

management

LETNIK 17 (2022) ŠTEVILKA 1

ISSN 1854-4231



management

LETNIK 17 (2022) ŠTEVILKA 1 ISSN 1854-4231

- 3 Management projektov na področju športnih prireditev
Jasna Golubič in Dušan Gošnik
- 11 Analiza uspešnosti programov za spodbujanje podjetništva v občini Kočevje
Vladimir Komljenović
- 17 Students Beware!
Igor Rižnar
- 21 Organizacija in delovanje visokošolske knjižnice med pandemijo covid-19:
primer knjižnice UP FM in UP PEF
Tanja Gregorič
- 27 Centralnobančne digitalne valute in Primer Kitajske
Barbara Švagan, Tinkara Godec in Helena Bezec
- 33 Novo vodstvo – novi začetki
Maja Koblar
- 37 Povabilo k oddaji člankov s področja mednarodnih ekonomskih odnosov
Primož Šterbenc

Spoštovane bralke in bralci,

Z veseljem vas obveščamo, da je pred vami prva letošnja številka strokovne revije *Management*, ki se v prvem prispevku osredotoča na obravnavo značilnosti projektov v športu in pomenu managementa projektov, nadaljuje s prispevkom z analizo uspešnosti programov za spodbujanje podjetništva, v tretjem prispevku avtor obravnava vsebine kognitivnih pristranskosti in njihov pomen za učitelje, študente ter snovalce izobraževalne politike, nadalje avtorica predstavi organiziranost in delovanje visokošolske knjižnice med pandemijo covid-19, v petem prispevku pa avtorice obravnavajo koncept in ozadje centralnobančnih digitalnih valut s posebnim poudarkom na primeru Kitajske.

V drugem delu revije vas vabimo k pregledu dogodkov in aktivnosti na številnih področjih, ki so bile zasnovane in zaznamovane z novim, svežim vetrom, ki ga je prinesla menjava vodstva; tu so tudi napovedi in seznanitve z dogodki Fakultete za management. Sledi posebno povabilo področnega urednika k oddaji člankov s področja mednarodnih ekonomskih odnosov. Vljudno vabljeni k sodelovanju!

Vsem, ki ste pomagali sooblikovati številko, se prav lepo zahvaljujemo in vas v imenu uredniškega odbora vabimo, da se vključite kot bralci, snovalci idej, avtorji bodočih prispevkov in razširite glas o naši strokovni reviji.

Klemen Kavčič, glavni in odgovorni urednik

Management | Glavni in odgovorni urednik Klemen Kavčič | Uredniki Daniel Bratina, Tina Bratkovič Kregar, Dušan Gošnik, Mateja Jerman, Suzana Laporšek, Igor Rižnar, Primož Šterbenc in Elizabeta Zirnstein | Lektoriranje Davorin Dukič in Susan Cook | Oblikovanje in tehnična ureditev Alen Ježovnik | Ilustracija na naslovnici Patricija Rantaša | Uredništvo Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Izolska vrata 2, 6000 Koper | management@fm-kp.si | www.mng.fm-kp.si



https://doi.org/10.26493/1854-4231.17_1

Jasna Golubič
golubic.jasna@gmail.com

Dušan Gošnik
Univerza na Primorskem,
Fakulteta za Management
dusan.gosnik@fm-kp.si

Management projektov na področju športnih prireditev

Organiziranje velikih mednarodnih športnih tekmovanj zahteva usklajevanje velikega števila aktivnosti, ki morajo biti natančno definirane in vodene. To lahko dosežemo s projektnim pristopom in managementom projektov. V članku obravnavamo značilnosti projektov v športu ter rezultate analize izvedbe projekta velikega mednarodnega športnega tekmovanja v taekwondoju Slovenia Open 2019. S pomočjo intervjujev izbranih ključnih udeležencev v organizaciji in izvedbi projekta smo rezultate prikazali v obliki komentarjev ter povzeli v predloge v smeri izboljšanja organiziranja in izvedbe podobnih športnih prireditev v prihodnje. Vsebina članka je del širše raziskave na tem področju (Golubič 2021).

Ključne besede: projekt, management, proces, prireditev, šport, Slovenia Open 2019

Project Management in the Field of Sports Events

Organizing major international sports competitions requires the coordination of a large number of activities that need to be precisely defined and managed. This can be achieved by project management approach. The article discusses the characteristics of projects in sports and the results of the analysis of a project of an international sports competition Taekwondo Slovenia Open 2019. With the use of interviews of selected key participants in the organization and implementation of the selected project, we presented the results and proposals to improve the organization and implementation of similar sporting events in the future. The content of this article is part of a broader research in this field (Golubič 2021).

Keywords: project, management, process, event, sport, Slovenia Open 2019



<https://doi.org/10.26493/1854-4231.17.3-9>

Šport in ekonomski vpliv velikih športnih prireditev na družbo

Šport je postal eden od ključnih dejavnikov v posameznikovem življenju. Ljudje se zanj odločajo iz različnih razlogov, vsem pa je skupen interes po gibanju. Ritem življenja danes veliko ljudi podvrže stresu, ki pa ga večina odpravlja prav s športnimi aktivnostmi. Udeleženci v športu so aktivni in pasivni, oboji pa so ključni, saj športnih prireditev ne bi bilo, če ne bi bili na istem mestu zbrani oboji. Športne prireditve ali dogodki so odlična priložnost za druženje prijateljev, spoznavanje novih ljudi in aktivno preživljanje prostega časa. Dandanes si težko predstavljamo preživeti teden ali mesec brez tekmovanja v različnih športnih disciplinah, ki zaznamujejo svet. Leto 2020 si bomo v športu zapomnili kot leto, ko so bile olimpijske igre prvič v zgodovini prestavljene, in sicer

zaradi pandemije covid-19. Življenje se sicer počasi vrača v ustaljene tirnice, a nelagodni občutek in strah pred ponovnim izbruhom bolezni bosta verjetno še nekaj časa prisotna. (Golubič 2021)

Rast in profesionalizacija športa sta povzročili spremembe v upravljanju športnih prireditev ter organizacij športnih dogodkov na vseh ravneh športa. Države z gospodarstvi v vzponu, kot je Brazilija, gostitelj svetovnega prvenstva v nogometu leta 2014 in olimpijskih iger 2016, ter napredna gospodarska središča, kot sta Rusija (gostiteljica olimpijskih iger 2018) in Japonska (gostiteljica olimpijskih iger 2021), šport vedno bolj vidijo kot sredstvo za naložbe v infrastrukturo, za spodbujanje odpiranja svoje države v svet ter tozadevno pospešitev trgovine, turizma in naložb ter za spodbujanje nacionalnega ponosa med svojimi državljani (Hoye idr. 2018). Organizacija

velikih mednarodnih športnih tekmovanj nam lahko prinese ekonomske in neekonomske koristi. Šport z različnimi programi v turizmu ne obogati le turistične ponudbe, ampak je generator dodatnih ekonomskih učinkov. Med najpogostejše neekonomske koristi štejemo predvsem družbeno-socialne, promocijske, športne, kulturne in infrastrukturne koristi, ki nastanejo zaradi projekta, ki pa jih je težje izmeriti.

Organiziranje športne prireditve kot projekta zajema veliko med seboj povezanih aktivnosti, ki morajo biti natančno definirane in jim je treba čim bolj slediti. Velika športna tekmovanja lahko pomenijo pomembno razvojno priložnost za športne organizacije, lokalna okolja in državo, v kateri so organizirana (Kolar in Zaletel 2013; Kolar in Jurak 2014). Qingqing Wang (2017) navaja primer Kitajske, ki je bila izbrana za organizacijo poletnih olimpijskih iger v Pekingu leta 2008, in analizira, kako je to vplivalo na nadaljnji razvoj države, ki jo je nato vse več različnih mednarodnih športov začelo izbirati kot destinacijo za organizacijo velikih športnih prireditev. Qingqing Wang (2017) poudarja pomen informacijskega sistema za organizacijo in upravljanje športnih dogodkov, celostne uporabe sodobnih informacijskih omrežij ter sodobne digitalne tehnologije z racionalizacijo notranjega in zunanjega upravljanja organizacij ter storitev za učinkovito in uspešno izvedbo obsežnih športnih dogodkov.

Projekti in management projektov v športu

Management projektov je osnova za izvajanje projekta. Temelji na znanju in izkušnjah managerjev (vodij projektov, managerjev projektov, direktorjev projektov) in projektnega tima. Za razumevanje managementa projektov je treba razumeti, kaj je projekt. Kot projekt lahko razumemo katero koli dejavnost ali nalogo, ki zajema (Kerzner 2009).

- specifičen cilj s poudarkom na ustvarjanju poslovne vrednosti,
- definiran začetni in končni datum,
- omejitve financiranja,
- uporabo človeških in nečloveških virov (npr. denar, oprema, ljudje),
- multifunkcionalnost.

Kot eno od tipičnih značilnosti projekta navajamo, da ima »začetek in konec«, lahko bi tudi trdili, da ima tri začetke (Stare 2011, 21; 2019): (1) ko pristojni v organizaciji odločijo, da projekt začnemo snovati, (2) na podlagi ustrezne zasnove

lahko preide v fazo priprave, (3) na podlagi ustreznega načrta lahko preide v fazo izvedbe in nato v zaključek.

Uspešen management projektov je mogoče opredeliti kot doseganje neprekinjenega toka ciljev projekta v času, ob stroških in z želeno ravno uspešnosti, obenem pa učinkovito uporabljaje dodeljenih sredstev ter doseganje rezultatov, sprejetih s strani kupca ali zainteresiranih strani. Koristi managementa projektov so (Stare 2011):

- jasna opredelitev funkcionalnih odgovornosti za zagotavljanje obračunavanja vseh dejavnosti, ne glede na pretok osebja,
- zmanjšanje potrebe po nenehnem poročanju,
- določitev časovnih omejitev za načrtovanje,
- določitev metodologije za analizo kompromisov,
- merjenje dosežkov glede na načrte,
- zgodnje prepoznavanje težav, da lahko sledijo korektivni ukrepi,
- izboljšanje ocene zmogljivosti za prihodnje načrtovanje,
- vedenje, kdaj ciljev ne bo mogoče doseči ali jih bomo preseгли.

Za uspešnost projektnega managementa je torej treba premagati ovire, ki se pojavljajo med načrtovanjem in izvajanjem (Westland 2006; Sousa, Lima in Martins 2016, 32–33).

Kerzner (2009) uspešnost projektov opredeljuje po merilih časa, kakovosti in stroškov in jih imenuje primarni dejavniki uspeha projektov. Prav tako opredeljuje sekundarne dejavnike uspeha, ki so: zadovoljstvo naročnika, poznejši posli, finančni uspeh, tehnična dovršenost, etični, varni, zdravju nenevarni ter okolju prijazni rezultati projekta (izdelki, storitve) ter zadovoljstvo zaposlenih. Heerkens (2002) kot pomemben dejavnik uspešnosti projektov poudarja koristi ustvarjenih izdelkov in storitev ter s tem koristi projekta za uporabnika. Thomsett (2002) v tem kontekstu prav tako navaja uresničitev pričakovanih naročnika, ki so bila izražena in opredeljena v zahtevah projekta ob začetku. Sem spadajo dogovorjeni načini sodelovanja med naročnikom in izvajalcem ter skrite želje in zahteve naročnika, ki jih izkušen vodja projekta pravočasno zazna in upošteva pri izvedbi projekta (Gošnik in Manzin 2018).

Rezultat projekta je lahko enkratno ali ponavljajoč in mora biti dosežen v določenem časovnem okviru. Projektne management je uporaba

znanja, spretnosti in orodij, potrebnih za doseg zahtev projekta. Po navedbah Združenja za projektni management (angl. Project Management Institute, v nadaljevanju PMI) se projekt izvaja s pomočjo uporabe naslednjih faz (Project Management Institute 2004, 5): zagona, načrtovanja, izvajanja, spremljanja in kontroliranja ter zaključevanja. Proces managementa se pojavlja v vsaki od faz.

Projekti organiziranja in izvedbe športnih prireditev

Projekti se razlikujejo po gospodarski dejavnosti, namenu, načinu izvedbe, trajanju, financiranju, kompleksnosti, lokaciji izvajanja, naročnikih itd. Po vsebini jih delimo na naložbene, raziskovalno-razvojne in organizacijske (Stare 2011).

Projekte organizacije dogodkov oziroma prireditev (tudi športnih) lahko po navedeni delitvi uvrstimo med organizacijske projekte. Po merilu obsega in pričakovanih učinkov predstavljata organizacija ter izvedba velikega športnega tekmovanja za večino slovenskih športnih organizacij velik, kompleksen in zelo pomemben športni projekt. Vodenje velikih športnih tekmovanj zahteva obvladovanje časovno omejenih in enkratnih dogodkov, za katere je odgovorna skupina ljudi – govorimo lahko o projektni skupini oziroma projektnem timu.

Management projektov pri izvedbi športnih prireditev

Pri organizaciji velike športne prireditve, ki jo obravnavamo kot projekt, je tako treba slediti vsem fazam projekta (priprava, izvedba, zaključek). V fazi priprave moramo izbrati managerja, ta pa si izbere in oblikuje ekipo, ki bo sodelovala pri pripravi dokumentacije (npr. elaborata projekta) ustrezne kandidature za pristojni organ, ki izbranemu velikemu športnemu tekmovanju poda ustrezno soglasje, in pri pripravi kandidature za mednarodno športno organizacijo, ki izbrano tekmovanje razpisuje. Vsak kandidat, ki želi v Republiki Sloveniji kandidirati za organizacijo velikega športnega tekmovanja, mora skladno z Zakonom o športu (2017) pridobiti predhodno soglasje ustreznega državnega organa. Za pridobitev soglasja mora predložiti elaborat, v katerem navede ustrezne podatke o tekmovanju in načrt financiranja tekmovanja. Uspešna kandidatura za organizacijo velikega športnega tekmovanja je pogoj za nadaljevanje procesa managementa izbranega velikega športnega tekmovanja (Golubič 2021).

Ker veliko športno tekmovanje opredeljujemo kot projekt, moramo skladno z metodologijo managementa projektov določiti, kaj in kako je treba narediti (popis aktivnosti, obseg), kdaj mora biti narejeno (čas) in koliko bo to stalo (stroški). Manager (oziroma vodja ali direktor) projekta mora skrbeti, da so vsi trije vidiki uravnoteženi. Operativni načrt velikega športnega tekmovanja je tisti segment načrtovanja, od katerega sta odvisni uspešnost in učinkovitost projekta v izvedbi.

Velike športne prireditve lahko uvrstimo med zelo kompleksne projekte, ki tako kot drugi veliki projekti zahtevajo opredelitev svojega namena pa tudi upoštevanje nekaterih načel. Elia, Alessandro in Secundo (2020) v svoji raziskavi ugotavljajo, da dejavniki, kot so zahteve deležnikov, pojav sodobnih tehnologij, globalno poslovanje in pritiski na trajnost, povečujejo kompleksnost sodobnih projektov. Vsako organiziranje ima svojo časovno omejenost in vključuje tudi določeno stopnjo tveganosti. Za organiziranje športne prireditve je po navadi zadolžena skupina ljudi (projektni tim), ki načrtuje in koordinira potrebne aktivnosti.

Thomsett (2002, 46) projekte deli na enopanožna športna tekmovanja, ki so velika športna tekmovanja po številu udeležencev ter majhni do srednje veliki projekti po trajanju in stroških, in večpanožna tekmovanja, ki so zelo veliki projekti glede na tri merila:

- število udeležencev, ki sodeluje pri organiziranju projekta,
- obdobje načrtovanja projekta in
- stroški, ki nastanejo pri organiziranju ter izvedbi.

Glede na našeta merila so velika športna tekmovanja z vidika kompleksnosti in obsega zelo obsežni organizacijski podjemi. Rozman in Stare (2008, 8) kot cilj organiziranja športnih tekmovanj navajata učinkovito izvedbo dogodka oziroma izvedbo z najnižjimi možnimi stroški, časovno natančno in z zahtevano kakovostjo.

Med glavnimi nameni športnih organizacij v Sloveniji, ki želijo organizirati športno prireditev, se najpogosteje omenja (Kolar in Zaletel 2013; Kolar in Jurak 2014):

- promocijo in povečevanje ugleda posamezne športne panoge v lokalnem ter nacionalnem prostoru,
- možnost uveljavitve naših športnikov in
- ustvarjanje dobička, ki bi izboljšal finančne ter materialne možnosti za napredek posamezne športne panoge.

Šugman (2006) trdi, da pri organizaciji kakršne koli prireditve, posebej pa športne, veljajo določena načela, ki jih mora upoštevati vsak organizator in od katerih je odvisna dobra organizacija prireditve. Ta so:

- načelo pomembnosti in namembnost ciljev (opredelitev namena in ciljev prireditve),
- načelo smotrnosti (notranja organiziranost, ki omogoča doseganje ciljev in namena),
- prostorsko načelo (obstoječi in potrebni novi objekti),
- načelo varčnosti (ustrezno razmerje med obsegom, kakovostjo in stroški),
- načelo javnosti (obveščanje splošne javnosti o prireditvi),
- načelo profesionalnega odnosa (poznavanje postopkov načrtovanja, uveljavljanja in kontrole),
- načelo časa (priprava ustreznega terminskega načrta),
- načelo jasnosti in doslednosti (sledenje načrtu) ter
- načelo odgovornosti (spoštovanje vseh vrst in ravni predpisov, povezanih s prireditvijo).

Načeloma se na vseh področjih delovanja športnih organizacij srečujemo s procesi, ki so časovno omejeni in se izvajajo z namenom ustvarjanja nečesa novega. Za vse organizacijske procese je značilno, da jih moramo načrtovati, časovno programirati, uskladiti z dejavnostjo drugih in upoštevati stalne rokovne ter stroškovne omejitve, hkrati pa dosegati visoko kakovost (Česen in Kern 2008).

Zasnova raziskave in rezultati analize izvedbe projekta izbrane športne prireditve

V tem članku obravnavamo proces organiziranja športnega dogodka – velikega mednarodnega športnega tekmovanja v taekwondoju Slovenia Open, ki je potekalo leta 2019. Po Zakonu o športu dogodek spada med tekmovanja za svetovni pokal, kar pomeni, da tekmovalci na tem tekmovanju pridobijo točke, ki se seštevajo in jim omogočajo tekmovanje na olimpijskih igrah. Gre za športno prireditev, ki spada med individualna športna tekmovanja. Te vrste športnih prireditev so velik izziv v smislu organiziranja in zahtevajo veliko znanja ter izkušenj na področju managementa projektov, ki pa jih je vsebinsko moč prilagoditi potrebam specifične športne panoge.

V študiji primera izvedbe mednarodnega športnega tekmovanja v taekwondoju Slovenia Open

2019 smo si postavili sledeča raziskovalna vprašanja (RV):

RV1 Kako v organiziranje in vodenje izbranega športnega dogodka aktivno vključeni posamezniki (vodje) interpretirajo proces priprave ter izvedbe tega projekta?

RV2 Kako management tega dogodka vidijo različni drugi deležniki, predvsem tekmovalci in obiskovalci?

RV3 Kakšen pomen deležniki (vodje, tekmovalci, obiskovalci) pripisujejo temu športnemu dogodku in kakšen je njegov prispevek za okolje?

Predlagali smo, kako bi lahko management projektov in s tem podobne športne dogodke v prihodnje še izboljšali. Za zbiranje podatkov o organizaciji in vodenju športne prireditve smo uporabili metodo globinskega intervjuja, ki se nam je zdela najprimernejša. Odločili smo se za oblikovanje polstrukturiranega intervjuja. Imeli smo dva vzorca intrevjuvancev. Prvi je bil namenski vzorec, kjer smo izbrali dve vodilni osebi, ki sta sodelovali pri organiziranju športne prireditve. Vprašalnik za ta vzorec je vseboval osem vprašanj, ki so bila osredotočena na proces priprave in izvedbe izbranega projekta (Golubič 2021). Drugi je bil priložnostni vzorec, ki je zajemal osebe, ki so izpolnjevale kriterij za udeležbo na športni prireditvi, kot so tekmovalci, trenerji, sodniki ali obiskovalci. Vprašalnik za ta vzorec je bil sestavljen iz šestih vprašanj, kjer sta nas zanimala pogled na organizacijo in vpliv prireditve z vidika drugih udeležencev (Golubič 2021).

Z metodo analize vsebine smo odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja (RV1, 2, 3) in spoznanja strnili v predloge za bodoče vodje projektov, podobnih športnim prireditvam, ki jih povzemamo v nadaljevanju (Golubič 2021).

Kako v organiziranje in vodenje izbranega športnega dogodka aktivno vključeni posamezniki (vodje) interpretirajo proces priprave ter izvedbe tega projekta?

Vsi vodje se zavedajo zahtevnosti organiziranja takšnega projekta in dejstvo, da je za takšno organizacijo potrebnih veliko ljudi, ki sodelujejo med seboj. Kljub dobro zarisnemu načrtu pa jih vseskozi priganja časovna stiska. Običajno gre za precej zrahljano strukturo v načrtovanju in izvedbi projekta. Pri samem izvajanju prireditve se uspejo držati načrtovanega, vendar ne zaradi strokovno usposobljenega kadra, ampak zaradi

večinoma osebnih življenjskih izkušenj za sprotno reševanje nepredvidenih zapletov. Kontroliranje kot proces poteka ves čas vzporedno z vsemi ostalimi zadolžitvami, ki jih opravljajo. Pri kontroli gre namreč za preverjanje pridobljenih dovoljenj, opremljanje dvorane, število prijavljenih tekmovalcev, opravljenih sprotih nalog. Zaključevanje prireditve, ki se je izkazala za uspešno, za vodilne v organizaciji v glavnem pomeni, da napišejo potrebna poročila in opravijo obračune stroškov, v stroki managementa projektov pa zaključevanje projekta pomeni mnogo več.

Kako management tega dogodka vidijo različni drugi deležniki, predvsem tekmovalci in obiskovalci?

Proces organiziranja takšne prireditve je zahtevna in kompleksna naloga. Udeleženci prireditve največje pomanjkljivosti vidijo v nezadostnem številu ljudi v projektni ekipi, kar na koncu vpliva tudi na časovno skladnost izvedbe tekmovanja. Mnogi, ki delajo na projektu, so vključeni prostovoljno in niso strokovno usposobljeni za to področje. Prav to se najbolj pozna pri izpolnjevanju zahtevnejših nalog, kjer zaradi pomanjkanja znanj in izkušenj naloge niso dobro ali pravilno opravljene. V tem delu se vidi, da gre predvsem za pomanjkanje upoštevanja naslednjih načel: kadrovskega načela (kadrovanje, delegiranje in ravnanje z ljudmi) ter načela profesionalnega odnosa (poznavanje postopkov načrtovanja, uveljavljanja in kontrole).

Kakšen pomen deležniki (vodje, tekmovalci, obiskovalci) pripisujejo temu športnemu dogodku in kakšen je njegov prispevek za okolje?

Vsi udeleženci športne prireditve, ne glede na vlogo, se strinjajo, da takšen športni dogodek pri nas zelo veliko pomeni za razvoj in večjo prepoznavnost športa. Še vedno pa ostaja veliko prostora za izboljšave. Predvsem v marketinškem smislu je treba storiti več, da se prepoznavnost tega olimpijskega športa poveča. To tudi nakazuje, da bi bil s povečanjem prepoznavnosti prispevek za okolje večji. Samo en dogodek ali ena organizacija nista dovolj za razvoj. Treba je sodelovati z več različnimi družbenimi področji: zdravstvom, vzgojo in izobraževanjem, gospodarstvom, okoljem, turizmom, kulturo, financami, prometom, kar je že zapisano tudi v Resoluciji o nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji za obdobje 2014–2023 (2014), ki pravi, da

razvoj športa ni in ne more biti odvisen le od športnih organizacij ter državnih ali lokalnih organov, ki spodbujajo šport (ReNPŠ14-23).

Predlogi za izboljšanje izvedbe podobnih športnih prireditev

Spoznanja iz širše raziskave na tem področju (Golubič 2021) smo strnili v predloge za vodje projektov podobnih športnih prireditev v bodoče, ki jih povzemamo v nadaljevanju:

Predlog 1: Izboljšanje organizacije z okrepljenim strokovnim kadrom s področja managementa projektov

Ugotovili smo, da je v proces organiziranja in izvedbe projektov športnih prireditev vključenih veliko ljudi z malo izkušnjami na področju managementa projektov, saj strokovna znanja na področju športa ne morejo nadomestiti znanj s področja managementa projektov (načrtovanja projekta, organiziranja projekta, vodenje projekta, nadziranje projekta). Potrebno je oboje – znanja in timsko delo. S tem bi dosegli učinkovitejše načrtovanje in izvedbo projekta (stroški, čas, kakovost).

Predlog 2: Povečanje prepoznavnosti športa skozi medije

Promocija športa je ključnega pomena za njegovo širšo prepoznavnost in s tem tudi za povečanje zainteresiranih posameznikov za vključitev v šport. Kljub temu da je taekwondo olimpijski šport, ga v Sloveniji še vedno pozna premalo ljudi in ga prepogosto zamenjujejo za druge borilne veščine. Pred izvedbo športnih dogodkov organizatorjem predlagamo, naj več poudarka namenijo neposrednemu oglaševanju z demonstracijami. Demonstracije bi bilo treba organizirati na različnih osnovnih in srednjih šolah ter s tem tudi povabiti ljudi k obisku prireditve, kjer bi lahko videli, kako izgleda šport na najvišji ravni, tekmovanju. S tem bi povečali možnost številčnejšega vpisa novih članov, kar bi posledično vodilo v večjo prepoznavnost samega športa ter npr. povečanje članstva v klubih (Golubič 2021).

Predlog 3: Izboljšanje managementskih procesov pri organiziranju mednarodne športne prireditve

Pri procesu načrtovanja prireditve bi morali organizatorji natančneje določiti terminski načrt, ki bi upošteval časovno razporeditev nalog in aktivnosti. Z natančnejšim časovnim razporedom bi

zmanjšali tveganja. Vsaka vključena oseba v projektni ekipi bi tako vnaprej dobila točno določen terminski načrt. V prihodnje bi tako predlagali, da se natančno in jasno opredeli vse naloge ter odgovornosti v sklopu priprave projekta (npr. v elaboratu projekta, preden se projekt začne izvajati, ki vključuje časovni plan, stroškovni plan, plan obvladovanja tveganj na projektu, RAC-matriko – pristojnosti in odgovornosti ipd.). Za vsako aktivno vključeno osebo se mora pripraviti natančno določen seznam aktivnosti in nalog, ki jih mora izvesti. Vse v projektno ekipo vključene osebe (člani tima) bi bilo smiselno razdeliti v manjše skupine (npr. podprojekte oziroma manjše delovne enote projekta), vsaka skupina bi imela vodjo (npr. vodjo podprojekta), odgovornega za vse aktivnosti, ki jih izvajajo člani njegove skupine. Kot je bilo razvidno iz našega primera prireditve, so vključeni v organizacijo sicer vedeli, katere naloge morajo opraviti, vendar se ni natančno vedelo, kaj se zgodi, če naloga ni dobro opravljena oziroma kdo je odgovoren, če je prišlo do težav pri nalogi. Ob upoštevanju predloga za natančnejšo razdelitev aktivnosti in nalog ter odgovornosti bi lahko izvedba in organizacija prireditve potekali veliko hitreje, brez večjih zapletov in s hitrejšim reševanjem nastalih organizacijskih težav (Golubič 2021).

Zaključek

Projekti so po naravi tvegani in zahtevajo sodelovanje ljudi (članov tima) z različnih področij. Organiziranje športne prireditve je zelo kompleksen projekt, ki za izvedbo potrebuje ustrezno usposobljen projektni tim. Za uspešno izvedbo športne prireditve je potrebnih veliko znanja, izkušenj in različnih virov. Pojavljajo se različni interesi vključenih organizacij, posameznikov, različni viri financiranja ter različna razmerja med udeleženci, nihanje števila vključenih v projekt izvedbe športne prireditve, in zato pri izvedbi potrebujemo znanja s področja managementa projektov. Potrebna so posebna znanja s področja managementa projektov in hkrati izkušnje s področja športa ter športnih prireditev. Takšna znanja pridobimo le z aktivno vključenostjo v šport in projekte ter izvedbe športnih prireditev, kar omogočajo športne organizacije.

Za organiziranje športnih prireditev je potreben ustrezno usposobljen projektni tim. Ta mora biti dovolj prilagodljiv za nenadne spremembe in uspešno usmerjanje procesa športne prireditve v pravo smer. Športna prireditve je kot projektčasna organizacija, saj vsa pravila projektnega

managementa uporabljamo samo za čas organiziranja in izvajanja športne prireditve. V organiziranje športne prireditve je lahko vključenih več športnih organizacij na lokalni ali nacionalni ravni kot tudi na mednarodni ravni. Vsaka športna prireditve mora s svojo organizacijo zadovoljiti standarde t. i. nadrejene športne organizacije. To je lahko panožna športna zveza ali mednarodna zveza. Ko se športna organizacija odloči organizirati športno prireditve, mora najprej dobiti vsa potrebna dovoljenja in soglasja s strani lokalnih skupnosti kot tudi države. S pridobitvijo vse potrebne dokumentacije lahko organizacija zagotovi vse pogoje za uspešno izvedbo, vendar to še ne pomeni zagotovo uspešne izvedbe prireditve, saj ne moremo zanemariti zunanjih dejavnikov in okoliščin, ki vplivajo na izvedbo.

Strokovna znanja vodje projekta in članov projektnega tima s področja športa ter športnih prireditev in hkrati strokovna znanja s področja managementa projektov povečajo možnosti za učinkovito ter uspešno izvedbo projekta športne prireditve in s tem večje zadovoljstvo različnih udeležencev takšnih prireditev.

Literatura

- Česen, A., in T. Kern. 2008. *Vodnik po znanju projektnega vodenja*. 3. izd. Kranj: Moderna organizacija.
- Elia, G., M. Alessandro in G. Secundo. 2020. »Project Management Canvas: A Systems Thinking Framework to Address Project Complexity.« *International Journal of Managing Projects in Business* 14 (4): 809–835.
- Golubič, J. 2021. »Managementski procesi projekta na primeru izbrane športne prireditve.« Magistrska naloga, Univerza na Primorskem.
- Gošnik, D., in M. Manzin. 2018. »Analysis of the Selected Aspects of Decision-Making and Project Success in Small and Medium Size Companies in Slovenia.« *Projektna mreža Slovenije* 4 (1). http://zpm.si/projektna-mreza-slovenije/wp-content/uploads/2018/04/Gosnik_Manzin_IV_1_2018_paper-1-SI.pdf.
- Heerkens, G. R. 2002. *Project Management*. New York: McGraw Hill.
- Hoye, R., A. C. T. Smith, M. Nicholson in B. Stewart. 2018. *Sport Management: Principles and Applications*. New York: Routledge.
- Kerzner, H. 2009. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 10. izd. Hoboken, NJ: Wiley.
- Kolar, E., in G. Jurak. 2014. *Strateški management športnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave, Univerzitetna založba Annales.
- Kolar, E., in Z. Zaletel. 2013. *Management športnih prireditev*. Ljubljana: Agencija Poti.

- Project Management Institute. 2004. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Resolucija o nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji za obdobje 2014–2023 (ReNPŠ14-23). 2014. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 26. <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2014-01-1071>.
- Rozman, R., in A. Stare. 2008. *Projektne management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Sousa, M. J., F. Lima in J. R. Martins. 2016. Models for Project Management in 2016 Olympic Games. *International Journal of Economics and Statistics* 4 (1): 32–38.
- Stare, A. 2011. *Projektne management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.
- Stare, A. 2019. *Project Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Šugman, R. 2006. *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport
- Thomsett, R. 2002. *Radical Project Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Wang, Q. 2017. »Design and Implementation of the Intelligent Management System of Large Scale Sports Events.« V *Proceedings of the 2016 2nd International Conference on Education, Social Science, Management and Sports (ICESMS 2016)*, 78–81. Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Atlantic Press.
- Westland, J. 2006. *The Project Management Life Cycle*. London: Kogan Page.
- Zakon o športu (ZŠpo-1). 2017. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 29. <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2017-01-1523>.

Analiza uspešnosti programov za spodbujanje podjetništva v občini Kočevje

Skozi delo svetovalca podjetnikom sem bil nekaj let tesno vpet v izvajanje programa Pokolpje in s tem deležen odzivov ter izkušenj koristnikov nepovratnih sredstev. Po drugi strani pa sem bil redno prisoten na usklajevalnih sestankih območnega razvojnega partnerstva, ki je bilo vezni člen med občinami, razvojnimi agencijami in MGRT kot nosilec razpisa. Vse te izkušnje in vtisi so me spodbudili k raziskavi dejanske uspešnosti programa Pokolpje, še bolj pa me je zanimalo mnenje podjetij kot uporabnikov in s tem prejemnikov nepovratnih sredstev. Namen raziskave je bil preveriti uspešnost programa Pokolpje, ki je bil sprejet z namenom spodbujanja razvoja konkurenčnosti in zmanjševanja stopnje brezposelnosti v občinah, ki jih obsega omenjeno območje. Z analizo podatkov, pridobljenih z anketo, sem dokazal, da je bil program sicer koristen za malo gospodarstvo v občini Kočevje, ta učinek pa bi bil z nekoliko večjim posluhom za specifične lokalne razmere in z manjšimi birokratskimi ovirami za prijavitelje vseeno lahko večji.

Ključne besede: spodbujanje podjetništva, programi, projekti

Analysis of the Success of Programs to Promote Entrepreneurship in the Municipality of Kočevje

Through the work of a consultant to entrepreneurs, I was closely involved in the implementation of the Pokolpje program for several years, and thus received responses and experience from grant beneficiaries. On the other hand, I was regularly present at the coordination meetings of the Regional Development Partnership, which was the liaison between the municipalities, development agencies and MGRT, as the holder of the tender. All these experiences and impressions prompted me to research the actual success of the Pokolpje program, and I was even more interested in the opinion of companies as users and thus recipients of grants. The purpose of the research was to check the success of the Pokolpje program, which was adopted in order to promote the development of competitiveness and reduce unemployment in the municipalities within the area. By analyzing the data obtained from the survey, it was proved that the program was useful for the economy in the municipality of Kočevje, but this effect could be much greater with a little more attention to local conditions and fewer bureaucratic obstacles for applicants.

Keywords: promotion of entrepreneurship, programs, projects



<https://doi.org/10.26493/1854-4231.17.11-16>

Na področju občine Kočevje je bilo že v 80. letih prejšnjega stoletja moč čutiti močan upad gospodarskih dejavnosti, ki pa se je z osamosvojitvijo Slovenije še stopnjeval in s postopnim zapiranjem večjih lokalnih podjetij pripeljal do izjemno visoke stopnje brezposelnosti. Izguba nekdanjih trgov in neustrezno upravljanje manage-

menta sta povzročila postopno selitev velikega števila kadrov v Ljubljano in v ostala, relativno manj oddaljena mesta. Poleg tega se je bila velika večina zaposlenih v kovinskopredelovalni in tekstilni industriji prisiljena prekvalificirati ter se s tem prilagoditi obstoječim potrebam na trgu dela. Tako stanje je z manjšim, skoraj neopaznim

napredkom v gospodarstvu trajalo dobrih 20 let in ves ta čas smo beležili vedno nova zapiranja nekoč uspešnih ter uveljavljenih podjetij. Kljub naporom celotne lokalne skupnosti je področje gospodarsko močno stagniralo, stopnja brezposelnosti pa je bila med najvišjimi v državi. Zaradi navedenega je bilo sprejetje programa Pokolpje na Vladi Republike Slovenije izjemno težko pričakovana in dobrodošla pomoč s strani države, ki naj bi pomenila pomembno spodbudo pri zagonu lokalnega gospodarstva in pri obratu negativnih gospodarskih kazalnikov navzgor. Razpis je bil namenjen spodbujanju podjetniške aktivnosti in predvsem zmanjšanju nezaposlenosti v občinah, ki beležijo 17-odstotno ali višjo nezaposlenost. V izvajanje programa Pokolpje sem bil vključen kmalu po njegovem začetku, tako kot svetovalec prijaviteljem kot tudi član organov, ki so bili ustanovljeni za namen tesnega sodelovanja z Ministrstvom za gospodarski razvoj in tehnologijo (v nadaljevanju MGRT) kot nosilec razpisa. V nekaj letih delovanja na tem programu in dela s podjetniki sem dobil veliko različnih informacij ter odzivov na samo izvajanje programa, njegovo smiselnost in njegove učinke. S programom so se sicer pričele postopno krepiti podjetniška iniciativa in naložbe, a po mnenju mnogih se program ni izvajal skladno z začetimi zavezami in je z vsakokratnimi spremembami postal še težje dostopen za mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP), ki so na tem območju izjemno pomembni in stabilni nosilci gospodarstva. To in dejstvo, da je svoj razpis za pomoč pri razvoju podjetništva pričela izvajati tudi občina Kočevje, sta bila pglavitni spodbudi, da sem se odločil to problematiko analizirati v svoji magistrski nalogi. Namen naloge je bil predstaviti, na kakšen način država in lokalna skupnost v praksi prispevata k obstoju ter razvoju podjetništva v občini Kočevje. Cilj naloge je bil analizirati učinke programa Pokolpje na območju občine Kočevje.

Sam ocenjujem, da je k dinamičnejšemu razvoju podjetništva v občini Kočevje ključno pripomogla vzpostavitev primerne podpore okolja. Prvi korak je bil storjen z ustanovitvijo Razvojnega centra Kočevje Ribnica, v nadaljevanju pa še s Podjetniškim inkubatorjem Kočevje, kjer so mlada podjetja lahko pod ugodnimi pogoji najela poslovne prostore in dobila pomoč pri razvoju. S tema dvema institucijama so podjetniki v lokalnem okolju dobili izjemno dragoceno podporo pri ustanavljanju podjetij, izgradnji in širjenju svojih dejavnosti. Do tedaj skromno podjetniško infrastrukturo je občina nadgradila z iz-

gradnjo industrijske cone LIK, ki sta ji sledili še dve dodatni coni (LIK 2 in LIK 3), v pripravi pa je že dokumentacija za širjenje na dodatne, nove cone. Tudi finančnih spodbud in podpore so imeli podjetniki do tedaj razmeroma malo. Razvojni instituciji sta takrat vzpostavili brezplačno svetovanje pri pridobitvi povratnih in nepovratnih finančnih sredstev.

Analizo programa Pokolpje sem začel s pregledom stanja gospodarstva na področju občine Kočevje v obdobju približno desetih let. Zaznano opazen je bil precejšen padec števila gospodarskih družb v občini Kočevje med letoma 2010 in 2013, zanimivejša pa je rast le-teh med letoma 2013 in 2015, kar kaže na povečan optimizem glede izboljšanja gospodarskega stanja na lokalnem in zagotovo tudi na področju celotne države. Del rasti števila lokalnih podjetij lahko pripišemo tudi ukrepom za pomoč pri razvoju in pospeševanju gospodarstva s strani države ter lokalne skupnosti. Nekoliko stabilnejše stanje so prikazali kazalniki števila zaposlenih v gospodarskih družbah v občini Kočevje, čeprav je bila situacija, prenesena v številke, še vedno precej pereča vse do leta 2014.

Analizo sekundarnih virov sem v magistrski nalogi izvedel s podatki, pridobljenimi iz letnih poročil programa Pokolpje. Najprej sem opravil primerjavo med številom odobrenih vlog, številom dejansko podpisanih pogodb in številom ustvarjenih delovnih mest s prikazom za celotno področje ter s podatki zgolj za občino Kočevje. S tem sem želel prikazati, v kakšnih deležih so bila podjetja s področja občine Kočevje uspešna v primerjavi s podjetji iz ostalih občin, glede na to, da je Kočevje, vsaj po površini, največja občina v Sloveniji in tudi dejansko največja občina Pokolpja. Ugotovil sem, da so bila podjetja iz Kočevja najuspešnejša na prvem in tretjem razpisu, nisem pa ugotavljal vzrokov, zakaj so bila manj uspešna na ostalih. Precej pa je izstopal podatek o številu ustvarjenih delovnih mest, kajti od skupnega števila zaposlitev v vseh vključenih občinah je bilo v tretjem razpisu 50,4 in v četrtem 44,8 % le-teh na območju občine Kočevje.

Glede na velikost so bila prijavljena podjetja v dokaj podobnih deležih (mala podjetja 37 %, mikro podjetja 34 % in srednja podjetja 29 %), vseeno pa je bilo največ majhnih. Predvidevam, da so to najfleksibilnejša podjetja in da imajo dovolj kadra za vodenje razpisov ter finančna stanja, ki jim omogočajo širitev poslovanja. Na razpise so se v največjem odstotku prijavljala podjetja, starejša od pet let. Tu je najbrž šlo za podjetja z vpeljanimi posli in z ambicijo po rasti.

Preglednica 1 Analiza primernosti pogojev razpisa

Trditev		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Za nakup nepremičnine je upravičeni strošek zgolj 10 % od vrednosti naložbe neprimeren pogoj.	Število	1	4	6	9	18	38
	Delež (%)	2,63	10,53	15,79	23,68	47,37	100,00
Višina razpisanih sredstev v posameznem razpisu je prenizka.	Število	1	2	10	12	13	38
	Delež (%)	2,63	5,26	26,32	31,58	34,21	100,00
Odstotek sofinanciranja je prenizek.	Število	2	4	8	10	14	38
	Delež (%)	5,26	10,53	21,05	26,32	36,84	100,00
Premalo je bilo časa za realizacijo projekta.	Število	3	6	15	6	8	38
	Delež (%)	7,89	15,79	39,47	15,79	21,05	100,00
Zahteve za zavarovanje, kot je resnost prejemnika, so postavljene neprimerno.	Število	2	6	16	5	9	38
	Delež (%)	5,26	15,79	42,11	13,16	23,68	100,00
Prevelik poudarek je na kazalcu »dodatne zaposlitve«.	Število	1	3	7	15	12	38
	Delež (%)	2,63	7,89	18,42	39,47	31,58	100,00
Pogoj, da novozaposleni ostanejo v delovnem razmerju vsaj tri leta, je prezahteven.	Število	1	5	4	12	16	38
	Delež (%)	2,63	13,16	10,53	31,58	42,11	100,00

Opomba Naslovi stolpcev: (1) sploh se ne strinjam, (2) ne strinjam se, (3) niti se strinjam niti se ne strinjam, (4) strinjam se, (5) popolnoma se strinjam, (6) skupaj.

Ko sem preverjal, na kateri sklop razpisanih nepovratnih sredstev so se podjetja prijavljala, sem, pričakovano, ugotovil, da na Ukrep 1, skozi katerega so si lahko na začetku kupili poslovne prostore in ostala osnovna sredstva, kasneje pa zgolj osnovna sredstva (stroje in opremo), le 10 % vrednosti projekta pa je bilo možno nameniti nakupu ali adaptaciji poslovnih prostorov.

Analiza anket in intervjujev

Primernost pogojev razpisa

Skozi analizo ankete sem preverjal primernost pogojev razpisa oziroma, preprosto rečeno, kakšno mišljenje so imeli glede teh pogojev prijavitelji. Opazno in pričakovano je viden visok odstotek tistih, ki so se strinjali, da je za nakup nepremičnine upravičeni strošek zgolj 10 % od vrednosti celotnega projekta neprimeren pogoj. Kot sem napisal v nalogi, je bilo v prvih nekaj razpisih možno celotno investicijo nameniti nakupu poslovne nepremičnine, kasneje pa je MGRT po lastni presoji program spremenilo z omenjenim pogojem. Tudi z višino razpisanih sredstev na posameznem razpisu ni bila zadovoljna več kot polovica prijaviteljev, ker so najbrž imeli višja pričakovanja oziroma so bili prisiljeni za projekte nameniti večji del lastnih sredstev. In s tem je po mnenju prijaviteljev povezan tudi prenizek odstotek sofinanciranja, ki ga je zagotavljal program Pokolpje.

Pri trditvi, da je bilo premalo časa za realizacijo

projektov, je zanimiv relativno visok odstotek tistih, ki se s tem niso strinjali niti ne strinjali. To nam pove, da so bila podjetja, ki so koristila ta nepovratna sredstva, dejansko iz različnih panog in dejavnosti, prav tako pa so bili različni sami predmeti sofinanciranja. Za primer: nakup določene nepremičnine je bilo v praksi možno realizirati veliko hitreje kakor nakup stroja ali kakšne proizvodne linije po naročilu.

Tudi pri naslednji trditvi je bil največji delež podjetij neopredeljen, kar pomeni, da so težave pri pridobitvi zavarovalnih instrumentov imela le določena podjetja, npr. delniške družbe in podjetja s tujimi solastniki.

Seveda pričakovano so se prijavitelji strinjali, da je pogoj dodatne zaposlitve, ki je imel v razpisu največjo težo (prinesel je največ točk), prezahteven. Menili so, da bi bilo treba v razpisu več poudarka nameniti ohranitvi trenutnega stanja zaposlitev v posameznem podjetju. Prenekatero podjetje je ta pogoj celo odvrnil od prijave na razpis.

Prav tako je bil pogoj, da novozaposleni (na osnovi prijave na razpis) ostanejo v delovnem razmerju vsaj tri leta, za velik del prijaviteljev zaradi nepredvidljivih gospodarskih razmer prezahteven.

Ovire za prijavitelje na razpise

Razmeroma selektivno postavljeni pogoji za prijavo na razpis so nekatera podjetja odvrnili od ponovne prijave na razpis, da bi sredstva prejela tudi

Preglednica 2 Analiza ovir, povezanih s prijavo in izvajanjem programa

Trditev		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Pogoji za prijavo na razpis so bili postavljeni preveč selektivno.	Število	1	8	16	9	4	38
	Delež (%)	2,63	21,05	42,11	23,68	10,53	100,00
Rok za prijavo na razpis je bil prekratek.	Število	1	7	9	15	6	38
	Delež (%)	2,63	18,42	23,68	39,47	15,79	100,00
Razpis je za prijavitelje birokratsko prezahteven.	Število	2	5	5	12	14	38
	Delež (%)	5,26	13,16	13,16	31,58	36,84	100,00
Odločbo o uspešni kandidaturi je bilo treba čakati predolgo.	Število	1	5	5	14	13	38
	Delež (%)	2,63	13,16	13,16	36,84	34,21	100,00
Kot prejemniki nepovratnih sredstev smo imeli preveč kontrol.	Število	1	7	10	11	9	38
	Delež (%)	2,63	18,42	26,32	28,95	23,68	100,00

Opombe Naslovi stolpcev: (1) sploh se ne strinjam, (2) ne strinjam se, (3) niti se strinjam niti se ne strinjam, (4) strinjam se, (5) popolnoma se strinjam, (6) skupaj.

iz drugih ukrepov, vseeno pa na osnovi analize rezultatov ugotavljamo, da je bilo kar 42 % anketirancev glede trditve neopredeljenih. Predpostavljamo, da so se nekateri prijavi večkrat in na različne ukrepe razpisa.

S trditvijo, da je bil rok za prijave na razpis prekratek, se je strinjalo 39 % anketiranih podjetij, popolnoma strinjalo se jih je 16 %. To lahko razumemo kot željo po daljšem roku. Precejšnja težava sta podjetjem predstavljala izpolnjevanje in priprava zahtevane dokumentacije, ki je dokaj obsežna in v določenih segmentih težko razumljiva. S trditvijo, da je razpis za prijavitelje birokratsko prezahteven, se je popolnoma strinjalo 37 % anketirancev. Podjetjem je prijava vzela veliko časa, prav tako so bila primorana poiskati pomoč razvojnih institucij ali svetovalnih podjetij, s čimer so imela tudi dodatne stroške. S trditvijo, da je bilo treba na odločbo o uspešni kandidaturi čakati predolgo, se je strinjala večina anketiranih podjetij (71 %: strinjalo se jih je 37 in popolnoma strinjalo 34 %). S čakanjem na odločbo so izgubljali čas za izvajanje projektov, kajti brez nje niso imeli zagotovila, da so dejansko prejemniki nepovratnih sredstev. S hitrejšo izdajo odločb bi nosilec programa podjetjem še nekoliko olajšal črpanje sredstev. Tudi nekoliko prepogoste kontrole s strani MGRT so bile za podjetja moteče, s čimer se je strinjala večina anketiranih (53 %: strinjalo se jih je 29 in popolnoma strinjalo 24 %).

Zadovoljstvo prijaviteljev s programom Pokolpje

Kakor je razvidno iz preglednice, bi se na razpis ponovno prijavila večina anketirancev, in sicer

51 %. Tretjina anketiranih podjetij je bila glede tega neodločena. Iz tega sklepam, da se je večina prijavila na razpis z namenom pridobiti nepovratna finančna sredstva, s katerimi bi izboljšali svoje poslovanje, predvidevam pa, da se niso dovolj dobro seznanili s pogoji in zahtevami v razpisu. Podobno je bilo tudi razmerje strinjanja anketirancev s trditvijo, da so učinki programa Pokolpje na razvoj podjetništva v občini pozitivni, kajti 43 % se jih je s trditvijo strinjalo, 11 % popolnoma strinjalo (skupaj torej 54 %), 41 % anketirancev pa se glede tega ni opredelilo. S tem so povezani tudi rezultati glede trditve, da je program Pokolpje izboljšal podjetništvo v njihovi občini, pri kateri se večina anketiranih podjetij ni opredelila (59 % podjetij), približno tretjina pa se je s trditvijo strinjala oziroma popolnoma strinjala. Pri trditvi glede splošnega zadovoljstva s programom Pokolpje se je večina anketiranih podjetij strinjala, da je s programom zadovoljna (57 %: strinjalo se jih je 49 in popolnoma strinjalo 8 %). Iz tega lahko sklepamo, da so podjetja ob pomoči sredstev, pridobljenih iz programa Pokolpje, kljub nekaterim prezahtevnim pogojem oziroma oviram uspela nekoliko izboljšati ali razširiti svoje poslovanje.

Zaradi majhnega števila izpolnjenih anketnih vprašalnikov sem naknadno opravil še tri intervjuje s podjetji kot prejemniki sredstev iz programa Pokolpje in tri intervjuje s predstavniki razvojnih institucij, ki so dejansko delali na izvajanju programa. S tem sem želel dodatno prispevati k razumevanju obravnavanega problema in ugotovitvam raziskave dati večjo težo.

Vsa tri podjetja so tudi skozi intervju program

Preglednica 3 Analiza zadovoljstva s programom

Trditev		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Na razpis Pokolpje bi se prijaviли ponovno.	Število	5	1	12	13	6	37
	Delež (%)	13,51	2,70	32,43	35,14	16,22	100,00
Učinki programa Pokolpje na razvoj podjetništva v vaši občini so pozitivni.	Število	2	0	15	16	4	37
	Delež (%)	5,41	0,00	40,54	43,24	10,81	100,00
Program Pokolpje je izboljšal podjetništvo v vaši občini.	Število	1	1	22	9	4	37
	Delež (%)	2,70	2,70	59,46	24,32	10,81	100,00
Zadovoljen sem s programom Pokolpje.	Število	1	3	12	18	3	37
	Delež (%)	2,70	8,11	32,43	48,65	8,11	100,00

Opombe Naslovi stolpcev: (1) sploh se ne strinjam, (2) ne strinjam se, (3) niti se strinjam niti se ne strinjam, (4) strinjam se, (5) popolnoma se strinjam, (6) skupaj.

ocenila kot relativno dober in hkrati pripomnila, da bi bil lahko za uporabnike nekoliko prijaznejši, kot npr. razpis občine Kočevje za pomoč pri razvoju gospodarstva. Ponovno so izpostavili zahtevnost izpolnjevanja in pripravo dokumentacije pri prijavi na razpis in premalo časa za realizacijo projektov. Če povzamem: vse pripombe so bile enake ugotovitvam iz opravljene ankete in se s tem le potrjujejo ugotovljena dejstva glede programa.

V nalogi sem povzel tudi ugotovitve iz treh intervjujev, ki sem jih telefonsko opravil s predstavniki razvojnih agencij. Intervju sem sestavil drugače kot za podjetja, kajti zanimal me je drug vidik programa Pokolpje, saj so bili intervjuvanci ves čas neposredno vključeni v izvajanje programa. Na eni strani so skupaj s svojimi občinami sodelovali pri oblikovanju predlogov za dopolnitve in popravke programa, spremljali realizacijo, sodelovali v kontrolah pri podjetjih (v drugih občinah), po drugi strani pa tudi svetovali prijaviteljem.

Vsem predstavnikom razvojnih agencij je skupno, da program na splošno ocenjujejo z mešanimi občutki in navajajo enake pripombe kakor podjetja, kajti imeli so veliko neposrednih stikov med tem, ko so jim nudili pomoč pri pripravi prijave na razpise. Predloge občin ocenjujejo kot dobre in dobrodošle, vendar je nekako skupna ocena vseh, da bi bilo treba za te predloge nameniti nekoliko več časa, da bi se primerno in usklajeno pripravili za ministrstvo. Poudarjali so, da je bilo s strani občin skupaj z razvojnimi agencijami danih veliko koristnih predlogov, ki so nastali kot posledica izkušenj s terena in bi gotovo pripomogli k boljšemu izvajanju programa ter k večjemu zadovoljstvu podjetij kot uporabnikov. Skupna ocena predstavnikov razvojnih institucij je, da MGRT

skoraj ni oziroma je le v majhni meri upoštevalo predloge občin pri spremembah programa in se je kot nosilec programa v največji meri odločalo samo, s pomočjo svojih strokovnih sodelavcev in služb.

Če na koncu strnem, lahko rečem, da je bil program Pokolpje načeloma dober in je nekoliko prispeval k rasti nekaterih gospodarskih kazalnikov v občini Kočevje ter s tem tudi k zmanjšanju nezaposlenosti, kar je bil njegov primarni namen. Vseeno pa je opravljena anketa pričakovano potrdila moja predvidevanja glede pglavitnih ovir za prijavitelje in potrdila dejstvo, da bi bil lahko program prijaviteljem veliko prijaznejši ter bolj prilagodljiv spreminjajočim se gospodarskim razmeram. MGRT kot izvajalec programa bi ob upoštevanju vseh zakonskih določil z večjim upoštevanjem predlogov občin in razvojnih institucij zagotovilo višje odstotke črpanja predvidenih sredstev ter s tem višjo uspešnost programa. S pomočjo raziskave sem potrdil svojo osnovno tezo, da program zaradi prevelike togosti ni v zadostni meri upravičil svojega obstoja. Ker imajo posamezne regije v Sloveniji različno razvito infrastrukturo ter specifične pogoje za delovanje in razvoj podjetništva, je pomembno, da ukrepi odražajo potrebe določenega okolja v danem trenutku.

Zaključek

Program Pokolpje sam ocenjujem z mešanimi občutki, ker je v vsakem primeru produciral določene pozitivne učinke in koristi za okolje, ki mu je bil namenjen. Podjetniki do tedaj niso bili vajeni prejetja kakšne opazne (predvsem finančne) pomoči s strani države, zato je program pri njih rahlo spodbudil optimizem in nekatere opogumil k investiranju v širitev oziroma posodobitev poslovanja. Vsekakor pa splošni vtis pokvarijo pre-

tirane birokratske ovire, ki so mnoge odvrnile od prijave na razpise in večino tistih, ki so na razpisu uspeli, od ponovne prijave. Za občine Pokolpja in njihove razvojne institucije pa je bilo zagotovo najbolj moteče dejstvo, da MGRT ni prav veliko upoštevalo njihovih sugestij za izboljšanje izvajanja programa, temveč ga je zgolj siromašilo in zaostrovalo pogoje.

Z nekoliko fleksibilnosti in pripravljenosti za sodelovanje bi lahko program, ob upoštevanju vseh zakonskih določil, dosegel opazno boljši učinek in s tem bolj upravičil svoj nastanek.

Igor Rižnar

University of Primorska,

Faculty of Management

igor.riznar@fm-kp.si

Students Beware!

The text is about cognitive biases that teachers, students and policy makers should be aware of when making important decisions about teaching, learning and the education system in general. We all tend to create our own reality, form opinions that are not exclusively based on facts, judge situations and other people inaccurately and make illogical decisions. The text is primarily based on Daniel Kahneman's book *Thinking, Fast and Slow* (2011), a book that describes the workings of the mind as an interaction between two systems: the automatic and very fast System 1 and the effortful but slow System 2. In the final section of the article, the importance of developing thinking and decision-making skills in both teachers and students is emphasized.

Ključne besede: cognitive biases, teaching, learning

Študenti pozor!

Besedilo obravnava nekatere kognitivne pristranskosti, ki se bi jih morali zavedati učitelji, študenti in oblikovalci izobraževalne politike pri sprejemanju pomembnih odločitev o učenju, poučevanju in izobraževalnem sistemu na splošno. Vsi smo nagnjeni k ustvarjanju lastne resničnosti, oblikovanju mnenj, ki ne temeljijo izključno na dejstvih, netočnemu presojanju situacij in drugih ljudi ter sprejemanju nelogičnih odločitev. Besedilo temelji predvsem na knjigi Daniela Kahnemana z naslovom *Thinking, Fast and Slow* (2011), ki opisuje delovanje naših možganov kot interakcijo med dvema sistemoma: samodejnim in zelo hitrim sistemom 1 ter počasnim sistemom 2, ki zahteva veliko osebnega napora. V zadnjem delu članka je poudarek na pomenu razvijanja sposobnosti razmišljanja in odločanja tako pri učiteljih kot pri učencih.

Keywords: kognitivne pristranskosti, poučevanje, učenje



<https://doi.org/10.26493/1854-4231.17-17-20>

Introduction

The title is used in the sense of *Caveat emptor*, which means buyer beware, the principle that the customer is responsible for checking the quality of goods before buying them. In our case, we are responsible for taking informed decisions by investigating thoroughly the situation, thinking about viable alternatives, exploring our options, selecting best solutions, constantly evaluating our plans and, finally, rethinking facts and valuable pieces of information available to us. This, of course, holds true for personal decision making, business decision making and consumer decision making, and, as you might have guessed, for teachers and students.

The inspiration for the text has come mainly from Daniel Kahneman's book *Thinking, Fast and Slow* (2011). To some extent, mind and brain research is also an important source – if time allows,

have a look at Learning with Brain in Mind, a Flipboard magazine on Twitter, for an introduction.

Purpose

This text is about several cognitive *biases and faulty heuristics* – the shortcuts and rules of thumb by which we make judgments and predictions – which were discussed in the 1970s by Amos Tversky and Daniel Kahneman. Tversky died in 1996. Kahneman later won the 2002 Nobel Prize in Economics for the work the two men did together, which he summarized in his 2011 best seller, *Thinking, Fast and Slow*. Another important figure in the field is the renowned economist Richard Thaler. One of the biases he's most linked with is the endowment effect, which forces us to place an irrationally high value on our possessions. Thaler won the Nobel Prize in Economics in 2017.

With 200 entries, the list of cognitive biases is rather long, but I will focus on those that I believe are the most harmful in the context of learning and teaching:

- *Optimism bias* makes us consistently undervalue the costs and the duration of almost everything we do. Teachers are often overoptimistic about the role of technology in teaching, or we may occasionally see a certain teaching methodology as the best – if not only – possible (say, project-based learning). *Availability bias* – is about ease of recall and more exposure to certain events or knowledge. In other words, we base our decisions upon easily available recent knowledge
- *Bandwagon effect* makes us believe things because many people believe the same: if many teachers believe that learning styles really exist, the idea remains alive years after it has been debunked. Here, as elsewhere, a healthy dose of scepticism may help.
- *Confirmation bias* – the propensity to search for, interpret, focus on, and remember information in a way that confirms our preconceptions. This seems to be the most damaging bias, as it leads us to look for evidence confirming what we already know or think, by ignoring any piece of evidence that seems to support alternate views. Testing is good for students, said a teacher, now they are working hard to find supportive information only.
- *Stereotyping* – expecting a member of a group to have certain characteristics without actual information about that individual. Yes, of course, boys are better at math.
- *False consensus effect* – we overestimate the degree to which others agree with them. Think about meetings and you will find myriad situations when participants reach false conclusions.

Both students and teachers are prone to several biases, as a general ‘law of least effort’ applies to teachers as much as to other human beings. We often allow ourselves to be guided by impressions and feelings and have high confidence in our intuitive beliefs. Even when we are wrong, we are confident that we are right. Both teachers and education policy makers are prone to employing System 1 (which is fast, automatic, frequent, emotional, stereotypic and subconscious) when System 2 (which is slow, effortful, infrequent, calculating and conscious) should be employed. Ac-

ording to Kahneman, our minds do not naturally rely on logical, rational and critical thinking processes.

Among the biases found in teachers and students, confirmation bias is found everywhere. After years of practice, it is not particularly difficult to believe that what we have always done is the right way of doing it. An example of confirmation bias, combined with the status quo bias (the tendency to like things to stay the same way) is the damaging fine-tuning of Business English courses at Slovenian business and economics higher education institutions. It is so strong a bias that nothing has changed since the late 1990s in all higher education institutions in Slovenia, except, maybe, one: The Faculty of Management of the University of Primorska.

Teachers, too, love to be right, so we make sense of the world by seeking patterns they are familiar with. This may explain why so many teachers are keenly interested in one, and one only, method of teaching, say, project work. While project work can certainly help students learn certain things more effectively, it cannot be considered the only method for teaching all subject matter for all courses taught at a faculty.

Maybe some teachers (and considerably more education policy makers) are victims to Dunning-Kruger Effect, according to which the less one knows, the more likely one is to perceive oneself as an expert. Many students at all levels of education are familiar with the illusory superiority of some of their teachers and vice versa, who are unable to recognize their own lack of skills/knowledge/understanding necessary for effective teaching/learning.

The tendency to be overoptimistic and to overestimate favourable and pleasing outcomes is called optimism bias. Unrealistic optimism of unexperienced teachers has been a topic of several studies (Weinstein 1980; Kulik and Mahler 1987; Weinstein 1988; Kearns 1995). On the other hand, high performance expectations among low scoring students have also been discussed by researchers (Richman 2010), but it seems that too little has been written about the overoptimistic bias of education policy makers and seasoned teachers.

Framing bias (using a too narrow approach to solving a situation or issue) and substitution bias (being prone to substituting a difficult question with a simple one) can also be found in educators and education policy makers. The question How could we improve higher education? Is answered

by ‘We should introduce iPads or computers’ or ‘We should make smaller classes and things will improve considerably.’

Some Other Important Errors of Thinking in Education

- *Fundamental attribution error.* When teachers observe another teacher’s class they clearly see the things the other teacher does wrong. But when we teach, we only notice the things students might do wrong. This is fundamental attribution error. Fundamental attribution error stops us from learning by condemning our problems on the external circumstances (students, technology, not enough time, etc.) rather than with our own limitations.
- *Planning fallacy.* Have you ever kept postponing planning your classes until the last day? Or, in the case of students: have you ever postponed starting to study for an exam until it was almost too late? The planning fallacy makes us underestimate how much time we need to complete the task before the deadline.
- *Overconfidence bias.* Overconfidence bias makes us misjudge how much control we have and makes it impossible for us to predict problems. Student progression may be misjudged, their failure to pass the exam may be misinterpreted, our own abilities as teachers may be plain wrong.
- *Outcome bias.* The outcome bias tells teachers that because something worked well in one class, may also work splendidly in all other classes. When we do not focus on the process but prefer to focus on the result, things are likely to go wrong without us knowing it.
- *Cognitive dissonance.* If you have been reading this carefully and think that none of this applies to you, cognitive dissonance is the term you should pay some attention to. Even though people tell you that you are wrong, you keep believing how right you are. If someone observes your lesson and gives you feedback, you refuse to change your opinion because you are sure the observer is wrong. You might never learn anything if you constantly think you are right.
- *Groupthink.* A perfect example for groupthink bias is the Office for Standards in Education’s keen desire to continue grading schools. Ofsted officials do not see alterna-

tive viewpoints, constantly suppress opposite views.

- *Status Quo Bias.* Maybe both teachers and students are afraid of change. The result of status quo bias is the feeling some of them have: that nothing changed to better in education for a very long time.

Conclusion

Our brains play tricks on us. I wish I were a handsome, young and confident writer, because then, the reader would judge my comments more favourably than I might deserve. Speaking about thinking errors of people is a difficult job. Fears, affection, and hatred explain many occasions on which people depart from rationality. On the other hand, luck plays a large role in every success story.

Kahneman’s book describes the workings of the mind as an interaction between two systems or two characters: the automatic System 1 and the effortful System 2.

So, let me ask the final question: What can we do to become less biased? One answer is that little can be done without a considerable investment of effort. Being aware that I am as prone to overconfidence, extreme predictions, and the planning fallacy as my 40-year younger students is something. I am maybe a bit better at recognizing the signs of a cognitive minefield, and so I can slow down deliberately and ask for help from System 2. But this sensible procedure is, in my case, too, less likely to be applied when needed.

What can teachers do? We should, perhaps, focus more on developing student’s thinking skills, decision-making skills, principles of probability, choice theory and statistics and teach our students how to approach problems: methodically and avoid jumping to conclusions – in other words, teach them to understand and not only to gain new knowledge, to understand by not blindly accepting what they hear or read. They should be constantly asking questions, do their own thinking and be critical by challenging the well-known and exploring the unknown.

Appendix

Kahneman’s list of biases is unexhaustive, and his remarks are precious food for thought. Here are some for you to discuss with your peers and think over.

1. ‘A reliable way to make people believe in falsehoods is frequent repetition, because

- familiarity is not easily distinguished from truth.' Authoritarian institutions as well as some universities know this fact.
2. 'If you care about being thought credible and intelligent, do not use complex language where simpler language will do.'
 3. 'Odd as it may seem, I am my remembering self, and the experiencing self, who does my living, is like a stranger to me.'
 4. 'The confidence that individuals have in their beliefs depends mostly on the quality of the story they can tell about what they see, even if they see little.'
 5. 'We are prone to overestimate how much we understand about the world and to underestimate the role of chance in events.'
 6. 'We can be blind to the obvious, and we are also blind to our blindness.'
 7. 'The illusion that we understand the past fosters overconfidence in our ability to predict the future.'
 8. 'Acquisition of skills requires a regular environment, an adequate opportunity to practice, and rapid and unequivocal feedback about the correctness of thoughts and actions.'
 9. 'Declarations of high confidence mainly tell you that an individual has constructed a coherent story in his mind, not necessarily that the story is true.'
 10. 'Before an issue is discussed, all members of the committee should be asked to write a very brief summary of their position. This procedure makes good use of the value of the diversity of knowledge and opinion in the group. The standard practice of open discussion gives too much weight to the opinions of those who speak early and assertively, causing others to line up behind them.'
 11. 'The easiest way to increase happiness is to control your use of time. Can you find more time to do the things you enjoy doing?'
 12. 'Experts who acknowledge the full extent of their ignorance may expect to be replaced by more confident competitors, who are better able to gain the trust of clients. An unbiased appreciation of uncertainty is a cornerstone of rationality – but it is not what people and organizations want.'
 13. 'The idea of mental energy is more than a mere metaphor. The nervous system consumes more glucose than most other parts of the body, and effortful mental activity appears to be especially expensive in the currency of glucose.'

References

- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kearns, S., and G. Morgan. 1995. 'The Relationship between Preservice Teachers' Beliefs, Sense of Efficacy and Optimism Bias.' Paper presented at the Australian Association for Research in Education Conference, Hobart, 26–30 November.
- Kulik, J. A., and H. I. M. Mahler. 1987. 'Health Status, Perceptions of Risk and Prevention Interest for Health and Nonhealth Problems.' *Health Psychology* 6:15–27.
- Richman, H. 2010. 'Optimistic Bias in the University Classroom.' *Perspectives in Learning* 11 (1): 17–22.
- Weinstein, C. S. 1988. 'Preservice Teachers' Expectations about the First Year of Teaching.' *Teaching and Teacher Education* 4 (1): 31–40.
- Weinstein, N. D. 1980. 'Unrealistic Optimism about Future Life Events.' *Journal of Personality and Social Psychology* 39:806–20.

Organizacija in delovanje visokošolske knjižnice med pandemijo covid-19: primer knjižnice UP FM in UP PEF

Namen prispevka je raziskati in predstaviti organizacijo ter delovanje knjižnice UP FM in UP PEF med pandemijo covid-19 in analizirati spremembe ter nove delovne prakse kot posledico obdobja, ko je bila tudi knjižnica primorana delovati na daljavo. Delovanje knjižnice je bilo do trenutka nastopa pandemije močno povezano z osebnimi stiki z uporabniki in uporabo tiskanega knjižničnega gradiva. Prispevek predstavlja strokovne izzive vodenja in organizacije Knjižnice UP FM in UP PEF od trenutka, ko osebni obisk ni več mogoč, izzive komuniciranja med strokovnimi sodelavci knjižnice ter z uporabniki knjižnice in drugimi deležniki. Osredotoči se na storitve in odnose med popolnim zaprtjem javnega življenja zaradi ukrepov za zajezitev nalezljive bolezni ter opiše prilagojene znane storitve, nove storitve in storitve, ki so se uspešno in zanesljivo obdržale kot hibridni model tudi po ponovnem odprtju.

Ključne besede: visokošolska knjižnica, covid-19, knjižnične storitve, organizacija visokošolske knjižnice, stiki z uporabniki, nove storitve

The Organization and Operation of the University Library during the Covid-19 Pandemic: The Case of the UP FM and UP PEF Libraries

The aim of this article is to research and present the organization and operation of the library UP FM and UP PEF during the COVID-19 pandemic and to analyze changes and new work practices as a result of a period when the library was forced to operate remotely. Before the time of the pandemic, the operation of the library was strongly associated to personal contacts with library members and the use of printed library material. This paper presents the professional challenges of managing and organizing the UP FM and UP PEF library from the moment when personal visits are no longer possible, the challenges of communication between library staff and in relation to library members and other stakeholders. It focuses on services and relationships during the complete closure of public life due to contagious disease control measures and describes adapted known services, new services and services that have been successfully and reliably maintained as a hybrid model even after reopening.

Keywords: faculty library, COVID-19, library services, organization of faculty library, contacts with members, new services



<https://doi.org/10.26493/1854-4231.17.21-26>

Uvod

Vodenje, organizacija in načrtovanje delovanja knjižnice, ki se zaradi pandemije nalezljive bo-

lezni nenadoma zapre in se preseli v obliko delovanja na daljavo, ni lahka naloga. Poleg strokovnih vprašanj o izvajanju dejavnosti, ki se na prvi

pogled zdijo možne le v obliki tesnega osebnega stika, se neizogibno pojavi tudi vprašanje sodelovanja z uporabniki, s strokovnimi sodelavci knjižnice in z drugimi deležniki v novih okoliščinah. V novih, neznanih okoliščinah je predvsem pomembno ohraniti žive stike v vseh oblikah, razen v obliki osebnega stika, ki v času pandemije ni dovoljen.

Pri vodenju in organizaciji delovanja knjižnice ne gre le za strokovno znanje, čeprav je splošno pričakovano, da je to prevladujoča večšina. V resnici gre le za en vidik. Vodja knjižnice mora pri organizaciji in delovanju knjižnice delo organizirati v novih okoliščinah, se prilagajati zahtevam dela, motivirati ostale strokovne delavce ter pravočasno in pravilno komunicirati z uporabniki storitev. V osnovi se vse te vidike pozna in pričakuje tudi v običajnih ter znanih okoliščinah. Kaj pa se zgodi, ko se pojavi pandemija, ki uporabnike in zaposlene v knjižnicah zapre v varne domove, vendar jim hkrati zapre tudi vrata knjižnice?

Komuniciranje v času pandemije

»Komunikacija je vedno bilo in vedno bo ključ do vzpostavljanja normalnih razmerij med ljudmi, organizacijami in družbo. Principi komunikacije, naj bo to osebna ali virtualna, morajo biti vzpostavljeni na način, da dosejajo pravi namen in da pri ljudeh ohranjajo prave ali virtualne stike.« (Šprajc in Podbregar 2022, 125)

Časa na pripravo zagona dejavnosti knjižnice na daljavo ni bilo veliko. V nekaterih slovenskih visokošolskih zavodih in s tem knjižnicah, ki delujejo pod njihovim okriljem, so se dogovorili za vsaj petdnevni moratorij, med katerim so se strokovno in tehnološko pripravljali na novo obliko dela na daljavo. V Knjižnici UP FM in UP PEF se je delo na daljavo pričelo že prvi delovni dan po razglasitvi pandemije. Vodilna misel je bila uporabnikom hitro in učinkovito približati storitve, kot so jih poznali, vendar v drugačni obliki.

»Zaradi pomanjkanja trdnih dejstev o dogodku se na samem začetku pokaže informacijska praznina.« (Novak 2000, 202) Prva in poglobljena naloga vodje knjižnice je bila hitro in jedrnatno seznaniti uporabnike o dejstvih, ki so zaustavila njeno delovanje, kot je bilo poznano doslej, in jih obvestiti o novem načinu delovanja knjižnice. Pri tem so bili uporabljeni informacijski kanali, kot so oglasne površine v knjižnici in na fakulteti, spletna stran fakultete in knjižnice, obvestila po e-pošti s pomočjo internih strokovnih služb ter kratko splošno obvestilo s pomočjo platforme COBISS3, ki omogoča pošiljanje sporočil vsem

članom knjižnice. V sodelovanju s strokovnimi službama za stike z javnostjo obeh krovnih fakultet Knjižnice UP FM in UP PEF (Univerza na Primorskem Fakulteta za management in Univerza na Primorskem Pedagoška fakulteta) je knjižnica obveščala tudi na družbenih omrežjih.

Organizacija dela v knjižnici UP FM in UP PEF med pandemijo covid-19

V prvih dneh po razglasitvi pandemije je bilo za vodjo knjižnice ključnega pomena vzpostaviti komunikacijske kanale med knjižničarji in uporabniki knjižnice, hkrati pa ves čas sodelovati z vodstvom fakultete in nuditi podporo študijski dejavnosti, ki se je preselila v spletno obliko.

V strokovni literaturi zasledimo mnenje, da je med popolnim zaprtjem knjižnice v času pandemije priporočljivo zagotoviti: strokovnim delavcem, razen če to ni možno, delo na daljavo in dodelitev drugih strokovnih nalog, neprekinjeno komuniciranje in obveščanje uporabnikov o možnostih uporabe knjižničnih virov ter storitev, promoviranje uporabe digitalnih storitev, podaljšan rok izposoje za že pred pandemijo izposojeno gradivo (International Federation of Library Associations and Institutions 2020).

Medtem ko je bilo v prvem valu pandemije nekaj naporitev strokovnih delavcev knjižnice na čakanje na delo, je od drugega vala dalje knjižnica delovala v popolni kadrovski sestavi. Razmisliti je bilo treba, kolikšen delež nalog lahko opravi strokovni delavec, ki sicer v predvidljivih okoliščinah opravlja delo v neposrednem osebnem stiku z uporabniki (izposoja knjižničnega gradiva, skrb za urejenost knjižnice, posredovanje informacij in pomoč pri iskanju gradiva ter informacij, individualno in organizirano skupinsko izobraževanje uporabnikov). V sodelovanju s strokovnimi sodelavci in z medsebojnim konsenzom so bile prestrukturirane naloge, ki v običajnih okoliščinah potekajo v osebnem stiku z uporabniki in so se v novih okoliščinah preselile v digitalno obliko (komuniciranje z uporabniki po digitalnih kanalih, izobraževanje uporabnikov preko videokonferenc, organizirane pogovorne ure, svetovanje na daljavo, skrb za ažurno obveščanje). Takoj ko je bilo mogoče, pa je steklo tudi delo v prostorih knjižnice, in sicer v obliki organiziranega dežurstva dvakrat tedensko za izposajo in vračilo tiskanih izvodov knjižničnega gradiva.

V drugem valu pandemije se je tako pričelo izvajati izposoja knjižničnega gradiva v tiskani obliki vsak delovnik, in sicer po naročilu (rezervacija preko COBISS3 ali neposredno po e-pošti).

Izposoja je potekala brezstično. Uporabniki so bili obveščeni o uri in prevzemnem mestu, kjer so lahko na varen način, ob upoštevanju vseh zaščitnih ukrepov, prevzeli naročeno knjižnično gradivo. Hkrati je bila organizirana tudi karantena za vrnjeno gradivo, in sicer so knjige odležale predviden čas karantene v prostoru izven knjižnice, ki ga je bilo mogoče zakleniti in s katerim so upravljali izključno knjižničarji s potrebno zaščitno opremo.

Prilagojene znane storitve in nove storitve knjižnice med pandemijo covid-19

Popolnoma nov in pred marcem 2020 nepoznan ter nepredstavljiv način delovanja knjižnice je za knjižničarje, vajene osebnega stika s študenti in z drugimi uporabniki, odstrl svež in učinkovit nov pristop do storitev, ki so se prilagodile oziroma razvile ter nekatere obdržale.

Številne vloge visokošolskih knjižničarjev, ki vključujejo odgovornost za poučevanje informacijske pismenosti, povezane s podporo in z zavščanjem o novih možnostih povezovanja ter hkrati oblikovanja modela za spletno izobraževanje, so v času pandemije postale prioriteta (Martzoukou 2020). Knjižnica UP FM in UP PEF se je strategije povezovanja z uporabniki ter drugimi deležniki lotila na štirih glavnih področjih organizacije ter delovanja knjižnice med pandemijo covid-19.

Oddaljen stik z uporabniki

V sodelovanju s strokovnimi delavci knjižnice so bile kot prva nova knjižnična storitev uvedene *pogovorne ure oziroma svetovanje na daljavo*. Uporabnikom so se knjižničarji približali z dostopnostjo preko videokonferenc. Kljub temu da so bile predlagane natančne ure dosegljivosti sogovornika – knjižničarja, so knjižničarji na pobudo oziroma željo uporabnikov prestopili tudi to mejo in bili tako ves čas delovnega dne na voljo za različna vprašanja.

Pogosta vprašanja uporabnikov so se na začetku prvega vala nanašala predvsem na dostopnost knjižnice, knjižničnih prostorov in knjižnične zbirke, vračilo izposojenega knjižničnega gradiva, podaljšane roka izposoje gradiva in dostopnost virov v e-obliki. Zaradi nedostopnosti knjižničnih prostorov in ukrepov za zaježitev pandemije (omejitev gibanja med občinami) je knjižnica določila, da se vsem uporabnikom omogoči, da obdržijo že pred zaprtjem izposojeno knjižnično gradivo brez morebitnih finančnih posledic (opomini in zamudnine). Rok izposoje je za že

izposojeno gradivo miroval do preklica ukrepov oziroma dokler je posamezni uporabnik lahko vrnil izposojeno gradivo. Med različnimi oblikami delovanja knjižnice v času vseh valov pandemije, tako v času organiziranega dežurstva kot v času delne dostopnosti knjižnice in kasneje po odpravi vseh ukrepov, pa je knjižnica tiskano gradivo posredovala tudi po klasični pošti.

Izobraževanje uporabnikov na daljavo

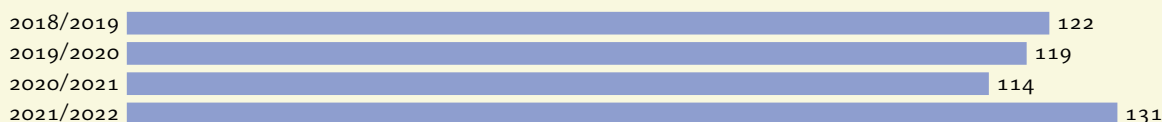
Vodja knjižnice in strokovni sodelavci knjižnice so kot drugo novo storitev izoblikovali strategijo izobraževanja uporabnikov na daljavo, s poudarkom na uporabi kataloga, baz podatkov in e-virov, predvsem pa na izposoji in uporabi e-knjig ter dosegljivi vsebini in polnem fondu Repozitorija Univerze na Primorskem (RUP).

Za nalogo izobraževanja preko videokonferenc so bili zadolženi strokovni sodelavci knjižnice, ki sicer v običajnih okoliščinah izvajajo organizirana izobraževanja v okolju knjižnice in delo zelo dobro poznajo. Zaradi dobre usposobljenosti knjižničarjev in poznavanja tehnoloških orodij so se izobraževanja v obliko študijskega procesa na daljavo preselila brez večjih zapletov ter ob zadovoljstvu uporabnikov. Izobraževanja na daljavo so potekala preko videokonferenc v obliki predavanj in praktičnih vaj. Obisk spletnih predavanj, ki niso bila obvezna, je bil številčen. Pogovor z uporabniki, odzivi in pohvale so pokazali visoko stopnjo zadovoljstva z novo obliko izobraževanj, zato bo knjižnica tudi v prihodnosti razpisovala tovrsten način usposabljanja uporabnikov, in sicer izmenično z izobraževanji v okolju knjižnice in predavalnic.

Pristop oddaje vlog za vnos v osebno bibliografijo preko sistema UNIS

Nova storitev in strategija povezovanja na daljavo se je usmerila tudi v sodelovanje z visokoškolskimi učitelji, raziskovalci in drugimi visokoškolskimi sodelavci. Med pomembnejšimi nalogami visokošolske knjižnice je predvsem vodenje bibliografije raziskovalcev. »Knjižnice (predvsem visokošolske in specialne) in knjižničarji so bili vedno pomembni partnerji za znanstvenoraziskovalno skupnost. Hiter razvoj znanstvenega komuniciranja in dostopnost informacijskih virov v elektronski obliki sta pred knjižničarje postavila nove izzive; treba je najti nove načine za sodelovanje z znanstvenoraziskovalno skupnostjo.« (Južnič 2015, 1)

V običajnem delovanju knjižnice v stanju, kot je bilo pred pandemijo, je bilo sodelovanje knji-



Slika 1 Povprečni mesečni vnos zapisov v vzajemni katalog po študijskih letih

žničarjev z raziskovalci večinoma postavljeno v prostor knjižnice. Zbiranje in obdelava gradiva za vnos v bibliografijo raziskovalca ter zbiranje informacij o bibliografski enoti, posebnostih, morebitnih dodatnih dokazil in/ali potrdil, so potekali večinoma v obliki osebne stika raziskovalca in knjižničarja, z vedno večjo dostopnostjo informacijskih virov v elektronski obliki pa se je trend oddaje gradiv v zadnjih letih pred pandemijo v veliki meri usmeril v elektronsko pošto.

V trenutku, ko osebni stik ni bil več mogoč in je tudi elektronska pošta postajala pretesen servis, se je pojavil izziv oziroma iskanje novih možnosti za sistematičen ter pregleden način oddaje vlog in gradiva za vnos v osebno bibliografijo raziskovalca. Tako se je knjižnica vključila v sistem oddaje vlog in bibliografskih enot preko servisa UNIS Univerze na Primorskem. Servis omogoča izpolnjevanje vloge s podatki avtorja/avtorjev, z izbiro tipa dela (tipologija) in drugimi bibliografskimi podatki, ki jim je treba priložiti gradivo za vnos v osebno bibliografijo. Vodja knjižnice je ustrezno obvestil vse visokošolske učitelje in raziskovalce o novi storitvi, ki je brez posebnosti hitro in uspešno zaživela med pandemijo ter se po njej tudi obdržala. V okviru servisa UNIS je možno tudi komuniciranje med avtorjem in knjižničarjem (pripombe, dopolnitve vloge), hkrati pa je vsaka aktivnost v sistemu tudi povezana z obvestili v elektronski pošti, prav tako so vloge oštevilčene, se arhivirajo in s tem omogočajo tudi izpis raziskovalčevega poročila. Da pandemija covid-19 ni prizadela bibliografske dejavnosti in da se je nova storitev oddaje vlog ter gradiva preko servisa UNIS Univerze na Primorskem uspešno vpeljala kot storitev na daljavo, priča tudi statistični pregled. Ta je pokazal, da se mesečno povprečje vpisanih enot za bibliografije raziskovalcev po študijskih letih pred, med in po pandemiji ne razlikuje bistveno in da je storitev ves čas nemoteno ter neprekinjeno potekala tudi v obliki dela od doma. V študijskem letu 2018/2019, pred pojavom pandemije covid-19, ko sta se zbiranje gradiva in komunikacija med raziskovalci ter knjižničarji odvijala v prostorih knjižnice ali v okolju e-pošte, so knjižničarji v vzajemni katalog prispevali 1.473 vpisov oziroma 122 zapisov mesečno.

V študijskem letu 2019/2020, v prvem valu pandemije, so knjižničarji v vzajemni katalog prispevali 1.433 zapisov oziroma v povprečju 119 zapisov mesečno. V letu 2020/2021, ko je knjižnica pristopila k strategiji oddaje vlog preko servisa UNIS, je bilo zabeleženih 1.378 zapisov oziroma povprečno 114 zapisov mesečno. Da se je nova storitev trdno vpeljala in se med raziskovalci obdržala, pa je razvidno v prvih osmih mesecih študijskega leta 2021/2022, ko je bilo do konca meseca maja 2022 zaznati porast na 1.051 prejetih vlog in s tem v povprečju 131 mesečnih zapisov, prispevanih v vzajemni katalog.

Vzdrževanje odnosov na daljavo med strokovnimi sodelavci knjižnice

V naslednjem koraku se je strategija vodenja in organizacije delovanja knjižnice med pandemijo posvetila kadrom same knjižnice. »Dobri odnosi med sodelavci omogočajo trdno učečo se organizacijo ter spodbujajo pripadnost sodelavcev in njihovo zavzetost za delo. Še posebno pomembno je, da vodstvo med krizo postavi odnose in ljudi na prvo mesto. To pomeni, da je s sodelavci v rednih stikih, jim zagotavlja varno okolje, jih podpira, spodbuja in motivira. Ob dolgotrajnih kriznih razmerah je še toliko bolj ključno, da pri sodelavcih zbuja upanje in jim je v psihološko oporo.« (Ažman, Bogataj in Lamut 2021, 8)

Medtem ko se je vodenje v predvidljivih časih pred pandemijo usmerjalo predvsem v naloge, ki jih izvajajo sodelavci knjižnice, in so odnosi med zaposlenimi ter odnosi do naloge že ustaljeni in znani, se je v manj predvidljivih okoliščinah zelo okrepila usmerjenost v vzpostavljane in vzdrževanje dobrih odnosov kljub fizični oddaljenosti. Pri tem so prevladovali redni stiki, podpora, spodbuda in motivacija tako v formalnih, službenih, kot neformalnih okoliščinah. Redni formalni stiki so potekali na dnevni ravni ter ves čas službene obveznosti preko videokonferenc, po e-pošti in telefonu. Kot poseben in neobvezen okvir neformalnih stikov ter hkrati skrbi za ohranjanje psihičnega in telesnega zdravja pa so bila uvedena neformalna večerna srečanja na organizirani športni dejavnosti preko videokonferenc. Pobuda programa Šport UP, ki deluje pod okri-

ljem Univerze na Primorskem in njenih članic, je pripomogla k ohranjanju rednih družabnih stikov, ki so ublažili napetost negotovih okoliščin in okreplili dobro počutje tako med strokovnimi sodelavci knjižnice kot pri organizaciji dela ter občutku tesnega medsebojnega sodelovanja in se tudi razširili na družinsko okolje, ki je začasno postalo primarno delovno okolje knjižničarjev.

Vračanje strokovnih sodelavcev knjižnice v knjižnične prostore

Medtem ko se veliko strokovnjakov s področja dela ukvarja z analizo in učinki dela od doma kot izbrano ter med delodajalcem in delavcem dogovorjeno obliko dela, je literature o povratku na delovno mesto po pandemiji še zelo malo. Večina dostopne strokovne literature obravnava povratak na delovno mesto po daljši brezposelnosti ali daljši bolniški odsotnosti. Posebnosti povratka na delovno mesto po pandemiji covid-19 bodo v prihodnjih letih najverjetneje še raziskovane. Do bistvenih praktičnih ugotovitev na primeru Knjižnice UP FM in UP PEF pa smo v času opravljanja dela od doma že prišli. Kar si je bilo prej nemogoče predstavljati, se je dejansko zgodilo. Opredeljene in raziskane so bile delovne naloge, ki jih je povsem mogoče opravljati izven prostorov knjižnice, torej oddaljeno, kot tudi storitve na daljavo, ki so se ne glede na ponovno odprtje knjižnice in knjižničnih prostorov med uporabniki obdržale kot bolj priljubljena oblika (izobraževanje za uporabo knjižničnega kataloga, baz podatkov in e-virov, rezervacija in naročanje gradiva ter dogovorjeni (brezstični) prevzem ali pošiljanje izposojenega gradiva po pošti).

»Mislim, da je treba zaposlene na tem področju spodbuditi, da čim bolj intenzivno razmišljajo o vrnitvi in prvem dnevu na delovnem mestu. Kako? Lahko si zastavijo vprašanja, kot so: *kdaj konkretno se bom vrnil, koga od sodelavcev bom srečal, kako si bom na nov način organiziral svoj delovni dan, kaj se bo zgodilo z dejavnostmi, ki sem jih lahko počel pri delu doma* . . . Morda bi bilo dobro, da pred uradno vrnitvijo obišče svojo delovno organizacijo, morda pride na neformalni klepet, v svojo pisarno [. . .].« (Kovač 2021)

Organiziranje povratka na delovno mesto po prvi prilagoditvi ukrepov za zajezitev pandemije covid-19 je bilo predvsem osredotočeno na pripravo knjižničnih prostorov za sprejem uporabnikov. Pred ponovnim odprtjem knjižnice je bilo treba namestiti osnovna zaščitna sredstva, definirati varno pot uporabnika v prostoru, označiti čitalniška mesta na primerni razdalji in določiti

pot vrnjenemu gradivu od oddaje do prostora, v katerem je ostalo v karanteni.

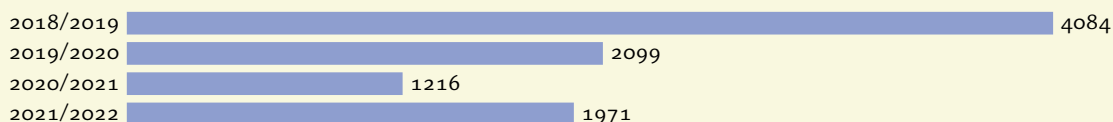
Ker je večina študijskega procesa tako po prvem kot po drugem valu deloma še potekala na daljavo, je bilo časa za organizacijo pred pričakovanim množičnim obiskom dovolj. Opredelitev prve naloge in predhodno jasno zastavljen načrt izvedbe sta pozitivno vplivala na pripravljenost strokovnih sodelavcev na vrnitev na delovno mesto. Kljub temu je v prvem obdobju prišlo do novega, neobičajnega stanja – stanja, ki ga mediji poimenujejo »nova realnost«. Knjižničarji so se vrnili na delovno mesto in organizirali delovne naloge, kot so bile poznane pred zaprtjem javnega življenja, na drugi strani pa so bili uporabniki zaradi poteka knjižničnega dela na daljavo do ponovnega odprtja še zadržani. Osebnega obiska takoj po odprtju knjižnice tako skorajda ni bilo. Večina študentov je še opravljala svoje študijske obveznosti izven sedeža univerze, zato se je bilo treba prilagoditi hibridni situaciji oziroma »novi realnosti«. Večina uporabnikov je tudi še naprej želela uporabljati storitve, kot so veljale med popolnim zaprtjem javnega življenja. Zaradi oddaljenosti od sedeža knjižnice in opravljanja študijskih obveznosti na daljavo, so nekateri uporabniki želeli podaljšanje roka izposoje, nekateri pa so izposojeno gradivo vrnili po klasični pošti.

Vračanje uporabnikov

Tudi statistično merjenje obiska knjižnice je pokazalo, da je pandemija povzročila upad osebnega obiska. Razvidno je, da je v obdobju pred pandemijo, ko knjižnice še ni prizadel noben ukrep, ta v študijskem letu 2018/2019 beležila 4.084 transakcij uporabnikov, ki zahtevajo dejanski osebni stik. V študijskem letu 2019/2020, ko so od marca 2020 začeli veljati ukrepi za zajezitev pandemije covid-19, pa je očitno upad na 2.099 transakcij. Težnja zmanjševanja transakcij članov pa je najizrazitejša v študijskem letu 2020/2021, ko je zaradi vseh ukrepov ter izvajanja študijskih programov na daljavo zabeleženih le 1.216 transakcij.

Vzpodbudno pa je, da je v študijskem letu 2021/2022, ko se izvaja kombinacija osebnih storitev ter storitev na daljavo, opaziti ponovni porast osebnega obiska, in sicer je bilo do 31. 5. 2022 zabeleženih 1.971 transakcij z osebnim obiskom knjižnice, kar je v prvih osmih mesecih študijskega leta kar 701 obisk več kot v celem predhodnem študijskem letu, ki se je deloma odvijalo v obliki dela na daljavo.

Nepredvidljivost okoliščin, spreminjajoči se ukrepi in predvsem želja po okrepljenih stikih



Slika 2 Prikaz transakcij z uporabo storitev z osebnim stikom v Knjižnici UP FM in UP PEF

z uporabniki so člane knjižničnega kolektiva ter drugih strokovnih služb povezali v iskanju novih strategij za organizacijo in delovanje knjižnice tik po pandemiji. V želji po ponovnem osebnem povezovanju z uporabniki in spodbujanju uporabe knjižničnih storitev je knjižnica v sodelovanju s promocijsko skupino zasnovala Poletni knjižni bingo ter Knjižni klub Univerze na Primorskem, ki sta zaživela tekom poletja 2021. Široka ponudba knjižničnega gradiva za knjižni bingo s poudarkom na strokovni literaturi vsebinsko povezuje vsa področja študija Univerze na Primorskem, cilj pa je prebrati čim večje število knjig v tiskani obliki, kar uporabnike spodbuja k osebnim stikom s knjižničnim okoljem in strokovnimi sodelavci knjižnice. Knjižni klub Univerze na Primorskem pa je bolj usmerjen v leposlovje in organizirana srečanja knjižničarjev ter uporabnikov knjižnic, kjer potekajo branje, pogovor in izmenjava mnenj o prebrani vsebini.

Sklep

Stanje družbe, ki ga je povzročila pandemija covid-19, je korenito spremenilo naše navade in okolja. Knjižnica se poskuša uporabnikom približati v obeh glavnih okoljih, tako osebnem kot digitalnem, z vzpostavitvijo novih komunikacijskih kanalov in omogočanjem drugačnih vrst storitev. Te so se izkazale za uspešne, kar je knjižnici dalo tudi novo priložnost presoje obstoječih storitev z namenom izboljšanja uporabniške izkušnje po stabilizaciji pandemije covid-19. Vendar se za vsako digitalno ponujeno storitvijo v ozadju še vedno odvijajo podpora osebnemu stiku z uporabnikom, spodbujanje k obiskovanju knjižnice, uporabi čitalniških prostorov, dosledni skrbi za dopolnjevanje in urejenost knjižnične zbirke ter izobraževanje uporabnikov preko osebnega pristopa. Knjižnica UP FM in UP PEF si v svoji organizaciji in delovanju prizadeva biti v koraku z razvojem sodobnih digitalnih orodij ter slednja uspešno povezovati z osebnimi uporabniškimi stiki. Trudi se (p)ostati stična točka med ustaljenimi preteklimi navadami, trenutno hibridnostjo in negotovo prihodnostjo. Novi pristopi in metode dela so strokovne sodelavce knjižnice spodbudili k dodatnemu strokovnemu izobraževanju ter vključ-

vanju v strokovne delovne skupine za izboljšanje položaja visokošolskih knjižnic in knjižničarjev s ciljem izpolnjevanja vizije ter poslanstva Knjižnice UP FM in UP PEF. V zavedanju dogodkov sedanjosti je smoter knjižnice sooblikovati prihodnost in ohraniti pomembno vpetost knjižnice in knjižničnih storitev v akademsko okolje.

Literatura

- Ažman, T., J. Bogataj in N. Lamut. 2021. *Vodenje sodelavcev med pandemijo covid-19*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- International Federation of Library Associations and Institutions. 2020. »COVID-19 and the Global Library Field.« 13. oktober. <https://www.ifla.org/covid-19-and-the-global-library-field/>.
- Kovač, A. K. 2021. »Delo od doma: fizično vračanje na delo je »nova« situacija, ki lahko povzroča tudi stiske.« MMC RTV Slovenija. 21. maj. <https://www.rtvlo.si/slovenija/delo-od-doma-fizicno-vracanje-na-delo-je-nova-situacija-ki-lahko-povzroca-tudi-stiske/576430>.
- Južnič, P. 2015. »Pomen urejenih bibliografij za spremljanje in vrednotenje znanstvenoraziskovalnega dela.« *Organizacija znanja* 1 (20): 10–14.
- Martzoukou, K. 2021. »Academic Libraries in COVID-19: A Renewed Mission for Digital Literacy.« *Library Management* 4/5 (42): 266–276.
- Novak, B. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priručnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Šprajc, P., in I. Podbregar. 2022. »COVID-19 in spremembe v organizacijah.« V *Management v krizah: izbrana poglavja*, ur. P. Šprajc, 113–133. Maribor: Univerzitetna založba.

Barbara Švagan

Univerza na Primorskem,
Fakulteta za management
barbara.svagan@fm-kp.si

Tinkara Godec

Študentka Univerze na Dunaju,
Oddelka za vzhodnoazijske
študije
godec.tinkara@gmail.com

Helena Beznec

Študentka Univerze v Ljubljani,
Fakultete za družbene vede
nena.beznec@gmail.com

Centralnobančne digitalne valute in Primer Kitajske

Centralne banke številnih držav se v vse večjem številu odločajo za raziskave, pilotna testiranja in implementacijo centralnobančnih digitalnih valut (angl. *central bank digital currencies* – CBDC). Kitajska je ena izmed prvih držav, ki je po uspešnem pilotnem testiranju aprila 2022 uradno lansirala digitalni juan, njegova implementacija pa prinaša številne posledice na domače in tuje finančne trge. V prispevku obravnavamo koncept in ozadje centralnobančnih digitalnih valut s posebnim poudarkom na primeru Kitajske kot tudi implikacije vzpostavitve digitalnega juana na lokalni Kitajski in globalni plačilni sistem.

Ključne besede: Kitajska, centralnobančne digitalne valute, digitalni juan

Central Bank Digital Currencies and the Case of China

An increasing number of central banks around the world are opting for research, pilot testing and the implementation of central bank digital currencies (CBDCs). China is one of the first countries to officially implement the digital yuan after a successful pilot test in April 2022, and its implementation has many consequences for domestic and foreign financial markets. In this paper, we discuss the concept and background of central bank digital currencies with special emphasis on the case of China, as well as the implications of establishing the digital yuan on the Chinese and global payment system.

Keywords: China, central digital bank currency, e-CNY



<https://doi.org/10.26493/1854-4231.17.27-32>

Uvod

V odgovor na finančnotehnološke spremembe ter porast popularnosti kriptovalut, ki jih izdajajo zasebne entitete, so centralne banke številnih držav pričele s preučevanjem in pilotnim testiranjem lastnih digitalnih valut (v nadaljevanju tudi CBDC, iz angl. *central bank digital currency*).

Centralnobančne digitalne valute predstavljajo zakonito plačilno sredstvo, ki ga izda centralna banka. Raznolike definicije pojava so si podobne v tem, da CBDC karakterizirajo kot denarne valute, ki so v svoji funkcionalnosti precej podobne fizičnemu denarju, izdane pa so v digitalni obliki in predstavljajo aktivo v bilanci centralne banke (Ozili 2022). Vse digitalne valute centralnih bank se v svojem delovanju močno opirajo na produkte izjemnega napredka v finančni tehnologiji preteklih let, razlikujejo pa se glede na tehnološke pristope, ki jih uporabljajo (Banka Slovenije 2020). Tako lahko ločimo med digitalnimi valutami, ki temeljijo na računih (angl. *account-based CBDC*), kjer pošiljatelj sredstev pred prenosom preveri identiteto prejemnika, ter med di-

gitalnimi valutami, ki temeljijo na žetonih (angl. *token-based CBDC*), kjer pošiljatelj ne preverja pristnosti računa prejemnika, temveč pristnost žetona za vsako transakcijo (Ozili 2022). Implementacija sistema digitalnih valut, ki temeljijo na računih, lahko predstavlja precejšen izziv, ker zahteva obstoj zgolj enega identifikatorja za vsakega uporabnika tega plačilnega sredstva, kot to poznamo pri tradicionalnih bančnih računih (Auer in Böhme 2020).

Digitalne valute, ki temeljijo na žetonih, ki se pri delovanju močno zanašajo na tehnologijo veriženja podatkovnih blokov, pa so lahko problematične z vidika nadzora nad denarnimi tokovi, saj organom pregona ne omogočajo vpogleda v transakcije kot pri nakupih z gotovino, kar pomeni, da tovrstne digitalne valute za uspešno in varno delovanje potrebujejo več varoval (Auer in Böhme 2020).

Digitalne valute centralne banke se prav tako razlikujejo v obsegu in dostopnosti – CBDC »na drobno« (angl. *retail CBDC*) je na voljo širši javnosti, CBDC »na debelo« (angl. *wholesale CBDC*)

pa zgolj finančnim institucijam (Banka Slovenije 2020). Digitalne valute »na drobno« so namenjene plačilnemu prometu med posamezniki in podjetji, tiste »na debelo« pa predvsem za medbančni plačilni promet (Zhang in Huang 2022).

V preteklih letih se je interes za raziskave in potencialno implementacijo tovrstnih digitalnih valut opazno povečal – med letoma 2017 in 2020 je delež bank, ki se na takšen ali drugačen način ukvarjajo s tem vprašanjem, povečal za tretjino in je že leta 2020 predstavljal 86 % vseh centralnih bank (Boar in Wehrli 2021). Po najnovejših podatkih digitalno valuto centralne banke uporablja deset držav, v 15 državah je implementacija v pilotni fazi, 24 jih valuto že razvija, 43 še izvaja potrebne raziskave, Senegal in Ekvador pa sta projekt uvedbe digitalne valute prekinila (Atlantic Council b. l.).

Centralne banke se za tovrstno digitalno valuto odločajo zaradi različnih razlogov. Razvita gospodarstva v njej vidijo predvsem potencial za višjo stopnjo varnosti plačil in finančne stabilnosti, rastoči trgi pa njene prednosti vidijo predvsem v večji finančni vključenosti in učinkovitosti notranjega plačilnega prometa (Barontini in Holden 2019), saj CBDC zmanjšujejo transakcijske stroške in nudijo dostopne finančne storitve širši populaciji.

Prva država, ki je implementirala CBDC, so Bahami, ki so z digitalno valuto preko šestih pooblaščenih finančnih institucij prebivalstvu želeli omogočiti moderniziran in dostopen plačilni sistem, ki bi vključeval predvsem mala in srednje velika podjetja, promoviral univerzalen dostop do bančnih storitev, pomagal pri zmanjševanju sive ekonomije, pranja denarja ter ostalih nezakonitih dejavnosti (Central Bank of the Bahamas 2020).

Centralnobančne digitalne valute na Kitajskem

Kitajska je z raziskovanjem potencialne lastne digitalne valute začela leta 2014. Leta 2016 je Kitajska ljudska banka (People's Bank of China – PBOC, centralna banka Ljudske republike Kitajske) naznanila, da je uspešno oblikovala testni prototip digitalnega juana, ki je na tej točki zahteval še veliko dela. Že naslednje leto se je začel razvojni projekt, v katerega je centralna banka vključila velike poslovne banke, internetna podjetja in vse večje telekomunikacijske akterje na Kitajskem (Benzmiller 2022). Do leta 2019 je bil projekt teoretično zasnovan, nato pa je nastopil čas za preizkus v praksi, s čimer je Kitajska postala prva večja država, ki je začela testno uporabljati

svojo lastno digitalno valuto. Pilotna uporaba se je pričela v mestih Shenzhen, Suzhou, Chengdu in Xiong'an, v začetku leta 2021 pa se je razširila še na druge province (Bansal in Singh 2021). Na prav poseben način pa so se lotili testne uporabe digitalnega juana v Pekingu, kjer so razdelili 40 milijonov digitalnega juana skozi loterijo. Preko dveh bančnih aplikacij so se prebivalci Pekinga lahko prijavi za sodelovanje, s čimer so lahko zadeli eno od t. i. rdečih ovojnic, ki je vsebovala 200 e-CNY (digitalnih juanov, junija 2022 približno 28 evrov), ki pa so jih nato lahko porabili le pri izbranih trgovcih. S to potezo je bilo tako moč testirati digitalno valuto na večjem vzorcu ljudi, obenem pa ljudem približati novo digitalno realnost (Kharpal 2022).

Po dveh letih testiranja je bilo do junija 2021 odprtih več kot 20 milijonov osebnih digitalnih denarnic in več kot 3,5 milijona poslovnih denarnic. Digitalni juan je bil v tem času uporabljen v več kot 1,2 milijona scenarijev, npr. za plačevanje javnega prometa, nakupovanje, koriščenje vladnih storitev ipd. Skupni obseg transakcij naj bi v tem času znašal več kot 70 milijonov e-CNY (Bansal in Singh 2021).

Zimske olimpijske igre v Pekingu leta 2022 pa so prinesle nov korak v implementaciji digitalnega juana, saj je bil kot možnost plačila prvič ponujen tudi tujcem brez odprtega bančnega računa na Kitajskem. Znotraj t. i. olimpijskega mehurčka je bilo moč plačevati z gotovino, s plačilno kartico Visa ali z digitalnim juanom, ki ga je na dan odprtja olimpijskih iger uporabilo več ljudi, kot je uporabilo kartico Visa (Fei Ju 2022). Treba pa je poudariti, da s tem Kitajska svoje digitalne valute ni internacionalizirala, saj so tujci svojo digitalno denarnico in valuto lahko uporabljali zgolj v tem prostorskem ter časovnem kontekstu, ne pa tudi izven olimpijskih iger ali Kitajske (Fei Ju 2022). V aprilu 2022 je Kitajska napovedala, da so digitalne denarnice in digitalni juan sedaj na voljo za uporabo v 23 mestih po Kitajskem, prav tako pa bodo na voljo na prihajajoči poletni univerzijadi v Chengduju in azijskih igrah v Hangzhouju (Qin 2022).

Digitalni juan je (bil) torej uspešno uporabljan v več mestih kot tudi na olimpijskih igrah, a vendar bo potrebnih še veliko korakov in dela do razširjenost valute na ravni, ki si jo Kitajska želi. Ovire predstavlja predvsem uporaba digitalne valute za tujce, živeče na Kitajskem, zaradi omejitev pri odprtju bančnega računa na Kitajskem, pri sami uporabi pa se pojavljajo tudi pomisleki, vezani predvsem na zasebnost in varstvo podatkov.

Posledice implementacije digitalnega juana

Ko in če bo Kitajska izvedla vpeljavo digitalne valute v celoti, pa posledice ne bodo ostale zgolj znotraj njenih meja. Uvedba digitalne valute bo prinesla posledice na državni ravni kot tudi na mednarodni ravni, še posebej pri mednarodnem poslovanju. Nadalje, posledice prehoda na to vrsto valute se ne delijo zgolj na pozitivne in negativne, temveč so širokoobsežne in različne za različne akterje. Prvi, dolgoročni cilj prehoda je internacionalizirati renminbi (v nadaljevanju RMB), ustvariti digitalno valuto, ki bo lahko tekmovala z drugimi digitalnimi valutami in ki bo lahko zagotovila alternativo dolarju v mednarodnem finančnem sistemu, hkrati pa zagotoviti, da bo RMB še naprej prevladujoča valuta na Kitajskem. Drugi, neposrednejši cilj je preoblikovati sedanji kitajski plačilni sistem z zagotavljanjem digitalnega načina plačila, podobnega gotovini: dostopnega vsem, poceni, anonimnega (do določene mere) in ki bi omejil moč zasebnih ponudnikov digitalnih platform za plačevanje (Deutsche Bank 2021; Duggal 2021; Aysan and Kayani 2022; Zeng 2022).

Prehod na digitalno valuto ima torej svoje prednosti in slabosti, na podlagi katerih lahko ocenimo posledice za različne akterje, težko pa je soditi o dejanskem vplivu, dokler se projekt ne realizira v celoti. Namreč, da bi digitalni juan uspel, ga mora prevzeti večina kitajske populacije. V sklopu pilotnega projekta je bilo izdanih 261 milijonov denarnic, vendar pa natančnejši pregled razkrije, da jih večina ni v uporabi oziroma so praktično prazne, saj je povprečno stanje v denarnicah 3 RMB, torej približno pol evra (Benzmiller 2022; Kumar 2022). Digitalne platforme za plačevanje so na Kitajskem zelo razširjene, zasebni ponudniki pa predstavljajo veliko konkurenco centralnobančnim digitalnim denarnicam. Glavna ponudnika sta Alipay in WeChat Pay, ki pa se od digitalne denarnice razlikujeta predvsem po tem, da delujeta preko QR-kod in ne sistema NFC (Greene 2021; Benzmilller 2022; Jiang 2022). Približno 83 % transakcij na Kitajskem poteka preko mobilnih telefonov, marca 2020 pa je bilo registriranih kar 776 milijonov uporabnikov digitalnih platform za plačevanje – QR-kode med drugim uporabljajo tudi berači, ki mimoidoče prosijo, da jim preko njih nakažejo denar (Daxue Consulting China 2021; Jiang 2022).

V trenutni fazi pilotnega projekta se digitalni juan uporablja samo preko digitalne denarnice, vendar pa bi v prihodnosti lahko postal združljiv z drugimi načini plačevanja, kot sta npr. Alipay in WeChat Pay. Različni avtorji omenjajo tudi

pozitivne posledice za potrošnike v smislu poenotene uporabe ene same aplikacije za opravljane transakcij, vendar pa to za kitajski trg ni novost. Obstoječe digitalne platforme za plačevanje, kot je WeChat Pay, so namreč integrirane v družbena omrežja in poenotene do te mere, da lahko preko ene same aplikacije (npr. WeChat) posameznik opravi vse nakupe, naroči taksi, se naroči pri zdravniku, jo uporablja kot socialno omrežje (na primerljiv način kot Facebook in Instagram), nakazuje denar prijateljem itd. Prav tako so ti plačilni sistemi brezplačni za uporabo, zato z vidika potrošnika digitalni juan prinaša zgolj eno veliko prednost – možnost NFC-nakazila.

Kot omenjeno, večina digitalnih ponudnikov plačil na Kitajskem uporablja QR-kode, ki pa delujejo zgolj z internetno povezavo. To je velik problem predvsem na podeželju, kjer je internetna infrastruktura slaba. Uporaba NFC omogoča plačilo brez povezave ter nakazilo med računi z uporabo telefona, kjer ena naprava deluje kot kartica, druga pa kot sprejemnik (Bansal in Singh 2021). Ravno s tega vidika torej digitalni juan ne predstavlja hude konkurence obstoječim digitalnim plačilnim platformam. Da bo projekt v celoti uspel, bo morala kitajska vlada zadostno motivirati prebivalstvo k prehodu na to vrsto valute (Benzmiller 2022).

Pomisliki glede implementacije digitalnega juana

Pri posledicah uvedbe centralizirane digitalne valute na Kitajskem se poudarja predvsem izguba anonimnosti pri opravljanju plačil – tako poslovnih kot tudi osebnih. Sistem digitalne valute je lahko centraliziran do te mere, da ima centralna banka vpogled v vsako transakcijo, do podatkov pa bi z lahkoto dostopala tudi kitajska vlada. Obstaja večja možnost, da bodo sumljive transakcije posredovane preiskovalnim organom. Ravno to pa je cilj uvedbe digitalne valute – preprečevanje sive ekonomije, pranja denarja, davčnih utaj, korupcije in financiranja terorizma (Global Times 2021; Zeng 2022). To bi prizadelo predvsem storitvene poklice, ki so na Kitajskem velikokrat del sive ekonomije, kot so npr. čistilni servisi, varuške ali vrtnarji. Ob popolni odsotnosti gotovine bodo izvajalci tovrstnih storitev redne mesečne transakcije zaznali kot potencialno sumljive (Wellsiz 2022).

Vseeno pa tudi problem anonimnosti bančnih računov ni črno-bel. Po podatkih Kitajske ljudske banke sistem digitalnega juana zbira manj informacij o transakcijah kot tradicionalna elek-

tronska plačila in ne posreduje informacij tretjim osebam ali drugim vladnim agencijam, razen če je v zakonih in predpisih določeno drugače (Bansal in Singh 2021). Prav tako obstaja kompromis med zahtevami po anonimnosti digitalnih denarnic ter omejitvami stanja in transakcij. Denarnice z nižjimi limiti stanja in transakcij so lahko anonimne, vendar nadgradnje limitov zahtevajo podrobnejšo identifikacijo in standarde poznavanja stranke (angl. *Know Your Customer Standards – KYC*). Tako morajo stranke ob pridobitvi digitalne denarnice z limitom stanja na računu 10.000 e-CNY (glede na menjalni tečaj junija 2022 približno 1.400 EUR), limitom transakcij 2.000 e-CNY (približno 280 EUR) na transakcijo in 5.000 e-CNY (približno 710 EUR) na dan navesti le telefonsko številko. Vendar pa je za nadgradnjo na višje limite stanja ter dnevnih in individualnih transakcij potreben vnos številke osebne dokumenta in bančnih podatkov (Bansal in Singh 2021; Chen 2021; Kumar 2022).

Digitalni juan in mednarodni finančni trgi

Eden izmed ciljev prehoda na digitalni juan je ustvariti valuto, s katero bo Kitajska lahko konkurirala tujim digitalnim valutam ter potencialno internacionalizirala RMB, s tem pa izzvala hegemonijo dolarja na mednarodnih trgih. Tako se pri posledicah uvedbe digitalnega juana na mednarodni ravni govori predvsem o zmanjšanju odvisnosti od dolarja in mehkega vpliva ZDA v svetovnem denarnem sistemu. Spomnimo, da sistemi, kot je SWIFT, od katerih so odvisne mednarodne transakcije, temeljijo na dolarju ali pa je v proces nakazila vključena vsaj ena finančna institucija ZDA (Bansal in Singh 2021; Eichengreen 2022). Po pričetku krize v Ukrajini je bila Rusija, npr., izključena iz sistema SWIFT, kar predstavlja eno izmed najostrejših finančnih sankcij (Eichengreen 2022). Prehod na digitalno valuto pa predstavlja zavarovanje pred takšnimi sankcijami, saj za čezmejni prenos digitalnega juana ni potreben SWIFT, v kolikor imajo tudi druge banke razvit sistem sprejema digitalne valute. Torej, na točki, ko bodo centralne banke po svetu upravljale z digitalnimi valutami, bodo čezmejne transakcije potekale v obliki izmenjave žetonov in ne čezmejne plačila. Tako bo izmenjava žetonov lahko potekala brez posrednikov, kot je SWIFT, in s tem omejila možnost pritiska na države oziroma njihovega sankcioniranja z blokado dostopa do podobnih finančnih sistemov ter instrumentov (Bansal in Singh 2021). Na tak način Kitajska ne zavaruje zgolj svojih podjetij pred sankcijami,

temveč lahko tudi izvaja transakcije z državami in s podjetji, ki so predmet sankcij. Kitajska centralna banka bi imela namreč popoln nadzor nad vzpostavitvijo in delovanjem čezmejnega sistema poslovanja z digitalnim juanom, ki bi lahko kitajskim podjetjem, ki jih sankcionirajo ZDA, kot tudi kitajskim podjetjem, ki želijo izvajati transakcije s subjekti sankcij ZDA doma in v tujini, omogočil nemoteno poslovanje (Kharpal 2020; Kroeber 2022; Tang 2022; Trivedi 2022). Kitajskim podjetjem se namreč ne bi bilo treba zanašati na posrednike, ki potrebujejo dostop do ameriških dolarjev, vključno z velikimi bankami. Pomembno je tudi, da bi se to lahko zgodilo brez spremembe politike nadzora kapitala, saj bi se digitalni juan enostavno uporabil namesto drugih obstoječih načinov plačila (Greene 2021; Kumar 2022).

Zgolj odmik od finančnega sistema, v katerem ZDA igrajo pomembno vlogo, pa ni dovolj, da bi digitalni juan dejansko postal alternativa dolarju v mednarodni trgovini. Za doseganje tega cilja mora biti digitalni juan dovolj privlačen. Kitajska je zato omogočila cenejša in enostavnejša mednarodna plačila v npr. mednarodnih pristaniščih ter tako digitalno valuto približala predvsem trgovom, ki jih ovira drag dostop do svetovnih plačil, ki temeljijo na dolarjih (International Cargo Express 2022).

Nadalje, čezmejna plačila v digitalnem juanu bi zavarovala kitajski projekt En pas, ena cesta (angl. *Belt and Road Initiative – BRI*) pred sankcijami, s tem pa stabilizirala in tudi okrepila pozicijo Kitajske v mednarodni trgovini ter skupnosti (Bilotta 2021; Duggal 2021). V sklopu BRI Kitajska viša tudi dolg držav, vključenih v projekt, do svoje države. Infrastrukturni projekti so namreč financirani s kitajskimi posojili, zunanji dolg nekaterih držav pa je tudi do 40 % sestavljen iz dolga v okviru BRI. Tudi tukaj se torej pojavljajo možnosti spodbude k uporabi digitalnega juana, npr. v obliki spodbude h kopičenju rezerv kitajskih digitalnih juanov za poplačilo posojil ali k zagotavljanju koncesij pri posojilih. Če Kitajska zniža stroške prehoda na digitalni juan, države ne bodo imele razloga, da nadaljujejo transakcije z njo v dolarjih.

Z uporabo digitalnega juana za čezmejno poslovanje s Kitajsko bi se vzpostavili tudi večja preglednost in obvladljivost transakcij, pri tem pa se spet pojavi vprašanje nadzora Kitajske nad njimi. Kitajska bi namreč v tem primeru pridobila večji nadzor nad sredstvi, uporabljenimi v BRI (Bansal in Singh 2021; Tremann 2021; Aysan and Kayani 2022).

Sklep

Kitajsko za internacionalizacijo digitalnega juana čakata dva koraka: končna vzpostavitev sistema digitalnega juana ter vzpodbuda partnerskim državam k prehodu na digitalni juan. Oba koraka sta že v teku, vendar pa nas do njune končne realizacije čaka še nekaj časa. Tudi samo področje CBDC je še v povojih, saj večina držav šele raziskuje možnosti vzpostavitve digitalnih valut. Kljub temu pa je zaradi daljnosežnih posledic, ki jih ima lahko uvedba digitalnega juana na Kitajskem, pomembno spremljati njegov nadaljnji razvoj ter ob napredku pobližje opazovati tako posledice na Kitajskem kot tudi v tujini. Če bo projekt implementacije CBDC uspešen pri takšnem ogromnem obsegu, kot ga predstavlja Kitajska, bo ta dosežek lahko služil kot podlaga za digitalno preobrazbo mnogih drugih gospodarstev, vključno s tistimi v Evropski uniji.

Literatura

- Atlantic Council. B. I. Central Bank Digital Currency Tracker. <https://www.atlanticcouncil.org/cbdctracker/>.
- Auer, R., in R. Böhme. 2020. »The Technology of Retail Central Bank Digital Currency.« *BIS Quarterly Review*.
- Aysan, A. F., in F. W. Kayani. 2022. »China's Transition to a Digital Currency Does It Threaten Dollarization?« *Asia and the Global Economy* 2 (1): 10023. <https://doi.org/10.1016/j.aglobe.2021.100023>.
- Banka Slovenije. 2020. »Centralnobančna digitalna valuta (CBDC).« <https://www.bsi.si/placila-in-infrastruktura/nacionalni-svet-za-placila/e-novice/e-novice-nacionalnega-sveta-za-placila-junij-2020/centralnobančna-digitalna-valuta-cbdc>.
- Bansal, R., in S. Singh. 2021. »China's Digital Yuan: An Alternative to the Dollar-Dominated Financial System.« Working Paper, Carnegie Endowment for International Peace, Washington DC. https://carnegieendowment.org/files/202108-Bansal_Singh_-_Chinas_Digital_Yuan.pdf.
- Barontini, C., in H. Holden. 2019. »Proceeding with Caution: A Survey on Central Bank Digital Currency.« BIS papers No. 1, Bank for International Settlements, Basel. <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap101.pdf>.
- Benzmiller, T. 2022. »China's Progress Towards a Central Bank Digital Currency.« *Center for Strategic & International Studies*. Center for Strategic and International Studies, 19. april. <https://www.csis.org/blogs/new-perspectives-asia/chinas-progress-towards-central-bank-digital-currency>.
- Bilotta, N. 2021. »An International Digital Yuan: (Vane) Ambitions, (Excessive) Alarmism and (Pragmatic) Expectations.« *Instituto Affari Internazionali*, 7. oktober. <https://www.iai.it/en/pubblicazioni/international-digital-yuan-vane-ambitions-excessive-alarmism-and-pragmatic>.
- Boar, C., in A. Wehrli. 2021. »Ready, Steady, Go? Results of the Third BIS Survey on Central Bank Digital Currency.« BIS papers No. 1, Bank for International Settlements, Basel. <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap114.pdf>.
- Central Bank of the Bahamas. 2020. *Annual Report 2020*. Nassau: Central Bank of the Bahamas.
- Chen, J. 2021. »Digital Yuan to Have Highest Privacy Protection, Says PBOC Official.« *China Daily*, 21. marec. <https://global.chinadaily.com.cn/a/202103/21/WS6056b520a31024adobabo79c.html>
- Daxue Consulting China. 2021. »Payment Methods in China: How China Became a Mobile-First Nation.« 4. julij. <https://daxueconsulting.com/payment-methods-in-china/>.
- Deutsche Bank. 2021, 14. julij. »Digital Yuan: What Is It and How Does It Work?« 14. julij. <https://www.db.com/news/detail/20210714-digital-yuan-what-is-it-and-how-does-it-work>.
- Duggal, M. 2021. »The Dawn of the Digital Yuan: China's Central Bank Digital Currency and Its Implications.« *Asia Paper*, Institute for Security & Development Policy, Stockholm-Nacka. <https://isd.eu/content/uploads/2021/06/The-Dawn-of-the-Digital-Yuan-24.06.21-Final-w-Cover.pdf>.
- Eichengreen, B. 2022. »Sanctions, SWIFT, and China's Cross-Border Interbank Payments System.« CSIS Brief, Center for Strategic & International Studies. <https://www.csis.org/analysis/sanctions-swift-and-chinas-cross-border-interbank-payments-system>.
- Fei Ju, S. 2022. »At Winter Olympics, Beijing Tries to Sell World on Digital Yuan.« *Aljazeera*, 4. februar. <https://www.aljazeera.com/economy/2022/2/4/at-olympics-beijing-sees-chance-to-sell-world-on-digital-yuan>.
- Global Times. 2021. »Complete Anonymity Is Unrealistic for Digital Yuan: Central Bank Official.« 21. marec. <https://www.globaltimes.cn/page/202103/1218946.shtml>.
- Greene, R. 2021. »What Will Be the Impact of China's State-Sponsored Digital Currency?« *Carnegie Endowment for International Peace*, 1. julij. <https://carnegieendowment.org/2021/07/01/what-will-be-impact-of-china-s-state-sponsored-digital-currency-pub-84868>.
- International Cargo Express. 2021. »China's Digital Yuan: 5 Ways It Can Impact Global Trade.« 21. april. <https://www.icecargo.com.au/chinas-digital-yuan/>.
- Jiang, Y. 2022. »China Back-Pedals on Plan to Ban Personal QR Codes for Business Payment Receipts after Backlash.« *South China Morning Post*, 23. februar. <https://www.scmp.com/tech/big-tech/article/3168093/china-back-pedals-plan-ban-personal-qr-codes-business-payment>.
- Kharpal, A. 2020. »China's Digital Yuan Could Help

- North Korea Evade US Sanctions, Launch Missiles, Experts Say.« *CNBC*, 24. januar. <https://www.cnb.com/2020/01/24/a-digital-yuan-could-help-countries-evade-us-sanctions-experts-say.html>.
- Kharpal, A. 2022. »China Is Pushing for Broader Use of Its Digital Currency.« *CNBC*, 10. januar. <https://www.cnb.com/2022/01/11/china-digital-yuan-pboc-to-expand-e-cny-use-but-challenges-remain.html>.
- Kroeber, A. 2022. »Digital Renminbi Will Not Help Russia Evade Sanctions.« *Financial Times*, 16. marec. <https://www.ft.com/content/cb13c87c-90d5-4266-8d62-e7e50be14fo1>.
- Kumar, A. 2022. »A Report Card on China's Central Bank Digital Currency: The e-CNY.« *Atlantic Council*, 1. marec. <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/econographics/a-report-card-on-chinas-central-bank-digital-currency-the-e-cny/>.
- Ozili, P. 2022. »Central Bank Digital Currency Research around the World: A Review of Literature.« *Journal of Money Laundering Control*. <https://doi.org/10.1108/JMLC-11-2021-0126>.
- Qin, N. 2022. »China's Digital Yuan Is Now in 23 Cities.« *Yahoo Finance*, 4. april. <https://finance.yahoo.com/news/china-digital-yuan-now>.
- Tang, F. 2022. »China Digital Currency: Will Western Sanctions against Russia over Ukraine Boost E-Yuan?« *South China Morning Post*, 3. marec. <https://www.scmp.com/economy/china-economy/article/3168949/will-western-sanctions-against-russia-over-ukraine-invasion>.
- Tremann, C. 2021. »China's Digital Currency: Next Stop, Africa?« *The Interpreter*, 17. november. <https://www.lowyinstitute.org/the-interpreter/china-s-digital-currency-next-stop-africa>.
- Trivedi, F. 2022. »China's Digital Yuan May Aid Russia Bypass SWIFT Ban, But Will It?« *Nasdaq*, 28. februar. <https://www.nasdaq.com/articles/chinas-digital-yuan-may-aid-russia-bypass-swift-ban-but-will-it>.
- Wellisz, C. 2022. »The Currency Revolution.« *International Monetary Fund: Finance & Development*. <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2022/03/Currency-revolution-Prasad>.
- Zeng, G. 2022. »Digital Yuan Will Make Payments Easier and Curb Corruption.« *China Daily*, 10. marec. <https://www.chinadaily.com.cn/a/202203/10/WS62294310a310cdd39bc8b939.html>
- Zhang, T., in Z. Huang. 2022. »Blockchain and Central Bank Digital Currency.« *ICT Express* 8 (2): 264–270.

Prvi del leta 2022 je na UP Fakulteti za management nedvomno zaznamoval nov in svež veter, ki ga je prinesla menjava vodstva. Navkljub vsem uspehom prejšnjega vodstva je na fakulteti zavel nov optimizem in zagon, ki se že kaže na različnih področjih dela.

Tedna odprtih predavalnic UP FM in ostale promocijske aktivnosti

Univerza na Primorskem in njene članice so med 21. februarjem in 4. marcem odprle svoja vrata za dijake in ostalo zainteresirano javnost s predavanji, z delavnicami in ostalimi aktivnostmi za poglobljeno spoznavanje visokošolskega načina dela.

UP FM je pri tem pripravila paleto najrazličnejših aktivnosti, ki so jih izvajali naši pedagoški delavci. Tako so bile ponujene naslednje vsebine:

- Moje osebne finance ali »Kam izgine moja žepnina?« | asist. Barbara Švagan
- English Language, Culture and (Global) Trade through History and in Modern Times | doc. dr. Dubravka Celinšek
- Katera podjetja so uspešna? | doc. dr. Danjel Bratina
- Kako je COVID spremenil globalno ekonomijo? | asist. Jan Frančeškin
- Kaj je že to »management«? | asist. dr. Peter Štrukelj
- Socialno podjetništvo – kaj to je in zakaj je pomembno? | izr. prof. dr. Jana Hojnik
- Zakaj bi moral vsak študent na izmenjavo v tujino? | doc. dr. Andreja Pegan
- Ustanovitev podjetja – pravni postopki | prof. dr. Elizabeta Zirnstein
- Prvi vtis na družbenih omrežjih | viš. pred. mag. Suzana Sedmak in Maja Koblar
- Obdavčitev dela dijakov na podlagi napotnice | izr. prof. dr. Mateja Jerman
- Communicating in the World of Marketing | doc. dr. Dubravka Celinšek

- Niso vsi kupci isti! | doc. dr. Danjel Bratina
- Anketni vprašalnik – »kr neki« ali osnova odločanja? | doc. dr. Borut Kodrič in prof. dr. Anita Trnavčević
- Ali sem odgovoren za svoje objave na spletu in družbenih omrežjih? | doc. dr. Benjamin Lesjak
- Investiranje na borzi | asist. Jan Frančeškin
- Od ideje do podjetniške priložnosti | prof. dr. Mitja Ruzzier
- Pravni vidiki produkcije resničnostnih šovov v Sloveniji | doc. dr. Katarina Krapež
- Osebni poslovni model | prof. dr. Doris Gomezelj Omerzel

Zaradi dobrega odziva pa se je UP FM odločila, da bo aktivnosti nadaljevala tudi po prijavnem obdobju ter za študente in kandidate, ki se zanimajo za študij na 2. ali 3. stopnji. V ta namen smo organizirali še:

- UP FM Delavnica: osnove investiranja | asist. Jan Frančeškin
- Okrogla miza: Izzivi trajnostne prehranske verige in vloga opravevalcev | prof. dr. Roberto Biloslavo
- Gospodarjenje s prihranki: naložbe v delnice | izr. prof. dr. Franko Milost
- Delavnica o napotovanju delavcev na delo na tujino | prof. dr. Elizabeta Zirnstein

Vse standardne aktivnosti – predstavitve po srednjih šolah, sejnih in informativni dnevi – so bile namreč podkrepjene še z dogajanjem v okviru **Tednov odprtih predavalnic** na ravni UP, v sklopu katerih je UP FM ponudila številne aktivnosti, ki so bile v prvi vrsti namenjene dijakom zaključnih letnikov srednjih šol. Vse aktivnosti s tem v zvezi so tako, prvič po več letih, pripeljale do omejitve vpisa na **Visokošolski strokovni študijski program Management** že v prvem prijavnem roku, kar kaže porast v zanimanju za naše dodiplomske študijske programe.

Zaposljivost študentov podiplomskega študija UP FM

Na podlagi *Kartic študijskih programov*, ki jih je letos izdal Modul evš kot del sistema spremljanja zaposljivosti visokošolskih diplomantov na nacionalni ravni, lahko vidimo, da večina diplomantov podiplomskega študija na UP FM zaposlitev najde še pred zagovorom magistrske naloge.

Ob prijavi lahko študentje izbirajo med petimi programi, ki jih UP FM izvaja v okviru magistrskega študija. Odstotek zaposlenih študentov je bil v letu 2020 še najvišji pri programu Management trajnostnega razvoja, kjer so bili zaposleni vsi študentje, medtem ko je pri programih Management in Pravo za management ta odstotek le nekoliko nižji – 84 oz. 75 %. Visoka pa sta tudi odstotka pri programih Ekonomija in finance ter Politologija.

Kje se zaposlujejo diplomanti?

Iz omenjenih pregledov je jasno razvidno tudi, v katerih panogah oz. na katerih področjih se zaposlujejo diplomanti magistrskih študijskih programov UP FM:

- upravljanje procesov dela in ljudi;
- družboslovje;
- finančno poslovanje;
- prodaja, trženje in odnosi z javnostmi;
- zastopništvo in posredništvo pri prodaji in nabavi;
- menedžerstvo v trženju, prodaji in razvoju;
- zdravstvena in socialna oskrba;
- posredništvo pri poslovnih storitvah;
- splošni in specializirani poslovni sekretarji;
- carinsko in davčno poslovanje;
- zanimivo je tudi področje biologije, agronomije in ekologije, kjer zaposlitev najdejo predvsem študenti smeri Management trajnostnega razvoja.

Aktivni smo bili tudi v tujini, saj smo s promocijo programov ravno tako kot zadnja leta presegli povpraševanje za prostimi mesti. Promocija v različnih revijah, na največjem regijskem sejmu **Na koji češ fax?** ter v družbenih omrežjih je ponovno privabila veliko zanimanja, ki se kaže tudi na prijavah za programe 2. stopnje. Hkrati pa smo

v promocijo aktivno vključili tudi študente ter z njihovo pomočjo kot prva članica UP vstopili na novo družbeno omrežje **Tik Tok**, ki je priljubljeno predvsem pri mlajši populaciji. Skupina študentk naše fakultete skupaj tako že pripravlja vsebine, ki dosegajo izjemno širok krog uporabnikov.

Tradicionalno smo organizirali tudi že 13. Festinno – festival inovativnosti, mednarodno konferenco MIC – tokrat ponovno v živo sredi Ljubljane – ter ponovno zagnali **Alumni klub UP FM**, ki je na svojem prvem srečanju gostil okroglo mizo o aktualnih ekonomskih razmerah v Sloveniji. V Tednu Alumni UP je našo fakulteto na okrogli mizi Ustvarjanje povezanosti: kako lahko Alumni klub prispeva k razvoju Univerze in družbe? našo fakulteto predstavljal olimpijec **Vasilij Žbogar**. Pričeli smo tudi s pripovedovanjem kariernih zgodb naših alumni članov, ki so uspešni na svojem področju dela. Predvsem ponosni smo bili na naša diplomanta **Glorio Kotnik** in **Tima Mastnaka**, ki sta na zimskih olimpijskih igrah v Pekingu osvojila medalji, s čimer smo še enkrat več dokazali, da se na fakulteti lahko združujeta tudi študijsko delo in profesionalni šport.

UP CRPZ je v juniju gostil prvo konferenco o prenosu znanja, ki so jo tokrat poimenovali Inovacije za zdravje, saj so na njej podjetjem in posameznikom predstavljali uspešne zgodbe sodelovanja raziskovalcev z gospodarstvom.

Gostje na UP FM

V pomladnem semestru je študijski proces na UP FM našim študentom popestrilo kar 24 gostov iz prakse ter kar trije tuji predavatelji na gostovanju. Med njimi je bil tudi *dr. Brendon Soltwisch*, sicer Fullbrightov štipendist iz Univerze v Severnem Koloradu (ZDA), ki je bil na UP FM na trimesečnem raziskovalnem gostovanju.

Pomlad je prinesla tudi svež študentski zrak v **Študentski svet UP FM**, ki je že aktiven na različnih področjih in pripravlja dogodke ter aktivnosti za naše študente vseh stopenj. Za učence in dijake pa smo ponovno izvedli regijski izbor Mladinskega raziskovanja, kjer so se najuspešnejši uvrstili tudi na državno tekmovanje.

Študentje 3. letnika visokošolskega strokovnega študijskega programa Management so imeli letos v okviru svojega predmetnika prvič obvezno **strokovno prakso**. Več kot 20 podjetij je pristopilo k projektu in sprejelo naše študente za šest

tednov, prav tako pa smo eno študentko gostili na naši fakulteti. Po opravljeni praksi sedaj vse tiste, ki imajo opravljene vse obveznosti, čaka še zagovor zaključne naloge v juliju, medtem ko bodo drugi to naredili nekoliko kasneje.

Podelitev diplom je v aprilu razveselila kar 149 diplomantov – med njimi 75 dodiplomskih, 73 magistrskih in eno doktorico znanosti –, saj so v prijetnem okolju fakultete lahko prevzeli svoje listine ter nagrade in svoj uspeh delili z najbližjimi.

Študijski programi na UP FM za leto 2022/2023

Kljub temu da je 1. prijavni rok za dodiplomski študij že zaključen, bo za 2. rok ostalo še nekaj mest za slovenske državljane in državljane članic EU. Izvajali bomo programe:

- visokošolski strokovni študijski program Management – redni študij (*omejitev vpisal!*);
- visokošolski strokovni študijski program Management – izredni študij;
- univerzitetni študijski program Management in
- univerzitetni študijski program Management v angleškem jeziku.

Prijavni rok za vpis v programe 2. in 3. stopnje pa je še vedno v teku. Prijava je tako še možna na programe:

- Management v slovenskem in angleškem jeziku;
- Ekonomija in finance v slovenskem in angleškem jeziku;
- Politologija v slovenskem in angleškem jeziku;
- Pravo za management;
- Management trajnostnega razvoja in
- doktorski študijski program Management.

Zadnji prijavni rok za zapolnitev mest se izteče 23. septembra 2022, zato pohitite in si zagotovite svoje mesto!

Naši raziskovalci so na različnih srečanjih v okviru projektov **I-Then**, **VETwork**, **SMaRT**, **POW-BRIDGE** in drugih predstavljali izsledke svojih raziskav. Sodelovanje v projektih že kaže rezultate, saj nova znanja nenehno vpeljujemo v študijski proces ter z njimi ozaveščamo širšo javnost.

UP FM tako ponosno, uspešno in odločno vstopa v novo obdobje aktivnega delovanja v širšem okolju. Poleg svoje redne dejavnosti, ki jo predstavlja izvajanje redne študijske in raziskovalne dejavnosti, želi postati pomemben deležnik v širšem regionalnem, nacionalnem in mednarodnem poslovnem prostoru. Spremljajte njen razvoj in rast na spletni strani ali preko družabnih omrežij **Facebook**, **YouTube**, **Instagram**, **Twitter** in **Tik Tok**.

Primož Šterbenc

*Univerza na Primorskem,
Fakulteta za management
primoz.sterbenc@fm-kp.si*

Povabilo k oddaji člankov s področja mednarodnih ekonomskih odnosov

Slovenija je država, ki je na ekonomskem področju močno vpeta v svet, saj izvoz v druge države tvori bistveni del njenega ekonomskega delovanja. Povedano drugače, ker je Slovenija populacijsko majhna država, ki nima velikega domačega trga, se mora, če želi biti ekonomsko uspešna oziroma ustvarjati gospodarsko rast, v veliki meri nasloniti na izvoz. Slovenska podjetja so tradicionalno izvozno usmerjena na trge članic EU, predvsem v Nemčijo, Italijo, Francijo, Avstrijo in Hrvaško. V veliki meri gre za podizvajalno obliko izvoza, pri kateri so slovenska podjetja, podobno kot podjetja iz Poljske, Češke republike, Slovaške in Madžarske, npr. vpeta v oskrbovalne verige za velika nemška avtomobilska in druga podjetja. Oskrbovalne verige za nemško industrijo, ki je najmočnejša v Evropi, so se namreč po veliki širitvi EU leta 2004 preselile iz Italije in Francije ter atlantskega območja v srednjo in vzhodno Evropo.

Vendar pa bi morala slovenska podjetja z namenom večje razpršenosti in uspešnosti svoje dejavnosti ter pripravljenosti na mogoče ekonomske težave na območju EU vse bolj razmišljati o diverzifikaciji svojega izvoza oziroma prodoru na trge izven EU, predvsem v Azijo (Evrazijo) in Afriko (v tem smislu bi lahko sledila primeru podjetja Pipistrel, ki je začelo svojo dejavnost seliti v Ljudsko republiko Kitajsko). Pri tem je treba upoštevati, da se težišče ekonomske dejavnosti oziroma dinamičnosti v globalnem oziru v zadnjih dvajsetih letih seli iz atlantskega prostora v Azijo. Tudi Republika Slovenija je v zadnjih letih odprla nova konzularno-diplomatska predstavništva v Aziji in Afriki (Združeni arabski emirati in Tanzanija), predvsem z namenom, da bi spodbujala ekonomsko-poslovno sodelovanje slovenskega gospodarstva s tema deloma sveta. Nenazadnje se je Republika Slovenija uspešno predstavila na zadnjem Expu, organiziranem v Dubaju. Slovenska (zunanje)ekonomska strategija v zadnjih letih izpostavlja zaželenost prodora slovenskih podjetij v Turčijo, Azerbajdžan, srednjo Azijo, Indijo

in Ljudsko republiko Kitajsko. Sicer je znano, da nekatera slovenska podjetja (npr. Krka) že dolgo časa uspešno poslujejo na trgu Ruske federacije.

Vabimo vas k oddaji člankov o dejavnosti slovenskih podjetij ali podjetij iz drugih članic EU na različnih trgih, še posebej trgih Azije (Evrazije) in Afrike. Pri tem gre lahko za članke o sami dejavnosti (posameznih) slovenskih podjetij in podjetij iz drugih članic EU ali pa analize ekonomskega okolja v Aziji (Evraziji) in Afriki. Seveda gre lahko tudi za članke, posvečene težavam, ki jih imajo slovenska podjetja ali podjetja iz drugih članic EU zaradi obstoječe vojne v Ukrajini, ki močno vpliva na mednarodno ekonomsko okolje (npr. zaradi zviševanja cen surovin ali političnih pritiskov). Morda bi članki lahko vsebovali tudi širšo geopolitično in geoekonomsko analizo, kakršna bi med drugim prišla prav posameznim slovenskim podjetjem in pa slovenskim vladnim ekonomskim odločevalcem. V preteklosti, predvsem po podpisu sporazuma o iranskem jedrskem programu (JCPOA) leta 2015, si je več slovenskih podjetij prizadevalo za vstop na 80-milijonski trg Irana, to prizadevanje pa je postalo bistveno oteženo ali celo onemogočeno leta 2018 z izstopom ZDA iz sporazuma in uveljavitvijo sekundarnih ameriških sankcij proti vsem podjetjem, ki so še želela sodelovati z Iranom. Trenutno so pogajanja med ZDA in Iranom o oživitvi JCPOA v odločilni fazi, bistveni del morebitne oživitve sporazuma pa tvorijo zagotovila ameriške administracije, da bo spodbujala poslovanje vseh podjetij v Iranu. Seveda lahko domnevamo, da tudi zainteresirana slovenska podjetja spremljajo to dogajanje. Tudi o tem bi bilo mogoče napisati odličan članek. Vljudno vabljeni!

