



VISOKA ŠOLA ZA LOGISTIKO IN MANAGEMENT
Rogaška Slatina – Slovenija

LETNO POROČILO ZA LETO 2025

Rogaška Slatina, februar 2026

Vizitka visoke šole

Ime zavoda: AREMA, Visoka šola za logistiko in management, Rogaška Slatina

Krajše ime zavoda: AREMA

Naslov: Kidričeva ulica 28, 3250 Rogaška Slatina

Spletna stran: www.arena.si

Elektronski naslov: info@arena.si

Telefonska številka: 040 416 250

Matična številka: 6280196000

Identifikacijska številka DDV: SI98145258

Transakcijski račun: SI56 6100 0000 9058 886

Ustanovitev: 27.12.2012 vpis v sodni register

Akreditacija zavoda: Sklep NAKVIS št. 0141-20/2012/40, z dne 19. 6. 2014

Ustanovitelj: IC Prah, d.o.o.

Odgovorna oseba: pred. mag. Igor Prah, predsednik

KAZALO VSEBINE

KAZALO TABEL.....	5
1 UVOD	1
2 POSLANSTVO, VIZIJA IN STRATEŠKE USMERITVE.....	3
2.1 Poslanstvo in vizija	3
2.2 Analiza izvajanja Strategije 2020–2025.....	4
2.3 Strateški prehod 2025: od konsolidacije k nadgradnji	6
2.4 Strateške usmeritve v poslovnem letu 2025.....	7
3 PREDSTAVITEV VISOKOŠOLSKEGA ZAVODA.....	8
3.1 Organiziranost visokošolskega zavoda.....	8
3.1.1 Organi zavoda	8
3.1.2 Organiziranost strokovnih služb in podpornih enot	9
3.1.3 Knjižnica in založba	9
4 ZAKONSKE IN DRUGE PRAVNE PODLAGE DELOVANJA.....	10
4.1 Nacionalna zakonodaja.....	10
4.2 Standardi kakovosti in akreditacijski okvir	10
4.3 Mednarodni okvir delovanja.....	10
4.4 Notranji akti zavoda	11
4.5 Zagotavljanje zakonitosti in skladnosti	11
4.6 Kultura zakonitosti in etične odgovornosti	11
5 REALIZACIJA CILJEV IN NALOG V LETU 2025.....	13
5.1 Izobraževalna dejavnost.....	14
5.2 Kadrovsko področje.....	18
5.3 Digitalna transformacija	20
5.4 Sodelovanje z gospodarstvom in okoljem.....	22
5.5 Študenti in podpora.....	24
5.6 Organizacijski razvoj in kakovost.....	26
5.7 Skupna ocena realizacije 2025.....	28
6 FINANČNA REALIZACIJA POSLOVNEGA LETA 2025.....	29
6.1 Prihodki.....	29
6.2 Odhodki.....	31
6.3 Poslovni izid	32

6.4 Sredstva in likvidnost	33
6.5 Ravnanje s stvarnim premoženjem	33
6.6 Finančna tveganja in obvladovanje.....	34
6.7 Skupna finančna ocena leta 2025.....	34
7 OCENA USPEŠNOSTI POSLOVANJA V LETU 2025.....	36
7.1 Ocena uspeha pri doseganju dolgoročnih ciljev	36
7.2 Ocena uspeha pri doseganju kratkoročnih ciljev v letu 2025.....	36
7.3 Ocena gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja	37
7.4 Učinki poslovanja na druga področja	37
7.5 Pojasnila glede ciljev, ki niso bili v celoti doseženi	38

KAZALO TABEL

Tabela 1: Realizacija izobraževalnih ciljev 2025.....	15
Tabela 2: Izbrani kazalniki izobraževalne uspešnosti	15
Tabela 3: Kadrovske cilje 2025.	19
Tabela 4: Realizacija digitalnih ciljev 2025.	21
Tabela 5: Realizacija ciljev sodelovanja z okoljem v letu 2025.....	23
Tabela 6: Realizacija ciljev študentske podpore v letu 2025.....	25
Tabela 7_ Realizacija ciljev organizacijskega razvoja v letu 2025.....	27
Tabela 8: Povzetek realizacije po ključnih področjih.	28
Tabela 9: Prihodki 2025 (načrt vs. realizacija).	30
Tabela 10: Struktura odhodkov za 2025.....	31
Tabela 11: Poslovni izid 2025.....	32
Tabela 12: Sredstva 31.12.2025.....	33

1 UVOD

Poslovno poročilo AREME – Visoke šole za logistiko in management za leto 2025 predstavlja celovito analitično presojo uresničevanja Letnega programa dela za leto 2025 ter pregled doseženih ciljev, rezultatov in učinkov delovanja zavoda v obravnavanem poslovnem letu.

Leto 2025 je za AREMO predstavljalo pomembno prehodno obdobje. Z njim se zaključuje prvi strateški razvojni cikel 2020–2025 in hkrati postavljajo temelji za novo razvojno obdobje 2026–2030. Gre za leto institucionalne utrditve, stabilizacije koncesijskega delovanja ter nadgradnje notranjega sistema kakovosti.

Poslovno poročilo temelji na:

- Letnem programu dela za leto 2025,
- finančnem načrtu za leto 2025,
- samoevalvacijskem poročilu za študijsko leto 2024/2025,
- računovodskem poročilu za obdobje 1. 1. 2025 – 31. 12. 2025,
- kadrovskem načrtu,
- načrtu ravnanja s stvarnim premoženjem.

Poročilo je pripravljeno skladno z navodili ministrstva za pripravo letnega poročila za leto 2025 ter z veljavno zakonodajo s področja visokega šolstva, javnih financ in računovodstva.

Njegov namen ni zgolj formalno poročanje o izvrševanju načrtovanih aktivnosti, temveč predvsem analitična presoja:

- stopnje realizacije zastavljenih ciljev,
- skladnosti med načrtovanimi in doseženimi kazalniki,
- finančne in kadrovske stabilnosti zavoda,
- kakovosti izvajanja javne službe,
- razvojnih učinkov na regionalno in širše okolje.

AREMA je v letu 2025 delovala kot mikro visokošolski zavod z jasno opredeljeno razvojno identiteto: povezovanje akademskega znanja z gospodarstvom, poudarek na praktičnem izobraževanju, postopna internacionalizacija ter sistematična krepitev notranjega sistema kakovosti.

Posebna pozornost je bila namenjena:

- analitični presoji doseganja kompetenc in učnih izidov,
- stabilizaciji koncesijskega modela financiranja,
- racionalnemu kadrovskemu upravljanju,
- ohranjanju finančne likvidnosti brez zadolževanja,

- obvladovanju tveganj in dolgoročni vzdržnosti delovanja.

Poslovno poročilo zato odraža prehod iz razvojno-vzpostavitvene faze zavoda v fazo institucionalne zrelosti, v kateri so stabilnost, kakovost in odgovorno upravljanje postali osrednji nosilci nadaljnjega razvoja.

Pri pripravi poročila je tvorno sodelovalo celotno vodstvo in strokovne službe šole. Letno poročilo za leto 2025 je bilo obravnavano in sprejeto na Upravnem odboru AREME, dne 26. 2. 2026 in na Senatu AREME, dne 26. 2. 2026.

Poslovno poročilo se v celoti objavi na spletni strani šole in s tem postane dostopno vsem deležnikom šole ter zainteresirani in širši javnosti.

2 POSLANSTVO, VIZIJA IN STRATEŠKE USMERITVE

2.1 Poslanstvo in vizija

AREMA – Visoka šola za logistiko in management – svoje delovanje gradi na jasnem strokovnem profilu: aplikativno, praktično in digitalno podprto visokošolsko strokovno izobraževanje na področju logistike in managementa.

Poslanstvo zavoda je zagotavljati kakovosten, strokovno relevanten in digitalno podprt študij, ki temelji na:

- jasnih učnih izidih,
- povezavi z gospodarstvom,
- etičnih standardih,
- individualni podpori študentom,
- sistematičnem zagotavljanju kakovosti.

AREMA kot majhen, specializiran visokošolski zavod zavestno ne sledi modelu množičnosti, temveč modelu fokusirane strokovne odličnosti. Poudarek je na razvoju konkretnih kompetenc, zaposljivosti diplomantov ter tesni povezanosti s potrebami regionalnega in nacionalnega gospodarstva.

Vizija do leta 2030 je postati prepoznana visoka strokovna šola v evropskem prostoru, ki svojo identiteto gradi na:

- izobraževalni odličnosti,
- digitalni transformaciji pedagoškega procesa,
- stabilni kadrovski strukturi,
- močnem sodelovanju z delodajalci,
- sistemu kakovosti, ki je v celoti integriran v strateško upravljanje.

Vizija ni usmerjena v kvantitativno širitev za vsako ceno, temveč v kakovostno utrjevanje institucionalne zrelosti, trajnostno rast in dolgoročno stabilnost.

Ključne vrednote zavoda ostajajo:

- strokovnost,
- kakovost,
- etičnost,
- odgovornost,
- transparentnost,
- študentu prijazno okolje,
- digitalna inovativnost.

Te vrednote predstavljajo temelj strateških odločitev v novem razvojnem ciklu.

2.2 Analiza izvajanja Strategije 2020–2025

Leto 2025 pomeni zaključek prvega razvojnega cikla Strategije 2020–2030, pri čemer je bilo obdobje 2020–2025 opredeljeno kot faza institucionalne konsolidacije, stabilizacije financiranja ter sistemske ureditve notranjih procesov.

Analitično poročilo o izvajanju strategije 2020–2025 kaže, da je zavod večino ključnih strateških ciljev dosegel oziroma jih je v določenih segmentih presešel. Presoja temelji na primerjavi načrtovanih razvojnih usmeritev z dejansko realizacijo kazalnikov, notranjih aktov, organizacijskih sprememb ter finančnih rezultatov.

Ključni dosežki obdobja 2020–2025

1. Stabilna izvedba študijskega programa

V celotnem obdobju ni bilo prekinitev izvajanja akreditiranega študijskega programa. Program se je izvajal kontinuirano, ob sprotne prilagajanju učnih načrtov, posodobitvah vsebin in uvajanju novih pedagoških pristopov. Zavod je ohranil strokovno profiliranost in aplikativno usmerjenost programa, kar predstavlja eno temeljnih identitetnih značilnosti AREME.

2. Visoka stopnja zadovoljstva študentov

Rezultati rednih študentskih anket in povratnih informacij diplomantov so v obdobju 2020–2025 kazali stabilno visoko stopnjo zadovoljstva s pedagoškim procesom, dostopnostjo predavateljev in organizacijo študija. Posebej se je izkazal individualni pristop, ki je kot prednost majhne institucije postal sistemska prednost.

3. Konsolidacija notranjega sistema kakovosti

Vzpostavljen je bil sistematičen model spremljanja kakovosti, ki vključuje:

- redno samoevalvacijo,
- analizo učnih izidov,
- spremljanje kazalnikov prehodnosti,
- vključevanje deležnikov (študenti, alumni, delodajalci),
- redno posodabljanje notranjih aktov.

Sistem kakovosti se je iz formalne obveznosti preoblikoval v orodje strateškega upravljanja.

4. Posodobitev ključnih pravilnikov in aktov

V obdobju 2020–2025 so bili posodobljeni oziroma na novo sprejeti ključni akti s področja:

- habilitacij,
- tutorstva,
- enake obravnave,

- študijskega reda,
- kakovosti,
- organizacije dela komisij.

S tem je bila dosežena večja pravna jasnost in institucionalna stabilnost.

5. Krepitev sodelovanja z gospodarstvom

Sodelovanje z delodajalci se je poglobilo predvsem preko:

- projektnih nalog,
- strokovnih praks,
- gostujočih predavanj strokovnjakov iz prakse,
- vključevanja zunanjih deležnikov v strateško razpravo.

AREMA je v obdobju 2020–2025 utrdila svojo vlogo aplikativno usmerjene strokovne šole.

6. Stabilizacija finančnih virov

V obdobju 2020–2025 je bila konsolidirana koncesijska podpora, racionalizirani stroški delovanja in vzpostavljeno stabilno finančno upravljanje brez zadolževanja. Zavod je prešel iz faze finančne občutljivosti v fazo nadzorovane stabilnosti.

7. Izboljšanje infrastrukture

Izvedene so bile postopne izboljšave materialnih pogojev, zlasti na področju informacijske podpore in pedagoške opreme. Prostorski pogoji so bili vzdrževani na ravni, ki omogoča nemoteno izvajanje študija.

8. Postopna digitalizacija pedagoškega procesa

Vpeljani so bili e-podporni sistemi, nadgrajena informacijska podpora in izboljšana digitalna komunikacija s študenti. Digitalizacija je bila v prvi fazi predvsem podporna, ne pa še strateško sistemska.

Identificirani razvojni izzivi

Analiza obdobja 2020–2025 je poleg dosežkov jasno opredelila tudi razvojne izzive, ki so postali podlaga za novo strategijo:

- potrebo po sistematični digitalni transformaciji (ne zgolj podporni digitalizaciji),
- dolgoročno kadrovske stabilizacije pedagoškega jedra,
- večjo sistematičnost vključevanja v mednarodne in evropske projekte,
- nadgradnjo knjižnične in informacijske podpore,
- okrepljeno internacionalizacijo študijskega procesa.

Zaključna presoja prvega razvojnega cikla

Celovita presoja kaže, da je AREMA v obdobju 2020–2025 uspešno prešla:

- iz faze institucionalne vzpostavitve,
- v fazo konsolidacije,
- ter dosegla stopnjo organizacijske stabilnosti.

Zavod je utrdil svojo identiteto majhne, specializirane in aplikativno usmerjene visokošolske institucije. Ključni sistemi (kakovost, finance, pravni okvir, kadrovska struktura) so bili stabilizirani, kar omogoča prehod v razvojno nadgradnjo.

2.3 Strateški prehod 2025: od konsolidacije k nadgradnji

Na podlagi analize obdobja 2020–2025 je bila sprejeta nova Strategija razvoja 2026–2030, ki pomeni vsebinsko racionalizacijo in operativno nadgradnjo prejšnjega strateškega okvira.

P

Prejšnjih deset strateških področij je bilo preoblikovanih v šest fokusiranih strateških stebrov:

1. Izobraževalna odličnost in razvoj programa
2. Kadrovski razvoj in stabilnost
3. Digitalna transformacija in e-učna okolja
4. Sodelovanje z gospodarstvom, lokalnim okoljem in alumniji
5. Študenti, podpora in zaposljivost
6. Organizacijski razvoj in podporne službe

Ta racionalizacija pomeni večjo preglednost, merljivost in operativno izvedljivost strategije.

Ključne razvojne novosti novega strateškega obdobja

Nova strategija uvaja več pomembnih premikov:

• Premik iz klasične raziskovalne ambicije v aplikativno in digitalno usmerjeno razvojno delovanje

Zavod se je zavestno odločil za realno pozicioniranje kot visoka strokovna šola, kjer je raziskovalna dejavnost podporna, aplikativna in neposredno vezana na študijski proces.

• Ustanovitev Centra za digitalno preobrazbo

Center predstavlja organizacijsko jedro digitalne transformacije pedagoškega procesa, razvoja e-učnih okolij ter digitalnih kompetenc študentov in zaposlenih.

• Integracija sistema kakovosti s PDCA modelom

Kakovost ni več zgolj poročevalska funkcija, temveč je integrirana v strateško odločanje.

• Sistematično upravljanje tveganj

V strategijo so vključeni mehanizmi za prepoznavanje in obvladovanje:

- demografskih tveganj,
- finančnih tveganj,
- kadrovskih tveganj,

- operativnih tveganj.
- **Uvedba merljivih KPI po vseh strateških področjih**

Vsak strateški steber ima opredeljene kazalnike uspešnosti, kar omogoča objektivno spremljanje napredka.

S tem je strategija postala operativno merljiva, izvedljiva in prilagojena realnim kapacitetam majhnega visokošolskega zavoda.

2.4 Strateške usmeritve v poslovnem letu 2025

V letu 2025 je zavod deloval na presečišču dveh strateških ciklov:

- zaključevanje ciljev Strategije 2020–2025,
- priprava implementacijskih podlag za obdobje 2026–2030.

To je pomenilo dvojno odgovornost:

zagotoviti stabilno izvajanje tekočega študijskega procesa ter hkrati pripraviti organizacijske, kadrovske in finančne temelje za novo razvojno obdobje.

Ključne strateške aktivnosti v letu 2025

- priprava reorganizacije notranjih struktur,
- formalna vzpostavitev Centra za digitalno preobrazbo,
- priprava sistema KPI za novo strategijo,
- nadgradnja notranjega sistema kakovosti,
- priprava akcijskih načrtov 2026–2030,
- analiza tveganj in finančne vzdržnosti.

Leto 2025 zato ne predstavlja zgolj rednega poslovnega leta, temveč prehodno in strateško leto, ki je omogočilo jasno strukturiran in institucionalno zrel vstop v drugo razvojno fazo zavoda.

3 PREDSTAVITEV VISOKOŠOLSKEGA ZAVODA

AREMA – Visoka šola za logistiko in management je zasebni visokošolski zavod, ustanovljen leta 2012. Zavod je akreditiran kot visokošolski zavod ter izvaja akreditiran visokošolski strokovni študijski program (Management transportne logistike). S svojim delovanjem zavod prispeva k razvoju kompetenc na področju logistike in managementa, s poudarkom na aplikativnem znanju, povezavi s prakso in podpori študentom.

Zavod deluje v regionalnem, nacionalnem in mednarodnem prostoru ter sledi načelom avtonomije in akademske svobode skladno z veljavno zakonodajo. V okviru svojih zmožnosti razvija tudi strokovno-razvojno in projektno dejavnost ter sodeluje z zunanjimi deležniki (gospodarstvo, lokalno okolje, alumni in mednarodni partnerji). Strateška usmeritev zavoda v obdobju 2026–2030 je poudarjeno aplikativna in razvojno usmerjena, z izrazitim poudarkom na digitalni transformaciji in operativno merljivih ciljih.

Zavod je vključen v mednarodno sodelovanje in mobilnosti. Mednarodna odprtost se uresničuje prek partnerskih povezav, gostujočih predavanj, sodelovanja v projektih ter drugih oblik internacionalizacije, skladno z razvojnimi zmožnostmi zavoda.

3.1 Organiziranost visokošolskega zavoda

Organiziranost zavoda je opredeljena v Statutu in omogoča pregledno upravljanje, strokovno odločanje ter vključevanje ključnih deležnikov (zaposleni, študenti, zunanji partnerji) v procese odločanja in razvoja. Organizacijska struktura je zasnovana funkcionalno in je prilagojena velikosti zavoda ter njegovemu strokovnemu profilu.

3.1.1 Organi zavoda

Upravljanje in strokovno odločanje v zavodu poteka prek ključnih organov:

- **Upravni odbor** kot organ upravljanja,
- **Predsednik zavoda** kot poslovodni organ in zakoniti zastopnik,
- **Dekan** kot akademski in strokovni vodja,
- **Senat** kot najvišji strokovni organ za področja študija, razvoja in kakovosti,
- **Študentski svet** kot predstavniški organ študentov,
- **Strateški svet** kot posvetovalno telo, usmerjeno v povezovanje zavoda z okoljem in razvojne usmeritve.

Senat deluje tudi prek stalnih komisij (npr. za študijske zadeve, kakovost, izvolitve v nazive, etična vprašanja ipd.), s čimer zagotavlja strokovno presojo, kontinuiteto odločanja in nadzor nad razvojnimi procesi.

3.1.2 Organiziranost strokovnih služb in podpornih enot

Strokovne službe zagotavljajo administrativno, pravno, finančno, informacijsko in organizacijsko podporo delovanju zavoda. Vključujejo predvsem:

- referat za študijske zadeve,
- podporo za prakse in sodelovanje z delodajalci,
- pravno-kadrovsko podporo,
- finance in računovodstvo,
- podporo mednarodnemu sodelovanju,
- knjižnico in založbo.

V letu 2025 je zavod v skladu s strateško usmeritvijo izvedel organizacijsko nadgradnjo podpornih struktur. Namesto razvojno-raziskovalnega centra je bil ustanovljen Center za digitalno preobrazbo, kar odraža realno pozicioniranje zavoda kot visoke strokovne šole: poudarek se usmerja v digitalizacijo pedagoškega procesa, e-učna okolja, razvoj digitalnih kompetenc ter izvedljive aplikativne projekte.

3.1.3 Knjižnica in založba

Knjižnica in založba sta pomembni podporni enoti, ki zagotavljata:

- dostop do študijske in strokovne literature ter e-virov,
- podporo pedagoškemu procesu,
- razvoj učnih gradiv,
- publikacijsko dejavnost zavoda.

Založniška dejavnost podpira izvajanje študija ter strokovno-razvojno delovanje zavoda (učna gradiva, zborniki, monografije in druge publikacije), skladno z letnimi načrti dela in razvojnimi prioritetami.

4 ZAKONSKE IN DRUGE PRAVNE PODLAGE DELOVANJA

Delovanje AREME – Visoke šole za logistiko in management temelji na veljavni zakonodaji Republike Slovenije, podzakonskih aktih, nacionalnih in evropskih standardih kakovosti v visokem šolstvu ter notranjih aktih zavoda.

4.1 Nacionalna zakonodaja

Zavod deluje predvsem na podlagi:

- Zakona o visokem šolstvu (ZViS),
- Zakona o zavodih,
- Zakona o raziskovalni in inovacijski dejavnosti,
- Zakona o javnih financah (v delu, ki se nanaša na koncesijsko financiranje),
- Zakona o računovodstvu,
- Zakona o delovnih razmerjih,
- Zakona o varstvu osebnih podatkov (GDPR in nacionalna ureditev),
- Zakona o integriteti in preprečevanju korupcije,
- druge relevantne delovnopravne, finančne in upravne zakonodaje.

Zavod posluje skladno z veljavnimi računovodskimi standardi ter predpisi, ki urejajo poročanje, javno financiranje in nadzor nad porabo javnih sredstev.

4.2 Standardi kakovosti in akreditacijski okvir

Na področju zagotavljanja kakovosti deluje zavod skladno z:

- Merili NAKVIS za institucionalno akreditacijo visokošolskih zavodov,
- Merili NAKVIS za akreditacijo študijskih programov,
- Standardi in smernicami za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru (ESG 2015),
- priporočili Evropskega visokošolskega prostora (EHEA).

Sistem kakovosti je integriran v strateško upravljanje zavoda in deluje po načelu PDCA (Plan–Do–Check–Act), kar je v novem strateškem obdobju 2026–2030 dodatno formalizirano in povezano z merljivimi kazalniki uspešnosti.

4.3 Mednarodni okvir delovanja

V okviru mednarodnega sodelovanja zavod deluje skladno z:

- programom Erasmus+,
- pravili Evropske komisije za mobilnost študentov in zaposlenih,
- bilateralnimi sporazumi z visokošolskimi institucijami,

- mednarodnimi pogodbami, ki urejajo enakopravno vključevanje tujih študentov.

Državljeni držav članic Evropske unije imajo pravico do izobraževanja pod enakimi pogoji kot državljani Republike Slovenije, skladno z načelom nediskriminacije.

4.4 Notranji akti zavoda

Notranji pravni okvir zavoda urejajo:

- Statut zavoda,
- pravilniki, ki urejajo študijski proces (študijski red, pravilnik o izpitih, pravilnik o zaključnem delu ipd.),
- pravilniki s področja kakovosti (poslovniki kakovosti, SOP dokumenti),
- pravilniki o tutorstvu, enaki obravnavi, pritožbah študentov in etičnih vprašanjih,
- akti s področja kadrovske politike in habilitacij,
- finančni in računovodski akti,
- akti s področja varstva osebnih podatkov,
- drugi interni akti, ki zagotavljajo zakonito, transparentno in učinkovito delovanje zavoda.

Notranji akti se redno posodabljaajo skladno z zakonodajnimi spremembami, priporočili NAKVIS ter razvojnimi usmeritvami zavoda.

4.5 Zagotavljanje zakonitosti in skladnosti

Zavod zagotavlja zakonitost delovanja z:

- rednim spremljanjem zakonodajnih sprememb,
- pravno podporo pri pripravi in novelaciji aktov,
- notranjimi kontrolnimi mehanizmi,
- delovanjem pristojnih organov in komisij,
- transparentnim poročanjem pristojnim institucijam.

Leto 2025 je bilo na področju pravne skladnosti zaznamovano predvsem z usklajevanjem notranjih aktov z novimi Merili NAKVIS ter s pripravo podlag za novo strateško obdobje 2026–2030.

4.6 Kultura zakonitosti in etične odgovornosti

AREMA razume pravni okvir delovanja ne zgolj kot formalno obveznost, temveč kot temelj institucionalne integritete. Zakonitost, transparentnost in etičnost so vpeti v vsakodnevno upravljanje, pedagoški proces in odnose med deležniki.

Sistem notranjih aktov, delovanje komisij za etična vprašanja in pritožbe študentov ter redna samoevalvacija zagotavljajo, da se morebitna odstopanja obravnavajo pravočasno, strokovno in nepristransko. Zavod s tem gradi kulturo odgovornega odločanja, ki pr esega minimalne zakonske zahteve in se usmerja k dolgoročni institucionalni stabilnosti.

V novem strateškem obdobju 2026–2030 je kultura zakonitosti dodatno povezana z upravljanjem tveganj in sistemom kakovosti, kar zagotavlja trajnostno, pregledno in razvojno usmerjeno delovanje zavoda.

5 REALIZACIJA CILJEV IN NALOG V LETU 2025

Leto 2025 predstavlja zaključno leto prvega strateškega cikla (2020–2025) ter hkrati prehodno leto v novo razvojno obdobje 2026–2030. Gre za leto, v katerem se je hkrati zagotavljala stabilna izvedba tekočih nalog javne službe in pripravljala razvojna nadgradnja institucionalnega delovanja.

Realizacija ciljev v letu 2025 temelji na naslednjih ključnih dokumentih in podlagah:

- Letnem programu dela za leto 2025,
- Finančnem načrtu za leto 2025,
- Kadrovskem načrtu za leto 2025,
- Samoevalvacijskem poročilu za študijsko leto 2024/2025,
- Analitičnem poročilu o izvajanju strategije 2020–2025,
- Strategiji razvoja 2026–2030.

Presoja realizacije ni bila izvedena zgolj opisno, temveč analitično, na podlagi:

- primerjave načrtovanih in doseženih kazalnikov,
- ocene finančne realizacije,
- analize učinkovitosti izvajanja pedagoškega procesa,
- presoje kadrovske stabilnosti,
- ocene organizacijskega razvoja,
- identifikacije tveganj in odstopanj.

Pri ocenjevanju realizacije je zavod uporabil kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih kazalnikov, med drugim:

- stopnjo izvedbe načrtovanih aktivnosti,
- kazalnike prehodnosti in zadovoljstva študentov,
- stabilnost kadrovske strukture,
- razmerje med načrtovanimi in realiziranimi finančnimi postavkami,
- stopnjo implementacije strateških ukrepov.

Realizacija ciljev je bila ocenjena po naslednji lestvici:

- v celoti realizirano,
- pretežno realizirano,
- delno realizirano,
- preneseno v naslednje obdobje.

Na tej podlagi je skupna stopnja realizacije Letnega programa dela za leto 2025 ocenjena kot visoka, pri čemer so razvojne aktivnosti (zlasti digitalna transformacija in širitev internacionalizacije) delno prenesene v implementacijsko fazo leta 2026.

V nadaljevanju je prikazana podrobna realizacija po ključnih razvojnih področjih, skladno

z notranjo organizacijo zavoda in strateškimi usmeritvami.

5.1 Izobraževalna dejavnost

V letu 2025 je bil študijski program **Management transportne logistike** izveden kontinuirano, strokovno in skladno z veljavno akreditacijo. Izvedba študijskega procesa je potekala brez organizacijskih motenj, brez prekinitev izvajanja predmetov ter brez odstopanj od potrjenih učnih načrtov.

Leto 2025 je na področju izobraževalne dejavnosti pomenilo nadgradnjo kakovosti in analitične sistematičnosti, ne pa vsebinskih ali organizacijskih kriznih posegov. Zavod je prešel iz faze stabilizacije izvajanja programa v fazo poglobljene presoje doseganja učnih izidov.

Ključni poudarki leta 2025

Poseben poudarek je bil namenjen:

- sistematični analitični presoji doseganja učnih izidov (CLO),
- preverjanju usklajenosti med načrtovanimi ILO (Intended Learning Outcomes), metodami poučevanja in načini preverjanja znanja,
- vključevanju strokovnjakov iz prakse v pedagoški proces,
- pripravi podlag za digitalno nadgradnjo študijskega procesa,
- ohranjanju individualnega pristopa k študentom.

Analiza predmetnikov in učnih načrtov je pokazala visoko stopnjo skladnosti med kompetenčnim okvirjem programa in dejansko izvedbo pedagoškega procesa. V letu 2025 je bila pripravljena podlaga za sistematično prenovo izbranih učnih načrtov, katerih implementacija je predvidena v letu 2026.

Izvedba pedagoškega procesa

Izvedba vseh predmetov je bila 100-odstotna. Ni bilo odpovedi izvajanja ali nadomeščanj zaradi sistemskih pomanjkljivosti. Pedagoški proces je potekal v skladu z urniki in potrjenimi izvedbenimi načrti.

Zadovoljstvo študentov je ostalo stabilno visoko. Povprečna ocena zadovoljstva je dosegla oziroma presegla ciljno vrednost ($\geq 4,2$), kar potrjuje:

- dostopnost predavateljev,
- jasnost podajanja vsebin,
- ustreznost gradiv,
- organizacijsko podporo.

Tabela 1: Realizacija izobraževalnih ciljev 2025.

Cilj 2025	Ukrep	Realizacija	Kazalnik	Ocena
Stabilna izvedba programa	Izvedba vseh predmetov	100 % izvedeno	Izvedeni predmeti	Doseženo
Posodobitev učnih vsebin	Analiza ILO in prenove	Revizija pripravljena za 2026	% predmetov v analizi	Doseženo
Povezava s prakso	Gostovanja, projektne naloge	3–5 gostovanj	Št. gostovanj	Doseženo
Digitalna podpora	Priprava podlage za Moodle	Tehnična priprava 2025	% predmetov pripravljenih za e-okolje	Delno (implementacija 2026)
Tutorstvo	Individualna podpora	Sistem deloval	Št. tutorjev, individualni pogovori	Doseženo

Dodatni kazalniki izobraževalne dejavnosti

Za celovitejšo presojo izobraževalne uspešnosti so bili analizirani tudi naslednji kazalniki:

Tabela 2: Izbrani kazalniki izobraževalne uspešnosti.

Kazalnik	2024	2025	Trend
Povprečna ocena zadovoljstva	~4,6	4,7–4,8	Rahla rast
Prehodnost 1→2	98%	96 %	Stabilno visoko
Prehodnost 2→3	100%	100 %	Stabilno
Ponavljavci	2%	0 %	Izboljšanje
Povprečno trajanje študija	3,1 leta	3,2 leta	Stabilno
Št. gostujočih predavanj	4	5	Stabilno
Št. večjih strokovnih ekskurzij	4	4 (1 mednarodna)	Stabilno
Št. strokovnih obiskov	5	7	rast
Št. diplomantov	16	21	rast
Udeležba na dogodkih	10_25	15-39 študentov	rast

Primerjalna analiza ključnih kazalnikov izobraževalne uspešnosti za leti 2024 in 2025 kaže visoko stopnjo stabilnosti pedagoškega procesa ter postopno kvalitativno rast posameznih elementov študijskega sistema.

Zadovoljstvo študentov ostaja na visoki ravni in izkazuje rahlo rast (iz približno 4,6 v letu 2024 na 4,7–4,8 v letu 2025). Trend potrjuje, da uvedene izboljšave (večja analitična presoja učnih izidov, več gostovanj iz prakse, nadgradnja podpore študentom) pozitivno vplivajo na zaznano kakovost študija. Stabilno preseganje ciljne vrednosti ($\geq 4,2$) kaže na konsistentno kakovost izvajanja programa.

Prehodnost študentov ostaja izjemno visoka. Prehodnost iz 1. v 2. letnik (98 % v 2024 in 96 % v 2025) ter iz 2. v 3. letnik (100 % v obeh letih) potrjuje učinkovito akademsko podporo, ustrezno strukturiran predmetnik ter realno obremenitev študentov. Manjše odstopanje pri prehodnosti 1→2 v letu 2025 ne predstavlja systemskega tveganja, temveč je znotraj statistično pričakovanih variacij.

Posebej pozitiven kazalnik predstavlja **znižanje deleža ponavljavcev z 2 % na 0 %**, kar kaže na izboljšano spremljanje študentov, aktivno tutorstvo ter boljše sprotne spremljanje obveznosti. Gre za kvalitativni napredek, ki potrjuje učinkovitost notranjega sistema podpore.

Povprečno trajanje študija ostaja stabilno (3,1 leta v 2024 in 3,2 leta v 2025), kar je glede na strukturo populacije (pretežno zaposleni študenti) realen in pričakovan rezultat. Stabilnost tega kazalnika kaže, da sistem uspešno omogoča usklajevanje študijskih in delovnih obveznosti.

Na področju **povezovanja z okoljem** ostaja število strokovnih ekskurzij stabilno (4 v 2024 in 4 v 2025, od tega 1 mednarodna). Število gostujočih predavanj se ohranja na ravni 3–4 letno, kar potrjuje kontinuirano vključevanje strokovnjakov iz prakse. Kvalitativno gledano se v letu 2025 kaže večja sistematičnost vključevanja vsebin iz prakse v predmetne sklope.

Izrazito pozitiven trend predstavlja **rast števila diplomantov (7 v 2024 → 21 v 2025)**. To odraža učinke stabilizacije vpisa v preteklih letih ter konsolidacijo izvedbe programa. Povečano število diplomantov dodatno krepi Alumni mrežo in dolgoročno vpliva na merljivost zaposljivosti.

Povečana **udeležba na dogodkih (15–39 študentov na posamezni aktivnosti)** kaže na večjo angažiranost študentov ter krepitev akademske skupnosti.

Skupna analiza kazalnikov kaže, da je izobraževalni sistem zavoda v obdobju 2024–2025:

- stabilen,
- organizacijsko zrel,
- kakovostno nadzorovan,
- razvojno usmerjen.

Kazalniki ne izkazujejo sistemskih tveganj, temveč potrjujejo prehod iz faze stabilizacije v fazo nadgradnje, zlasti na področju digitalne podpore, merljivosti učnih izidov in dolgoročnega spremljanja učinkov izobraževanja.

Digitalna priprava pedagoškega procesa

Leto 2025 ni bilo leto polne digitalne implementacije, temveč leto priprave. Izvedene so bile:

- analize digitalne pripravljenosti predmetov,
- tehnična priprava e-učnega okolja,
- identifikacija potreb po usposabljanju predavateljev,
- priprava načrta postopne implementacije za leto 2026.

Digitalizacija je bila obravnavana kot sistemski projekt, ne kot parcialna tehnološka nadgradnja.

Vključevanje prakse v študijski proces

Posebno pozornost je zavod namenil ohranjanju aplikativne narave študija. V letu 2025 so bila izvedena:

- gostujoča predavanja strokovnjakov iz logističnega sektorja,
- projektne naloge v sodelovanju z realnimi podjetji,
- mentoriranje študentov pri praktičnih primerih.

To ohranja konkurenčno prednost zavoda kot aplikativno usmerjene visoke strokovne šole.

Analitična presoja izobraževalne dejavnosti

Izobraževalna dejavnost v letu 2025 je bila:

- stabilna,
- organizacijsko nemotena,
- vsebinsko nadgrajena,
- usmerjena v sistematično izboljševanje kakovosti.

Leto 2025 predstavlja prehod iz faze zagotavljanja stabilnosti v fazo sistematične nadgradnje pedagoškega procesa, zlasti na področju:

- digitalne transformacije,
- kompetenčne analitike,
- strukturiranega spremljanja učnih izidov.

S tem je bila ustvarjena podlaga za nadaljnji razvoj izobraževalne dejavnosti v strateškem obdobju 2026–2030.

Izobraževalna dejavnost v letu 2025 izkazuje visoko stopnjo realizacije zastavljenih ciljev

in potrjuje institucionalno zrelost zavoda. Kazalniki stabilnosti (prehodnost, zadovoljstvo študentov, 100-odstotna izvedba programa) ter hkrati kazalniki razvojne nadgradnje (povečano število diplomantov, sistematična analiza učnih izidov, priprava digitalne transformacije) kažejo, da zavod uspešno prehaja iz faze konsolidacije v fazo razvojne optimizacije.

Izobraževalni sistem ne izkazuje sistemskih tveganj, temveč razvojne potenciale, ki bodo v strateškem obdobju 2026–2030 usmerjeni predvsem v:

- polno implementacijo digitalnega učnega okolja,
- nadaljnjo integracijo kompetenčne analitike,
- okrepljeno internacionalizacijo,
- dolgoročno spremljanje zaposljivosti diplomantov.

S tem je področje izobraževalne dejavnosti ocenjeno kot visoko uspešno realizirano in strateško pripravljeno na naslednjo razvojno fazo.

5.2 Kadrovsko področje

Leto 2025 je bilo na kadrovskem področju usmerjeno v stabilizacijo pedagoške strukture, racionalno razporeditev obremenitev ter pripravo dolgoročnega kadrovskega modela za obdobje 2026–2030. Kadrovsko upravljanje je bilo tesno povezano s finančno vzdržnostjo, kakovostjo pedagoškega procesa in zmanjševanjem sistemskih tveganj, značilnih za majhne visokošolske zavode.

Zavod je v letu 2025 nadaljeval politiko uravnoveščenega razmerja med redno zaposlenimi in zunanji sodelavci, pri čemer je bil poudarek na:

- ohranjanju jedra stabilnih nosilcev predmetov,
- postopnem oblikovanju dolgoročne strukture 6–8 ključnih izvajalcev,
- zmanjševanju tveganja preobremenjenosti posameznikov,
- usklajevanju habilitacijskih postopkov z veljavno zakonodajo,
- zagotavljanju administrativne podpore pedagoškemu procesu.

Strukturne značilnosti kadrovskega modela

Kadrovska struktura zavoda temelji na modelu majhne, specializirane institucije, kjer:

- pedagoško jedro predstavlja omejeno število nosilcev,
- zunanji sodelavci dopolnjujejo strokovno širino,
- administrativna podpora deluje racionalno in brez presežnih kadrovskih obremenitev.

Ta model omogoča fleksibilnost, vendar hkrati zahteva natančno upravljanje obremenitev ter kontinuirano spremljanje tveganj (odsotnosti, preobremen

Tabela 3: Kadrovske cilji 2025.

Cilj	Ukrep	Realizacija	Ocena
Stabilna pedagoška ekipa	Uravnoteženje NPO	Izvedeno skladno z načrtom	Doseženo
Priprava dolgoročne strukture	Kadrovske načrt 2026–2030	Pripravljen	Doseženo
Habilitacijska skladnost	Pregled postopkov	Uskladitve izvedene	Doseženo
Administrativna stabilnost	Optimizacija nalog	Delno razbremenjena struktura	Delno

Analiza pedagoških obremenitev (NPO)

V letu 2025 so bile pedagoške obremenitve razporejene skladno z normativi in kadrovskim načrtom. Posebna pozornost je bila namenjena:

- preprečevanju koncentracije ključnih predmetov na enega nosilca,
- razpršitvi obremenitev med več izvajalcev,
- dolgoročnemu načrtovanju nasledstev.

Uravnoteženje NPO je bilo uspešno izvedeno brez negativnega vpliva na kakovost izvedbe programa.

Habilitacijska skladnost in pravna varnost

V letu 2025 so bili pregledani habilitacijski postopki ter usklajeni z aktualnimi merili. S tem je zavod zmanjšal regulatorna tveganja in zagotovil večjo pravno stabilnost kadrovske strukture.

Ta segment je posebej pomemben v kontekstu zagotavljanja institucionalne integritete in dolgoročne akreditacijske varnosti.

Tveganja in strukturna občutljivost

Kadrovske področje je stabilno, vendar ostaja strukturno občutljivo zaradi:

- majhnega števila redno zaposlenih nosilcev,
- omejene administrativne podpore,
- finančnih omejitev, ki onemogočajo širitev kadrov brez rasti prihodkov.

Zavod to občutljivost upravlja z:

- dolgoročnim kadrovskim načrtovanjem,
- racionalno uporabo zunanjih sodelavcev,
- postopnim prenosom znanj,
- integracijo kadrovskih tveganj v strateški dokument 2026–2030.

Analitična ocena kadrovskega področja

Kadrovsko področje v letu 2025 izkazuje:

- stabilnost,
- racionalno upravljanje obremenitev,
- pravno skladnost,
- finančno odgovornost.

Majhnost zavoda predstavlja strukturno omejitev, vendar hkrati omogoča visoko stopnjo nadzora, prilagodljivosti in osebne odgovornosti nosilcev.

Leto 2025 je bilo na kadrovskem področju pripravljalo in strateško leto, v katerem je bila oblikovana podlaga za bolj sistematičen razvoj pedagoškega jedra v obdobju 2026–2030.

5.3 Digitalna transformacija

Leto 2025 predstavlja pomembno razvojno prelomnico na področju organizacijskega in pedagoškega razvoja zavoda. Digitalna transformacija je bila iz razvojne ambicije preoblikovana v sistemski strateški projekt z jasno opredeljenimi cilji, kazalniki in organizacijsko strukturo.

Ključni premiki v letu 2025 so bili:

- ukinitve Centra za razvoj in raziskave,
- ustanovitev Centra za digitalno preobrazbo (CDP),
- priprava digitalnega načrta za obdobje 2026–2030,
- integracija digitalnih ciljev v novo strategijo zavoda,
- opredelitev merljivih kazalnikov (KPI) za spremljanje napredka.

S tem je zavod izvedel organizacijsko racionalizacijo in hkrati jasno razvojno usmeritev v digitalno podprto izobraževalno okolje.

Organizacijska reorganizacija

Ukinitve Centra za razvoj in raziskave ne pomeni zmanjšanja razvojne ambicije, temveč strateško preusmeritev iz klasične raziskovalne strukture v aplikativno-digitalno usmerjeno razvojno enoto.

Center za digitalno preobrazbo (CDP) je bil ustanovljen kot koordinacijsko in razvojno jedro za:

- digitalizacijo pedagoškega procesa,
- razvoj e-učnih okolij,
- spremljanje digitalnih kompetenc,
- podporo predavateljem pri uporabi digitalnih orodij,
- integracijo digitalnih KPI v sistem kakovosti.

Ta reorganizacija predstavlja prehod iz razpršenih razvojnih aktivnosti v sistematično upravljanje digitalno strategijo.

Digitalna priprava pedagoškega okolja

V letu 2025 je bila izvedena:

- tehnična priprava Moodle okolja,
- analiza pripravljenosti predmetov za e-implementacijo,
- interna analiza digitalnih kompetenc zaposlenih,
- identifikacija potreb po usposabljanju.

Leto 2025 ni bilo leto polne operativne implementacije, temveč leto priprave infrastrukture, standardov in meril. Zavod se je zavestno odločil za postopno implementacijo, da bi zagotovil kakovost in vzdržnost digitalne nadgradnje.

Tabela 4: Realizacija digitalnih ciljev 2025.

Cilj	Realizacija	Status
Reorganizacija razvojne enote	CDP ustanovljen	Doseženo
Priprava Moodle okolja	Tehnične podlage pripravljene	Delno (implementacija 2026)
Analiza digitalnih kompetenc	Izvedena interna analiza	Doseženo
Priprava KPI za digitalizacijo	KPI definirani in vključeni v strategijo	Doseženo
Integracija v sistem kakovosti	Digitalni kazalniki vključeni v PDCA	Doseženo

Finančna in organizacijska racionalnost

Digitalna transformacija je bila načrtovana ob upoštevanju finančnih kapacitet majhnega zavoda. Ni bila izvedena kot investicijski projekt z visokimi začetnimi stroški, temveč kot postopna nadgradnja obstoječe infrastrukture.

Takšen pristop zmanjšuje:

- finančna tveganja,
- kadrovske obremenitve,
- operativne motnje.

Hkrati omogoča nadzorovano uvajanje sprememb in sprotne prilagajanje na podlagi povratnih informacij.

Analitična ocena digitalne transformacije

Digitalna transformacija je v letu 2025 sistemsko umeščena, organizacijsko opredeljena in strateško podprta. Zavod je prešel iz faze ad hoc digitalne podpore v fazo strukturiranega digitalnega upravljanja.

Polna operativna implementacija (vključno z aktivno uporabo e-učnega okolja pri večini predmetov) je načrtovana za leto 2026, ko se začne izvajanje nove strategije.

Leto 2025 zato predstavlja razvojni temelj, ne končne realizacije. Digitalna transformacija je ocenjena kot visoko pripravljena in strateško konsistentna, z realno časovnico implementacije.

5.4 Sodelovanje z gospodarstvom in okoljem

Sodelovanje z gospodarstvom in lokalnim okoljem predstavlja eno ključnih identitetnih prednosti zavoda. Kot specializirana visoka strokovna šola je AREMA izrazito aplikativno usmerjena, kar pomeni, da je povezava med pedagoškim procesom in realnim okoljem sistemsko vgrajena v delovanje programa.

V letu 2025 je bilo sodelovanje stabilno in kontinuirano, brez prekinitev ali zmanjšanja aktivnosti. Posebni poudarki so bili na:

- vključevanju mentorjev iz prakse v pedagoški proces,
- projektnih nalogah, vezanih na konkretne probleme podjetij,
- organizaciji strokovnih ekskurzij in obiskov podjetij,
- sodelovanju z lokalnimi institucijami,
- strukturiranju delovanja Kariernega centra,
- pripravi sistematičnega modela Alumni povezovanja.

Vključevanje prakse v pedagoški proces

V letu 2025 so bili strokovnjaki iz logističnega in transportnega sektorja vključeni kot:

- gostujoči predavatelji,
- mentorji projektnih nalog,
- sogovorniki pri strokovnih razpravah,
- partnerji pri strokovnih ekskurzijah.

S tem je bila ohranjena visoka stopnja aplikativnosti študija, kar neposredno vpliva na zaposljivost diplomantov in relevantnost učnih vsebin.

Projektne naloge so bile vsebinsko vezane na realne primere iz prakse, kar omogoča:

- razvoj konkretnih kompetenc,
- reševanje dejanskih organizacijskih problemov,
- krepitev profesionalne identitete študentov.

Karierni center in podpora študentom

Karierni center (KC) je v letu 2025 deloval kot podporna struktura za:

- povezovanje študentov z delodajalci,
- svetovanje glede kariernega razvoja,
- organizacijo dogodkov z gospodarstvom,
- pripravo študentov na vstop na trg dela.

Čeprav KC v letu 2025 še ni imel obsežnega formaliziranega sistema merjenja zaposljivosti, je bila pripravljena podlaga za vzpostavitev sistematičnega spremljanja v obdobju 2026–2030.

Alumni mreža

V letu 2025 je bila pripravljena struktura letnega načrta dela Alumni mreže za leto 2026. S tem je bilo področje diplomantov prvič sistemsko umeščeno v strateški okvir.

Alumni mreža ima dvojni pomen:

- kot kazalnik kakovosti izobraževanja (zaposljivost),
- kot razvojni partner zavoda (mentorstvo, gostovanja, sodelovanje v projektih).

Tabela 5: Realizacija ciljev sodelovanja z okoljem v letu 2025.

Cilj	Realizacija	Ocena
Aktivno sodelovanje delodajalcev	Vključeni v projekte, gostovanja, ekskurzije	Doseženo
Krepitev Alumni mreže	Strukturiran letni načrt za 2026	Doseženo
Karierna podpora	Karierni center deloval kontinuirano	Doseženo
Povezava projektnih nalog z realnim okoljem	Večina nalog vezana na konkretne primere	Doseženo
Povečanje strokovnih obiskov	Rast števila obiskov (5 → 7)	Doseženo

Analitična ocena področja

Področje sodelovanja z gospodarstvom in okoljem je v letu 2025 stabilno in funkcionalno. Aktivnosti niso bile zgolj formalne, temveč vsebinsko integrirane v pedagoški proces.

Kazalniki (rast strokovnih obiskov, stabilno število gostovanj, povečanje diplomantov) kažejo, da povezava z okoljem ni projektna, temveč sistemska.

Področje ne izkazuje operativnih tveganj, vendar ostaja razvojni izziv v smeri:

- sistematičnega merjenja zaposljivosti diplomantov,
- formalizacije dolgoročnih partnerstev,
- večje internacionalizacije sodelovanja z gospodarstvom.

V novem strateškem ciklu (2026–2030) bo poudarek na merljivosti zaposljivosti, longitudinalnem spremljanju karier diplomantov ter integraciji Alumni mreže v razvoj zavoda.

5.5 Študenti in podpora

Študenti predstavljajo osrednjega deležnika zavoda, zato je sistem podpore študentom v letu 2025 deloval kontinuirano, stabilno in skladno z notranjimi akti ter strateškimi usmeritvami.

Leto 2025 ni prineslo kriznih intervencij ali reorganizacij na področju študentske podpore, temveč je pomenilo utrjevanje obstoječih mehanizmov ter pripravo nadgradnje sistema spremljanja zadovoljstva in zaposljivosti v novem strateškem ciklu.

Ključni poudarki leta 2025

- kontinuirano delovanje sistema tutorstva,
- aktivna vloga Študentskega sveta,
- formalno in dejansko vključevanje študentov v organe zavoda,
- izvedba rednih anket in analiza rezultatov,
- individualna podpora študentom pri usklajevanju študijskih in delovnih obveznosti.

Sistem tutorstva

Sistem tutorstva je deloval skladno s pravilnikom in je predstavljal enega ključnih mehanizmov preprečevanja študijske neuspešnosti.

Tutorstvo je vključevalo:

- individualne pogovore s študenti,
- sprotno spremljanje napredovanja,
- usmerjanje pri organizaciji študija,
- podporo pri zaključevanju študijskih obveznosti.

Znižanje deleža ponavljavcev na 0 % v letu 2025 potrjuje učinkovitost podpornega sistema.

Vključenost študentov v upravljanje

Študenti so bili vključeni:

- v Senat zavoda,
- v komisije Senata,
- v Študentski svet,
- v razprave o kakovosti in razvoju programa.

Vključenost ni bila zgolj formalna, temveč vsebinska, kar se kaže v:

- podanih pobudah,
- aktivnem sodelovanju na sejah,
- sodelovanju pri pripravi samoevalvacijskega poročila.

Takšna participacija krepi kulturo soupravljanja in povečuje institucionalno transparentnost.

Spremljanje zadovoljstva

Redne ankete o zadovoljstvu študentov so bile izvedene skladno z letnim načrtom kakovosti. Analiza rezultatov je pokazala:

- stabilno visoko povprečno oceno zadovoljstva (4,7–4,8),
- visoko oceno pedagoškega dela,
- pozitivno oceno organizacijske podpore.

Rezultati anket so bili obravnavani na organih zavoda in vključeni v načrt izboljšav.

Tabela 6: Realizacija ciljev študentske podpore v letu 2025.

Cilj	Realizacija	Ocena
Aktivno tutorstvo	Sistem deloval kontinuirano	Doseženo
Vključenost študentov v organe	Zagotovljena skladno s statutom	Doseženo
Spremljanje zadovoljstva	Ankete izvedene in analizirane	Doseženo
Individualna podpora	Izvedeni individualni pogovori	Doseženo
Krepitev študentske participacije	Aktivno delovanje ŠS	Doseženo

Analitična ocena področja

Področje študentov in podpore v letu 2025 izkazuje:

- visoko stopnjo stabilnosti,
- učinkovito preprečevanje študijske neuspešnosti,
- visoko participacijo študentov,
- kontinuirano spremljanje zadovoljstva.

Majhnost zavoda omogoča osebni pristop in hitro odzivnost, kar predstavlja pomembno konkurenčno prednost.

V strateškem obdobju 2026–2030 bo poudarek na:

- sistematičnem spremljanju zaposljivosti diplomantov,
- razširitvi Alumni vključevanja,
- integraciji digitalnih orodij v študentsko podporo.

P

odročje je ocenjeno kot visoko uspešno realizirano in razvojno stabilno.

5.6 Organizacijski razvoj in kakovost

Leto 2025 predstavlja eno najpomembnejših organizacijskih prelomnic v razvoju zavoda. Zaključek prvega strateškega cikla (2020–2025) je bil izveden sistematično, analitično in z jasno usmeritvijo v prihodnje obdobje.

Organizacijski razvoj v letu 2025 ni bil usmerjen v strukturne širitve, temveč v institucionalno konsolidacijo, formalizacijo procesov ter nadgradnjo sistema upravljanja kakovosti.

Ključni poudarki leta 2025 so bili:

- priprava analitičnega poročila o izvajanju Strategije 2020–2025,
- sprejem nove Strategije razvoja 2026–2030,
- formalizacija sistema upravljanja tveganj,
- nadgradnja PDCA modela v operativno upravljavsko orodje,
- integracija KPI kazalnikov v strateško spremljanje.

Zaključek strateškega cikla 2020–2025

Prvi strateški cikel je bil zaključen z izdelavo analitičnega poročila, ki je:

- primerjal načrtovane in dosežene cilje,
- identificiral področja uspešnosti,
- opredelil razvojne izzive,
- podal podlago za racionalizacijo strateških področij.

Ta pristop potrjuje, da strategija ni bila zgolj deklarativni dokument, temveč operativni okvir upravljanja.

Sprejem nove strategije 2026–2030

Nova strategija pomeni prehod:

- iz faze konsolidacije v fazo razvojne nadgradnje,
- iz širše strukturirane ambicije v fokusirane strateške stebre,
- iz opisnih ciljev v merljive KPI kazalnike.

Strategija 2026–2030 je organizacijsko bolj racionalna, finančno realistična in prilagojena kapacitetam majhne visokošolske institucije.

Integracija PDCA sistema

V letu 2025 je bil PDCA model formalno integriran v sistem upravljanja zavoda:

- PLAN: strateški in letni načrti,
- DO: operativna izvedba,
- CHECK: samoevalvacija, analiza kazalnikov,
- ACT: ukrepi in nadgradnje.

PDCA ni več omejen na področje kakovosti, temveč je postal temelj upravljanja na vseh ključnih področjih (izobraževanje, kadri, finance, digitalizacija).

Formalizacija upravljanja tveganj

V letu 2025 je bila pripravljena matrika tveganj, ki vključuje:

- demografska tveganja,
- finančna tveganja,
- kadrovska tveganja,
- regulatorna tveganja,
- operativna tveganja.

Upravljanje tveganj je prvič sistemsko vključeno v strateški dokument in ni več obravnavano zgolj implicitno. S tem zavod prehaja v fazo proaktivnega institucionalnega upravljanja.

Tabela 7_ Realizacija ciljev organizacijskega razvoja v letu 2025.

Cilj	Realizacija	Ocena
Zaključek strateškega cikla 2020–2025	Analitično poročilo izdelano in obravnavano	Doseženo
Sprejem nove strategije	Strategija 2026–2030 sprejeta	Doseženo
Integracija PDCA	Sistem formaliziran in operativno uporabljen	Doseženo
Upravljanje tveganj	Matrika tveganj pripravljena in vključena v strategijo	Doseženo
Vzpostavitev merljivih KPI	KPI opredeljeni za vse strateške stebre	Doseženo

Analitična ocena področja

Organizacijski razvoj v letu 2025 izkazuje visoko stopnjo institucionalne zrelosti. Zavod je uspešno zaključil strateški cikel, izvedel analizo rezultatov ter oblikoval racionalno, merljivo in operativno strategijo za naslednje obdobje.

Sistem kakovosti je nadgrajen iz poročevalskega mehanizma v upravljavsko orodje, ki podpira:

- strateško odločanje,
- finančno načrtovanje,
- kadrovske politike,
- razvoj digitalizacije,
- spremljanje tveganj.

Leto 2025 zato predstavlja prehod iz faze institucionalne stabilizacije v fazo strateške optimizacije in dolgoročne trajnostne naravnosti.

5.7 Skupna ocena realizacije 2025

Tabela 8: Povzetek realizacije po ključnih področjih.

Področje	Stopnja realizacije	Ključna ugotovitev
Izobraževalna dejavnost	Visoka	Stabilna izvedba, rast diplomantov, nadgradnja analitike učnih izidov
Kadrovsko področje	Visoka	Uravnotežene obremenitve, priprava dolgoročne strukture
Digitalna transformacija	Pripravljalna faza zaključena	Organizacijska in strateška podlaga vzpostavljena
Sodelovanje z okoljem	Stabilno	Sistematična aplikativna vpetost
Študentska podpora	Stabilno	Visoka participacija in zadovoljstvo
Organizacijski razvoj	Strateško prelomno leto	Zaključek cikla 2020–2025 in sprejem nove strategije

Zaključna analitična presoja

Celovita analiza realizacije ciljev in nalog v letu 2025 kaže, da je bilo leto:

- operativno stabilno,
- razvojno konsistentno,
- organizacijsko zrelo,
- strateško prelomno.

Zavod je v letu 2025:

- zaključil prvi strateški cikel 2020–2025 z analitično presojo dosežkov,
- ohranil finančno in kadrovsko stabilnost brez sistemskih odstopanj,
- zagotovil visoko kakovost izvajanja študijskega programa,
- sistemsko pripravil podlage za digitalno transformacijo,
- formaliziral upravljanje tveganj,
- nadgradil PDCA model v upravljavsko orodje,
- prešel iz faze konsolidacije v fazo razvojne nadgradnje.

Pri tem ni zaznanih sistemskih odstopanj od načrtovanih ciljev. Razvojne aktivnosti na področju digitalizacije so bile zavestno umeščene v pripravljalno fazo in so časovno načrtovane za polno implementacijo v letu 2026.

Skupna stopnja realizacije Letnega programa dela 2025 je ocenjena kot visoka. Zavod je ob koncu prvega strateškega cikla stabilen, organizacijsko konsolidiran in razvojno pripravljen na naslednje obdobje 2026–2030.

6 FINANČNA REALIZACIJA POSLOVNEGA LETA 2025

Finančno poslovanje AREME v letu 2025 je potekalo skladno s Finančnim načrtom za leto 2025, kadrovskim načrtom ter veljavno zakonodajo s področja računovodstva, javnih financ in izvajanja javne službe v visokem šolstvu.

Leto 2025 je bilo finančno stabilno in nadzorovano. Zavod je poslovno leto zaključil brez zadolževanja, brez likvidnostnih motenj ter brez preseganja načrtovanih odhodkovnih okvirov. Poslovanje je temeljilo na načelu racionalne porabe sredstev, uravnoteženem razmerju med prihodki in odhodki ter sprotnem spremljanju denarnih tokov.

Finančno upravljanje je bilo v letu 2025 tesno povezano s strateškimi cilji zavoda. Sredstva so bila usmerjena predvsem v:

- nemoteno izvajanje študijskega programa,
- stabilizacijo kadrovske strukture,
- pripravo podlag za digitalno transformacijo,
- zagotavljanje administrativne podpore in kakovosti delovanja.

Struktura prihodkov je ostala pretežno stabilna, pri čemer koncesijska sredstva predstavljajo temelj financiranja javne službe, dopolnjena z lastnimi prihodki in podporo ustanovitelja. Zavod je tudi v letu 2025 ohranil finančno disciplino in nadzor nad stroški dela, ki predstavljajo največji delež odhodkov zaradi narave dejavnosti (pedagoško-raziskovalna institucija).

Posebna pozornost je bila namenjena dolgoročni finančni vzdržnosti, zlasti v kontekstu priprave nove strategije 2026–2030 in načrtovane digitalne nadgradnje. Finančni rezultati leta 2025 potrjujejo, da zavod razpolaga z zadostno stabilnostjo za postopno razvojno implementacijo načrtovanih ukrepov.

Finančna realizacija v nadaljevanju prikazuje podrobno strukturo prihodkov, odhodkov, premoženja ter kazalnikov poslovanja.

6.1 Prihodki

V letu 2025 so prihodki zavoda izvirali iz naslednjih virov:

- koncesijskih sredstev za izvajanje javne službe,
- šolnin in drugih prihodkov iz tržne dejavnosti,
- drugih poslovnih prihodkov.

Struktura prihodkov odraža kombinacijo javnega financiranja in lastne dejavnosti, kar zavodu omogoča določeno stopnjo finančne fleksibilnosti ob hkratnem ohranjanju stabilnega jedra financiranja.

Tabela 9: Prihodki 2025 (načrt vs. realizacija).

Postavka	Načrt 2025 (€)	Realizacija 2025 (€)	Ocena
Skupni prihodki	379.251	(po Računovodskem poročilu 2025)	Skladno z načrtom
Prihodki javne službe	skladno z odločbo o financiranju	realizirano	Stabilno
Tržni prihodki	načrtovani	realizirani	Stabilno
Drugi poslovni prihodki	manjši delež	realizirani	Stabilno

Analiza strukture prihodkov

1. Prihodki javne službe

Prihodki iz koncesijskih sredstev predstavljajo temelj financiranja javne službe. V letu 2025 so bili realizirani skladno z odločbo o financiranju in finančnim načrtom, kar je zagotovilo predvidljivost poslovanja ter stabilno podlago za izvajanje pedagoškega procesa.

Koncesijsko financiranje predstavlja stabilen javni vir, ki omogoča dolgoročno načrtovanje izvajanja študijskega programa.

2. Tržni prihodki

Tržni prihodki (šolnine in druge storitve) so v letu 2025 ostali stabilni, z manjšimi nihanji, ki so povezana predvsem z:

- dinamiko vpisa,
- zaključevanjem študija,
- obsegom dodatnih dejavnosti.

Zavod ohranja določeno stopnjo tržne dejavnosti, kar:

- povečuje finančno fleksibilnost,
- omogoča prilagodljivost ob spremembah javnega financiranja,
- spodbuja aplikativno usmerjenost.

Vendar tržna dejavnost ne predstavlja več primarnega nosilca stabilnosti, temveč dopolnilni vir.

3. Skupna struktura prihodkov

Skupni prihodki so bili realizirani skladno z načrtom, brez pomembnih odstopanj. Minimalna odstopanja so rezultat običajnih operativnih prilagoditev.

Struktura prihodkov v letu 2025 kaže:

- večjo stabilnost,

- večjo predvidljivost,
- zmanjšanje finančne ranljivosti,
- bolj uravnoteženo razmerje med javnimi in tržnimi viri.

Analitična ocena prihodkov

Finančna realizacija prihodkov v letu 2025 potrjuje stabilno in odgovorno upravljanje sredstev. Struktura prihodkov omogoča:

- nemoteno izvajanje študijskega programa,
- stabilno kadrovske načrtovanje,
- postopno razvojno nadgradnjo v okviru novega strateškega obdobja 2026–2030.

Leto 2025 tako predstavlja finančno konsolidirano izhodišče za nadaljnji razvoj zavoda.

6.2 Odhodki

Odhodki zavoda v letu 2025 so bili realizirani skladno s Finančnim načrtom 2025 ter v okviru načrtovanih proračunskih omejitev. Poraba sredstev je bila usmerjena v izvajanje javne službe ter podpora strateškim razvojnim usmeritvam zavoda.

Največji delež odhodkov predstavljajo:

- stroški dela (plače, prispevki in drugi stroški dela),
- stroški materiala in storitev,
- amortizacija,
- stroški izvajanja pedagoškega procesa in infrastrukture.

Tabela 10: Struktura odhodkov za 2025.

Postavka	Realizacija 2025 (€)*	Delež (okvirno)	Ocena
Stroški dela	192.891	~53 %	Stabilno
Blago in storitve	172.581	~47 %	Stabilno
Amortizacija	500	<1 %	Stabilno
Skupaj	365.972	100 %	Skladno z načrtom

* po finančnem načrtu 2025

Analiza strukture odhodkov

Stroški dela

Stroški dela v višini 192.891 € predstavljajo največji delež odhodkov (približno 53 % vseh odhodkov), kar je glede na naravo dejavnosti visokošolskega zavoda pričakovano.

Struktura vključuje:

- plače in nadomestila,
- prispevke za socialno varnost,
- druge stroške dela.

Gibanje stroškov dela je povezano z zagotavljanjem stabilne kadrovske strukture in nemotenega izvajanja pedagoškega procesa. Rast je zmerna in skladna z načrtovanimi obremenitvami.

Stroški materiala in storitev

Stroški materiala in storitev znašajo 172.581 € in predstavljajo približno 47 % vseh odhodkov.

Ti stroški vključujejo:

- zunanje izvajalce pedagoškega procesa,
- strokovne storitve,
- administrativno podporo,
- najem prostorov,
- podporne in tehnične storitve.

Poraba na tem področju je bila realizirana skladno s finančnim načrtom ter je povezana z izvajanjem javne službe in pripravo razvojnih dokumentov za novo strateško obdobje.

Amortizacija

Amortizacija v višini 500 € predstavlja minimalen delež odhodkov, kar je skladno z dejstvom, da zavod posluje v najetih prostorih in nima obsežnih investicijskih vlaganj v osnovna sredstva.

Analitična ocena odhodkov

Struktura odhodkov v letu 2025 kaže:

- prevlado stroškov dela, kar je značilno za izobraževalno institucijo,
- stabilno razmerje med stroški dela in stroški storitev,
- odsotnost investicijskih odhodkov večjih razsežnosti,
- realizacijo odhodkov v okviru načrtovanih proračunskih omejitev.

Odhodki so bili upravljani racionalno in v skladu z načelom gospodarnosti ter niso presegali načrtovanih okvirov. Finančna struktura tako odraža stabilno in nadzorovano poslovanje v letu 2025.

6.3 Poslovni izid

Tabela 11: Poslovni izid 2025.

Kazalnik	Znesek (€)
Presežek poslovnih prihodkov (pred davkom)	3.092,27
Davek od dohodkov	1.066,39
Čisti presežek obračunskega obdobja	1.282,30

Zavod je poslovno leto 2025 zaključil s čistim presežkom prihodkov v višini 1.282,30 €, kar potrjuje uravnoteženo in stabilno poslovanje. Presežek je rezultat racionalnega upravljanja prihodkov in odhodkov ter izvajanja dejavnosti v okviru načrtovanih finančnih omejitev.

Doseženi poslovni izid ne predstavlja izrazitega presežka, temveč potrjuje finančno disciplino in nadzor nad stroški ob hkratnem zagotavljanju nemotenega izvajanja javne službe.

Finančni rezultat leta 2025 tako potrjuje:

- stabilnost poslovanja,
- odsotnost sistemskih finančnih tveganj,
- sposobnost zavoda za postopno razvojno nadgradnjo v okviru novega strateškega obdobja 2026–2030.

6.4 Sredstva in likvidnost

Na dan 31. 12. 2025 je zavod razpolagal z naslednjo strukturo sredstev:

Tabela 12: Sredstva 31.12.2025.

Kazalnik	Znesek (€)
Skupna sredstva	106.794,48
Dolgoročna sredstva	54,10
Kratkoročna sredstva	106.740,38

Struktura sredstev kaže izrazito prevlado kratkoročnih sredstev, kar je značilno za zavod, ki posluje v najetih prostorih in nima obsežnih kapitalskih naložb v nepremičnine ali opremo.

Zavod v letu 2025 ni bil zadolžen in ni imel dolgoročnih finančnih obveznosti, ki bi ogrožale stabilnost poslovanja. Poslovanje je potekalo brez uporabe kreditnih virov ali drugih oblik finančnega vzvoda.

Likvidnost je bila v letu 2025 ustrezna. Plačilna sposobnost ni bila ogrožena, obveznosti so bile poravnane pravočasno, denarni tok pa je omogočal nemoteno izvajanje dejavnosti.

6.5 Ravnanje s stvarnim premoženjem

Zavod deluje v najetih prostorih na naslovu Kidričeva 28, Rogaška Slatina, v skupni izmeri 352 m². Prostori omogočajo nemoteno izvajanje študijskega programa ter

administrativnih in podpornih dejavnosti.

V letu 2025:

- ni bilo izvedenih investicij v nepremičnine,
- ni bilo nakupa osnovnih sredstev večje vrednosti,
- ni bilo investicijskega zadolževanja.

Obseg in struktura sredstev sta skladna z dejstvom, da zavod posluje v najetih prostorih in nima kapitalsko intenzivne infrastrukture. Prostorski pogoji ostajajo stabilni in ustrezni za izvajanje akreditiranega študijskega programa.

6.6 Finančna tveganja in obvladovanje

V okviru sistema upravljanja tveganj so bila identificirana naslednja finančno relevantna tveganja:

- demografski trendi in vpliv na vpis,
- morebitne spremembe koncesijskega financiranja,
- kadrovska koncentracija zaradi majhnosti zavoda,
- inflacijski pritiski na stroške storitev in dela.

V letu 2025 so bila tveganja obvladovana z:

- stabilnim izvajanjem koncesijskega programa,
- sprotnim spremljanjem prihodkov in odhodkov,
- racionalnim upravljanjem stroškov,
- pripravo strateških podlag za diverzifikacijo prihodkov v obdobju 2026–2030.

Zavod v letu 2025 ni izkazoval finančnih motenj ali likvidnostnih tveganj, ki bi ogrožala izvajanje dejavnosti.

6.7 Skupna finančna ocena leta 2025

Finančno poslovanje zavoda v letu 2025 je bilo:

- stabilno in uravnoteženo,
- skladno z veljavno zakonodajo in finančnim načrtom,
- likvidno,
- brez zadolževanja,
- podprto z zmernim presežkom prihodkov,
- usmerjeno v pripravo razvojnih ukrepov za novo strateško obdobje.

Poslovni rezultat leta 2025 potrjuje finančno disciplino ter nadzorovano izvajanje dejavnosti v okviru razpoložljivih virov.

Leto 2025 predstavlja finančno konsolidirano izhodišče za začetek novega strateškega obdobja 2026–2030, pri čemer zavod ohranja previden in odgovoren pristop k upravljanju javnih in lastnih sredstev.

7 OCENA USPEŠNOSTI POSLOVANJA V LETU 2025

Leto 2025 predstavlja zaključno leto prvega razvojnega cikla Strategije 2020–2025 ter hkrati prehodno leto v novo strateško obdobje 2026–2030. Ocena uspešnosti poslovanja zato ne zajema zgolj tekočih rezultatov, temveč tudi širšo presojo doseganja dolgoročnih razvojnih ciljev zavoda.

7.1 Ocena uspeha pri doseganju dolgoročnih ciljev

Dolgoročni cilji zavoda v obdobju 2020–2025 so bili usmerjeni predvsem v:

- stabilno izvajanje študijskega programa,
- krepitev kakovosti študijskega procesa,
- izboljšanje prehodnosti in uspešnosti študentov,
- razvoj povezav z gospodarstvom,
- finančno stabilizacijo delovanja.

Analiza izvajanja Strategije 2020–2025 kaže, da so bili temeljni institucionalni cilji doseženi.

V obdobju petih let je zavod:

- izvajal študijski program kontinuirano in brez prekinitev,
- vzpostavil sistematičen nadzor nad doseganjem učnih izidov in kompetenc,
- nadgradil notranji sistem kakovosti (PDCA logika),
- posodobil ključne pravilnike in akte,
- stabiliziral prihodkovno strukturo,
- ohranil poslovanje brez zadolževanja.

Posebej pomembno je, da je zavod v tem obdobju prešel iz faze institucionalne vzpostavitve v fazo konsolidacije. Leto 2025 pomeni zaključek te konsolidacijske faze in prehod v fazo razvojne nadgradnje.

7.2 Ocena uspeha pri doseganju kratkoročnih ciljev v letu 2025

Kratkoročni cilji za leto 2025 so bili usmerjeni predvsem v:

- pripravo digitalne nadgradnje študijskega procesa,
- analizo izvajanja Strategije 2020–2025,
- pripravo nove Strategije 2026–2030,
- stabilizacijo koncesijskega financiranja,
- racionalizacijo kadrovske strukture.

Stopnja realizacije kratkoročnih ciljev v letu 2025 je ocenjena kot visoka (nad 85 %).

Ključne aktivnosti – analiza strategije, sprejem nove strategije, formalizacija upravljanja tveganj ter priprava podlag za digitalno transformacijo – so bile izvedene v celoti.

Delno realizirani cilji:

- intenzivnejša internacionalizacija,
- širša vključitev v evropske projekte.

Razlogi so povezani z realnimi kadrovskimi kapacitetami ter odločitvijo zavoda za postopno in nadzorovano rast. Ti cilji so sistematično preneseni v obdobje 2026–2030.

7.3 Ocena gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja

Poslovanje zavoda v letu 2025 je bilo skladno z načeli gospodarnosti, učinkovitosti in zakonitosti.

Kazalniki poslovanja potrjujejo:

- odsotnost zadolževanja,
- ohranjeno likvidnost skozi celotno poslovno leto,
- stabilno razmerje med prihodki in odhodki,
- nadzorovano rast stroškov dela,
- odsotnost finančnih izgub,
- zmeren presežek prihodkov ob koncu leta.

Razmerje med prihodki javne službe, lastnimi prihodki ter stroški izvajanja programa je ostalo uravnoteženo.

Učinkovitost poslovanja se kaže predvsem v tem, da zavod kot mikro visokošolska institucija izvaja javno službo stabilno, brez sistemskih finančnih primanjkljajev ter ob hkratnem razvojnem usmerjanju sredstev.

7.4 Učinki poslovanja na druga področja

Gospodarstvo

- Diplomanti se zaposlujejo v logističnem sektorju in sorodnih dejavnostih.
- Študijski proces vključuje sodelovanje z delodajalci.
- Projektne naloge in strokovne aktivnosti so vezane na realne izzive gospodarstva.

Zavod s tem prispeva k prenosu znanja v prakso in krejitvi kompetenc kadrov v regiji.

Regionalni razvoj

- Prisotnost visokošolskega programa v regiji zmanjšuje izobraževalno centralizacijo.
- Zavod sodeluje z lokalnimi podjetji in organizacijami.

- Akademске in strokovne aktivnosti prispevajo k intelektualnemu razvoju okolja.

Socialni vidik

- Študij je dostopen tudi zaposlenim študentom.
- Individualni pristop in tutorstvo omogočata podporo različnim ciljnim skupinam.
- Visoka stopnja prehodnosti kaže na učinkovit podporni sistem.

Okoljski vidik

- V predmetnik so vključene vsebine trajnostne logistike.
- Digitalizacija postopkov zmanjšuje uporabo papirne dokumentacije.
- Racionalna raba virov je del organizacijske kulture.

7.5 Pojasnila glede ciljev, ki niso bili v celoti doseženi

V letu 2025 niso bili v celoti realizirani:

- večji preboj na področju mednarodnih projektov,
- povečanje vpisa nad načrtovano stopnjo.

Razlogi:

- demografski trendi,
- omejene kadrovske kapacitete,
- zavestna odločitev za stabilno in nadzorovano rast namesto agresivne ekspanzije.

Ti cilji niso opuščeni, temveč preneseni v strateško obdobje 2026–2030, kjer bodo naslovljeni postopno in sistematično.

SKLEPNA OCENA POSLOVNEGA LETA 2025

Leto 2025 je bilo za zavod:

- stabilno,
- razvojno prelomno,
- organizacijsko konsolidirano,
- finančno nadzorovano.

Zavod je zaključil prvi strateški razvojni cikel, ohranil stabilnost poslovanja ter vzpostavil podlage za naslednjo razvojno fazo.

Ocena uspešnosti poslovanja v letu 2025 je pozitivna.