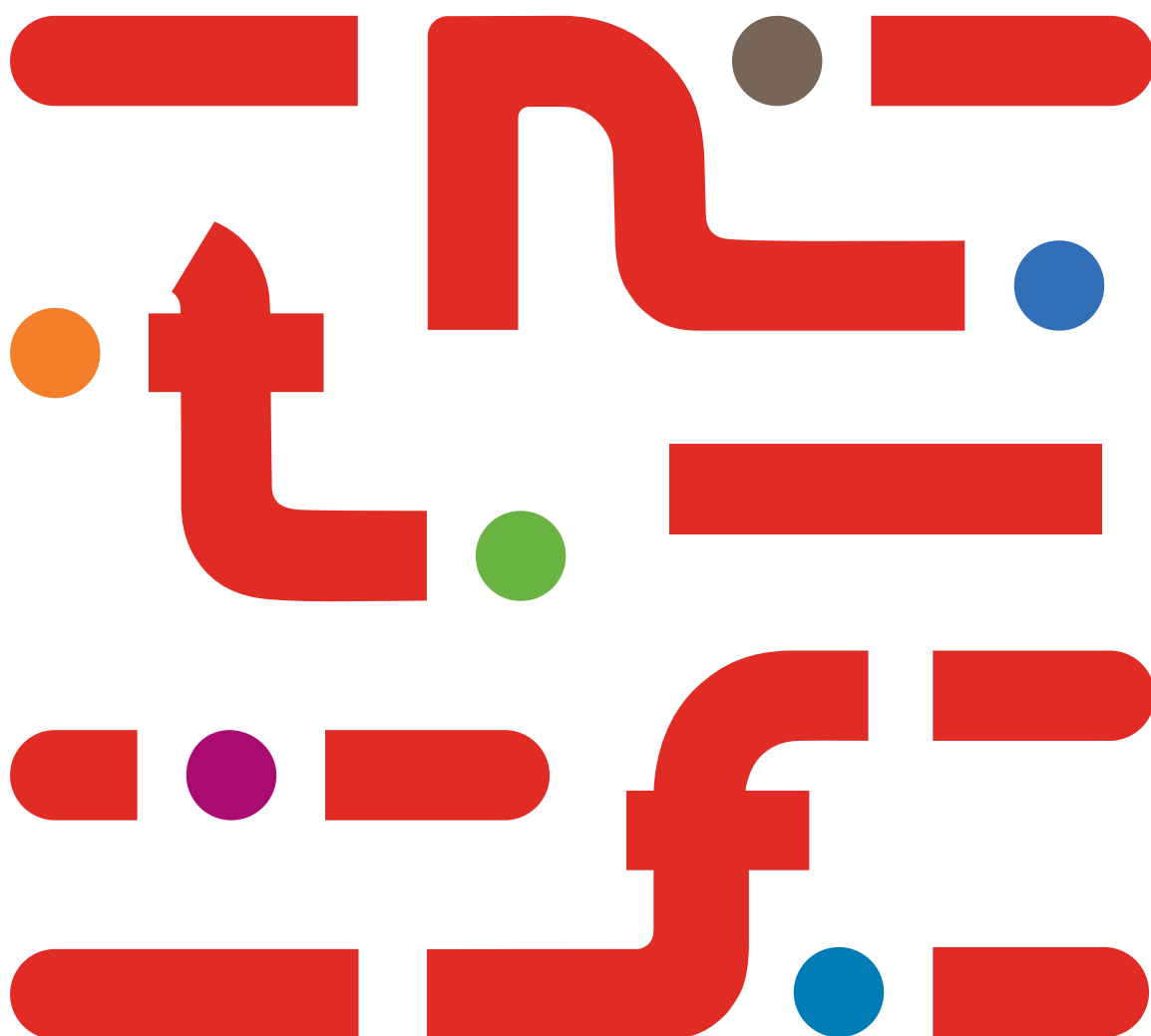




NTF

UNIVERZA V LJUBLJANI
Naravoslovnotehniška fakulteta

STRATEGIJA 2025–2030





NTF

UNIVERZA V LJUBLJANI
Naravoslovnotehniška fakulteta

STRATEGIJA NARAVOSLOVNOTEHNIŠKE FAKULTETE UNIVERZE V LJUBLJANI 2025-2030

Ljubljana, december 2024

IZJAVA: To poročilo, vključno z vsemi prilogami, je avtor (prof. dr. Tomaž Čater) pripravil skupaj z naročnikom (Naravoslovnotehniško fakulteto Univerze v Ljubljani), izključno za naročnika in izključno za namen, ki ga je pred izvedbo projekta opredelil naročnik. Poročila niti v celoti niti v nobenem njegovem delu za komercialne namene ni dovoljeno distribuirati ali posredovati katerikoli tretji osebi brez predhodnega pisnega soglasja avtorja. Poročilo temelji na podatkih, ki jih je avtorju posredoval naročnik, najboljšem avtorjevem znanju in strokovni presoji ter na maksimalnih prizadevanjih avtorja in naročnika, da so informacije v poročilu točne. Avtor zato ne more biti odgovoren za morebitne napake ali opustitve v poročilu. Zaradi možnih razlik med predpostavkami tega poročila in poslovno stvarnostjo vso odgovornost pri sprejemanju svojih poslovnih odločitev nosi naročnik, avtor pa za posledice teh poslovnih odločitev ne odgovarja.

KAZALO

NAGOVOR DEKANJE	3
1. UVOD Z METODOLOŠKIMI POJASNILI	4
2.1. Analiza zunanjega okolja na področju izobraževanja ter raziskovalne in umetniške dejavnosti	6
2.1.1. Izobraževalna dejavnost v Sloveniji	6
2.1.2. Raziskovalna dejavnost v Sloveniji	8
2.1.3. Primerjava z izbranimi regionalnimi trgi	10
2.2. Analiza izbranih primerljivih šol	11
2.3. Analiza notranjega okolja	14
2.3.1. Študenti in študij	14
2.3.2. Raziskovalna dejavnost in raziskovalni dosežki	15
2.3.3. Umetniška dejavnost in umetniški dosežki	16
2.3.4. Organizacijska struktura in zaposleni	16
2.3.5. Ankete o zadovoljstvu	17
2.4. Povzetek strateške analize (SWOT) in elementi konkurenčne prednosti	20
3. PRIČAKOVANJA GLAVNIH SKUPIN DELEŽNIKOV NTF	21
3.1. Metodologija izdelave matrike bistvenosti	21
3.2. Matrika bistvenosti – analiza mnenj notranjih in zunanjih deležnikov	21
4. POSLANSTVO, VREDNOTE IN VIZIJA NTF	25
4.1. Poslanstvo	25
4.2. Vrednote	25
4.3. Vizija	26
5. STRATEŠKI CILJI (IZJAVE O STRATEŠKEM USPEHU) NTF	26
6. STRATEŠKA PODROČJA IN AKTIVNOSTI NTF	29
6.1. Opredelitev strateških področij in aktivnosti	29
7. URESNIČEVANJE STRATEŠKIH AKTIVNOSTI NTF	34
8. ZAKLJUČEK	37
LITERATURA IN VIRI	38

NAGOVOR DEKANJE

Naravoslovnotehniško fakulteto Univerze v Ljubljani pogosto označujemo kot "raznoliko". Ta raznolikost izvira iz njene raznovrstnosti področij, ki jih pokriva skozi študijske programe, raziskovalno, pa tudi strokovno dejavnost. Delujemo na področjih tehnike, naravoslovja in umetnosti. Pokrivamo šest med seboj zelo različnih področij, ki jih je na videz nemogoče povezati. Pa vendar temu ni tako, kar dokazujemo z medsebojnim sodelovanjem skozi dejavnosti.

Zgodovina naše fakultete je dolga, saj korenine naše fakultete z začetki študija na področju rudarstva in geologije segajo celo stoletje nazaj, v leto nastanka naše univerze. Letos praznujemo 105 let, preplet bogate zgodovine z napredkom, ki je gonilo našega raziskovanja, poučevanja in delovanja fakultete pa se čuti prav v vseh naših stavbah, tako na Aškerčevi, kot na Lepem potu in na Snežniški.

Smo skupnost, ki so jo skozi leta bogatili uspehi in krepili pretresi. A prav slednje nas povezuje in predvsem dela močne, da se lahko prilagodimo v nepredvidljivem okolju. Kljub vsemu pa je čas, da začnemo razmišljati, kje se kot fakulteta vidimo v naslednjih nekaj letih, kakšno vlogo si želimo v ožjem in širšem okolju in kako bomo ta položaj okrepili in obdržali. Smo akademska skupnost, ki premore široko znanje na področjih, ki so ključna tako v slovenskem kot tudi nacionalnem merilu in ki to znanje prenaša v okolje na različne načine. A kot že omenjeno se postavlja vprašanje, kje se kot fakulteta vidimo leta 2030?

Strategija UL NTF je dokument, ki naslavlja cilje, ki jih želimo doseči v letih od 2025-2030. Cilje smo zastavili skozi delavnice, na katerih smo delili svoja mnenja in razmišljanja, odpirali vprašanja, usklajevali odgovore in mnenja ter le-ta povezovali v logične celote. Cilje smo zastavili iz priložnosti, ki jih vidimo in razumemo v trenutnem pa tudi prihajajočem obdobju. Morda so nekoliko ambiciozni, pa vendar dosegljivi.

Strategija UL NTF je izhodišče za doseganje novih uspehov ter nadaljevanje zgodbe, ki jo pišemo že tako dolgo, da je postala v okvirih v katerih delujemo, morda že preveč samoumevna. Zato se naši zgodbi obetajo novi izziv tako znotraj fakultete kot tudi v njenem okolju. V tej zgodbi bo pomembno vlogo morale odigrati vodstvo, predvsem pa tisti, ki zgodbo pišejo, zaposleni in študenti, katerih moč je "drugačnost" spremeniti v uspešno prihodnost.

Zahvaljujem se ožji delovni skupini ter vsem zaposlenim in študentom, zunanjim sodelavcem, alumnijem in sogovornikom iz gospodarstva, ki ste s svojimi mnenji in predlogi prispevali k nastanku Strategije NTF. Zahvala gre tudi prof. dr. Tomažu Čaterju, ki je potrpežljivo poslušal naše razprave, mnenja in pogovore, ter nas strokovno usmerjal pri izdelavi strategije.

Urška Stanković Elesini
Dekanja UL NTF

1. UVOD Z METODOLOŠKIMI POJASNILI

Namen priprave strategije Naravoslovnotehniške fakultete (v nadaljevanju: NTF) Univerze v Ljubljani je načrtovati pot, po kateri naj bi fakulteta stopala v naslednjem strateškem obdobju, t.j. v obdobju 2025-2030. Kot **metodo** za strukturirano strateško razmišljanje smo izbrali t.i. Uravnoteženi sistem kazalcev 3. generacije (v nadaljevanju BSC3), ki ga je razvilo svetovalno podjetje 2GC Active Management. BSC3 je uveljavljena metodologija razvijanja strategije, ki jo po vsem svetu uspešno uporablja na tisoče podjetij, prilagojena pa je tudi uporabi v drugih organizacijah, tudi v nedobičkovnih organizacijah, kot so univerze in fakultete.

V okviru procesa razvijanja strategije so bile izvedene številne aktivnosti, vključno s šestimi strateškimi **delavnicami** (Tabela 1), na katerih je sodelovalo vodstvo NTF, številni drugi člani akademske skupnosti in strokovnih služb NTF, delno pa tudi zunanji deležniki fakultete (študenti ter predstavniki partnerskih institucij in zaposlovalcev diplomantov). S predstavniki različnih deležnikov smo tako zbrali široke in raznovrstne poglede na prihodnji želeni razvoj fakultete, hkrati pa s tem skušali zagotoviti, da se skozi njihovo aktivno sodelovanje pri snovanju strategije vzpostavi visoka raven zavzetosti za njeno uresničevanje.

Tabela 1: Pregled strateških delavnic v okviru priprave strategije NTF

Delavnice	Udeleženci	Izvedba
1. delavnica: Pričakovanja deležnikov (matrika bistvenosti)	- 1. del: Študenti različnih programov in stopenj študija (skupaj 10) - 2. del: Predstavniki zaposlovalcev in partnerskih institucij (skupaj 10) - 3. del: Predstavniki strokovnih služb (skupaj 10) - 4. del: Predstavniki rednih in izrednih profesorjev (skupaj 11) - 5. del: Predstavniki docentov, asistentov in mladih raziskovalcev (skupaj 10) - 6. del: Širše vodstvo (dekanja, prodekani, predsednik UO, glavni tajnik, predstojniki oddelkov) (skupaj 14)	5.3.2024, 240 minut (6 skupin, približno 40 minut vsaka), Zoom
2. delavnica: Poslanstvo, vrednote, vizija in osnutek ciljev ("destination statement")	- Širše vodstvo - Predstavniki strokovnih služb - Predstavniki mlajših pedagogov - Predstavniki sindikata - Predstavniki študentskega sveta	12.3.2024, 150 minut, NTF
3. delavnica: Zapis ciljev ("destination statement") in določitev prioritet	- Širše vodstvo - Predstavniki strokovnih služb - Predstavniki mlajših pedagogov - Predstavniki sindikata - Predstavniki študentskega sveta	21.3.2024, 180 minut, NTF
4. delavnica: Osnutek strateških aktivnosti	- Širše vodstvo - Predstavniki strokovnih služb - Predstavniki mlajših pedagogov	28.3.2024, 150 minut, NTF
5. delavnica: Zapis strateških aktivnosti in predlogi kazalcev	- Širše vodstvo - Predstavniki strokovnih služb - Predstavniki mlajših pedagogov	5.4.2024, 180 minut, NTF
6. delavnica: Določitev ciljnih vrednosti kazalcev	- Ožje vodstvo (dekanja, prodekani, predsednik UO, glavni tajnik)	25.4.2024, 150 minut, NTF

Strategijo smo s **procesnega** vidika razvili na podlagi (1) strateških analiz, (2) opredeljenega poslanstva, vrednost in vizije ter (3) s temi elementi usklajenih, jasno zapisanih in poenotениh strateških ciljev. Poenotenega videnja želenega strateškega uspeha, zapisanega z raznolikimi strateškimi cilji, ki opisujejo želene uspehe NTF do leta 2030, ne bomo komunicirali zunanjim javnostim, ker gre za zaupne vsebine. Kratek zapis poslanstva, vrednot in vizije, ki smo jo razvili za leto 2030, pa je primeren za sporočanje ciljnim javnostim preko spletne strani in drugih komunikacijskih poti. Strategijo fakultete smo razčlenili na številne aktivnosti in področja, ki smo jih med seboj logično povezali. Strateški diagram z vzročno-posledičnimi povezavami, ki prikazuje temeljno logiko našega razmišljanja bo dodan v naslednjih verzijah strategije NTF. Strategijo smo **vsebinsko** utemeljili na več načinov: da je skladna z ugotovitvami iz strateške analize, da gradi na dinamičnih sposobnostih in drugih notranjih virih fakultete, da podpira novo poslanstvo in vrednote ter da obeta približanje bodočega dejanskega stanja viziji oziroma uresničitev (vsaj večine) strateških ciljev. Ob vsem tem smo strategijo zapisali tako, da čim bolj upošteva pričakovanja ključnih zunanjih in notranjih deležnikov fakultete, kar je glede na raznolikost strokovnih področij, ki jih NTF pokriva, in s tem tudi raznolikost deležnikov, precejšen izziv. Z uspešno uresničeno strategijo želimo razviti jasno identiteto v mednarodnem in domačem okolju ter doseči konkurenčno prednost, ki gradi na nekaj edinstvenih elementih.

Vsebina tega strateškega dokumenta je nastala v sodelovanju širše **strateške skupine**, vključno z več vključenimi notranjimi in zunanjimi deležniki NTF, ki jih je koordiniral prof. dr. Andrej Demšar, prodekan za gospodarjenje in kakovost NTF. Koordinator procesa priprave strategije je bil prof. dr. Tomaž Čater z Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Priprava študije se je začela z obširnim zbiranjem **sekundarnih podatkov** za analizo zunanjega (podatki SURS, UMAR, Eurostat itd. ter podatki o primerljivih šolah) in notranjega (podatki iz zadnjih letnih poročil NTF) okolja. Sledilo je zbiranje **primarnih podatkov**, in sicer s kombinacijo intervjujev z vsemi relevantnimi deležniki (1. strateška delavnica) in anketo med temi istimi deležniki, ki je sledila takoj po izvedenih intervjujih. Na podlagi vseh zbranih podatkov je koordinator priprave strategije, prof. Čater, pripravil strateško analizo (drugo poglavje), analiziral in predstavil pričakovanja deležnikov s pomočjo matrike bistvenosti (tretje poglavje), na podlagi rezultatov strateških delavnic razvil in zapisal poslanstvo, vrednote in vizijo fakultete (četrto poglavje) ter zbral in zapisal strateške cilje (peto poglavje), strateška področja/aktivnosti (šesto poglavje) in kazalnike za spremljanje uresničevanja strategije (sedmo poglavje). Podrobnosti (t.j. izvedbene time, tveganja in časovnice izvedb) v načrtih izvedb strateških aktivnosti (priloge) je nato pripravila notranja skupina NTF pod vodstvom prof. Demšarja. Projekt priprave strategije smo **terminsko** začeli marca 2024 in zaključili maja 2024, torej v časovnih rokih, ki so bili v naprej dogovorjeni.

2. STRATEŠKA ANALIZA NTF IN NJENEGA OKOLJA

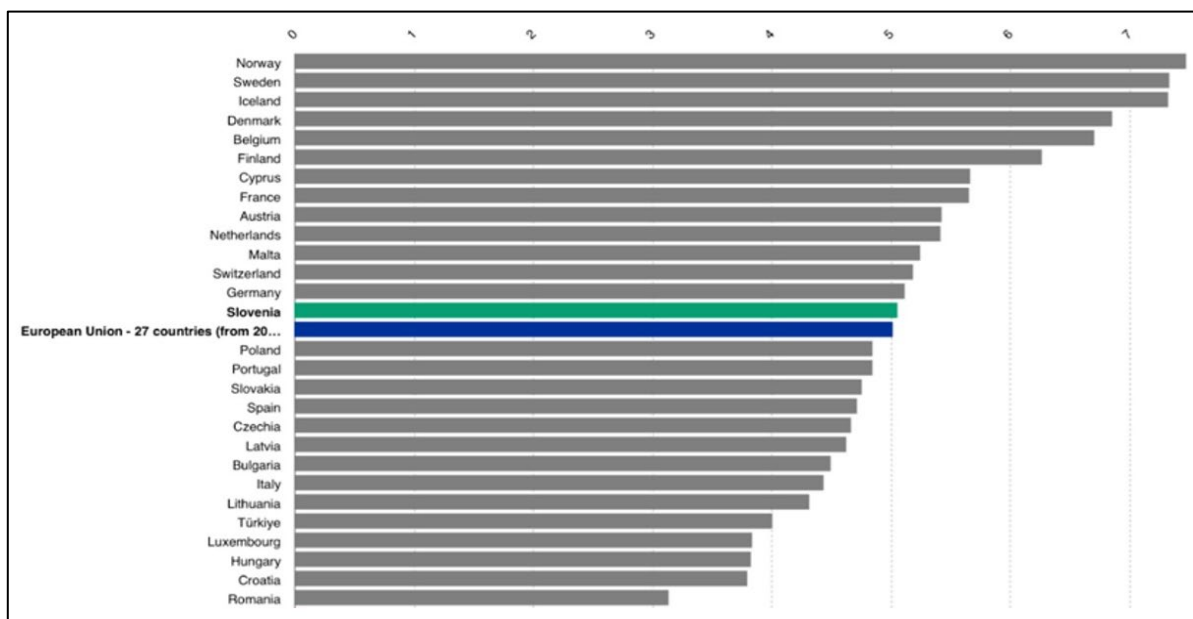
Strateško analizo NTF v tem poglavju strukturiramo v tri dele. Najprej analiziramo zunanje okolje na področju izobraževalne in raziskovalne dejavnosti, sledi analiza izbranih primerljivih šol, analiza notranjega okolja fakultete po posameznih ključnih področjih njenega delovanja, nato pa poglavje zaključujemo s povzetkom strateške analize v obliki matrike SWOT.

2.1. Analiza zunanjega okolja na področju izobraževanja ter raziskovalne in umetniške dejavnosti

2.1.1. Izobraževalna dejavnost v Sloveniji

Države EU so leta 2020 za **izobraževanje** v povprečju namenile 5,02 % **BDP-ja**, Slovenija pa se je s 5,06 % uvrstila tik nad povprečje. Na vrhu sta sicer Norveška (7,48 %) in Švedska (7,34 %) (Slika 1) (Eurostat, 2023).

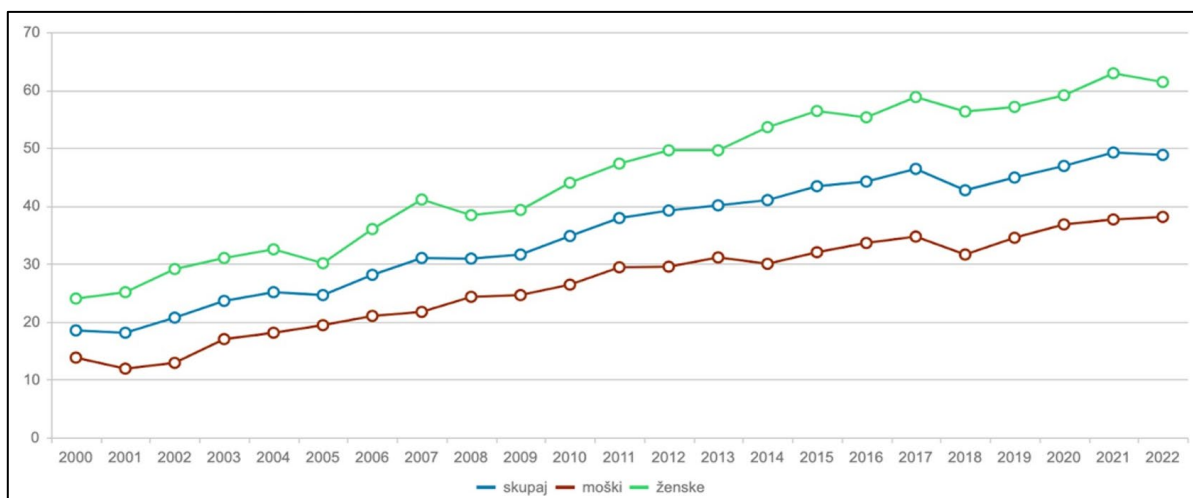
Slika 1: Delež BDP za izobraževanje v državah EU



Vir: Eurostat, 2023.

Človeški kapital, merjen z **deležem terciarno izobraženih**, se v Sloveniji (podobno kot v drugih razvitih državah) iz leta v leto povečuje. Delež odraslih (od 25 do 64 let) s terciarno izobrazbo pri nas je leta 2022 znašal že 48,8 % (Slika 2), povečanje pa gre predvsem na račun visoke vključenosti mladih (od 20 do 24 let) v terciarno izobraževanje. Delež žensk s terciarno izobrazbo v Sloveniji je sicer višji kot delež moških (SURs, 2023b).

Slika 2: Delež prebivalstva s terciarno izobrazbo v Sloveniji

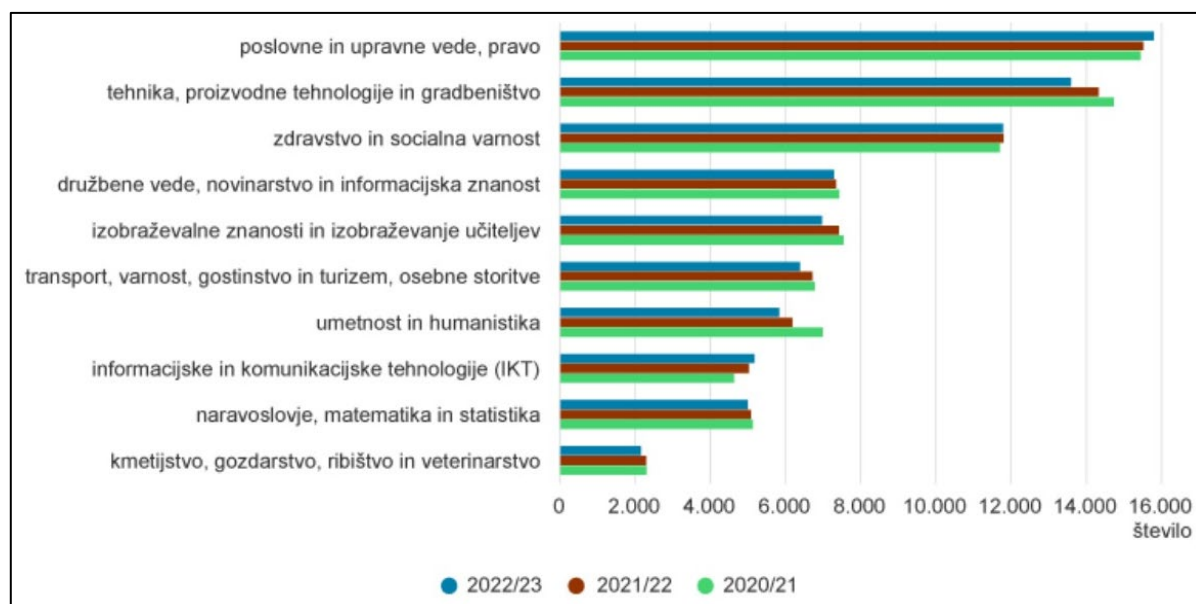


Vir: SURs, 2023b.

V študijskem letu 2022/23 je bilo v **višješolsko in visokošolsko izobraževanje vpisanih** 79.987 študentov, kar je za približno 2,1 % manj kot leto prej. Od tega je bilo v letu 2022/23 na višješolske strokovne programe vpisanih 9.987 študentov (5,9 % manj kot leto prej, ko jih je bilo 10.577), na visokošolske programe pa 70.000 študentov (1,5 % manj kot leto prej, ko jih je bilo 71.094). Med slednjimi je bilo v študijskem letu 2022/23 na visokošolske strokovne in univerzitetne programe vpisanih 48.938 študentov (v to so všteti tudi vpisani na enovite programe 1. in 2. bolonjske stopnje), t.j. 1.055 manj kot v letu 2021/22 in 2.639 manj kot v letu 2020/21, na podiplomske programe pa 21.062 študentov, t.j. 7 več kot leta 2021/22 in 1.408 več kot leta 2017/18. Med omenjenimi 21.062 podiplomskimi študenti jih je bilo sicer 17.591 vpisanih na magistrske programe, 3.471 pa na doktorske programe (SURS, 2023c). Med vpisanimi v terciarno izobraževanje se iz leta v leto povečujeta deleža žensk (glede na spol) in rednih študentov (glede na način vpisa). V študijskem letu 2022/23 je bilo redno vpisanih 51,8 % študentov na višjih strokovnih programih, 60,4 % študentov na prvostopenjskih visokošolskih strokovnih programih, 96,1 % na prvostopenjskih visokošolskih univerzitetnih programih in 83,9 % na drugostopenjskih magistrskih programih (SURS, 2023c).

Po posameznih **študijskih področjih** se je v študijskem letu 2022/2023 (podobno kot v prejšnjem študijskem letu) največji delež študentov vpisal na področja Poslovne in upravne vede ter pravo (20 %), sledili sta področji Tehnika, proizvodne tehnologije in gradbeništvo (17 %) ter Zdravstvo in socialna varnost (15 %), najmanjši delež študentov pa je bil vpisan na področje Kmetijstvo, gozdarstvo, ribištvo in veterinarstvo (3 %). V primerjavi s prejšnjim letom (2021/2022) se je število vpisanih najbolj zmanjšalo na področju Izobraževalne znanosti in izobraževanje učiteljev (6,0 %), najbolj povečalo pa na področju Informacijske in komunikacijske tehnologije (IKT) (2,8 %) (Slika 3) (SURS, 2023c).

Slika 3: Število vpisanih študentov po posameznih študijskih področjih



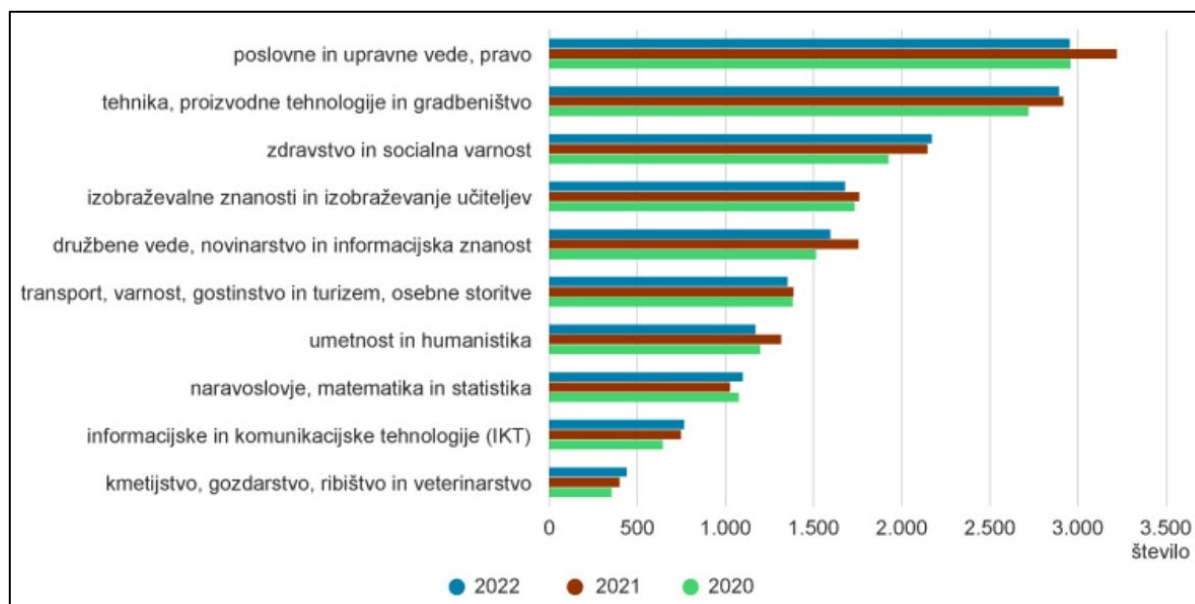
Vir: SURS, 2023b.

V letu 2022 je **višješolsko ali visokošolsko izobraževanje** zaključilo 16.111 **diplomantov** (532 manj kot v letu 2021), od tega 2.233 (14 več kot leto prej) na višješolskih programih in 13.878 (566 manj kot leto prej) na visokošolskih programih. 62,3 % visokošolskih diplomantov je v letu 2022 pridobilo izobrazbo 1. stopnje, 34,4 % izobrazbo 2. stopnje, 3,3 % pa izobrazbo 3.

stopnje. Podobno kot v prejšnjih letih je bilo med diplomanti več žensk kot moških in več rednih študentov kot izrednih (SURs, 2023a).

Po posameznih **študijskih področjih** se je število diplomantov leta 2022 (v primerjavi z letom 2021) povečalo na področjih Kmetijstvo, gozdarstvo, ribištvo in veterinarstvo (9,8 % povečanje), Naravoslovje, matematika in statistika (7,1 % povečanje), Informacijske in komunikacijske tehnologije (2,5 % povečanje) ter Zdravstvo in socialna varnost (1,3 % povečanje). Na vseh ostalih področjih je bilo diplomantov leta 2022 v primerjavi z letom prej manj, največji upad najdemo na poslovnih in upravnih vedah ter pravu (Slika 4) (SURs, 2023a).

Slika 4: Število diplomantov po posameznih študijskih področjih



Vir: SURs, 2023a.

Značilnost slovenskega terciarnega izobraževanja so vsaj delna neskladja med številom vpisanih (in posledično tudi diplomantov) na posamezna izobraževalna področja ter **potrebami trga dela**. Neskladja so povezana s premajhnim sodelovanjem med terciarnim izobraževanjem in delodajalci ter, kot poročajo delodajalci, pomanjkljivo pripravo študentov na trg dela med študijem (kar 23,5 % študentov meni, da so (zelo) slabo pripravljeni na slovenski trg dela), premajhnim številom vpisnih mest na nekaterih študijskih programih, pa tudi premajhnim zanimanjem mladih za nekatere študijske programe. Poleg neskladij v znanju in veščinah na ponudbo diplomantov na trgu dela negativno vplivata tudi nizka stopnja dokončanja študija in dolgotrajni študij (UMAR, 2023). Povprečna **starost diplomantov** leta 2022 je bila tako kar 27,7 let na visokošolskem strokovnem študiju (kjer je sicer višji delež izrednih študentov), 23,9 let na visokošolskem univerzitetnem študiju, 26,3 let na enovitem magistrskem študiju, 29,0 let na magistrskem študiju po končani prvi stopnji ter 36,7 let na doktorskem študiju (SURs, 2023a).

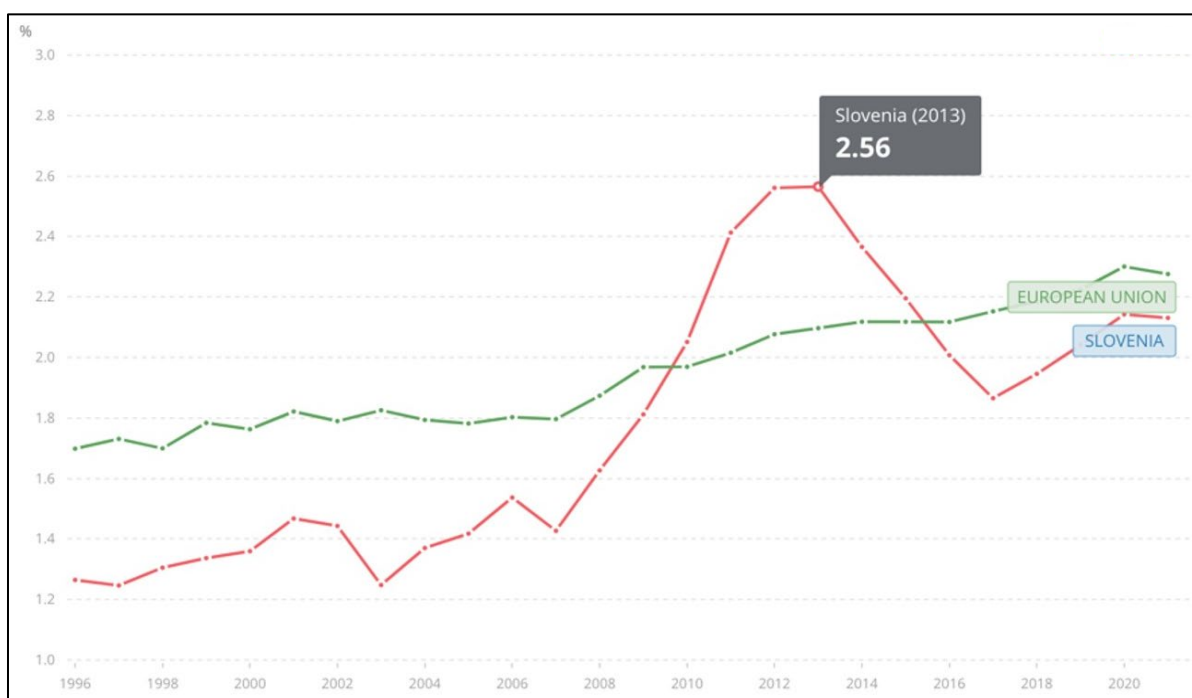
2.1.2. Raziskovalna dejavnost v Sloveniji

Raziskave, razvoj in inovacije so glavne komponente strategije Evropske Unije za ekonomsko rast. **Vlaganja v znanost in razvoj** so v Sloveniji je v zadnjem desetletju precej nihala, še

posebej, če jih primerjamo s povprečnimi vlaganji v EU (Slika 5). V letu 2021 smo pri nas raziskavam in razvoju namenili 2,13 % BDP, povprečje EU je bilo 2,28 %, med posameznimi državami pa sta prednjačili Belgija in Švedska, sledijo jima še Avstrija, Nemčija, Finska in Danska (World Bank, 2023a).

Bruto domači **izdatki za raziskovalno-razvojno dejavnost** so v Sloveniji v letu 2022 znašali dobrih 1.195 milijonov EUR, kar pomeni, da so se že peto leto zapored nominalno občutno povečali – v primerjavi z letom 2021 za 7,4 %, v primerjavi z letom 2017, ko je bil njihov znesek najnižji v zadnjih 10 letih, pa za 49 %. Po drugi strani pa bolj relevantna relativna primerjava (po deležu BDP) kaže, da izdatki za raziskovalno-razvojno dejavnost že tretje leto stagnirajo pri približno 2,10 % BDP, kar Slovenijo uvršča pod povprečje EU (2,24 %). Prav tako smo glede tega še daleč od cilja, opredeljenega v Resoluciji o znanstvenoraziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2030, po katerem naj bi do leta 2030 vlaganja v znanstvenoraziskovalno, razvojno in inovacijsko dejavnost pri nas obsegala 3,5 % BDP. Če pogledamo, kdo je ta denar porabil, vidimo, da na visokošolski sektor odpade 155,3 milijonov EUR, na poslovni sektor 839,9 milijonov EUR, preostanek pa si delita državni sektor (188,3 milijonov EUR in zasebni nepridobitni sektor (11,6 milijonov EUR) (SURS, 2024).

Slika 5: Delež BDP za raziskave in razvoj v Sloveniji in EU



Vir: World Bank, 2023a.

V izvajanje raziskovalno-razvojne dejavnosti je bilo leta 2022 v Sloveniji vključenih 25.336 oseb, od tega 67,2 % oz. 17.015 (733 več kot leto prej) raziskovalcev. Največ **raziskovalcev** je bilo zaposlenih v poslovnem (8.898) in visokošolskem (5.044) sektorju. Ker se vse te osebe z raziskovanjem ne ukvarjajo polni delovni čas, preračun na polni delovni čas pokaže, da gre za ekvivalent 11.347 polno zaposlenih raziskovalcev, od tega seveda ponovno precej več v poslovnem (6.567) kot v visokošolskem (2.521) ali državnem (2.129) sektorju. Med raziskovalci je bilo leta 2022 skoraj dve tretjini (65,0 %) moških in nekaj več kot tretjina (35,0 %) žensk, pri čemer lahko opazimo precejšnja nihanja po posameznih področjih. Delež raziskovalk je bil

najvišji v medicini (62,0 %), najnižji pa v tehniških in tehnoloških vedah (19,5 %) (SURs, 2024). Od leta 2010 se je sicer število raziskovalcev v Sloveniji precej povečalo, a le na račun poslovnega sektorja, medtem ko se je v javnem sektorju to število celo zmanjšalo. Izpostaviti velja predvsem problematiko plačila za mlade raziskovalce, saj se zaradi slabih plač veliko mladih za ta poklic sploh ne odloča ali pa se takoj po pridobitvi doktorata raje zaposlijo v privatnem sektorju. Korak, čeprav relativno majhen, v izboljšanje dohodkovnega položaja mladih raziskovalcev je bil sicer narejen januarja 2023 z povišanjem plač mladim raziskovalcem in asistentov brez doktorata (UMAR, 2023).

Problemатике (ne)zaposlovanja in pomanjkljivosti kariernega razvoja raziskovalcev se zaveda tudi **Univerza v Ljubljani**, ki je v svoji strategiji izpostavila več ciljev (med njimi več takih, ki bodo neposredno vplivali tudi razvoj NTF), pomembnih za razvoj karier (mladih) raziskovalcev (Univerza v Ljubljani, 2021):

- vzpostaviti centralni sistem za sprotno seznanjanje akademske in širše javnosti z raziskovalnimi temami in dosežki znanstvenoraziskovalnega dela;
- okrepiti obravnavo etičnih vidikov oz. vidikov integritete v raziskovanju, habilitiranju in napredovanju;
- zagotoviti odgovornost raziskovalcev do družbe;
- okrepiti zaščito intelektualne lastnine in avtorstva;
- zmanjšati tveganja pri finančnem vodenju raziskovalnih projektov;
- implementirati odprti dostop (Open Access);
- izboljšati usposobljenost raziskovalcev za sodelovanje s splošno javnostjo;
- izboljšati odprtost, transparentnost ter na dosežkih temelječe zaposlovanje;
- dvigniti kakovost izbirnih postopkov;
- vključiti merilo izkušenj iz realnega sektorja v izbirni postopek;
- spodbujati stabilno raziskovalno financiranje;
- razrešiti vprašanja zaposlovanja čistih raziskovalcev;
- vzpostaviti bolj enakomerno zastopanost spolov;
- izpopolnjevati in usposobiti mentorje in vodje raziskovalnih skupin;
- doseči poklicno svetovanje, ki bo omogočilo boljše povezovanje s potencialnimi delodajalci;
- zagotoviti sredstva za zaščito pravic industrijske lastnine;
- razviti dodatna usposabljanja raziskovalcev na področju "mehkih" kompetenc, pomembnih za njihov karierni razvoj;
- razviti stalna usposabljanja raziskovalcev na področju podjetništva, kreativnosti in prenosa znanja (obvezna za mlade raziskovalce).

2.1.3. Primerjava z izbranimi regionalnimi trgi

Sedanje in zelo verjetno tudi prihodnje tržno umeščanje NTF zunaj meja Slovenije je najmočnejše povezano z regionalnimi trgi JV in Srednje Evrope. Povezave s slednjimi so pomembne predvsem zaradi geografske lokacije, ti trgi pa v mnogočem za fakulteto predstavljajo tudi zgled in izziv. Povezave s trgi JV Evrope so poleg tega pomembne tudi zaradi skupne preteklosti, pri čemer lahko fakulteta veliko pomaga na področju povezovanja znanja med JV in Srednjo Evropo. V Tabeli 2 je zato pregled izbranih visokošolskih in raziskovalnih kazalcev po državah, ki so lahko za fakulteto tržno zanimive zaradi zgoraj omenjenih razlogov. Slovenija je glede na nekatere visokošolske in raziskovalne kazalce uvrščena v sam vrh v regiji.

Bruto delež vpisa v terciarno izobraževanje je po zadnjih dostopnih podatkih v Sloveniji drugi najvišji (82 %), takoj za Avstrijo (94 %), in kar precej višji kot v Italiji, Hrvaški, Srbiji in Madžarski (World Bank, 2023c). Največ v investicij v raziskave in razvoj zopet namenjajo v Avstriji (3,26 % BDP), tudi tukaj pa je Slovenija (2,13 % BDP) na drugem mestu. Se pa slika zamenja, če primerjamo investicije v raziskave in razvoj samo v visokošolskem sektorju, kjer je Slovenija v primerjavi s sosednjimi državami le malo pred Madžarsko in za vsemi ostalimi državami (World Bank, 2023a). Glede števila raziskovalcev na milijon prebivalcev je nato slika za Slovenijo (5,22) spet bolj ugodna, saj med analiziranimi državami v regiji zaostaja le za Avstrijo (6,43) (World Bank, 2023b).

Tabela 2: Pregled nekaterih visokošolskih in raziskovalnih kazalcev za izbrane države v regiji

Država	Bruto delež vpisa v terciarno izobraževanje (% populacije)		Investicije za raziskave in razvoj (% BDP)		Število raziskovalcev na milijon prebivalcev	
	2021	2018	2021	2018	2021	2018
Slovenija	82	77	2,13	1,95	5,22	4,79
Avstrija	94	86	3,26	3,09	6,43	5,68
Italija	71	65	1,45	1,42	2,68	2,54
Madžarska	57	51	1,64	1,51	4,45	3,85
Hrvaška	72	68	1,24	0,95	2,33	1,91
Srbija	69	66	0,99	0,92	2,21	2,08

Vir: World Bank, 2023a, 2023b, 2023c.

2.2. Analiza izbranih primerljivih šol

NTF pokriva najmanj šest med seboj relativno različni strok, zato je težko najti in analizirati fakulteto, ki bi bila z NTF zelo primerljiva in bi se zanjo lahko reklo, da je za NTF zgled dobre šole, h kateremu stremimo. Kljub temu v nadaljevanju nekatere ključne podatke o NTF primerjamo s podatki treh institucij, dveh domačih in ene tuje, in sicer bodisi zato, ker gre za naše partnerje ali pa vsaj delno naše konkurente. V primerjalno analizo v Tabeli 3 vključujemo:

- Biotehniško fakulteto Univerze v Ljubljani (BF UL),
- Fakulteto za strojništvo Univerze v Mariboru (FS UM),
- Institute of Textile Machinery and High Performance Material Technology, Faculty of Mechanical Engineering, Technical University, Dresden (ITM TUD).

Biotehniška fakulteta Univerze v Ljubljani (BF UL) je izobraževalno raziskovalna ustanova, ki deluje na področjih ved o živi naravi (biologija, mikrobiologija) ter kmetijstva, gozdarstva in ribištva (gozdarstvo, zootehnika, agronomija) in z njimi povezanih proizvodnih tehnologij (lesarstvo, živilstvo, biotehnologija). Za primerjavo v strateški analizi smo jo izbrali, ker je, podobno kot Naravoslovnotehniška fakulteta, članica Univerze v Ljubljani, povezuje naravoslovne, tehnološke in umetniške smeri oziroma področja, tako kot NTF je izjemno interdisciplinarna ustanova s številnimi oddelki in področji delovanja in je zato na nekaterih področjih lahko naš zgled (Biotehniška fakulteta Univerze v Ljubljani, 2024).

Fakulteta za strojništvo Univerze v Mariboru deluje kot znanstveno-raziskovalna in izobraževalna ustanova šest desetletij. Izobražuje redne in izredne študente na dodiplomskem univerzitetnem študiju po programih Strojništva, Gospodarskega inženirstva-smer Strojništvo, Mehatronike, Okoljskega inženirstva ter Oblikovanja in tekstilnih materialov. Na visokem

strokovnem študiju izobražuje po programih Strojništva, Mehatronike in Tehnologije tekstilnega oblikovanja. Na podiplomskem študiju izobražuje po programih Strojništvo, Gospodarsko inženirstvo-smer Strojništvo, Mehatronika, Okoljsko inženirstvo, Inženirsko oblikovanje izdelkov ter Oblikovanje in tekstilni materiali. Za primerjavo v strateški analizi smo FS-UM izbrali, ker je članica Univerze v Mariboru (druge največje univerze v Sloveniji), ker povezuje inženirske in umetniške programe in na nekaterih področjih (tekstilstvo in oblikovanje, okoljsko inženirstvo) predstavlja našo konkurenco (Fakulteta za strojništvo Univerze v Mariboru, 2024).

Tehnična univerza Dresden (TUD) je ena največjih, vodilnih in dinamičnih tehnoloških univerz v Nemčiji. S 17 fakultetami ponuja široko paleto študijskih programov in strok. Osredotoča se na vede o življenju, kvantne materiale, mikroelektroniko, znanost o materialih, podatkovno intenzivno in digitalno znanost, krožno gospodarstvo in družbene spremembe. Inštitut za tekstilne stroje in visoko zmogljive materiale (ITM) je izobraževalna in raziskovalna ustanova in je del Fakultete za strojništvo Tehnične univerze v Dresdnu. ITM TUD je ena vodilnih izobraževalnih in raziskovalnih ustanov na svetu zaradi svoje inovativne moči in interdisciplinarnih raziskav, ki se izvajajo vzdolž celotne procesne verige visoko zmogljivih materialov. Raziskovalne dejavnosti so usmerjene v nacionalni in mednarodni razvoj. Pomemben vidik delovanja ITM so izobraževalni programi, ki so povezani z industrijo in omogočajo študentom delovanje na najzahtevnejših gospodarskih področjih. ITM TUD smo izbrali za strateško analizo, ker prihaja iz srednje oziroma zahodne Evrope in je lahko naš zgled (Tehnična univerza Dresden, 2024).

Iz primerjave podatkov med NTF in izbranimi institucijami (Tabela 3) je razvidno, da imamo na NTF najvišje razmerje študent/zaposleni (6,3), kar je za faktor 1,75 več kot ima to razmerje BF UL, za faktor 1,4 več kot FS UM in za faktor 2,7 več kot ITM TUD. Vidimo tudi, da je letni proračun NTF na zaposlenega, primerljiv z letnim proračunom na zaposlenega FS UM in občutno nižji od letnega proračuna na zaposlenega BF UL (75 %) in ITM TUD (80 %). Na podlagi števila člankov na raziskovalca oziroma števila člankov na letni proračun smo primerljivi z ostalimi institucijami, imamo pa nižje število citatov na raziskovalca oziroma število člankov na letni proračun.

Ugotovimo lahko, da je **NTF v primerjavi z BF UL, FS UM in ITM TUD, finančno podhranjena in ima občutno več študentov na zaposlenega oziroma so zaposleni pedagoško bolj obremenjeni kot kolegi s primerjanih institucij. Posledično imajo zaposleni na NTF manj časa za raziskovalno dejavnost.** Kljub temu smo primerljivi glede števila člankov, nekoliko manj pa glede citiranosti, pri čemer je potrebno poudariti, da so nekatera področja (npr. grafika) še precej mlada, zato svoj položaj v raziskovalnih sferah počasi a vztrajno pridobivajo.

Tabela 3: Primerjava osnovnih podatkov med NTF in izbranimi institucijami

Spremenljivka	NTF UL	BF UL	FS UM	ITM TUD
Partner / konkurent	-	Partner	Partner, konkurent	Partner
Stopnja študija (1, 2, 3)	1, 2, 3	1, 2, 3	1, 2, 3	1, 2, 3
Št. študentov skupaj	1130	2420	871	250
Št. študentov po statusu (redni / izredni)	739 / 64 (upoštevana le 1. st.)	2215 (vsi 1., 2. st.) / 205 (vsi 3. st.)	819 / 52	250 / 0
Št. študentov po stopnjah (1 / 2 / 3)	803 / 292 / 35	1561 / 654 / 205	612 / 226 / 33	n.p.
Izobražev. vodstvenih kadrov (Da / Ne)	Da	Da	Da	Da
Število mednarodnih sporazumov	184 Erasmus+ 34 mednarodnih	n.p.	n.p.	n.p.
Število dvojnih diplom	2 (vzpored. študij)	36 (vzpored. študij)	n.p.	1
Odstotek (število) tujih študentov	7,4% (84)	3,9% (86)	8,5% (70)	10,0% (25)
Poletna šola (Da / Ne)	Da	Da	Da	Da
Mednarodne akreditacije	FINEEC (UL)	FINEEC (UL)	n.p.	n.p.
Uvrstitev na lestvici univerz	THE (2024) 801-1000 (UL) TWUR (2024) 416 (UL) QS (2024) 591-600 (UL)	THE (2024) 801-1000 (UL) TWUR (2024) 416 (UL) QS (2024) 591-600 (UL)	THE (2024) 1201- 1500 GreenMetric (2023) 804/1185 Webometrics (2023) 1100	Št. 1 v Nemčiji
Št. zaposlenih skupaj	178	671	195	111
- pedagoški/akademski	98	253	88	80
- raziskovalci	21	n.p.	59	31
- tehniki	22	n.p.	48	
- strokovne službe	37	n.p.		
Razmerje študent/zaposleni	6,3 : 1	3,6 : 1	4,5 : 1	2,3 : 1
Letni proračun 2022 (EUR)	10.370.516	52.275.797	10.767.000	≥ 8 mio
Letni proračun 2022 na zaposl. (EUR)	58.261	77.907	55.215	72.072
Št. raziskovalcev	115 (124 R+U)	571	161	80
Št. publikacij po WOS kategorijah	Z, A'', A', A1/2	Z, A'', A', A1/2	Z, A'', A', A1/2	Približno 150 letno
- 2020	104, 9, 40, 71	518, 46, 226, 324	155, 20, 74, 121	
- 2021	97, 6, 38, 72	556, 82, 317, 420	162, 30, 89, 127	
- 2022	104, 15, 41, 71	494, 55, 248, 370	179, 11, 80, 129	
- 2023	90, 7, 37, 66	467, 54, 233, 349	153, 21, 70, 120	
- skupaj	395, 37, 156, 280	2035, 237, 1024, 1463	649, 82, 313, 497	
Št. člankov na raziskovalca	3,4; 0,3; 1,4; 2,4	3,6; 0,4; 1,8; 2,6	4,0; 0,5; 1,9; 3,1	1,9
Št. člankov na letni proračun 2022 (na mio EUR)	10,0; 1,4; 4,0; 6,8	9,5; 1,1; 4,7; 7,1	16,6; 1,0; 7,4; 12,0	n.p.
Št. citatov WOS	15436	146123	34844	n.p.
Št. citatov Scopus	19142	165806	42879	
Št. citatov WOS na raziskovalca	134	256	216	
Št. citatov Scopus na raziskovalca	166	290	266	
Št. citatov WOS na letni proračun 2022 (na mio EUR)	1489	2795	3236	
Št. citatov Scopus na letni proračun 2022 (na mio EUR)	1846	3172	3982	
H-indeks 2024	51	116	70	

Viri: SICRIS, 2023; Internetna stran BF UL, 2024; Letno poročilo BF UL, 2022; Strategija BF UL, 2022; Internetna stran FS UM, 2024; Samoevalvacijsko poročilo FS UM, 2022; Interni podatki ITM-TUD, 2024.

2.3. Analiza notranjega okolja

Čeprav se že iz primerjave nekaterih ključnih podatkov o NTF z izbranimi šolami nakazujejo nekatere notranje omejitve, s katerimi se srečujemo, je smiselno v okviru strateške analize še nekoliko bolj podrobno analizirati notranje okolje fakultete. V nadaljevanju jo strukturiramo po študijski, raziskovalni in umetniški dejavnosti, nato pa sledijo še glavna spoznanja o organizacijski strukturi, zaposlenih in njihovem zadovoljstvu ter doseganju preteklih strateških ciljev. Vir vseh podatkov v okviru tega podpoglavja je Letno poročilo NTF 2023 (Naravoslovnotehniška fakulteta Univerze v Ljubljani, 2024).

2.3.1. Študenti in študij

V letu 2022 je bilo zastavljenih kar nekaj ciljev za izboljšavo kakovosti izobraževalne dejavnosti. Doseženi so bili naslednji cilji, ki imajo vpliv na kakovost:

- Prenova pravilnikov: V preteklem letu je Komisija za študijske zadeve prenovila Študijskega reda NTF ter pripravila Navodila za vrednotenje doktorskega dela za oceno opravi z odliko (*cum laude*). Prenovila je Obrazec-ocena dispozicije doktorske disertacije, ki ga je predlagala na podlagi izkušenj Komisija za DR študij NTF. Komisija za študijske zadeve sodeluje pri pripravi Pravilnika o nagradah in priznanjih NTF ter Pravilnika o DPO. Napisane so bile tudi zanke kakovosti, ki opisujejo postopke spreminjanja vsebin ŠP, postopke izvajanja določenih procesov na NTF.
- Prenova visokošolskih študijskih programov (VS ŠP) v sklopu pilota na projektu Ultra, ki poteka pod okriljem Načrta za okrevanje in obnovo (NOO). Cilji prenove VS ŠP Geotehnologija in rudarstvo, Grafična in medijska tehnika, Metalurške tehnologije in Tekstilno in oblačilno inženirstvo so izboljšati prilagodljivost, odpornost in odzivnost visokošolskega izobraževanja trajnostnemu razvoju in s tem povečati njegov vpliv na gospodarsko rast z visoko dodano vrednostjo, z ohranjeno ali povečano produktivnostjo ob manjši potrošnji energije, surovin in del, zagotavljanjem možnosti vključenosti vseh, ter pravičen socialni razvoj in življenje v zdravem okolju. V NOO prenovo ŠP sta izrazito vključena digitalizacija in trajnost, ki zagotovo pripomoreta k dvigu kakovosti naših ŠP. Prenove so v polnem zamahu, pri čemer se prvi cikel sprememb že izvaja. Evalvacija le tega bo znana v letu 2025.
- Spodbujanje uporabe spletnih učilnic Moodle in MS Teams ter nadgradnja le-teh na vseh študijskih programih NTF - bolj enovito podajanje vsebin predmetov, boljša dostopnost študijskega gradiva. Uporaba spletnih učilnic se povečuje na vseh študijskih programih.
- Vzpostavili smo mednarodno pisarno NTF za kakovostnejšo in bolj enovito organizirano mednarodno sodelovanje in izmenjave. Pisarna deluje in ureja dokumentacije ter koordinira izmenjave za celotno NTF - učinkovitejša internacionalizacija. Povezava in mreženje mednarodnih dejavnosti v okviru celotne NTF.
- Izboljšala se je promocija študijskih programov na celotnem nivoju NTF - večja prepoznavnost posameznih študijskih programov, boljše informacije o vsebinah študijskih programov in kompetencah diplomantov ter večja prepoznavnost NTF. Dolgoročno: pričakovan povečan vpis in boljša prehodnost (manj prepisov oziroma opustitev študija zaradi napačne izbire študijskega programa).

Med ključne slabosti in priložnosti za izboljšave, ki se jih nameravamo tudi v naslednjem letu dotakniti, pa lahko štejemo:

- Pravilnik o doktorskem (DR) študiju ne obravnava in vključuje novega DR ŠP Umetnost.
- Spodbujanje in podpiranje izmenjave za domače študente.
- Sprotno prilagajanje pedagoške obremenjenosti zaposlenih glede na trenutno obremenitev, na račun katere lahko trpi študijski proces in karierni napredek.
- Sistem tutorstva študent študentu, predvsem predmetno tutorstvo na področju naravoslovnih predmetov.
- Promocija študija.
- Povezovanje s strokovnjaki iz gospodarstva in drugih ustanov: vabljeni predavanja, ekskurzije, karierni pogovori, zaključna dela v sodelovanju z zunanjimi ustanovami ipd.
- Sprememba Pravilnika o delovni in pedagoški obveznosti visokošolskih učiteljev in sodelavcev, da se bolj pravično prizna izvedba predavanj in vaj tudi pri predmetih, kjer je manj kot 10 študentov.
- Uvajanje mikrodokazil:

2.3.2. Raziskovalna dejavnost in raziskovalni dosežki

V letu 2022 je bilo zastavljenih nekaj ciljev za izboljšavo kakovosti raziskovalne dejavnosti. Doseženi so bili naslednji cilji, ki imajo vpliv na kakovost:

- Zagotavljanje stabilnega financiranja znanstveno-raziskovalne dejavnosti: odobritev nove programske skupine ter nastavek za prijavo še ene.
- Povečati učinkovitost in uspešnost pri prijavi na večje EU projekte ter na projekte tipa WAVE. Odobreni so bili nekateri omenjeni projekti, vendar na prave ERC projekte še čakamo.
- Povečanje zanimanja za prijave na prej omenjene projekte. Izvajamo delavnice, ki so ključno namenjene za projekte Marie Curie Sklodowska štipendije ter ERC projekte.

Med ključne slabosti in priložnosti za izboljšave pa lahko štejemo:

- preobremenjenost raziskovalcev s pedagoškim delom,
- zastarelost znanstvene opreme,
- slaba izkoriščenost raziskovalne opreme,
- apatičnost raziskovalcev vsled dolgotrajne slabe uspešnosti pri prijavi na projekte,
- zmeda glede delitve sredstev stabilnega in razvojnega stebra financiranja tako na ARISU, kot posledično tudi na UL,
- nagrajevanje dobrih raziskovalcev,
- vzpostavitev še boljše pisarne ZRD,
- vzpostavitev razvojnega sklada ter smernic njegovega delovanja.

Glede znanstvenega dela je največja pomanjkljivost obremenjenost raziskovalcev s pedagoškim delom. Imamo podpovprečno število čistih raziskovalcev (le eno, še to vezano na MRIC), vsi ostali raziskovalci so predvsem pedagogi. Tudi če jim, ob vsej pedagoški nadobremenjenosti, uspe pridobiti projekt, ga morajo izvajati poleg svojega rednega dela, saj ni nobenih možnosti za realne razbremenitve.

2.3.3. Umetniška dejavnost in umetniški dosežki

Umetniška dejavnost zajema individualno ustvarjalno in raziskovalno delo univerzitetnih učiteljev in študentov, ki so vključeni v vse tri stopnje študija. Obsega produkcije razstav, modnih revij, delavnic, posebnih projektov in sodelovanj v domačem in mednarodnem prostoru. Produkcija je kvalitetna, bogata in plodna, ter prispeva k razvoju in prepoznavnosti področja oblikovanja tekstilij in oblačil. Katedra za oblikovanje tekstilij in oblačil ima svoje predstavnike v vseh komisijah, odborih in drugih oblikah odločanja na Univerzi v Ljubljani. Tam zastopajo oblikovanje tekstilij in oblačil kot eno od področij umetniškega delovanja univerze.

Poudarjena je visoka motivacija in velika angažiranost učiteljev, študentov ter mentorjev v študijskih dejavnostih, ki se odvijajo tudi izven rednega programa, kot tudi v javnih predstavitev doma in v tujini. Pozitivno gibanje kazalnikov umetniške dejavnosti, ki so odvisni tako od zunanjih kot notranjih dejavnikov, kaže na izjemno produkcijo in visoko kvaliteto in kvantiteto dela in njegovo odmevnostjo v obliki objav in pridobljenih nagrad ter priznanj. Dela učiteljev so zastopana v umetniških zbirkah in monografskih pregledih nacionalnega pomena.

Praksa interdisciplinarnosti se uresničuje prek konkretnih projektov, ki združujejo različne študijske smeri predmete, mentorje in študente iz sorodnih študijske smeri, kateder in/ali fakultet UL in širše. Primeri tega so sodelovanja z Akademijo za glasbo in Fakulteto za arhitekturo, Akademijo za glasbo, Fakulteto za strojništvo... Katedra za oblikovanje tekstilij in oblačil se mednarodno povezuje tudi v okviru mrež Erasmus in Cumulus. To omogoča kvalitetno izmenjavo študentov in osebja, organizacijo natečajev in konferenc, objavo strokovne literature ter ustvarjanje interdisciplinarnih povezav med sorodnimi strokami.

Slabosti in priložnosti za izboljšanje:

- visoka pedagoška obremenitev učiteljev,
- obremenjenost pedagoških delavcev z administrativnim delom,
- pomanjkanje sodobne opreme – pedagogi, univerzitetni učitelji nimajo na fakulteti delovnih prostorov v katerih bi lahko izvajali individualno ustvarjalno in raziskovalno delo,
- fakulteta nima ustreznega razstavišča, galerije ali drugega prostora za javne predstavitve umetniškega dela,
- potreba po bolj ciljno usmerjeni promociji, ki bi pripomogla k širši prepoznavnosti študija in fakultete na nacionalni in mednarodni ravni,
- slaba izkoriščenost možnih vsebinskih povezav s študijskimi smermi znotraj Naravoslovnotehniške fakultete,
- uvedba interdisciplinarnega študijskega programa,
- pomanjkanje razpisov za raziskovalne projekte s področja umetniške ustvarjalnosti.

2.3.4. Organizacijska struktura in zaposleni

Na dan 31. 12. 2023 je bilo na NTF 175 zaposlenih, od tega 163 s polnim delovnim časom in 12 s krajšim delovnim časom. Zaposlenih je 98 pedagoških delavcev in sodelavcev, 18 raziskovalcev in mladih raziskovalcev, 22 tehniških sodelavcev in 37 delavcev v strokovnih službah, ki pokrivajo upravno-administrativno in tehnično področje.

NTF UL sestavljajo štirje oddelki s katedrami in Dekanat s strokovnimi službami. Oddelki, ki delujejo na fakulteti, so Oddelek za geologijo, Oddelek za geotehnologijo, rudarstvo in okolje, Oddelek za materiale in metalurgijo ter Oddelek za tekstilstvo, grafiko in oblikovanje. V okviru Dekanata je združeno Tajništvo NTF, Referat za študijske zadeve, Splošna kadrovska služba, Finančno računovodska služba, Služba za kakovost in promocijo, Služba za informatiko, Tehnično vzdrževalna služba, Knjižnice NTF, Založba NTF in RIC.

NTF UL vodi, zastopa in predstavlja dekan. Fakulteta ima štiri prodekane in sicer prodekana za študijsko dejavnost, prodekana za kakovost in gospodarjenje, prodekana za znanstveno raziskovalno dejavnost in prodekana za umetnost. Poleg dekana ima fakulteta še naslednje organe upravljanja: Senat, Akademski zbor, Upravni odbor in Študentski svet. Senat NTF ima devet komisij, Upravni odbor pa dve.

2.3.5. Ankete o zadovoljstvu

Zadovoljstvo zaposlenih

Na NTF od leta 2020 dalje letno spremljamo zadovoljstvo zaposlenih (tako vseh zaposlenih kot tudi zaposlenih po posameznih organizacijskih enotah). Rezultati ankete iz leta 2023 (zadovoljstvo vseh zaposlenih) in primerjava s preteklimi leti je prikazana v Tabeli 4.

Tabela 4: Zadovoljstvo zaposlenih na NTF po področjih

Področje	2023	2022	2021	2020
Odnosi s sodelavci	4,0	3,9	3,9	3,8
Odnosi z neposredno nadrejenim	4,1	4,2	4,0	4,1
Odnosi z vodstvom fakultete	3,7	4,1	3,7	3,6
Odnosi z rektoratom	3,7	3,8	3,5	3,6
Usklajevanje dela s prostim časom in družino	3,5	3,5	3,7	3,9
Doseganje ciljev pri delu	3,9	4,0	3,9	3,9
Informiranje in obveščanje	3,5	3,5	3,2	3,0
Možnosti in pogoji napredovanja	3,3	3,5	3,3	3,0
Osebni dohodek	3,2	3,4	3,4	3,3
Nagrajevanje	2,8	2,9	3,0	2,9
Delovni pogoji	3,4	3,4	3,5	3,4
Možnosti izobraževanja	3,7	3,8	3,6	3,5
Odnosi med pedagoškimi in nepedagoškimi delavci	3,9	3,9	3,8	3,7
Splošno zadovoljstvo zaposlenih	3,7	3,8	3,8	3,8

Opomba: Lestvica: 1 = zelo nezadovoljen ... 5 = zelo zadovoljen.

Na podlagi predstavljenih rezultatov lahko ugotovimo, da je splošno zadovoljstvo zaposlenih (povprečje vseh ocen) vsa leta podobno. V letu 2023 je bilo ovrednoteno z oceno 3,7. Ugotovimo lahko tudi, da so zaposleni na NTF najbolj zadovoljni z odnosi med sodelavci, neposrednim vodjem, doseganjem ciljev pri delu in odnosi med pedagoškimi in nepedagoškimi delavci. Najnižje pa ocenjujejo zadovoljstvo s področja nagrajevanja, osebnega dohodka in možnosti in pogoji napredovanja.

Zaposleni čutijo močno pripadnost fakulteti (3,8), kjer bi lahko preživeli preostanek svoje kariere (3,9) in so ponosni na delo, ki ga opravljajo (4,3). Zaposleni so v poprečju zadovoljni z doseganjem svojih kariernih ciljev (3,6) in napredkom v zvezi z izpolnjevanjem svojih ciljev o razvijanju novih znanj in spretnosti (3,6).

V odprtih vprašanjih je bilo največkrat izpostavljeno zadovoljstvo zaradi:

- dobrih odnosov med sodelavci,
- organizacije delovnega časa (svoboda),
- samostojnosti pri delu, pedagoškem in raziskovalnem delu, ki ga zaposleni opravljajo (delo s študenti).

Možnost za napredek oz. spremembe, pa zaposleni vidijo predvsem v:

- manjši birokratizaciji postopkov (preveč skupin, komisij, sestankov, zapisnikov),
- boljših odnosih in komunikaciji (znotraj oddelkov, med oddelki),
- večjem zaupanju in manjšemu nadzoru,
- višji plači in možnosti napredovanja,
- delovnih pogojih,
- večjem zadovoljstvu s posameznimi skupnimi službami.

Zadovoljstvo študentov

Študenti NTF tekom leta izpolnjujejo različne ankete, ena izmed njih je tudi "Splošni vidiki študijskega procesa", namenjena študentom I. in II. stopnje. V Tabeli 5 so predstavljeni nekateri rezultati ankete in primerjava s prejšnjimi leti.

Tabela 5: Zadovoljstvo študentov I. in II. stopnje na NTF

Področje	2023	2022	2021	2020
Osebe študentskega referata je odzivno in učinkovito.	4,3	4,3	4,3	4,4
Osebe študentskega referata ima ustrezen odnos do študentov	4,3	4,5	4,4	4,3
Priznavanje v tujini opravljenih obveznosti (ECTS) je ustrezno	4,3	4,1	3,9	4,2
Dostopnost literature je ustrezna	4,2	4,2	4,2	4,2
Imam možnost opravljanja obveznih predmetov v tujini	4,1	4,1	3,9	4,1
Informacije o študijskem procesu sem dobil/a pravočasno	4,2	4,0	4,1	4,1
Prostori za predavanja, vaje in druge oblike pedagoškega dela so ustrezni	4,0	4,2	4,2	4,0
Oprema za predavanja, vaje in druge oblike pedagoškega dela je ustrezna	3,9	4,0	4,1	4,0
Spodbuja in podpira se izmenjavo	4,0	4,0	3,8	4,0
Obseg literature je ustrezen	4,0	4,1	4,0	4,0
Spletna stran vsebuje vse informacije, ki jih kot študent potrebujem	4,0	4,0	4,1	4,0
V splošnem sem s študijem zadovoljen	3,9	3,9	3,9	3,9
Osebe knjižnice mi zna ustrezno svetovati pri iskanju literature	3,8	3,8	4,0	3,9
Strokovna podpora mednarodni mobilnosti je ustrezna	4,1	4,0	3,9	3,9
Na voljo je dovolj zanimivih možnosti za mednarodno izmenjavo	3,8	3,9	3,7	3,9
Uradne ure študentskega referata so primerne	3,7	3,9	3,8	3,9
Na voljo imamo dovolj informacij o možnih mednarodnih izmenjavah	3,8	3,8	3,8	3,8
Osebe knjižnice ima ustrezen odnos do uporabnika	3,8	3,7	4,0	3,7
Z brezplačnim omrežjem sem zadovoljen/zadovoljna	3,1	3,4	3,5	3,6
Razpored ur za predavanja, vaje in druge oblike dela mi ustreza	3,7	3,5	3,6	3,6
Vem, na koga se lahko obrnem za karierno svetovanje	3,3	3,5	3,6	3,5
Z delovanjem študentskega sveta sem zadovoljen	3,9	3,6	3,5	3,5
Dovolj je primerne prostora za individualno učenje (čitalnice, učilnice, itd.)	3,2	3,5	3,4	3,5
Če potrebujem tutorja, vem, na koga se lahko obrnem	3,5	3,6	3,6	3,3
Ponujeni so mi bili primerni izbirni predmeti drugih fakultet/akademij UL	3,4	3,2	3,1	3,2
Med študijem sem spoznal precej zunanjih inštitucij (npr. z ekskurzijami)	3,1	3,0	2,8	3,0
V okviru študija mi je omogočena dobra izbira športnih aktivnosti	3,3	2,9	2,4	2,8

Opomba: Lestvica: 1 = zelo nezadovoljen ... 5 = zelo zadovoljen.

Anketa vsebuje vprašanja iz osmih sklopov in sicer: Obveščanje na fakulteti, prostori, oprema in urnik, knjižnica, mednarodna mobilnost, svetovalna pomoč, drugi vidiki študijskega procesa, študentski svet in obštudijske dejavnosti ter zadovoljstvo s študijem. Anketa poteka od začetka drugega semestra (februar) do konca študijskega leta (september).

2.3.6. Doseganje preteklih strateških ciljev

V letu 2023 so bili v celoti ali vsaj delno doseženi naslednji pomembni razvojni cilji:

- uvedli smo letne razgovore z zaposlenimi,
- uvedli smo delavnice s področja komuniciranja za zaposlene,
- nadaljevali smo z izdelavo zank kakovosti za obstoječe ali novo postavljene procese,
- ustanovili smo Komisijo za etičnost v raziskavah ter pričeli z izdelavo predpisa in ostalih dokumentov, ki bodo omogočili začetek delovanja komisije,
- uredili smo sistem evidentiranja osnovnih sredstev,
- pristopili smo k optimizaciji procesov v povezavi s sistemom Apis.

Po posameznih področjih lahko doseganje preteklih strateških ciljev strnemo takole:

- Na področju izobraževalne dejavnosti smo v sklopu Načrta za okrevanje in odpornost – UL za trajnostno družbo pristopili k prenovi visokošolskih strokovnih študijskih programov. V VSŠ programe aktivno vključujemo zelene in digitalne vsebine, ki omogočajo našim študentom uspešnejše soočanje z reševanjem družbenih in gospodarskih izzivov, povezanih z zeleno in digitalno transformacijo družbe in gospodarstva. Izvedli smo pripravo prenove ter v novem študijskem letu pričeli z izvedbo prenovljenih in novih predmetov. V ta namen smo izvedli nakupe nove opreme, namenjene tako izvedbi pedagoških kot tudi raziskovalnih dejavnosti. Nadaljujemo tudi z uporabo vedno večjega števila spletnih učilnic. Z ustanovitvijo mednarodne pisarne v okviru Projektne pisarne smo dvignili kakovost mobilnosti in izobraževanja v mednarodnem okolju tako študentov kot osebja. Našo usmeritev, da podpiramo enakovredno obravnavo vseh (zaposlenih, študentov in drugih obiskovalcev), ne glede na osebne okoliščine smo zapisali na fakultetnih spletnih straneh.
- Na področju raziskovalne dejavnosti smo pridobili novo raziskovalno programsko skupino (področje grafike), pridobili sofinanciranje nove raziskovalne opreme v okviru Paketa 22 in ustanovili Komisijo za etičnost v raziskavah. Skladno s ciljem popularizacije znanosti se NTF pojavlja v glavnih slovenskih medijih, v katerih naši raziskovalci na poljuden način predstavljajo del svojega znanstvenega delovanja.
- Na področju umetnosti je bil akreditiran interdisciplinarni doktorski študijski program Umetnost, katerega del je tudi NTF. Predstavniki NTF je postal predsednik Sveta za umetnost UL, sodeluje pa tudi v Upravnem odboru SZU UL in Komisiji za podeljevanje pomembnih umetniških del.
- Na področju ustvarjalnih razmer za delo in študij je bilo izvedenih veliko najrazličnejših delavnic in seminarjev tako za zaposlene kot tudi za študente (karijerne delavnice, delavnice za uporabo spletnih pripomočkov, računalniške delavnice, delavnice mehkih veščin).
- Na področju promocije izvajamo aktivnosti v skladu z načrtom. Na področju kakovosti smo pričeli z izvajanjem letnih pogovorov, pripravili pravilnik o nagradah za zaposlene na NTF, izvedli tri delavnice na temo komunikacije in za promocijo vrednot, poslanstva in vizije NTF obesili kratek zapis vrednot, poslanstva in vizije v vse učilnice NTF.

- Na področju vodenja in upravljanja nadaljujemo z zapisovanjem procesov v obliki zank kakovosti pravilnik o delovni in pedagoški obveznosti VŠ učiteljev in sodelavcev na NTF je bil prenovljen, delno smo optimizirali proces naročanja, vsa OS so zapisana v sistemu APIS, označena s črtnimi kodami (letni popis OS je bil izveden s čitalci črtnih kod).
- V letu 2023 smo izvedli večino predvidenih zaposlitev pedagoškega, raziskovalnega in strokovnega kadra, vzpostavili sistem GC, vzpostavili sistem LODN, prešli na skupen požarni zid UL, ki ga ponuja USI in izpeljali vse načrtovane spremembe predpisov.

2.4. Povzetek strateške analize (SWOT) in elementi konkurenčne prednosti

Strateško analizo zaključujemo s povzetkom ugotovitev iz analize zunanjega okolja na področju izobraževanja ter raziskovalne in umetniške dejavnosti (podpoglavje 2.1.), analize primerljivih domačih in tujih institucij (podpoglavje 2.2.) ter analize notranjega okolja (podpoglavje 2.3.). Povzetek prikazujemo v obliki SWOT matrike (Tabela 6), ki jo sestavljajo:

- prednosti: notranji dejavniki, ki so pozitivni (ugodni),
- slabosti: notranji dejavniki, ki so negativni (neugodni),
- priložnosti: zunanji dejavniki, ki so pozitivni (ugodni),
- nevarnosti: zunanji dejavniki, ki so negativni (neugodni).

Tabela 6: SWOT matrika NTF

	Pozitivno (ugodno)	Negativno (neugodno)
Notranje okolje	PREDNOSTI - prenovljene vsebine študijskih programov v sklopu projekta Ultra - primerljivost števila člankov na raziskovalca in na letni proračun s sorodnimi institucijami - prenovljeni ključni pravilniki omogočajo nemoteno delovanje fakultete (npr. Študijski red, Pravilnik o nagradah ipd.) - vzpostavljena Mednarodna pisarna - vzpostavljena delovna skupina Trajnostna NTF - uvedeni letni razgovori z zaposlenimi in delavnice s področja komuniciranja za zaposlene - zadovoljstvo zaposlenih z odnosi med sodelavci in neposrednim vodenjem - zadovoljstvo študentov z osebjem na referatu, možnostjo opravljanja predmetov v tujini in dostopnostjo literature	SLABOSTI - različnost strokovnih področij, ki jih pokriva fakulteta, povzroča nekaj težav pri organizaciji - višje razmerje študent/zaposleni (6,3) v primerjavi s sorodnimi institucijami - velika pedagoška preobremenjenost zaposlenih onemogoča kakovostnejše raziskovalno delo - še vedno relativno šibko vključevanje strokovnjakov iz prakse v študijski proces - relativno nizko zanimanje študentov za odhod na mednarodne izmenjave - nižje število citatov na raziskovalca in na letni proračun v primerjavi s sorodnimi institucijami - precej zastarela in neizkoriščena raziskovalna oprema - nizko zanimanje za prijave na raziskovalne projekte - neustrezno nagrajevanje najboljših raziskovalcev - neustreznost prostorov za javne predstavitve umetniškega dela - nezadovoljstvo zaposlenih z nagrajevanjem in pogoji napredovanja - nezadovoljstvo študentov s prostori za individualno delo in delovanjem brezžičnega omrežja
Zunanje okolje	PRILOŽNOSTI - visoka vključenost mladih v Sloveniji v terciarno izobraževanje - veliko zanimanje dijakov za vpis na tehniške študijske programe - prenovljen univerzitetni kampus Center	NEVARNOSTI - vlaganja države v visokošolsko raziskovalno-razvojno dejavnost stagnirajo - najboljši diplomanti se zaradi nizkih plač ne odločajo za raziskovalno delo na javnih visokošolskih ustanovah - zahteve UL povečujejo administrativno obremenjenost zaposlenih

3. PRIČAKOVANJA GLAVNIH SKUPIN DELEŽNIKOV NTF

Pri razvijanju strategije se je treba zavedati, da ima vsaka organizacija večje število deležnikov, ki imajo lahko v zvezi z njenim delovanjem legitimna pričakovanja. Zato skuša vsaka dobra strategija čimbolj upoštevati ta pričakovanja (ne le notranjih, pač pa tudi zunanjih) deležnikov, orodje, ki ga pri tem običajno uporabljamo, pa je t.i. matrika bistvenosti.

3.1. Metodologija izdelave matrike bistvenosti

Z matriko bistvenosti dobi organizacija ključne informacije in usmeritve za nadaljnje oblikovanje strategije in strateških ciljev. Bistvo matrike je, da kaže, kateri verjetni elementi prihodnje strategije so za posamezne deležnike bolj (ali manj) pomembni ter za katere od teh elementov deležniki menijo, da bodo imeli večji (ali manjši) vpliv na prihodnjo uspešnost organizacije. V skladu s tem je pripravljena tudi matrika bistvenosti za NTF.

Podatke, vključene v matriko bistvenosti, smo pridobili v treh korakih. V prvem koraku smo opravili krajše spletne intervjuje (prva delavnica) s šestimi skupinami deležnikov, natančneje dvema zunanjima in štirimi notranjimi. Kot ključne zunanje deležnike smo opredelili (1) študente in (2) partnerske organizacije in zaposlovalce diplomantov, kot glavne skupine notranjih deležnikov pa smo šteli (3) strokovne službe, (4) pedagoge u nižjimi habilitacijskimi nazivi (docenti in asistenti), (5) pedagoge z višjimi habilitacijskimi nazivi (redni in izredni profesorji) ter (6) širše vodstvo fakultete (poleg članov ožjega vodstva še predstojnike kateder). V vseh pogovorih smo sogovornike vprašali, kaj se jim zdi pomembno, da NTF vključi v svojo strategijo. Na podlagi pridobljenih več kot 600 odgovorov smo v drugem koraku te odgovore razdruževali (raznovrstne zapise) in predvsem povezovali (sorodne zapise), se fokusirali na tiste, ki so jih deležniki bolj oz. pogosteje izpostavljali, ter na ta način prišli do končnega nabora 48 postavk, ki jih je moč povezati v 8 strateških tem. V zadnjem (tretjem) koraku smo se zopet obrnili na predstavnike deležnikov, ki so sodelovali na intervjujih, in jih prosili, da v spletni anketi vseh 48 postavk ovrednotijo glede na to, koliko je vsaka posamezna postavka pomembna za njih oz. za skupino deležnikov, ki jo predstavljajo, ter glede na to, kako ocenjujejo vpliv vsake postavke na prihodnji razvoj in uspešnost fakultete. Na spletno anketo se je odzvalo 12 zunanjih deležnikov (od 16, ki so aktivno sodelovali na intervjujih) ter 30 notranjih deležnikov (od 34, ki so aktivno sodelovali na intervjujih). Rezultate njihovega vrednotenja vseh postavk v anketi smo pretvorili na skalo od 0 do 100, kjer rezultati bližje 0 pomenijo manjšo pomembnost postavke za deležnike oz. njen manjši pričakovan vpliv na uspešnost, rezultati bližje 100 pa (ravno obratno) večjo pomembnost postavke za deležnike oz. njen večji pričakovan vpliv na uspešnost. Rezultat zgoraj opisanih korakov sta dve matriki, ki ju prikazujemo v nadaljevanju.

3.2. Matrika bistvenosti – analiza mnenj notranjih in zunanjih deležnikov

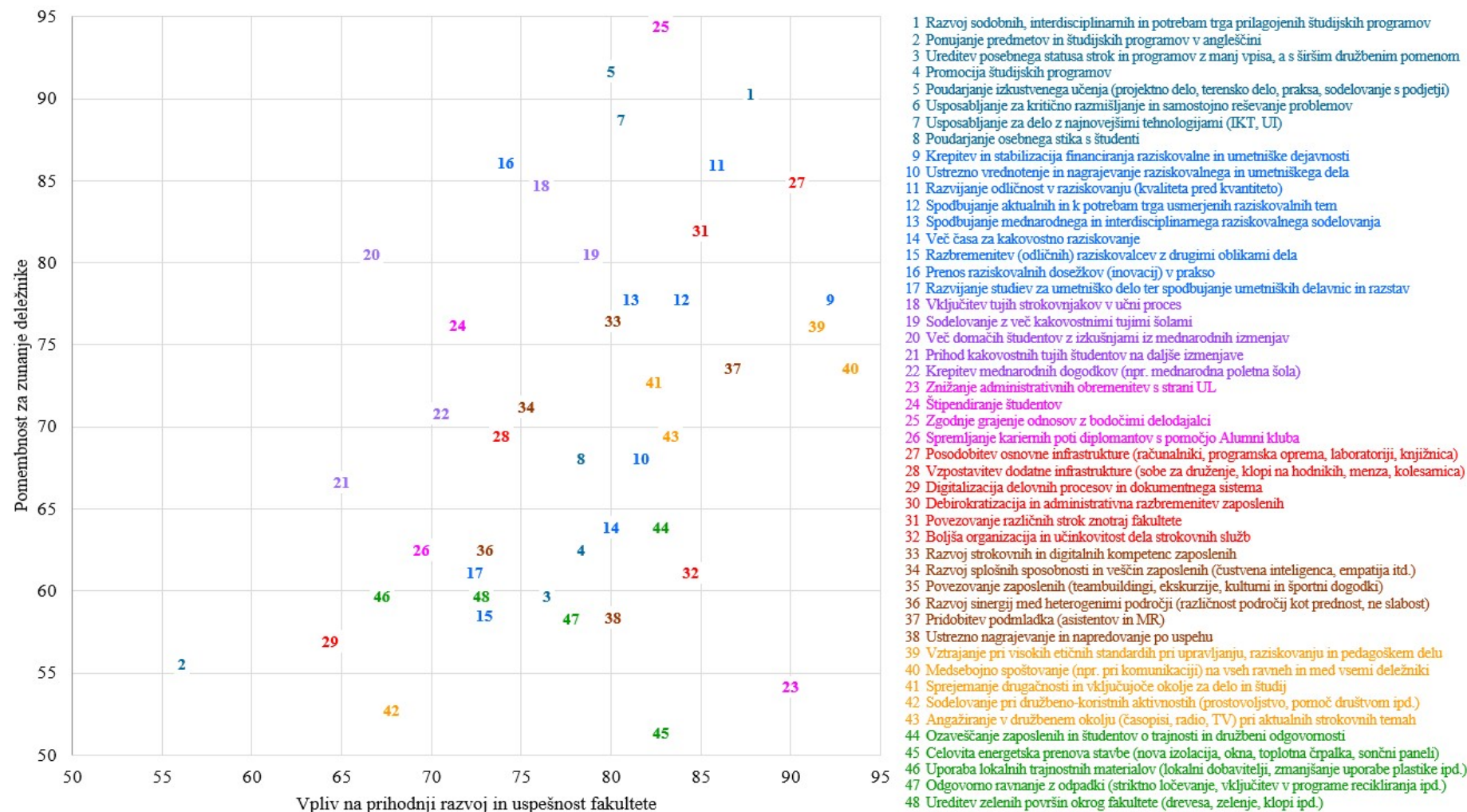
Matrika bistvenosti (Slika 6) prikazuje odnos med ocenami vpliva analiziranih postavk na prihodnji razvoj in uspešnost fakultete (abscisna os) in pomembnostjo posameznih postavk za zunanje deležnike (ordinatna os). Na abscisni osi smo pri izračunu vpliva posameznih postavk na prihodnji razvoj in uspešnost fakultete upoštevali le mnenja notranjih deležnikov, saj imajo ti bistveno bolj relevanten vpogled v to, kaj vpliva na prihodnjo uspešnost fakultete. Na

ordinatni osi pa smo pri izračunu pomembnosti postavk za deležnike upoštevali le mnenja zunanjih deležnikov, saj nas z matriko zanima predvsem to, kako so pomeni posameznih postavk za prihodnjo uspešnost fakultete (ne)usklajeni s tem, kaj je pomembno zunanjim deležnikom. Postavlja se namreč vprašanje, ali bodo glavni gradniki strategije le elementi, ki imajo velik vpliv na prihodnji razvoj in uspešnost fakultete, ali pa morda tudi tisti, ki so zelo pomembni za zunanje deležnike, čeprav na prihodnjo uspešnost fakultete ne vplivajo toliko.

Iz Slike 6 je razvidno, da se večina postavk nahaja relativno blizu navidezni 45-stopinjski diagonalni, ne pa vse. Tako npr. notranji deležniki ocenjujejo, da bi imelo znižanje administrativnih obremenitev s strani UL (23) in celovita energetska prenova stavbe (nova izolacija, okna, toplotna črpalka, sončni paneli) (45) precej večji vpliv na razvoj in uspešnost fakultete kot pa sta ti dve postavki pomembni za zunanje deležnike. Po drugi strani notranji deležniki z relativno nižjim prispevkom k razvoju in uspešnosti fakultete ocenjujejo pomen odhoda več domačih študentov na mednarodne izmenjave (20), kot pa je ta postavka pomembna za zunanje deležnike, zlasti študente. Pri ostalih postavkah so razlike v ocenah obeh dimenzij v matriki manjše. Tako z vidika pričakovanega vpliva k razvoju in uspešnosti fakultete kot z vidika pomena za zunanje deležnike izstopajo predvsem razvoj sodobnih, interdisciplinarnih in potrebam trga prilagojenih študijskih programov (1), zgodnje grajenje odnosov z bodočimi delodajalci (25) ter posodobitev osnovne infrastrukture (računalniki, programska oprema, laboratoriji, knjižnica) (27). Po obeh dimenzijah daleč najmanj relevantna postavka se glede na rezultate ankete zdi ponujanje predmetov in študijskih programov v angleščini (2).

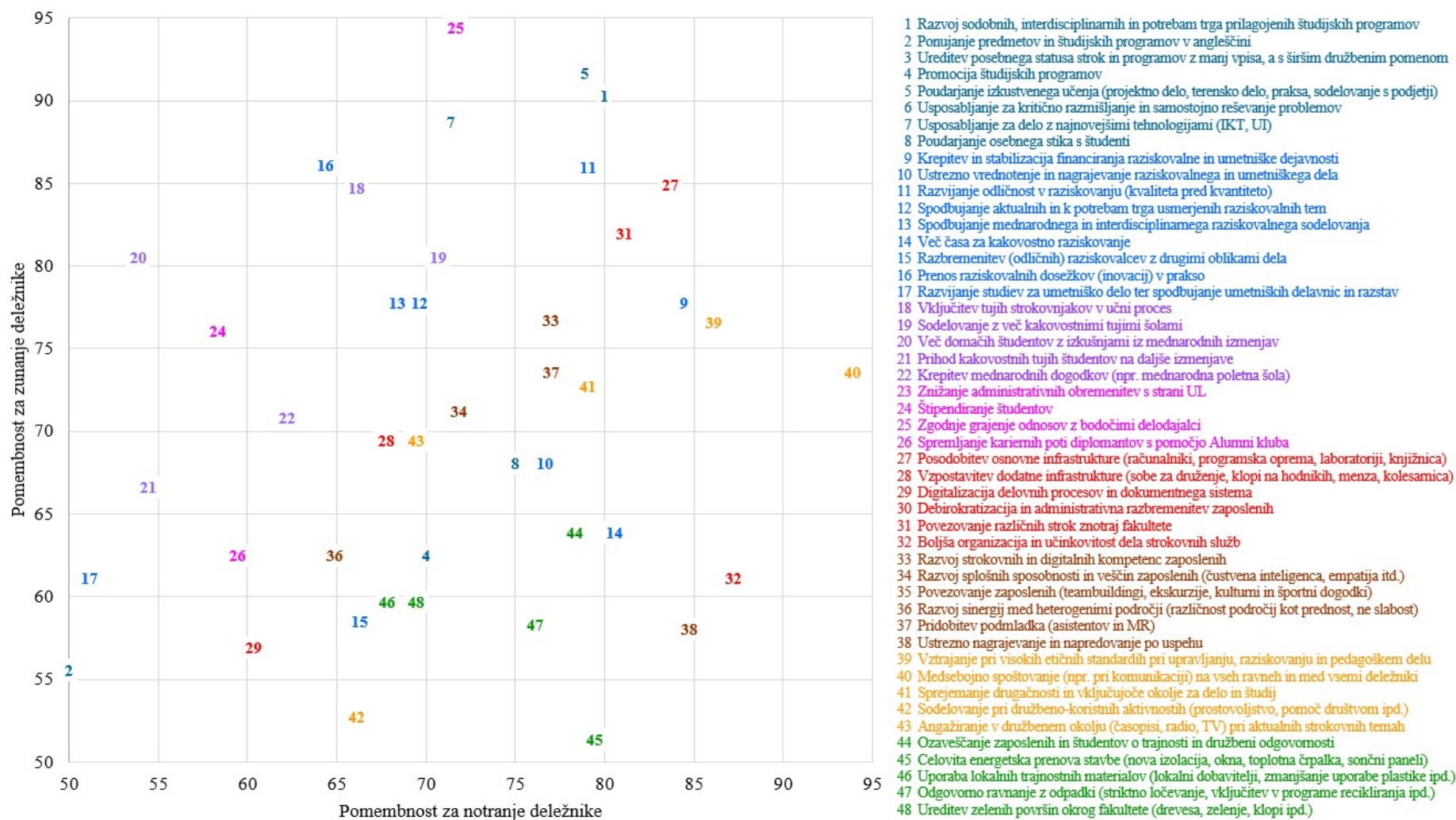
Poleg klasične matrike bistvenosti smo v nadaljevanju razvili še matriko (Slika 7), ki primerja pomembnost posameznih postavk za notranje in zunanje deležnike. Čeprav to ni "prava" matrika bistvenosti, so lahko ugotovitve, ki iz nje izhajajo, zelo zanimive v primeru, ko so med ocenami notranjih in zunanjih deležnikov velike razlike, kar smo ugotovili tudi v našem primeru. Vidimo namreč, da številne postavke kar precej odstopajo od navidezne 45-stopinjske diagonale. Tako so npr. notranjim deležnikom precej bolj kot zunanjim pomembne medsebojno spoštovanje (npr. pri komunikaciji) na vseh ravneh (40), boljša organizacija in učinkovitost dela strokovnih služb (32), ustrezno nagrajevanje in napredovanje po uspehu (38) ter celovita energetska prenova stavbe (nova izolacija, okna, toplotna črpalka, sončni paneli) (45). Ravno obratno zunanji deležniki v primerjavi z notranjimi kot precej bolj pomembne ocenjujejo zgodnje grajenje odnosov z bodočimi delodajalci (25), prenos raziskovalnih dosežkov (inovacij) v prakso (16) in večanje števila domačih študentov z izkušnjami iz mednarodnih izmenjav (20). Ker si želimo, da bi strategija NTF vključevala tudi elemente, ki jih kot pomembne izpostavljajo zunanji deležniki (ne pa le notranji), nam bodo ugotovitve iz obeh matrik seveda koristile pri nadaljnjem odločanju o strategiji NTF.

Slika 6: Matrika bistvenosti 1 (vpliv na prihodnji razvoj in uspešnost fakultete / pomembnost za zunanje deležnike)



Legenda barv: (A) izobraževanje in odnos s študenti; (B) raziskovalna in umetniška dejavnost; (C) internacionalizacija; (D) sodelovanje z univerzo, partnerskimi institucijami in zaposlovalci; (E) notranji procesi, organiziranost, infrastruktura in digitalizacija; (F) ravnanje z zaposlenimi in razvoj njihovih kompetenc; (G) etika in družbena odgovornost; (H) ekološko-trajnostno delovanje.

Slika 7: Matrika bistvenosti 2 (pomembnost za notranje deležnike / pomembnost za zunanje deležnike)



Legenda barv: (A) izobraževanje in odnos s študenti; (B) raziskovalna in umetniška dejavnost; (C) internacionalizacija; (D) sodelovanje z univerzo, partnerskimi institucijami in zaposlovalci; (E) notranji procesi, organiziranost, infrastruktura in digitalizacija; (F) ravnanje z zaposlenimi in razvoj njihovih kompetenc; (G) etika in družbena odgovornost; (H) ekološko-trajnostno delovanje.

4. POSLANSTVO, VREDNOTE IN VIZIJA NTF

Po opravljeni strateški analizi in z boljšim razumevanjem, kakšna so pričakovanja zunanjih in notranjih deležnikov glede prihodnje strategije fakultete, v tem poglavju opredeljujemo tri elemente strategije (poslanstvo, vrednote in vizijo), ki niso pomembni le za usmerjanje prihodnjih aktivnosti fakultete, pač pa jih uporabljamo tudi za predstavljanje fakultete navzven (ko komuniciramo z zunanjimi deležniki). Zapisi teh treh elementov torej niso poslovne skrivnosti in jih lahko in moramo s ponosom komunicirati zunanjim javnostim, npr. na spletni strani fakultete, družbenih omrežjih ipd.

4.1. Poslanstvo

Poslanstvo odgovarja na vprašanje "zakaj obstajamo", s tem pa na nek način tudi "komu služimo". V kratkem, fokusiranem in realnem (brez olepševanja) zapisu služi opominjanju vseh skupin deležnikov, predvsem pa zaposlenih, zakaj smo sploh tukaj. Pomembno je torej zato, da se pri vsakodnevnem delovanju, kolikor je le možno, zavedamo našega bistvenega namena obstajanja.

V diskusiji v okviru druge strateške delavnice je med prevladalo mnenje, da je trenutno poslanstvo NTF z vsebinskega vidika že zelo dober opis namena obstoja fakultete, zato ga ni potrebno bistveno spreminjati, razen v nekaj besedah, s katerimi želimo izboljšati tehnični vidik zapisa. S konsenzom smo tako potrdili naslednji zapis poslanstva NTF:

"Na Naravoslovnotehniški fakulteti razumemo aktualne izzive sodobne družbe, zato jo z izobraževanjem, raziskovanjem in oblikovanjem aktivno soustvarjamo na področjih geologije, geotehnologije, grafike, materialov in metalurgije, tekstilstva ter oblikovanja tekstilij in oblačil. Usmerjeni smo k odličnosti, kreativnim rešitvam, odgovornosti in umeščenosti v domače in mednarodno okolje."

4.2. Vrednote

Vrednote povedo, kaj bo naše glavno vodilo odločanja in delovanja v prihodnosti, kaj nam je (najbolj) pomembno in je hkrati sprejemljivo, dobro, pravično itd. Tudi vrednote smo, tako kot poslanstvo, razvili v okviru druge strateške delavnice, zapisali pa smo jih na kratko – večinoma zgolj z eno besedo. Zaradi tega oz. da bi se izognili njihovem napačnemu razumevanju, smo nato te zapise še dodatno razložili (Tabela 7). Čeprav je že poznavanje vrednot pomembno, pa je še bolj pomembno to, da bomo poskušali na osnovi tega strateškega dokumenta zapise vrednot spraviti v življenje. Pomembno je namreč, da vrednote ne ostanejo le prazne fraze na papirju, pač pa, da na njihovi osnovi opredelimo povsem konkretne želene in neželene načine vedenja, ki jih bomo vgradili v različne pravilnike in druge pomembne dokumente fakultete (npr. izpitni pravilnik, dokumente, ki urejajo znanstvenoraziskovalno področje, dokumente, ki opredeljujejo morebitna etično sporna ravnanja zaposlenih in študentov ipd.). Povsem konkretno lahko na osnovi vrednote "znanje" razvijemo želene oblike vedenja, kot npr. "najboljše tri raziskovalne dosežke naših zaposlenih vsako leto nagradimo z denarno nagrado...", med neželenimi oblikami vedenja pa lahko npr. zapišemo "raziskovalci, ki ne dosegajo minimalnih notranjih standardov znanstvenoraziskovalne aktivnosti, po enem letu

izgubijo status akademske kvalificiranosti, kar pomeni, da ne morejo več mentorirati raziskovalnih projektov, doktorskih študentov ipd."

Tabela 7: Vrednote in njihova razlaga

Vrednota	Opis
Znanje	Odkrivanje, razumevanje in posredovanje znanja je temelj našega delovanja na vseh področjih.
Odgovornost	Odgovorni in trajnostni smo do sebe, sodelavcev, študentov, poslovnih partnerjev ter družbe in okolja na splošno.
Spoštovanje	Sodelujemo in gradimo dobre odnose na najvišji stopnji spoštovanja in zaupanja z vsemi deležniki tako znotraj kot zunaj fakultete.
Akadska svoboda	Ohranjamo pravico do razvijanja strokovnih področij, raziskovanja in poučevanja brez nepotrebnega vmešavanja, omejitev ali celo cenzure.
Interdisciplinarnost	Smo interdisciplinarni v svojem bistvu, saj združujemo različne stroke na področjih naravoslovja, tehnike in umetnosti, kar nam pomaga videti več.
Sodobna tradicija	Prepletamo moderno in klasično; cenimo tradicijo ter pozitivne izkušnje iz preteklosti uporabljamo za oblikovanje moderne prihodnosti.

4.3. Vizija

Vizija je ustvarjalna in ambiciozna (a vseeno dosegljiva) slika organizacije v prihodnosti. Odgovarja na vprašanje, "kaj vidimo", ko si predstavljamo organizacijo v izbranem letu v prihodnosti. Za razliko od poslanstva načeloma lahko vključuje več elementov poslovne domišljije, kar pomeni, da gre po navadi za precej olepšano sliko prihodnosti. Je pomemben vir motivacije za nadaljnje izboljšave delovanja fakultete, hkrati pa služi tudi kot osnova za postavljanje konkretnjših ciljev.

Bistvo prenovljene vizije fakultete smo oblikovali na drugi strateški delavnici, kjer smo se odločili, da bi prejšnjo vizijo poenostavili predvsem na način, da nov zapis ne bo več vključeval naštevanka posameznih področij, hkrati pa bo bolj poudaril, kako želimo v prihodnosti videti bistvo dveh ključnih skupin deležnikov fakultete – študentov in zaposlenih. V diskusiji se je izoblikoval konsenz o naslednjem zapisu vizije NTF (do) leta 2030:

"Leta 2030 smo na področju naravoslovnotehniških in oblikovalskih ved mednarodno priznana raziskovalno-izobraževalna institucija z zadovoljnimi in pripadnimi zaposlenimi ter ponosnimi in pri delodajalcih zaželenimi diplomanti."

5. STRATEŠKI CILJI (IZJAVE O STRATEŠKEM USPEHU) NTF

En od ključnih korakov pri razvijanju strategije fakultete – predvsem zato, ker gre za zapise, ki jih bo treba uresničiti in za to tudi prevzeti odgovornost – je določanje strateških ciljev. Cilji so rezultati (dosežki), ki jih želimo doseči v prihodnjem strateškem obdobju – v primeru tega strateškega dokumenta torej najkasneje do konca leta 2030. Kolikor je bilo možno, smo v okviru druge in tretje strateške delavnice zapisane cilje poskušali čimbolj kvantificirati, saj želimo, da so čim lažje merljivi, letvico v njih pa smo nastavili ravno prav visoko, da so po našem mnenju uresničljivi s še obvladljivimi vlaganji oz. napor. Ker je ciljev več, kot smo se jih

hkrati sposobni lotiti (predvsem zaradi omejenih kadrovskih in finančnih virov), smo cilje opremili tudi s predvideno časovnico njihovega doseganja.

Ker vseh ciljev enostavno ni bilo možno smiselno kvantificirati, smo jih zapisali kot bolj splošne izjave o strateškem uspehu, kar pomeni, da smo skušali na kratko (v približno 7-10 besedah v pretekliku ali sedanjiku) zapisati, kako bo videti nek pomemben dosežek oz. uspeh fakultete do nekega časovnega roka.

Hkrati z zapisanim je bilo naše vodilo pri oblikovanju ciljev fakultete tudi, da uspeh ("dodana vrednost", ki jo želimo ustvariti) nastaja v vseh fazah našega delovanja. Cilje smo zato (v skladu z metodologijo BSC3) strukturirali v štiri (več ali manj zaporedne) faze nastajanja strateškega uspeha, in sicer (1) naših virov, organizacije in kulture, (2) notranjih procesov, (3) zunanjih odnosov ter (4) pričakovanih deležnikov (ta zadnji vidik vključuje tudi finančne rezultate, kot jih pričakujemo mi sami, naši ustanovitelji in širša javnost).

Pri opredelitvi ciljev smo izhajali iz ugotovitev strateške analize, matrike bistvenosti ter seveda tudi iz zapisanega poslanstva in vizije. Strateške cilje oz. izjave o strateškem uspehu NTF po štirih vidikih BSC (uravnoteženih kazalnikov) prikazujemo v Tabeli 8.

Tabela 8: Strateški cilji (SC) oz. izjave o strateškem uspehu

Vidiki BSC	Strateški cilji (SC)	Časovni roki
Viri, organizacija in kultura	SC-1: NTF je pomemben del načrtov trajnostno naravnega Kampus Center	2025-12
	SC-2: NTF ima ustrezno infrastrukturo za kakovostno pedagoško in raziskovalno delo	2028-12
	SC-2.1: IT in druga oprema po predavalnicah je sodobna	2025-10
	SC-2.2: Raziskovalna oprema (v laboratorijih in za terensko delo) je posodobljena in optimalno izkoriščena	2026-12
	SC-2.3: Razstavnici prostori so urejeni in primerni za krepitev umetniške dejavnosti	2026-12
	SC-2.4: Na fakulteti omogočamo dobre pogoje za vključenost študentov s posebnimi potrebami in posebnimi statusi	2028-12
	SC-3: NTF ima na vseh področjih vzpostavljeno kulturo delovanja po najvišjih etičnih standardih	2028-12
	SC-3.1: Zaposleni in študenti se zavedajo pomena etičnega delovanja in se ravna v skladu z Etičnim kodeksom NTF	2028-12
	SC-3.2: Komunikacija med vsemi zaposlenimi ter med zaposlenimi in študenti je spoštljiva in strpna	2028-12
	SC-4: NTF ima ustrezen obseg in strukturo primerno obremenjenega in motiviranega raziskovalno-pedagoškega kadra	2030-12
	SC-4.1: Nad-nad-obremenitve smo uspešno omejili na 20 % pedagoških delavcev	2028-10
	SC-4.2: Predstojniki oddelkov so razbremenjeni svoje osnovne neposredne pedagoške obremenitve v obsegu 1 ure na teden	2028-10
	SC-4.3: Neposredno nadrejeni imajo avtonomijo, da v okviru pravil in finančnih zmožnosti nagradijo najboljše pedagoge in raziskovalce	2028-10
	SC-4.4: V okviru finančnih zmožnosti pedagoški kader koristi sobotno leto	2028-10
	SC-4.5: Pedagoško-raziskovalni kader čuti visoko pripadnost fakulteti	2030-12
	SC-5: Strokovni sodelavci NTF so primerno usposobljeni in obremenjeni, ustrezno motivirani in nagradieni, s tem pa tudi zadovoljni in pripadni fakulteti	2027-12
	SC-5.1: Strokovne službe NTF so ustrezno organizirane	2025-12
	SC-5.2: Trend odhajanja strokovnih sodelavcev je bil močno zmanjšan	2027-12
	SC-5.3: Strokovni sodelavci se redno izobražujejo na svojih strokovnih področjih	2027-12
	SC-5.4: Strokovni sodelavci širijo svoje mednarodne povezave in izkušnje	2027-12
	SC-6: NTF ima Center za pomoč pri prenosu znanja v prakso in izvajanju tržne aktivnosti	2028-12

Vidiki BSC	Strateški cilji (SC)	Časovni roki
Notranji procesi	SC-7: Študijski programi NTF vključujejo aktualne teoretične in praktične vsebine ter primarno potekajo v sodelovalnem okolju v prostorih fakultete in zunanjih partnerjev	2027-12
	SC-7.1: Vsi študijski programi so posodobljeni z aktualnimi strokovnimi vsebinami	2027-12
	SC-7.2: Vsi študijski programi so posodobljeni z vsebinami s področja trajnosti	2027-12
	SC-7.3: V študijski proces so pri vsaj 25 % predmetov vključeni gostje iz prakse oz. tujine	2027-10
	SC-7.4: Fakulteta izvaja programe izobraževanj za pridobitev mikrodokazil	2027-12
	SC-8: Delo s tujimi študenti, ki so na NTF na izmenjavi, je pregledno organizirano	2026-10
	SC-9: Raziskovalno delo na NTF sledi načelom odličnosti in transparentnosti	2030-12
	SC-9.1: Na fakulteti raziskovalcem omogočamo, da več časa namenjajo kakovostnemu raziskovalnemu delu	2030-12
	SC-9.2: Na fakulteti nagrajujemo najboljše raziskovalne in umetniške dosežke zaposlenih	2030-12
	SC-9.3: Na fakulteti promoviramo raziskovalno in umetniško delo ter dosežke zaposlenih	2027-10
	SC-10: Notranji procesi NTF so optimizirani in omogočajo učinkovitost ob majhni administrativni obremenjenosti	2027-12
	SC-11: Sodelovanje med oddelki NTF je okrepljeno preko skupnih projektov in dogodkov	2027-12
	SC-11.1: Fakulteta je povečala obseg uporabe in nabave skupne opreme	2027-12
	SC-11.2: Strokovna področja so tesneje povezana preko skupnih raziskovalnih projektov	2027-12
	SC-11.3: Strokovna področja tesneje sodelujejo pri pedagoškem delu	2027-10
	SC-12: Promociji NTF (predvsem njenih študijskih programov) namenjamo dovolj kadrovske in finančne virov	2027-12
Zunanji odnosi	SC-13: Alumnii NTF je aktivno omrežje, ki podpira uresničevanja poslanstva in vizije fakultete	2030-12
	SC-13.1: Študenti čutijo visoko pripadnost fakulteti	2030-12
	SC-13.2: V klube alumnov NTF je vključenih več kot 40 % diplomantov od leta 2024 naprej	2030-12
	SC-13.3: Več kot 80 % članov Alumnii NTF ocenjuje, da je članstvo v združenju za njih koristno	2030-12
	SC-14: NTF je proaktivna in vplivna članica UL	2030-12
	SC-15: NTF je aktivno vključena v mednarodni študijski in raziskovalni prostor	2030-12
	SC-15.1: Oddelki in katedre aktivno sodelujejo z mednarodnimi institucijami tako na pedagoškem kot raziskovalnem področju	2030-12
	SC-15.2: Študenti so zainteresirani za sodelovanje na mednarodnih izmenjavah	2030-12
	SC-15.3: Fakulteta redno izvaja (mednarodne) poletne šole	2030-12
	SC-16: NTF je ugledna institucija in prva referenca v slovenskem prostoru na področju strok, ki jih pokriva (ko se pojavi potreba po strokovnih razlagah oz. komentarjih, je fakulteta prva izbira, na katero se obrnejo mediji)	2028-12
Pričakovana deležnikov	SC-17: Število študentov, vpisanih na vse študijske programe NTF, sledi strateškim potrebam Slovenije ter potrebam trga dela v Sloveniji, Srednji in JV Evropi	2030-03
	SC-17.1: Razpisana vpisna mesta na rednih študijskih programih so zapolnjena	2030-03
	SC-17.2: Študijski programi z manjšim interesom študentov, a strateškega pomena za Slovenijo (ohranjanje stroke), so podprti s strani UL in pristojnih ministrstev	2028-09
	SC-18: Diplomanti NTF imajo aktualna znanja in kompetence, ki odražajo potrebe trga dela in trajnostnega razvoja družbe kot celote	2027-10
	SC-19: Prihodki iz tržne dejavnosti dosegajo 7 % vseh prihodkov NTF	2030-12
	SC-20: NTF je zmanjšala svoj ogljični odtis	2028-12
	SC-20.1: Na fakulteti aktivno deluje skupina Trajnostna NTF	2025-12
	SC-20.2: Zaposleni, ki imajo za to pogoje, v službo prihajajo z okolju prijaznimi oblikami prevoza ali peš	2027-12
	SC-20.3: Porabo energijskih virov v zgradbah fakultete (preračunano na zaposlenega ali na uro izvedenega študijskega procesa) smo zmanjšali za 10 %	2028-12
	SC-20.4: Fakulteta je optimizirala sistem ravnanja z odpadki	2026-12

6. STRATEŠKA PODROČJA IN AKTIVNOSTI NTF

Ko smo opredelili cilje, ki jih želimo doseči, je na vrsti vsebinsko verjetno najtežji korak vsakega strateškega dokumenta, t.j. predlagati strateške aktivnosti, ki, v kolikor jih bomo izvedli uspešno in pravočasno, obetajo doseganje strateških ciljev. V nadaljevanju prikazujemo strateške aktivnosti tabelarično in jih povezujemo s pripadajočimi strateškimi cilji. Grafično ponazoritev logičnih povezav med ključnimi področji/aktivnostmi in cilji v obliki strateškega diagrama bomo predstavili v naslednjih verzijah strategije NTF.

6.1. Opredelitev strateških področij in aktivnosti

Pri razvijanju strateških aktivnosti smo sledili precej razvejani strukturi zapisov strateških ciljev. Ker je posameznih strateških aktivnosti relativno veliko, jih združujemo v smiselno opredeljene vsebinske sklope, t.i. strateška področja, ki jih skupaj z njihovimi predvidenimi skrbniki sistematično prikazujemo v Tabelah 9, 10, 11 in 12 (vsaka od teh tabel se namreč nanaša na enega od štirih vidikov BSC). Nadaljnje podrobnosti v zvezi izvajanjem strateških aktivnosti, vključno s časovnicami, člani izvedbenih timov in morebitnimi tveganji, ki lahko ogrozijo uspešno izvedbo aktivnosti, nato prikazujemo v prilogah (Tabele P1-P20).

Tabela 9: Strateške aktivnosti na področju virov, organizacije in kulture (prvi vidik BSC)

Strateška področja (SP) in strateške aktivnosti (SA)	Povezava s strat. cilji
SP-1: Celovito prostorsko umestiti NTF v okviru Kampus Center (skrbnik: dekan)	
SA-1.a: Pridobiti vse potrebne podatke za odločitev o prihodnosti stavbnega fonda NTF	1
SA-1.b: Ustanoviti projektno skupino za vodenje projekta Kampus Center – NTF	1
SA-1.c: Sodelovati pri pogovorih in dogovorih o izvedbi prenove NTF v okviru Kampus Center (Opomba: V načrte prenove Kampus Center vključiti razstavne prostore, primerne za krepitev umetniške dejavnosti)	1
SP-2: Zagotoviti infrastrukturo za kakovostno pedagoško in raziskovalno delo (skrbnika: prodekan, pristojna za pedagoško in raziskovalno delo)	
SA-2.1.a: Na finančno vzdržan način posodobiti opremo v predavalnicah - SA-2.1.a1: Analizirati obstoječo opremo v predavalnicah - SA-2.1.a2: Zbrati predloge za novo opremo - SA-2.1.a3: V finančnem načrtu po letih opredeliti dinamiko posodobitve opreme	2.1, 4.5, 18
SA-2.1.b: Vzpostaviti proces za redno posodabljanje opreme v predavalnicah (ob inventurah)	2.1, 4.5
SA-2.2.a: Na finančno vzdržan način posodobiti raziskovalno opremo v laboratorijih in za terensko delo - SA-2.2.a1: Analizirati obstoječo raziskovalno opremo - SA-2.2.a2: Zbrati predloge za novo opremo - SA-2.2.a3: Pregledati možnosti za (so)financiranje nabave (javni razpisi, UL razpisi, projekti, RP in amortizacijska sredstva itd.) - SA-2.2.a4: V finančnem načrtu po letih opredeliti dinamiko posodobitve opreme	2.2, 4.5, 18
SA-2.2.b: Vzpostaviti spletno stran s pregledom zasedenosti in možnostjo rezerviranja raziskovalne opreme	2.2
SA-2.3: Pripraviti načrt celovite prenove in vzdrževanja razstavnih prostorov (skladno tudi z načrti v sklopu SA-1.3)	1, 2.3
SA-2.4: Posodobiti infrastrukturo za lažje vključevanje študentov s posebnimi potrebami in posebnimi statusi v učni proces (skladno tudi z načrti v sklopu SA-1.3) - SA-2.4.a: Analizirati trenutno stanje (v sodelovanju s ciljno skupino študentov) - SA-2.4.b: Zbrati predloge izboljšanja trenutnega stanja (v sodelovanju s ciljno skupino študentov) - SA-2.4.c: V finančnem načrtu po letih opredeliti dinamiko posodobitve infrastrukture	1, 2.4
SP-3: Vzpostaviti močno kulturo delovanja po najvišjih etičnih standardih (skrbnik: prodekan, pristojen za kakovost)	

SA-3.1.a: Zagotoviti nemoteno delovanje Komisije NTF za etično delovanje - Kadrovsko okrepiti komisijo - Strokovno usposobiti člane komisije	3.1, 3.2
SA-3.1.b: Vzpostaviti Etični kodeks NTF ter z njim seznaniti zaposlene in študente	3.1, 4.5
SA-3.1.c: Tesno sodelovati s Komisijo UL za etična vprašanja	3.1
SA-3.1.d: Izvesti eno predavanje na vsaki dve leti na temo etike oz. etičnega delovanja	3.1
SA-3.2.a: Izvesti tri delavnice (zunanji izvajalci) na leto na temo komuniciranja za zaposlene	3.2
SA-3.2.b: Izvesti eno delavnico (zunanji izvajalci) na leto na temo komuniciranja za študente	3.2
SP-4: Zgraditi bazo motiviranih in pripadnih pedagogov/raziskovalcev (skrbnik: prodekan, pristojen za pedagoško delo)	
SA-4.1.a: Zmanjšati nad-nad-obremenitve pedagoških delavcev - SA-4.1.a1: Analizirati izvedbe študijskih programov in obremenjenost vseh pedagoških delavcev - SA-4.1.a2: Pripraviti načrt optimizacije izvedb študijskih programov (kolobarjenje predmetov, vključevanje spletnih izvedb, združevanje predmetov preko seminarjev ali projektov itd.) - SA-4.1.a3: Izvesti študijske programe v skladu z načrtom optimizacije - SA-4.1.a4: Analizirati izvedbe študijskih programov v skladu z načrtom optimizacije - SA-4.1.a5: Nadgraditi načrt optimizacije izvedb študijskih programov vključno s pripravo predlogov morebitnih novih zaposlitev (kadrovski plan) - SA-4.1.a6: Izvesti študijske programe v skladu z nadgrajenim načrtom optimizacije	4.1, 9.1
SA-4.1.b: Vzpostaviti pravila o najvišji dovoljeni obremenjenosti pedagoških delavcev in nagrajevanju nad-nad-obremenitev v izrednih primerih	4.1, 9.1
SA-4.1.c: Vzpostaviti sistem enakomerne obremenitve celotnega pedagoško-raziskovalnega kadra z aktivnostmi upravljanja	4.1, 4.5, 9.1
SA-4.2: Pripraviti načrt pedagoške razbremenitve predstojnikov (v povezavi z SA-4.1.a in SA-4.1.b)	4.2
SA-4.3: Zavzemati se za možnosti več variabilnega nagrajevanja najboljših pedagogov in raziskovalcev - SA-4.3.a: Analizirati prakse nagrajevanja v visokem šolstvu v Sloveniji in tujini - SA-4.3.b: Sistematično vlagati pobude na UL za izboljšanje sistema nagrajevanja	4.3
SA-4.4: Pedagogom, ki so za to izpolnili pogoje, predstaviti priložnosti koriščenja sobotnega leta in dolžnosti, ki jih le-to prinaša	4.4
SA-4.5.a: Vsako leto izvesti eno srečanje na ravni celotne NTF in več srečanj na ravni posameznih enot z namenom spodbujanja skupinske pripadnosti in motivacije zaposlenih	3.2, 4.5
SA-4.5.b: Vsako leto izvesti eno ekskurzijo za vse zaposlene	3.2, 4.5, 11.2, 11.3
SP-5: Zgraditi bazo motiviranih in pripadnih strokovnih sodelavcev (skrbnik: tajnik fakultete)	
SA-5.1: Reorganizirati (nekateri) strokovne službe - SA-5.1.a: Pregledati obstoječe stanje organiziranosti strokovnih služb in obremenjenosti zaposlenih v njih (primerjava z normativi UL) - SA-5.1.b: Opraviiti razgovore in doseči čim širši konsenz o reorganizaciji strokovnih služb, kjer je to smiselno oz. potrebno	5.1
SA-5.2.a: Analizirati zadovoljstvo strokovnih sodelavcev z anketo in pogovori	5.2
SA-5.2.b: Izvajati redne sestanke skupnih služb na mesečni ravni	5.2
SA-5.2.c: Vzpostaviti kulturo zaupnih pogovorov v okviru letnih razgovorov	5.2
SA-5.2.d: Zavzemati se za možnosti večjega variabilnega nagrajevanja najboljših strokovnih sodelavcev - SA-5.2.d1: Analizirati prakse nagrajevanja v visokem šolstvu v Sloveniji in tujini - SA-5.2.d2: Sistematično vlagati pobude na UL za izboljšanje sistema nagrajevanja	5.2
SA-5.3: Vzpostaviti sistem rednega izobraževanja strokovnih sodelavcev - SA-5.3.a: Analizirati trenutna izobraževanja in obiske delavnic - SA-5.3.b: Pripraviti načrt izobraževanj za grajenje kompetenc strokovnih sodelavcev	5.3
SA-5.4: Strokovnim sodelavcem predstaviti priložnosti Erasmus izmenjav in dolžnosti, ki jih le-te prinašajo	5.4
SP-6: Optimizirati prenos znanja v prakso in izvajanja tržne aktivnosti (skrbnik: dekan)	
SA-6: Vzpostaviti Center za pomoč pri prenosu znanja v prakso in izvajanju tržne aktivnosti - SA-6.a: Analizirati potrebe ter pravne, organizacijske, kadrovske in prostorske možnosti za ustanovitev centra - SA-6.b: Pripraviti (poslovni) načrt delovanja centra - SA-6.c: Izvesti aktivnosti za začetek delovanja centra	6, 16, 19

Tabela 10: Strateške aktivnosti na področju notranjih procesov (drugi vidik BSC)

Strateška področja (SP) in strateške aktivnosti (SA)		Povezava s strat. cilji
SP-7: Izvajati študijske programe s pomembnim prispevkom k razvoju stroke in družbe (skrbnik: prodekan, pristojen za pedagoško delo)		
SA-7.1.a: Vzpostaviti strukturo študijskih programov, ki bo omogočala agilno in administrativno čim manj zahtevno vključevanje najnovejših strokovnih spoznanj v učni proces		7.1, 18
SA-7.1.b: Redno (najmanj vsaki dve leti) analizirati vsebino študijskih programov v sodelovanju z relevantnimi zunanjimi deležniki		7.1, 7.2, 18
SA-7.2: Nadaljevati redno posodabljanje (tudi v sklopu ULTRA) študijskih programov z vsebinami s področja trajnosti		7.2, 18
SA-7.3.a: Vzpostaviti pregleden sistem vključevanja gostov iz prakse oz. tujine v študijski proces - Vzpostaviti skupno bazo podatkov o gostih iz prakse - Vzpostaviti protokol najave in oglaševanja dogodkov (predavanj, delavnic) med zaposlenimi in/ali v javnosti - Pripraviti novice o izvedenih gostovanjih tujih strokovnjakov na fakultetnih komunikacijskih kanalih		7.3, 18
SA-7.3.b: Sodelovati z Alumni NTF pri iskanju primernih gostov iz prakse		7.3
SA-7.4: Sistematično organizirati izvedbo izobraževanj za pridobitev mikrodokazil - Analizirati dosedanja izobraževanja - Pripraviti načrt izobraževanj v prihodnjih 5 letih - Opredeliti osnovne parametre organizacije izobraževanj (kdo, kdaj, kje, potrebni viri)		7.4
SP-8: Pregledno organizirati delo s tujimi študenti (skrbnik: prodekan, pristojen za pedagoško delo)		
SA-8.a: Analizirati potrebe in racionalizirati nabor predmetov, ki jih ponujamo študentom na izmenjavi		8
SA-8.b: Študij za študente na izmenjavi organizirati v čim večji meri v živo		8
SA-8.c: Vzpostaviti pregleden sistem plačevanja izvajalcev pri predmetih za študente na izmenjavi		8
SP-9: Širiti znanje z odličnim in transparentnim raziskovalnim delom (skrbnik: prodekan, pristojen za raziskovalno delo)		
Opomba: Brez posebnih aktivnosti, ki specifično naslavlja samo SC-9.1. Ta cilj bomo dosegli s prej opredeljenimi aktivnostmi (SA-4.1.a, SA-4.1.b, SA-4.1.c).		9.1
SA-9.2: Nadgraditi sistem nagrad za najboljše raziskovalne in umetniške dosežke - SA-9.2.a: Analizirati možnosti podelitve finančnih nagrad - SA-9.2.b: Prilagoditi Pravilnik o priznanjih in nagradah NTF		9.2
SA-9.3.a: Organizirati redne (najmanj enkrat mesečno) raziskovalne forume, na katerih raziskovalci vseh področij predstavljajo svoje raziskovalno delo in dosežke		9.3, 11.2
SA-9.3.b: V mesečne novice, namenjene celovitemu informiranju zaposlenih (glej SA-11.2.b), dodati redno rubriko o raziskovalnih dosežkih zaposlenih		9.3, 11.2
SA-9.3.c: Najboljše raziskovalne dosežke zaposlenih ažurno promovirati na začetni spletni strani fakultete		9.3, 11.2
SP-10: Optimizirati delovne procese in izrabo časa (skrbnik: tajnik fakultete)		
SA-10.a: Smiselno digitalizirati, avtomatizirati in poenostaviti delovne procese v strokovnih službah - SA-10.a1: Pregledati dobre prakse na članicah UL in v tujini - SA-10.a2: Pripraviti predlog usklajene prenove delovnih procesov v strokovnih službah		10
SA-10.b: Enkrat letno organizirati kratko izobraževanje na temo obvladovanja časa (na sestankih in širše)		10
SA-10.c: Pripraviti priporočila za vodenje sestankov z namenom povečanja učinkovitosti le-teh		10
SA-10.d: Pedagoge in raziskovalce razbremeniti nenujnih administrativnih opravil - SA-10.d1: Pregledati dobre prakse na članicah UL in v tujini - SA-10.d2: Pripraviti predlog ukrepov (npr. poenostavljena poročila o delu, administrativna pomoč pri prijavih projektov)		10
SA-10.e: Sistematično vlagati pobude na UL za poenostavitve delovnih procesov in administrativno razbremenitev pedagogov in raziskovalcev		10, 14
SP-11: Okrepiti sodelovanje med strokami oz. oddelki NTF (skrbnika: prodekana, pristojna za raziskovalno in pedagoško delo)		
SA-11.1: Vzpostaviti enoten proces nabav skupne opreme - SA-11.1.a: Opredeliti kriterije in pripraviti navodila za nabavo skupne opreme - SA-11.1.b: V finančnem načrtu po letih opredeliti dinamiko nabav		11.1
SA-11.2.a: Enkrat letno pripraviti razpis za sofinanciranje interdisciplinarnih raziskovalnih projektov, ki povezujejo različne stroke, ki jih razvija NTF		11.2
SA-11.2.b: Izdajati mesečne e-novice, namenjene celovitemu informiranju zaposlenih		11.2, 11.3
SA-11.3: Pripraviti seznam predmetov in aktivnosti, ki bi se lahko izvajali skupaj za vse stroke		11.3

SP-12: Okrepiti promocijo strok, programov in fakultete kot celote (skrbnik: dekan in prodekan zadolžen za promocijo)	
SA-12.a: Službo za promocijo in odnose z javnostmi organizirati kot samostojno organizacijsko enoto - SA-12.a1: V Pravilih NTF opredeliti delovne naloge in odgovornosti Službe za promocijo - SA-12.a2: Kadrovsko okrepiti Službo za promocijo (nove zaposlitve oz. prerazporeditev in strokovna usposabljanja obstoječega kadra)	12
SA-12.b: Pripraviti jasno strategijo za promocijo strok in področij, ki jih pokriva NTF - SA-12.b1: Pozvati stroke, da pripravijo predlog aktivnosti za lastno promocijo - SA-12.b2: Predstavnik strok povabiti k pripravi skupnega letnega načrta promocije NTF - SA-12.b3: Pripraviti in potrditi strategijo promocije strok na NTF - SA-12.b4: Opredeliti medije, ki so najbolj primerni za promocijo posameznih strok v Sloveniji - SA-12.b5: Opredeliti tuje trge z dovolj veliko bazo potencialnih študentov (sodelovanje oddelkov/OTGO kateder s promocijo pri deljenju informacij) - SA-12.b6: Spremljati promocijske aktivnosti posameznih področij ter ustrezno odreagirati v primeru nestrokovnih oz. neustreznih objav	12, 17.1
SA-12.c: Povečati delež za promocijo iz 0,25 % na 0,4 % letnih prihodkov fakultete	12, 17.1

Tabela 11: Strateške aktivnosti na področju zunanjih odnosov (tretji vidik BSC)

Strateška področja (SP) in strateške aktivnosti (SA)	Povezava s strat. cilji
SP-13: Vzpostaviti zavzeto in pripadno mrežo alumnov (skrbnik: prodekan, pristojen za kakovost)	
SA-13.1: Pripraviti in izvesti ukrepe za dvig pripadnosti študentov fakulteti - SA-13.1a: Zbrati informacije o dobrih praksah spodbujanja pripadnosti fakulteti na drugih članicah UL in v tujini - SA-13.1b: V sodelovanju s študentskim svetom NTF pripraviti analizo motiviranosti študentov za študij in udejstvovanje pri drugih aktivnostih pod okriljem NTF - SA-13.1c: Dopolniti anketo o zadovoljstvu študentov z vprašanji o pripadnosti - SA-13.1d: Načrtovati in izvesti ukrepe za izboljšave	13.1, 17.1
SA-13.2: Aktivno privabljati študente in diplomante k včlanitvi v Alumni NTF - SA-13.2a: Pripraviti analizo vključevanja študentov in diplomantov v alumni - SA-13.2b: Pripraviti načrt promocije alumnija med študenti zaključnih letnikov in diplomanti	13.2
SA-13.3.a: Sistematično odpravljati razloge za nezadovoljstvo članov Alumni NTF - SA-13.3.a1: Pripraviti in enkrat letno izvesti anketo o zadovoljstvu - SA-13.3.a2: V sodelovanju s študenti zaključnih letnikov opredeliti ukrepe za izboljšave	13.1, 13.2
SA-13.3.b: Izvesti vsaj en dogodek na leto za člane Alumni NTF na vsaki smeri	13.1, 13.3
SP-14: Aktivno soustvarjati prihodnost UL (skrbnik: dekan)	
SA-14: Pripraviti načrt vključevanja predstavnikov NTF v komisije in delovne skupine UL - SA-14.1: SA-14Opredeliti ključne interese NTF, ki naj bodo aktivno zastopani na UL - SA-14.2: Opredeliti prednostne organe in delovne skupine, v katerih želi imeti NTF svoje predstavnike	14
SP-15: Povečati vlogo fakultete v mednarodnem študijskem in raziskovalnem prostoru (skrbnika: prodekana, pristojna za pedagoško in raziskovalno delo)	
SA-15.1.a: Spremeniti angleško ime fakultete v "Faculty of Natural Sciences, Engineering and Design" - SA-15.1.a1: Opredeliti postopek za iskanje širokega soglasja zaposlenih za spremembo angleškega imena fakultete - SA-15.1.a2: Novo angleško ime fakultete umestiti v uradne dokumente, znake in podobo fakultete - SA-15.1.a3: Sprejeti protokole za (obvezno) rabo spremenjenega imena pri mednarodnem udejstvovanju zaposlenih in študentov	15.1
SA-15.1.b: Povečati vpetost oddelkov in kateder v mednarodno sodelovanje - SA-15.1.b1: Analizirati sklenjena sodelovanja (pogodbe) z mednarodnimi institucijami - SA-15.1.b2: Opredeliti ključna področja, kjer želimo okrepiti mednarodno sodelovanje - SA-15.1.b3: Pozvati stroke, da predlagajo aktivnosti za krepitev mednarodnega sodelovanja na svojem področju - SA-15.1.b4: Uskladiti predlagane aktivnosti posameznih strok v okviru enotnega načrta NTF	15.1
SA-15.2: Motivirati študente za udeležbo na mednarodnih izmenjavah - SA-15.2.a: Analizirati motive za odhode študentov NTF na mednarodne izmenjave - SA-15.2.b: Pripraviti ukrepe za spodbujanje udeležbe študentov na mednarodnih izmenjavah	15.2
SA-15.3: Izvajati poletne šole, ki so za fakulteto najbolj smiselne oz. prinašajo največ neto koristi (prihodki, ugled, krepitev stikov) ob upoštevanju za to potrebnih vložkov (obremenjenost kadrov, prostorske omejitve, vpliv na okolje) - SA-15.3.a: Narediti analizo izvedenih poletnih šol v zadnjih 5 letih - SA-15.3.b: Pripraviti predlog poletnih šol, ki se bodo izvedle v naslednjih 5 letih - SA-15.3.c: Opredeliti osnovne parametre organizacije predlaganih poletnih šol (ključne vsebine, organizacijski odbor, terminski in prostorski plan)	15.3

SP-16: Utrditi ugled vodilne strokovne institucije v Sloveniji na področju strok, ki jih pokrivamo (skrbnik: prodekan zadolžen za promocijo)	
SA-16: Izboljšati sodelovanje z mediji - SA-16.1: Medije bolje seznaniti, v katerih primerih in kako se lahko za strokovne komentarje obrnejo na strokovnjake iz NTF - SA-16.2: Vzpostaviti protokol priprave strokovnega komentarja, ko se za to pojavi potreba v medijih (mediji => Služba za promocijo in odnose z javnostmi => strokovnjaki NTF) - SA-16.3: Vzpostaviti protokol obveščanja javnosti na morebitne napačne interpretacije strokovnih vprašanj v družbi (strokovnjaki NTF => Služba za promocijo in odnose z javnostmi => mediji)	16

Tabela 12: Strateške aktivnosti na področju pričakovanj deležnikov (četrti vidik BSC)

Strateška področja (SP) in strateške aktivnosti (SA)	Povezava s strat. cilji
SP-17: Tehno uravnovežiti vpisna mesta za hkratno naslavljanje potreb trga in razvoja strateško pomembnih strok (skrbnik: prodekan, pristojen za pedagoško delo)	
SA-17.1: Analizirati strukturo preteklih vpisov in vsaka tri leta uravnovežiti število vpisnih mest	17.1
SA-17.2.a: Ozaveščati UL, pristojna ministrstva in javnost o strateški pomembnosti nekaterih strok ter možnosti prenosa znanja na druga področja (npr. tekstil niso samo obleke, temveč je prisoten v medicini, avtomobilski industriji, gradbeništvu ipd.; geotehnologija danes omogoča gradnjo drugega tira, karavanškega predora ipd.)	17.2, 18
SA-17.2.b: Vzpostaviti mrežo (sodelovanje) za ohranitev strateško pomembnih strok z relevantnimi zunanjimi deležniki (IZS, GZS, OZS itd.)	17.2, 18
SP-18: Ustvarjati strokovnjake, ki bodo ustrezali potrebam trga dela in hkrati prispevali k trajnostnemu razvoju celotne družbe (skrbnik: prodekan, pristojen za pedagoško delo)	
Brez posebnih aktivnosti, ki specifično naslavlja samo SC-18. Ta cilj bomo dosegli s prej opredeljenimi aktivnostmi (SA-2.1.a, SA-2.2.a, SA-7.1.a, SA-7.1.b, SA-7.2, SA-7.3.a, SA-17.2.a, SA-17.2.b).	18
SP-19: Okrepiti tržno dejavnost (zmanjšati odvisnost od javnih virov financiranja) (skrbnik: prodekan, pristojen za gospodarstvo)	
SA-19.a: Pripraviti načrt ponujanja ekspertiz in drugih storitev na trgu - SA-19.a1: Analizirati dosedanje izvajanje tržnih dejavnosti fakultete - SA-19.a2: Opredeliti storitve, ki jih znamo ponujati in so potencialno tržno zanimive za deležnike na trgu - SA-19.a3: Opremo in možnosti izvajanja tržnih storitev predstaviti relevantnim organizacijam v Sloveniji in širše (državne institucije, podjetja) - SA-19.a4: Izvesti dogodke za promocijo tržnih storitev v sodelovanju s Centrom za pomoč pri prenosu znanja v prakso in izvajanju tržne aktivnosti (glej tudi SA-6)	16, 19
SA-19.b: Organizirati plačljive oblike študija (izredni študij, izobraževanje za gospodarstvo, usposabljanje za mikrodokazila itd.) - SA-19.b1: Analizirati potrebe po plačljivih oblikah študija - SA-19.b2: Pripraviti načrt izvedbe plačljivih oblik študija	7.4, 19
SP-20: Minimizarati negativne vplive na okolje in tako prispevati k trajnostnemu razvoju (skrbnik: prodekan, pristojen za kakovost)	
SA-20.1.a: Posodobiti cilje in aktivnosti delovanja skupine Trajnostna NTF (ob upoštevanju prihajajoče prenove v okviru ureditve Kampus Center)	20.1
SA-20.1.b: Organizirati mesečna srečanja skupine Trajnostna NTF z jasno agendo sprejemanja ukrepov	20.1
SA-20.2: Urediti kolesarnice ob stavbah NTF (ob upoštevanju prihajajoče prenove v okviru ureditve Kampus Center)	20.2
SA-20.3: Pripraviti načrt kratkoročnih in srednjeročnih ukrepov (ob upoštevanju prihajajoče prenove v okviru ureditve Kampus Center) za zmanjšanje porabe energetskih virov v zgradbah fakultete - SA-20.3.a: Pregledati stavbe, ki jih upravljamo - SA-20.3.b: Predlagati aktivnosti za zmanjšanje porabe energetskih virov - SA-20.3.c: Pripraviti plan nujnih investicij za zmanjšanje porabe energetskih virov (vključev v finančni načrt) - SA-20.3.d: Izdelati navodila in priporočila za gospodarno porabo energetskih virov za zaposlene	20.3
SA-20.4: Posodobiti sistem ravnanja z odpadki na fakulteti - SA-20.4.a: Analizirati zbiranje odpadkov po posameznih stavbah - SA-20.4.b: Analizirati dobre prakse na drugih članicah UL - SA-20.4.c: Organizirati občasna izobraževanja za posameznike, ki upravljajo sistem ravnanja z odpadki (vodstvo, tajništva, upravniki zgradb, čistilci) - SA-20.4.d: Predlagati področja, kjer se količina odpadkov lahko zmanjša - SA-20.4.e: Predlagati izboljšave sistema zbiranja in ločevanja odpadkov	20.4

7. URESNIČEVANJE STRATEŠKIH AKTIVNOSTI NTF

Po potrditvi strategije na Senatu NTF sledi njeno uresničevanje, ki ga bo spremljalo vodstvo fakultete oz. skupina, ki jo bo vodil dekan in v katero bodo vključeni vsi skrbniki strateških področij. Na četrtletnih sestankih bodo skrbniki strateških področij poročali o časovnici in uspešnosti izvajanja posameznih aktivnosti. Priporočljivo je, da se napredek pri uresničevanju strategije enkrat letno na strateški konferenci predstavi tudi celotni akademski skupnosti NTF. Poročilo o uresničevanju strategije bo vsako leto potrjeval še Senat NTF.

Da bi strateška skupina lažje spremljala izvajanje strateških aktivnosti in doseganje strateških ciljev, v Tabeli 13 prikazujemo nabor smiselnih strateških kazalnikov, pogostost njihovega merjenja ter njihove trenutne in ciljne vrednosti.

Približno na vsaki dve leti je smiselno tudi, da se opravi revizija strategije. Ta vključuje pregled analitičnih ugotovitev, potrditev ali spremembo strateških ciljev, spremembe oz. dopolnitve strateških aktivnosti (njihova opustitev, nadgradnja ali določitev novih) ter dopolnitve kazalnikov in njihovih ciljnih vrednosti. Takšna revizija ni nič nenavadnega, še posebej, če pride do pomembnih sprememb v okolju fakultete, ki jih v času pisanja te strategije nismo mogli predvideti.

Ker doseganje strateških ciljev ni odvisno le od kakovosti strategije, pač pa predvsem od kakovosti njenega uresničevanja, posebej opozarjamo na ključne dejavnike uspešnega uresničevanja te strategije:

- vztrajanje pri jasnem uveljavljanju odgovornosti za uresničevanje posameznih strateških aktivnosti,
- sprotno prilagajanje organizacijske strukture strategiji (in ne obratno), ko bo potrebno,
- prilagajanje organizacijske kulture strategiji, če to potrebno,
- sprotno spremljanje napredka pri uresničevanju aktivnosti s pomočjo ključnih kazalnikov uspešnosti in njihovih ciljnih vrednosti,
- prilagoditev sistema nagrajevanja strategiji (kolikor je le možno v okviru zunanjih pravil oz. omejitev),
- pravočasno komuniciranje strategije ustreznim posameznikom znotraj fakultete, navzven pa le v omejenem obsegu (priporočljivo brez podrobnosti o ciljih, aktivnostih in kazalnikih),
- sprotno premagovanje odporov do sprememb, ki se bodo zelo verjetno pojavljali vsaj pri nekaterih članih kolektiva, z ustreznimi vodstvenimi prijemi (ustrezno kadrovanje, motiviranje, komuniciranje itd.).

Tabela 13: Kazalniki za spremljanje napredka s ciljnimi vrednostmi

Strateški kazalniki (SK)	Povezava s strat. cilji	Povezava s strat. aktiv.	Pogostost merjenja	Stanje 2024	Cilj 2026	Cilj 2028	Cilj 2030
SK-1: Delež, s stališča NTF, uspešno izvedenih faz v skladu s časovnico nastajanja Kampusa Center	1	1.c	letno				
SK-2.2: Izkoriščenost raziskovalne opreme večje vrednosti	2.2	2.2.b	letno				
SK-3.2: Delež zaposlenih, ki se udeležijo delavnic na temo komuniciranja	3.2	3.2.a	letno				
SK-4.1.a: Delež pedagogov z nad-nad-obremenitvami	4.1	4.1.a, 4.1.b	letno				
SK-4.1.b: Število ur nad-nad-obremenitve na pedagoga (učitelji, asistenti)	4.1	4.1.a, 4.1.b	letno				
SK-4.4.a: Število zaposlenih, ki so šli na sobotno leto	4.4	4.4	letno				
SK-4.4.b: Število mesecev koriščenja sobotnega leta	4.4	4.4	letno				
SK-4.5: Povprečna ocena pri vprašanjih o pripadnosti v anketi o zadovoljstvu zaposlenih)	4.5	4.5.a	letno				
SK-5.2: Število odhodov strokovnih sodelavcev zaradi nezadovoljstva (slabi pogoji dela, slabi medsebojni odnosi, prevelika obremenitev)	5.2	5.2	letno				
SK-5.3.a: Delež strokovnih sodelavcev, ki so se udeležili vsaj enega strokovnega izobraževanja	5.3	5.3	letno				
SK-5.3.b: Število ur strokovnih izobraževanj na strokovnega sodelavca	5.3	5.3	letno				
SK-5.4.a: Število/delež (%) strokovnih sodelavcev, ki so se udeležili mednarodnih izmenjav	5.4	5.4	letno				
SK-5.4.b: Število dni mednarodnih izmenjav na strokovnega sodelavca	5.4	5.4	letno				
SK-6.a: Vrednost projektov, ki so bili izvedeni preko Centra za pomoč pri prenosu znanja v prakso in izvajanju tržne aktivnosti	6	6	letno				
SK-6.b: Število zaposlenih, ki so bili udeleženi v projektih Centra za pomoč pri prenosu znanja v prakso in izvajanju tržne aktivnosti	6	6	letno				
SK-7.1: Delež učnih načrtov, ki so bili posodobljeni z aktualnimi strokovnimi vsebinami.	7.1	7.1	dveletno				
SK-7.2: Delež učnih načrtov, ki so bili posodobljeni z vsebinami o trajnosti	7.2	7.2	dveletno				
SK-7.3.a: Delež predmetov, kjer sodelujejo gosti iz tujine	7.3	7.3.a	letno				
SK-7.3.b: Delež predmetov, kjer sodelujejo gosti iz prakse	7.3	7.3.a, 7.3.b	letno				
SK-7.4.a: Število izvedenih izobraževanj za pridobitev mikrodokazil	7.4	7.4	letno				
SK-7.4.b: Število podeljenih potrdil (mikrodokazil)	7.4	7.4	letno				
SK-8: Število posebnih izvedb predmetov za tuje študente na izmenjavi	8	8.a	letno				
SK-9.2: Višina sredstev, namenjenih za raziskovalne in umetniške nagrade	9.2	9.2	letno				
SK-9.3: Število izvedenih raziskovalnih forumov na leto	9.3	9.3.a	letno				
SK-10: Povprečna ocena pri vprašanjih o administrativni obremenjenosti v anketi o zadovoljstvu zaposlenih	10	10.a, 10.c, 10.d	letno				
SK-11.1.a: Delež nabav, v katere sta vključena vsaj dva oddelka/katedre OTGO	11.1	11.1	dveletno				

Strateški kazalniki (SK)	Povezava s strat. cilji	Povezava s strat. aktiv.	Pogostost merjenja	Stanje 2024	Cilj 2026	Cilj 2028	Cilj 2030
SK-11.1.b: Delež vrednosti opreme, ki je bila nabavljena kot skupna, glede na vrednost vse nabavljene opreme	11.1	11.1	dveletno				
SK-12.a: Število omemb fakultete v medijih (pozitivne omembe/negativne omembe)	12	12.b	polletno				
SK-12.b: Delež letnih prihodkov, namenjen promociji fakultete	12	12.c	letno				
SK-13.1: Število indeksnih točk pri vprašanjih o pripadnosti v anketi med člani alumni klubov	13.1	13.1	letno				
SK-13.2: Delež diplomantov, vključenih v alumni klube	13.2	13.2	letno				
SK-13.3: Delež članov alumni klubov, ki so s članstvom (zelo) zadovoljni	13.3	13.3.a	letno				
SK-14.a: Število pobud, ki smo jih posredovali na UL in so bile upoštevane	14	14	letno				
SK-14.b: Število članov NTF v vodstvenih organih, komisijah in delovnih telesih UL	14	14	letno				
SK-15.1.a: Število podpisanih mednarodnih pogodb o sodelovanju (pogodbe/št. držav)	15.1	15.1.b	dveletno				
SK-15.1.b: Delež (%) pedagogov, ki so se udeležili mednarodnih izmenjav	15.1	15.1.b	letno				
SK-15.1.c: Število dni mednarodnih izmenjav na pedagoga na izmenjavi	15.1	15.1.b	letno				
SK-15.2.a: Število študentov NTF, ki so se v zadnjem letu udeležili izmenjave v tujini	15.2	15.2	letno				
SK-15.2.b: Število tujih študentov, ki so na izmenjavi na NTF	15.2	15.2	letno				
SK-15.3: Število izvedenih poletnih šol v tekočem letu	15.3	15.3	letno				
SK-16: Število nastopov strokovnjakov NTF v medijih z velikim dosegom	16	16	letno				
SK-17.1: Delež diplomantov glede na začetni vpis te iste generacije	17.1	17.1	letno				
SK-17.2.a: Število sestankov (izvedenih aktivnosti) s ključnimi deležniki v zvezi z ohranjanjem strateških študijskih programov z manjšim vpisom (rudarstvo, materiali, tekstilstvo)	17.2	17.2	dveletno				
SK-17.2.b: Število študentov vpisanih v drugi letnik (1. in 2. stopnja) na študijskih programih z manjšim vpisom (metalurgija, rudarstvo, tekstilstvo)	17.2	17.2	letno				
SP-18: Delež (%) študentov, ki je prvo zaposlitev (samozaposlitev) našel v stroki	18	-	letno				
SK-19: Prihodki iz tržne dejavnosti	19	19	letno				
SK-20.1: Število predlogov, ki jih je oblikovala skupina Trajnostna NTF	20.1	20.1.b	letno				
SK-20.2: Delež zaposlenih, ki v službo prihajajo z okolju prijaznimi oblikami prevoza ali peš	20.2	20.2	letno				
SK-20.3: Poraba vode (m³), elektrike (MWh) in toplote (MWh) v zgradbah fakultete na stavbo in na zaposlenega na leto.	20.3	20.3	letno				
SK-20.4: Število organiziranih izobraževanj o trajnostnih pristopih (ravnanje z odpadki, poraba elektrike, vode, ogrevanje...)	20.4	20.4	letno				

8. ZAKLJUČEK

Strategija NTF, ki je pred vami, je prva strategija Naravoslovnotehniške fakultete. Vsi, ki smo jo ustvarjali si želimo, da postane orodje vodstva in zaposlenih fakultete, za delovanje v skladu z vrednotami fakultete, za uresničevanje poslanstva fakultete in za doseganje želene vizije. Strategija NTF je bila pripravljena tudi zato, da bomo usklajeno in s pogledom na dolgi rok čim bolj uspešno vodili NTF.

Strategija NTF je nastajala v letu 2024. V njej smo obravnavali ključne izzive in priložnosti, s katerimi se oziroma se bo Naravoslovnotehniška fakulteta soočala. Za uresničevanje našega poslanstva in vizije smo zapisali 20 strateških ciljev s 37 podcilji, definirali smo 77 strateških aktivnosti, ki jih bomo spremljali z 51 kazalniki.

Pomembno je poudariti, da je potrebno (še posebej v prvih letih po sprejetju strategije) redno ocenjevati strateške cilje (ali so pravi) in jih posodabljati, dopolnjevati oziroma brisati. Prav tako je potrebno redno spremljati izbor kazalnikov, presoditi ali so pravi in ali jih spremljamo na pravi način ter jih posledično posodabljati, dopolnjevati oziroma brisati. Vzpostaviti je potrebno tudi sistem zbiranja podatkov za kazalnike (kdo in kako) in jih redno spremljati.

Na podlagi (v okviru strategije) opravljenega dela lahko ugotovimo, da smo danes (konec leta 2024) po kazalcih uspešnosti (število študentov, znanstvena odličnost) primerljivi s podobnimi inštitucijami doma in v Evropi in, da to dosegamo z manj sredstvi kot jih imajo na razpolago primerljive inštitucije.

Nadalje je razmislek o strategiji NTF v naslednjih letih izpostavil naslednja področja, ki jih moramo krepiti: motiviranost zaposlenih, etično delovanje, infrastruktura za pedagoško in raziskovalno delo, stavbni fond, aktualnost študijskih programov, prenos znanja v prakso, organiziranost notranjih procesov, zmanjševanje administrativne obremenjenosti, sodelovanje med oddelki in katedrami, promocija....., da naštejemo le nekaj področij, ki jih moramo obvladovati in z njimi upravljati.

Želimo si biti ravno prav velika in prilagodljiva ustanova z ustreznim številom študentov na vseh smereh, s kakovostnimi študijskimi programi, raziskovalno odličnostjo, sodelovanjem z gospodarskim in družbenim okoljem, mednarodno prepoznavnostjo, vrhunskimi in zaposljivimi diplomanti in, ne nazadnje, zadovoljnimi zaposlenimi.

Dragi sodelavci, naj vas strategija NTF, ki je pred vami, spodbudi h konstruktivnemu razmisleku, debati in delovanju v dobro fakultete, zaposlenih, študentov širše družbene skupnosti in okolja.

LITERATURA IN VIRI

- Biotehniška fakulteta Univerze v Ljubljani (2024). <https://www.bf.uni-lj.si/>.
- Eurostat (2023). Public expenditure on education by education level and programme orientation (% of GDP). https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/educ_uoe_fine06/default/bar?lang=en.
- Fakulteta za strojništvo Univerze v Mariboru (2024). <https://www.fs.um.si/>.
- Letno poročilo BF UL, 2022; (https://www.bf.uni-lj.si/mma/Poroilo_BF_2022_FINAL.pdf/2024022713281467/?m=1709036894)
- Naravoslovnotehniška fakulteta Univerze v Ljubljani (2024). Letno poročilo NTF 2023.
- Samoevalvacijsko poročilo FS UM, 2022. <https://www.fs.um.si/kakovost/samoevalvacijska-porocila/>
- SICRIS 2023. <https://cris.cobiss.net/ecris/si/si>
- Strategija BF UL, 2022. (https://www.bf.uni-lj.si/mma/Strategija_BF_UL_2022-2027_Senat_30.5.2022_istopis_za_objavo.pdf/2022092707333943/?m=1664256819)
- SURS (2023a). Diplomanti višješolskega in visokošolskega izobraževanja, leto 2022. <https://www.stat.si/statweb/news/index/11128>.
- SURS (2023b). Kazalniki SDG. <https://www.stat.si/pages/cilji/cilj-4.-vsem-enakopravno-zagotoviti-kakovostno-izobrazbo-ter-spodbujati-mo%c5%benosti-vse%c5%beivljenjskega-u%c4%8denja-za-vsakogar/4.3-vklju%c4%8denost-v-terciarno-izobra%c5%beevanje>.
- SURS (2023c). Vpis študentov v višješolsko in visokošolsko izobraževanje, študijsko leto 2022/2023. <https://www.stat.si/statweb/news/index/11121>.
- SURS (2024). Izdatki za raziskovalno-razvojno dejavnost višji, a obsegali enak delež BDP. <https://www.stat.si/statweb/news/index/12716>.
- Tehnična univerza Dresden (2024). https://tu-dresden.de/ing/maschinenwesen/itm#;https://tu-dresden.de/?set_language=en.
- UMAR (2023). Poročilo o razvoju 2023. https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/razvoj_slovenije/2023/slovenski/por2023-splet.pdf.
- Univerza v Ljubljani (2021). Strategija UL na kadrovskem področju za raziskovalce in pedagoge 2021-2023 z akcijskim načrtom.
- World Bank (2023a). Research and development expenditure (% of GDP). <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=gb.xpd.rsdv.gd.zs&country=>.
- World Bank (2023b). Researchers in R&D (per million people). <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=sp.pop.scie.rd.p6&country=>.
- World Bank (2023c). School enrollment, tertiary (% gross). <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators/series/se.ter.enrr>.