500.000</b>

Upošteva se, da je skupna višina kreditnega potenciala 3.500 mio SIT in da je eno novo delovno mesto financirano z 1 mio SIT, pomeni to v treh letih 3500 novih delovnih mest.

#### Finančne vzpodbude za posebne ciljne skupine

Glavna naloga na tem področju je začeti izvajati programe finančnih vzpodbud za mlade podjetnike, žensko podjetništvo, inovatorje izhajajoč iz potreb teh posebnih ciljnih skupin podjetnikov. Glede na to, da bomo programe šele razvili, bo njihovo izvajanje intenzivneje v letih 2000 in 2001, v prvem letu pa se bo s programi začelo. Šlo bo za povraten sistem financiranja teh podjetniških skupin pod ugodnimi pogoji - obrestna mera.

Predvidoma naj bi s finančnimi vzpodbudami za posebne ciljne skupine odprli v treh letih 222 novih delovnih mest.

#### **Financiranje podpornih aktivnosti v funkciji pospeševanja podjetniških priložnosti in novih delovnih mest**

V kolikor pogledamo rekapitulacijo triletnega financiranja programa podpornih aktivnosti lahko vidimo, da so skupno potrebna sredstva 30.365 mio SIT v glavnem namenjena podpornim aktivnostim in finančnim vsodbudam.

Pospeševalna mreža je samo orodje za uspešno izvajanje podpornih aktivnosti in finančnih vzpodbud za male gospodarske enote, spremljanje in nadziranje izvajanja. To kaže tudi delež financiranja operativnih stroškov, ki ne dosega niti 9% vseh potrebnih sredstev triletnega programa pospeševanja MG. 21% vseh potrebnih finančnih sredstev je predvideno za izvajanje podpornih aktivnosti za malo gospodarstvo, kar 70% sredstev pa za direktne finančne vzpodbude za podjetnike. Triletni program financiranja podpornih aktivnosti je torej predvsem v funkciji pospeševanja podjetniških priložnosti in odpiranja delovnih mest ne pa financiranju "sistema", "strukture".

Tabela 27: Namen triletnega financiranja malega gospodarstva

<b>POTREBNA FINANČNA SREDSTVA</b>	<b>30.365.350</b>	<b>100%</b>
1. OPERATIVNI STROŠKI PMMG	2.549.500	8.5%
2. PODPORNE AKTIVNOSTI	6.345.850	21%
3. FINANČNE VSPodbUDE MG	21.470.000	70.5%

Tabela 28: Triletno financiranje podpornih aktivnosti malega gospodarstva v Sloveniji (rekapitulacija)

AKTIVNOSTI	POTREBNA FINANČNA SREDSTVA	VIRI FINACIRANJA			
		MMGT	drugi državni partnerji	lokalni/regionalni partnerji	EU podjetniki
1. Operativni stroški PMMG	2.549.500	1.493.500	263.500	790.500	
2. Podporne aktivnosti v PMMG					
2.1. razvoj programov	31.000	15.500	15.500		
2.2. svetovanje - vavčarji	2.020.750	505.187,5	505.187,5	841.375	169.000
2.3. licenciranje svetovalcev	34.500	22.500	12.000		
2.4. usposabljanje podjetnikov	2.750.000	425.000	675.000	300.000	1.350.000
2.5. svetovanje podjetjem v težavah	486.000	243.000	243.000		
2.6. promocija inovatorjev - SPIM	64.000	59.400	4.600		
2.7. tehnična pomoč v PMMG	30.600	18.360	12.240		
2.8. izvajanje razvojnih programov	490.000	122.500	122.500	122.500	122.500
2.9. mednarodno sodelovanje	40.000	28.000	6.000		6.000
2.10. promocijske aktivnosti MG	111.000	98.400	12.600		
2.11. informacijska podpora MG	288.000	265.000	23.000		
<b>SKUPAJ 2</b>	<b>6.345.850</b>	<b>1.802.847,5</b>	<b>1.631.627,5</b>	<b>1.263.875</b>	<b>1.647.500</b>
3. Finančne vzpodbude MG					
3.1. garancijski skladi	17.500.000	2.000.000	1.000.000	14.500.000	
3.2. finančna pomoč za začetnike	3.500.000	420.000	630.000	2.100.000	350.000
3.3. financiranje posebne ciljne skupine	470.000	235.000	235.000		
<b>SKUPAJ 3</b>	<b>21.470.000</b>	<b>2.655.000</b>	<b>1.865.000</b>	<b>16.600.000</b>	<b>350.000</b>
<b>SKUPAJ 2+3</b>	<b>30.365.350</b>	<b>5.951.347,5</b>	<b>3.760.127,5</b>	<b>18.654.375</b>	<b>1.997.500</b>

Sinteza: Integrirani pristop k podjetniškemu in lokalnemu razvoju

Sistem državnega (so)financiranja podpornih aktivnosti za malo gospodarstvo

Zelo pomembno je, da predlagani sistem temelji na vključevanju državnih, lokalno/regionalnih, mednarodnih (EU) in privatnih (podjetniki) virih financiranja podprtih aktivnosti in finančnih vzpodbud. Gre torej v sistem za integralen pristop, ne samo pri programskem delu pospeševanja malega gospodarstva, ampak tudi pri njegovi finančni realizaciji. Zanimivo je, da zelo velik delež financiranja odpade na lokalne/regionalne partnerje. Razlog je predvsem v financiranju finančnih vzpodbud (garancijski skladi in finančna pomoč za začetnike) s strani bank, ki igrajo pri tem zelo pomembno vlogo. Ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem bo zagotavljalo predvidoma 20% potrebnih sredstev, drugi državni partnerji (ministrstva, skladi, državne institucije) pa 12,5% sredstev. Predviden delež podjetnikov in EU v tem trenutku težko natančno oceniti.

Eno ključnih vprašanj je, kako je porazdeljeno financiranje triletnega programa pospeševanja MG med državno ravni in lokalno/regionalnimi partnerji.

Tabela 29: Deleži triletnega financiranja podpornih aktivnosti malega gospodarstva

<b>POTREBNA FINANČNA SREDSTVA</b>	<b>30.365.350</b>	<b>100%</b>
1. MMGT	5.921.347.5	19.5%
2. DRUGI DRŽAVNI PARTNERJI	3.760.127.5	12.5%
3. LOKALNI/REGIONALNI PARTNERJI	18.654.375	61.5%
4. EU, PODJETNIKI	1.997.500	6.5%

Upošteva celotna potrebna sredstva je iz prejšnje tabele razvidno, da prevladujejo lokalno/regionalni viri. Če pa pogledamo deleže glede na namen financiranja pa lokalni/regionalni partnerji prevzemajo večji delež pri financiranju operativnih stroškov v pospeševalni mreži in podpornih aktivnosti, projekte pa obe ravni financirata v enakem razmerju.

Tabela 30: Sistem (so)financiranja podpornih aktivnosti za MG

<b>NAMEN FINANCIRANJA</b>	<b>DRŽAVA %</b>	<b>LOKALNA/REGIONALNA SKUPNOST</b>	<b>SKUPAJ %</b>
OPERATIVNI STROŠKI	40	40	100
PODPORNE AKTIVNOSTI	30 - 50	30 - 50	100
PROJEKTI	50	50	100

### Potencialni viri financiranja programa podpornih aktivnosti malega gospodarstva

Skozi dosedanje predstavitev predloga triletnega programa pospeševanja malega gospodarstva smo že nakazali najpomembnejše vire financiranja. Ti so:

1. Ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem
2. drugi državni partnerji
3. zagotovljena poraba lokalnih skupnosti

4. zagon v regionalnem razvoju
5. drugi viri na lokalni in regionalni ravni (drugi partnerji)
6. privatni viri
7. mednarodni, tuji viri

Ključnega pomena je, da se za večletni program pospeševanja malega gospodarstva zagotovijo stabilni, trajnejši finančni viri. Pri prvem - MMGT - je zelo pomembno, da si bo v proračunu izbral še več sredstev. Nič manj ni pomembno krepiti partnerstvo z drugimi ministrstvi in državnimi institucijami, ki naj bo preko skupnih razpisov že na kratki rok zagotavljalo pomemben vir financiranja predvidenega programa pospeševanja malega gospodarstva.

Druga dva zelo pomembna potencialna vira financiranja programa pospeševanja pa sta:

- vključitev financiranja aktivnosti lokalnih partnerjev po triletnem programu v zagotovljeno porabo lokalnih skupnosti; ker to zahteva zakonske spremembe je to vsekakor opcija vezana na daljše časovno obdobje
- Zakon o enakomernem regionalnem razvoju v Sloveniji; prinesel naj bi sistemsko financiranje regionalnega razvoja in s tem tudi pospeševanja malega gospodarstva na regionalnem razvoju.

Med skupnimi partnerji na regionalni in lokalni ravni so predvsem banke, ki se v veliki meri vključujejo v podporne aktivnosti finančne vzpodbude malemu gospodarstvu.

Menimo, da bo naraščal delež privatnih sredstev, ter tudi mednarodnih virov (predvsem vzpodbude EU), saj sedaj finančne vzpodbude za malo gospodarstvo v glavnem financiramo z domačimi viri, za razliko od nekaterih drugih držav v tranziciji (npr. Madžarska), kjer so angažirana precejšnja tuja sredstva /PHARE.

### **Predvideni učinki financiranja triletnega financiranja malega gospodarstva**

Kar nekaj prednosti oziroma učinkov prinaša uvajanje triletnega programa podpornih aktivnosti malega gospodarstva v pospeševalno mrežo.

Razdelimo jih lahko na merljive in nemerljive.

Med prve sodijo predvsem:

1. integralen pristop zagotavlja predvsem usklajen nastop države pri pospeševanju malega gospodarstva (skupni razpisi) in učinkovitejši vložek države
2. kvalitetnejša priprava, izvedba, vodenje in spremljanje podpornih aktivnosti in projektov
3. nižji stroški
4. manjša rizičnost projektov (garancijski skladi, finančna pomoč itd.).

Seveda pa so zelo pomembni tudi merljivi učinki. Ti so razvidni iz sledeče tabele:

Tabela 31: Učinki triletnega financiranja programa podpornih aktivnosti MG

<ul style="list-style-type: none"><li>• nudenje svetovanja - vavčerji - 17000 podjetnikom</li><li>• informiranje in animiranje podjetnikov v obsegu 60 000 ur</li><li>• vključitev - vavčerji - 8500 podjetnikov v usposabljanje</li><li>• licenciranje 650 svetovalcev</li><li>• svetovalna pomoč 90 malim podjetjem v težavah in Ohranitev 225 delovnih mest</li><li>• oblikovanje 17.500 mio SIT kreditnega potenciala in 8.750 mio SIT garancijskega potenciala</li><li>• odobritev 3888 kreditov in garancij, ter odprtje 7776 novih delovnih mest</li><li>• oblikovanje 3.5000 mio SIT kreditnega potenciala za pomoč začetnikom in odprtje 3500 novih delovnih mest</li></ul>
--

- priprava in izvedba 28 večjih razvojnih programov lokalnih in regionalnih skupnosti
- izvedbo 550 investicij
- ustanovitev 1470 novih podjetij
- nastop 300 inventorjev in inovatorjev na domačih in tujih sejmih

V tabeli smo prikazali samo najpomembnejše učinke. Med njimi je še posebno pomembnih predvidoma 11723 delovnih mest, v veliki meri novih.

Predvideni učinki vsekakor opravičujejo predvidena potrebna sredstva za financiranje triletnega državnega programa podprtih aktivnosti za malo gospodarstvo.

Prikazani triletni državni program podprtih aktivnosti malega gospodarstva in njegovo financiranje kaže na velike možnosti sistema državne podpore malemu gospodarstvu, ki izhaja iz integralnega pristopa. Ena izmed prednosti je vsekakor učinkovito razvijanje in spremljanje podpornih aktivnosti in finančnih vzpodbud s pomočjo pospeševalne mreže. Zelo pomembno pa je, da se lahko na takšen način zagotovijo stabilni viri financiranja programa pospeševanja malega gospodarstva za več let. Formalni korak za to bi predstavljala obravnava triletnega programa financiranja podpornih aktivnosti za malo gospodarstvo na Vladi Republike Slovenije. S tem bi program pridobil ustrezno kredibilnost in zeleno luč za realizacijo. Ta korak bi bilo vredno storiti. Predvideni učinki iz predstavljenega programa triletnega financiranja podpornih aktivnosti za malo gospodarstvo vsekakor opravičujejo predvidena vložena sredstva.

## **PROGRAM IZVEDBE - IMPLEMENTACIJE - PROJEKTA**

### **IZVEDBENI PROGRAM**

Področja dejavnosti so naslednja:

1. Strategija integralnega pristopa k pospeševanju malega gospodarstva
2. Ustanovitev Razvojne družbe za malo gospodarstvo
3. Razvoj pospeševalne mreže za malo gospodarstvo
  - 3.1. Razvoj Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo (PCMG)
  - 3.2. Teritorialni razvoj pospeševalne mreže na lokalni/regionalni ravni
4. Razvoj programov in inštrumentov pospeševanja
5. Licenciranje svetovalcev za malo gospodarstvo
6. Usposabljanje članov pospeševalne mreže
7. Tehnična pomoč
8. Informacijski sistem
  - 8.1. Vključevanje obstoječih informacijskih sistemov v pospeševalno mrežo
  - 8.2. Informacijski sistem pospeševalne mreže
9. Promocijske dejavnosti za pospeševanje
10. Mednarodne povezave pospeševalne mreže in EuroInfo center
11. Spremljanje in evalvacija dejavnosti

### **1. STRATEGIJA INTEGRALNEGA PRISTOPA K POSPEŠEVANJU MALEGA GOSPODARSTVA**

Razvoj strategije integralnega pristopa in njeno uveljavljanje v delovanju vseh članov pospeševalne mreže pomeni naslednje dejavnosti:

- identifikacija interesov in ciljev partnerjev mreže
- analiza obstoječih in predvidenih programov partnerjev (z vidika zahtev vključevanja v Evropsko unijo)
- ocena potrebnih strokovnih, tehničnih in finančnih resursov
- ugotovitev možnih sinergijskih učinkov
- organizacijski razvoj mreže (okrepitev Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo, ustanovitev Razvojne družbe za malo gospodarstvo, nastanek in razvoj lokalnih in regionalnih centrov / agencij)
- načrtovanje izvajanja (dogovorjenih) skupnih programov ("scorecard" pristop)
- razvoj skupnih inštrumentov pospeševanja (finančno področje, informacijski sistem, program izobraževanja in usposabljanja)
- ustanovitev delovne skupine za pripravo vključevanja v program Evropske unije za malo gospodarstvo
- izvajanje skupnih programov
- evalvacija rezultatov

<b>PREDVIDENI UČINKI</b>
1 Učinkovitejša uporaba sredstev
2 Doseganje "kritične mase" sredstev na lokalni / regionalni ravni in pri posameznih programih
3 Znižanje upravnih stroškov delovanja mreže
4 Angažiranje večjega obsega zasebnih sredstev
5 Večja motiviranost izvajalcev
6 Sistem evalvacije rezultatov bo usklajen z evropskimi standardi (organizacije, dostopa do virov)

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>7 Izmenjava izkušenj iz “najboljših praks”</li><li>8 Sistematični razvoj zmogljivosti mreže</li><li>9 Bolj celovito pokrivanje vsega območja Slovenije</li><li>10 Hitrejše prestrukturiranje gospodarstva</li></ol> |
|---|

## **2. USTANOVITEV RAZVOJNE DRUŽBE ZA MALO GOSPODARSTVO**

Integralni pristop zahteva ustrezno organizacijsko obliko, ki bo združila in povezala temeljne institucije pospeševanja, s težnjo po manjšem številu organizacij. Projekt zato predlaga ustanovitev Razvojne družbe za malo gospodarstvo, ki bi povezala sedanji Pospeševalni center za malo gospodarstvo in Sklad za razvoj malega gospodarstva. Ustanovitev RDMG je daljši proces, ki vključuje dejavnosti:

- razvoj koncepta Razvojne družbe za malo gospodarstvo
- oblikovanje poslovnega načrta za Razvojno družbo
- vzpostavljanje sodelovanja z drugimi organizacijami (s partnerji, z regionalnimi in lokalnimi centri): medsebojno informiranje, sodelovanje pri oblikovanju delovnih načrtov teh organizacij
- priprava zakonske podlage za ustanovitev Razvojne družbe in njenih normativnih aktov
- ustanovitev Razvojne družbe
- zagotavljanje potrebnih resursov, tehnična in strokovna usposobitev Razvojne družbe za delovanje

<b>PREDVIDENI UČINKI</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1 Celovito obravnavanje potreb malega gospodarstva</li><li>2 Znižanje upravnih stroškov inštitucij na republiški ravni</li><li>3 Združevanje resursov in poenoteni kriteriji pospeševalnih dejavnosti</li><li>4 Večja moč malega gospodarstva nasproti ostalim subjektom</li></ol>



## **3. RAZVOJ POSPEŠEVALNE MREŽE**

### **3.1. RAZVOJ POSPEŠEVALNEGA CENTRA ZA MALO GOSPODARSTVO**

Ustanovitev Razvojne družbe je dolgoročnejši proces, v vmesnem času bo uresničevanje projekta integralnega pospeševanja vodil Pospeševalni center za malo gospodarstvo, ki se mora zato ustrezno usposobiti. Predvidene dejavnosti so:

- strokovna okrepitev Pospeševalnega centra za področja:
- zaposlitev strokovnih sodelavcev: financiranje MG (Sklad), teritorialni razvoj mreže, človeški viri (licenciranje in usposabljanje svetovalcev), inovacije, informacijski sistem, promocija in trženje
- skupina zunanjih strokovnjakov (“expert pool”)
- sodelovanje s Skladom za razvoj malega gospodarstva
- sodelovanje s Skladom za regionalno poselitev
- izobraževanje in usposabljanje zaposlenih
- nadaljnji razvoj EuroInfo centra
- sodelovanje pri razvoju informacijskega sistema za malo gospodarstvo
- uvedba standardov kakovosti pri delovanju Pospeševalnega centra in uvajanje notranjih procesov



<b>PREDVIDENI UČINKI</b>
--------------------------

- |   |
|---|
| 1 Usposobitev Pospeševalnega centra za izvajanje nalog iz strategije integralnega pristopa k pospeševanju malega gospodarstva |
|---|

### **3.2. TERITORIALNI RAZVOJ POSPEŠEVALNE MREŽE**

Pospeševalna mreža za malo gospodarstvo mora organizacijsko pokriti celotno območje Slovenije in s tem zagotoviti temeljne storitve podjetnikom na vsem območju. Dejavnosti za takšen razvoj so naslednje:

- doseganje konsenza o standardih za lokalne / regionalne pospeševalne centre med partnerji pospeševalne mreže
- dogovor partnerjev o teritorialnem razvoju mreže in oblikovanje razpisov
- odobritev triletnega proračuna razvoja in delovanja mreže
- nudenje tehnične pomoči na lokalni / regionalni ravni glede na identificirane probleme
- ustanavljanje lokalnih podjetniških centrov (lokalne razvojne iniciative)
- ustanavljanje regionalnih razvojnih centrov
- spremljanje razvoja in učinkov pospeševalne mreže
- izobraževanje in usposabljanje osebja na lokalni in regionalni ravni
- razvoj standardov doseganja kvalitete notranjih procesov v centrih

<b>PREDVIDENI UČINKI</b>
--------------------------

- |  |
|--|
| 1 Skupno načrtovanje razvoja teritorialne mreže  |
| 2 Ciljna usmerjenost in odgovornost za izvedbo programa in doseganje načrtovanih učinkov   |
| 3 Zagotavljanje osnovnih programov pospeševanja na vsem območju Slovenije  |
| 4 Racionalna uporaba resursov (odpravljanje podvajanja aktivnosti, odpravljanje nepotrebne konkurenčnosti)                         |
| 5 Zagotavljanje povratnih informacij za izboljšanje izvajanja programov  |
| 6 Večja preglednost pospeševalnih programov za podjetja in svetovalce (dostop do informacij, do izvajalcev programov pospeševanja) |

### **4. RAZVOJ PROGRAMOV**

Velik del programov je nastal v preteklih letih v PCMG in pri posameznih partnerjih, z novim konceptom se uvaja skupna koordinacija in diseminacija programov po vsem območju Slovenije, sistematično spremljanje, vrednotenje in dopolnjevanje programov:

- izvajanje obstoječih skupnih programov partnerjev za področje malega gospodarstva
- pregled dosedanjih programov, njihovega izvajanja, ocena doseženih učinkov, identifikacija "najboljših praks", spremembe za izboljšanje učinkov
- operativno povezovanje z EU programi (EIC)
- projekti za prenos tehničnega znanja in "najboljših praks"
- oblikovanje metodologije za razpis, financiranje in vrednotenje predlogov novih programov
- analiza potreb malega gospodarstva na lokalni, regionalni, nacionalni ravni
- spremljanje uspešnih programov pospeševanja malega gospodarstva na evropski in svetovni ravni
- razvoj novih programov, njihova pilotska izvedba in evalvacija
- metodologija in razvoj informacijskega sistema za izmenjavo izkušenj
- vključevanje zasebnih izvajalcev in finančnih virov v razvoj in izvajanje programov pospeševanja
- povečanje tržne naravnosti pri izvajanju programov

**Primeri programov pospeševanja**

- mikrokrediti
- garancijski skladi
- standardni programi izobraževanja in usposabljanja
- drugi programi usposabljanja
- podjetniške cone
- inkubatorji, tehnološki parki
- finančni programi za različne ciljne skupine
- inovacije
- kooperacije
- dopolnilne dejavnosti v kmetijstvu
- program kakovosti za mala podjetja (ISO standardi)
- povezovanje malih in srednjih podjetij v podjetniške mreže

**PREDVIDENI UČINKI**

1. Razvoj ponudbe novih programov kot odgovor na identificirane potrebe podjetij
2. Večje vključevanje kakovostnih zasebnih izvajalcev in povečana tržnost programov
3. Standardizacija programov, ki se izvajajo množično
4. Preglednost ponudbe programov po Sloveniji
5. Zaostrena merila kakovosti pri pripravi in izvajanju programov

**5. LICENCIRANJE SVETOVALCEV**

Integralni pristop vključuje enotne kriterije za strokovne sodelavce (svetovalce), ki bodo vključeni v pospeševalno mrežo in bodo pooblaščen za izvajanje subvencioniranih storitev za podjetnike:

- razprava o predlogu standardov za svetovalce in njihova potrditev (partnerji, svetovalci, zainteresirane organizacije)
- ustanovitev odbora za licenciranje pri PCMG
- sprejem pravilnika o licenciranju in kodeksa svetovalne etike
- informiranje potencialnih svetovalcev o postopku licenciranja
- pridobivanje svetovalcev
- licenciranje svetovalcev (začetna skupina), spremljanje in ocenjevanje licenciranih svetovalcev
- oblikovanje in ažuriranje baze podatkov (in registra) svetovalcev
- ustanovitev Združenja svetovalcev za malo gospodarstvo
- izobraževanje pred vstopom in permanentno usposabljanje svetovalcev (priprava gradiv, izvedba programov)
- preverjanje licenc in licenciranje novih svetovalcev
- oblikovanje cenovne politike na področju svetovanja (subvencioniranje)

**PREDVIDENI UČINKI**

- 1 Pregleden register svetovalcev, ki lahko izvajajo dejavnosti za PCMG oziroma za partnerje
- 2 Oblikovanje specializiranega profila svetovalcev za malo gospodarstvo
- 3 Urejanje trga za svetovalne storitve
- 4 Zagotavljanje osnovne kvalitete svetovanja, izločanje neuspešnih svetovalcev, večanje kakovosti svetovanja
- 5 Ponudba specializiranih svetovalnih storitev
- 6 Zvišanje ugleda svetovalcev pri finančnih organizacijah
- 7 Razvijanje ponudbe novih svetovalnih storitev glede na nove potrebe malih in srednjih podjetij
- 8 Stanovsko povezovanje in izmenjava izkušenj med svetovalci
- 9 Zaščita malih in srednjih podjetij z vidika kakovosti svetovanja

## 6. USPOSABLJANJE ČLANOV MREŽE

Uvajanje novih konceptov delovanja in ponudba kakovostnih storitev za podjetja in lokalne skupnosti zahteva usposabljanje sodelavcev pri članih mreže:

- pregled osebja v mreži in njihovih potreb po izobraževanju in usposabljanju
- pregled zahtev malih podjetij in partnerjev mreže po ravni izobrazbe in usposobljenosti osebja glede na programe in predvidene učinke
- priprava individualnih programov strokovnega razvoja osebja v pospeševalni mreži
- pregled programov izobraževanja in usposabljanja za člane mreže (pregled DACUM)
- razvoj novih programov izobraževanja in usposabljanja, prenos uspešnih tujih programov
- priprava triletnega proračuna za izobraževanje in usposabljanje osebja v mreži
- izvajanje programov temeljnega izobraževanja in usposabljanja, ki so pogoj za individualne licence
- metodologija in informacijski sistem za izmenjavo izkušenj med člani mreže
- tekoče usposabljanje o programih pospeševanja in o procesih v mreži, strokovna srečanja
- razvoj delovnih gradiv za usposabljanje članov mreže

### PREDVIDENI UČINKI

Izboljšanje kakovosti storitev in učinkovitosti delovanja mreže  
Razvijanje notranje "kulture" delovanja mreže  
Zagotavljanje ustreznih dokumentov / gradiv za usposabljanje

## 7. TEHNIČNA POMOČ

Za učinkovit razvoj mreže je smotno prenašanje strokovnega znanja in izkušenj med delujočimi centri in novimi centri:

- razvoj delovne skupine pri PCMG ("expert pool") za zagotavljanje tehnične pomoči lokalnim / regionalnim centrom
- povezovanje s tujimi organizacijami in strokovnjaki za tehnično pomoč in prenos izkušenj
- priprava in publiciranje strokovnih gradiv o pospeševalnih instrumentih
- izdelava skupnih orodij / instrumentov (s sodelovanjem EIC)
- organizacija strokovnih ogledov
- zagotavljanje izobraževanja članov delovne skupine
- sodelovanje z raziskovalnimi in izobraževalnimi institucijami
- sodelovanje v mednarodnih programih (DG XXIII, DG XIV, OECD, UNIDO)
- vključevanje slovenskih ekspertov v mednarodne programe

### PREDVIDENI UČINKI

- 1 Usposabljanje članov mreže (lokalnih in regionalnih centrov, drugih izvajalcev) za zahtevne naloge
- 2 Prenos "najboljših praks" iz sveta v Slovenijo
- 3 Vnašanje inovacij v delovanje mreže

## 8. INFORMACIJSKI SISTEM

Tehnična podpora za učinkovito delovanje mreže je informacijski sistem, ki bo omogočil komunikacijo, poenostavil nadzor nad delovanjem ter vključil potrebne informacije za člane mreže in uporabnike storitev.

### **8.1. Vključevanje obstoječih informacijskih sistemov v mrežo**

- dogovor o vključevanju informacijskih sistemov (IS) vlade, GZS in OZS ter drugih republiških ustanov (statistika) v mrežo
- navezava na informacijsko mrežo (programe) EIC

### **8.2. Informacijski sistem pospeševalne mreže**

- shema informacijskih tokov za delovanje mreže in spremljanje učinkov mreže (za partnerje in izvajalce)
- informacije o pospeševalnih programih partnerjev
- oblikovanje in vodenje podatkovnih baz (register svetovalcev, člani mreže)
- kadrovska okrepitev (EIC)
- usposabljanje članov mreže o informacijskem sistemu mreže
- spremljanje uporabe informacijskega sistema pri članih mreže in podjetjih
- računalniško podprti sistem spremljanja delovanja in učinkov mreže

<b>PREDVIDENI UČINKI</b>
1 Pregled delovanja mreže in izmenjava informacij med člani mreže in na mednarodni ravni
2 Avtomatično (računalniško podprto) spremljanje učinkov
3 Posredovanje informacij svetovalcem in podjetjem o programih partnerjev



## **9. PROMOCIJSKE DEJAVNOSTI**

V okviru promocijske dejavnosti se po eni strani promovira podjetništvo med širšimi sloji Slovencev, slovenska mala podjetja v domačem in mednarodnem merilu (predvsem uspešna, tehnološko zahtevna podjetja) ter Pospeševalna mreža za malo gospodarstvo (njeni člani na vseh ravneh) med podjetji in drugimi zainteresiranimi organizacijami (poslovne banke, šole):

- pregled promocijskih dejavnosti na različnih ravneh
- oblikovanje skupnega koncepta promocije podjetništva med različnimi ciljnim skupinami
- izvajanje dogovorjenih skupnih promocijskih dejavnosti
- letno strokovno poročilo o stanju v malem gospodarstvu
- program promocije slovenskih malih podjetij in inovatorjev v tujini
- izmenjava izkušenj z organizacijo in promocijo podjetniških dogodkov
- predstavitveno gradivo o Pospeševalni mreži za malo gospodarstvo
- izdajanje redne publikacije PCMG (Razvojne družbe)
- oblikovanje enotne "zunanje podobe" PMMG
- sistematična promocija PMMG in njenih članov, njihovih dosežkov v medijih na različnih ravneh
- katalog storitev članov PMMG
- promocija programov / projektov partnerjev za enote malega gospodarstva

<b>PREDVIDENI UČINKI</b>
1 Ažuren pregled članov mreže in vseh izvajalcev storitev za mala podjetja
2 Večja stopnja obveščenosti podjetniških ciljnih skupin o organiziranosti in ponudbi storitev članov PMMG ter o programih podpore partnerjev
3 Razvijanje podjetniške osveščenosti in kulture med Slovenci
4 Sistematično obveščanje o dosežkih članov PMMG
5 Skupna "zunanja podoba" članov PMMG
6 Kakovostna promocijska gradiva o pospeševalni mreži in o stanju / problemih malega gospodarstva

## 10. MEDNARODNE POVEZAVE POSPEŠEVALNE MREŽE IN EURO INFO CENTER

Pospeševalna mreža v Sloveniji se bo povezovala s sorodnimi organizacijami v Evropi in bo v mednarodnih povezavah (EIC) posredovala tudi poslovne informacije podjetjem, ki so vključene v evropske informacijske sisteme:

- vključevanje PMMG v mednarodne asociacije, povezovanje svetovalcev v strokovna združenja
- predstavitev PMMG na meddržavnih in drugih srečanjih
- razvoj regionalnih / relejnih Euro Info Centrov
- strokovna srečanja članov PMMG s sorodnimi organizacijami v tujini (predvsem v Evropi) na posameznih ravneh organiziranosti
- udeležba sodelavcev PMMG v mednarodnih izobraževanjih
- vključevanje članov PMMG v mednarodne / medregionalne / čezmejne programe (projekte)
- sistematično vključevanje podjetij in centrov v EU strukture in Evropske programe in mreže

### PREDVIDENI UČINKI

- 1 Izmenjava izkušenj, spremljanje razvoja sistema pospeševanja v svetu (s poudarkom na EU)
- 2 Nudenje informacijskih storitev podjetjem o potencialnih tujih partnerjih
- 3 Sodelovanje z evropskimi institucijami (na področju financiranja in regionalnega razvoja)
- 4 Internalizacija slovenskih malih podjetij

## 11. SPREMLJANJE IN EVALVACIJA DEJAVNOSTI

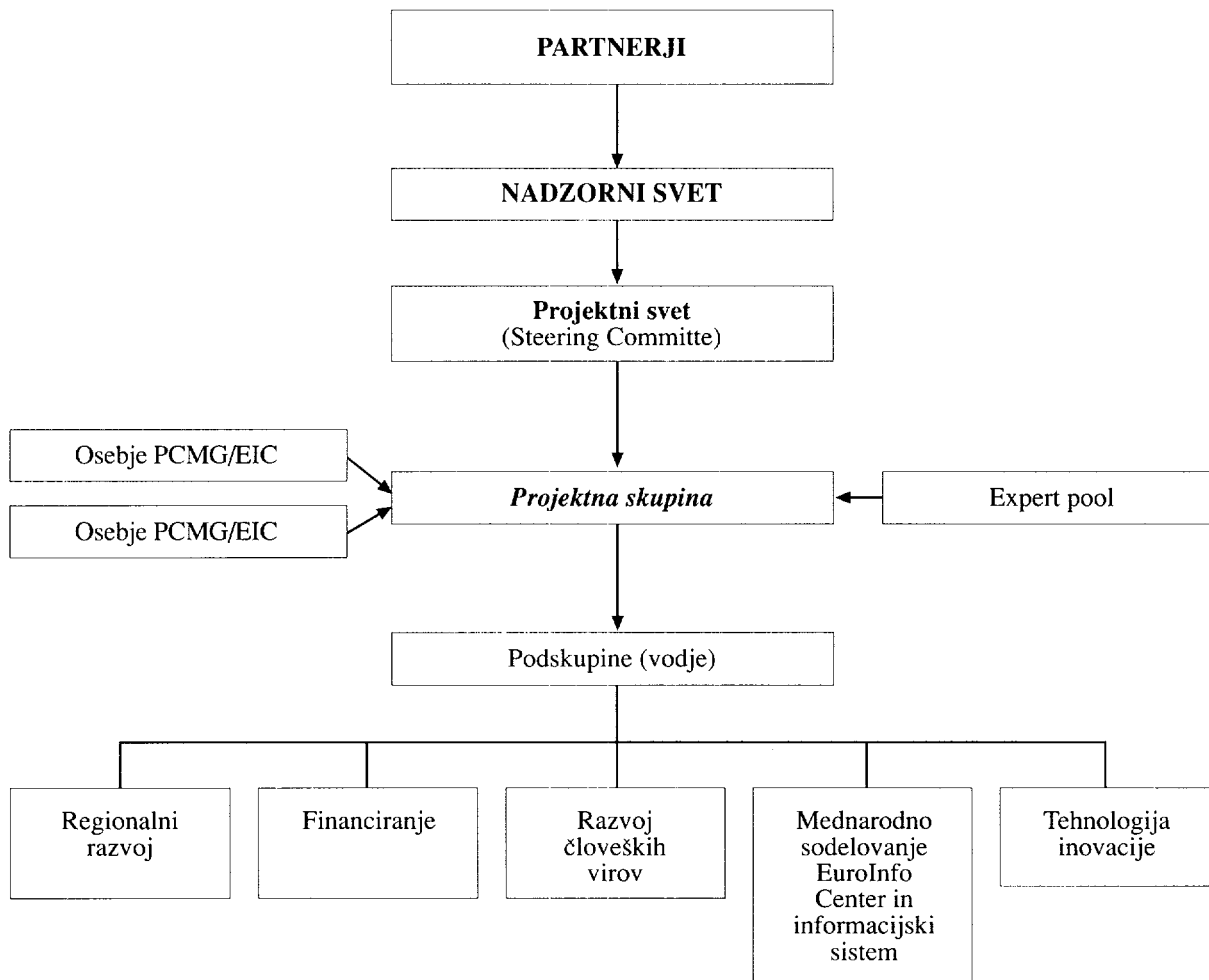
Bistvena kvaliteta integralnega koncepta je v sistematičnem spremljanju, evalvaciji in nenehnem izboljševanju organizacijskega razvoja mreže, osebja v centrih ter izvajanja posameznih programov / projektov in njihovih učinkov:

- realizacija začrtane organizacijske sheme izvedbe projekta (ustanovitev predvidenih svetov / skupin)
- oblikovanje metodologije in informacijskega sistema (dokumentacije) za spremljanje in evalvacijo dejavnosti članov PMMG
- spremljanje organizacijskega razvoja, tehnične in strokovne usposobljenosti RPC/LPC
- izdelava faznih poročil, strokovna evalvacija in razprava o uresničevanju posameznih programov
- predlaganje izboljšav pri izvajanju programov
- sklenitvena faza posameznih projektov in evalvacija izkušenj.

### PREDVIDENI UČINKI

- 1 Tekoče informacije (pregled) doseženega organizacijskega razvoja
- 2 Prilagajanje programov glede na ocenjene učinke in možne korekcije in izboljšave programov
- 3 Selekcija osebja v mreži
- 4 Nagrajevanje članov / osebja v PMMG glede na dosežene učinke
- 5 Usmerjanje tehnične pomoči posameznim RPC/LPC
- 6 Združevanje in okrepitev manjših centrov, razvoj novih točk (informacijskih pisarn), morebitna ukinitvev oziroma pripojitev LPC

Slika 19: Organizacijska shema izvedbe projekta razvoja integriranega sistema podjetniškega in lokalnega razvoja v Sloveniji



<b>ZAKONSKA PODLAGA</b>	<b>DOGOVORI O SKUPNIH RAZPISIH</b>	<b>SPREJEM ZAKONA RDMG</b>	<b>USTANOVITEV RDMG</b>	<b>POPOLNO DELOVANJE RDMG</b>
I. 20 d	I. 20 d	I. 80 d	I. 40 d	I. 60 d
05/10/1998 03/10/1998	02/11/1998 27/11/1998	30/11/1998 08/08/1998	09/08/1998 01/10/1999	01/12/1999 22/02/2000
<b>OKREPITEV PCMG/EICC + 2</b>	<b>OKREPITEV EICC + 1, SPIM + 1</b>	<b>PCMG FINANCE + 1</b>	<b>USTANOVITEV EXPERT POOL</b>	
I. 60 d	II. 60 d	II. 20 d	II. 50 gd	
01/09/1998 23/11/1998	24/11/1998 15/02/1999	16/02/1999 15/03/1999	16/03/1999 24/05/1999	
<b>TERITORIALNI RAZVOJ RPC + 2</b>	<b>RAZPISI ZA CENTRE</b>	<b>PODPORA TEH. PARKA LJ. + STP</b>	<b>LICENCIRANJE OBSTOJEČIH CENTROV</b>	<b>SPREMLJANJE IN EVALVACIJA DEJAVNOSTI</b>
III. 70 d	III. 40 d	III. 40 d	III. 60 d	III. 40 d
06/08/1998 11/11/1998	30/11/1998 22/01/1999	25/01/1999 19/03/1999	22/03/1999 11/06/1999	14/06/1999 06/08/1999
	<b>USTAN. ODBOR ZA LICENCIRANJE</b>	<b>ZAČETEK LICENCIRANJA</b>	<b>PERIODIČNO LICENCIRANJE</b>	<b>LICENCIRANJE PO UČINKIH</b>
	IV. 20 d	IV. 40 d	IV. 3 d	IV. 1 d
	30/11/1998 31/12/1998	01/01/1999 25/02/1999	25/11/1999 29/11/1999	30/11/1999 30/11/1999
<b>PROGRAM USPOSABLJANJA</b>	<b>PROMOCIJSKE DEJAVNOSTI ZA POSPEŠEVANJE</b>			<b>PERMANENTNO USPOSABLJANJE</b>
IV. 45 d	IV. 60 d			IV. 140 d
06/08/1998 07/10/1998	08/10/1998 30/12/1998			31/12/1998 14/07/1999
<b>INFORMACIJSKI SISTEM</b>	<b>IS ZA EICC/PCMG - ČLANI</b>			<b>PCMG V INTRANET SCORECARD</b>
V. 0 d	V. 160 d			V. 180 d
06/08/1998 06/08/1998	06/08/1998 17/03/1999			18/03/1999 24/11/1999

## KAZALO TABEL, PREGLEDNIC, SLIK

Slika 1	Prispevek malega gospodarstva h gospodarskemu razvoju družbe: dr. Miroslav Glas. . . . .	str. 10
Slika 2	Temeljne sestavine uspešne podpore malemu gospodarstvu: dr. Miroslav Glas . . .	str. 11
Slika 3	Bistveni dejavniki oblikovanja podpornega sistema za malo gospodarstvo: dr. Miroslav Glas. . . . .	str. 12
Slika 4	Pomembni institucionalni člani / partnerji pospeševalne mreže v Sloveniji: dr. Miroslav Glas. . . . .	str. 15
Slika 5	Zaželenosti lastnosti pospeševalne mreže za malo gospodarstvo z vidika podjetnikov: dr. Miroslav Glas. . . . .	str. 21
Slika 6	Temeljna zasnova podpornega okolja po ravnih pospeševanja v Sloveniji: dr. Miroslav Glas. . . . .	str. 23
Slika 7	Smisel povezovanja javnega in privatnega interesa in resursov pri pospeševanju MG: mag. Anton Balažek . . . . .	str. 24
Slika 8	Zasnova dvojnosti področij delovanja pospeševalne mreže: razvoj podjetništva in lokalni ekonomski razvoj: dr. Miroslav Glas, mag. Anton Balažek. . . . .	str. 24
Slika 9.	Organizacijska shema Razvojne družbe za malo gospodarstvo: dr. Miroslav Glas .	str. 34
Slika 10	Skica možne organizacijske strukture Razvojne družbe za malo gospodarstvo: dr. Miroslav Glas . . . . .	str. 36
Slika 11	Možen način integralnega pristopa na regionalni ravni: mag. Anton Balažek . . . .	str. 46
Slika 12	Razvojne faze podpornih institucij: mag. Anton Balažek . . . . .	str. 49
Slika 13	Informacijska pisarna (točka): mag. Anton Balažek . . . . .	str. 50
Slika 14	Lokalna razvojna iniciativa: mag. Anton Balažek . . . . .	str. 51
Slika 15	Koncepcija organiziranosti in delovanja pospeševalne mreže v Sloveniji: dr. Miroslav Glas. . . . .	str. 57
Slika 16	Kriteriji merjenja storilnosti oziroma učinkov LPC / RPC na štirih ključnih področjih: Antonio Sfiligoj . . . . .	str. 61
Slika 17	Glavne faze selekcijskega postopka za svetovalce: Antonio Sfiligoj. . . . .	str. 68
Slika 18	Diagram poteka razvoja in vzdrževanja ISMG: Irena Rezec . . . . .	str. 76
Slika 19	Organizacijska shema izvedbe projekta razvoja integriranega sistema podjetniškega in lokalnega razvoja v Sloveniji: dr. Miroslav Glas . . . . .	str. 108
Tabela 1	Problemi slovenskega malega gospodarstva po funkcijskih področjih: dr. Miroslav Glas . . . . .	str. 12
Tabela 2	Delovanje sedanjih in potencialnih partnerjev PMMG (Pospeševalne mreže za malo gospodarstvo) pri pospeševanju razvoja malega gospodarstva v Sloveniji. mag. Anton Balažek . . . . .	str. 16
Tabela 3	Cilji pospeševanja razvoja MG na posameznih ravneh: dr. Miroslav Glas. . . . .	str. 22
Tabela 4	Ocena Evropske unije o pozitivnih in negativnih dejavnikih slovenskega gospodarstva: Antonio Sfiligoj. . . . .	str. 27
Tabela 5	Izvršeni in planirani nacionalni ukrepi po področjih in državah, 1996-1997: Antonio Sfiligoj . . . . .	str. 30
Tabela 6	Dejavnosti pri temeljnih podpornih storitvah na državni ravni: dr. Miroslav Glas, mag. Anton Balažek, Antonio Sfiligoj. . . . .	str. 43
Tabela 7	Funkcijske ravni v dejavnosti članov PMMG: Antonio Sfiligoj . . . . .	str. 59
Tabela 8	Pregled dosedanjih programov usposabljanja za svetovalce: dr. Miroslav Glas . . .	str. 72
Tabela 9	Pregled bistvenih programov usposabljanja za podjetje in zaposleno osebje: dr. Miroslav Glas. . . . .	str. 73
Tabela 10	Osnovne funkcije sistema v povezavi z glavnimi nosilci in glavnimi skupinami uporabnikov: Irena Rezec . . . . .	str. 75
Tabela 11	Nivojska razporeditev temeljnih dejavnosti pri svetovanju v Sloveniji: dr. Miroslav Glas. . . . .	str. 78



Tabela 12	Programi pospeševanja razvoja malega gospodarstva: mag. Anton Balažek . . . . .	str. 82
Tabela 13	Triletno financiranje razvoja programov pospeševanja malega gospodarstva: Božo Marot . . . . .	str. 86
Tabela 14	Triletno financiranje operativnih stroškov pospeševalne mreže: Božo Marot . . . . .	str. 87
Tabela 15	Financiranje svetovalnih aktivnosti za podjetnike po sistemu "vavčer": Božo Marot . . . . .	str. 88
Tabela 16	Triletno financiranje licenciranja svetovalcev: Božo Marot . . . . .	str. 89
Tabela 17	Triletno financiranje usposabljanja podjetnikov: Božo Marot . . . . .	str. 91
Tabela 18	Triletno financiranje svetovalne pomoči za mala podjetja v težavah: Božo Marot . .	str. 91
Tabela 19	Financiranje nastopa inovatorjev na sejnih v obdobju 1999 - 2001: Božo Marot . .	str. 92
Tabela 20	Triletno financiranje tehnične pomoči v pospeševani mreži: Božo Marot . . . . .	str. 92
Tabela 21	Ocena triletnega financiranja razvojnih programov: Božo Marot . . . . .	str. 92
Tabela 22	Financiranje promocijskih aktivnosti: Božo Marot . . . . .	str. 93
Tabela 23	Triletno financiranje informacijske podpore malemu gospodarstvu: Božo Marot . .	str. 94
Tabela 24	Oceba triletnega financiranja posebnih ciljnih skupin: Božo Marot . . . . .	str. 94
Tabela 25	Ocena triletnega financiranja garancijskih skladov: Božo Marot . . . . .	str. 95
Tabela 26	Triletno financiranje projekta finančne pomoči za začetnike: Božo Marot . . . . .	str. 96
Tabela 27	Namen triletnega financiranja malega gospodarstva: Božo Marot . . . . .	str. 96
Tabela 28	Triletno financiranje podpornih aktivnosti malega gospodarstva v Sloveniji (rekapitulacija): Božo Marot . . . . .	str. 97
Tabela 29	Deleži triletnega financiranja podpornih aktivnosti malega gospodarstva: Božo Marot . . . . .	str. 98
Tabela 30	Sistem (so)financiranja podpornih aktivnosti za MG: Božo Marot . . . . .	str. 98
Tabela 31	Učinki triletnega financiranja programa podpornih aktivnosti MG: Božo Marot . .	str. 99

## **SEZNAM KRATIC**

EIC	Euro Info Center
EU	Evropska unija
LPC	Lokalni podjetniški center
MG	Malo gospodarstvo
MGD	Ministrstvo za gospodarske dejavnosti
MMGT	Ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem
PCMG	Pospeševalni center za malo gospodarstvo
PMMG	Pospeševalna mreža za malo gospodarstvo
RDMG	Razvojna družba za malo gospodarstvo
RPC	Regionalni podjetniški center
RZZ	Republiški zavod za zaposlovanje
SBA	Small Business Administration
SPIM	Slovenska podjetniška inovacijska mreža
SRMG	Sklad RS za razvoj malega gospodarstva
UNDP	United Nations Development Program
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization