

## **GORIŠKA REGIJA**

**Povzetki intervjujev ter fokusne skupine s predstavniki podpornih institucij in visokotehnoloških podjetij v okviru aplikativnega projekta »Lokalna in regionalna razvojna jedra«**

### **INT-1/GR (PI-1)**

#### **Struktura/kultura in opis delovanja**

Pobuda za ustanovitev PI-1 je prišla s strani regionalnih občin, obrtne zbornice ter iz gospodarske zbornice, ki so tudi lastniki PI-1.

Delo agencije je izključno projektno, na projektih EU ali ministrstev. Ob tem pa delujejo interaktivno z ostalimi institucijami, kot so tehnološki park, občine, javni zavodi in podjetja. S slednjimi predvsem zadnje leto, ker pred tem ni bilo zakonodaje, ki bi tovrstno sodelovanje omogočala. Sodelovanje poteka tudi s tujimi institucijami, preko snovanja EU projektov iz področja turizma, gospodarstva, kulture, civilne zaščite. Na nivoju EU se snujejo tudi projekti s področja energetike in inovacij pri čemer ostajata ti dve področji relevantni tudi za prihodnost. Ob tem je izjemnega pomena ravno tovrstno mednarodno sodelovanje, saj brez sodelovanja ni mogoče prijaviti projekta. Samo mednarodno sodelovanje pa zajema tudi tuje inštitucije in druge države.

Samo poslanstvo PI-1 je biti vmesni člen med lokalno skupnostjo in državo in EU (ker ni regij). Tako je PI-1 koordinator regijskega razvojnega programa, ki med drugim zbira ideje in načrte občin da jih prenese na državni nivo. Pri tem se opira na vrednote zapisane v lizbonski strategiji ter vrednote EU, vrednoto trajnostnega razvoja, sonaravnega razvoja, poudarek na okolju, surovinah (energija in kmetijstvo), vsekakor pa ima inovativnost prednost pred ostalimi.

#### **Inovativno okolje**

Pomen okolja je lahko simboličen, v smislu omogočanja razvojnega okolja (v okviru tehnološkega parka), lahko pa prihaja podpora tudi širše. Ta pomoč gre v smeri pomoči pri prijavi na razpise, in tehnološke opreme. Zavedajo se, da je pot pri tem zapletena, zakonodaja pa neurejena, tako inovatorji, ki so specifične osebe, imajo lahko težave s prijavi na razpise. Inovatorji pa so tudi specifični v smislu, da ne izdajajo radi svojih inovacij, izdajanje teh pa je temelj za tržni uspeh. Pred tem pa je potreben še začetna investicija, ki je ravno tako velikega pomena. Okolje, v katerem deluje PI-1 je inovativno, saj se pripravljajo veliko projektov povezanih z inovacijami (v turizmu, v kulturi), razviden pa je inovacijski duh tega okolja – PRIMER: PI-1 je pomagala pri zagonu 26 podjetjem, ki so jim zagotovili finančno pomoč in pomoč v obliki pisanja poslovnega načrta. Taka pomoč je potrebna, da mlada podjetja sploh pridejo na trg. Poleg ideje je namreč potreben tudi kapital.

Inštituti in akademska sfera imajo največje jedro inovacij v tem okolju, od biotehnologij, do drugih področij. Več kot je tovrstnih institucij, večja je možnost preboja. Lastništvo v tem kontekstu ne igra vloge. Ti inštituti in akademski prostor so lahko tudi v zasebni lasti. Ob tem velja poudariti, da so tudi v preteklosti že obstajala podjetja z močnimi razvojnimi inštituti, ki pa so propadli ob pomanjkljivemu financiranju. To je pa vodilo v razpad podjetij in posledično v razpršitev – razvoj majhnih podjetij. Istočasno mora obstajati koncentracija znanja in kapitala. Slednje, da se lahko financira razvoj znanja. PRIMER: mednarodno sodelovanje s podjetjem iz Trsta. Ob vsem je pomembna tudi velikost okolja v katerem delujejo.

Med inovativnim akterji imajo izkušnjo z veliko obrtniki, katerih inovacije so manjše in niso tržno atraktivne, medtem ko večja podjetja pa želijo in zahtevajo večje inovacije. Za to je bila ustanovljena tudi univerza, bolj za raziskovanje kot pa za poučevanje. Še vedno pa obstaja problem povezovanja med univerzo in podjetji, ki je sicer ključnega pomena.

Inovativne skupine obstajajo v smislu konzorcijev, ki se prijavljajo na razpis. Gre namreč za enega od pogojev sodelovanja. Tovrstnim skupinam nudijo pomoč pri oblikovanju poslovnih načrtov in drugih spodbud ob prijavljanju projektov. Takih primerov je

trenutno 22. Inovatorji začetniki pa imajo danes več možnosti za vključevanja v inovatorsko okolje kot njihovi predhodniki, ki so bili samorastniki. Ti mladi ljudje tudi želijo ustanoviti podjetje na podlagi ideje.

Kot eno od možnosti za boljšo zaposljivost diplomantov in doktorandov najdejo v obliki programa mladih raziskovalcev. Gre za to, da se izkoristi znanje iz fakultet in se ga prinese v gospodarstvo. Tovrstni diplomanti, doktorandi se potem zaposlijo na vodstvenih mestih v podjetju, s katerim so sodelovali. Do sedaj so bili trije ljudje vključeni v ta program. To vzpodbuja tudi večji prehod študentov v podjetja, kar pa pomeni, da se znanje začenja vrteti. Obenem se pojavljajo tudi štipendijske sheme – do sedaj 56 študentov, in mednarodne izmenjave – Erasmus, Galileo. Ob tem je bistvenega pomena stimulacijsko podporno okolje, ki deluje v obliki dobre usmeritve, olajšav - inovativni kadri se selijo in iščejo boljša okolja, ki ponujajo več tudi v smislu dobre plače in dobrih bivanjskih pogojev.

### **Komunikacije znotraj institucije**

Komunikacijski procesi potekajo z zainteresirano javnostjo in v obliki oglaševanja svoje dejavnosti. Tudi z občinami in podpornimi člani ter z univerzami. Pri projektih je obvezna prisotnost univerze. Povezava je po potrebah projektov. Organizira se veliko javnih tribun, izmenjave mnenj, izkušenj dobrih praks. Sama uporabljena komunikacija je velikokrat neformalna, predvsem ko prihaja do stikov z ljudmi, ki potrebujejo informacije o razpisih. Formalna komunikacija se dogaja preko delavnic, oglaševanja in informacijskih elektronskih sporočil ter javnih predstavitev. PRIMER: predstavitev na občini za 300 ljudi. Velikokrat je neformalna komunikacija boljša, bolj človeška, že zaradi posredovanje informacij predvsem mladim z idejo, ki pa ne poznajo postopkov, nimajo ekonomskih veščin. Projekti po drugi strani pa zahtevajo veliko znanj. Pri tem pa velja omeniti še dejstvo, da se pri neformalni komunikaciji informacij ne da prikriti, kot se to lahko pri formalni komunikaciji.

Pomen IKT je nedvomno velik, ker prinese določene informacije zelo hitro, ob tem pa je za razvoj ideje potrebno še veliko neformalne komunikacije. Težava ostaja pri

procesiranju prejete informacije. Pomen virtualne skupnosti je velik. Velik pa je tudi pomen komunikacije med širšim krogom ljudi, saj več ljudi vključenih v komunikacijo širi nov pogled na stvari in je lahko bolj produktiven.

### **Komunikacija z drugimi institucijami**

Zunanje inštitucije, s katerimi poteka komunikacija so predvsem univerze, inštituti in ministrstva, skratka vsi, ki imajo svoj delež pri projektih. Komunikacija poteka tudi z zunanjimi partnerji – iz drugih držav, ki so na drugih področjih boljši. V tem smislu gre za izmenjavo dobrih idej in praks. Vsekakor pa je tovrstna komunikacija dvosmeren proces. PRIMER: sodelovanje pri projektu raziskovanja načina dela v drugih državah. Iskanje primerjav pri prenosu dobrih praks v delo. PRIMER: Inprime – sodelovanje 8ih podjetij; Eurpear – oblike vzpodbujanja inovatorstva, še dva projekta – servisiranje mladih podjetij.

Reševanje težav je vedno timsko, tudi ko gre za metodološke težave. Včasih si pomagajo tudi z zunanjimi sodelavci pri reševanju tovrstnih težav. Pri tem poteka sporazumevanje na dnevni bazi, sploh dokler se projekt ne izteče. Pri tem se večkrat pojavlja, tudi težava pri usklajevanju interdisciplinarnosti, včasih se zdi, da komunikacije sploh ni, saj so še vedno občutno zaznavne disciplinarne delitve. PI-1 ima tako vlogo intermediarne institucije tudi med tovrstnimi komunikacijskimi težavami. Samo reševanje problemov se vedno dotika širših vidikov, akterji so široko razgledani in že zato ozka razprava ni mogoča. Glede etičnosti projektov pa je potrebno biti previden, saj tako kot so projekti lahko usmerjeni na trajnostni razvoj, tako so projekti lahko usmerjeni tudi k nehotnemu škodovanju človeku, okolju.

### **Lokalni in regionalni nivo**

Povezovanja na lokalnem in regionalnem nivoju je precej. Povezane so tako občine, kot inštitucije, in gospodarstvo. Vsi akterji namreč kažejo veliko mero zainteresiranosti za sodelovanje. In ravno ti partnerji ženejo dejavnost naprej. PRIMER: pomoč vsem, ki delujejo v okviru tehnološkega parka, tudi pomoč za kandidiranje za kapital iz evropskih skladov, projekt Inprime, vlaganje zasebnikov, sodelovanje z inkubatorjem Univerze v

Novi Gorici. Sama povezava med podjetji je slaba, saj si na trgu predstavljajo konkurenco. Premalo je tudi povezovanja med računalniškimi podjetji. Tipičen PRIMER je lesna industrija, ki je bila na tem območju močna, vendar se je fragmentirala. Precejšen poudarek je na vključevanju civilne družbe. V tem se kažejo tudi tendence EU. Nevladne organizacije se vključujejo k projektom s področja okolja in gospodarstva. Izraženo je bilo občasno premajhno spoštovanje do teh organizacij. Sogovornik ocenjuje, da je trenutno okrog 20 podjetij vključenih v tehnološki park. Vendar pa je še vedno premalo sodelovanja med podjetji, da bi se zgodil razvojni preboj. Čeprav bi se ob takem okolju, kot je trenutno ustvarjeno, to lahko zgodilo. Ravno zaradi premalo sodelovanja je še vedno težko znanje pretvoriti v prakso. Okolje, ki je ustvarjeno pa zasleduje cilje lizbonske strategije. Cilj je namreč vzpostavljati močnih povezav, tudi s programi EU, da se vzpostavi izenačitev razvojne ravni v EU. Za to pa je potrebna koncentracija kadrov v nekem okolju. Vsekakor pa postaja jasno, da se dober kader seli, če nekdo nudi premalo. Ugodnosti, ki jih taki kadri iščejo niso le finančne ampak tudi kulturne, športne ponudbe, stanovanja, čisto okolje, infrastruktura. Regija, v kateri PI-1 deluje, bi lahko boljše izkoristila naravno lego.

Črpanje skladov je slabo, čeprav je bilo v okviru središča počrpano vse. Ker pa v EU obstaja neka toleranca, je mogoče še kaj sredstev pridobiti, čeprav so prijavitni postopki zelo dolgi. Več koordinacije bi bilo potrebno na nacionalni ravni, da bi bilo črpanje lažje in bolj organizirano.

## **INT-2/GR (PI-2)**

### **Opis delovanja institucije**

Pobuda za ustanovitev PI-2 je prišla s strani gospodarstva, lokalne skupnosti in obrtne zbornice. Samo delovanje PI-2 pa gre v smeri spodbujanja razvoja visokega šolstva na tem območju. Delo v okviru PI-2 je timsko, veliko pa se zanašajo na 'outsourcing'. V tem smislu delujejo kot inkubator za visokošolske ustanove. Poleg visokošolskih ustanov sodelujejo še s Tehnološkim parkom, z Regijsko razvojno agencijo, s podjetji in

njihovimi inštituti. Od tujih institucij, s katerimi sodelujejo velja omeniti konzorcij iz Gorizie. Širše pa niti ne. Samo sodelovanje med institucijami ocenjuje sogovornik kot dobro. Samo poslanstvo PI-2 je v spodbujanju razvoja visokega šolstva, nudenja podpore pri potrebah in želja regionalnega gospodarstva. Pri tem sledijo vrednotam sodelovanja, partnerskega odnosa in kot najpomembnejšega – znanja.

### **Inovativno okolje**

Inovativno okolje je razumljeno kot okolje, ki omogoča razvoj idej oziroma razvoj inovativnosti. Obstoj kritične mase ni dovolj, ker mora okolje omogočati razvoj idej. Ob tem pa je ključnega pomena obstoj institucij, ki omogočajo uresničitev idej. Gre za to, da so inovativni ljudje nekonvencionalni – in za take ljudi se mora ustvariti podporno okolje, potem se šele lahko inovativni ljudje ustanavljajo. Kot še eden od pomembnih dejavnikov je omenjen pomen urbanega okolja, predvsem zato, ker je v urbanem okolju večja kritična masa inovativnih ljudi. Urbana okolja pa tudi imajo infrastrukturo, ki omogoča njihov razvoj. Sogovornik se zaveda, da zgolj to ni dovolj, gre zgolj za prednost mestnih središč, ki jo imajo pred ruralnim okoljem. Na dolgi rok je vedno najpomembnejša zavezanost okolja za pomen inovativnosti.

Med ključnimi akterji so na prvem mestu gospodarski subjekti. Ti so na trgu s precej konkurence in za doseganje prodornosti morajo biti inovativna. Ostali akterji so še raziskovalni inštituti in univerze, kjer se zbirajo bolj raziskovalno usmerjeni ljudje. Za vse te akterje pa je pomembno okolje v katerem delujejo. V tem okviru se lahko oblikujejo inovativne skupine – te se oblikujejo predvsem na pobude podjetij in visokošolskih institucij. Tovrstne povezave pa so zelo tesne. Podporna okolja vplivajo na nastanek podjetij; prispevajo k proizvodnji kadrov; sodelovanju na raziskovalnem področju. PRIMER: tehnološki park, omogoča podjetnikom, da premagajo prva težka leta, agencije za pomoč pri razpisih, in visokošolske institucije za izobraževanje. Za sodelujoče institucije je tudi pomembno, da se prepreči beg možganov iz regije; na ta način večajo ponudbo visokošolskih institucij v regiji.

### **Komunikacijski procesi znotraj institucije**

Zaradi majhnosti PI-2 so informacije razdeljene med vse zaposlene. Pri tem prevladuje neformalna komunikacija, ki je za uspešno delo tudi boljša. Ob tem je poudarjeno, da mora biti pri večjih organizacijah tovrstna neformalna komunikacija vedno potrjena tudi s formalno. Za dobro neformalno komunikacijo je potrebno tudi druženje, ki mora biti omejeno, vendar pa služi k bolj intenzivni izmenjavi mnenj. Kljub majhnosti PI-2 pa je bil izpostavljen velik pomen IKT, saj je dandanes komuniciranje brez IKT skoraj nemogoče. Formalne informacije pa pridobijo tudi preko stikov s partnerji, spremljanjem konferenc, obiski in stiki z mediji. Vsekakor pa je komunikacija med večjim številom akterjev, ki se med seboj ne poznajo dobro boljša, saj lahko ravno to nepoznavanje privede do boljših idej na nadaljnje delo. Pomen dobre komunikacije je v PI-2 še toliko večji, saj delujejo kot intermediarna institucija med različnimi krogi in skupinami.

### **Komunikacije z drugimi relevantnimi institucijami**

Dnevne, redne stike imajo z visokošolskimi partnerji, podjetji in lokalno skupnostjo; to je ožje jedro. Zunanje jedro pa tvorijo: tehnološki parki, RRA. Pri teh je komunikacija še vedno redna, ni pa vsakodnevna in vedno dvosmerna. Kot PRIMER sodelovanjR: vzpostavitev študija multi-medijskih komunikacij ob nakazani potrebi iz gospodarstva. Vzpostavilo se je sodelovanje Fakultete za elektrotehniko, Tehnološkega parka in ob dogovoru z lokalno skupnostjo študij teče že drugo leto.

Dogovori so različno dolgi, vendar učinkoviti. Ob težavah se lahko zavleče, vendar se s širšim pogledom zadeve lahko hitro uredi. Ob tem velja poudariti težave pri komunikaciji med strokami, še posebej, ko se želi uveljavljati interdisciplinarni pristop. Tovrstnim težavam in premagovanju le teh se posveča veliko napora. Vedno pa je debata, kjer je vključenih več deležnikov bolj občutljiva – večje okolje je vzeto v obzir. Ob tem je potrebno imeti stike z več skupinami, pri tem pa se lahko pojavijo šumi in dobro je, da obstaja znotraj posamezne skupine oseba določena za komuniciranje.

### **Lokalni nivo**

Svojo vlogo vidijo kot strogo regionalno usmerjeno, zasledujejo namreč regionalne interese in želje, konkretno pa podjetjem pri ustanavljanju ne pomagajo. Pomagajo pri

izobraževanju kadrov, katere gospodarstvo potrebuje (informatike, pravnike, strojnike). Samo povezovanje podjetij pa je lahko dvorezno, saj podjetja iz iste industrijske panoge delajo na trgu kot konkurenca. Do povezovanja lahko prihaja le v vertikali. PRIMER: Inprime (več podjetij povezanih v eno skupino) je dobra praksa. Ker podjetja navkljub konkuriranju skušajo iz sodelovanja iztržiti pozitivne sinergije. Predstavniki lokalnih oblasti so tudi vključeni v sodelovanje – kar 80% iz regije. Tu je še območna zbornica in civilna družba. Slednja je vključena preko spletnih strani za sodelovanje, ideje in usmeritve. Civilni družbi pa se tudi predstavlja dosežke.

V regiji obstaja možnost za inovativni preboj, razvija se visokošolski sistem, ob evropski podpori pa so možnosti nadaljnjega inovativnega razvoja precejšnje, sploh s stališča, da imajo vsa podjetja svoje inštitute. Pri tem se kaže pomen lizbonske strategije – v zadnjih letih je bilo narejeno precej in nekaj se jih je tudi nadpovprečno dobro izkazalo. Vendar pa so ta novo nastala podjetja majhna, čeprav je njihov pomen bistven za razvoj regije. Poudariti velja, da je perspektiva, ob obstoječem podpornem sistemu, za inovativni preboj regije, pozitiven.

Sicer pa je črpanje sredstev EU precej oteženo s kompliciranimi razpisi, kjer se manjša podjetja tudi niso mogla prijaviti; manjši so bili namreč zavrnjeni zaradi formalnih napak. Te razpise je potrebno poenostaviti, da bodo lahko služili namenu. Tisti, ki ima idejo jo mora razvijati, nima se namreč časa poglobljati v razpise.

### **INT-3/GR (PI-3)**

#### **Struktura/kultura in opis delovanja institucije**

Na začetku sta dali pobudo dve občini, Politehnika v Novi Gorici in R. U., direktor podjetja VTP in takrat sta se ustanovili dve podporni instituciji PI-3 in Mednarodni tehnološki park Polayade. Prvega je ustanovila mestna občina Nova Gorica, drugega pa občina Šempeter-Vrtojba, vsaka z drugimi družbeniki in te dve občini sta bili glavni



ustanoviteljici teh dveh podpornih institucij. V enem letu delovanja so prišli do ugotovitve, da je nesmiselno imeti dve v enem okolju in se je druga priključila PI-3...

Delo v PI-3 je timsko; vsakemu posamezniku se določi mentorja, ki nadzoruje in pomaga posamezniku, da se prebije skozi prvo fazo.

Na operativni ravni sodelujejo tudi z direktorji, z inkubatorjem v Kopru na projektu Podjetna Primorska, z univerzitetnim inkubatorjem Tovarna podjetnikov v Mariboru na projektu Start up, z inkubatorjem v Ljubljani itd. Nimajo nekih projektnih sodelovanj, si pa izmenjujejo izkušnje.

Poslanstvo institucije je podpora visokotehnološkim mladim podjetjem, da čim prej razvijejo svoj produkt in vstopijo na trg. Njihova najpomembnejša vrednota pa je inovativnost.

**Inovativno okolje (pomen okolja, v katerem deluje podjetje/institucija za razvoj, inovativnost,...)**

Njihovo okolje smatrajo kot inovativno, zase pa menijo, da so neko podporno okolje, ki izbira inovativne ideje iz tega območja in jih poskuša razviti do nekega produkta, ki bi kasneje nastopal na trgu (inovativna storitev ali inovacija v tehnologiji ali inovacija vsega skupaj...).

Kot inovativno okolje smatrajo vse kar odstopa od tega, da ne gre le za prenos iz tujine ali drugih podjetji, novi pristopi itd. Menijo da je inovativno okolje tudi spodbudno okolje, kjer imajo posamezniki možnost sodelovati, izmenjevati znanja, ideje.... Oni pa jim omogočajo prostore, družabne dogodke ali razna individualna srečanja itd.

Bližina inštitutov se jim zdi pomembna, ker je pomembno, da so v stiku z ljudmi, kljub temu, da so od daleč zato, da imajo podjetniki možnost se srečevati z znanstvenimi raziskovalci iz tega okolja, ker se na ta način ustvarjajo nove ideje. Koncentracija idej je v velikih mestih večja že zaradi števila prebivalstva, a tudi podeželje je pomembno saj

tudi tam prihaja do novih idej, spoznanj. Inovativni akterji v njihovem okolju so po njihovem mnenju razni izobraževalni centri, univerza, večja podjetja, ki dajejo dosti na tehnološki napredek... Pa tudi posamezniki.

Glavne karakteristike inovativnih ljudi so po njihovem mnenju odprtost za novosti, fleksibilnost, hitro prilagajanje... PI-3 poskuša novačiti inovativne posameznike in skupine z različnimi dogodki, kjer jim predstavijo nove teme, ideje. Vzpostavljajo stike z večjimi podjetji, da bi ponudili svoje proizvode, da bi nekaj razvili za njih, lahko iščejo proizvajalce v okoljih.

### **Po njihovem mnenju novi diplomanti prinašajo nove ideje.**

Menijo, da če se posameznik vključi v neko podporno okolje kot je inkubator ali tehnološki park je suportiran in voden od začetka do konca in po njihovem mnenju je to veliko olajšanje predvsem za mlade podjetnike. V tehnološkem parku so imeli delavnice, v katerih so sami podjetniki predebatirali svoje podjetniške interese in jih točno definirali, da so bile primerne za razvoj v podjetju. Nudijo pomoč pri pisanju poslovnih načrtov, njihovi svetovalci jih potem vodijo skozi vprašanja, preko katerih si razjasnijo različna področja z vidika podjetništva.

### **Komunikacijski procesi znotraj institucije**

Največ komunicirajo zaposleni med seboj, izmenjujejo si izkušnje, se učijo iz literature in virov, iz interneta iz izkušenj drugih, na različnih srečanjih, od podjetnikov itd. Srečanja so pogosta. Prevladuje neformalna komunikacija, ki je bolj pomembna. Tudi neformalna komunikacija in druženje izven podjetja in delovnega časa se jim zdi pomembno in stimulatивно, hkrati pa tudi informacijska tehnologija poveča učinkovitost.

Menijo, da je bolje imeti stike z različnimi ljudmi, sami so vključeni v kroge več ljudi.

### **Komunikacija z drugimi relevantnimi institucijami/akterji (prenos znanja)**

Največ komunicirajo z drugimi inkubatorji, tudi univerzami ampak v manjši meri. Sodelovanje pa je redno, komunikacija in dialog pa sta vedno dvosmerna.

Menijo, da se v izobraževalnih institucijah premalo upoštevajo izkušnje iz prakse.

Konkretni primeri sodelovanja z drugimi institucijami oz. podjetji so oblikovanje poslovnih načrtov, podjetniških idej, kjer je precej vključevanja v PI-3. Menijo, da so sami strokovnjaki za to sfero.

Menijo, da se veliko pogovarjajo o problemih, da jih sproti rešujejo, da pa je premalo časa in bi si želeli še več večdimenzionalne komunikacije.

Podjetniki in raziskovalci se sicer pogovarjajo, sodelujejo, vendar se včasih težko sporazumevajo. Pravijo, da poskušajo sami voditi debate in sestanke.

### **Lokalni in regionalni nivo**

Menijo, da je PI-3 tesno povezana s podjetji. Praktično vsak posameznik, ko se prijavi mu pomagajo, že pri vlogi, pri pripravi poslovnega načrta. Tudi, ko je že splavalo, od strokovne pomoči do finančnih sredstev, preko povezav, kontaktov, iskanju novih kadrov...

Povezovanja podjetji med seboj je kar veliko.

PI-3 ima redne stike z lokalno oblastjo, saj so tudi njihovi ustanovitelji in zato lastniki ter častni člani, posredno pa so povezani tudi s predstavniki civilne družbe, preko sporočil za javnost in spletne strani.

Menijo, da je veliko podjetji včlanjenih v regionalne/področne podporne institucije kot so inkubatorji, razvojne agencije, tehnološki parki, razvojni projekti gospodarskih središč. Predvsem je številka velika, gledano na splošno, če pa upoštevajo koliko je njihovih članov in koliko je podjetji v regiji, je to relativno malo.

Prednost za razvojni in inovativni preboj je strateški položaj zaradi bližine meje, bližine letališča, avtoceste; slabost pa je ker so oddaljeni od večjih centrov kot je Ljubljana, Maribor. Menijo, da v zadnjih letih ni bil narejen napredek v smislu doseganja ciljev lizbonske strategije.

Verjamejo, da je v njihovi regiji/lokaciji možna koncentracija kreativnih kadrov, njihova starost pa ni pomembna. Sicer pa so prepričani, da so bolj inovativni mlajši ljudje.

## **INT-4/GR (VTP-1)**

### **Organizacija**

VTP-1 združuje interdisciplinarni tim kemikov, biologov, mikrobiologov, farmacevtov, fizikov in ekonomistov. Podjetje se ukvarja s trženjem in razvojem kromatografskih nosilcev, t.j. materialov za čiščenje velikih molekul kot so DNA, biološka zdravila, virusne vakcine ipd., in sicer do visoke stopnje čistosti, ki jo zahteva humana uporaba.

Podjetje je izšlo iz podjetja, ki je bilo ustanovljeno leta 1989. Leta 1994 je podjetje od skupine rusko-čeških znanstvenikov odkupilo licenco za tehnologijo, ki jo podjetje še danes razvija in trži. V projekt so bili pritegnjeni tuji investitorji, katerih zahteva po transparentnosti poslovanja je leta 1998 botrovala k ustanovitvi novega podjetja, t.j. VTP-1.

Podjetje ima svoje prostore v Tehnološkem parku v Ljubljani, sedež se je preselil v Avstrijo, lansko leto pa je bila odprta tudi podružnica v Ameriki. V Ajdovščini se gradi novo poslopje, kamor se bo preselilo proizvodnjo, medtem ko bo temeljni tehnološki, torej razvojni del dejavnosti zaradi lažjega nadzora nad varovanjem podatkov, pa tudi bližine univerze in inštitutov ter strank, s katerimi najbolj aktivno sodelujejo, ostal stacioniran v Ljubljani. Na kratko povedano, v Ljubljani se ukvarjajo s tehnološkim razvojem, v Ameriki in Avstriji pa se ukvarjajo skoraj izključno z marketingom. Kolikor sem razumela, so lastniki Avstrijci.

Podjetje zaposluje 50 ljudi, od tega jih je približno 8-9 z doktoratom, 2-3 z magisterijem, ostali imajo univerzitetno izobrazbo. V Sloveniji delajo v glavnem Slovenci, v Ameriki Američani, v Avstriji pa mešano, Avstrijci in Slovenci.

Večina ljudi je zaposlenih v razvoju. Kar se hierarhije tiče, je vodstvo podjetja razdeljeno na tehnološki in aplikativni »segment«. Strateške odločitve in odločitve glede večjih projektov se sprejemajo izključno na tem, najvišjem, nivoju. Nadaljnje odločitve se sprejemajo glede na naravo problema v ustreznem/ih ekspertnem/ih centru/ih firme, ki pokrivajo ustrezno/a področje/a in od koder se naprej oblikuje ustrezne projektne skupine.

Podjetje spodbuja izobraževanje. Ima zaposlena dva mlada raziskovalca, sicer pa najraje zaposluje diplomante, ki se v podjetju ob delu nadalje izobražujejo in spoznavajo s samo specifikko dela. Respondent izpostavlja, da je konflikt med tržno naravnostjo in znanstvenim raziskovanjem v podjetju stalno prisoten, vendar da je podjetje kljub vsemu tržno naravnano, kar pomeni, da mora težiti k čim hitrejši produkciji novih izdelkov, pri tem pa posameznikova želja po čim večjem razumevanju nekega znanstvenega vprašanja lahko na račun tržne naravnosti, ostane potisnjena ob kraj.

### **Inovativnost**

Podjetje ima svoj lasten znanstveni razvoj in sodeluje z akademskim svetom, v Sloveniji predvsem na ravni prenosa znanja in izmenjave opreme. Občasno za določene specifične naloge, za katere niso usposobljeni, najema zunanje znanstvene sodelavce. Podjetje je edino te vrste v Sloveniji in ima le nekaj podizvajalcev, ne pa tudi partnerjev. Povezovanje v smislu regionalnih razvojnih jeder torej ne obstaja. Sodelovanje s podobnimi podjetji v tujini je zaradi varovanja tehnoloških podatkov in s tem problema konkurenčnosti na svetovnem trgu skorajda nemogoče.

Do izmenjave znanj in informacij, ki niso ključnega pomena za obstoj in konkurenčnost podjetja, sicer prihaja na konferencah. Največjo s tega področja VTP-1 organizira vsako

drugo leto v Portorožu. Sicer obstaja tudi aktivno sodelovanje z inštituti in univerzami po svetu, npr. z Berkleyem v Ameriki, Rusko akademijo znanosti, Univerzo na Japonskem, v Indiji in z univerzami po Evropi.

Po mnenju respondenta so tisto, kar narekuje inovativnost, tekoči problemi: »Inovativnost je to, da ali narediš nekaj ceneje ali pa da sploh lahko narediš.« Inovativnost naj bi po njegovem mnenju morala izhajati iz potreb konkretnega reševanja problemov in ne iz smernic, ki jih narekujejo iz slonokoščene stolpa akademije.

Tisto, kar naj bi spodbujalo samo kreativnost ljudi v podjetju, naj bi bili osebni motivi ljudi, ki imajo potrebo po raziskovanju. Seveda je pri tem pomembna stimulacija zaposlenih s tem, ko se jim predloži raziskovalni problem in pomembnost njegove razrešitve. Ker je podjetje razvojno-raziskovalno naravnano, je po mnenju respondenta inovator v podjetju tako rekoč vsak, ki dela v razvoju.

### **Komunikacija**

Komunikacija med zaposlenimi poteka večinoma po neformalni ravni, veliko se uporablja mejl, telefonske skype konference, glede določenih stvari pa se dogovarjajo na sestankih. Ljudje, ki že nekaj let delajo skupaj in prihajajo z različnih disciplin, so z leti našli skupni jezik, ki ga prenašajo tudi na druge. Respondent meni, da je glavna težava v tem, da gre pri delu v interdisciplinarnem timu ljudi za različne koncepte dojetja stvari, za združevanje različnih načinov razmišljanja in različnih pristopov k razreševanju problemov. Težave in nesoglasja rešujejo s pogovorom.

Komunikacija z relevantnimi akterji je dvosmerna, a omejena, kar pomeni, da se od relevantnih akterjev učijo, povratno pa nudijo le informacije, ki ne ogrožajo poslovanja podjetja. Teh pravzaprav ni tako malo, respondent navaja, da zase obdržijo približno 5% ključnih informacij, medtem ko je ostalo na razpolago zainteresiranim.

Podjetje ni vključeno v tehnološki park in ni inkubirano. Obstajalo je še pred nastankom tehnološkega parka, ki se danes nahaja v istih prostorih kot podjetje.

## **Regionalni razvoj**

Podjetje se ne povezuje z drugimi podjetji v regiji, razen s podizvajalci, niti ni vključeno v gospodarsko središče. Stiki z lokalnimi predstavniki oblasti in civilno družbo so sporadični, ker ne ciljajo na slovenski, temveč na svetovni trg. To pomeni, da se občasno pojavljajo v avdiovizualnih in tiskanih medijih, a h gradnji svoje podobe v slovenski javnosti ne pristopajo načrtno in sistematično. Bolj pomembno se jim zdi načrtovanje razvoja družbe v prihodnosti: direktor je tako npr. aktivno sodeloval pri pripravi nacionalnega razvojnega programa.

Lizbonska strategija je po mnenju respondenta stvar, s katero se ukvarjajo politiki in ne podjetniki ali znanstveniki.

Podjetje sicer črpa EU sredstva, sodeluje s TIA in ARRS. Sredstva črpa povsod, kjer se da, oz. kjer vidijo »da se neka dodana vrednost lahko zgenerira«. Ima veliko ponudb za sodelovanje, na razpisih pa je precej uspešno tako zaradi znanstvenih publikacij in člankov, ki jih objavljajo zaposleni, kot tudi zaradi zgodovinske odločitve podjetja, da se usmeri v znanstveni marketing (samopromocija na konferencah). V letošnjem letu je podjetje dobilo tudi svojo raziskovalno skupino.

## **INT-5/GR (VTP-2)**

### **Organizacija**

Podjetje VTP-2 združuje interdisciplinarni tim inženirjev elektrotehnike in informatike, fizike in ekonomiste. Ukvarja se z razvojem in testiranjem instrumentacije za pospeševalnike mikrododajalcev. Pospeševalniki (na svetu jih je cca 1000) predstavljajo tudi glavne stranke podjetja. Produkt Libera je namenjen izvajanju raziskav v pospeševalnikih, kjer preučujejo temeljne zakone narave, skoraj izključno v znanstvene namene, nekaj malega pa tudi za potrebe industrije, npr. farmacevske. Poleg instrumentacije za pospeševalnike podjetje opravlja tudi svetovalno dejavnost, kar

pomeni, da ob pojavu določenega problema na določenem pospeševalniku, aktivira zaposlene strokovnjake, ki s svojim znanjem in izkušnjami prispevajo k oblikovanju idej za razrešitev tega problema.

Ustanovitelj podjetja je R. U., ki je z dejavnostjo začel skupaj z bratrancem A. U. sredi 90ih let, kar doma, v Solkanu. Podjetje je kasneje dobilo prostore na Politehniku, v novogoriškem tehnološkem parku, ko je zaposlilo tudi nove sodelavce. Danes je situirano v lastni stavbi v Solkanu. Podjetje zaposluje približno 45 ljudi, od tega cca 10 v upravi (marketing, računovodstvo, kadrovska služba...), ostalih 35 jih dela v razvoju. Več kot polovica zaposlenih ima vsaj magisterij, od tega je približno 10 doktorjev znanosti. Hierarhija odnosov v podjetju ne obstaja oz. je v mnogih pogledih zabrisana. Kljub temu, da je VTP-2 zasebno podjetje, na nek način deluje kot raziskovalni inštitut, ki veliko da na izobraževanje svojega kadra. Dva izmed zaposlenih (eden je respondent) sta pri podjetju delala diplomski nalogi, respondent se je leta 2003 v inštitutu zaposlil kot mladi raziskovalec na področju gospodarstva. Vmes je bil 2 leti in pol odsoten zaradi doktorskega raziskovalnega dela v pospeševalniku v Chicagu.

### **Inovativnost**

Podjetje ima svoj lasten znanstven razvoj, izdelek Libera v pospeševalniški srenji predstavlja enega izmed najboljših obstoječih produktov te vrste na svetu. Podjetje sodeluje z akademskim okoljem predvsem na neformalni ravni, saj je fakultetni sistem za raziskave enostavno predrag. S tujimi visokotehnološkimi podjetji sodelujejo predvsem v smislu izmenjave znanja na področju vodenja samega podjetja, tuji inštituti pa predstavljajo njihove stranke, zaradi česar podjetje podrobno glede samega razvoja instrumentov skriva kot poslovno skrivnost. Kar se samega razvoja tiče, podjetje sodeluje le z Iskratelom in ljubljanskim podjetjem Biond Semi Conductors, ki ga je VTP-2 delno odkupil. Pri slednjih dveh gre predvsem za 'outsourcing'. Povezovanje v smislu regionalnih razvojnih jeder tako ne obstaja. Podjetje ima še svoje podizvajalce: v Cerknici, Šempetru in Avstriji.



Kader, ki ga zaposluje podjetje je razmeroma mlad, med razvojniki prevladuje starost med 25 in 35 let. Le vodstveni kader je nekoliko starejši, med 40 in 50 let. Podjetje si prizadeva po tem, da bi imelo najboljši možen kader, ki za to področje v Sloveniji obstaja, zaposluje pa tudi tri tujce, iz Srbije (razvojniki), Anglije (tehnični direktor) in ZDA (šef financ). Razvojniki se nenehno izobražujejo, obiskujejo konference in objavljajo tudi znanstvene članke. Respondent pove, da je večina zaposlenih pri podjetju ravno zaradi zahteve po inovativnosti, ki jo narekuje sama narava dela v podjetju.

### **Komunikacija**

Komunikacija med zaposlenimi predstavlja nujo in poteka na formalni, predvsem pa neformalni ravni. Ker narava dela narekuje timsko delo strokovnjakov z različnih področij, je večšina komunikacije s posamezniki z različnih področij izredno cenjena. V podjetju izdatno komunicirajo preko skype-a, kar omogoča tudi delo na domu. Težave in nesoglasja rešujejo s pogovorom, konstruktiven prepir ni obsojan. Komunikacija z relevantnimi akterji je dvosmerna, a omejena, kar pomeni, da se od relevantnih akterjev učijo, povratno pa nudijo le informacije, ki ne ogrožajo poslovanja podjetja. Tehničnih podrobnosti svojih izdelkov torej ne razkrivajo, obenem pa objavljajo znanstvene članke, v katerih razkrijejo meritve in rezultate, ne pa tudi podrobnosti oz. znanje, od katerega podjetje živi. Podjetje ni vključeno v tehnološki park in ni inkubirano.

### **Regionalni razvoj**

Podjetje se ne povezuje z drugimi podjetji v regiji, razen s podizvajalcem iz Šempetra, niti ni vključeno v gospodarsko središče. Stiki z lokalnimi predstavniki oblasti in civilno družbo so redni. Veliko se pojavljajo v medijih, s čimer se gradi javno podobo podjetja, ugled, računa na možnost pridobivanja najboljših možnih kadrov in pa na povečevanje možnosti pri pridobivanju sredstev iz različnih skladov. Lizbonske strategije respondent ne pozna. Podjetje izdatno črpa EU sredstva, veliko sodeluje s TIA. Črpanje iz skladov za razvoj je nujno, saj omogoča nabavo naprav, brez katerih ne bi moglo razvijati svojih produktov.

## **INT-6/GR (VTP-2)**

### **Organizacija**

Podjetje VTP-2 združuje interdisciplinarni tim elektrotehnikov, fizikov, informatikov in ekonomistov. Glavni produkt od katerega podjetje živi, je sistem za merjenje pozicije žarka Libera. Pospeševalniki predstavljajo glavne stranke podjetja. Sedež podjetja je v Solkanu, preprosto zaradi tega, ker je od tod doma njegov ustanovitelj in direktor R.U.. Podjetje ni vključeno niti v tehnološki park niti ni inkubirano in ni odvisno od slovenskih partnerjev. Podjetje ima približno 45 zaposlenih, od tega jih ima vsaj polovica magistrsko izobrazbo. Podjetje je organizacijsko razdeljeno na upravo in razvojni kader, med katerim ni strogo določene hierarhije. Osnovo za avtoriteto v razvoju predstavljajo predvsem znanje, izkušnje in pa prodornost posameznika. V podjetju kot glavni vrednoti v ospredje postavljajo inovativnost in nenehno izobraževanje. Glede na produkt, ki ga razvijajo in skupnost pospeševalnikov, v katero so vključeni, se počutijo predvsem kot del globalnega prostora. Z okoljsko problematiko se ne ukvarjajo.

### **Inovativnost**

Podjetje ima lasten znanstveni razvoj, ukvarja se z razvojem in testiranjem instrumentacije za pospeševalnike mikrodlecev. Sodeluje s profesorjem M. V. s fakultete za Elektrotehniko, s tujimi inštituti, ki se ukvarjajo z razvojem tehnologije za pospeševalnike, predvsem pa s pospeševalniki samimi. Italijanski pospeševalnik na Bazovici predstavlja edino realno okolje v bližini, kjer lahko podjetje preizkuša svoje izdelke. Kar se razvoja tiče, podjetje sodeluje še z Inštitutom Jožef Štefan v Ljubljani in pa s podjetjem Biond SEMI, ravno tako v Ljubljani. Pri razvijanju nekaterih novih produktov se povezuje z različnimi specialisti po svetu, kar služi tudi kot referenca pri trženju samega produkta. Iz tega sledi, da razen povezovanja z zgoraj omenjenima inštitutom in podjetjem v Ljubljani, ni povezovanja v smislu regionalnih razvojnih jeder.

Samo delovno okolje je v inovativnem smislu zelo spodbudno, saj na zaposlene deluje tako, da stalno težijo k pridobivanju novih znanj in h kreativnosti pri razreševanju raziskovalno-razvojnih vprašanj. V svoje delovanje podjetje občasno vključuje tudi

študente, ki pri njih delajo diplome, in pa podiplomske študente, ki se pri njih zaposlijo kot mladi raziskovalci na področju gospodarstva. Z vključenostjo v podjetje že v času študija, podjetje vzgaja kader, ki je po končanem šolanju nemudoma uporaben za delo v razvojnih procesih podjetja.

### **Komunikacija**

Komunikacija med razvojniki poteka predvsem na neformalni ravni, nesoglasja se rešujejo sproti, s pogovorom, ključno vlogo pri tem pa imajo vodilni na posameznih projektih. Vodstvena funkcija je pomembna predvsem zaradi tega, ker se en problem ponavadi da rešiti na več različnih načinov, zaradi česar je potreben nekdo, ki odloča o tem, kako se bo k problemu pristopilo. Do težav v komunikaciji prihaja le, kadar pride do komunikacijskega šuma med različnimi vpletenimi strokami. V takšnih situacijah je zelo pomembno, da so vodilni na projektu dobro seznanjeni s problematiko preostalih vpletenih strok, saj se na tak način lahko izognejo komunikacijskim šumom, poleg tega pa nastopijo kot mediatorji med strokami. Komunikacija z relevantnimi akterji je dvosmerna le v fazi, ko gre za proces izobraževanja, povezanega z razvojem novega produkta in so razvojniki odvisni od že obstoječega znanja. Kasneje so sami tisti, ki o svojem produktu vedo največ in znanje o uporabi slednjega posredujejo naprej uporabnikom.

### **Regionalni razvoj**

Podjetje se ne povezuje z drugimi podjetji v regiji, niti ni vključeno v gospodarsko središče. Stiki z lokalnimi predstavniki oblasti in civilno družbo so redni. Veliko se pojavljajo v medijih, s čimer se gradi javno podobo podjetja, ugled, računa na možnost pridobivanja najboljših možnih kadrov in pa na povečevanje možnosti pri pridobivanju sredstev iz različnih skladov. Lizbonske strategije se v podjetju ne omenja, v vsakem primeru pa dejavnost podjetja temelji na znanju. Podjetje ima izkušnje s črpanjem sredstev na razpisih agencij (tudi EU), veliko sodeluje s TIA. Črpanje iz skladov za razvoj je nujno, saj omogoča nabavo naprav, brez katerih ne bi mogli razvijati svojih produktov.

### **INT-7/GR (VTP-3)**

Podjetje se ukvarja z dejavnostjo računalniškega inženiringa, konkretnije z razvojem tehniških aplikacij, imajo pa tudi spremljajoče dejavnosti v smislu oblikovanja raznih spletnih rešitev, podporni oddelek, gostovanje na strežnikih, itn. Podjetje deluje od leta 1992 in je med drugim bilo prvi ponudnik interneta na Primorskem (ne največji in ne najmočnejši, a prvi). Vzporedno so se ukvarjali z razvojem sistemov za različne odjemalce. Po letu 2004 so začeli razvijati povsem samostojne kompleksne sisteme (Project management in druge aplikacije). V tem času je tudi prišlo do bistvenega dviga nivoja izobrazbene strukture zaposlenih ter vzpostavitve mreže partnerstev v Evropi. V vodstvu podjetja poleg lastnika delujeta dva direktorja (izvršni, tehnični) kar je tudi edina vertikalna organizacija. Ostali oddelki (razvojni, raziskovalni, podporni...) so organizirani projektno (delujejo v skladu z aplikacijo FORPIEM – (lastnim) sistemom za podporo projektnega vodenja. Respondent poudarja pomen dobre organiziranosti, saj je podjetje lahko naenkrat vključeno tudi v veliko število projektov. Ključne odločitve sprejema vodstvo. Delo je zasnovano izrazito timsko in temelji na skupnih vrednotah (pomembno že pri zaposlovanju). Podjetje nudi delo tudi mladim raziskovalcem. Je ekološko naravnano in bo del svoje proizvodnje napajalo preko sončne elektrarne. Podjetje deluje spletno in jim neposredna bližina inštitutov ne pomeni veliko. Se pa zavedajo pomembnosti visokošolskih in raziskovalnih centrov, poznajo obstoječe kapacitete in z njimi sodelujejo (npr. partnerska pogodba z Univerzo v Ljubljani). Kot najbolj kreativne akterje v Goriški regiji omenjajo podjetja Instrumentation technologies, Soap, Iskra, Hidria, Pipistrel – predvsem gre tu za večja podjetja, saj kot pravi respondent, je med malimi podjetji že nekaj inovatorjev »umrlo od lakote«. Respondent ocenjuje, da mladi ki prosijo za delo v podjetju večinoma niso dovolj kvalificirani. Izkušnje in znanje pridobijo v okviru prakse od mentorjev oz. zaposlenih v podjetju. Načeloma lahko potem zelo hitro postanejo dobri in celo prekosijo svoje mentorje. Na podporne inštitucije respondent gleda kot na »jame brez dna«, tj. so same sebi namen in trošijo proračunski denar. Meni, da bi morala država biti bolj odgovorna do svojega finančnega vložka oz. se obnašati gospodarno. Podjetje sicer največ sodeluje z inštitutom v Kopru. Respondent komunikacijo v podjetju ocenjuje kot dobro, uvedli so tudi 3x letno evalvacijo

zaposlenih, ki vključuje tudi pogovor o zadovoljstvu z delom. Pretok znanja je v podjetju načrtovan in vezan na projekte. Vsi pa se med seboj poznajo, kar je lahko ovira v sodelovanju (»mi se pogosteje bolje ujamemo s kakšno firmo iz Maribora...«). Koncentracija kreativnih kadrov v regiji je po mnenju respondenta možna, je pa to v veliki meri odvisno od vizije, ki pa trenutno ni najboljša (igralništvo, zabavišče). Respondent meni, da ima regija potencial tudi za druge panoge.

### **INT-8/GR (RAZVOJNI PROJEKT )**

Respondentka – kot vodja projektne skupine – predstavlja po njenem mnenju ključni RP regije. Izrecno poudarja, da gre za projektno delo, ki predpostavlja sodelovanje predstavnikov občin, gospodarstva, podpornih institucij in visokošolskih inštitucij. Projekt pokriva ključne razvojne smeri te regije in je zato tudi ključni razvojni projekt. Projekte v regiji pripravljajo v sodelovanju z vsemi naštetimi akterji, možnosti sofinanciranja pa iščejo tudi na državnem nivoju v okviru posameznih operativnih programov. Meni, da težav v komunikaciji ni in da je ta dobra. Večji pomen pripisuje neformalni komunikaciji. Komunikacija je ciljno usmerjena in poteka v več fazah. RP ima več podprojektov, med drugim tudi razvoj tehnoloških jeder, visokošolske izobraževalne infrastrukture ter poslovnih con. V prvi fazi projekta se povezujejo ključne gospodarske družbe te regije, avtomobilska in gradbena industrija. Respondentka meni, da mladi v tej regiji nimajo dovolj možnosti za zaposlitev. Vpliv podpornih inštitucij za nastajanje novih podjetij ocenjuje kot majhen in meni, da se v zadnjih štirih letih vloga podpornih institucij zmanjšuje (ker se morajo same znajti na trgu oz. skrbeti za svoje preživetje). Glede problemov pri sodelovanju, ki se nanašajo na razlike v metodoloških pristopih meni, da je pomemben jasn in konkreten interes podjetij. To pomeni, da lažje najdejo skupni imenovalec za sodelovanje (tj. jasna definiranost projekta). Povezanost podjetij (s katerimi sama sodeluje) v regiji ocenjuje kot dobro in stalno, kar je mogoče ugotoviti tudi na podlagi rezultatov javnih razpisov ter na spletnih straneh podjetij. Sodelovanje s predstavniki lokalne oblasti ocenjuje kot zelo dobro, stikov s civilno družbo na tem projektu nimajo. V RP je vključenih več kot deset velikih podjetij, ki jih

respondentka opredeli kot ključne dejavnike razvoja zaradi teže investicij (več milijonov Evrov). Možnosti regije za inovativni preboj ocenjuje zelo pozitivno, kar po njenem mnenju dokazujejo tudi pridobljena sredstva na javnem razpisu s področja gospodarskih središč (edini v Sloveniji pridobili 10 mio Evrov). Ocenjuje tudi, da v regiji obstaja volja za inovativni preboj, ključno pa je, »da so projekti konkretno pripravljene, ker brez tega ni inovacijskega preboja in denarja«. Ovire vidi le v tem, da stopnja pripravljenosti projektov še ni zadostna, povezovanje je ovira do določene mere, ovira so (še vedno) tudi sredstva. Koncentracija kadrov v regiji je možna, ampak le ob konkretnih vsebinah. Črpanje sredstev iz evropskih skladov ocenjuje kot zelo uspešno. Meni tudi, da je RP prispeval k povezovanju občin v regiji – to pa je osnova za razvoj regije.

## **FOKUSNA SKUPINA/GR**

Sodelujoči v Fokusni skupini podajo svoje poglede glede možnost vzpostavitve regij oziroma pokrajin v Sloveniji. Mnenja so ambivalentna, po eni strani pokrajine oziroma regije respondenti povezujejo z večjimi možnostmi črpanja evropskih sredstev kar je pozitivno – navede se celo primer (italijanskega) predloga za uvedbo skupne mini-evropske regije, ki bi imela poseben status znotraj Evropske unije – po drugi strani pa se izpostavijo pomisleki zaradi (verjetne) posledične dodatne birokratizacije. Po mnenju respondentov bi bile regije smiselne, če bi posegle v aktualno (in dosedanjo) politiko lokalnih oblasti (lokalizem in neustrezno »neambiciozno« financiranje). Z razvojnega vidika se kot pomemben dejavnik pri nastajanju regij omenja tudi pomen prevladujoče panoge (razvojna usmeritev/fokus) v nekem okolju, glede česar bi moral biti sprejet določen (politični) konsenz (pri čemer naj se upošteva lokalne specifikke oziroma zasleduje svetovne trende). V Goriški regiji se podjetniški konzorcij srečuje z določenimi ovirami, ki izhajajo iz, na eni strani povečevanja (političnega) razvojnega pomena podjetja Hit d.d., ter lokalnimi skupnostmi (občinami), ki blokirajo razvojno dejavnost tudi že na najbolj banalnih nivojih (npr. nakup zemljišč, financiranje projektov, drobljenje denarja). Človeški kapital v regiji respondenti ocenjujejo kot pomanjkljiv, posebej v primerjavi s situacijo izpred 20 let, ko je bila Nova Gorica magnet za inženirje

(Meblo, Vozila). Prevladuje mnenje, da izobraževalne institucije v Novi Gorici po kvaliteti niso primerljive s tistimi v Ljubljani ali Mariboru in tako ne generirajo ustreznih kadrov (posebej se to nanaša na Politehniko). Velik problem v regiji predstavlja odliv kadrov v Ljubljano ter dejstvo, da se uspešni študenti ne vračajo nazaj v regijo. Tako kadri predstavljajo omejitveni faktor v razvojnem procesu te regije. Kljub vsemu v regiji deluje nekaj najuspešnejših slovenskih VTP (npr. I-tech). Respondenti menijo, da gre to bolj na rovaš izredno uspešnih posameznikov, kakor pa za zasluge regionalnega inovacijskega sistema. Celo nasprotno, direktor podjetja in idejni vodja tehnološkega parka, se je od dejavnosti podpornih institucij povsem distanciral (po mnenju respondentov zaradi politiziranja in lokalne miselnosti). Poleg problematike kadrov, v regiji obstaja (zaradi nesodelovanja) tudi problem »podvajanja znanja« - gre za to, da se podjetja niso zmožna dogovoriti za medsebojno specializacijo del, saj med podjetniki ni neke pozitivne tekmovalnosti ampak hoče vsak sam delati vse. Ni sinergije, lokalna politika pa k temu še dodatno prispeva s tem, da ne zmore konsenza o tem, kaj je vredno podpreti oziroma še naprej vse stavi na Hit. Tudi v Goriški regiji se zavedajo problema prevelikega števila podpornih institucij, ki si predstavljajo konkurenco in so se prisiljene ukvarjati z lastnim preživetjem. Tukaj pogrešajo tudi neko generalno strategijo, da bi prišlo do bolj usklajenega delovanja. Razvojne tendence v prihodnosti so v veliki meri odvisne od spremembe obstoječega načina financiranja, od spremembe politike podpiranja t.i. »paradnih konjev«, ter jasne opredelitve razvojnih smernic, kar je spričo majhnosti Slovenije še toliko bolj pomembno. Med respondenti FS v Novi Gorici ni optimizma glede inovativnega preboja regije.