

STRATEGIJA RAZVOJA AREME

2020 – 2030



AREMA, VISOKA ŠOLA ZA LOGISTIKO IN MANAGEMENT

**STRATEGIJA RAZVOJA ZA OBDOBJE
2020 – 2030**

2. novelacija

KAZALO

1	UVODNE OPOMBE	4
1.1.1	Osnovni podatki	5
1.1.2	Notranja organiziranost	5
1.1.3	Članica Nove univerze	5
2	VIZIJA, POSLANSTVO IN VREDNOTE AREME.....	6
2.1	Vizija.....	6
2.2	Poslanstvo.....	6
2.3	Vrednote.....	6
3	STRATEŠKA PODROČJA IN CILJI AREME	7
3.1	Organiziranost in razvoj.....	8
3.1.1	Strategija razvoja zavoda na področju organiziranosti.....	8
3.2	Izobraževalna dejavnost	9
3.2.1	Strategija razvoja na področju kakovosti študija ter kakovosti študijskih programov	9
3.3	Internacionalizacija.....	11
3.3.1	Strategija razvoja na področju internacionalizacije zavoda	11
3.4	Raziskovalna dejavnost.....	13
3.4.1	Strategija razvoja za krepitev raziskovalne dejavnosti zavoda.....	13
3.5	Sodelovanje z okoljem.....	15
3.5.1	Strategija razvoja na področju sodelovanja z okoljem	15
3.6	Študenti	17
3.6.1	Strategija razvoja za krepitev sodelovanja s študenti na zavodu	17
3.7	Upravljanje s kadri	19
3.7.1	Strategija razvoja na področju spodbujanja razvoja zaposlenih	19
3.8	Skrb za kakovost	21
3.8.1	Strategija razvoja na področju skrbi za kakovost.....	21
3.9	Knjižnica AREME	22
3.9.1	Strategija razvoja na področju knjižnice	22
3.10	Financiranje dejavnosti	24
3.10.1	Strategija razvoja na področju financiranja dejavnosti	24
4	PROTOKOL NOVELACIJE STRATEGIJE RAZVOJA AREME 2020 - 2030.....	25

1 UVODNE OPOMBE

AREMA želi biti prepoznavna kot majhna in elitna slovenska zasebna visoka šola, ki izobražuje bodoče strokovnjake na področju managementa v logistiki. Glede na število študentov teži k obsegu do največ 100 vpisanih. Študijski programi pa so v enaki meri odprti za slovenske in mednarodne študente. Svoje izobraževalno poslanstvo izvaja že sedaj, še bolj ga bo pa v neposredni prihodnosti, v tesni povezavi z znanstveno-raziskovalnimi in strokovnimi projekti preko dodiplomskih in magistrskih študijskih programov.

Namen zavoda je spodbujati, razširjati in tvoriti nova znanja in veščine za odgovorno in trajnostno vodenje regionalnih resursov, ki so bistvenega pomena za uspešna regionalna gospodarstva in razvoj različnih skupnosti, organizacij in podjetij v regiji. Zavod spodbuja, razširja in tvori nova znanja in veščine za odgovorno in trajnostno vodenje organizacij, ki se ukvarjajo s transportom, kar je podlaga za uspešno funkcioniranje regionalnih in lokalnih gospodarstev in za razvoj različnih skupnosti v regiji. Tudi z mednarodnimi povezavami zavod izpolnjuje glavni cilj, ki je: zavezanost k izobraževanju in usposabljanju kvalitetnih regionalnih in transportno logističnih managerjev z visokimi etičnimi standardi.

Skladno s straškimi cilji zavod, upoštevajoč razvojne potrebe gospodarstva in družbe, zagotavlja razvoj znanosti, strok in umetnosti ter prek svojih notranjih organizacijskih enot v izobraževalnem in raziskovalnem procesu posreduje spoznanja z več znanstvenih oziroma umetniških področij ali disciplin, z namenom aplikativne uporabe v gospodarstvu in širši družbi.

Zavod opravlja svoje poslanstvo na mednarodnem, nacionalnem in regionalnem nivoju. Deluje po načelih avtonomije, ki mu zagotavljajo svobodo raziskovanja, posredovanja znanja in umetniškega ustvarjanja, samostojno urejanje organizacije in delovanja, izdelavo in sprejem študijskih in znanstvenoraziskovalnih programov, določanje študijskega režima, volitve in izbiro visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev in visokošolskih sodelavcev in druga upravičenja skladno z zakonom.

V navedenih pogledih in na teh podlagah AREMA razvija in izvaja akreditirane študijske programe in druge oblike visokošolskega izobraževanja tako, da polni učne vsebine z mednarodnimi in primerjalnimi vsebinami. Svoje poslanstvo vidi v okviru evropskega visokošolskega prostora in v širših mednarodnih okvirih, ki narekujejo vedno nove oblike transnacionalnega izobraževanja. Zaradi mednarodne naravnosti posveča posebno skrb mednarodnemu sodelovanju, mednarodnim izmenjavam in sodelovanju študentov, profesorjev in osebja v evropskih in svetovnih univerzitetnih in znanstvenih prostorih.

V pričujočem dokumentu so zapisane temeljne smernice strateškega razvoja AREME za obdobje 2020 – 2030, z ozirom na njen status, velikost in mednarodno orientiranost.

1.1 Osnovni podatki o AREMI in notranja organiziranost

1.1.1 Osnovni podatki

Senat za akreditacijo pri Svetu RS za visoko šolstvo je dne 19. 6. 2014 izdal pozitivno strokovno mnenje k ustanovitvi AREME, Visoke šole za regionalni management, Rogaška Slatina.

AREMA, Visoka šola za regionalni management, Rogaška Slatina

Naslov: Kidričeva 28, 3250 Rogaška Slatina

Telefon: +386 (0)3 819 19 80

E-naslov: info@arema.si

Splet: www.arema.si

Matična številka: 6280196000

ID številka za DDV: 98145258

1.1.2 Notranja organiziranost

Jasno zastavljena in oblikovana strategija razvoja visokošolskega zavoda in organizacijska shema, katere udeleženci hitro, učinkovito in kakovostno izvajajo svoje naloge, sta ključni prvini, ki pripomoreta k splošni kakovosti izvajanja dejavnosti AREME.

AREMA zagotavlja sinergijo delovanja svojih deležnikov z institucionalnim in disciplinarnim povezovanjem, na ravni pedagoškega, strokovnega in raziskovalnega dela ter mednarodnega sodelovanja.

1.1.3 Članica Nove univerze

Od leta 2019 je AREMA pridružena članica Nove univerze.

2 VIZIJA, POSLANSTVO IN VREDNOTE AREME

2.1 Vizija

Vizija zavoda je postati vodilna izobraževalna in raziskovalna institucija v Evropi za specialno področje managementa v transportni logistiki. Postati želimo center odličnosti, ki tesno prepleta raziskovanje z izobraževanjem in razvojem inovacij, krepi sodelovanje z gospodarstvom ter spodbuja znanje kot temeljno dobrotno človeka in družbe.

2.2 Poslanstvo

Poslanstvo AREME – Visoke šole za regionalni management je zagotoviti kakovosten študij s pomočjo raziskovalno izobraževalnega procesa v raziskovalno razvojnem in inovativnem okolju ter prispevati h krepitvi vloge znanosti in visokih tehnologij v razvojnem potencialu regij in družbe nasploh.

Posebna pozornost je usmerjena znanstveno podprtemu izobraževanju, ki upošteva in gradi na razvoju stroke.

2.3 Vrednote

AREMA povezuje akademsko skupnost profesorjev, raziskovalcev, študentov ter drugih sodelavcev ter skrbi za svojo prepoznavnost in uveljavitev tako doma, kakor tudi po svetu. Svoje strokovno in javno delovanje, izobraževanje, raziskovanje, ter povezave med člani utemeljuje na vrednotah:

- spoštovanja najvišjih etičnih načel,
- akademske svobode sodelavcev in študentov,
- akademske odličnosti,
- avtonomije v odnosu do države, političnih strank, korporacij in verskih skupnosti.

3 STRATEŠKA PODROČJA IN CILJI AREME

AREMA ima v Strategiji razvoja 2020 – 2030 razvitih **10 strateških področij (SP)**. Znotraj vsakega področja je razvila strateške cilje (SC) in ukrepe oz. naloge za uresničitev posameznega strateškega cilja (Slika 1)

Slika 1: Strateška področja (SP) AREME in strateški cilji (SC) glede na posamezna področja delovanja

SP 1: ORGANIZIRANOST IN RAZVOJ	<ul style="list-style-type: none">•SC1: Razvoj zavoda.•SC2: Jasna in učinkovita organizacijska shema.
SP 2: IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST	<ul style="list-style-type: none">•SC3: Povečanje števila vpisanih študentov.•SC4: Razvoj študijskih programov.•SC5: Modernizacija izvajanja pedagoškega procesa.•SC6: Vključevanje strokovnjakov iz prakse v pedagoške procese na zavodu.
SP 3: INTERNACIONALIZACIJA	<ul style="list-style-type: none">•SC7: Oblikovanje strateških partnerstev s tujimi visokošolskimi zavodi.•SC8: Krepitev mednarodnega znanstveno raziskovalnega in razvojnega sodelovanja.•SC9: Krepitev mednarodne mobilnosti znotraj programa Erasmus+.•SC10: Vključevanje tujih visokošolskih učiteljev in strokovnjakov iz prakse.
SP 4: RAZISKOVALNA DEJAVNOST	<ul style="list-style-type: none">•SC11: Dvig znanstveno raziskovalne uspešnosti zavoda.•SC12: Povečanje deleža financiranja raziskovalne dejavnosti.•SC13: Krepitev znanstveno-raziskovalnega dela študentov.
SP 5: SODELOVANJE Z OKOLJEM	<ul style="list-style-type: none">•SC14: Krepitev družbeno odgovorno in tvorno sodelovanje s širšim domačim in tujim okoljem.•SC15: Delovanje kariernega centra zavoda.
SP 6: ŠTUDENTI	<ul style="list-style-type: none">•SC16: Vključenost študentske populacije na vseh segmentih delovanja zavoda.•SC17: Aktivna študentska populacija.•SC18: Zaposljivost diplomantov.
SP 7: UPRAVLJANJE S KADRI	<ul style="list-style-type: none">•SC19: Kakovostna kadrovska sestava pedagoškega osebja.•SC20: Kakovostna kadrovska sestava upravno-administrativnega in strokovno-tehničnega osebja.•SC21: Zadovoljstvo in delavna zavzetost zaposlenih.
SP 8: SKRB ZA KAKOVOST	<ul style="list-style-type: none">•SC22: Doseganje standardov kakovosti kot jih predvidevajo merila NAKVIS in EGS.
SP 9: KNJIŽNICA	<ul style="list-style-type: none">•SC23: Doseči strokovne standarde za knjižnico zavoda.•SC24: Sodobna ureditev knjižničnega sistema.•SC25: Izgradnja sodobne znanstvene založniške dejavnosti.
SP 10: FINANCIRANJE DEJAVNOSTI	<ul style="list-style-type: none">•SC26: Zagotoviti ustrezne vire financiranja dejavnosti.

3.1 Organiziranost in razvoj

AREMA je zasebni visokošolski zavod, ki nastopa v pravnem prometu v svojem imenu in za svoj račun. Organi zavoda so: predsednik zavoda, senat, upravni odbor, študentski svet in glavni tajnik. Pristojnosti, naloge, mandatna doba ter članstvo v organih zavoda so podrobneje urejeni s statutom zavoda.

3.1.1 Strategija razvoja zavoda na področju organiziranosti

Strateški cilj, ki ga zavod zasleduje na področju organiziranosti in razvoja je jasno zastavljena in oblikovana strategija razvoja zavoda in organizacijska shema, katere udeleženci hitro, učinkovito in kakovostno izvajajo svoje naloge. Pristojni bodo ves čas spremljali potrebe po oblikovanju novih organizacijskih enot in delovnih teles ter potrebe po krepitevi obstoječih organov, delovnih teles in organizacijskih enot ter kateder glede na novo akreditirana področja in /ali ustrezno preimenovanje že obstoječih.

Ključni strateški cilj na področju organiziranosti in razvoja so:

1. Razvoj zavoda (SC1).
2. Jasna in učinkovita organizacijska shema (SC2).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje obeh strateških ciljev so:

- Izvajanje strategije razvoja AREME 2020-2030.
- Vzpostavitev in učinkovito delovanje skupnih služb zavoda.
- Spodbujanje aktivnega delovanja organov, organizacijskih enot in delovnih teles ter njihova ustrezna strokovna sestava.

Tabela 1: Dolgoročni strateški cilji na področju Organiziranosti in razvoja

Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost kazalnika v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC 1 Razvoj zavoda	Izvajanje Strategije razvoja AREME 2020 – 2030	Izdelava in sprejetje Strategije razvoja AREME 2020 - 2030	Uresničeni začrtani cilji iz Strategije razvoja AREME 2020 - 2030
	Vzpostavitev in delovanje skupnih služb zavoda	V okviru zavoda je vzpostavljeno glavno tajništvo, knjižnica in založba	1. Vzpostavljena je Informacijsko – prijavna služba zavoda 2. Vzpostavljena je Mednarodna pisarna

			zavoda 3. Vzpostavljen je Karierni center zavoda 4. Vzpostavljena je Kadrovsko – pravna služba zavoda
SC 2 Jasna in učinkovita organizacijska shema	Spodbujanje aktivnega delovanja organov, organizacijskih enot in delovnih teles ter njihova ustrezna strokovna sestava.	Delujoči so vsi z zakonom, aktom o ustanovitvi, statutom in drugimi akti predvideni organi.	Delovanje vseh organov, organizacijskih enot in delovnih teles je urejeno v predvidenih internih aktih.
		Delovanje določenih delovnih teles in organizacijskih enot je pomanjkljivo.	Koordinacija in komunikacija med organi, organizacijskimi enotami in delovnimi telesi zavoda poteka usklajeno in brez zapletov.
			Sestava organov, organizacijskih enot in delovnih teles zavoda je na najvišjem strokovnem nivoju.

3.2 Izobraževalna dejavnost

Izobraževanje je osrednja dejavnost zavoda, zato se temeljne strateške usmeritve zavoda nanašajo na zagotavljanje visoke kakovosti v izobraževalni dejavnosti, praktične vidike med samim študijem, aktivno vključevanje v izobraževalne mreže, osredotočenost na študente z obravnavanjem vsakega posameznika. Poudarjeno je vključevanje sodobnih in kreativnih oblik poučevanja in učenja in spodbujanje uporabe IKT v učnem procesu. AREMA si bo sama in preko partnerjev v okolju prizadevala študentom ponuditi nove študijske programe, razvijala pa bo tudi razne oblike mednarodnega povezovanja pri oblikovanju skupnih programov.

3.2.1 Strategija razvoja na področju kakovosti študija ter kakovosti študijskih programov

Zavod izvaja študijske programe za pridobitev izobrazbe na prvi bolonjski stopnji. Študijski programi so po vsebini in strukturi mednarodno primerljivi, aktualnost študijskih programov pa zavod stalno spremlja in po potrebi tudi spreminja in izboljšuje. V študijske procese vključuje

domače in tuje strokovnjake ter skrbi za aplikacijo sistema učenja in poučevanja, ki je osredinjeno na študenta.

Za namene obveščanja javnosti in deležnikov o izobraževalni dejavnosti in utrjevanju zavoda ima AREME vzpostavljene spletne strani v slovenskem, hrvaškem in angleškem jeziku. S ciljem celostnega in jasnega podajanja informacij o študijskih programih zavoda je na spletni strani objavljen tudi *Predstavitveni zbornik študijskih programov*. Za namene informiranja javnosti zavod organizira številne prireditve, namenjene predstavitvi njegove dejavnosti in študijskih programov (Informativni dnevi, Dnevi odprtih vrat, udeležba na različnih sejmih doma in v tujini, Informativa, Karierni sejem, ipd). Glavno in najpomembnejše sredstvo promocije zavoda pa se prepozna v kakovostnem delu, raziskovalnih dosežkih in zadovoljstvu študentov, ki AREMO prepoznajo kot kakovostno institucijo, kjer pridobijo obsežno znanje, ki jim bo koristilo na nadaljnji profesionalni poti.

Ključni strateški cilj na področju izobraževalne dejavnosti so:

1. Povečanje števila vpisanih študentov (SC3).
2. Razvoj študijskih programov (SC4).
3. Modernizacija izvajanja pedagoškega procesa (SC5).
4. Vključevanje strokovnjakov iz prakse v pedagoške procese na AREMI (SC6).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateških ciljev so:

- Zapolnitev razpisanih mest na vseh študijskih programih.
- Posodobitev obstoječih študijskih programov.
- Vzpostavitev sistema e-učilnic, v katerem poteka del predavanj in vaj.
- Nadgradnja portala e-učilnice s posnetki in gradivi v slovenskem in angleškem jeziku.
- Povečanje števila strokovnjakov iz prakse, ki sodelujejo v pedagoških procesih.

Tabela 2: Dolgoročni strateški cilji na področju Izobraževalne dejavnosti

Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost kazalnika v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC3: Povečanje števila vpisanih študentov.	Zapolnitev razpisanih mest.	Ni zapolnjenih vseh razpisanih mest.	Zapolnjenih skupno vsaj 75 % vseh razpisanih mest za vpis v 1. letnik.
SC4: Razvoj študijskih programov	Posodobitev obstoječega študijskega programa.	Posodobitev študijskega programa MTL na vsaka 3 leta.	Posodobitev učnih načrtov študijskega programa pred začetkom vsakega študijskega leta, na način, da se o vsebini učnih načrtov uskladijo nosilci predmetov, v okviru delovanja kateder.

			Vsakoletno podrobno izvajanje samoevalvacije študijskega programa
			Izvajanje notranje evalvacije študijskega programa na način, da evalvacijo izvede komisija za kakovost.
SC5: Modernizacija izvajanja pedagoškega procesa.	Vzpostavitev sistema e-učilnic, v katerem poteka del predavanj in vaj.	Študijski proces v e- učilnici se ne izvaja.	Študentje določen obseg študijskih obveznosti opravijo v e-učilnici.
	Nadgradnja portala e-učilnice s posnetki in gradivi v slovenskem in angleškem jeziku.	Posnetki predavanj in gradiva so dostopna pri posameznih predmetih.	Portal e-Učilnice deluje nemoteno. Preko portala e- učilnice študentje dostopajo do posnetkov in gradiv .
SC6: Vključevanje predavateljev in strokovnjakov iz prakse v pedagoške procese na zavodu.	Povečanje števila strokovnjakov iz prakse, ki sodelujejo v pedagoških procesih.	V pedagoški proces sta vključena 2 domača predavatelja in/ali strokovnjaka iz prakse.	V pedagoški proces je vključenih najmanj 5 predavateljev in/ali strokovnjakov iz prakse (najmanj 3 domači gostujoči strokovnjaki iz prakse in najmanj 2 tuja gostujoča predavatelja).

3.3 Internacionalizacija

Oblikovanje strategije na področju internacionalizacije študija v domačem in mednarodnem okolju je eden temeljnih stebrov razvoja obstoječe izobraževalne dejavnosti zavoda. Mednarodno sodelovanje je trenutno vzpostavljeno na ravni bilateralnih pogodb in sodelovanja posameznih nosilcev s tujimi institucijami, v bodoče pa poleg domače prepoznavnosti to vidi tudi kot svoje vse bolj pomembno poslanstvo.

3.3.1 Strategija razvoja na področju internacionalizacije zavoda

AREMA si v čim večji meri prizadeva slediti ciljem in ukrepom, navedenih v Strategiji internacionalizacije slovenskega visokega šolstva. V ta namen spodbuja mednarodno mobilnost

posameznikov: študentov, visokošolskih učiteljev in strokovnih sodelavcev ter poskuša vključiti mednarodne elemente v vse vidike delovanja zavoda. Zavod organizira mednarodne znanstvene in strokovne konference. Zavod spodbuja sodelovanje visokošolskih učiteljev na konferencah in simpozijih v tujini.

Mednarodna mobilnosti oziroma vključevanje študentov v študij na tujih institucijah ima zaradi globalizacije vedno večji pomen. Cilj zavoda je omogočiti mobilnost čim večjemu številu študentov, diplomantov, visokošolskih učiteljev in osebja (v obeh smereh). V ta namen se bo krepila mobilnost v okviru programa Erasmus+, dodatno pa se bodo razvijale tudi druge tovrstne možnosti (npr. razni razpisi ARRS, tuji razpisi, bilateralni sporazumi z institucijami iz tujine itd.).

Ključni strateški cilj na področju mednarodnega delovanja in sodelovanja z okoljem so:

1. Oblikovanje strateških partnerstev s tujimi visokošolskimi zavodi (SC7).
2. Krepitev mednarodnega znanstveno raziskovalnega in razvojnega sodelovanja (SC8).
3. Krepitev mednarodne mobilnosti znotraj programa Erasmus+ (SC9).
4. Vključevanje tujih visokošolskih učiteljev in strokovnjakov iz prakse (SC10).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateških ciljev so:

- Vključitev v mednarodne zveze visokošolskih institucij.
- Povečanje deleža objav v sodelovanju s tujimi avtorji.
- Organizacija in sodelovanje na mednarodnih konferencah.
- Spodbujanje mednarodne mobilnosti študentov, visokošolskih učiteljev in strokovnih sodelavcev zavoda.
- Izvajanje gostujočih predavanj in mednarodnih delavnic.

Tabela 3: Dolgoročni strateški cilji na področju Internacionalizacije

Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost kazalnika v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC7: Oblikovanje strateških partnerstev s tujimi visokošolskimi zavodi.	Vključitev v mednarodne zveze visokošolskih institucij	Zavod v zvezah s tujimi institucijami ne sodeluje.	AREMA je članica vsaj ene mednarodne zveze visokošolskih institucij.
SC8: Krepitev mednarodnega znanstveno raziskovalnega in razvojnega sodelovanja.	Povečanje deleža objav v mednarodnih revijah indeksiranih v Web of Science in Scopus.	V obdobju do 2020 so visokošolski učitelji dosegli 8 objav v mednarodnih revijah indeksiranih v Web of Science in Scopus.	Povečanje števila objav v mednarodnih revijah indeksiranih v Web of Science in Scopus za 15%.
	Organizacija in sodelovanje na	zavod organizira 1	Uspešna organizacija najmanj 2 mednarodnih konferenc

	mednarodnih konferencah.	mednarodno konferenco letno.	letno.
		Raziskovalci zavoda se mednarodnih konferenc redko udeležujejo.	Raziskovalci zavoda se mednarodnih konferenc redno udeležujejo.
SC9: Krepitev mednarodne mobilnosti znotraj programa Erasmus+.	Spodbujanje mednarodne mobilnosti študentov, visokošolskih učiteljev in strokovnih sodelavcev zavoda	V št. letu 2019/2020 sta bili izvedeni 2 mobilnosti osebja za namen poučevanja.	Izvedenih je najmanj 5 mobilnosti študentov zavoda (prihajajočih in odhajajočih).
			Izvedenih je najmanj 5 mobilnosti osebja za namen poučevanja (prihajajočih in odhajajočih) visokošolskih učiteljev in strokovnih sodelavcev zavoda.
			Izvedenih je najmanj 3 mobilnosti osebja za namen usposabljanja (prihajajočih in odhajajočih) strokovnih sodelavcev zavoda.
SC10: Vključevanje tujih visokošolskih učiteljev in strokovnjakov iz prakse.	Izvajanje gostujočih predavanj	V študijskem letu 2019/2020 na zavodu ni bilo tujih strokovnjakov.	Na zavodu je sodelovalo najmanj 8 tujih strokovnjakov.

3.4 Raziskovalna dejavnost

Nosilci raziskovalne dejavnosti zavoda so člani raziskovalnih skupin zavoda, ki z vključevanjem v domače in mednarodne raziskovalne projekte prispevajo k razvoju znanosti in stroke, kariernemu razvoju in prepoznavnosti šole.

3.4.1 Strategija razvoja za krepitev raziskovalne dejavnosti zavoda

Temeljni cilj zavoda na raziskovalnem področju je postati in ostati nacionalno in mednarodno prepoznavna in odlična raziskovalna organizacija.

Zaposlene predavatelje in raziskovalce zavod spodbuja k individualnemu raziskovalnemu delu in prijavi novih domačih in tujih raziskovalnih projektov za razvoj in nadgradnjo študijskih področij zavoda. Zavod skrbi za nadaljnji razvoj raziskovalnih skupin in kvalitetne raziskovalne rezultate.

V prihodnjem obdobju bo zavod posvečal še večjo pozornost krejitvi znanstveno-raziskovalnega kadra, predvsem z zaposlovanjem mladih raziskovalcev in z vključevanjem študentov v raziskovalni proces.

Ključni strateški cilij na področju raziskovalne dejavnosti so:

1. Dvig znanstveno raziskovalne uspešnosti zavoda (SC11).
2. Povečanje deleža financiranja raziskovalne dejavnosti (SC12).
3. Krepitev znanstveno-raziskovalnega dela študentov (SC13).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateških ciljev so:

- Vključevanje novih članov v raziskovalne skupine zavoda.
- Povečanje števila izvirnih znanstvenih člankov, izdanih s strani članov raziskovalne skupine zavoda.
- Okrepitev znanstvene odmevnosti članov raziskovalne skupine zavoda.
- Vključevanje študentov v znanstveno raziskovalno delo zavoda.
- Organizacija konferenc, kjer lahko študentje svoje delo predstavijo.

Tabela 4: Dolgoročni strateški cilji na področju raziskovalne dejavnosti

Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost kazalnika v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC11: Dvig znanstveno raziskovalne uspešnosti zavoda.	Vključevanje novih članov v raziskovalne skupine zavoda	Raziskovalna skupina zavoda šteje 3 člane.	Raziskovalne skupine zavoda skupaj štejejo 6 članov.
	Povečanje števila izvirnih znanstvenih člankov, izdanih s strani članov raziskovalne skupine zavoda	V obdobju do 2020 so visokošolski učitelji zavoda izdali 30 izvirnih znanstvenih člankov.	Povečanje števila izdanih izvirnih znanstvenih člankov za 15%.
	Okrepitev znanstvene odmevnosti članov raziskovalne skupine zavoda	V obdobju med do2020 so visokošolski učitelji zavoda dosegli12 čistih citatov.	Povečanje števila čistih citatov za 5%.
SC12: Povečanje deleža financiranja	Povečanje deleža	Na zavodu ni javnih sredstev za znanstveno –	Pridobitev javnih sredstev za znanstveno raziskovalno

raziskovalne dejavnosti.	pridobljenih javnih sredstev za znanstveno – raziskovalno dejavnost .	raziskovalno dejavnost	dejavnost
SC13: Krepitev znanstveno-raziskovalnega dela študentov.	Vključevanje študentov v znanstveno raziskovalno delo zavoda.	V znanstveno raziskovalno delo sta vključena 2 študenta.	V znanstveno raziskovalno delo je vključenih 5 – 10 študentov zavoda.
	Organizacija konferenc, kjer lahko študentje svoje delo predstavijo.	Zavod organizira 1 konferenco, kjer lahko študenti predstavijo svoje prispevke.	1. Uspešna organizacija vsaj 2 študentskih konferenc, na katerih sodeluje vsako leto več študentov. 2. Študentska dela se objavijo v zborniku , ki ga izda založba zavoda

3.5 Sodelovanje z okoljem

Zavod svoje poslanstvo in sodelovanje z okoljem uresničuje direktno z deležniki v okolju in preko visokošolskih sodelavcev v zavodu.

Prepoznavnost AREME in njeno sodelovanje z domačim in mednarodnim okoljem se utrjuje in širi prek različnih dogodkov, ki jih izvaja zavod. Okroglice mize in posveti, gostovanja domačih in tujih predavateljev ter strokovnjakov, mednarodne konference, poletne šole ter drugi dogodki, na katerih gostujejo ugledni strokovnjaki iz področja obravnavane tematike, predstavljajo zavod kot domačo in mednarodno prepoznavno izobraževalno institucijo. Kot pomemben akter na področju sodelovanja z okoljem in stika z delodajalci so tudi službe na zavodu, ki skrbijo za izvedbo številnih dogodkov

3.5.1 Strategija razvoja na področju sodelovanja z okoljem

Cilj zavoda je razvijati sodelovanje s sorodnimi pedagoškimi in raziskovalnimi institucijami doma in v tujini ter skrbeti za družbeno odgovorno in tvorno sodelovanje zavoda z domačim in tujim okoljem prek študentov in predavateljev. Oblikovati mora pogoje za okrepitev že obstoječega sodelovanja z relevantnimi domačimi in tujimi institucijami ter mednarodnimi združenji. Ključno pa je povečati aktivnosti namenjene internacionalizaciji zavoda ter s tem večanja zaupanja v samo institucijo.

Zavod organizira različna srečanja, ki so odprti za vso javnost, na katerih visokošolski učitelji in ugledni strokovnjaki iz prakse, razpravljajo o aktualnih družbenih temah iz matičnih področij zavoda. Poleg navedenega zavod organizira različne konference ter poletne šole. Zavod se posebej lahko pohvali z vseživljenjskim učenjem. Opazen je delež nekdanjih študentov, ki aktivno sodelujejo pri

organizaciji različnih dogodkov zavoda kot poslušalci ali aktivni so-kreatorji dogodkov. Pri posodobitvah študijskih načrtov se zavod posvetuje z delodajalci iz gospodarstva in negospodarstva ter upošteva njihove predloge.

Strateški cilji na področju sodelovanja z okoljem so:

1. Krepitev družbeno odgovorno in tvorno sodelovanje s širšim domačim in tujim okoljem (SC14).
2. Delovanje kariernega centra zavoda (SC15).

Temeljni procesi, pomembni za tvorno sodelovanje z okoljem so:

- Povečanje vpetosti zavoda v znanstveno in strokovno okolje (organizacija strokovnih dogodkov namenjenih širši javnosti).
- Izvajanje aktivnosti kariernega centra, organiziranega na ravni zavoda.

Tabela 5: Dolgoročni strateški cilji na področju Sodelovanja z okoljem

Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost kazalnika v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC14: Krepitev družbeno odgovorno in tvorno sodelovanje s širšim domačim in tujim okoljem.	Povečanje vpetosti zavoda v znanstveno in strokovno okolje (organizacija strokovnih dogodkov namenjenih širši javnosti).	Zavod organizira znanstvene konference, in druge dogodke, ki so namenjeni krepitevi družbene odgovornosti zavoda in tvornemu sodelovanju z domačim in tujim	Organizacija najmanj 6 dogodkov z namenom krepitevi družbene odgovornosti zavoda v posameznem koledarskem letu
SC15: Delovanje kariernega centra zavoda	Izvajanje aktivnosti kariernega centra, organiziranega na ravni Zavoda.	Karierni center deluje v obliki posvetovanj na zavodu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uspešna izvedba dejavnosti KC na ravni zavoda. 2. Zagotovljene pravne podlage za delovanje KC. 3. Zagotovljena sredstva preko razpisov zavoda in drugih virov financiranja. 4. Prepoznavnost KC med študenti zavoda, delodajalci in strokovno javnostjo. 5. Zagotovljena je strokovna usposobljenost delujočih v KC.

3.6 Študenti

Študenti zavoda so uspešno zastopani v vseh organih zavoda, kjer je predvideno njihovo sodelovanje, in sicer v akademskem zboru, senatu in njegovih komisijah. Študenti zavoda se povezujejo na ravni študentskega sveta zavoda. V podporo kariernega razvoja študentov delujejo Karierni centri kot posvetovalno telo. Študenti se lahko vključijo v tutorski sistem zavoda. Diplomanti se povezujejo v okviru Alumni kluba.

3.6.1 Strategija razvoja za krepitev sodelovanja s študenti na zavodu

Vodstvo zavoda si prizadeva poglobiti sodelovanje študentskega sveta zavoda in z njegovo pomočjo pridobiti povratne informacije o zadovoljstvu študentov s študijem. Cilj zavoda je konstruktivno in aktivno sodelovanje s študenti in njihovimi predstavniki, kar bo dolgoročno pripomoglo k izboljšanju same kakovosti študijskega procesa. Zavod si bo prizadeval za promocijo aktivnosti študentskega sveta in za obveščanje študentov o pomembnosti njihove participacije pri zadevah, povezanih s študijem in obštudijskimi dejavnostmi.

Za uresničevanje svojega poslanstva zavod spremlja zaposljivost diplomantov ter spodbuja in usmerja raziskovalno delo študentov na vseh ravneh študija, kakor tudi njihovo vključevanje v projekte, objavljanje raziskovalnih izsledkov v domačih in tujih znanstvenih in strokovnih publikacijah ter aktivno sodelovanje na tekmovanjih in konferencah.

Ključni strateški cilj na področju študentov so:

1. Vključenost študentske populacije na vseh segmentih delovanja zavoda (SC16).
2. Aktivna študentska populacija (SC17).
3. Spodbujanje študentov k sodelovanju v obštudijskih dejavnostih (SC18).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateških ciljev so:

- Poglobitev sodelovanja med študentskim svetom in zavodom prek aktivnega vključevanja predstavnikov študentov v organizacijsko shemo zavoda.
- Spodbujanje študentov k aktivnejšemu sodelovanju pri izboljšanju kakovosti delovanja zavoda.
- Aktivno delovanje in sooblikovanje študentskega sveta, tutorskega sistema in Alumni kluba.
- Zagotovitev finančne in strokovne pomoči za izvajanje aktivnosti študentov ter promocija njihove dejavnosti in dosežkov.
- Promocija obštudijskih dejavnosti.

Tabela 6: Dolgoročni strateški cilji na področju Študentov

Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost kazalnika v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC16: Vključenost študentske populacije na vseh segmentih delovanja zavoda.	Poglobitev sodelovanja med študentskim svetom in zavodom prek aktivnega vključevanja predstavnikov študentov v organizacijsko shemo zavoda.	Študenti so delno aktivno vpeti v organizacijsko shemo zavoda.	1. Študentje aktivno sodelujejo v vseh organih in delovnih telesih zavoda. 2. Študenti samostojno organizirajo različne dogodke in aktivnosti, zavoda pa jim pri tem po potrebi nudi materialno in drugo pomoč.
	Spodbujanje študentov k aktivnejšemu sodelovanju pri izboljšanju kakovosti delovanja zavoda.	Študenti so vključeni v sistem zagotavljanja kakovosti. Potrebno je nadgraditi njihove aktivnosti .	Študentje aktivno sodelujejo v skupini za kakovost in evalvacije zavoda.
SC17: Aktivna študentska populacija.	Aktivno sodelovanje in sooblikovanje študentskega sveta, tutorskega sistema in Alumni kluba.	Študentski svet deluje na ravni zavoda.	Študentski svet zavoda deluje in opravlja vse funkcije skladno s Pravilnikom o delovanju ŠS.
		Tutorski sistem deluje na ravni zavoda. Vzpostavljene so različne oblike tutorstva s poudarkom na predmetnem tutorstvu. Sprejet je Pravilnik o sistemu tutorstva	Tutorstvo na ravni zavoda deluje skladno s Pravilnikom o sistemu tutorstva. Na razpis za tutorje se vsako leto prijavi več študentov.

		Alumni klub ne deluje optimalno.	Sprejeti so interni akti za delovanje Alumni kluba zavoda. Alumni klub deluje in letno organizira najmanj 1 dogodek za svoje člane.
	Zagotavljanje finančne in strokovne pomoči za izvajanje aktivnosti študentov ter promocija njihove dejavnosti in dosežkov.	Trenutno zavod zagotavlja sredstva za delovanje študentske skupnosti in za sofinanciranje udejstvovanja študentov na konferencah.	Zavod zagotavlja sredstva za aktivno delovanje študentske skupnosti AREME(glede na celotne prihodke zavoda).
SC18: Zaposljivost diplomantov.	Letno spremljanje zaposljivosti diplomantov.	Zaposljivost diplomantov se spremlja na ravni zavoda.	Zaposljivost diplomantov se spremlja na ravni zavoda.

3.7 Upravljanje s kadri

Zavod se zaveda, da so kadri njegov temeljni razvojni potencial, zato zaposlene visokošolske učitelje in strokovne sodelavce usmerja na izobraževanja doma in v tujini ter jih spodbuja pri njihovem nadaljnjem profesionalnem razvoju. Sredstva namenja tudi izobraževanjem in delavnicam, ki pripomorejo k oblikovanju ekipnega duha in povečujejo kreativnost zaposlenih ter njihovo zadovoljstvo na delovnih mestih.

3.7.1 Strategija razvoja na področju spodbujanja razvoja zaposlenih

Člani skupnosti AREME so zavezani načelom in vrednotam AREME. Osnovno vodilo pri delu članov skupnosti je prizadevanje za udejanjanje in ohranjanje temeljnih vrednot AREME:

- spoštovanje najvišjih etičnih načel,
- akademska svoboda visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev, visokošolskih in raziskovalnih sodelavcev in študentov,
- akademska odličnost,
- avtonomija v odnosu do države, političnih strank, korporacij in verskih skupnosti.

Cilj zavoda je zagotoviti kakovostno kadrovsko sestavo tako pedagoškega kot upravno-administrativnega in strokovno-tehničnega osebja.

Tudi v prihodnje si bo zavod prizadeval v študijski proces privabiti ugledne strokovnjake s področij svojega izobraževanja in raziskovanja, ki imajo tako teoretska znanja kot izkušnje iz prakse. V okviru zagotavljanja kakovostnih kadrov bo zavod spodbujal najboljše študente in diplomante k vključevanju v pedagoški proces šole. Skrb zavoda bo usmerjena v zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih in krepitev njihove delovne zavzetosti.

Ključni strateški cilj na področju upravljanja kadrov so:

1. Kakovostna kadrovska sestava pedagoškega osebja (SC19).
2. Kakovostna kadrovska sestava upravno-administrativnega in strokovno-tehničnega osebja (SC20).
3. Zadovoljstvo in delavna zavzetost zaposlenih (SC21).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateških ciljev so:

- Povečanje števila zaposlitev pedagoškega in raziskovalnega kadra.
- Spodbujanje zaposlenih k napredovanju pri imenovanju v naziv visokošolskih učiteljev.
- Zagotovitev zadostnega števila upravno administrativnih delavcev, ki bodo ustrezno izobraženi (formalno/neformalno izobraževanje).
- Spodbujanje zaposlenih k nadaljnjemu izobraževanju.
- Skrb za zadovoljstvo zaposlenih in krepitev njihove delovne zavzetosti.

Tabela 7: Dolgoročni strateški cilji na področju Upravljanja s kadri

Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost kazalnika v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC19: Kakovostna kadrovska sestava pedagoškega osebja.	Povečanje števila zaposlitev pedagoškega in raziskovalnega kadra.	Zavod trenutno zaposluje 3 osebe. Ostali sodelujoči visokošolski učitelji in sodelavci z zavodom sodelujejo prek pogodb civilnega prava.	Zavod zaposluje pedagoške in raziskovalne kadre.
	Spodbujanje zaposlenih k napredovanju pri imenovanju v naziv in omogočati habilitiranje.	Merila za napredovanje v višje nazive so določena.	Habilitacijski postopki na zavodu potekajo kakovostno, skladno z zakonodajo in Merili za izvolitve v naziv AREME.
SC20: Kakovostna kadrovska sestava upravno-administrativnega in strokovno-tehničnega osebja.	Spodbujanje zaposlenih k nadaljnjemu formalnemu in neformalnemu izobraževanju.	Priprava vsakoletnega plana izobraževanja zaposlenih in skladno s planom napotitve in financiranje udeležb zaposlenih k pridobivanju formalne in neformalne izobrazbe.	Plan izobraževanja zaposlenih je dosledno in v celoti izveden.
SC21: Zadovoljstvo in delovna zavzetost zaposlenih.	Skrb za zadovoljstvo zaposlenih in krepitev njihove delovne zavzetosti.	Izvedba Ankete o zadovoljstvu zaposlenih.	Zavod vsakoletno izvaja ankete o zadovoljstvu zaposlenih in upošteva njihove predloge in opažanja.
	Promocija zdravja na delovnem mestu.	Zavod nima načrta.	Načrt promocije zdravja na delovnem mestu se sprejme in

		promocije zdravja na delovnem mestu.	dosledno izvaja.
--	--	--------------------------------------	------------------

3.8 Skrb za kakovost

Zavod si bo prizadeval za dvig kakovosti njegovega delovanja z uresničitvijo postavljenih strateških ciljev v skladu s strategijo razvoja AREME za 2020 – 2030. Spremljanje delovanja in zavzemanja za kakovost izhaja iz poslanstva, vizije in vrednosti ter strateških ciljev zavoda, ki so vodilo njegovega delovanja. Osrednji dokument, ki opredeljuje delovanje sistema kakovosti je Poslovnik kakovosti, s katerim zavod določa postopke samoevalvacije, pristojnosti, način dela ter ukrepe za spremljanje in izboljševanje kakovosti svojega delovanja.

3.8.1 Strategija razvoja na področju skrbi za kakovost

Za doseganje odličnosti in prepoznavnosti zavoda je ključni strateški cilj zagotoviti učinkovit sistem odločanja, izvajanja razvojnih strategij in uresničevanja nujnih sprememb v delovanju in organizaciji visokošolskega zavoda. AREMA bo pri zagotavljanju kakovosti upoštevala smernice mednarodnih standardov ESG (European Standards and Guidelines for Quality Assurance), sledila bo modelu Demingovega kroga zagotavljanja kakovosti PDCA: načrtovanje (Plan-P), izvajanje (Do – D), preverjanje (Check – C) in ukrepanje (Act – A) ter skrbela za stalno institucionalno in programsko samoevalvacijo.

Organ, ki sistematično bdi nad kakovostjo, je Komisija za kakovost.

Strateški cilj na področju skrbi za kakovost je:

1. Doseganje standardov kakovosti kot jih predvidevajo Merila NAKVIS in EGS (SC22).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateških ciljev so:

- Zbiranje in analiza ključnih informacij o študijskih programih in študentih ter priprava samoevalvacijskega poročila.
- Vzpostavitev sistema notranje institucionalne evalvacije in notranje programske evalvacije.

Tabela 8: Dolgoročni strateški cilji na področju Skrbi za kakovost

Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost kazalnika v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC22: Doseganje standardov kakovosti kot jih predvidevajo Merila NAKVIS.	Zbiranje in analiza ključnih informacij o študijskih programih in študentih ter priprava samoevalvacijskega poročila.	Zavod enkrat letno pripravi samoevalvacijsko poročila (obdobje študijskega leta).	Samoevalvacijska poročila so pripravljena vsako leto.
	Vzpostavitev sistema evalvacije in notranje programske evalvacije.	Sistem notranje evalvacije in notranje programske evalvacije se šele vzpostavlja.	Vzpostavljen sistem institucionalne in notranje programske evalvacije.
			Opravljen vsaj 1 notranja institucionalna evalvacija.
			Opravljen vsaj 1 notranja programska evalvacija.

3.9 Knjižnica AREME

Knjižnica AREME zbira, obdeluje, hrani in posreduje slovensko in tujo znanstveno literaturo, ki pokriva študijska področja. Vsem študentom, zaposlenim, sodelavcem in zunanjim brez omejitev želi omogočiti najširši možen dostop do slovenske in svetovne znanstvene in strokovne literature s področji delovanja zavoda v fizični in elektronski obliki. S svojo dejavnostjo knjižnica podpira študijski proces.

3.9.1 Strategija razvoja na področju knjižnice

Strategija razvoja knjižnice mora biti zasnovana na veljavni zakonodaji in smernicah, za izpolnjevanje osnovnih pogojev o ustreznosti delovanja in opreme za visokošolske knjižnice, ki jih predpisujejo Zakon o knjižničarstvu, Zakon o visokem šolstvu in Strokovni standardi in priporočila za organizacijo, delovanje in evalvacijo visokošolskih knjižnic.

Strateški cilji na področju knjižnice:

1. Doseči strokovne standarde za knjižnico po Merilih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe ter s tem zagotoviti kvalitetno študijsko okolje in vire po standardih in Merilih za akreditacijo in evalvacijo slovenskih in tujih visokošolskih programov (SC23).
2. Trajna in sodobna ureditev visokošolskega knjižničnega sistema (SC24).
3. Izgradnja sodobne znanstvene založniške dejavnosti za podporo znanstveno raziskovalnega in študijskega procesa na zavodu (SC25).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateških ciljev so:

- Vzpostavitev učinkovitega knjižničnega sistema.
- izvajanje in zagotavljanje sodobnih ter kvalitetnih knjižničnih storitev.
- Zagotavljanje dostopa do kakovostnega knjižničnega gradiva in informacijskih virov za vse uporabnike v primernem obsegu.
- Prilagajanje knjižničnega sistema tehnološkim spremembam in potrebam uporabnikov.
- Gradnja lastnih digitalnih zbirk in informacijskih virov.
- Podpora znanstveno pedagoškemu delu na zavodu z izdajanjem vrhunskih del avtorjev, ki so zaposleni na zavodu.

Tabela 9: Dolgoročni strateški cilji na področju knjižnice

Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost kazalnika v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC23: Doseči strokovne standarde za knjižnico po Merilih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe ter s tem zagotoviti kvalitetno študijsko okolje in vire po standardih in Merilih za akreditacijo in evalvacijo slovenskih in tujih visokošolskih programov.	Izvajanje in zagotavljanje sodobnih ter kvalitetnih knjižničnih storitev.	Knjižnica zbira literaturo	Knjižnica sistematično vodi bibliografije za vse zaposlene na zavodu
	Prilagajanje knjižničnega sistema tehnološkim spremembam in potrebam uporabnikov.		10 % povečanje IKT storitev v okolju knjižnice
	Zagotavljanje dostopa do kakovostnega knjižničnega gradiva in informacijskih virov za vse uporabnike v primernem obsegu.	Knjižnica nudi posamezne IKT storitve	Knjižnica izpolnjuje strokovne standarde za visokošolsko knjižnico.
SC24: Trajna in sodobna ureditev visokošolskega knjižničnega sistema	Vzpostavitev učinkovitega knjižničnega sistema.	Knjižnica ima urejeno Centralno enoto v RS in e-knjižnico.	Knjižnica ima urejeno poslovanje na vseh lokacijah izvajanja študija v okviru zavoda.

SC25: Izgradnja sodobne znanstvene založniške dejavnosti za podporo znanstveno raziskovalnega in študijskega procesa na zavodu	Gradnja lastnih digitalnih zbirk in informacijskih virov.	Knjižnica gradi prve informacijske vire.	80 % povečanje informacijskih virov v knjižnici.
			Vsaj 50% založniške dejavnosti je v spletnem okolju z dostopom na daljavo.
	Podpora znanstveno pedagoškega dela na zavodu z izdajanjem vrhunskih del avtorjev, ki so zaposleni na zavodu.	Knjižnica letno izda vsaj 3 ZM in/ali učbenike.	5 % povečanje znanstvene založniške dejavnosti za podporo raziskovalnega in pedagoškega dela na zavodu.

3.10 Financiranje dejavnosti

AREMA bo zagotovila ustrezne vire financiranja in primerno uporabo finančnih sredstev. Dolgoročni cilj je pridobitev koncesij in pridobivanje zunanjih virov financiranja, predvsem prek dobljenih domačih in mednarodnih javnih in drugih projektov ter razširitvijo tržne dejavnosti zavoda. Vzdrževanje IKT tehnologij in načrtovanje prostorskega razvoja so ključnega pomena za varčno poslovanje zavoda.

3.10.1 Strategija razvoja na področju financiranja dejavnosti

Sredstva za izvajanje študijske dejavnosti se pridobivajo s strani šolnin. Poleg tega zavod svojo dejavnost in aktivnosti financira tudi iz sredstev, ki jih pridobiva na podlagi uspešne kandidature na javnih razpisih, ter iz tržnih virov (pravna mnenja, organizacija konferenc, poletnih šol...). Pridobljena sredstva se razporejajo na posamezne dejavnosti skladno z letnim programom in finančnim načrtom glede na posamezni vir financiranja. V ta namen je zavod razvil vodenje stroškov po stroškovnih mestih. Računovodstvo redno spremlja porabo pridobljenih sredstev in kvartalno poroča Upravnemu odboru uspešnost porabe.

Strateški cilj na področju financiranja dejavnosti je:

1. Zagotavljanje ustreznih virov financiranja (SC26).

Temeljni procesi, pomembni za doseganje strateškega cilja so:

- Pridobitev koncesije .
- Pridobivanje sredstev iz javnih razpisov,
- Pridobivanje sredstev iz tržnih virov financiranja.

Tabela 10: Dolgoročni strateški cilji na področju Financiranja dejavnosti

Dolgoročni strateški cilji	Ukrepi za uresničitev strateškega cilja	Izhodiščna vrednost kazalnika v letu 2020	Ciljna vrednost kazalnika v letu 2030
SC26: Zagotoviti ustrezne vire financiranja dejavnosti.	Zagotavljanje zunanjih virov financiranja, predvsem preko dobljenih javnih in drugih razpisov, tržne dejavnosti zavoda.	Financiranje si zavod zagotavlja predvsem preko sredstev ustanovitelja in šolnin.	5 % povečanje lastnega financiranja za financiranje pedagoške in raziskovalne dejavnosti.
			10 % povečanja zunanjih (tržnih) virov financiranja (projektne sredstva, razvojni skladi, povezovanje z gospodarstvom, ipd.)

4 PROTOKOL NOVELACIJE STRATEGIJE RAZVOJA AREME 2020 - 2030

Uresničljivost doseganja ciljev iz Strategije razvoja AREME 2020 – 2030 se bo preverjalo enkrat letno, in sicer po posameznih strateških področjih. V kolikor bo ugotovljeno, da cilji niso uresničljivi oz. jih je potrebno prilagoditi bo izpeljan postopek novelacije strategije, skladno z internimi akti AREME.