



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th 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 for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

22308

UNDP - United Nations Development Program



UNIDO - United Nations Industrial Development Organization



Ministrstvo za
gospodarske dejavnosti



Ministrstvo za malo
gospodarstvo in turizem

**PRIROČNIK ZA DELOVANJE
POSPEŠEVALNE MREŽE ZA MALO
GOSPODARSTVO**

mag. Anton Balažek

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

**PRIROČNIK ZA DELOVANJE
POSPEŠEVALNE MREŽE ZA MALO
GOSPODARSTVO**

mag. Anton Balažek

Maj 1999

VSEBINA

I.	UVOD	3
II.	MALO GOSPODARSTVO IN RAZVOJ	4
III.	VZPODBUJANJE RAZVOJA MALEGA GOSPODARSTVA	6
3.1.	PARTNERJI PRI POSPEŠEVANJU RAZVOJA MALEGA GOSPODARSTVA V SLOVENIJI	8
3.2.	PODPORNE AKTIVNOSTI V SLOVENIJI	9
3.3.	RAZVOJ STORITEV NA LOKALNI IN REGIONALNI RAVNI	10
IV.	RAZVOJNE IN PODPORNE AKTIVNOSTI NA REGIONALNI RAVNI	13
4.1.	DELOVANJE PODPORNEGA OKOLJA	13
4.2.	ORGANIZIRANOST RAZVOJNE INICIATIVE IN PODPORNEGA OKOLJA	14
4.3.	PONUDBA STORITEV NA REGIONALNI RAVNI	16
4.4.	KRITERIJ ZA RAZVOJ AKTIVNOSTI NA REGIONALNI RAVNI.....	18
4.5.	INTEGRIRANI PRISTOP NA REGIONALNI RAVNI.....	20
4.6.	PRIMER DOBRE PRAKSE: RRA MURA V MURSKI SOBOTI	21
4.6.1.	USTANOVITELJI RRA MURA.....	21
4.6.2.	ORGANIZIRANOST IN FUNKCIONIRANJE	23
4.6.3.	DOSEŽENI REZULTATI V LETU 1998	24
V.	RAZVOJNE IN PODPORNE AKTIVNOSTI NA LOKALNI RAVNI	27
5.1.	LOKALNA RAZVOJNA INICIATIVA IN PODPORNO OKOLJE	28
5.2.	ORGANIZIRANOST RAZVOJNE INICIATIVE	30
5.3.	PONUDBA STORITEV	32
5.4.	KRITERIJI ZA RAZVOJ AKTIVNOSTI NA LOKALNI RAVNI	33
5.5.	PRIMER DOBRE PRAKSE: RAZVOJNA INICIATIVA OBČIN LENDAVA, ČRENŠOVCI, TURNIŠČE, ODRANCI IN KOBILJE	34
VI.	ZAKLJUČEK	37
	LITERATURA IN VIRI	39

I. UVOD

Med posameznimi območji in regijami bodo nastajale vse večje razlike. Območja, ki bodo skrbela za razvoj inovativnosti in podjetništva se bodo razvijala. Gospodarski razvoj, možnosti zaposlovanja in podjetniških aktivnosti bodo dvignili kvaliteto življenja ter privlačnost posameznih območij. Skrbi za kvalitetno fizično infrastrukturo se pridružujejo prizadevanja za izgradnjo poslovne infrastrukture in podpornega okolja za pospeševanje razvoja podjetništva. Malo gospodarstvo je postalo pomemben dejavnik gospodarskega razvoja in razvoja posameznih območij. Prispeva k razvoju v materialnem smislu, spreminja podobo kraja, prinaša nove informacije, znanja, priložnosti in spreminja miselnost ljudi. Pri tem je pomembno sodelovanje z večjimi podjetji, razvoj kooperacij in sodelovanje med podjetji. Borbi za večjo konkurenčnost, tehnološki razvoj, višjo dodano vrednost in nasploh večjo učinkovitost se pridružuje skrb za razvoj človeka, delovnih mest, odnosov med ljudmi ter okolja.

Razlike med razvitostjo območij sprožajo iniciativnost ter potrebo po hitrejšem razvoju posameznih regij in lokalnih skupnosti. Država lahko takšno iniciativnost vzpodbudi ali zavira. V Sloveniji je v devetdesetih letih nastala vrsta takšnih iniciativ. Kljub temu, da nimamo dorečenega sistema skladnejšega regionalnega razvoja in formalno ustanovljenih pokraji, se posamezne lokalne razvojne iniciative prenašajo tudi na regionalno raven. Potreba po povezovanju in oblikovanju skupnih razvojnih programov je vse večja. Posamezne lokalne in regionalne razvojne iniciative so različno nastajale, se razvijale ali stagnirale. Skozi večletno delovanje in razvoj se je oblikovalo nekaj dobrih praks na področju pospeševanja razvoja malega gospodarstva. Aktivno pa posegajo tudi na druga področja, saj se je pokazalo, da so primerno organizirane in usposobljene. Pospeševanje razvoja malega gospodarstva lahko pripomore k večji iniciativnosti ter rezultatom na področju razvoja lokalnih skupnosti in regij. Vzpostavljena podporna mreža je sposobna prevzemati tudi zahtevnejše naloge. Začetno neformalno povezovanje podjetnikov, njihovih združenj, zbornic, podjetniških svetovalcev, finančnih institucij, različnih iniciativ ter politikov dobiva vse bolj razpoznavno podobo na lokalnih in regionalnih ravneh. Uspešnejši so tam, kjer so bolj organizirani, kjer so inovativni, kreativni, kjer imajo dovolj sredstev, učinkovito podporno okolje, načrtno delo in konkretne rezultate.

V prispevku smo prikazali nekaj takšnih izkušenj, rezultatov, možnih organizacijskih pristopov, razvojnih korakov, vsebine dela ter potrebnih minimalnih materialnih in kadrovskih pogojev za uspešno delo. Obravnavati jih je potrebno v kontekstu celotnega podpornega okolja ter institucije, ki prevzema koordinativno vlogo v podpornem okolju in razvojni iniciativi. Večina potrebnih resursov je praviloma v vsakem okolju že na razpolago. Kvaliteten premik se naredi takrat, ko pride do spoznanja, da je potrebno usklajeno in načrtno delo za doseganje sinergijskih učinkov.

Posamezna območja se razlikujejo glede na probleme, s katerimi se srečujejo in glede na potencialne, s katerimi razpolagajo. Enostavno preslikavanje in prenašanje posameznih modelov ni smisleno. Isto velja za prenašanje praks iz tujine v slovenski prostor. Upoštevati je treba specifične svojega okolja in izkušnje drugih prilagoditi tem potrebam. Tudi v majhni državi kot je Slovenija se najde dovolj tehničnih razlogov za vzpodbujanje skladnejšega regionalnega razvoja. Lokalne in regionalne razvojne iniciative ter vzpodbujanje razvoja malega gospodarstva so pomembni razvojni dejavniki. Nismo pa toliko učinkoviti ali bogati, da si ne bi prizadevali povezati obstoječe potencialne podpornega okolja v učinkovitejši razvojni sistem. Takšen, da bo ciljno usmerjen, razvojno naravn, koristen, pregleden in učinkovit. Tudi pri tem je pomembna zgodba o pravičnosti in učinkovitosti, povezovanje javnega in zasebnega sektorja ter sodelovanje med vsemi, ki si prizadevajo dosegati hitrejši razvojni korak.

II. MALO GOSPODARSTVO IN RAZVOJ

Gospodarske razmere in položaj malega gospodarstva v Sloveniji narekujejo, da je temu vprašanju treba posvetiti več pozornosti. Pozornost naj bo usmerjena v sprejemanje zakonodaje, ki bo stimulatивно vplivala na nadaljnji razvoj gospodarstva (davčne olajšave, poenostavitev postopkov, vzpodbude za vlaganja) ter izgradnjo podpornega okolja, ki bo omogočilo večjo konkurenčnost podjetij, hitrejše nastajanje enot malega gospodarstva, njihovo rast, večji obseg vlaganj in odpiranje delovnih mest. Pri izgradnji poslovne infrastrukture za pospeševanje razvoja malega gospodarstva je potrebno sodelovanje vseh partnerjev od lokalnih skupnosti, zbornic, podjetnikov do različnih državnih resorjev. Razvoj malega gospodarstva, inovativnosti in podjetništva mora postati sestavni del ter gonilna sila lokalnega in regionalnega razvoja. Takšna je praksa v gospodarsko razvitih in tranzicijskih državah.

Na lokalni ravni je zaznati veliko iniciativnosti, ki se od reševanja komunalnih problemov usmerja v reševanje lokalnih gospodarskih in socialnih problemov. Malo gospodarstvo odigrava pomembno vlogo pri razvoju lokalnih skupnosti, saj odpira nova delovna mesta vnaša iniciativnost v okolje in prinaša višjo kvaliteto življenja. V prizadevanjih za hitrejši razvoj malega gospodarstva in lokalnih skupnosti imamo izoblikovanih že nekaj dobrih praks. Smotrno jih je izboljšati, povečati učinkovitost in prenašati v druga okolja. Iz informacijskih točk za podjetnike in potencialne vlagatelje se lahko razvijejo lokalne iniciative, ki skrbijo za vsestranski razvoj celotnega območja. Poskrbeti je treba za demokratičnost odločanja, javnost dela, preglednost nad aktivnostmi, doseganje predvidenih rezultatov in razvoj konkurence med izvajalci storitev. Vrsta teh storitev ni profitabilnih in se ne bodo razvile, če jih država ne bo sofinancirala. Večina aktivnosti bo prišla v fazo, ko bo zanimiva za vlaganje podjetnikov. Tako bodo nastajale različne kooperative, posebne podjetniške cone, vinske ceste, inkubatorji, ipd.. Nekaj lokalnih iniciativ se uspešno razvija v Regionalne razvojne agencije, ki prevzemajo zahtevnejše naloge na področju pospeševanja razvoja malega gospodarstva in gospodarskega razvoja posameznih območij. Njihov nadaljnji razvoj je odvisen predvsem od državne podpore in lastne iniciativnosti. Državno podporo potrebujejo tudi lokalni dejavniki razvoja, saj večina lokalnih skupnosti nima dovolj kadrovske, finančne in organizacijske zmožnosti za večjo iniciativnost in hitrejši razvoj.

Koncentracija znanja, kapitala, informacij in odločanja duši iniciativnost lokalnih skupnosti in regij ter povečuje razlike med razvitostjo posameznih območij.

S tem se krepi odgovornost države za reševanje ekonomskih in socialnih problemov ter zmanjšujejo možnosti lokalnih dejavnikov, da se učinkovito spopadejo s temi problemi.

Malo gospodarstvo ima pomembno vlogo ter poslanstvo pri razvoju posameznih lokalnih skupnosti in regij:

Vloga:

- prispeva k omejevanju odhajanja sposobnih in ustvarjalnih posameznikov,
- spreminja pasivno obnašanje ljudi s promocijo podjetniške miselnosti,
- preusmerja pričakovanja sprememb od zunaj (od države) v smeri razvijanja lastnega podjetniškega duha,
- vnaša razvojno dinamiko,
- spreminja gospodarsko strukturo regije v smeri storitvenih dejavnosti in
- odločilno prispeva k trendu odličnosti ter k zviševanju donosnosti tradicionalne nekmetijske in drugih dejavnosti

Poslanstvo:

- spreminja življenjsko kulturo ljudi in promovira podjetniško kulturo,
- mobilizira razpoložljive vire in razvojne potenciale,
- načrtno usmerja razvoj in zunanjo podobo območja,
- odpira regijo v sodobne poslovne tokove in medregionalno sodelovanje,
- povečuje življenjsko raven prebivalstva in kvaliteto življenja

Prav zaradi navedenega je smiselno, da pospeševanje razvoja malega gospodarstva postane vitalni del lokalne razvojne iniciative in organiziranega pristopa k razvojnim aktivnostim na lokalni ravni. Razvoj območja je pogojen predvsem z gospodarskim razvojem, odpiranjem delovnih mest in iniciativnostjo posameznih območij. Malo gospodarstvo je za večino lokalnih skupnosti edina oblika gospodarskih aktivnosti in zaradi tega pomemben razvojni dejavnik. Na podlagi tujih izkušenj ugotavljamo, da se lahko razvijajo samo tista območja, ki pospešujejo razvoj inovativnosti in podjetništva. Za del teh aktivnosti lahko poskrbi država, drugi del pa je odvisen od samega okolja, njegove sposobnosti in pripravljenosti, da se razvija. Da bi se okolje lahko razvijalo potrebuje:

- jasen koncept regionalnega razvoja,
- prenos odločitev na lokalno in regionalno raven,
- usposabljanje dejavnikov lokalnega razvoja,
- primeren sistem financiranja,
- kadre.

Kljub različnim oviram si lokalne skupnosti prizadevajo reševati gospodarske in socialne probleme v svojem okolju. Pri tem naletijo na probleme v lastnem okolju in neusklajeno podporo različnih državnih resorjev. Ta podpora je usmerjena predvsem v izgradnjo fizične infrastrukture, premalo pa v aktiviranje človeških potencialov in gospodarski razvoj. Aktivnosti je treba usmeriti v podporo hitrejšemu nastajanju enot malega gospodarstva, njihovem razvoju in izboljšanju konkurenčne sposobnosti. Pomembna pa je tudi iniciativnost in povečanje zanimanja s strani potencialnih vlagateljev. Na lokalni ravni je zahtevnejše podpirne ukrepe težko zagotoviti. Kljub temu pa podpora na more v celoti izostati, saj so nepogrešljiva različna izobraževanja, usposabljanja, informiranje in generalistično svetovanje. Priporočljivo je, da se vsa ta podpora organizira v eni kontaktni točki, ob sodelovanju vseh dejavnikov, ki sodelujejo v podpornem okolju. Pri tem je bolj kot organizacijska oblika pomembna vsebina, kvaliteta storitev in učinki, ki se dosegajo. Nobena od obstoječih institucij na lokalni in regionalni ravni trenutno sama ne more zadostiti vsem kriterijem kvalitetnega in učinkovitega podpornega okolja. Zaradi tega je sodelovanje nujno s tem, da eden od partnerjev prevzame večji del odgovornosti in koordinacijo.

Ena od zahtevnejših oblik delovanja so lokalne razvojne iniciative, ki se načrtno ukvarjajo s celotnim razvojem nekega območja. Pri tem je pospeševanje razvoja malega gospodarstva samo en segment, vendar pomemben del razvojnih aktivnosti. V ospredje se postavlja vprašanje usklajenega delovanja med različnimi dejavniki lokalnega razvoja, sprejemanje razvojnih programov, razvojnih odločitev in nasploh odgovornosti za razvoj. Pri delovanju razvojne iniciative se zagotovi večja aktivnost lokalnega območja in odgovornost za doseganje rezultatov. Potreben je aktiven odnos države, saj se morajo uskladiti programi različnih resorjev, predvsem pa tistih, ki so zadolženi za reševanje ugotovljenih problemov. Država mora aktivno sodelovati pri dejavnostih za doseganje zastavljenih ciljev na obravnavanem območju. Sodelovanje lahko traja samo določen čas, dokler se ugotovljeni problemi delno ali v celoti ne odpravijo. Razmerje med državo in takšnim območjem se lahko uredi pogodbeno tako, da se zagotovi nemoteno delovanje in izvajanje programa vsaj 3-5 let. Takšno sodelovanje se prekine, če se ne dosegajo predvideni rezultati.

Lokalne razvojne iniciative bodo ustvarile pogoje, da se v pospeševanje razvoja malega gospodarstva prične vključevati zasebna iniciativa in kapital. Zaradi konkurenčnosti, ki zagotavlja dvig kvalitete storitev se bodo na podlagi sistema naročilnic, koncesij in pogodb izvajale različne aktivnosti kot so:

- specialistična svetovanja,
- programi izobraževanja in usposabljanja,
- delo s potencialnimi podjetniki iz vrst brezposelnih,
- razvoj novih podpornih programov za potrebe malega gospodarstva in lokalnih skupnosti,
- sodelovanje pri sanaciji in prestrukturiranju podjetij, itd.

Sodelovanje v lokalni razvojni iniciativi se lahko prekine po izteku pogodbenega roka ali v primeru neizpolnjevanja poslanstva. Pri razvoju interesnega povezovanja in "mreženja" v podpornem okolju so različne razvojne stopnje od začetne iniciative do strateško usmerjenih povezav. V primeru močnejšega

interesa države se razvijejo v Razvojne agencije, ki prevzamejo naloge na področju širšega območja s posebnim poudarkom na prestrukturiranju gospodarstva in podpori podjetjem, ki imajo potencial v rasti. V primeru, ko prevladajo podjetniški interesi pa se lokalna iniciativa poveže ali zlije v enega od takšnih projektov, ki da obočju razvojni impulz.

Osnovno poslanstvo lokalne razvojne iniciative je oblikovanje programov, ki bodo zanimivi za vlagatelje in pomoč pri realizaciji podjetniških priložnosti. Učinkovite lokalne iniciative bodo razvile različne oblike podjetniških con, kooperativ, inkubatorjev in drugih oblik, ki bodo pomembne za nadaljnji razvoj okolja in postopoma prevzele vlogo pospeševalca gospodarskega razvoja. Hkrati se bo razvijal trg svetovalnih storitev ter kvaliteta podpornega okolja, ki mora biti usklajena z dejanskimi potrebami in razvojnimi ambicijami okolja.

III. VZPODBUJANJE RAZVOJA MALEGA GOSPODARSTVA

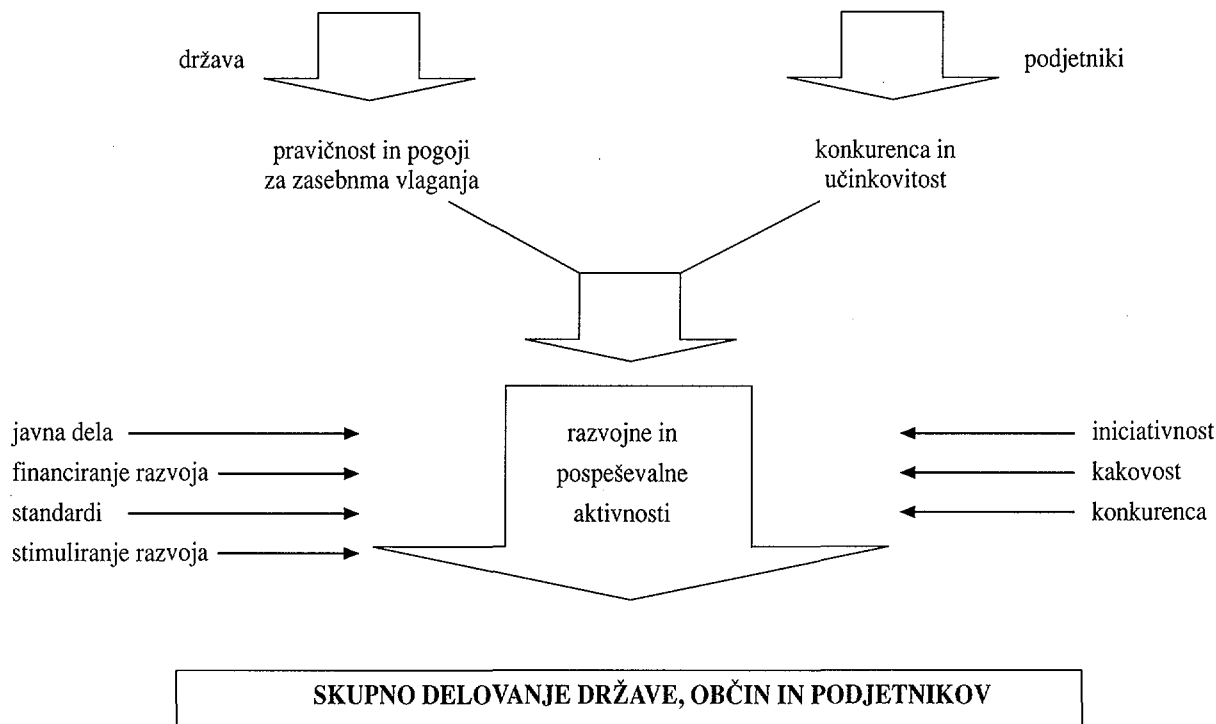
Podpora razvoju malega gospodarstva se mora zagotavljati na mikro in makro ravni. Države Evropske unije imajo dobro razvito podporno okolje in načine pospeševanja razvoja malega gospodarstva (G. Haskins, A. Gibb, T. Hubert, 1989, str. 9-28). Na makro ekonomski ravni je pomembna podpora v parlamentu in vladi, ki se odraža v stimulatивnejši zakonodaji, davčnemu sistemu in obsegu sredstev za pospeševalne aktivnosti. Na mikro ravni je treba podpreti podjetniške iniciative, zagotoviti potrebna sredstva, sistem primerne financiranja, prenos znanj v mala podjetja in razviti podporno infrastrukturo. Za pospeševanje razvoja malega gospodarstva v Sloveniji na vladni ravni skrbijo Ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem, Sklad za pospeševanje razvoja malega gospodarstva in Pospeševalni center za malo gospodarstvo. Vlada je podprla projekt izgradnje učinkovitega podpornega okolja z lokalnimi podjetniškimi centri in regionalnimi razvojnimi agencijami. Preko tega projekta bo prišlo do sodelovanja med različnimi ministrstvi, državo in lokalnimi skupnostmi, podjetniki in njihovimi združenji. Malo gospodarstvo bo dobilo pomembno vlogo pri razvoju lokalnih skupnosti in regionalnem razvoju, kjer se pripravlja ustrezna zakonodaja.

V Sloveniji je treba ustvariti pogoje, da bi se v pospeševanje razvoja malega gospodarstva v večji meri vključila privatna iniciativa. Trg svetovalnih storitev je slabo razvit, iniciativnost lokalnih skupnosti šibka, o regionalnem razvoju pa še nimamo jasne predstave in političnih odločitev. V takšnih razmerah je pomembno povezati podporo države in lokalnih skupnosti s zasebno iniciativo. Če vse prepustimo samo zasebni iniciativi bo to pripeljalo do razvoja samo nekaterih območij in področij podpornih aktivnosti. Izostale bi koordinirane aktivnosti različnih dejavnikov in sinergijski učinki takšnega pristopa. Če podporne aktivnosti nudi samo država, se pojavi bojazen, da se ta oddalji od dejanskih potreb podjetnikov, postane zbirokratizirana in premalo učinkovita.

Postavlja se vprašanje, če ni dovolj samo partnerstvo države, lokalnih skupnosti in zbornic, ki so steber pospeševalnih aktivnosti. Tudi pri takšnem sodelovanju se kvaliteta in učinkovitost podpornih aktivnosti morata izboljšati. Država mora za te aktivnosti nameniti več sredstev, lokalne skupnosti opredeliti prioritete lastnega razvoja in povečati iniciativnost v okolju, zbornice in izvajalska podjetja pa morajo zagotoviti več storitev in višjo kvaliteto ravni njihovega izvajanja. V vsakem primeru so regionalni planerji in podjetniki s svojo iniciativo glavni dejavniki razvoja (A. Gerybadze, 1989, str. 55-67).

¹Zakon o regionalnem razvoju pripravlja Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj RS

Slika št. 1 Povezovanje javnega in privatnega interesa



Naloga države je vzpostavljati podporno mrežo, ki omogoča in pospešuje inovacije ter strukturne spremembe v gospodarstvu. Endogeni razvoj je po definiciji lokalna zadeva, ki zahteva ustanavljanje lokalnih podjetniških podpornih mrež (D. J. Dekker, 1989, str. 29-32).

Značilnosti fizičnega prostora vse manj vplivajo na lociranje gospodarskih enot. Centri poslovnega odločanja se koncentrirajo v maloštevilnih poslovnih središčih, brez neposredne povezanosti in vplivnosti na lokalni razvoj. Malo gospodarstvo dobiva vse pomembnejšo vlogo pri lokalnem in regionalnem razvoju, odpiranju delovnih mest in zadovoljevanju potreb lokalnega prebivalstva (A. Gulič, 1996, str. 15-23). Gospodarsko razvite države skrbijo predvsem za tehnološki razvoj in konkurenčnost gospodarstva. Razvite imajo sodobno poslovno infrastrukturo. Države v tranziciji so prav tako pozorne na pospeševanje razvoja malega gospodarstva in podjetništva. Pri prestrukturiranju gospodarstva jim izdatno pomaga Evropska unija. Večina pomoči je usmerjena v razvoj podjetništva in učinkovitega podpornega okolja. Postopoma nastaja takšna gospodarska struktura, ki je primerljiva z razvitimi gospodarstvi. Kvalitativno je zaostanek še vedno velik zaradi manjše inovativnosti, znanja in manjše učinkovitosti nasploh (OECD, 1996, str. 16-35).

Slovenija ima gospodarsko strukturo, ki je v primerjavi z drugimi državami v tranziciji bolj primerljiva z razvitimi gospodarstvi. Po letu 1993 se je nastajanje novih enot malega gospodarstva toliko upočasnilo, da potrebuje nove spodbude s strani države tako za nastajanje novih enot kot za rast obstoječih. Povezano delovanje različnih partnerskih institucij, ministrstev in lokalnih skupnosti bo prineslo novo kvaliteto v podpornem okolju za pospeševanje razvoja malega gospodarstva. Z razvojem orodij in programov, ki jih uporabljajo gospodarsko razvite države, bo nastala poslovna infrastruktura, ki bo podpirala razvoj malega gospodarstva, podjetništva, regij in lokalnih skupnosti. Sodelovanje Slovenije z Evropsko unijo bo vključevalo: zagotavljanje tehnične pomoči, še zlasti za vzpostavitev ustrezne institucionalne podpore za mala in srednja podjetja, tako na državni kot na regionalni ravni, storitve na področju financiranja, trženja, tehnološkega razvoja ter usposabljanja in svetovanja (V. Ravbar, 1997, str. 66).

3.1. Partnerji pri pospeševanju razvoja malega gospodarstva v Sloveniji

Posamezna ministrstva v sklopu svojih aktivnosti vzpodbujajo pospeševanje razvoja malega gospodarstva v Sloveniji. Ob matičnem ministrstvu so posebej aktivna: Ministrstvo za kmetijstvo in gozdarstvo, Ministrstvo za znanost in tehnologijo, Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj ter Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. Posamezne aktivnosti se odvijajo tudi preko Sklada za regionalni razvoj in poseljenost podeželja. Delo navedenih akterjev pospeševanja razvoja malega gospodarstva je dokaj neuskkljeno in nekoordinirano. Po letu 1993 se je v Sloveniji pokazala potreba po učinkovitejšem organiziranju in funkcioniranju podpornega okolja (MGD, 1996, str. 34). K temu bi pripomogel nadaljnji razvoj podpornega okolja na nacionalni, regionalni in lokalni ravni. V projektu, ki ga je podprla vlada Republike Slovenije, se vzpostavljajo regionalni podjetniški centri in krepijo lokalne institucije, ki podpirajo dejavnosti lokalnih razvojnih iniciativ. Iščejo se možnosti za sodelovanje različnih ministrstev, lokalnih skupnosti, zbornic in svetovalnih podjetij. Pri uresničevanju zamisli so številni problemi. Država prenaša premalo svojih pristojnosti na lokalno in regionalno raven, ter ne zagotavlja ustreznega financiranja, kar dodatno duši iniciativnost. Kljub številnim problemom se pospeševanje razvoja malega gospodarstva odvija na vseh ravneh. Številne lokalne razvojne iniciative in štirje regionalni podjetniški centri iščejo možnosti za povezovanje v enoten koncept podpornega okolja za malo gospodarstvo.

Tabela št. 1 Partnerji pri pospeševanju razvoja malega gospodarstva v Sloveniji

Zap. št.	Institucija	Ciljna skupina	Dejavnost	Nivo delovanja
1.	Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ)	brezposelni	aktivna politika zaposlovanja	lokalni in regionalni
2.	Pospeševalni center za malo gospodarstvo (PCMG)	malo gospodarstvo	podporne aktivnosti za malo gospodarstvo	regionalni in lokalni
3.	Sklad RS za pospeševanje razvoja malega gospodarstva	malo gospodarstvo	finančne vzpodbude	državni
4.	Obrtna zbornica Slovenije (ObZ)	obrtniki	Strokovna pomoč članom	lokalni
5.	Gospodarska zbornica Slovenije (GZS)	člani zbornice	Strokovna pomoč članom	regionalni
6.	Kmetijska svetovalna služba	kmetovalci	Svetovanje	lokalni
7.	Regionalne razvojne agencije (Podjetniški centri)	lokalne skupnosti in podjetniki	Vzpodbujanje razvojnih aktivnosti in posl. servis	regionalni in lokalni
8.	Lokalne razvojne iniciative in podjetniški centri	brezposelni, mala podjetja in lokalne skupnosti	poslovne storitve	lokalni
9.	Svetovalna in druga podjetja	podjetniki	poslovne storitve	ni definiran

Problem je ta, da doslej nismo uspeli vzpostaviti enotnega sistema funkcioniranja, ki bi bil pregleden, koordiniran, ciljno usmerjen in povezan od lokalne do nacionalne ravni. Izvaja se vrsta podpornih aktivnosti, ki nimajo zagotovljenega kontinuiranega razvoja in zadostnega obsega sredstev. Podporni sistem bi moral biti dovolj prilagodljiv, da bi omogočal različne oblike funkcioniranja. Hkrati bi moral biti dovolj pregleden in definiran v tistih točkah, ki zagotavljajo kvalitetno izvajanje opredeljene vsebine, vsaj minimalni nadzor nad učinkovitostjo in nadaljnji razvoj.

Tabela št. 2 SWOT-analiza sedanjega sistema pospeševanja razvoja MG v Sloveniji

<p>PREDNOSTI</p> <p>dobre prakse na vseh ravneh delovanja usposobljeni svetovalci institucija na nacionalni ravni poizkusni modeli organiziranosti razviti programi in orodja iniciativnost na lokalnih ravneh</p> <p>PRILOŽNOSTI</p> <p>potreba po hitrejšem lokalnem, regionalnem in gospodarskem razvoju tuja tehnična pomoč razvojna družba za malo gospodarstvo in jasen koncept funkcioniranja rezultati poizkusnih projektov večji obseg sredstev</p>	<p>SLABOSTI</p> <p>različni interesi partnerjev v podpornem okolju finančna šibkost premajhno število razvitih programov šibka politična in finančna podpora razpršeni potenciali neizoblikovani normativi in standardi</p> <p>NEVARNOSTI</p> <p>odsotnost politične volje za podporo malemu gospodarstvu nesposobnost ali nepripravljenost, da se realizira predlagani koncept dušenje obstoječe iniciativnosti lokalnih okolij slaba naložba razpoložljivih virov brez sinergijskih in razvojnih učinkov</p>
---	---

3.2. PODPORNE AKTIVNOSTI V SLOVENIJI

V Sloveniji je PCMG strokovna inštitucija, ki načrtno spremlja problematiko malega gospodarstva, razvija orodja in projekte za pospeševanje razvoja malega gospodarstva. Izvajalska funkcija podpornih aktivnosti se večinoma izvaja preko zbornic, storitvenih podjetij in specializiranih institucij. Malemu gospodarstvu je na razpolago ponudba storitev, ki jo sofinancira država v sodelovanju z drugimi dejavniki podpornega okolja:

Tabela št. 3 Podporne aktivnosti v Sloveniji

Vrsta aktivnosti	lokalno	regionalno	nacionalno	Omejitve
splošno svetovanje	*	-	-	sredstva
specialistično svetovanje	*	*	-	sredstva, organiziranost in strokovno osebje
izobraževanje in usposabljanje	*	*	*	sredstva, programi in organiziranost
mikro krediti	*	*	-	kadri in organiziranost
garancijski skladi	-	*	-	organiziranost in učinkovitost

druge oblike ugodnega kreditiranja	*	*	*	sodelovanje s finančnimi institucijami
subvencije	*	-	-	sredstva
vzpodbujanje razvoja, raziskav in inovativnosti	-	*	*	sredstva in organiziranost
tuja tehnična pomoč	*	*	*	informiranje in projekti
informiranje	*	*	*	ni koncepta
razvoj novih orodij in programov	*	*	-	ni koncepta in načrtnega dela

Kot omejitveni dejavnik se pojavlja problem organiziranosti, pomanjkanje večjega obsega sredstev in jasne politike, ki bi se izvajala v praksi. Težave povzročata tudi neenakomerna razvitost podpornih aktivnosti na različnih območjih v Sloveniji. Obseg sredstev za sofinanciranje različnih oblik svetovanja je skromen glede na dejanske potrebe. Specialistična svetovanja se izvajajo na različnih področjih kot so marketing, finance, tehnološki razvoj, ipd. Krediti s subvencionirano obrestno mero so za podjetnike dosegljivi pri Skladu za razvoj malega gospodarstva. Podobno ponudbo je oblikoval tudi Sklad za regionalni razvoj in poseljenost podeželja. Obe instituciji odobravata tudi poroštva. Poskusno se garancijski skladi oblikujejo na regionalni ravni. Takšna sklada delujeta v Murski Soboti in Zagorju ob Savi. Lokalne skupnosti so v sodelovanju z bankami oblikovale kreditni potencial po nižji obrestni meri od tiste, ki jo banke sicer ponujajo. Tako se financirajo majhni projekti vrednosti do 5 mio SIT. Ponudba je pomembna za podjetnike začetnike in za odpiranje novih delovnih mest. V aktivnosti se je vključil Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje in vzpodbudil te aktivnosti na lokalni ravni. Programov izobraževanja in usposabljanja je veliko. Slušatelji programov so podjetniki in svetovalci. Med uspešnejše programe lahko prištejemo: večerno šolo podjetništva, usposabljanje podjetniških svetovalcev, usposabljanje koordinatorjev za lokalni razvoj, itd.

3.3. Razvoj storitev na lokalni in regionalni ravni

Dejavnost lokalne in regionalne iniciative ter podpornega okolja se bo razvila v skladu s potrebami posameznega območja. Na nacionalni ravni je treba razviti dovolj pospeševalnih orodij in vzpodbud, da bi se pospeševalne aktivnosti lahko usmerile k različnim ciljnim skupinam in reševanju njihovih konkretnih problemov. Tudi podporno okolje se mora razvijati postopoma, v skladu z dejanskimi potrebami okolja, povpraševanjem po načrtovanih storitvah in v skladu s finančnimi ter kadrovskeimi zmoglostmi. Osnovna področja delovanja so dvig iniciativnosti, priprava inicialnih razvojnih programov, finančne vzpodbude, informiranje, usposabljanje in svetovanje.

Tabela št. 4 Razvoj storitev

Razv. faza	Vrsta storitev	Uporabniki
a)	RAZVOJ MG IN LOKAL. SKUPNOSTI	
I. faza	<ul style="list-style-type: none"> vodenje lokalne iniciative, organiziranje svetovalcev in mreže organiziranje podjetnikov projekti javnih del spremljanje funkcioniranja podpornega okolja 	<ul style="list-style-type: none"> vsi partnerji svetovalci, koristniki storitev podjetniki, občine občine, brezposelni vsi partnerji
II. faza	<ul style="list-style-type: none"> iniciranje razvojnih projektov in programov 	<ul style="list-style-type: none"> občinobčine, svetovalci, MG ZRSZ, občine, brezposelni

	<ul style="list-style-type: none"> izvajanje programov zaposlovanja promocija območja in MG spremljanje razvoja lokalne skupnosti 	<ul style="list-style-type: none"> občine, MG občine
III. faza	<ul style="list-style-type: none"> izvajanje zahtevnejših programov zaposlovanja vodenje in izvajanje projektov 	<ul style="list-style-type: none"> Zavod za zaposlovanje naročniki, uporabniki, občine
b)	NAČRTOVANJE IN FINANCIRANJE POSLOVANJA ENOT MG	
II. faza	<ul style="list-style-type: none"> razvoj projekta "mikro kreditov" svetovanja pri pripravi poslovnih načrtov ocenjevanje poslovnih in investicijskih načrtov svetovanje in spremljanje projektov spremljanje učinkov financiranja 	<ul style="list-style-type: none"> MG, občine, ZRSZ MG, brezposelni MG, skladi, banke MG, skladi, banke skladi, občine, banke
III. faza	<ul style="list-style-type: none"> izdelava investicijskih načrtov izdelava sanacijskih programov svetovanje pri investiranju, svetovanje pri saniranju finančnega poslovanja svetovanje pri upravljanju in vodenju enot MG 	<ul style="list-style-type: none"> MG - trg MG, vlagatelji - trg MG, občine - trg MG, lastniki MG, lastniki
c)	INFORMIRANJE	
I. faza	<ul style="list-style-type: none"> ponudba institucij in članov mreže informacije o razpisih za financiranje enot MG sodelovanje z lokalnimi informacijskimi sistemi 	<ul style="list-style-type: none"> MG, občine, partnerji MG, ponudniki finančnih sredstev partnerji mreže, MG, mediji
II. faza	<ul style="list-style-type: none"> razvoj informacijskega sistema za MG na lokalni ravni testiranje modulov sistema vnos podatkov posredovanje informacij Euro Info centra partnerjem 	<ul style="list-style-type: none"> MG, PCMG, RZZ PCMG PCMG občine, MG, partnerji
III. faza	<ul style="list-style-type: none"> iskanje poslovnih partnerstev ponudba prostorov in podjetniških priložnosti v okolju ponudba in povpraševanje po delu 	<ul style="list-style-type: none"> MG MG, potencialni vlagatelji, občine ZRSZ, brezposelni
d)	USPOSABLJANJE	
II. faza	<ul style="list-style-type: none"> svetovalcev posameznih ciljnih skupin v okolju (mladi, brezposelni, člani mreže, kmetje,...) usklajevanje programov v okolju usposabljanje za prijave na razpise usposabljanje za sodelovanje v iniciranih projektih spremljanje učinkov 	<ul style="list-style-type: none"> svetovalci občina, država, zbornice partnerji v mreži MG, člani mreže MG, občine, partnerji partnerji
III. faza	<ul style="list-style-type: none"> podjetnikov začetnikov podjetij v rasti svetovalcev za specialistično svetovanje podjetnikov za poslovno povezovanje in sodelovanje 	<ul style="list-style-type: none"> MG, ZRSZ MG, PCMG svetovalci, PCMG, ZRSZ MG

Iz preglednice je razvidno, da moramo lokalne centre usposobiti za izvajanje zahtevnejših storitev podpornega okolja. To je razumljivo zaradi zahtevnosti tovrstnih storitev. Vsa navedena področja se postopno lahko razvijejo v profitne aktivnosti. Če v uvodu smo napisali, da ni strogih meja, tako da se bodo posamezne razvojne faze prepletale. Kriterij za ugotavljanje in določanje razvojne faze je lahko delež profitnih aktivnosti v dejavnosti vodilne institucije.

Tabela št. 5 Razvrščanje lokalnih iniciativ - centrov (možen kriterij)

Razvojna faza	Delež profitnih aktivnosti (realizacije na trgu)	Ponudba
I. faza	manj kot 30 %	vse storitve za to fazo in izbrane za II. fazo
II. faza	30 - 60 % profitnih aktivnosti	vse storitve za I. fazo in vsaj 50 % predvidenih storitev za II. fazo
III. faza	nad 60 % profitnih aktivnosti	izvajanje vseh storitev za I. in II. fazo ter povsem tržna ponudba

Za profitne aktivnosti - realizacijo je treba šteti prilive iz naslova:

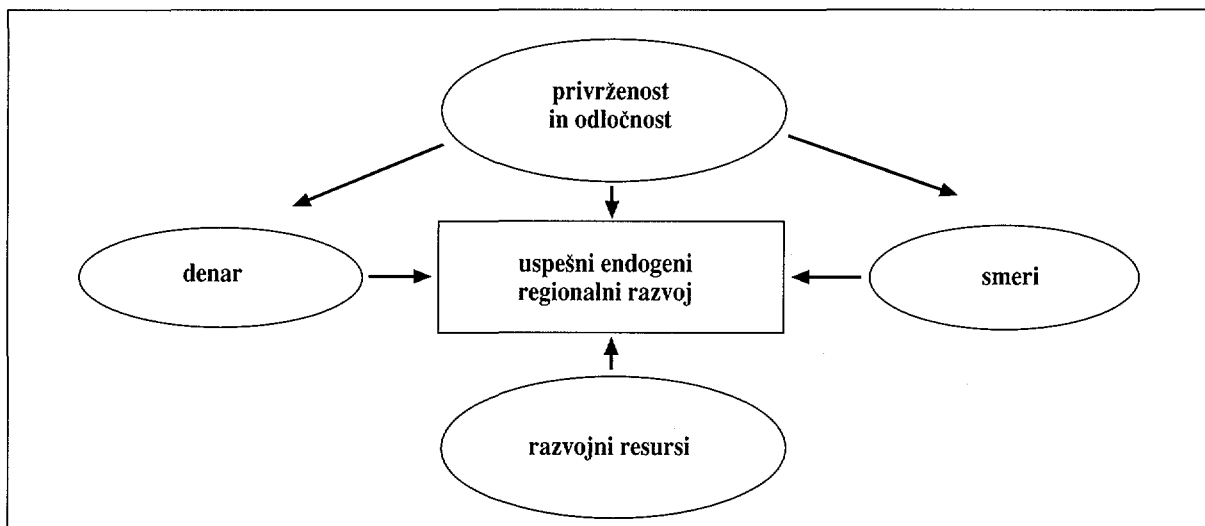
- prostega trženja storitev podjetnikom,
- projekte (dela) pridobljene na javnih natečajih,
- drugo, kar ni financirano po letnem programu s strani ustanoviteljev.

IV. RAZVOJNE IN PODPORNE AKTIVNOSTI NA REGIONALNI RAVNI

Uspešna lokalna razvojna iniciativa vpliva na razvojna dogajanja na širšem območju. Inicialni razvojni projekti zajemajo vedno več lokalnih skupnosti in drugih dejavnikov v okolju, ki imajo interes za projektno povezovanje. Uspeh lokalne iniciative je v veliki meri odvisen od nosilne institucije in celotnega podpornega okolja. Primer dobre organiziranosti in učinkovitosti se meri z doseženimi rezultati na območju, kjer deluje in organiziranostjo, ki ustreza kriterijem kvalitetnega podpornega okolja. Interes lokalnega okolja je, da se razvija širše območje (regija), ker se bodo s tem odpirale nove priložnosti za vse iz tega območja. Na regionalni ravni se podpornemu okolju postavljajo zahtevnejše naloge. Večja kritična masa podjetnikov, potencialnih podjetnikov in podjetij v rasti omogoča razvoj storitev, ki jih na lokalni ravni ni smotrno razvijati. Pri tem mislimo na tehnološki razvoj in prenovu podjetij, specialistična svetovanja, finančne vzpodbude, povezovanje podjetij, oblikovanje podjetniških priložnosti v regiji in aktivno iskanje potencialnih vlagateljev.

Financiranje je pogosto kritična točka za regionalne razvojne projekte. Pomembna je inovativna vloga finančnih institucij in razpoložljivost programov finančne podpore. Pomembnejše od finančne podpore pa je strateško upravljanje in koordiniran proces spodbujanja inovacij in gospodarskega razvoja na regionalni ravni. Pri tem je ključna vloga koordinatorja razvojnega procesa (Glas, 1994, str. 26).

Slika št. 2 Dejavniki uspešnosti



Vir: Glas, 1994, str. 26

4.1. Delovanje podpornega okolja

Podporno okolje na regionalni ravni se usmerja k podjetjem, ki so pomembna za razvoj. To so podjetja v rasti in podjetja, ki zagotavljajo večje število delovnih mest. Na tej ravni se oblikujejo projekti, v katere se vključuje večje število podjetij in lokalnih skupnosti ter prekomejno sodelovanje. Državne institucije, kot je Pospeševalni center za malo gospodarstvo, bodo preko tega dela podpornega okolja skrbele za preizkus in operacionalizacijo novih pospeševalnih orodij. Na regionalni ravni je smiselno organizirati aktivno iskanje potencialnih vlagateljev, razvoj kadrov in zahtevnejših finančnih vzpodbud.

Podporno okolje nudi zahtevnejše storitve, znanja in povezave z državnimi institucijami ter potencialnimi vlagatelji. Okolje in koristniki njegovih storitev morajo imeti zunanje vzpodbude, informacije in pospeševalne projekte za izvajanje storitev na lokalni in regionalni ravni. Takšne vzpodbude so:

- informacije iz nacionalne ravni, lokalne ravni in iz tujih virov,
- različne oblike finančnih vzpodbud, kot so poročstva, subvencije, semenski kapital, rizični kapital,
- programi za usposabljanje, izobraževanje in animacijo prebivalstva, podjetnikov in izvajalcev podpornih aktivnosti,
- pospeševalna orodja in projekti, ki se razvijajo na državni ravni ter prenesejo v izvajanje na lokalno in regionalno raven. Takšni projekti širijo obseg ponudbe in samo ponudbo podpornega okolja. Usmerjeni so h končnim koristnikom. Drugi del projektov je usmerjen k dvigu kvalitete podpornega okolja.

Podporno okolje mora biti sposobno interdisciplinarnega delovanja in povezovanja teh aktivnosti. Rezultati se odražajo v spreminjanju gospodarske strukture območja, v večji uspešnosti podjetij, večjem številu rastočih podjetij, manjšem številu podjetij, ki jim grozi stečaj, privlačnosti okolja za potencialne vlagatelje, v večjih vlaganjih, večjem številu skupnih projektov v regiji in v večji iniciativnosti.

4.2. Organiziranost razvojne iniciative in podpornega okolja

Regionalni razvojni svet² je kompetenten organ za odločanje o razvojnih vprašanjih. Pričakovati je, da bodo ti organi ustanovljeni, ko bo dorečen koncept regionalnega razvoja v Sloveniji. V njem bodo našli prostor tudi tisti, ki pri regionalnem razvoju postavljajo na prvo mesto gospodarski razvoj. Prav tej strukturi je treba omogočiti vpliv na delovanje regionalnega podjetniškega centra ali agencije. V njem bodo povezano delovali: Gospodarska zbornica, Obrtna zbornica, Združenje podjetnikov, banke, država, lokalne skupnosti in sami podjetniki. Povezovali jih bodo skupni programi gospodarskega razvoja, problemi, ki jih je treba reševati in prizadevanja za doseganje zastavljenih razvojnih ciljev.

Tako kot v primeru lokalne razvojne iniciative mora tudi tukaj biti strokovna institucija, ki skrbi za profesionalno izvajanje nalog. To nalogo lahko prevzame katera od obstoječih institucij, če je pripravljena razviti dejavnost, upoštevati zahtevane kriterije glede javnosti dela, kvalitete podpornega okolja in sprejemanja odločitev. V Sloveniji potekajo štiri poskusni projekti³ pospeševanja razvoja malega gospodarstva in podjetništva na regionalni ravni. To so zametki regionalnih razvojnih agencij.

² Regionalni razvojni svet predstavlja regionalno razvojno koalicijo, v katerem so predstavniki občin, različnih interesnih združenj, zbornic in civilne iniciative.

³ Poskusni projekti delovanja regionalnih razvojnih agencij potekajo v Celju, Kranju, Zagorju ob Savi in Murski Soboti. V letu 1999 se jim bo pridružilo še najmanj 5-6 novih centrov.

Tabela št. 6 Partnerske institucije pospeševanja razvoja malega gospodarstva

NAZIV INSTITUCIJE ALI ORGANIZACIJE, PODJETJA	NAČIN VKLJUČEVANJA
Ministrstva in državne ustanove (skladi, PCMG, SRD)	Ustanovitelji Naročniki storitev, sofinancerji
Lokalne skupnosti	Ustanovitelji Naročniki storitev, sofinancerji
Zbornice	Ustanovitelji Partnerji pri izvajanju nalog Sofinancerji
Podjetniki	Koristniki storitev Člani in sofinancerji garancijskega sklada
Lokalne razvojne institucije	Partnerji pri izvajanju nalog Koristniki storitev
Banke, zavarovalnice	Partnerji pri izvajanju nalog Potencialni vlagatelji
ZRSZ	Naročnik storitev in vlagatelj
ŽVZ za Pomurje	Partner pri kreiranju in izvajanju projektov
Pomurska turistična zveza	Partner pri kreiranju in izvajanju projektov
PHARE CBC	Partner pri kreiranju in izvajanju projektov
Svetovalna podjetja	Potencialni partnerji na projektih Potencialni izvajalci in vlagatelji
Svetovalci	Partnerji pri izvajanju nalog
Institucije v sosednjih državah	Potencialni partnerji pri kreiranju in izvajanju projektov
Srednja in velika podjetja	Soustanovitelji Naročniki storitev

Pri organiziranju in funkcioniranju razvojne koalicije je pomembno, da se upoštevajo interesi posameznih partnerjev in racionalno koristijo razpoložljivi potenciali tako, da se dosežajo sinergijski učinki.

Za izvajanje storitev skrbi profesionalna struktura Regionalne razvojne agencije in zunanji izvajalci, ki tvorijo ponudbo podpornega okolja. To so različne institucije, svetovalna podjetja, lokalne razvojne iniciative in posamezniki.

V Sloveniji se dejavnost odvija na dveh področjih. Prvo je področje aktivnosti za hitrejši razvoj širšega regionalnega območja, med katere sodijo inicialni razvojni programi, informiranje, vodenje razvojnih projektov in funkcioniranje strukture odločanja. V drugo področje delovanja sodijo aktivnosti podpornega okolja za pospeševanje razvoja malega gospodarstva (podjetniških centrov). Sem prištevamo svetovanja, izobraževanja in usposabljanja ter različne oblike finančnih vzpodbud.

Prikazana organizacijska struktura omogoča prenos vrste razvojnih aktivnosti iz nacionalne na regionalno raven in odpira možnosti intenzivnega prekomejnega sodelovanja. Koristniki storitev in vzpostavljene organizacijske strukture so podjetniki, njihove zbornice, lokalne skupnosti, država, brezposelni, ki vstopajo v programe aktivne politike zaposlovanja, potencialni vlagatelji, itd.

V razmerah, ko še ni dorečenega koncepta skladnejšega regionalnega razvoja, je pomembno partnerstvo države in različnih dejavnikov v regiji. V bistvu lahko o regionalnem razvoju govorimo šele takrat, ko so zagotovljena sredstva, kadri in organizacijska struktura.

Za najprimernejšo formalno-pravno organizacijsko obliko so se pokazale družbe z omejeno odgovornostjo, ki svoj dobiček vračajo v razvoj dejavnosti (neprofitne). Del sredstev za funkcioniranje zagotavljajo ustanovitelji, večji del pa si agencija pridobi na trgu (razpisi, naročila) v tekmi z drugimi izvajalci.

Sofinanciranje s strani ustanoviteljev je potrebo zaradi javnosti dela, širokega kroga interesnih skupin, katerih predstavniki so vključeni v organe odločanja in s tem povezanimi stroški. Skupščina in nadzorni svet delujeta na podlagi določil Zakona o gospodarskih družbah (Ur. list RS 30/93). Programsko razvojni svet je organ, ki skrbi za programsko usklajevanje različnih interesnih skupin in institucij na regionalni ravni. Skrbi za nabor inicialnih razvojnih programov in določanje programskih prioritet. V prehodnem obdobju lahko takšen organ začasno nadomesti regionalni razvojni svet.

Kreditni odbor skrbi za odobravanje finančnih vzpodbud podjetnikom. Deluje na podlagi kriterijev in pravilnikov, ki jih sprejme skupščina ustanoviteljev. Delo kreditnega odbora mora biti strokovno in neodvisno.

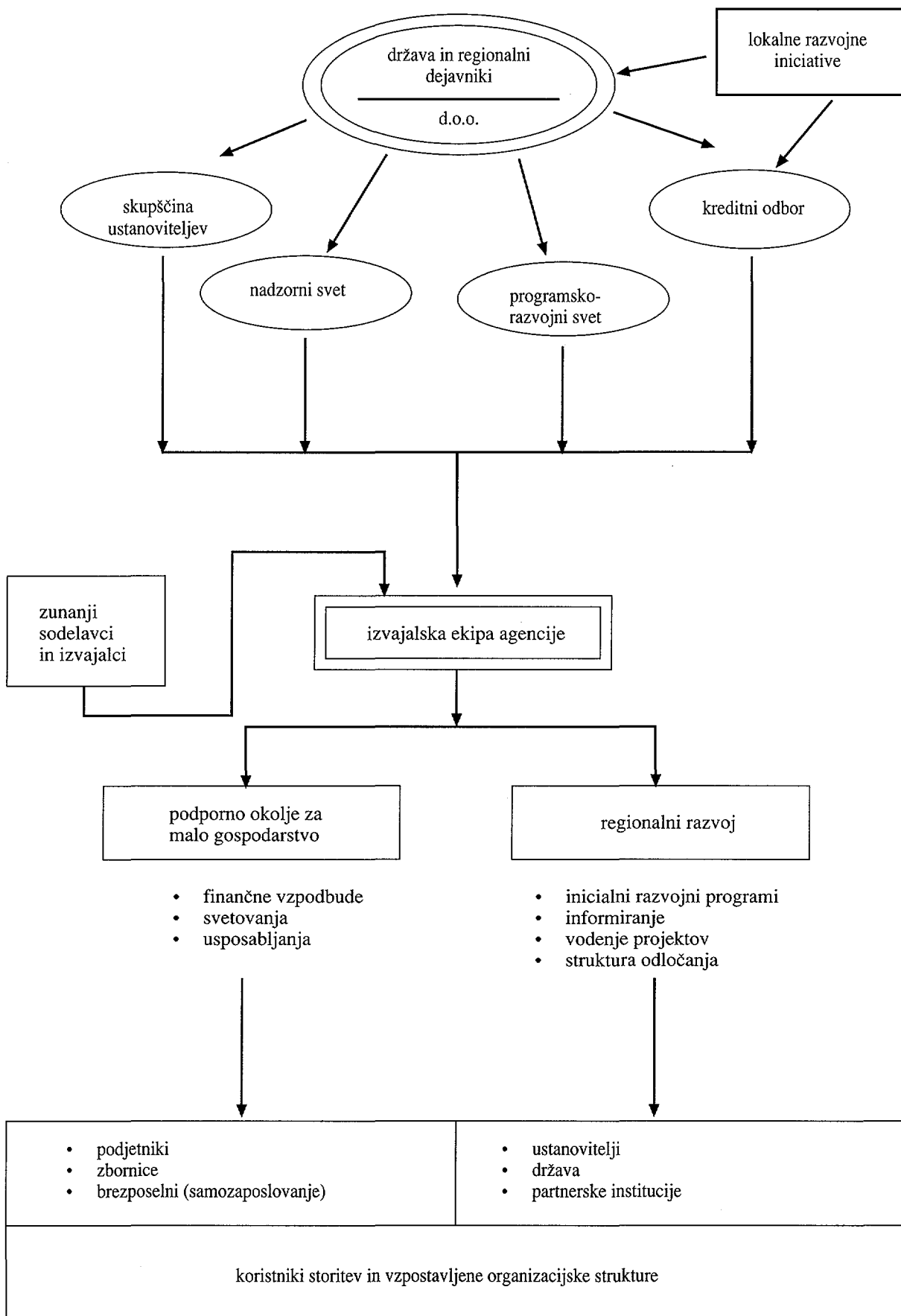
Za aktivnosti podpornega okolja na regionalni ravni so potrebna specifična znanja in usposobljena ekipa izvajalcev. Podporno okolje na regionalni ravni se oblikuje iz kapacitet in ponudbe strokovne institucije, ki je zadolžena za pospeševanje razvoja malega gospodarstva in podjetništva. K omenjenim kapacitetam se pridruži ponudba drugih regionalni institucij, kot so Gospodarska zbornica, Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, banke, Združenje podjetnikov in ponudba privatnih svetovalnih storitev. Za podporno okolje je pomembno delovanje lokalnih iniciativ, lokalnega podpornega okolja in oblikovanje skupnih projektov na regionalni ravni.

4.3. Ponudba storitev na regionalni ravni

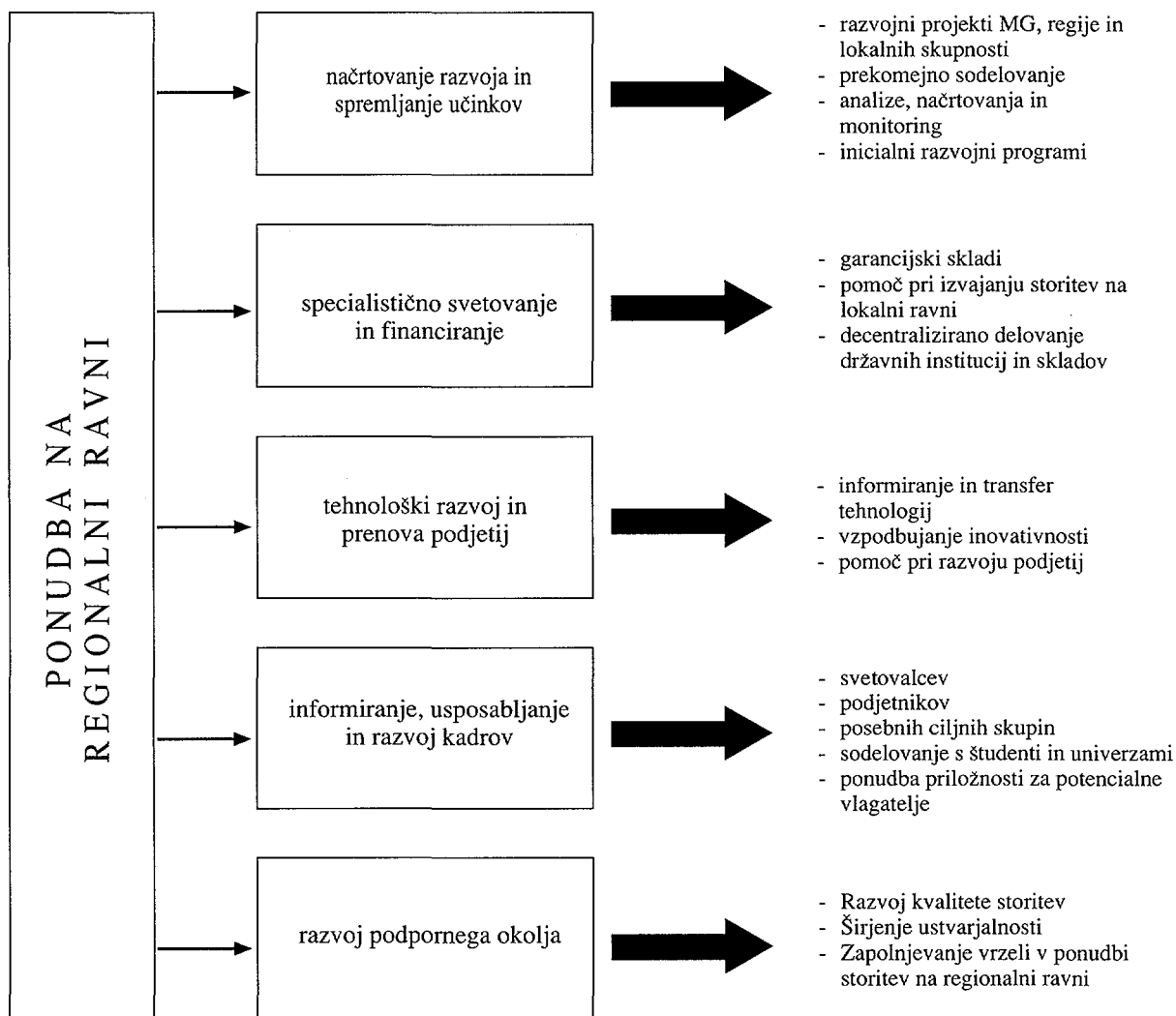
Načrtovanje razvoja in vključevanje pospeševanja razvoja malega gospodarstva v širša razvojna prizadevanja regije, so pomembne naloge podpornega okolja. Pomoč lokalnim razvojnim iniciativam in sodelovanje bo pripeljalo do skupnih projektov na regionalni ravni. Takšne projekte in prekomejno sodelovanje podpirajo projekti Evropske unije⁴. Analiza rezultatov in oblikovanje potrebnih ukrepov so pomembni deli razvojnih aktivnosti. Na regionalni ravni se organizira specialistično svetovanje na tistih področjih, za katera na lokalni ravni ni zadostnega obsega povpraševanja. To je lahko finančno svetovanje, svetovanje pri sanaciji podjetij, tehnološki prenovi, vlaganjih, kooperacijah, povezovanju malih podjetij itd. Pomembna naloga je operacionalizacija aktivnosti državnih institucij in razvojnih programov na regionalni ravni. Podporo je treba usmeriti tudi na ciljno skupino srednje velikih podjetij. Ta potrebujejo pomoč pri tehnološkem razvoju, vzpodbujanju inovativnosti in nasploh pri dviganju učinkovitosti poslovanja. Zahtevnejše oblike informiranja, usposabljanja in izobraževanja je smiselno organizirati na regionalni ravni. To velja za podjetnike in svetovalce podpornih aktivnosti. Razvoj podpornega okolja in dvig kvalitete storitev je sestavni del aktivnosti na regionalni ravni. Razvoj kvalitete teh storitev, konkurenčnosti in ustvarjalnosti je stalna naloga podpornega okolja.

⁴ Bilateralna in trilateralna sodelovanja Slovenije z obmejnimi območji sosednjih držav.

Slika št. 3 Organiziranost na regionalni ravni



Slika št. 4 Ponudba podpornega okolja na regionalni ravni



Regionalni podjetniški center se lahko razvije v Razvojno agencijo ali postane njen vitalni del. Delovati mora večinoma neprofitno in vsebino dela oblikovati v skladu s potrebami konkretnega območja. Za razliko od podpornega okolja na lokalni ravni gre tukaj za večjo specializacijo, interdisciplinarnost in preglednost v organiziranju. Vsebina ponudbe je načrtno razvita ob sodelovanju države in primerljiva na vseh regionalnih območjih. Podporna okolja na regionalni ravni se povezujejo na skupnih projektih pomembnih za celotno državo.

4.4. Kriterij za razvoj aktivnosti na regionalni ravni

Delovanje na regionalni ravni bo močno povezano z rešitvami, ki jih bo prinesel Zakon o skladnejšem regionalnem razvoju⁵. V poskusnem delovanju štirih pilotnih institucij so se pokazale naslednje pomanjkljivosti:

- programska neuskkljenost na državni ravni (med ministrstvi in institucijami),
- nedorečen sistem financiranja in prenosa nalog na regionalno raven (ureja se z letnimi pogodbami),
- neuskkljeno delovanje med štirimi pilotnimi centri (ni skupnih projektov),
- ni usposabljanj za prevzemanje zahtevnejših nalog na področju razvojnih aktivnosti,
- pomanjkanje informacij in jasnejših razvojnih impulzov iz državne in lokalne ravni.

⁵ Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj pripravlja zakon o skladnejšem regionalnem razvoju v RS

Kot dobre strani delovanja lahko navedemo:

- usklajeno delo na regionalni ravni (skupni razvojni in inicialni programi),
- vključevanje malega gospodarstva v regionalne razvojne programe in prekomejno sodelovanje (močna zastopanost malega gospodarstva),
- razvijanje oblik pomoči malemu gospodarstvu (nova orodja in programi),
- javnost dela in demokratičnost odločanja (zgrajen sistem funkcioniranja in odločanja),
- pomoč lokalnim razvojnim iniciativam (tehnična in organizacijska),
- prenos znanj in izkušenj na druga območja (izmenjava izkušenj),
- spremljanje problemov malega gospodarstva in sodelovanje pri njihovem reševanju,
- postopno prevzemanje nalog na področju regionalnega razvoja.

Zaradi navedenih ugotovitev bomo oblikovali kriterije posebej za tiste institucije, ki poskusno delujejo in posebej za tiste, ki bodo šele nastale.

Razvoj obstoječih regionalnih institucij

a) Organizacija in odnosi:

- uskladitev na področju organiziranosti in vsebine dela (interdisciplinarno delo),
- razviti oblike medsebojnega sodelovanja in sodelovanja z drugimi institucijami,
- pretok informacij,
- prilagajanje rešitvam na področju regionalnega razvoja,
- dokončno opredeliti sistem financiranja in upravljanja,
- graditev regionalne razvojne iniciative in partnerstev.

b) Prostor:

- opremljeni prostori za vsaj pet delovnih mest (č 75m²) na lokaciji, primerni za delo s podjetniki.

c) Oprema:

- računalniška oprema za tri izvajalce,
- souporaba prostorov za izobraževanje in usposabljanje,
- informacijska povezava do državne in lokalnih ravni,
- del pisarniške opreme naj bo primeren za neposredno delo s strankami (obvezno za izvajalca aktivnosti na področju malega gospodarstva).

d) Kadri:

- licencirani svetovalec za podjetništvo,
- licencirani svetovalec za regionalni razvoj,
- vsaj trije redno zaposleni izvajalci (vsaj eden za področje malega gospodarstva),
- iniciativnost lokalnih okolij in pogodbe z izvajalci specialističnih storitev.

e) Finančni pogoji:

- zagotovljen obseg nalog in financiranja (program dela z viri financiranja),
- meja financiranja za funkcioniranje je lahko 15 mio SIT letno (izkušnje sedanjih agencij),
- postavljen kriterij glede potrebne učinkovitosti in drugih prihodkov (č 40-50 mio SIT),
- prostorske rešitve, funkcioniranje in vsebino dela zagotavljajo vsi partnerji v odvisnosti od interesa in poslanstva.

Nastajanje novih Regionalnih podjetniških centrov

a) Organizacijski:

- program dela in uradna iniciativa,
- sklep vlade in pogodba o sodelovanju vseh zainteresiranih partnerjev (država, lokalne skupnosti, zbornice),

- obseg povpraševanja po storitvah in skladnost s konceptom regionalnega razvoja,
- vsaj tri lokalne razvojne iniciative,
- reference in usposobljeni izvajalci,
- prevzemanje obveznosti za doseganje rezultatov iz programa dela.

b) Drugi pogoji:

- se povzemajo iz kriterijev delovanja lokalne razvojne iniciative s tem, da se postopoma dosežejo vsi pogoji, ki so opredeljeni za obstoječe regionalne podjetniške centre,
- usposabljanje za prevzemanje zahtevnejših nalog na regionalni ravni,
- opredelitev nadaljnjega razvoja, če ne gre za koncept regionalne razvojne agencije.

4.5. Integrirani pristop na regionalni ravni

Neusklajene aktivnosti na državni ravni dajejo nejasne razvojne impulze. Z različnimi državnimi vzpodbudami ne dosegamo sinergijskih učinkov. Potencialne prejemnike državnih vzpodbud ovirajo neusklajeni razpisi in razpršena sredstva. Posebej se to odraža pri malih podjetjih, ki potrebujejo aktivno podporo podpornega okolja.

Integriran pristop pomeni strnitev in povezavo vseh aktivnosti na področju pospeševanja razvoja malega gospodarstva. Skupni imenovalec partnerjev podpornega okolja so cilji zapisani v Strategiji razvoja malega gospodarstva v Republiki Sloveniji in razvojnih programih. Aktivnosti bodo podpirale hitrejši razvoj lokalnih skupnosti in posameznih regij, ki se srečujejo s specifičnimi razvojnimi problemi. Tako bo prišlo v ospredje vprašanje trajnostnega in endogenega razvoja ob aktiviranju potencialov določenega območja. Razvoj malega gospodarstva je pri tem pomemben dejavnik, saj močno vpliva na odpiranje delovnih mest, vlaganja in angažiranost ljudi. Prav ti dejavniki bodo odločilno vplivali na to, da bodo med posameznimi območji nastajale vse večje razlike v razvitosti.

Malo gospodarstvo presega vlogo pospeševalca gospodarskega razvoja. Pomembno je za razvoj podeželja, reševanje demografskih problemov, brezposelnosti, spreminjanja miselnosti ljudi na nekem območju in prekomejno sodelovanje. Takšna vloga malega gospodarstva zahteva integriran pristop pri organiziranju in izvajanju aktivnosti za njegov hitrejši razvoj. Integriran pristop se mora prvo uveljaviti na nacionalni ravni, da bi mu lahko sledile regionalne in lokalne ravni. Predlagana "razvojna družba" za malo gospodarstvo je prvi korak k temu, saj bi v začetni fazi združila potenciale, ki so v pristojnosti enega ministrstva. Temu bi sledilo programsko in projektno povezovanje z drugimi ministrstvi in partnerskimi institucijami. S tem bi posamezna območja in bodoče regije, dobile enega sogovornika pri pripravi in usklajevanju aktivnosti za hitrejši razvoj malega gospodarstva. Relacije so tudi obratne, saj ima država nalogo, da skrbi za razvojne aktivnosti na lokalni in regionalni ravni. Vzpostavljena organizacijska struktura se lahko prilagaja različnim potrebam posameznih območij in omogoči učinkovito reševanje različnih razvojnih vprašanj.

Iz priložene slike je razvidno, da imamo različna **PODROČJA DELOVANJA**, kot je industrija, turizem, kmetijstvo, razvoj lokalnih skupnosti, reševanje problemov brezposelnosti, prekomejno sodelovanje ipdš. Na regionalni ravni se vzpostavijo **POSLOVNE FUNKCIJE**, ki bodo strokovno podpirale aktivnosti na različnih "vertikalnih področjih" delovanja. Med nepogrešljive **POSLOVNE FUNKCIJE** lahko prištejemo:

- sekretariat in informacijsko točko, ki skrbi za administrativna opravila, informiranje in učinkovit nadzor
- načrtovanje razvoja nekega območja, analiziranje problemov, predlaganje rešitev in kreiranje projektov. Tako se aktivnosti uskladijo znotraj določenega območja in predložijo na nacionalno raven, da bi se zagotovilo skupno reševanje problemov ter dogovorjenih nalog

- ponudbo finančnih vzpodbud in usposabljanj. Po sedanjem konceptu bi se na regionalni ravni omogočil razvoj poroštvenega sklada in usposobili izvajalci za izvajanje državnih razpisov, povezovanje različnih virov in servisiranje uporabnikov.
- za razvoj slehernega območja je pomemben razvoj kadrov, izobraževanje in usposabljanje. Organizacija in izvajanje teh aktivnosti mora postati del funkcionalne celote.

Z dobro izbranimi področji delovanja in poslovnimi funkcijami se vzpostavi ponudba, ki jo določeno območje ter opredeljene ciljne skupine potrebujejo. Ta ponudba in kapacitete se dopolnijo s ponudbo drugih izvajalcev na tem območju (svetovalna podjetja, zbornice, druge institucije). Uporabniki storitev so lokalne skupnosti, država, podjetja in različne institucije, ki imajo določeno poslanstvo na tem območju. Aktivnosti se izvajajo na podlagi "Razvojnega programa" in njegove operacionalizacije. Zagotovi se model odločanja, ki omogoča vpliv vseh dejavnikov na tem območju na sprejemanje odločitev v fazi nastajanja in izvajanja takšnega programa.

Integriran pristop na regionalni ravni poskusno izvaja Regionalna razvojna agencija Mura v Murski Soboti, ki je pri tem dosegla dobre rezultate.

4.6. Primer dobre prakse: RRA Mura v Murski Soboti

Pomurje je pokrajina v severovzhodni Sloveniji ob osrednjem toku reke Mure, ki meji na tri države: Avstrijo, Madžarsko in Hrvaško. Reka Mura deli Pomurje na 2 manjši pokrajini: na levem bregu je Prekmurje, na desnem Prekija, ki sta si po pokrajini, zgodovini ter po tradiciji, značaju in kulturi prebivalstva precej različni (Prekmurje je v glavnem ravnina, opazno je vpliv panonske kulture, medtem, ko je prleški del bolj razgiban in bolj "avstrijskega značaja"). Na razmeroma majhni površini Pomurja (1336 km² ň 6,6 % površine celotne Slovenije) živi okrog 130 000 prebivalcev (6,5 % prebivalcev Slovenije).

Pomurje je najbolj izrazita kmetijska pokrajina v Sloveniji tako po kmetijskih površinah, kot po deležu kmečkega prebivalstva. Najpomembnejše gospodarske panoge so tekstilna in živilsko-predelovalna industrija, omeniti je treba tudi proizvodnjo mineralnih voda in brezalkoholnih pijač, pridelavo vin, kovinsko-predelovalno in strojno industrijo, proizvodnjo električnih strojev in aparatov, proizvodnjo končnih lesenih izdelkov, predelavo kemičnih izdelkov ter proizvodnjo gradbenih materialov.

Administrativna regija Pomurje se deli na 26 občin, ki so po velikosti zelo različne.

4.6.1. Ustanovitelji RRA Mura

RRA Mura je registrirana kot družba z omejeno odgovornostjo, ki ima status neprofitne organizacije. Ustanovitelji RRA Mura (stanje na dan 31.12.1998):

- GZS (5%)
- Občina Beltinci (2,5 %)
- Občina Črenšovci (2 %)
- Občina Hodoš-Šalovci (1 %)
- Občina Kuzma (1 %)
- Občina Ljutomer (4 %)
- Občina Odranci (1 %)
- Občina Turnišče (1,5 %)
- OOO Lendava (3 %)
- OOO M.Sobota (3 %)
- RC Lendava (3 %)
- SRD (10 %)
- MO MS (3 %)
- Občina Cankova-Tišina (1 %)
- Občina Gornja Radgona (4 %)
- Občina Kobilje (0,5 %)
- Občina Lendava (4 %)
- Občina M.Toplice (2,5 %)
- Občina Rogašovci (1 %)
- OOO Gornja Radgona (3 %)
- OOO Ljutomer (3 %)
- PTC (1 %)
- PCMG (40 %)

Država ima 50% lastninski delež, ki ga zastopata Pospeševalni center za malo gospodarstvo in Slovenska razvojna družba, ostali ustanovitelji so lokalne skupnosti, zbornice, podjetja in država. Pomemben dosežek je tudi to, da je med ustanovitelji tudi velika večina sicer številnih občin.

Razloge za ustanovitev razvojne agencije na regionalni ravni je treba iskati v potrebi po regionalnemu povezovanju, specifičnih razvojnih problemih, pomanjkanju poslovne infrastrukture in vedno večjimi razlikami med razvitostjo posameznih območij v Sloveniji.

Pomurje je najslabše razvito območje v Sloveniji. Od leta 1980 se razlika v zaostajanju za slovenskim povprečjem konstantno povečuje. Pokazatelji nerazvitosti so slabo razvita infrastruktura, visok delež kmečkega prebivalstva, slabo razvito malo gospodarstvo in visoka stopnja brezposelnosti. Zaradi zaskrbljujočega položaja in potrebe po organizirani državni podpori je bila oblikovana leta 1995 pobuda, da se ustanovi Regionalna razvojna agencija. Pobudo je dala območna Gospodarska zbornica ob podpori nekaterih županov, poslancev in drugih posameznikov. Na podlagi omenjene iniciative je vlada Republike Slovenije v Pomurje locirala enega od štirih pilotnih projektov za ustanovitev Regionalnega podjetniškega centra, ki se bo postopoma razvil v Razvojno agencijo. Družba z omejeno odgovornostjo je ustanovljena leta 1996 na podlagi izkušenj in znanj Razvojnega centra Lendava. Na zahtevo države ima sedež v Murski Soboti z nalogo, da deluje tudi na lokalnih območjih preko sodelovanja z lokalnimi razvojnimi iniciativami in drugimi dejavniki podpornega okolja.

Vloga in poslanstvo

Razvojna agencija ima organizacijske naloge na področju regionalne razvojne iniciative in vsebinske pri izgradnji podpornega okolja za hitrejši gospodarski razvoj. Njeno vlogo in poslanstvo lahko opredelimo v naslednjih točkah:

- vzpodbuditi iniciativnost in povezovanje na regionalni ravni
- vzpostaviti organizacijsko strukturo in strokovno ekipo, ki bo omogočala prenos določenih razvojnih aktivnosti na regionalno raven
- vzpostaviti podporno okolje za pospeševanje razvoja malega gospodarstva.

Razvojni koraki

- | | |
|------|---|
| 1995 | iniciativa s strani poslancev, gospodarske zbornice, županov in strokovne javnosti, da se ustanovi regionalni center za pospeševanje razvoja malega gospodarstva, ki bo postopoma prerasel v regionalno razvojno agencijo |
| 1996 | sklep vlade RS, da se Pomurje uvrsti med štiri pilotne regionalne agencije v Sloveniji (Zagorje, Celje, Kranj, M. Sobotka) |
| 1996 | ustanovitev Regionalnega centra za pospeševanje razvoja malega gospodarstva in pridobivanje strokovnih referenc |
| 1997 | organizacijska, kadrovska in finančna krepitev; ustanovitev poroštvenega sklada in sodelovanje pri pripravi regionalne razvojne strategije |
| 1998 | nadaljnja krepitev in širitev dejavnosti; ponudba mikro kreditov; integrirani pristop na regionalni ravni in preimenovanje v razvojno agencijo |
| 1999 | preselitev v nove prostore; ob finančnih vzpodbudah se krepí dejavnost na vzpodbujanju tehnološkega razvoja, razvoja kadrov in prekomejnega sodelovanja. |

4.6.2. Organiziranost in funkcioniranje

Agencija je razvila ponudbo storitev, ki je usmerjena k reševanju konkretnih razvojnih in podjetniških problemov. Skupina storitev (poslovnih funkcij) predstavlja organizacijsko enoto in stroškovno mesto, ki omogoča preglednost nad namensko porabo sredstev. Različna znanja in razpoložljive kapacitete se na konkretnih projektih kombinirajo s storitvami zunanjih sodelavcev.

Tabela št. 7 Izvajanje storitev

Področje Storitev	PODROČJA DELOVANJA		
	GOSPODARSTVO	PODEŽELJE	EU
<u>Sekretariat:</u> informiranje, metodološka znanja in inicialni programi	<ul style="list-style-type: none"> vpliv problemov Nafta na regionalni razvoj, splošno svetovanje, informacije 	<ul style="list-style-type: none"> razvoj podjetništva na podeželju, splošno svetovanje, informacije 	<ul style="list-style-type: none"> srednjeevropske agencije, administrativni in tehnični servis za TRI-D in CREDO, monitoring za CREDO, informacije
<u>Finančne vzpodbude:</u> <ul style="list-style-type: none"> mikro krediti, garancije, specialistično svetovanje, razvoj storitev. 	<ul style="list-style-type: none"> informiranje, poročstva, mikro krediti, specialistično svetovanje, 	<ul style="list-style-type: none"> inicialni program ŽVZ in kmetijstvo, poročstva, mikro krediti, specialistično svetovanje, informiranje 	
<u>Vzpodbujanje tehnološkega razvoja:</u> <ul style="list-style-type: none"> pisarna in svetovanje za inovatorje, monitoring in tehnična pomoč za projekte SRD, razvojno jedro (MZT). 	<ul style="list-style-type: none"> svetovanje inovatorjem, informacijski servis, monitoring, tehnološki grozd proizvajalcev kmetijske mehanizacije 	<ul style="list-style-type: none"> specialistično svetovanje in infomiranje 	<ul style="list-style-type: none"> informiranje, inicialni program "inkubator"
Razvoj kadrov: borza in svetovanje, izobraževanja in usposabljanja, razvoj programov.	informiranje, razvoj programov, razvoj finančnih vzpodbud	informiranje	inicialni program "Rakičan"

Vir: Poslovno poročilo RRA Mura, 1998

4.6.3. Doseženi rezultati v letu 1998

Rezultati so tisto, kar opravičuje obstoj razvojne iniciative, razvojne agencije ali institucije. Upoštevati je treba merljive, pa tudi nemerljive rezultate. Obe skupini morata biti določeni v poslovnem načrtu tako, da je možno njihovo sprotno spremljanje.

a) Vodenje in upravljanje sodi v organizacijske naloge razvojne agencije, ki omogočajo preglednost poslovanja, široke možnosti vključevanja vseh dejavnikov in potencialnih uporabnikov v kreiranje razvojne politike nekega območja. Razvojna agencija mora vzpostaviti organizacijsko strukturo za odločanje in nadzor. Nadzor mora biti zagotovljen tako na področju poslovanja agencije, kot tudi na področjih doseganja zastavljenih ciljev.

Tabela št. 8 Vodenje in upravljanje

Vrsta aktivnosti:	Obseg dela:
Skupščina ustanoviteljev in sprememba pogodbe	1x
Seje nadzornega sveta	9x
Seje kreditnega odbora	15x
Seje projektne skupina za mikro kredite	5x
Udeležbe na sejah kolegijev v Ljubljani in različnih koordinacij v Ljubljani	17x
Delavnice in druga srečanja v regiji (razvoj regije)	19x

Vir: Poslovno poročilo RRA Mura, 1998

b) Finančne vzpodbude so za podjetnike najpomembnejši del storitev podpornega okolje. To je vzvod, brez katerega podporno okolje in sama agencija ne moreta biti učinkoviti. Uspeh je odvisen od sodelovanja s poslovnimi bankami.

Tabela št. 9 Finančne vzpodbude

Vrsta aktivnosti:	Obseg:
Garancijski sklad	99 članov, 140 mio SIT kreditnega potenciala, 96,9 mio SIT dodeljenih poroštev,
Mikro krediti	94 novih delovnih mest in 94 mio SIT odobrenih kreditov

Vir: Poslovno poročilo RRA Mura, 1998

c) Specialistično svetovanje je dopolnitev ponudbe finančnih vzpodbud. V povezavi z izobraževanjem in usposabljanjem je v bistvu to najpomembnejši del podpornih aktivnosti, saj je razvoj povezan z znanjem, ki ga je praviloma vedno premalo.

Tabela št. 10 Specialistično svetovanje

Vrsta aktivnosti:	Obseg opravljenega dela:
Specialistično finančno svetovanje	883 ur
Specialistično tehnološko svetovanje	100 ur
Drugo svetovanje	225 ur

Vir: Poslovno poročilo RRA Mura, 1998

Obrađivana agencija ima organizirano sekcijo svetovalcev, v katero je vključenih 18 svetovalcev specialistov za različna svetovalna področja.

d) Informacije so nepogrešljiv del razvojnih aktivnosti. Namenjene so ustanoviteljem agencije, uporabnikom in potencialnim uporabnikom. Od maja 1998 do konca leta so izšle 4 številke informativnega glasila - prva tudi v angleščini. "Informacije" dobivajo člani garancijskega sklada RRA Mura, partnerske institucije, ustanovitelji, večja podjetja, ministrstva, državne institucije, poslanci in drugi. Glasilo izhaja dvomesečno, v 500 izvodih in na 8 straneh.

Vsebina glasila je sestavljena iz naslednjih segmentov:

- finančne vzpodbude za malo gospodarstvo (rezultati pri izvajanju projekta mikro kreditov in delovanja Garancijskega sklada);
- tehnološki razvoj in inovatorska pisarna;
- "evropske strani" (izvajanje programa Phare Credo in ostali programi in projekti EU v regiji s podporo Urada vlade RS za informiranje);
- novice lokalnih razvojnih iniciativ in partnerskih institucij;
- aktualne novice v zvezi z delovanjem agencije;
- priloga: borza - ponudba in povpraševanje s področja kadrov, poslovnih prostorov in sodelovanja med podjetji.

e) Vključevanje v mednarodno povezovanje sodi med zahtevnejše aktivnosti razvojne agencije in prispeva k informacijskemu, finančnemu in podjetniškemu povezovanju z drugimi regijami. Postopoma pripelje do reševanja skupnih razvojnih problemov. Razvojna agencija je aktivno sodelovala v naslednjih programih in projektih:

Tabela št. 11 Prekomejno sodelovanje

Program / projekt	Vloga / naloge
Phare Credo - program obmejnega sodelovanja	RRA Mura izvaja naloge sekretariata in pogodbene organizacije: organizira razpise, sklepa pogodbe z odobrenimi projekti ter spremlja njihovo izvajanje.
Phare TRI-D - trilateralna razvojna strategija v obmejni regiji	RRA Mura je podpogodbenik v izvajanju projekta. Nudi administrativno-tehnično podporo ter sodeluje pri izgradnji trilateralnih institucij (sodelovanja).
RDA-CEDA-NET - vzpostavitev mreže razvojnih agencij v Srednji Evropi; v okviru programa Interreg II C	RRA Mura sodeluje v delovni skupini Project-Net, v prvi fazi skrbi za informiranje o možnostih vključevanja v evropske razpise in povezave.
prekomejno sodelovanje - z Madžarsko, Hrvaško, Avstrijo	vzajemno informiranje, sodelovanje pri izvajanju projektov in delovna srečanja

Vir: Poslovno poročilo RRA Mura, 1998

f) Inicialni razvojni programi so pomembno področje aktivnosti. Razvojna iniciativa in njena osrednja institucija mora skrbeti za povečano iniciativnost v okolju. Čim večje število inicialnih programov mora prerasti v kontinuirane aktivnosti, pri čemer ni nujno, da se te odvijajo v razvojni agenciji.

Tabela št. 12 Inicialni programi

Naziv projekta:	Izvajalec:	Partner / naročnik:
Garancijski sklad* (PCMG in MGD Ljubljana (Naročnik: PCMG Ljubljana)	RRA Mura	Razvojni sklad Lendava, Obrtne in gospodarska zbornica
Projekt "mikro kreditov"* (RZZ Ljubljana) (Naročnik: PCMG Ljubljana)	RRA Mura in lokalne razvojne koalicije	vse lokalne iniciative iz območja Prekmurja in Prlekije (vključno z Gornjo Radgono)
Inovatorska pisarna* (Naročnik: MZT Ljubljana)	RRA Mura	Pomurski tehnološki center Lendava
Povratne oblike finančnih vzpodbud za področje kmetijstva (Naročnik: MEOR)	RRA Mura, ŽVZ in lokalne skupnosti	ŽVZ za Pomurje
Razvijanje poslovnih idej na podeželju in delavnice* (Naročnik: MEOR Ljubljana)	RRA Mura, ŽVZ in lokalne iniciative	ŽVZ za Pomurje in lokalne razvojne iniciative
Informativno glasilo in izmenjava informacij (borza)* (Naročnik: MEOR Ljubljana, Urad vlade za informiranje RS, MMGT Ljubljana, PCMG Ljubljana)	RRA Mura in zunanji sodelavci	ustanovitelji RRA Mura
Podjetniški inkubator (vodimo projekt)	RRA Mura in Mestna občina M. Sobota	Mestna občina Murska Sobota in pisarna PHARE CBC
Izobraževalni center "grad Rakičan" (sodelujemo pri projektu) (Naročnik: MO M. Sobota)	RRA Mura, ŽVZ in partnerji	MO Murska Sobota, ŽVZ za Pomurje in pisarna CBC
Prekomejni kontakti* Madžarska (Szombathely, Zalaegerszeg) Hrvaška (Čakovec) Avstrija (Graz) (Naročnik: MMGT Ljubljana)	RRA Mura in zbornice	GZS GZS Združenje razvojnih agencij (A,M, SLO)
Program za izobraževanje in razvoj kadrov (Naročnik: MGD Ljubljana)	RRA Mura, CZT Radenci, PAC Triglav, drugi sodelavci	Zavarovalnica Triglav, GZS, OOO M.Sobota, Izobraževalni center CZT Radenci
Oživitve dela fundacije za nadarjene učence in kadre iz regije (zasebna iniciativa)*	Fundacija	Prejšnji ustanovitelji in posamezniki iz regije
Problematika podjetja Nafta Lendava in vplivi na razvoj območja (Naročnik: MGD in občina Lendava)	Ministrstva in Nafta Lendava	GZS, Občina Lendava
Koncipiranje povezovanja malih podjetij na področju tehnološkega razvoja in trženja (Naročnik: MMGT Ljubljana)	RRA Mura in OOO M. Sobota	Obrtna zbornica M.Sobota

Vir: Poslovno poročilo RRA Mura, 1998

Opomba: * označen je inicialni program, ki je prerasel v kontinuirano aktivnost

V. RAZVOJNE IN PODPORNE AKTIVNOSTI NA LOKALNI RAVNI

Za današnji razvoj so značilne hitre spremembe, spreminjanje industrijske v informacijsko družbo, investiranje v človeške potenciale, globalizacija gospodarstva, hitro zastaranje obstoječih znanj in vzpon novih področij. Takšne razmere potrebujejo ustvarjalnost, ta pa je povezana s posameznikom in njegovo iniciativnostjo.

Napredek lahko razumemo kot (M. Senjur, 1991, str. 20):

- materialni napredek, ki izboljšuje materialne razmere (tehnologijo, znanje);
- družbeni - socialni napredek, ki omogoča, da so človeške družbe bolje upravljane. To prinaša večjo pravičnost, svobodo in enakost med ljudmi;
- osebni napredek človeka v smeri boljšega značaja in boljših psihofizičnih sposobnosti.

Vzpostavlja se povsem nov razvojni koncept. Nova razvojna miselnost temelji na inovativnosti, podjetnosti, endogenem in trajnostnem razvoju. Malo gospodarstvo ima lahko pomembno vlogo v razvojnem procesu. Z razvojem malega gospodarstva se krepi celotno gospodarstvo. Povečuje se konkurenca, kreativnost, inovativnost in vlaganja. Odpirajo se nova delovna mesta, zmanjšujejo se socialni problemi in poveča kupna moč prebivalstva. Gospodarski razvoj pripelje do večje blaginje in kvalitete življenja na določenem območju. Vlaganja v pospeševanje razvoja malega gospodarstva se vračajo skozi večjo gospodarsko učinkovitost, večji obseg plačanih davkov in skozi manjše potrebe za vlaganja na področju sociale.

Dejavniki gospodarskega razvoja

Med posameznimi območji obstajajo velike razlike v znanju, izobrazbi ljudi, razvitosti okolja in nasploh kakovosti življenja. Izkušnje kažejo, da razvojni korak dosegajo tista območja, ki zavestno pospešujejo razvoj ključnih dejavnikov inovativnosti in podjetništva (A. Gulič in S. Kukar, 1997, str. 29-50). Na veljavi dobivajo odnos okolja do podjetništva, dostopnost do poslovnih informacij, kapitala, izobraževanja, svetovalnih storitev ipd.

Vse se praktično začne pri človeku in njegovih potencialih. Ustvarjalnost posameznika je odvisna od intelektualnega in kulturnega okolja. Povečuje se s sodelovanjem med ljudmi, notranjo in zunanjo komunikacijo. To kaže na pomembnost pretoka informacij in njihovega pretvarjanja v poslovne priložnosti. Zgodovinske, kulturne, sociološke in druge okoliščine na posameznih območjih vplivajo na samozavest in odločnost ljudi. Človeške potenciale vzpodbuja poslovna politika in splošna aktivnost območja. Raziskovalni potencial vpliva na inovativnost podjetij. Ponudba kvalificirane delovne sile in poslovnih prostorov vpliva na odločitev potencialnih investitorjev glede vlaganj na določena območja. Ta tekmujejo med seboj, da bi bila za investitorje čim bolj zanimiva. Na izbor lokacije vplivajo razvitost fizične infrastrukture, naravna bogastva, gospodarska politika in politična situacija (M. Glas, 1997, str. 3). V takšnih okoliščinah je tudi država dobila drugačno vlogo, kot jo je imela v preteklosti. Njena vloga je pomembna na področju ustvarjanja gospodarske rasti z dejavniki kot so: znanje, tehnologija in organizacija. Pomembno je tudi vzpodbujanje tehnološkega razvoja in inovativnosti.

Vsesplošna socialna podpora ne vzpodbuja povečanja poslovnih dejavnosti, ki bi privedle do višje življenjske ravni, kupne moči in povpraševanja. Država mora vzpodbuditi podjetniško iniciativo z različnimi oblikami vzpodbud. Le-te morajo biti usmerjene k različnim ciljnim skupinam. Celotno gospodarstvo se širi in razvija z razvojem podjetij. Nastajanje in rast podjetij je bistvo razvojnega procesa (Senjur, 1991, str. 183). Razvoj mora prinesiti večjo kvaliteto življenja, ki je ni možno doseči brez odpiranja delovnih mest. Za odpiranje delovnih mest skrbijo podjetja. Pomembna so zlasti tista, ki preidejo v fazo rasti in odprejo večje število delovnih mest. Tako postane podjetništvo generator lokalnega in regionalnega razvoja. Prav zaradi tega si podjetništvo zasluži podporo države in lokalnih

skupnosti. Lokalne skupnosti morajo skrbeti za aktiviranje lokalnih podjetniških potencialov in za pritegnitev investorjev iz drugih območij.

5.1. Lokalna razvojna iniciativa in podporno okolje

Lokalna razvojna iniciativa predstavlja najbolj množično obliko podpornih aktivnosti malemu gospodarstvu. Pričakovati je, da se bodo na podlagi dejavnosti razvojne iniciative oblikovali številni projekti, nova podjetja in vlaganja. Bistvo teh aktivnosti je reševanje lokalnih gospodarskih problemov in brezposelnosti. (A. Birner et al., 1997, str. 26-27)

Lokalna razvojna iniciativa nastane iz naslednjih razlogov:

- problemi z brezposelnostjo,
- podpovprečna razvitost malega gospodarstva,
- oddaljenost od gospodarsko razvitih centrov in centrov političnega odločanja,
- potreba in pripravljenost okolja, da se organizira za razvojne aktivnosti,
- prizadevanja, da se pridobi podpora države pri reševanju lokalnih problemov,
- možnosti črpanja potencialov, ki so v okolju.

Brezposelnost je jasen znak, da ima gospodarstvo obravnavanega območja probleme. Treba je ugotoviti, kje so vzroki takšnega stanja in predvideti učinkovite ukrepe za njegovo odpravo. Pri tem morajo sodelovati država in vsi dejavniki v lokalnem okolju. Nerazvito malo gospodarstvo vpliva na slabšo kvaliteto življenja na lokalnem območju. Takšno stanje se odraža v zadovoljevanju potreb lokalnega prebivalstva, v gospodarskih gibanjih, kupni moči, življenjski ravni, iniciativnosti okolja in slabših možnostih zaposlovanja. Za večino majhnih občin je malo gospodarstvo edina oblika gospodarskih aktivnosti na njihovem območju. Oddaljenost od razvitih centrov pomeni manj podjetniških priložnosti, slabšo informiranost, slabše razvite kooperacije in slabše možnosti za gospodarske aktivnosti. Takšna območja so slabše razvita in za podjetnike manj zanimiva.

Med posameznimi območji nastajajo vedno večje razlike. Da bi se problemi lokalnega okolja pričeli reševati, je potrebna iniciativnost lokalnih dejavnikov in podpora države. Pričakovati pomoč od drugih je nerealno, če si okolje samo tega ne želi ali si ni sposobno pomagati. Država in drugi dejavniki izven lokalnega okolja lahko nudijo pomoč, če se v okolju organizira in zagotovi potreben strokovni potencial, ki se bo načrtno ukvarjal s problematiko.

Razvojna iniciativa je trikotnik podjetje - uprava - znanost, ki usklajeno rešujejo razvojne probleme, hkrati pa si prizadevajo pritegniti podjetniške resurse od drugod (M. Glas, 1994, str. 27).

Partnerji na področju pospeševanje razvoja malega gospodarstva na lokalni ravni so:

Tabela št. 13 Partnerstvo na lokalni ravni

Dejavnik:	Ciljna skupina:
občine	vsi občani
izvajalska podjetja	naročniki
obrtna zbornica	obrtniki
Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje	brezposelni
Kmetijska svetovalna služba	kmetje
Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj	občine
Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve	podjetja
Ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem	podjetniki
Ministrstvo za kmetijstvo	kmetje

Partnerji s skupnimi ali posamičnimi aktivnostmi zasledujejo cilje kot so:

- nastajanje novih enot malega gospodarstva
- odpiranje delovnih mest
- ohranjanje delovnih mest
- razvoj človeških in kadrovskih potencialov
- razvoj dopolnilnih dejavnosti na kmetijah
- pritegnitev vlagateljev
- dvig kvalitete življenjskih pogojev in razvojnih možnosti posameznih območij

Malo gospodarstvo lahko bistveno pripomore k doseganju zastavljenih ciljev. Višjo kvaliteto, učinkovitost in sinergijske učinke pa bomo dosegli s skupnim delovanjem vseh partnerjev na lokalni ravni. To so predvsem lokalne skupnosti, podjetniki in država.

Kvaliteto podpornih aktivnosti zagotavljajo svetovalna podjetja. Za dinamiko razvoja pa so potrebni predvsem vlagatelji. Obe skupini je treba vzpodbujati, da izvajajo svoje aktivnosti tudi na razvojno šibkih območjih. Standardi in normativi lahko pripomorejo k temu, da se uporabnikom zagotovijo kakovostne storitve. Izvajalcem pa bodo v pomoč pri lastnem razvoju. Ponudba podpornega okolja mora biti tolikšna, da omogoča prost izbor izvajalcev s strani uporabnikov in konkurenco, ki pelje k večji kvaliteti storitev.

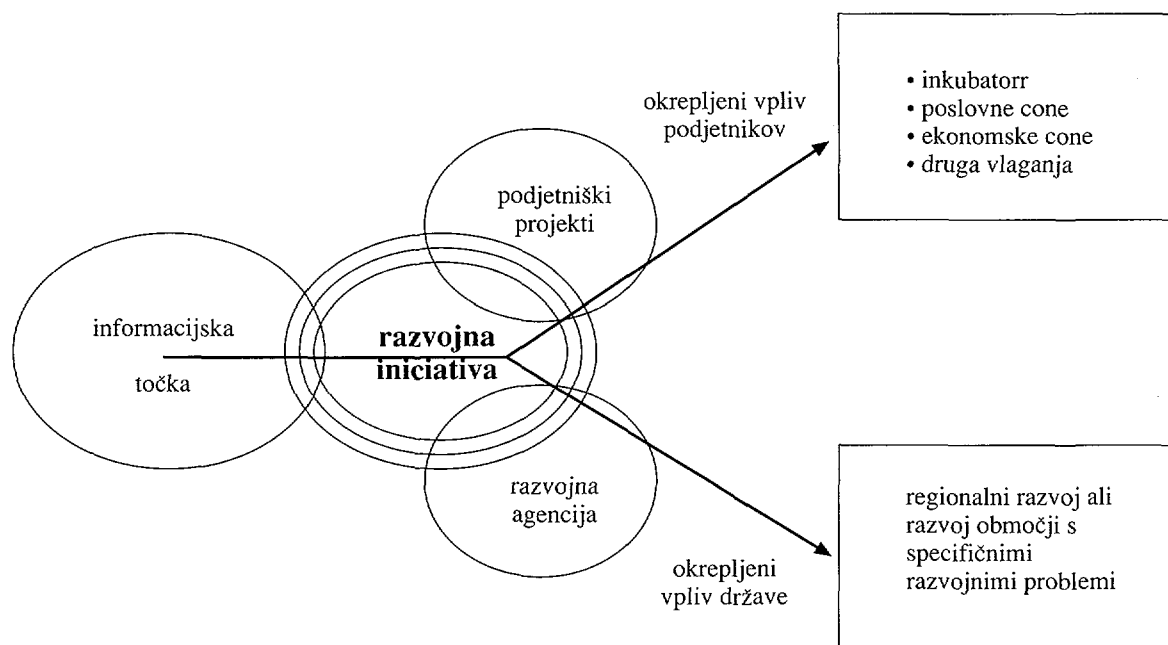
Naloge na področju lokalnega razvoja lahko prevzamejo institucije in izvajalska podjetja na podlagi javnih pooblastil, če se zagotovi:

- javnost dela,
- vpliv na kreiranje razvojnih aktivnosti,
- razvoj konkurence med izvajalskimi podjetji,
- izvajanje storitev v skladu s sprejetimi standardi,
- načrtna izgradnja podpornega okolja in razvoj konkurence.

Začetna iniciativa in podpora malemu gospodarstvu se lahko odvija v obliki informacijske točke, ki je razpoznavna v okolju. Na širšem območju aktivnosti preidejo v lokalno razvojno iniciativo, ki prevzema širše poslanstvo od pospeševanja razvoja malega gospodarstva. Tudi v tej razvojni fazi gre še vedno predvsem za vlaganja lokalnih skupnosti in države. Nadaljnji razvoj lokalne razvojne iniciative ni potreben v vseh primerih. Lahko gre samo za aktivnosti, ki trajajo nekaj let dokler se problemi v okolju ne razrešijo. V kolikor pride do nadaljnega razvoja gre ta lahko v eno od naslednjih smeri:

- podjetniških projektov in vsaj delnega privatnega vlaganja v poslovne cone, ekonomske cone, inkubatorje itd.
- krepitev vloge države in oblikovanje regionalne razvojne agencije, kjer so možnosti privatnih vlaganj omejene. Ta vlaganja se krepijo posredno v projekte, ki nastanejo na podlagi inicialnih razvojnih programov, pripravljenih s strani agencije in drugih zainteresiranih partnerjev.

Slika št. 5 Razvojne faze podpornih institucij



5.2. Organiziranost razvojne iniciative

Delo razvojne iniciative se oblikuje v "Razvojnem odboru", ki ima neformalno organizacijsko obliko. V odbor so vključeni vsi dejavniki iz lokalnega območja tako, da enakopravno oblikujejo in sprejemajo odločitve. V razvojnem odboru delujejo predstavniki lokalne skupnosti, gospodarstva, civilne iniciative, različnih skupnosti in države. Delo je neprofesionalno in brezplačno. Na lokalni ravni je priporočljivo organizirati sklad⁶ za pospeševanje razvoja malega gospodarstva, v katerem se združujejo vse oblike razvojnih vzpodbud na lokalni ravni.

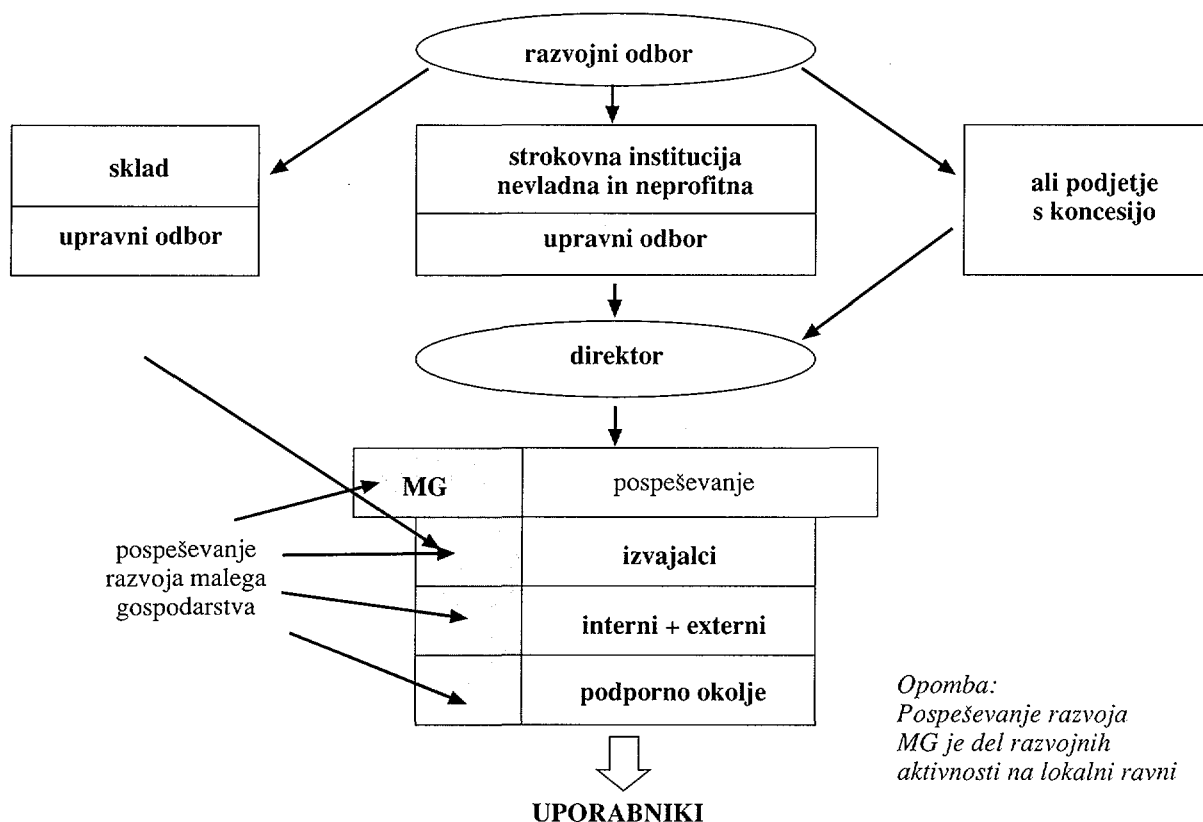
Delo razvojne iniciative (odbor) se operacionalizira preko strokovne institucije, ki skrbi za profesionalno izvajanje nalog, sprejetih na razvojnem odboru. Za to vlogo se lahko podeli koncesija eni od obstoječih institucij pod pogojem, da se zagotovi javnost dela, vpliv razvojnega odbora na upravljanje in predvideno poslanstvo v lokalnem okolju. Priporočljivo je, da vlogo strokovne institucije prevzame neprofitna in nevladna organizacija. Na lokalni ravni je skoraj pravilo, da gre za nevladno organizacijo. Regionalna raven podpornega okolja pa zahteva tudi formalno prisotnost države. Strokovna institucija, ki izvaja podpirne aktivnosti na regionalni ravni, je lahko Podjetniški center, ki postopoma postane pomemben del Regionalne razvojne agencije.

V vsakem primeru se morajo zagotoviti preglednost poslovanja, javnost dela, možnosti vplivanja na programske in poslovne odločitve, jasen program pospeševanja razvoja malega gospodarstva ter izpolnjevanje kriterijev glede kvalitete podpornega okolja. Pri poslanstvu je pomembno, da vzpodbuja konkurenčnost in razvoj podpornega okolja. V kolikor ni druge možnosti, se ustanovi gospodarska družba, ki skrbi za strokovna opravila pri lokalnem razvoju in za ta namen dobi javna pooblastila ter koncesije. Pridobljene koncesije se ohranjajo v odvisnosti od kvalitete storitev in doseženih rezultatov. Izvajanje nalog se organizira s kapacitetami izbrane institucije in zunanjimi sodelavci, ki tvorijo podporno okolje. Tako se oblikuje ponudba, ki ustreza kriterijem kvalitetnega podpornega okolja.

Delovanje lokalne razvojne iniciative ni pogojeno z ustanavljanjem novih institucij, če so možne drugačne rešitve in dogovori med partnerji. Možnost in sposobnost dogovarjanja je temelj razvojne iniciative, kar pomeni, da praviloma novih institucij ne potrebujemo.

⁶ Sklad za pospeševanje razvoja malega gospodarstva se lahko ustanovi na podlagi Zakona o pospeševanju razvoja malega gospodarstva v RS (Ur.list RS št. 18/91). Praksa je pokazala, da je sklad pomemben za funkcioniranje na lokalni in regionalni ravni.

Slika št. 6 Organiziranost lokalne razvojne iniciative



Podporno okolje za pospeševanje razvoja malega gospodarstva zagotavlja potrebne storitve in znanja za:

- pripravo in vodenje inicialnih razvojnih projektov,
- izvajanje storitev za nastajanje in razvoj enot malega gospodarstva,
- delo na področju aktivne politike zaposlovanja,
- razvoj podpornega okolja.

Različne oblike finančnih vzpodbud, kot so poročstva, krediti s subvencionirano obrestno mero, sofinanciranje svetovanja, sofinanciranje izobraževanja, zagotavljanje poslovnih prostorov in lokacij pod ugodnimi pogoji ter druge vzpodbude, omogočijo podpornemu okolju, da inicialne projekte, podjetnike in potencialne podjetnike pripeljejo do učinkovitih vlaganj, novih delovnih mest in uspešnih enot malega gospodarstva. Ponudba podpornega okolja se oblikuje iz storitev, kapacitet in znanja nosilne institucije ter zunanjih članov podpornega okolja.

Podporno okolje za pospeševanje razvoja malega gospodarstva se ukvarja z inicialnimi razvojnimi projekti lokalnega območja. Skrbi za pretvarjanje idej in zamisli v oblikovane predloge, na podlagi katerih se Razvojni odbor odloča za njihovo operacionalizacijo in nadaljnje aktivnosti. Podporno okolje skrbi za realizacijo projekta in ga pripelje do predvidenih ciljev. Odgovarja za strokovno korektnost in učinkovitost. Cilj lokalne iniciative se lahko doseže že v točki, ko v projekt vstopijo drugi vlagatelji in pričnejo skrbeti za njegovo izvajanje. Koristniki storitev podpornega okolja so podjetja, potencialni vlagatelji in brezposelne osebe, ki se odločajo za samozaposlitev. Država je eden od partnerjev podpornega okolja in koristi njegove kapacitete za izvajanje pospeševalnih nalog na lokalni ravni.

Podporno okolje povezuje s svojimi storitvami poslovne priložnosti in potrebe podjetnikov s ponudbo na področju finančnih in drugih vzpodbud. Za učinkovito delovanje potrebuje pospeševalne projekte, orodja, informacije in ugodnosti pri financiranju porabnikov storitev podpornega okolja. Fizični prostor in poslovni prostori primerni za podjetniške aktivnosti, so poseben vzpodbujevalec razvoja malega

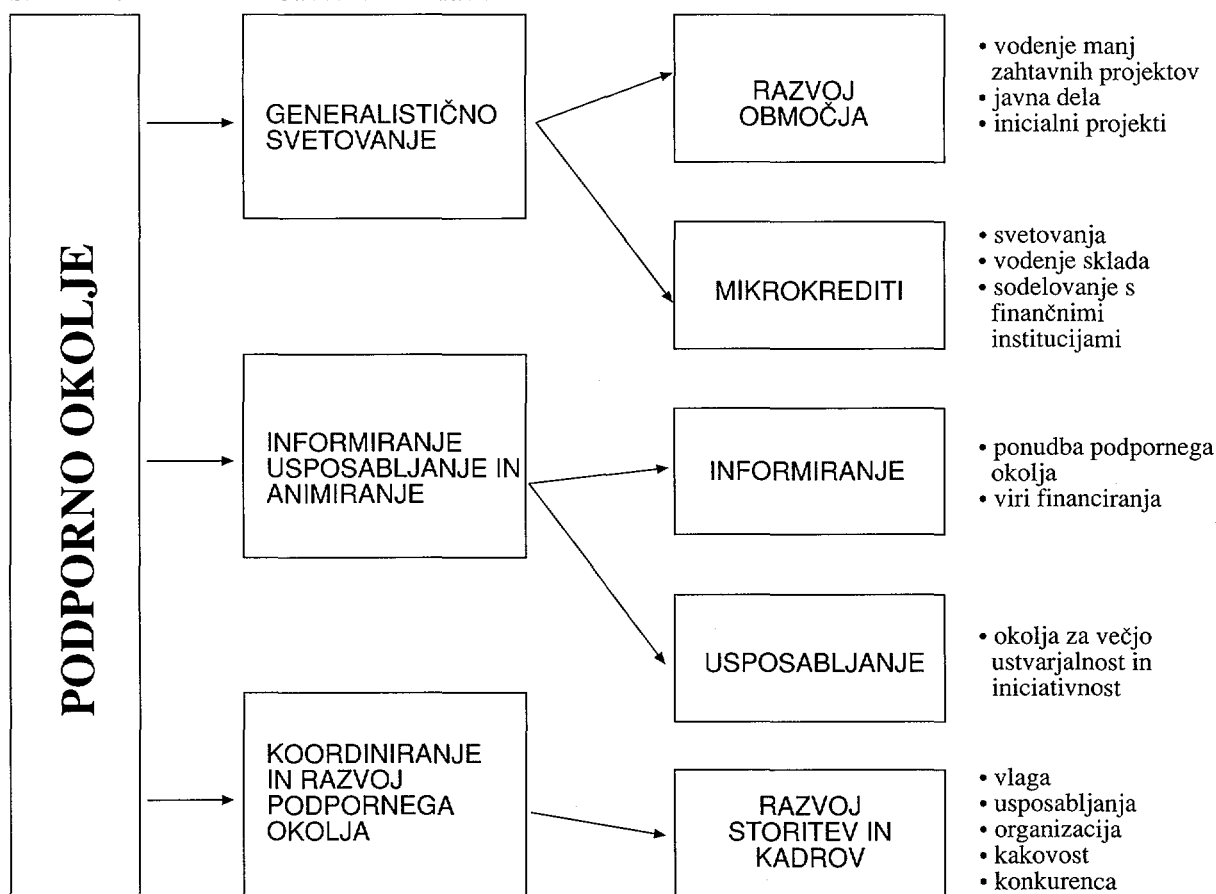
gospodarstva na lokalni ravni. Za dvig iniciativnosti in podjetniške kulture so potrebni programi za izobraževanje in usposabljanje ljudi na lokalnem območju. Samo finančne vzpodbude niso dovolj. Pomembna je kombinacija "trdih"⁷ in "mehkih"⁸ oblik pospeševanja razvoja malega gospodarstva (M. Glas, 1995).

Rezultat delovanja podpornega okolja in lokalne razvojne iniciative so nova delovna mesta, nova podjetja in večja iniciativnost okolja, ki prispeva k razvoju kraja ter višji kvaliteti življenja na tem območju. Učinkovita in dobro organizirana poslovna infrastruktura je sama po sebi velika pridobitev lokalnega okolja.

5.3. Ponudba storitev

Na lokalni ravni se zagotovi kvalitetno podporno okolje s storitvami, ki jih izvajajo pooblašene ali na novo ustanovljene strokovne institucije ter zunanji izvajalci pospeševalne mreže. Prvi korak je vzpostavitev generalističnega svetovanja za podjetnike in potencialne podjetnike. Enako pomembna sta vodenje in strokovna opravila za inicirane razvojne projekte v okolju. Že v prvem koraku je priporočljivo zagotavljanje sredstev, ki so neodvisna od letnih proračunov lokalnih skupnosti. Primerno je ustanoviti Sklad za pospeševanje razvoja malega gospodarstva ter v njem združiti obstoječe oblike finančnih vzpodbud na lokalnem območju. Drugi korak je načrtno usposabljanje okolja za večjo ustvarjalnost in motiviranost. V tej razvojni fazi je treba poskrbeti za kvaliteten informacijski sistem, izobraževanje, usposabljanje in animacijo. Tretji korak je skrb za razvoj samega podpornega okolja in kvaliteto storitev, ki jih lokalno območje potrebuje. V te aktivnosti sodi spremljanje dosežkov lokalne razvojne iniciative in podpornega okolja ter konkurenca med izvajalci storitev.

Slika št. 7 Ponudba na lokalni ravni



⁷ trde vzpodbude: finančne, prostorske

⁸ mehke vzpodbude: svetovanje, izobraževanje, informiranje

V razvojnem programu se ugotovijo vrzeli, ki jih lokalno območje ima, in smeri delovanja podpornega okolja. V letnem programu dela se opredelita vrsta in obseg storitev celotnega podpornega okolja glede na povpraševanje in vire financiranja. Limitira se možen obseg porabe za funkcioniranje strokovne institucije. Vlaganja v razvoj podpornega okolja, način oddajanja del ostalim članom podpornega okolja, prioritetni projekti in rezultati, ki jih je treba doseči, so sestavni del letnega programa dela.

Ko lokalna strokovna institucija doseže obseg prikazane ponudbe, kvaliteto izvajanja storitev in predvidene rezultate, lahko prevzame zahtevnejše naloge v regionalnem prostoru, če obstajata potrebna kritična masa potencialnih koristnikov in interes okolja.

5.4. Kriteriji za razvoj aktivnosti na lokalni ravni

I. faza - Pospeševanje razvoja malega gošpodarstva

- a) Prostor (20-30 m²) opremljenih prostorov za 2 izvajalca
- informacijska točka za podjetnike in potencialne podjetnike (eno računalniško opremljeno del. mesto)
 - izvajanje generalističnega svetovanja na isti lokaciji (eno opremljeno delovno mesto)
 - organizacija izvajalcev specialističnega svetovanja (lahko na različnih lokacijah)
 - souporaba prostorov za izobraževanja in usposabljanja
- b) Oprema
- en komplet računalniške opreme s programskih paketom za informacijski servis
 - souporaba fotokopirnega stroja
 - en komplet pisarniške opreme prilagojene informacijskim potrebam in kontaktom s podjetniki
- c) Kadri
- svetovalec za podjetništvo ali lokalni razvoj, ki bo vsaj trikrat tedensko najmanj 4 ure na razpolago podjetnikom za informacijske storitve in generalistično svetovanje (priporočljiv je en izvajalec za poln delovni čas)
 - mreža izvajalcev različnih poslovnih storitev in specialističnega svetovanja
- d) Finančni pogoji:
- pridobljene koncesije vsaj dveh ministrstev in lokalne skupnosti
 - sodelovanje obrtne zbornice
 - obseg storitev in sredstev za enega izvajalca
 - oblikovana ponudba podpornega okolja uporabnikom (kdo, kaj, kdaj, po kakšni ceni)

II. faza - Delovanje v lokalni razvojni iniciativi

- a) Organizacija in odnosi
- ustanovitev razvojnega odbora s primerno strukturo udeležencev
 - pridobitev koncesij vsaj treh ministrstev ali državnih institucij
 - sodelovanje širšega lokalnega območja s približno 30.000 prebivalci
 - definiranje problemov in razvojnih ciljev
 - zagotovitev vsaj petletnega delovanja in financiranja
 - zagotovitev strokovne institucije za izvajanje dela aktivnosti in povezovanje izvajalcev v kvalitetno podporno okolje
 - pravila delovanja, ki bodo omogočila vplivnost razvojnega odbora, javnost dela, doseganje rezultatov in konkurenco med izvajalci
 - priporočljivo je formiranje sklada za pospeševanje razvoja MG
 - aktivnosti na področju pospeševanja razvoja MG morajo biti pregledne, razpoznavne in merljive

- b) Prostor:
- razpoznavna točka za storitve podjetnikom, ki je uporabnikom stalno dostopna. Minimalno tisti pogoji, kot v I. fazi s tem, da so namenjeni samo za te aktivnosti. Priporočamo vsaj 50 m² opremljenih prostorov za dva izvajalca
 - souporaba prostorov za izobraževanje in usposabljanje
- c) Oprema:
- dva kompleta računalniške opreme s paketom za informacijsko podporo in svetovanje
 - pisarniška oprema za neposredno delo s strankami
 - oprema za komuniciranje
- d) Kadri:
- licencirani svetovalec za lokalni razvoj
 - licencirani svetovalec za podjetništvo
 - vsaj en redno zaposleni
 - mreža izvajalcev
- f) Finančni pogoji:
- zagotovljeno financiranje za obdobje vsaj 3 ã 5 let (lokalna skupnost in država)
 - postavljena meja financiranja za funkcioniranje lokalne iniciative, ki je lahko max 10 mio SIT/letno
 - postavljeni kriteriji učinkovitosti (št.delovnih mest, obravnavanih podjetij, udeležencev usposabljanjaš) za druge prihodke
 - koncesije za posamezne izvajalce v podpornem okolju
 - dogovor glede programov, ki se bodo izvajali v obravnavanem obdobju (Okvirno za celo obdobje, konkretno za vsako leto)
 - delovne pogoje zagotovi lokalna skupnost
 - izobraževanje in usposabljanje izvajalcev zagotovi država
 - funkcioniranje in posamezni programi se financirajo kombinirano s strani vseh udeležencev

5.5. Primer dobre prakse: Razvojna iniciativa občin Lendava, Črenšovci, Turnišče, Odranci in Kobilje

Javni zavod za pospeševanje razvoja malega gospodarstva je leta 1993 ustanovila občina Lendava. Na podlagi razvojnega programa⁹ je ugotovljeno, da območje potrebuje institucijo, ki bo razvijala podporno okolje za pospeševanje razvoja malega gospodarstva in sama sodelovala pri izvajanju podpornih aktivnosti. Leta 1994 je iz bivše občine Lendava nastalo pet novih občin. Ocenili so, da institucija uspešno izvaja svoje poslanstvo. Strinjali so se z ugotovitvami in akcijskim načrtom, za nadaljnji razvoj iniciative. Dogovorili so se, da bodo skupno izvajali opredeljene naloge in postali soustanovitelji "Centra za pospeševanje razvoja malega gospodarstva". S tem so prevzeli ustanoviteljske pravice (predstavnik v upravnem odboru, kreiranje programov dela in poslovne politike) in obveznosti (skrb za delovanje in financiranje letnih programov dela).

Tabela št. 14 Predstavitev ustanoviteljev

Podatek	Lendava	Črenšovci	Odranci	Turnišče	Kobilje
Število prebivalcev	13.435	6.056	1.746	3.669	632
Delež prebivalcev z visoko in višjo izobrazbo	6,13	2,62	1,69	2,11	1,65
Število brezposelnih	1.030	437	104	233	44
Število gospodarskih družb	144	26	7	6	-
Št. samostojnih podjetnikov	341	169	53	70	10

Vir: Razvojni program občin: Lendava, Črenšovci, Kobilje, Odranci in Turnišče, 1998, str. 25-30

⁹ Razvojni program demografsko ogroženega območja občine Lendava iz leta 1993 in njegova dopolnitev iz leta 1997, na podlagi katerega poteka sedanje delo razvojne iniciative.

Razvoj obravnavanega območja je bil odvisen predvsem od podjetja Nafta Lendava in podjetij iz Slovenije, ki so tukaj imela dislocirane obrate. Po letu 1990 so ta podjetja zniževala število zaposlenih in zapirala delovna mesta v kreativnih poslovnih funkcijah, kot je marketing, razvoj, finance. Podjetje Nafta ni sanirano tako, da je segment malega gospodarstva postajal vse pomembnejši.

Iz omenjenega vira povzemamo, da je na celotnem območju 9.115 zaposlenih, od tega v gospodarstvu 5.083, v negospodarstvu 793, na kmetijah 2.939, drugod 300.

Gibanja v obdobju 1991 - 1996:

- število prebivalcev upada,
- število delovno aktivnega prebivalstva upada,
- število kmetov upada,
- število vseh enot malega gospodarstva je bilo (ob koncu leta 1996) 812, od tega 526 s statusom obrtnih dejavnosti,
- v letu 1991 je število brezposelnih znašalo 1.887, do leta 1995 se je znižalo na 1.550 in do leta 1997 znova naraslo na 1848 brezposelnih oseb. V letu 1996 in 1997 je bilo na obravnavanem območju nekaj novih stečajev in zniževanja števila zaposlenih v večjih podjetjih,
- do leta 1998 se je tristo oseb odločilo za samozaposlitev in odprlo še dodatnih osemsto delovnih mest, kar je v veliki meri nadomestilo izgubljena delovna mesta v velikem in srednjih podjetjih.

Podporno okolje je svoje delovanje razvilo v tri smeri. Prvo je usmerjeno v finančno svetovalno podporo malim in srednje velikim podjetjem. Obseg finančnih vzpodbud se je povečal od 20 mio SIT v letu 1994 na 100 mio SIT v letu 1997. Letno prejme finančno podporo v obliki ugodnih kreditov in poroštev več kot 50 gospodarskih subjektov. Svetovalnih storitev se letno posluži okrog 150 malih in srednjih podjetij. Ta del dejavnosti je organiziran na sedežu Obrtne zbornice v Lendavi. Druga smer delovanja je pospeševanje razvoja turizma in dopolnilnih dejavnosti na kmetijah. Med večje uspehe in rezultate inicialnih razvojnih programov lahko prištejejo projekt "vinska cesta" in "turistična informativna pisarna". V ta sklop aktivnosti sodi tudi delo z brezposelnimi in vodenje "javnih del". Tretja smer delovanja je vzpodbujanje tehnološkega razvoja, ki se pretežno odvija na regionalni ravni in v sodelovanju z Nafto Lendava ter nekaterimi drugimi podjetji. Rezultati se kažejo v oživljanju razvojno raziskovalnega dela ter pridobivanju subvencij za te namene.

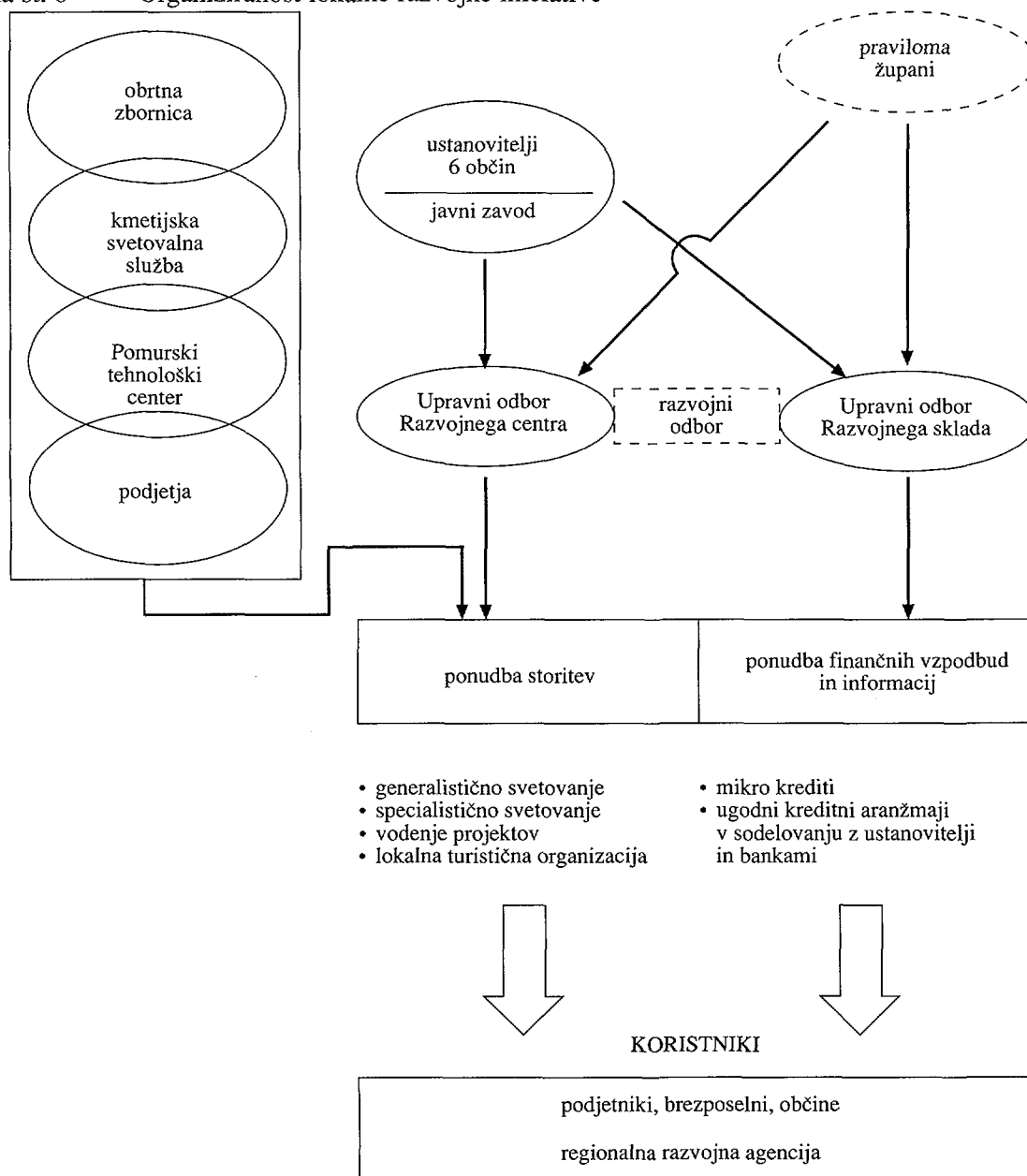
Tabela št. 15 Dejavnosti in struktura financiranja v letu 1997

Področje delovanja (v milijon SIT)	Letni obseg prihodkov partnerjev v prihodkih	Delež ustanoviteljev in prihodkih	Trg in drugi financerji v
Financiranje in specialistično svetovanje	16	20 % (brezplačni prostori in del mat. str.)	80%
Vzpodbujanje tehnološkega razvoja	30	-	100%
Vzpodbujanje razvoja podeželja	25	50%	50%
Razvoj podpornega okolja in drugih programov	10	80%	20%

Vir: Poročila o delovanju podpornega okolja, Občina Lendava, 1997

Nosilec lokalne razvojne iniciative je Razvojni center Lendava, ki mu občine ustanoviteljice sofinancirajo izvajanje letnega programa dela (poslovni načrt). Preko Razvojnega sklada pa zagotavljajo finančne vzpodbude za hitrejši razvoj malega gospodarstva. Pomemben dejavnik podpornega okolja je območna obrtna zbornica, ki zagotavlja del potrebnih sredstev za delovanje Razvojnega sklada (opremljeni prostor, sofinanciranje plače direktorja). V delo lokalne razvojne iniciative se vključuje kmetijska svetovalna služba, Regionalna razvojna agencija, Tehnološki center in nekatera svetovalna podjetja. Lokalna razvojna iniciativa se razvija od leta 1993 in je pomemben dejavnik razvojnih aktivnosti v okolju. Podporo s strani države nima zagotovljeno tako, da program dela mora prilagajati sistemu financiranja (razpisom, ki se objavljajo med letom). Financiranje s strani lokalnih skupnosti je sicer kontinuirano, vendar ne zadošča za vse aktivnosti, ki so predvidene s poslovnim načrtom. Funkcijo "razvojnega odbora" prevzemata upravna odbora Razvojnega centra in Razvojnega sklada s tem, da se kaže potreba po formiranju skupnega organa, ki bo usmerjal vse razvojne aktivnosti na obravnavanem območju. Sedaj to vlogo posredno prevzemajo občinski sveti in župani občin, ki so praviloma tudi člani upravnih odborov.

Slika št. 8 Organiziranost lokalne razvojne iniciative



Ponudba lokalne razvojne iniciative

Med stalno ponudbo lokalne razvojne iniciative sodi splošno svetovanje in del specialističnega svetovanja na pravnem področju, finančnem in tehnološkem področju. Priprava in izvajanje inicialnih razvojnih programov je osrednja dejavnost razvojne iniciative.

Tabela št. 16 Izvajalci in koristniki storitev

Vrsta storitev	Izvajalci	Koristniki
svetovanje (generalistično) za podjetnike in brezposelne	razvojni center, obrtna zbornica in Razvojni sklad Lendava	podjetniki, občine, brezposelni
specialistično pravno svetovanje	Razvojni center Lendava	mala in srednja podjetja
specialistično tehnološko svetovanje	Pomurski tehnološki center	podjetja
projektno vodenje in priprava inicialnih razvojnih programov	Razvojni center in svetovalna podjetja v okolju	občine
informiranje	obrtna zbornica in občina Lendava	obrtniki, občani

Vir: Razvojna koalicija Lendava, 1998

Kljub uspešnemu delu lokalne iniciative se problemi v okolju zaostrujejo zaradi problemov v podjetju Nafta Lendava, kjer je skoraj 50% lastnik država. Lokalno območje upravičeno zahteva večletni razvojni program, s katerim bi država nadomestila izgubljena delovna mesta in vzpodbudila vlaganja na to območje. Lokalna razvojna iniciativa bi pri izvajanju takšnega programa prestrukturiranja imela pomembno vlogo, nedvomno pa tudi uspehe.

VI. ZAKLJUČEK

Država, lokalne skupnosti in podjetniki imajo interes, da se na lokalni ter regionalni ravni vzpostavi učinkovito podporno okolje za pospeševanje razvoja malega gospodarstva. Podporno okolje lahko prevzema naloge na področju reševanja problemov brezposelnosti, prestrukturiranja gospodarstva, povečanja iniciativnosti v okolju in začetne iniciative na področju regionalnega razvoja. Da bi se to zgodilo, je treba prehoditi različne razvojne faze od začetne iniciativnosti do strateško usmerjenih partnerstev. Takšen proces lahko država zavira ali vzpodbudi. Vzpodbudo za nastajanje lokalnih in regionalnih razvojnih koalicij bi pomenilo:

- sprejetje koncepta in zakona o skladnejšem regionalnem razvoju,
- zagotavljanje potrebnih virov financiranja,
- razvoj potrebnih projektov in pospeševalnih orodij,
- vzpostavitev pospeševalne mreže in razvoj podpornega okolja za pospeševanje razvoja malega gospodarstva,
- usposabljanje nosilcev aktivnosti in izvajalcev storitev,
- sprejetje standardov in normativov za delovanje podpornega okolja na različnih ravneh delovanja,
- vzpostavitev partnerskih odnosov in načrtnega dela vseh, ki se vključujejo v oblikovanje podpornega okolja,
- spremljanje učinkov in sprotno odpravljanje slabosti,
- obsežnejše vključevanje v mednarodne projekte.

Posamezna območja v Sloveniji imajo specifične probleme in potrebe pri pospeševanju razvoja malega gospodarstva. Gospodarsko razvitejša območja imajo praviloma razvitejšo poslovno infrastrukturo. Takšna območja potrebujejo razvojne programe, ki bodo prispevali novo vsebino dela (tehnološki parki, podjetniške cone, finančne vzpodbude, davčne olajšave, nova vlaganja). Podobne potrebe imajo tudi druga območja, vendar ta nimajo v tolikšni meri razvitega podpornega okolja in morajo temu vprašanju posvečati več pozornosti. Nekateri bodo pričeli z aktivnostmi prav na začetku, zaradi tega potrebujejo posebno skrb in podporo. Njihova aktivnost in organiziranost bo odvisna od problemov, s katerimi se ubadajo, od pripravljenosti, da jih pričnejo načrtno reševati in kadrov, ki jih imajo na razpolago. Tolikšna različnost pogojuje različne kadrovske, organizacijske in materialne zmožnosti za razvojne aktivnosti. Imamo okolja, kjer se izvajanje aktivnosti reši enostavno, s podelitvijo koncesij in vzpodbujanjem konkurenčnosti med izvajalci. So pa tudi območja, ki jim je treba pomagati, da bi si v bodoče lahko sama pomagala.

Slovensko malo gospodarstvo nima zadostne podpore pri svojem razvoju. Odprta so številna sistemska vprašanja, ki zavirajo razvoj malega gospodarstva in obrti. V prvi vrsti je to plačilna nedisciplina, visoki stroški dela, odsotnost večjih davčnih olajšav in visoke zahteve glede pogojev poslovanja. Evropske države vzpodbujajo razvoj malega gospodarstva tudi z izgradnjo podpornega okolja za pospeševanje razvoja malega gospodarstva. Pri tem sodeluje država, saj se rezultati teh aktivnosti odražajo na področju gospodarskega razvoja, regionalnega razvoja in reševanja vprašanja brezposelnosti. Enoten koncept pospeševanja razvoja malega gospodarstva bi tudi v Sloveniji dal boljše rezultate. Majhen obseg finančnih sredstev in drugih resursov je razpršen. Neusklajenost se najbolj odraža pri končnih uporabnikih in na lokalni ravni, kjer pridejo do izraza različne prioritete posameznih državnih resorjev. Te prioritete niso vedno usklajene z dejanskimi potrebami lokalnih skupnosti. Takšno stanje onemogoča načrtno delo, večjo učinkovitost in informiranost o dejansko doseženih rezultatih.

Nastajanje lokalnih in regionalnih razvojnih iniciativ ni nujno povezano z ustanavljanjem novih institucij. Kljub temu pa se mora na lokalni ravni vzpostaviti ustrezna organizacijska struktura, ponudba storitev, kadri in sistem financiranja. Partner, ki prevzema vodilno vlogo pri delovanju razvojne iniciative, ne sme imeti dominantne vloge, ki bi s časoma zavirala iniciativnost v okolju. Mora pa prevzemati največjo odgovornost za delovanje podpornega okolja in doseganje pričakovanih rezultatov. Da bi vzpodbudili nastajanje novih enot malega gospodarstva, večjo konkurenčnost in nova vlaganja, morajo razvojne iniciative imeti osnovne pogoje za delovanje ter možnosti za lasten razvoj.

Za razvoj so najpomembnejša podjetja, ki vnašajo dinamiko v prestrukturiranje gospodarstva in odpirajo nova delovna mesta. Pri tem ima pomembno vlogo segment malega gospodarstva, ki potrebuje storitve podpornega okolja na lokalni, regionalni in nacionalni ravni. Najbolj so zaželeno različne oblike davčnih in finančnih vzpodbud. Večji učinki se dosegajo, če jih povežemo z drugimi oblikami podpornih aktivnosti, kot je svetovanje, izobraževanje in usposabljanje. Podporno okolje za malo gospodarstvo lahko prevzema tudi del nalog na področju lokalnega in regionalnega razvoja. V Sloveniji potrebujemo ohlapen organizacijski model, ki bo omogočil vključevanje različnih dobrih praks, ki so se razvile. To bo povečalo iniciativnosti na lokalni in regionalni ravni. Sistem podpornega okolja ne bo mogel delovati in se razvijati, če država ne bo imela enotnega pristopa (različni resorji) in izoblikovano politiko na tem področju. Samo tako bo lahko uresničila cilje, ki so zapisani v "Strategiji razvoja malega gospodarstva", vzpostavila partnerski odnos z zbornicami in lokalnimi skupnostmi ter omogočila zasebno iniciativo, ki bo prinesla potrebna vlaganja. Zasebna iniciativa je pomembna tudi za razvoj konkurence in storitev podpornega okolja.

Za hitrejši lokalni in regionalni razvoj so potrebni jasnejši impulzi s strani države, kadri in več sredstev. Potrebna pa je tudi boljša organiziranost in sodelovanje, ki si jo posamezna območja morajo zagotoviti sama, da bi bila učinkovitejša pri reševanju svojih razvojnih problemov.

Literatura in viri

Seznam literature:

1. **Area Development Management:** Integrated Local Development Handbook. Dublin : ADM, 1995, str. 15-58
2. **Arzeni Sergio:** Entrepreneurship. The OECD Observer, Paris, 1998, št. 209, str. 18-20
3. **Bernot Natan:** Podjetništvo, naloge in odgovornosti. Ljubljana : Gospodarski Vestnik, 1990, str. 67-179
4. **Birch David:** The Job Generation Process. Cambridge : Mass., MIT Press, 1979
5. **Birner Andreas et al.:** Lokale Entwicklungsinitiativen - ein interkultureller Vergleich. Frankfurt am Main: "Peter Lang", 1997, str. 26-89
6. **Clutterbuck D. - Devine M.:** Why Start Ups Start. Management Today, London, July 1985, str. 58-63
7. **Dekker D. Jan:** Regional Development Policy in Europe. Berlin : "W. De Gruyter", 1989, str. 29-32
8. **Forst Martin:** Helping Small Business in Eastern Europe. The OECD Observer, Paris, št. 198, str. 51-54
9. **Gibb Allan:** Key factors in the design of policy support for the small and medium enterprise (SME) development process. Entrepreneurship & Regional Development, London : Taylor & Francis, 1993, št. 5, str. 1-24
10. **Glas Mirosлав:** Sodobna vloga države pri pospeševanju podjetništva in regionalnega razvoja. Murska Sobota : Gospodarska zbornica Slovenije območna zbornica Murska Sobota, 1994, str. 2-27
11. **Glas Mirosлав:** Svetovanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994/a, str. 3-20
12. **Glas Mirosлав:** Poslovno okolje podjetja. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1995, str. 173
13. **Glas Mirosлав:** Koncept strateške razvojne zasnove na lokalni / regionalni ravni. Ljubljana, PCMG in RZZ, 1997, str. 2-60
14. **Gray Colin:** Managing growth the small business. London : Pitman Publishing, 1991, str. 28
15. **Gulič Andrej:** Regionalni razvoj Slovenije - odziv na globalne in nacionalne spremembe: primer Pomurja. Ljubljana, "Ib revija", 1996, št. 11-12, str. 15-23
16. **Gulič A. - Kukar S.:** Strategija, politike in ukrepi za oblikovanje in izvajanje skladnejšega regionalnega razvoja Slovenije. Ljubljana : Urbanistični inštitut RS in Inštitut za ekonomska raziskovanja, 1997, str. 20-115
17. **Haskins G. - Gibb A. - Hubert T.:** A Guide to Small Firms Assistance in Europe. Aldershot : "Gower Publishing", 1989, str. 9-28
18. **Klandt Heinz:** Small Business Start Up in Western Germany. London : Crom Helm, 1987, str. 26-38
19. **Kranjčević Maja:** Raziskave o problemih slovenskega malega gospodarstva (diplomsko delo). Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998
20. **Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány:** Kutatási füzetek (Raziskovalni zvezki). Budapest : MVA, 1997, št. 7-14
21. **Markeš Marija:** Regionalna politika v Evropski zvezi. Vestnik, Murska Sobota, 1996, št. 11, stran 51
22. **Ministrstvo za gospodarske dejavnosti RS:** Strategija povečanja konkurenčne sposobnosti slovenske industrije. Ljubljana : MGD, 1996, str. 13-24
23. **Ministrstvo za gospodarske dejavnosti RS:** Strategija razvoja malega gospodarstva v RS. Ljubljana : MGD, 1996/a, str. 19-34
24. **Misija Evropske unije v Sloveniji:** Mala podjetja so vir rasti in zaposlovanja. Ljubljana : Gospodarski Vestnik, 1997, št. 26, str. 37
25. **Mokry W. Benjamin:** Entrepreneurship and Public Policy. London : Quorum Books,

- 1988, str. 13-47
26. **Obrtna zbornica Slovenije:** Z obrtjo nad brezposelnost. Ljubljana : Obz, 1997, str. 5-77
 27. **OECD:** Transition at the Local Level. Paris : OECD; 1996, str. 16-35
 28. **OECD:** Gospodarski pregledi - Slovenija. Ljubljana : Ministrstvo za zunanje zadeve, Urad za evropske zadeve, 1997, str. 1-100
 29. **Petrin Tea:** Podjetništvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995
 30. **Ravbar Vojka:** Evropska unija - prednosti in slabosti vključevanja enot malega gospodarstva V: Izvajanje nove zakonodaje in vključevanje enot malega gospodarstva v Evropsko unijo, Društvo ekonomistov Ljubljana, II. Strokovno posvetovanje, Portorož, 1997, str. 64-69
 31. **Rebernik Miroslav:** Regionalni razvoj in podjetništvo. Vestnik, Murska Sobota, 1996, št. 11, str. 42
 32. **Rebernik Miroslav:** Podjetništvo in management malih podjetij. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo, 1997, str. 13-180
 33. **Senjur Marjan:** Gospodarski razvoj in razvojna ekonomika. Radovljica : Didakta, 1991, str. 20-183
 34. **Sfiligoj Antonio:** Integrated Entrepreneurial and Local Development in Slovenia. Trieste, Seed, 1998, str. 7-27
 35. **Smallbone David:** SME and Regional Economic Developing a Policy Agenda. In: Piasecki, B. - Fogel, D. S.: Regional Determinants of SME Development. Lodz : Lodz University Press, 1995, str. 7-29
 36. **Šinkovec Janez:** Podjetje v Evropski skupnosti in temelji pravnih poslov v Evropi. Ljubljana : PRIMATH, 1998, str. 87-98
 37. **Tajnikar Maks:** Tvegano poslovanje. Ljubljana : Gea College, 1997, str. 15-110
 38. **Vahčič Aleš:** (Podjetništvo in mala podjetja), V: Možina, S.: Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 895-931
 39. **Veliki splošni leksikon DZS, Ljubljana:** DZS, 1997, str. 1622
 40. **Williams Sara:** Small Business Guide. Harmondsworth, Middlesex : Penguin : Lloyds Bank, 1990, str. 13-85

Seznam virov:

1. Gradivo za usposabljanje lokalnih razvojnih iniciativ. Lendava - Ljubljana : Razvojni center Lendava - PCMG - RZZ, 1997
2. Informator, Ljubljana : Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 1995, št. 4
3. Interno gradivo Razvojnega centra Lendava
4. Obrtni zakon, Uradni list RS, Ljubljana, 1994, št. 50, 76
5. Osnutek zakona o razvoju demografsko ogroženih območij v Sloveniji, Ljubljana : Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj - Interno gradivo, 1998
6. Poročilo o delovanju podpornega okolja: Občina Lendava, 1997
7. Poslovno poročilo 1996-1998 : RRA Mura Murska Sobota 1999
8. Pospeševanje razvoja malega gospodarstva (UNIDO), Ljubljana : Pospeševalni center za malo gospodarstvo - Interno gradivo, 1998
9. Pregled organiziranosti Razvojnega centra Lendava v letu 1997. Lendava : Razvojni center - interno gradivo, 1998
10. Razvojni in poslovni načrt za obdobje 1997-2000 : RRA Mura, M. Sobota, 1998
11. Razvojni program občin Lendava, Črenšovci, Odranci, Kobilje, Turnišče, Lendava : Razvojni center Lendava, 1998
12. Strategija razvoja malega gospodarstva v Prekmurju in Prlekiji, Murska Sobota : Razvojni in podjetniški center, 1997
13. Zakon o razvoju malega gospodarstva, Uradni list RS, Ljubljana, 1991, št. 18
14. Zakon o gospodarskih družbah, Uradni list RS, Ljubljana, 1993, št. 30

SEZNAM SLIK IN TABEL

SLIKA ŠT. 1	POVEZOVANJE JAVNEGA IN PRIVATNEGA INTERESA	7
SLIKA ŠT. 2	DEJAVNIKI USPEŠNOSTI	13
SLIKA ŠT. 3	ORGANIZIRANOST NA REGIONALNI RAVNI	17
SLIKA ŠT. 4	PONUDBA PODPORNEGA OKOLJA NA REGIONALNI RAVNI	18
SLIKA ŠT. 5	RAZVOJNE FAZE PODPORNIH INSTITUCIJ	30
SLIKA ŠT. 6	ORGANIZIRANOST LOKALNE RAZVOJNE INICIATIVE	31
SLIKA ŠT. 7	PONUDBA NA LOKALNI RAVNI	32
SLIKA ŠT. 8	ORGANIZIRANOST LOKALNE RAZVOJNE INICIATIVE	36
TABELA ŠT. 1	PARTNERJI PRI POSPEŠEVANJU RAZVOJA MALEGA GOSPODARSTVA V SLOVENIJI	8
TABELA ŠT. 2	SWOT-ANALIZA SEDANJEGA SISTEMA POSPEŠEVANJA RAZVOJA MG V SLOVENIJI	9
TABELA ŠT. 3	PODPORNE AKTIVNOSTI V SLOVENIJI	9
TABELA ŠT. 4	RAZVOJ STORITEV	10
TABELA ŠT. 5	RAZVRŠČANJE LOKALNIH INICIATIV - CENTROV (MOŽEN KRITERIJ)	12
TABELA ŠT. 6	PARTNERSKE INSTITUCIJE POSPEŠEVANJA RAZVOJA MALEGA GOSPODARSTVA	15
TABELA ŠT. 7	IZVAJANJE STORITEV	23
TABELA ŠT. 8	VODENJE IN UPRAVLJANJE	24
TABELA ŠT. 9	FINANČNE VZPODBUDE	24
TABELA ŠT. 10	SPECIALISTIČNO SVETOVANJE	24
TABELA ŠT. 11	PREKOMEJNO SODELOVANJE	25
TABELA ŠT. 12	INICIALNI PROGRAMI	26
TABELA ŠT. 13	PARTNERSTVO NA LOKALNI RAVNI	28
TABELA ŠT. 14	PREDSTAVITEV USTANOVITELJEV	34
TABELA ŠT. 15	DEJAVNOSTI IN STRUKTURA FINANCIRANJA V LETU 1997	35
TABELA ŠT. 16	IZVAJALCI IN KORISTNIKI STORITEV	37

PREGLED UPORABLJENIH KRATIC

MG	malo gospodarstvo
PCMG	Pospeševalni center za malo gospodarstvo
OECD	Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj
EU	Evropska unija
GZS	Gospodarska zbornica
Obz	Obrtna zbornica
ZRSZ	Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje
RS	Republika Slovenija
SRD	Slovenska razvojna družba
Phare CBC	Program prekomejnega sodelovanja
Ur. l.	Uradni list
RRA	Regionalna razvojna agencija
MO	Mestna občina
TRI-D	Trilateralna razvojna strategija obmejnih regij Avstrije, Madžarske in Slovenije
ŽVZ	Živinorejsko-veterinarski zavod
MZT	Ministrstvo za znanost in tehnologijo
MGD	Ministrstvo za gospodarske dejavnosti
MMGT	Ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem
MEOR	Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj
UNIDO	Organizacija združenih narodov za gospodarski razvoj
CZT	Center za zunanjo trgovino
RC	Regionalni center
PTC	Tehnološki sklad za Pomurje
OOZ	Območna obrtna zbornica