



**LETNO POROČILO**  
**2017: Poslovno**  
**poročilo s poročilom**  
**o kakovosti**

---



---

## KAZALO VSEBINE

Uvod .....	3
Poslanstvo in vizija .....	4
Uresničevanje ciljev v letu 2017 po dejavnostih s samoevalvacijo .....	5
1 Izobraževalna dejavnost .....	5
2 Raziskovalna dejavnost .....	21
3 Umetniška dejavnost .....	27
4 Prenos in uporaba znanja .....	29
5 Ustvarjalne razmere za delo in študij .....	34
6 Upravljanje in razvoj sistema kakovosti .....	44
7 Poslovanje .....	50
7.1 Vodenje in upravljanje Univerze v Ljubljani .....	50
7.2 Kadrovski razvoj in kadrovski načrt .....	53
7.3 Informacijski sistem .....	59
7.4 Komuniciranje z javnostmi .....	61
7.5 Načrt ravnanja s stvarnim premoženjem .....	64
7.6 Notranji nadzor .....	69
8 Izvajanje nalog po pooblastilu (nacionalno pomembne naloge) .....	71
9 Ocena uspeha pri doseganju zastavljenih ciljev .....	74
Predstavitev univerze .....	82
Zakonske in druge pravne podlage, ki urejajo delovanje Univerze v Ljubljani .....	84
Članice .....	85
Poročilo predsedstva študentskega sveta Univerze v Ljubljani .....	87

---

# UVOD

Ta dokument predstavlja letno poročilo Univerze v Ljubljani in zajema poslovno poročilo s poročilom o kakovosti in računovodskim poročilom Univerze v Ljubljani za leto 2017. Namen dokumenta je celovit in pregleden prikaz dosežkov v letu 2017 ter izvedenih aktivnosti za doseganje strateških ciljev Univerze v Ljubljani.

Temeljna dokumenta, na podlagi katerih pripravljamo letne načrte in poročila, sta Strategija Univerze v Ljubljani 2012–2020 in Strategija internacionalizacije Univerze v Ljubljani. Struktura poročila tako sledi ciljem Strategije UL 2012–20 in programu dela z izvedenimi aktivnostmi leta 2017 ter doseženimi cilji v tem letu.

Poslovno poročilo Univerze v Ljubljani vključuje Poročilo o kakovosti, ki je integrirano v pregled vsakega od področij in predstavljeno v obliki preglednic za vsako področje. Na podlagi izvedenih aktivnosti smo ovrednotili napredek po posameznih področjih, hkrati pa so predstavljeni predlogi ukrepov za naslavljanje prepoznanih notranjih pomanjkljivosti in zunanjih nevarnosti. Sistem kakovosti in njegov razvoj sta predstavljena v poglavju z naslovom Upravljanje in razvoj sistema kakovosti.

Pri pripravi poročila so sodelovali celotna Univerza v Ljubljani, vodstva, strokovne službe in študenti članic in rektorata. Članice so na podlagi vnaprej pripravljenih analitičnih izkazov, ki so jih za ta namen pripravile službe rektorata, pripravile lastna poslovna poročila s poročilom o kakovosti. Opravljena samoevalvacija na ravni članic, ki je sestavni del poslovnega poročila s poročilom o kakovosti, predstavlja podlago za pripravo vsebine poročil kakovosti. Ti prikazi služijo celostnemu pregledu ključnih premikov na področju kakovosti na ravni celotne univerze in so zajeti v tem poročilu. Vsa poročila so obravnavale komisije za kakovost in senati članic. Poročilo je pred Upravnim odborom UL in Senatom UL obravnavala tudi Komisija UL za kakovost.

V letu 2017 smo zabeležili naslednje pomembne dogodke:

- ✓ Senat UL in Upravni odbor UL sta sprejela nov Statut UL, ki je bil objavljen v Ur. l. št. 4/2017.
- ✓ Izvolili smo nov UO UL, ki je imel svojo konstitutivno sejo 26. 4. 2017 in na kateri je bil izvoljen predsednik prof. dr. Borut Božič.
- ✓ Prvič smo izvedli volitve rektorja na podlagi splošnih, neposrednih volitev, ki so bile sprejete z novim Statutom UL. Za rektorja je bil izvoljen prof. dr. Igor Papič.

---

# POSLANSTVO IN VIZIJA

## Poslanstvo Univerze v Ljubljani

Univerza v Ljubljani goji temeljno, aplikativno in razvojno raziskovanje ter si prizadeva dosežati odličnost in najvišjo kakovost ter izpolnjevati najvišja etična merila na vseh področjih znanosti, umetnosti in tehnike. Na teh področjih skrbi za utrjevanje nacionalne samobitnosti, posebej z razvojem slovenske strokovne terminologije.

Na osnovi lastnega raziskovanja ter domačih in tujih raziskovalnih dosežkov izobražuje kritično misleče vrhunske znanstvenike, umetnike in strokovnjake, ki so usposobljeni za vodenje trajnostnega razvoja, ob upoštevanju izročila evropskega razsvetljenstva in humanizma ter človekovih pravic. Posebno skrb namenja razvoju talentov.

Spodbuja interdisciplinarni in multidisciplinarni študij. Izmenjuje svoje dosežke na področju znanosti in umetnosti z drugimi univerzami in znanstveno-raziskovalnimi ustanovami. Tako prispeva svoj delež v slovensko in svetovno zakladnico znanja, ki ga prenaša med študente in druge uporabnike.

Sodeluje z organizacijami iz gospodarstva in storitvenih dejavnosti v javnem in zasebnem sektorju, z državnimi organi, lokalnimi skupnostmi ter civilno družbo. S tem pospešuje uporabo svojih raziskovalnih in izobraževalnih dosežkov ter prispeva k družbenemu razvoju. Z dejavnim odzivanjem na dogajanja v svojem okolju predstavlja kritično vest družbe.

## Vizija Univerze v Ljubljani

Univerza v Ljubljani bo leta 2020 doma in v svetu prepoznana, mednarodno odprta in odlična raziskovalna univerza, ki ustvarjalno prispeva h kakovosti življenja.

## Vrednote Univerze v Ljubljani

Univerza v Ljubljani utrjuje akademsko skupnost profesorjev, raziskovalcev, študentov in drugih sodelavcev ter si prizadeva za uveljavitev doma in v svetu. Svoje raziskovanje, izobraževanje, strokovno in javno delovanje ter razmerja med člani utemeljuje na naslednjih vrednotah, in sicer na:

- akademski odličnosti oziroma zagotavljanju čim višje kakovosti,
- akademski svobodi sodelavcev in študentov, posebej svobodi ustvarjalnosti,
- avtonomiji v odnosu do države, političnih strank, korporacij in verskih skupnosti,
- humanizmu in človekovih pravicah, vključujoč enakost možnosti in solidarnost,
- etičnem in odgovornem odnosu do sveta.

---

# URESNIČEVANJE CILJEV V LETU 2017 PO DEJAVNOSTIH S SAMOEVALVACIJO

## 1. IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST

### PRIPRAVA IN PODALJŠANJE AKREDITACIJE ŠTUDIJSKIH PROGRAMOV

S spremembo Zakona o visokem šolstvu so vsi prej akreditirani študijski programi postali akreditirani za neodločen čas. Skrb za kakovost in razvoj študijskih programov je tako povsem v rokah visokošolskih zavodov, zato se je univerza odločila, da vzpostavi elektronsko evidenco študijskih programov (EŠP), ki bo zadostila zakonskim zahtevam o evidencah študijskih programov. Hkrati bo ta informacijska rešitev služila tudi kot podpora v postopkih izboljšav študijskih programov in zagotavljala sledljivost sprememb ter razlogov zanje.

Prav zaradi sprememb zakonodaje so se v letu 2017 na agenciji NAKVIS spreminjala tudi Merila za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov ter za visokošolsko transnacionalno sodelovanje. Univerza v Ljubljani je aktivno spremljala predloge sprememb teh aktov in predlagala rešitve.

#### Vzpostavitev baze študijskih programov: zaključek vnosa podatkov

V letu 2017 smo skupaj s članicami pričeli s polnjenjem podatkov o študijskih programih v elektronsko evidenco (EŠP). Do konca leta je bilo v produkcijo vključenih 18 članic in potrjeni štirje vnosi doktorskih študijskih programov. Pred začetkom ročnega vnašanja podatkov v EŠP smo od agencije NAKVIS poskušali pridobiti podatke v elektronski obliki za namen neposrednega prenosa iz enega elektronskega programa v drugega, kar pa žal do pomladi 2017 ni bilo mogoče. Zato smo takrat pričeli z ročnim vnašanjem podatkov, kar bo vzelo več časa, kot smo predvidevali. Kljub zamudnemu postopku, vnašanje podatkov intenzivno in zadovoljivo poteka.

#### Akreditacija novih študijskih programov, ki zagotavljajo interdisciplinarnost in mednarodnost

V letu 2017 nismo imeli možnosti oddaje vlog za prvo akreditacijo študijskih programov, ker je agencija NAKVIS na podlagi sprememb ZVIS v letu 2017 pripravila nova merila, novih obrazcev pa zaradi zunanjih objektivnih težav v svojem informacijskem sistemu ni mogla objaviti, kot je predvideno z merili. Zato v letu 2017 na NAKVIS nismo posredovali naslednjih predlogov novih programov: FSD – študijski program za izpopolnjevanje, FDV – prigrasitev skupnega magistrskega študijskega programa s tujimi partnerji, FGG – akreditacija skupnega študijskega programa BIM A+ European Master in Building

---

Information Modelling ter MSs Natural Resource Management, FRI - Smart Interactive System and Networks (SISNET) na drugi stopnji, FDV - Political Science – Integration and Governance na drugi stopnji.

V tem letu so na Agenciji zaključevali postopke podaljšanja akreditacije študijskim programom prvih dveh stopenj, ki smo jih v postopek posredovali v letu 2016. Na podlagi teh zaključenih postopkov smo prejeli odločbo Sveta NAKVIS za akreditacijo skupnega doktorskega študijskega programa Upravljanje in ekonomika javnega sektorja, ki je bil prvič razpisan v študijskem letu 2017/2018.

Prejeli smo odločbi za podaljšanje akreditacije za nedoločen čas za doktorska študijska programa Matematika in fizika ter Kineziologija. Za interdisciplinarni doktorski študijski program Humanistika in družboslovje odločbo še čakamo, kljub temu da je Senat UL podaljšanje akreditacije za ta program potrdil že leta 2015. Pripravljena sta bila tudi predlog predmetnika z učnimi načrti in osnutek predstavitvenega zbornika interdisciplinarnega doktorskega študijskega programa Umetnost. V okviru Regionalne platforme Zahodnega Balkana so se začeli postopki za pripravo skupnega doktorskega programa Energija.

Podaljšana je bila akreditacija skupnih mednarodnih programov druge stopnje EMA in Code, v kateri kot partner sodeluje Fakulteta za družbene vede.

Akreditiranih je bilo 11 programov prve stopnje in 12 programov druge stopnje Fakultete za družbene vede. V letu 2017 je bil spremenjen študijski program za izpopolnjevanje Bibliotekarstvo, ki omogoča večjo interdisciplinarnost.

#### Združevanje študijskih programov

Pri združevanju študijskih programov smo v drugi polovici leta 2017 s Filozofsko fakulteto UL določili način združevanja programov, ki bi znatno (za okrog petdeset) zmanjšal število programov na obeh stopnjah, hkrati pa bo ta praksa predstavljala možnost združevanja pedagoških in nepedagoških programov iste discipline tudi na drugih članicah, kjer ponujajo pedagoške ali nepedagoške programe iste discipline ali stroke. Načrt in predlog združevanja sta bila posredovana na MIZŠ, od koder pričakujemo odziv in soglasje, saj gre tudi za izobraževanje pedagoških delavcev v srednješolskem in osnovnošolskem izobraževanju.

### **PROMOCIJA ŠTUDIJSKIH PROGRAMOV IN PRIDOBIVANJE ŠTUDENTOV**

#### Pridobitev najboljših domačih in tujih študentov in študentov, ki se prvič vpisujejo na Univerzo v Ljubljani

Univerzo v Ljubljani smo predstavili na mednarodnih sejmih v Seville (EAIE), na sejmu v Zagrebu in na Reki, v Sarajevu, Skopju in Beogradu ter izvedli dve spletni (»on-line«) predstavitvi študija za tuje kandidate za študij na Univerzi v Ljubljani. V letu 2017 so profesorji, ki delujejo na lektoratih slovenščine na univerzah v tujini, izvedli predstavitve študija na Univerzi v Ljubljani na devetih tujih univerzah: v Beogradu, Novem Sadu, Bratislavi, Gdansk, Kijevu, Padovi, Pekingu (BISU), Brnu in Zagrebu. Posamezne

---

predstavitve se je udeležilo od 15 do trideset udeležencev. Predstavitve v mednarodnem prostoru so prispevale k večji prepoznavnosti Univerze v Ljubljani, k porastu prijav in vpisa tujcev in k povečanju števila gostujočih učiteljev. K slednjemu je prispeval tudi projekt »Gostujoči tuji strokovnjaki Univerze v Ljubljani 2016–2018«, financiran iz sredstev Evropskega socialnega sklada, v okviru katerega smo izvedli 52 krajših in pet daljših gostovanj.

Kot vsako leto smo sodelovali na prireditvi Informativa, na kateri se predstavijo študijski programi vseh članic in ostale podporne storitve, ki jih Univerza v Ljubljani nudi vsem študentom.

Že od leta 2007 tradicionalno organiziramo dogodek BRUC. Novim študentom so se predstavili vodstvo univerze in vsi dekani, prav tako jih je pozdravil župan Mestne občine Ljubljana.

Na članicah so izvedli številne promocijske dogodke, kot so informativni dnevi, dnevi odprtih vrat, obiski na srednjih šolah in podobno.

Ena izmed oblik pridobivanja najboljših študentov je organizacija mednarodnih poletnih šol. Članice UL so v letu 2017 skupaj izvedle 48 takih dogodkov, ki smo jih predstavili na skupni spletni strani, ter izdale tiskano publikacijo. Poletne šole so namenjene tako dijakom, študentom, raziskovalcem kot tudi profesorjem.

#### Izboljšanje dela z nadarjenimi študenti

V letu 2017 smo pripravili enotno platformo pregleda štipendij na Univerzi v Ljubljani, ki jih zagotavljajo nekatere ustanove in skladi. Poleg že obstoječih štipendij Pahernikove ustanove, Knafljeve ustanove in Likarjevega sklada so bile v letu 2017 prvič podeljene tudi štipendije Ustanove Milana Lenarčiča.

### **IZVAJANJE ŠTUDIJSKIH PROGRAMOV**

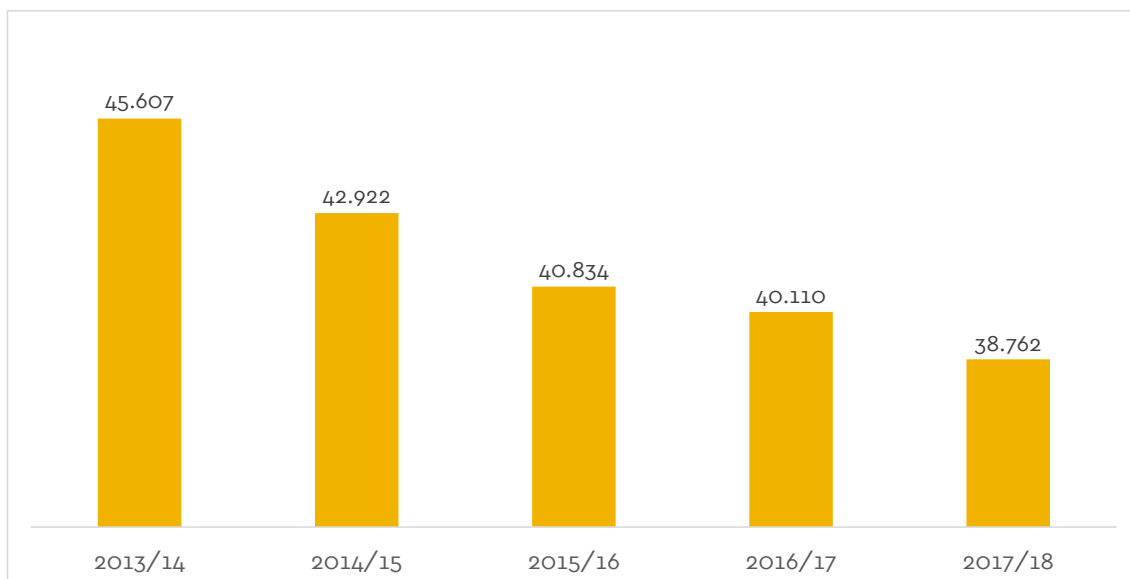
#### Izvajanje pravočasnih in pravih prijavno-vpisnih postopkov

Za postopke vpisa v prvostopenjske in enovite magistrske študijske programe smo že za študijsko leto 2015/2016 združili vloge za priznavanje tujega izobraževanja (za dokazovanje izpolnjevanja vpisnih pogojev) s prijavo za študij. Priznavanje tujega srednješolskega izobraževanja je tako postalo tudi postopkovno del prijavno-sprejemnega postopka in s tem prijaznejše za kandidate za vpis.

V letu 2017 smo postopke priznavanja visokošolskih kvalifikacij (diplom) začeli voditi v skladu z določbami novega Statuta UL, kar občutno skrajša administrativno delo in je časovno ugodnejše za kandidate.

V študijskem letu 2017/18 smo razpisali 135 študijskih programov prve stopnje (od tega 105 univerzitetnih in trideset visokošolskih strokovnih) in sedem enovitih, 192 študijskih programov na drugi stopnji in 21 študijskih programov na tretji stopnji.

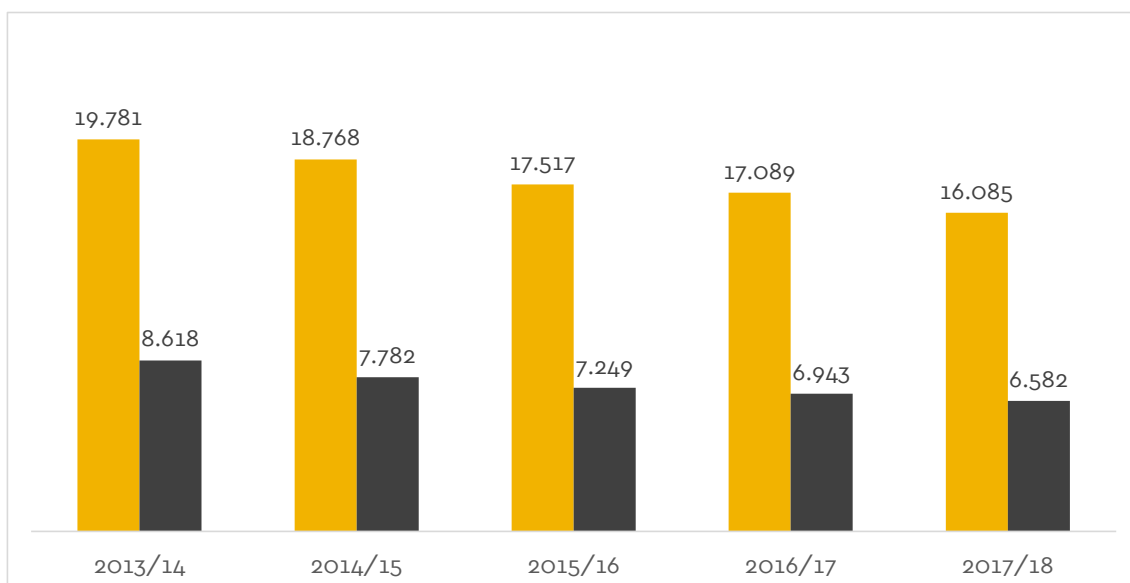
Slika 1: Število vpisanih študentov v študijske programe na vseh treh stopnjah na Univerzi v Ljubljani od 2013/14 do 2017/18.



Število vpisanih študentov na Univerzi v Ljubljani pada, na kar vpliva predvsem demografski upad in odprtost mednarodnega visokošolskega prostora, deloma tudi ponudba drugih visokošolskih ustanov.

Učinkov spremembe Zakona o visokem šolstvu, ki omejuje čas trajanja za brezplačni redni študij, še nismo ovrednotili. Prav tako ne moremo natančno trditi, ali omejitev brezplačnega študija za osebe z že pridobljeno enakovredno izobrazbo vpliva na upad števila študentov, predvsem na drugi stopnji.

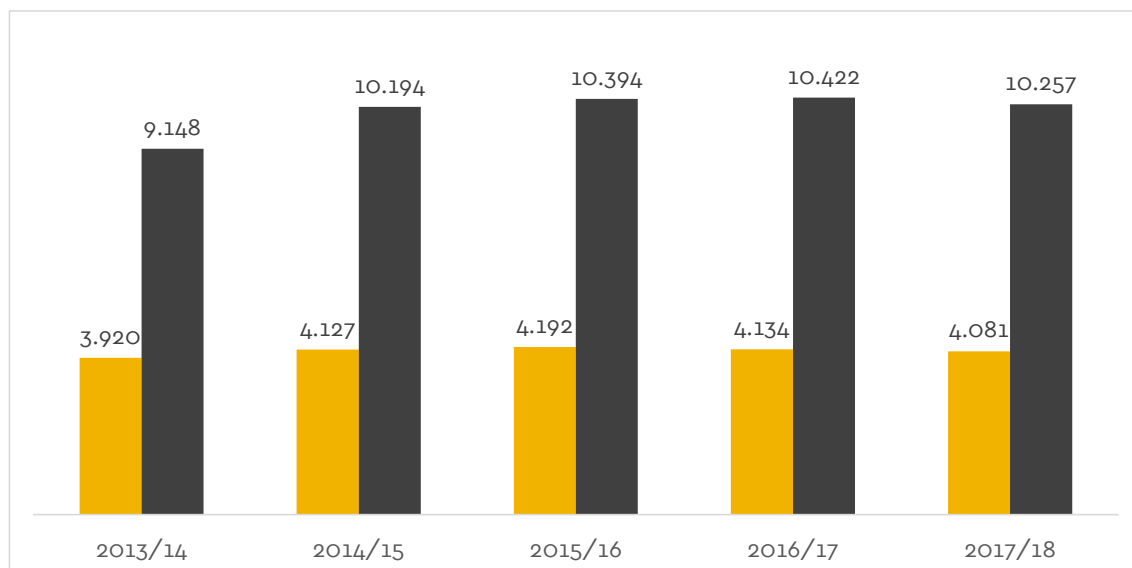
Slika 2: Število vpisanih študentov na prvostopenjske študijske programe.



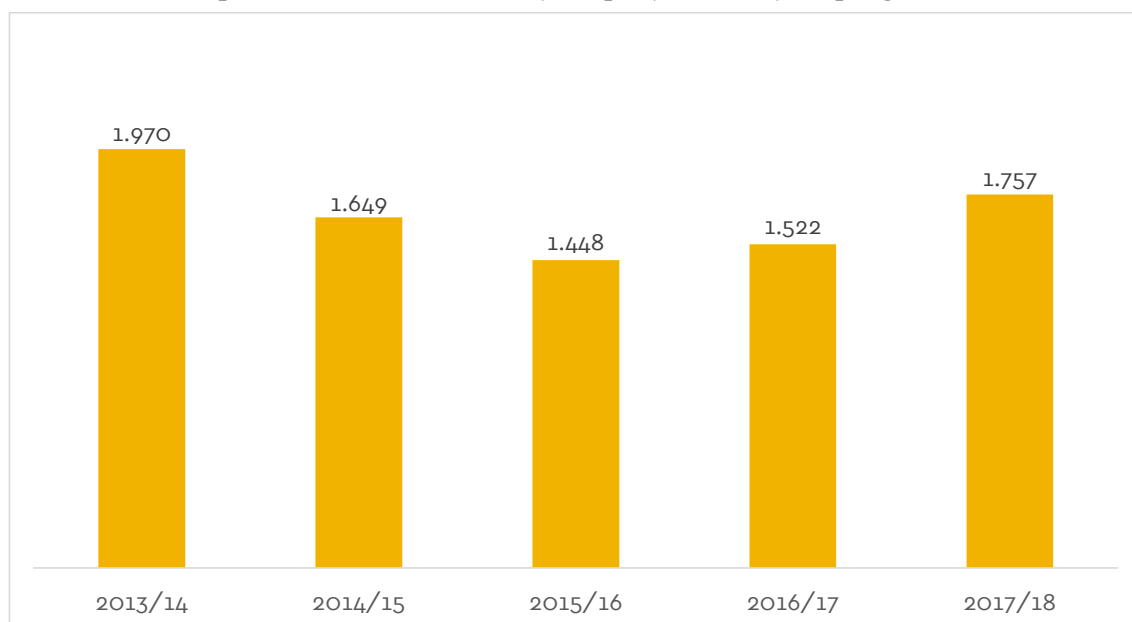


V opredeljenem časovnem obdobju je približno 2,3 do 2,4-krat več študentov na univerzitetnih študijskih programih kot na visokošolskih strokovnih. Razmerje med številom univerzitetnih in visokošolskih študijskih programov ostaja primerljivo v istem časovnem razponu: univerzitetnih študijskih programov je na Univerzi v Ljubljani ves čas približno štirikrat več kot visokošolskih strokovnih (v letu 2017/2018: 135 univerzitetnih in trideset visokošolskih strokovnih razpisanih študijskih programov).

Slika 3: Število vpisanih študentov na drugostopenjske študijske programe.



Slika 4: Število vpisanih študentov na tretjestopenjske študijske programe.



---

Na študijskih programih tretje stopnje je bilo število vpisanih študentov višje od načrtovanega. Razloge za nekoliko višji vpis pripisujemo možnosti sofinanciranja doktorskega študija.

Univerza v Ljubljani je na podlagi spremenjene Uredbe o sofinanciranju doktorskega študija, ki je bila sprejeta v začetku leta 2017, za sofinanciranje doktorskega študija pridobila 2.621.256 evrov. Skladno z Merili za izbiro kandidatov za sofinanciranje šolnine na doktorskem študiju, ki jih je sprejel Senat UL, je pogoje za sofinanciranje v študijskem letu 2017/2018 na novo izpolnilo petsto trideset študentov. Slednji so imeli šolnino financirano v celoti, medtem ko so imeli študenti, ki so vstopili v sofinanciranje v letu 2016 in so izpolnili pogoje za sofinanciranje tudi v letu 2017, sofinancirano šolnino do največ 4.000 evrov.

Skupaj je imelo v študijskem letu 2017/2018 sofinancirano šolnino na doktorskem študiju 799 študentov, in sicer 269 študentov drugega in tretjega letnika (generacija 2016) in petsto trideset študentov prvega, drugega in tretjega letnika (generacija 2017).

#### Posodabljanje učnega okolja

Univerza v Ljubljani je pridobila sofinanciranje MIZŠ iz Evropskega socialnega sklada za dva projekta »Digitalna UL – z inovativno uporabo IKT do odličnosti«, ki se bo izvajal do leta 2020, in »IKT v pedagoških študijskih programih«, ki se bo zaključil septembra 2018.

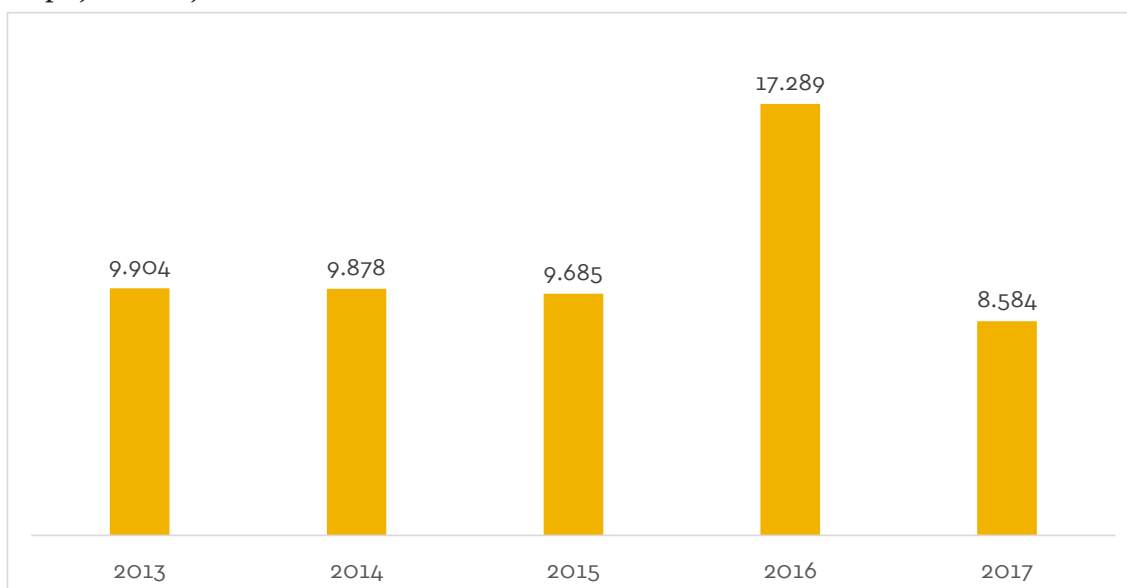
Cilj projekta »Digitalna UL – z inovativno uporabo IKT do odličnosti« je razvijanje inovativnih učnih okolij in uvajanje metod ter pedagoških praks z vključevanjem novih tehnologij ter vzpostavitev Univerzitetnega centra za inovativne didaktične pristope z uporabo IKT v pedagoškem procesu, ki bo zagotavljal ustrezno podporo učiteljem na tem področju. Za potrebe analize stanja na univerzi in članicah je bila v oktobru 2017 izvedena spletna anketa med visokošolskimi učitelji in sodelavci ter študenti o uporabi IKT v pedagoškem procesu, po članicah so se izvajali tudi intervjuji.

Cilj projekta »IKT v pedagoških študijskih programih« je posodobitev učnih okolij pedagoških študijskih programov in usposabljanje študentov, bodočih osnovnošolskih in srednješolskih učiteljev za didaktično uporabo IKT za delo z učenci in dijaki pri poučevanju. V okviru tega projekta je Univerza v Ljubljani organizirala dva posveta z mednarodno udeležbo in pet delavnic, namenjenih izobraževanju in usposabljanju visokošolskih učiteljev in sodelavcev, spoznavanju tujih praks ter medsebojni delitvi znanj, izkušenj in dobrih praks. Ob podpori strokovnjakov za didaktično uporabo IKT z Univerze v Ljubljani so visokošolski učitelji in sodelavci izvajali aktivnosti za pripravo šestdeset pilotnih poučevanj; polovico so jih že izvajali v zimskem semestru, ostala pa bodo potekala v letnem semestru.

### Zagotovitev učinkovitosti študija in izboljšanje kakovosti študijskega procesa

Kazalniki učinkovitosti študija, ki jih spremljamo že vrsto let, so prehodnost, zunanja izbirnost in število diplomantov. Na podlagi novega Statuta UL smo na pristojnih organih univerze sprejeli nov Študijski red in Pravilnik o doktorskem študiju na UL, s katerima urejamo skupne minimalne standarde pri izvajanju študija. Za zagotavljanje kakovosti in učinkovitosti študija je pomembna odločitev o prehodu doktorskega študija na štiriletne študijske programe, ki temelji na spremembi Zakona o visokem šolstvu.

Slika 5: Število diplomantov na Univerzi v Ljubljani v študijskih programih na vseh stopnjah študija od 2013 do 2017.



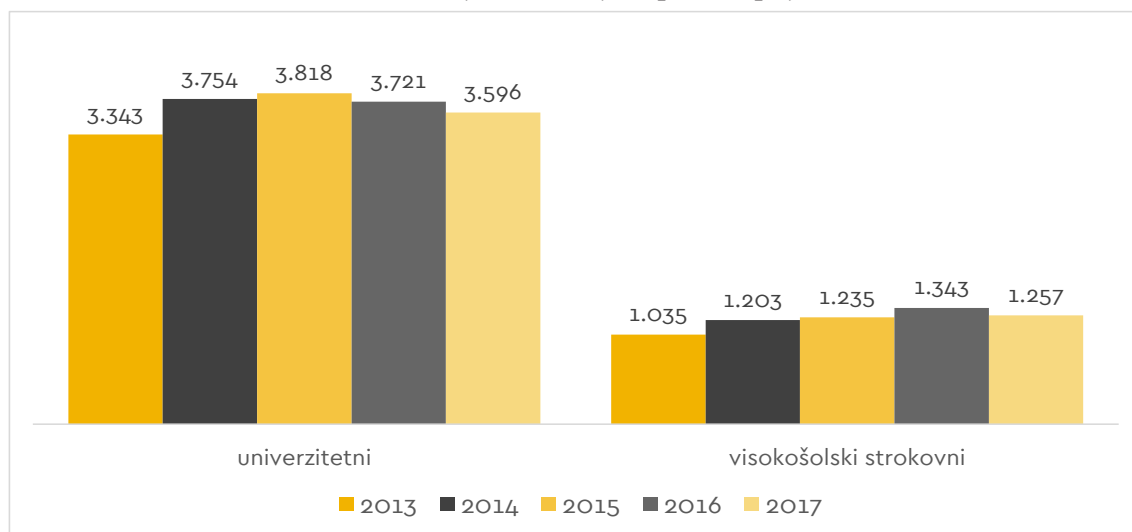
Na Univerzi v Ljubljani je v letu 2017 diplomiralo 8.584 študentov, kar je za 8.705 diplomantov manj kot leto prej. Razlog je zaključevanje predbolonjskih študijskih programov (zakonski skrajni rok je bil 30. 9. 2016), kar je povzročilo enkratni izjemen porast števila diplomantov v letu 2016.

Prehodnost iz prvega v drugi letnik se z leti počasi izboljšuje. Eden izmed razlogov za osip je vpisni postopek brez dodatne selekcije kandidatov pri vpisu na večino študijskih programov.

Preglednica 1: Prehodnost iz prvega v drugi letnik na prvi stopnji

Prva stopnja	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
<b>univerzitetni</b>	56,81 %	56,88 %	57,68 %	59,75 %
<b>visokošolski strokovni</b>	47,25 %	49,55 %	50,67 %	53,99 %

Slika 6: Število študentov, ki so zaključili študij na prvi stopnji.



Večina študentov takoj po prvi stopnji nadaljuje s študijem na drugi stopnji. Bistveno novost in za študente pomembno izboljšavo je prinesla novela Zakona o visokem šolstvu, ki zagotavlja status študentom do konca študijskega leta, ne glede na datum diplomiranja, kar jim omogoča lažji prehod v študij na drugi stopnji.

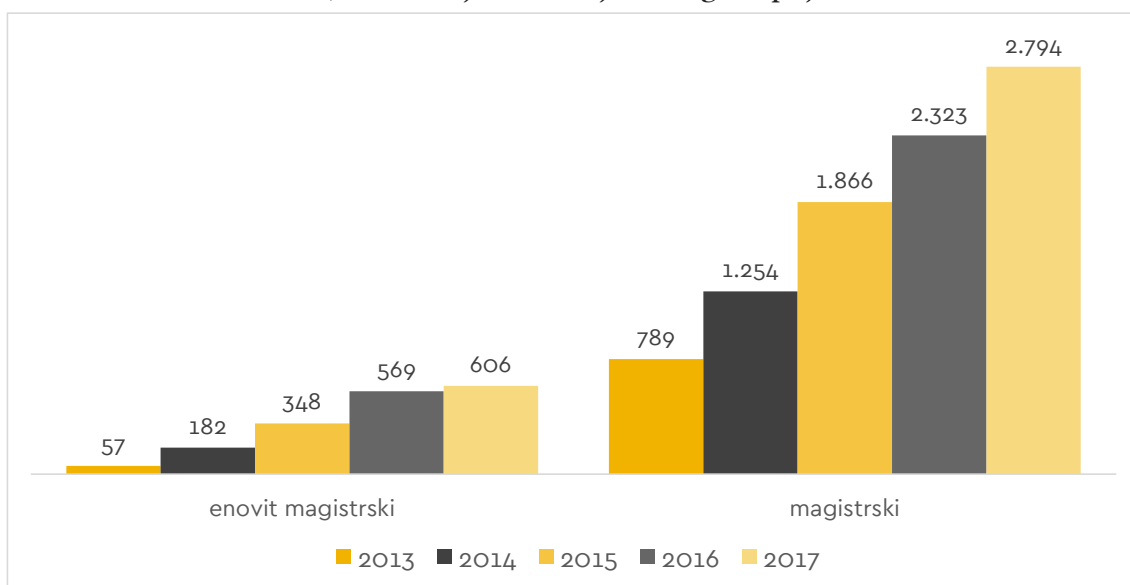
Prehodnost v študijskih programih druge stopnje je podobna prehodnosti na prvi stopnji, precej boljša je v enovitih magistrskih programih.

Preglednica 2: Prehodnost iz prvega v drugi letnik na drugi stopnji

Druga stopnja	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
<b>Enovit magistrski</b>	78,09 %	76,48 %	76,61 %	79,39 %
<b>Magistrski</b>	60,50 %	57,92 %	57,16 %	57,00 %

Število diplomantov na drugi stopnji narašča iz leta v leto, kar lahko pripišemo tudi široki vsebinski ponudbi različnih disciplin in tipov programov (interdisciplinarnost, skupni programi s tujimi institucijami itd.).

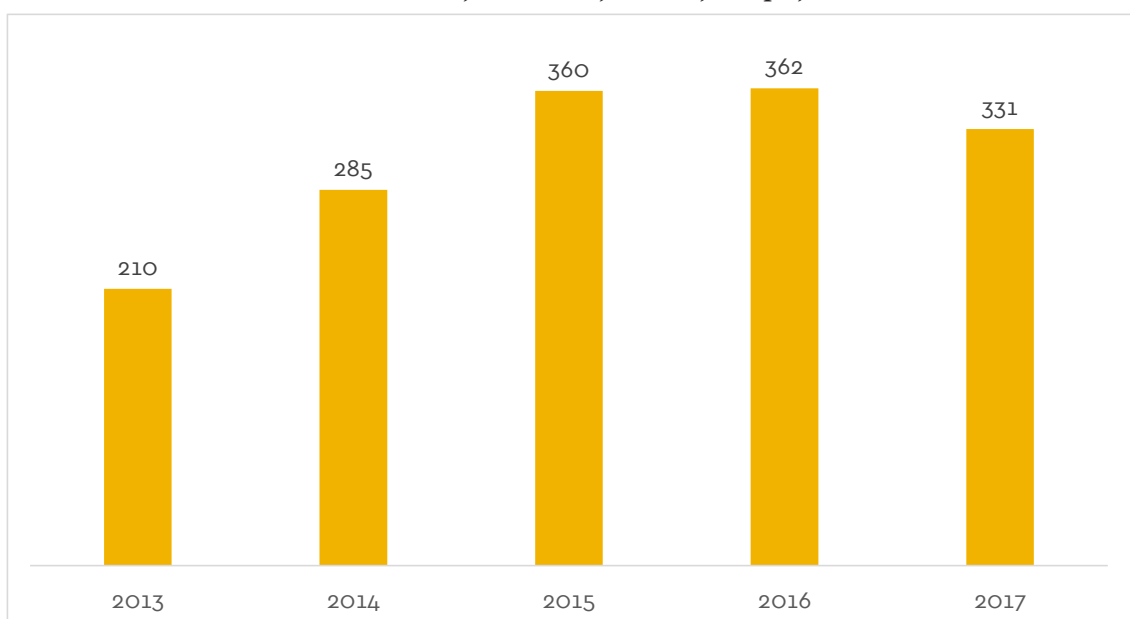
Slika 7: Število študentov, ki so zaključili študij na drugi stopnji.



Preglednica 3: Prehodnost iz prvega v drugi letnik na tretji stopnji

Tretja stopnja	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Doktorski	84,65 %	87,10 %	97,53 %	89,17 %

Slika 8: Število študentov, ki so zaključili študij na tretji stopnji.



---

V letu 2017 je rektor promoviral 462 doktoric in doktorjev znanosti. Po pričakovanju se je število promoviranih doktoric in doktorjev znanosti z iztekom starih študijskih programov ustalilo.

Pripravljena spletna brošura seznama zunanjih izbirnih predmetov in promocija teh predmetov na članicah sta obrodili sadove, saj se je izbirnost povečala. V letu 2016 je 1 odstotek študentov prve in druge stopnje izbral vsaj en predmet na drugi članici, v letu 2017 pa 1,3 odstotka študentov. V prihodnosti si želimo nadaljnjih izboljšav na tem področju, zato smo med razvojnimi cilji opredelili tudi večjo odprtost pri izbiri predmetov, zavedamo pa se omejitev zaradi razpršenosti lokacij in težav pri organizaciji urnikov.

Tudi medinstitucionalna izbirnost se je glede na preteklo študijsko leto povečala, 58 študentov iz drugih visokošolskih zavodov je opravilo vsaj en predmet na Univerzi v Ljubljani (npr. leta 2015/16 samo 13). Trideset naših študentov je opravilo vsaj en predmet na drugem visokošolskem zavodu (25 študentov leta 2015/2016).

### **SAMOEVALVACIJA ŠTUDIJSKIH PROGRAMOV**

Uvedba sistema samoevalvacije študijskih programov je pomembna zlasti zato, ker z novelo ZViS NAKVIS ne podaljšuje več akreditacije študijskim programom. Univerza se je na nov sistem pripravila tako, da smo sprejeli Pravila za upravljanje s programi za pridobitev izobrazbe na UL, v okviru katerih smo zapisali tudi Smernice za samoevalvacijo študijskega programa.

Z redno samoevalvacijo programov vseh treh stopenj spremljamo izvajanje in načrtujemo razvoj in izboljšave tako študijskih programov kot drugih dejavnikov, ki vplivajo na kakovost programov in študija. Analiza ključnih premikov in ukrepov samoevalvacij študijskih programov na ravni Univerze v Ljubljani je prikazana v poglavju z naslovom Upravljanje in razvoj sistema kakovosti.

### **INTERNACIONALIZACIJA**

#### Okrepitev dela s tujimi študenti in priprava domačih študentov na izmenjavo

Pilotno smo v letu 2017 izvajali projekt Leto plus, ki tujim študentom brezplačno omogoča učenje slovenskega jezika ter posebne vsebine, kot so kultura in družbena ureditev Slovenije ter informacijska tehnologija za študijske namene. Tuji študenti, vključeni v Leto plus, lahko ob pogoju, da v prvem letu študija na Univerzi v Ljubljani zberejo skupaj 30 ECTS točk, od tega vsaj 6 ECTS točk iz slovenščine (2 lektorata), na članici uveljavljajo podaljšanje statusa študenta iz upravičenih razlogov. Študenti lahko pridobljene kreditne točke iz Leta plus uveljavljajo tudi v višjih letnikih, če ti omogočajo zunanjo izbirnost (glede na priporočilo Senata UL je to najmanj 5 odstotkov vsakega programa).

Sklenili smo sporazume s tujimi partnerji, s katerimi imamo akreditirane študijske

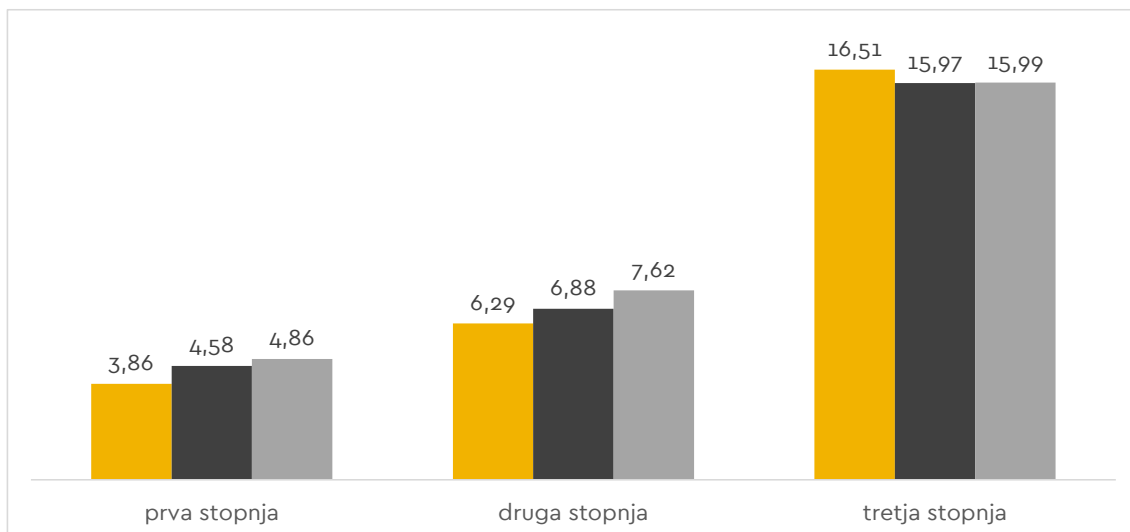
programe na tretji stopnji, ki nam omogočajo bolj sistemsko ureditev mobilnosti študentov. Sklenili smo več »cotutelle« pogodb, s katerimi spodbujamo skupno mentorstvo zaključnih del na doktorskem študiju in širše možnosti mobilnosti za študente tako med študijem kot med raziskovanjem ali praktičnim usposabljanjem.

V letu 2017/18 smo vpisali skupaj 2.476 študentov, ki nimajo slovenskega državljanstva (tuji študentje) in ki predstavljajo 6,4 odstotka vseh vpisanih študentov. Naš cilj za študijsko leto 2017/18 je bil 5,5 odstotka vpisanih tujih študentov, kar smo torej presegli.

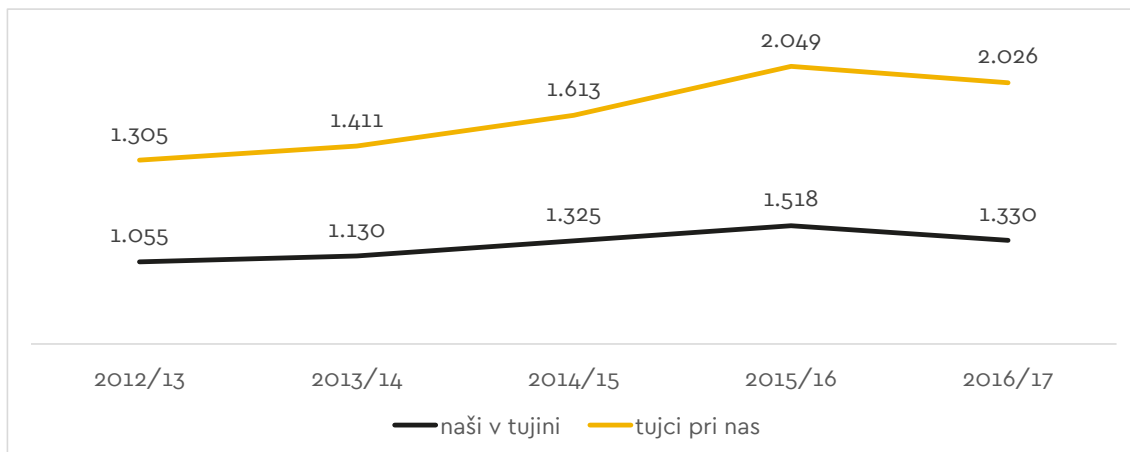
Na tretji stopnji sta bila v letu 2017 podpisana dva sporazuma članic s partnerskimi institucijami o skupnem izvajanju raziskovalnega dela in somentorstvu pri pripravi doktorske disertacije z možnostjo pridobitve dveh diplom (Science Po, Institut d'études politiques de Paris, Francija ter University of Florence, Italija), več sporazumov pa je v pripravi.

V začetku leta 2017 je Univerza v Ljubljani v sodelovanju z Univerzo v Gradcu organizirala dvodnevno interdisciplinarno delavnico na temo migracij, ki se je je udeležilo 16 doktorskih študentov z obeh univerz.

Slika 9: Delež vpisanih tujih študentov glede na vse vpisane študente na Univerzi v Ljubljani.



Slika 10: Število vseh študentov na izmenjavi po študijskih letih na vseh treh stopnjah.



Trend povečanja števila študentov na izmenjavi se je ustavil, saj je v letu 2017 število študentov na izmenjavi manjše. Pri izmenjavi tujcev pri nas smo dosegli načrt, medtem ko načrta pri izmenjavah naših študentov v tujini nismo dosegli, pri slednjih je razlika med načrtovanim in doseženim rezultatom 670 študentov.

Preglednica 4: Število tujih študentov na izmenjavi na Univerzi v Ljubljani po času trajanja študija v študijskem letu 2016/17

	Do 1 meseca	Od 1 do 3 mesecev	Od 3 do 6 mesecev	Nad 6 mesecev	Skupaj
<b>Erasmus+ za študij</b>	1	37	1022	381	1441
<b>Drugo</b>	73	24	35	9	141
<b>Erasmus Mundus</b>		21	1	10	32
<b>Meduniverzitetni sporazum</b>	29	19	64	42	154
<b>Meddržavni sporazum</b>	4	6	12	3	25
<b>Program CEEPUS</b>	51	35	44	13	143
<b>Erasmus+ za prakso med študijem</b>	1	56	27	6	90
<b>Skupaj</b>	159	198	1205	464	2026

Preglednica 5: Število študentov na Univerzi v Ljubljani na izmenjavi v tujini po času trajanja študija v študijskem letu 2016/17

	Do 1 meseca	Od 1 do 3 mesecev	Od 3 do 6 mesecev	Nad 6 mesecev	Skupaj
<b>Prva stopnja</b>	6	30	66	392	494
<b>univerzitetni</b>	5	20	59	373	457
<b>visokošolski strokovni</b>	1	10	7	19	37
<b>Druga stopnja</b>	32	112	114	570	828
<b>enovit magistrski</b>	22	43	33	146	244
<b>magistrski</b>	10	69	81	424	584



Tretja stopnja	1	3	2	2	8
Skupaj	39	145	182	964	1330

Praktično usposabljanje v tujini je v študijskem letu 2016/17 opravilo 634 študentov, in sicer 63 na prvi stopnji, 566 na drugi stopnji in pet študentov na tretji stopnji. V tem letu je v tujino odšlo 47 študentov več kot leto prej.

Nadaljevali smo s pripravo in izvedbo skupnih aktivnosti s strateškimi partnerji v tujini, ki so: KU Leuven, Univerza v Gradcu, Univerza ELTE v Budimpešti, Kyungpook National University, Nanjing in Sichuan University na Kitajskem, Univerza na Reki in Univerza v Trstu.

Aktivno smo sodelovali v delovnih skupinah in aktivnostih mednarodnih združenjih UNICA, Utrecht, Alpe Jadran, EUA, CELSA in The Guild.

#### Povečanje števila tujih gostujočih učiteljev

V preteklem letu se je število tujih gostujočih visokošolskih učiteljev, sodelavcev in znanstvenih delavcev, ki so sodelovali pri pedagoškem procesu vsaj z enim predmetom, povečalo s 64 na 78. Število tistih, ki so sodelovali vsaj pri delu predmeta, se je povečalo s 302 na 430 oseb.

#### Povečanje števila programov tudi v tujem jeziku ter priprava jezikovne strategije

V skladu z zakonskimi določili izvajamo študijske programe in posamezne predmete, razen programe tujih jezikov, vzporedno v tujem jeziku. Takšno izvajanje je povezano z dodatnimi finančnimi sredstvi. Tako na prvi stopnji izvajamo v celoti v tujem jeziku en študijski program, na drugi stopnji devet in na tretji stopnji štiri študijske programe.

V celoti smo v tujem jeziku izvedli 580 učnih enot, od tega 149 vzporedno. Na doktorskem študiju se predavanja in seminarji v primeru manjšega števila vpisanih študentov izvajajo v obliki konzultacij, za tuje študente v angleškem jeziku.

#### **SAMOEVALVACIJA PODROČJA - KLJUČNI PREMIDI, SLABOSTI, NEVARNOSTI IN PREDLOGI UKREPOV**

<b>KLJUČNE IZBOLJŠAVE IN DOBRE PRAKSE V PRETEKLEM OBDOBJU</b>	<b>OBRAZLOŽITEV VPLIVA NA KAKOVOST</b>
Uvedba elektronske evidence študijskih programov.	Evidenca omogoča preglednost sestavin študijskih programov in razvoj študijskih programov skozi beleženje njihovih sprememb.
Vedno več članic izvaja samoevalvacijo študijskih programov v skladu s smernicami Univerze v Ljubljani.	Razvoj in spremembe študijskih programov v vedno večji meri temeljijo na ugotovitvah samoevalvacije.

Povezava vloge za priznavanje tujega izobraževanja in prijave na študij ter delna informatizacija izvedbe postopka.	Postopki priznavanja tujega izobraževanja so za kandidate prijaznejši, za pooblaščen osebe za vodenje postopka pa zaradi uvedbe GC tudi preglednejši.
Sprejem skupnega Pravilnika o doktorskem študiju Univerze v Ljubljani.	Enotni standardi in poenotenje postopkov za pridobitev doktorata znanosti na Univerzi v Ljubljani.
Izvedba postopkov sofinanciranja doktorskega študija iz proračuna RS na podlagi Zakona o visokem šolstvu in nove Uredbe o sofinanciranju doktorskega študija.	Sodelovanje in vpliv pri pripravi ključnih dokumentov in priporočil o izvajanju doktorskega študija na evropski ravni. Uspešna kandidatura UL za 11. letno srečanje EUA - CDE, ki bo junija 2018 v Ljubljani, z naslovom Odličnost skozi raznolikost: doktorsko izobraževanje v globalnem svetu.
Sodelovanje Univerze v Ljubljani v Svetu za doktorsko izobraževanje Evropskega združenja univerz (EUA - CDE).	Sodelovanje in vpliv pri pripravi ključnih dokumentov in priporočil o izvajanju doktorskega študija na evropski ravni. Uspešna kandidatura UL za 11. letno srečanje EUA - CDE, ki bo junija 2018 v Ljubljani, z naslovom Odličnost skozi raznolikost: doktorsko izobraževanje v globalnem svetu.
Nadaljevanje strateških partnerstev in udeležba na sejnih v skladu z načrtom.	Promocija Univerze v Ljubljani in posledično dvig števila tujih študentov in gostujočih učiteljev.
Povečanje števila predmetov in programov z vzporedno kakovostno izvedbo v tujem jeziku in nadaljnje izvajanje Leta plus.	Večje število vzporedno kakovostno izvedenih predmetov v tujem jeziku in izvajanje Leta plus omogoča številčnejši vstop tujih študentov v programe Univerze v Ljubljani.
Intenzivno sodelovanje z RRC in MIZŠ pri razvoju modula VIP.	Implementacija novega VIP modula bo odpravila tveganja, ki jih povzročajo obstoječi, zastarel informacijski modul, in poenostavila postopke.
Sodelovanje z MIZŠ pri pripravi Pravilnika o vključevanju iz izobraževalnega programa Evropskih šol v slovenski izobraževalni sistem.	Poenostavitev postopka za kandidate z listino Evropske mature (listina, priznana brez postopka priznavanja, določena pretvorba ocen).
Boljše notranje usklajevanje pri pripravi gradiv za vpis tujih državljanov (sheme, brošure, spletna stran, časovnica).	Boljša informiranost kandidatov za študij, ki so tuji državljani.
<b>KLJUČNE NEVARNOSTI</b>	<b>PREDLOGI UKREPOV</b>
Zakon o priznavanju tujega izobraževanja bi bilo treba posodobiti, saj prezapleteni postopki priznavanja tujega izobraževanja zmanjšujejo vpis tujcev k nam.	Na MIZŠ bomo posredovali predlog za izboljšave Zakona o priznavanju tujega izobraževanja.
Povezave med EŠP, eNAKVIS in eVŠ še ne delujejo.	Organizirali bomo usklajevalne sestanke.

Zaradi preveč odprtih pogojev za vpis na doktorski študij v skladu z ZViS in različnega predznanja študentov je kakovost študijskega procesa in raziskovalnega dela slabša. Določilo ZViS ne omogoča določitev ustreznih strokovnih področij za vpis.	Priprava predloga spremembe 38.a člena ZViS za uvedbo prožnejših pogojev za vpis.
Vključenost premajhnega števila tujih učiteljev v pedagoški proces na Univerzi v Ljubljani.	Pobuda ustreznim organom za oblikovanje ustreznih izhodišč za spremembo zakonodaje pri zaposlovanju tujih učiteljev, objava prostih delovnih mest Univerze v Ljubljani na relevantnih tujih institucijah, vzpostavitev podporne službe na univerzi,
Preveč stroga regulacija MIZŠ v postopkih priznavanja tujega srednješolskega izobraževanja, saj je veliko vlog za priznavanje nepravočasnih, vendar jih kljub temu moramo obravnavati, kar jemlje čas v obdobju najintenzivnejših postopkov.	Predlog MIZŠ, da se nepravočasnih vlog ne obravnava v postopkih prijave in izbire kandidatov za vpis v prvostopenjske in enovite magistrske študijske programe.
Zastarela aplikacija VPIS: sprememba novih pravil za pretvorbo ocen za kandidate z opravljeno poklicno maturo, ki so se prijavili v UN in EM študijske programe, je prinesla težave (povečano število kontrol in ročnega dela) pri 23 let stari aplikaciji VPIS.	Okrepiti delovanje skupine za prenovo VPISA na slovenskih univerzah, sodelovanje Visokošolske prijavno-informacijske službe z razvijalci novega modula visokošolskega izbirnega postopka (VIP) (RRC, MIZŠ).
Prijavno-izbirni postopek izvajamo po pravilniku MIZŠ, ki predvideva postopek po ZUP. Tak način ni primerljiv z univerzami iz drugih držav, posledično pa povzroča: <ul style="list-style-type: none"> <li>• večji obseg dela,</li> <li>• zapletenost postopka,</li> <li>• veliko prijav študentov (predvsem tujcev) moramo zavreči.</li> </ul>	Predlog novega prijavno-izbirnega postopka smo že posredovali na MIZŠ, še naprej bomo aktivno sodelovali pri poskusih uveljavitve tega postopka.

KLJUČNE SLABOSTI	PREDLOGI UKREPOV
Prekratek triletni študij na tretji stopnji za poglobljeno znanstveno-raziskovalno delo (za izvedbo raziskav, uspešno dokončanje raziskovalnega dela in za objavo članka v ugledni znanstveni reviji).	Pregled, uskladitev in potrditev sprememb doktorskih študijskih programov na organih Univerze v Ljubljani in NAKVIS za prehod na štiriletni doktorski študij.

Nezadosten pregled mednarodnih aktivnosti članic.	Vzpostavitev sistema spremljanja mednarodnih aktivnosti članic.
Premajhno število razpisnih mest za tuje študente in dodatne zahteve znanja slovenskega jezika ob prijavi za vpis.	Izvede se razprava na kolegiju dekanov in senatu o usmeritvah glede vpisovanja tujcev.
Premajhen delež študentov, ki si izbirne predmete izbirajo na drugi članici.	Pravočasno informiranje študentov o možnih izbirnih predmetih in objava urnikov, poenostavitev postopkov prijavi na izbirne predmete, v okviru prostorskih, kadrovskih in drugih zmožnosti čim bolj uskladiti termin znotraj univerze, ko večina članic izvaja izbirne predmete.

---

## 2. RAZISKOVALNA DEJAVNOST

### PRIDOBIVANJE RAZISKOVALNIH PROJEKTOV IN PROGRAMOV

#### Povečanje števila raziskovalnih projektov s poudarkom na interdisciplinarnih projektih

Kljub temu da se še nismo približali cilju iz strategije glede oblikovanja velikih interdisciplinarnih raziskovalnih skupin in kljub kritičnemu stanju financiranja raziskav, ugotavljamo, da smo na področju raziskav uspešni. Imamo 4.105 registriranih raziskovalcev, ki sodelujejo v 274 raziskovalnih skupinah, kar pomeni, da je Univerza v Ljubljani največja slovenska raziskovalna organizacija.

Še posebej smo bili uspešni pri pridobivanju najprestižnejših ERC (European Research Council) projektov, in sicer smo pridobili ERC Advanced Grant projekt EIRENE nosilke prof. dr. Marte Verginella (UL FF) in ERC Consolidated Grant projekt CABUM nosilca prof. dr. Matevža Dularja (UL FS).

Razvojni sklad Univerze v Ljubljani nadaljuje s finančnimi spodbudami najodličnejših raziskovalcev, ki pridobivajo nove evropske raziskovalne projekte. V letu 2017 je podelila štiri spodbude za raziskovalce do 15 let po doktoratu, ki so uspeli pridobiti nov projekt programa Obzorje 2020, dve spodbudi za pridobitev projektov MSCA IF in ERC ter dve spodbudi za sodelovanje v interdisciplinarnem projektu, v katerem sodeluje več članic (spodbudo za sodelovanje sta prejeli članici UL FS in UL EF za projekt OBELICS ter članici UL FE in UL FRI za projekt CROSSBOW). Ugotavljamo, da se finančna podpora raziskovalnim projektom, ki jo lahko pridobijo raziskovalci iz Razvojnega sklada Univerze v Ljubljani in intenzivnejše delo z raziskovalci v obliki delavnic in drugih informativnih oblik, odraža na porastu pridobljenih projektov.

Slovenske organizacije lahko sodelujemo tudi na razpisih »Spreading excellence and widening participation« v okviru (TEAMING, TWINNING, ERA CHAIRS) programa Obzorje 2020 za dvig raziskovalne odličnosti v državah upravičenkah. Prijava UL FGG z akronimom SLICE3D na razpis TEAMING prve stopnje je bila uspešna in v enem letu je potrebno pripraviti poslovni načrt za center odličnosti ter prijavo na razpis druge stopnje. V primeru uspeha bo Slovenija dobila nov center odličnosti na znanstvenem področju geodezije in geoinformatike.

V letih 2016 in 2017 se je Univerza v Ljubljani z namenom evropskega raziskovalnega povezovanja in lobiranja za nove vsebine programa Obzorje 2020 povezala v združenja GUILD, CELSA ter LERU-CE7. V sklopu mreže CELSA je bil januarja 2017 objavljen prvi razpis za raziskovalne projekte. Za namen prijave na ta razpis je Univerzitetna služba za evropske projekte organizirala tudi dogodek, na katerem smo predstavili omenjeni razpis. Na razpis CELSA sklada je bilo skupaj oddanih 55 prijav, Univerza v Ljubljani je sodelovala v 37 projektnih prijavah, od katerih sta ji bila odobrena dva projekta (»Discovery of new leads modulating voltage gated potassium ion channels as emerging cancer targets«, nosilka prof. dr. Lucija Peterlin Mašič, ter »Firm-level hubs and impact of granularity on the propagation of shocks and aggregate output fluctuations in a small open economy«, nosilec prof. dr. Jože P. Damijan).

---

Z univerzami Zahodnega Balkana smo se začeli povezovati na področju doktorskega raziskovanja, v okviru katerega se pripravljajo popis raziskovalne opreme, s pomočjo katere bodo imeli doktorandi držav Zahodnega Balkana možnost visokokakovostnih raziskav.

## **IZVAJANJE RAZISKOVALNE DEJAVNOSTI**

### Zagotavljanje kakovosti izvajanja raziskovalne dejavnosti

V okviru podpore raziskovalcem pri prijavi na razpise programa Obzorje 2020 namenimo več pozornosti najprestižnejšim razpisom European Research Council (ERC) in Marie Skłodowska Curie Individual Fellowships (MSCA IF). V vsem letu smo organizirali tri ERC informativne dneve (StG, CoG in AdvG), pet delavnic pisanja ERC projektov in dva preizkusna panela za potencialne kandidate na ERC sheme. Delavnice so vodili domači in tuji strokovnjaki, svoje izkušnje so predstavili tudi uspešni nosilci ERC projektov. V sklopu podpore za prijave na razpise MSCA IF smo tudi v letu 2017 pripravili delavnice MSCA IF Masterclass Univerze v Ljubljani. Dogodek je vključeval obisk tujih raziskovalcev na Univerzi v Ljubljani in njihovo usposabljanje za pisanje projektnih predlogov. V okviru Interne EU projektne akademije Univerze v Ljubljani je bila v sodelovanju z nekaterimi izkušenimi pedagogi in raziskovalci s članic izvedena delavnica »Dobre izkušnje s prijavi na razpis Marie S. Curie Inovativne mreže usposabljanja«.

Ob objavi evropskih razpisov Marie S. Curie smo v sodelovanju z agencijo CMEPIUS in Javnim skladom RS za razvoj kadrov izvedli dogodek s predstavitvijo priložnosti za mobilnost raziskovalcev. Na informativni dogodek »Welcome information event for foreign researchers and teachers« smo povabili tuje raziskovalce in pedagoge, zaposlene na Univerzi v Ljubljani.

Na podlagi interne analize in interne evalvacije uresničevanja Strategije UL za razvoj karier raziskovalcev za obdobje 2012–2016 je bila pripravljena nova Strategija UL na kadrovskega področju za obdobje 2017–2020 z akcijskim načrtom, ki jo je sprejel Senat UL na svoji drugi seji, dne 21. novembra 2017.

### Ohranjanje obsega pridobljenih projektov

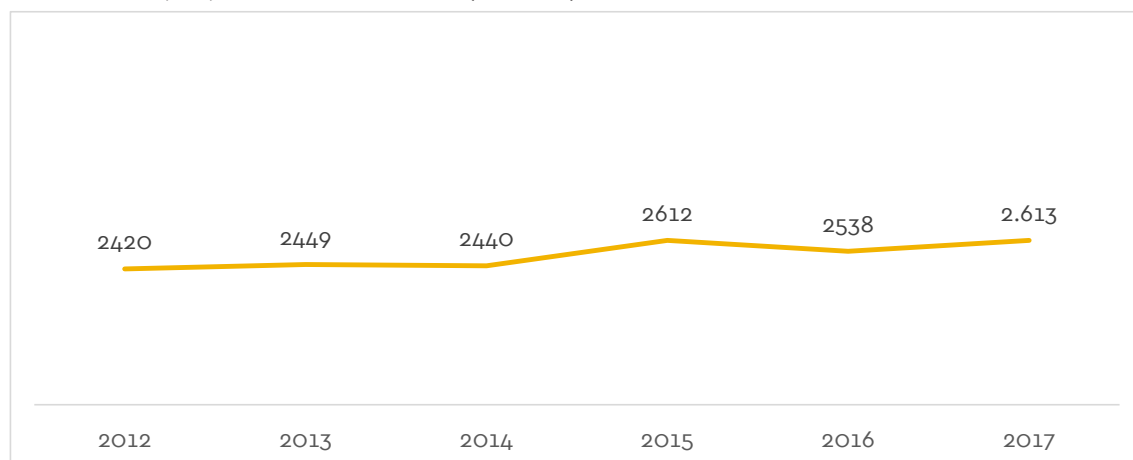
Univerza v Ljubljani se prijavlja na razpise Agencije za raziskovalno dejavnost RS, evropskih komunitarnih programov (OBZORJE 2020 (RIA, ERC, MSCA), IMI, Health programme, ERASMUS+, JUSTICE, LIFE+, CULTURE, IMI ...), programov evropskega teritorialnega sodelovanja (DANUBE, INTERREG, Čezmejna sodelovanja ...) in drugih mednarodnih programov (ESA, NIH, NATO ...).

Preglednica 6: Število raziskovalnih programov, projektov, ki jih financirana ARRS, in podoktorskih projektov, ki jih ne financira ARRS (vir: SICRIS)

	2015	2016	2017
raziskovalni programi	196	174	132
aplikativni projekti	50	42	33
temeljni projekti	147	168	153
evropski (komplementarna shema ERC)	9	12	20
podoktorski projekti	16	7	12
ciljni raziskovalni	38	84	39
podoktorski projekti, ki jih ne financira ARRS	14	3	9

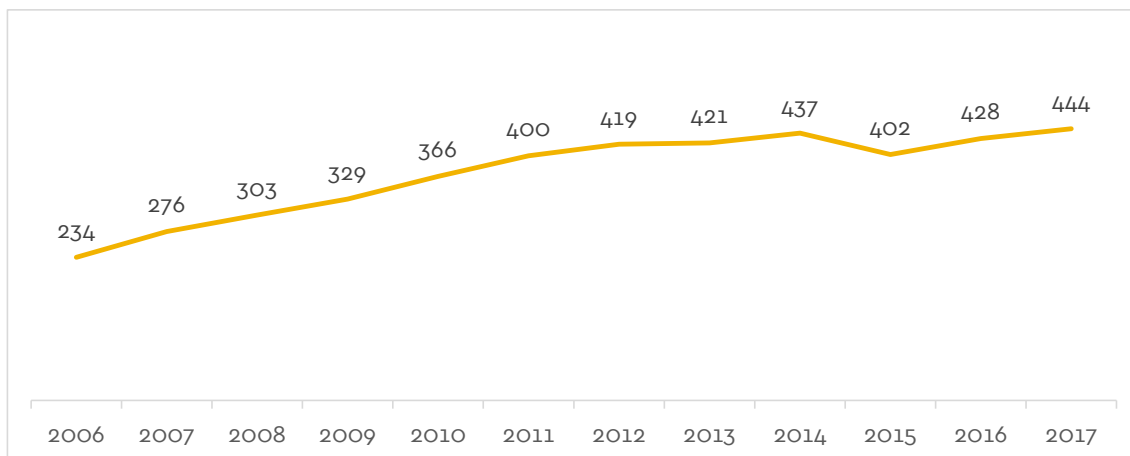
V WoS-u smo v letu 2017 objavili 2.613 člankov, kar je glede na število registriranih raziskovalcev zelo dober dosežek, hkrati pa tudi povečanje glede na preteklo leto.

Slika 11: Objavljeni članki v WoS-u (vir WoS).



Članice UL se aktivno in uspešno vključujejo v programe, ki jih financira proračun Evropske komisije na področju raziskovalne dejavnosti. Skupno število tekočih evropskih projektov, v katerih sodelujemo, iz leta v leto raste. Tako smo v letu 2017 sodelovali v 444 projektih, od tega v 42 projektih kot nosilna organizacija (koordinator). S slike 12 je razvidno, da smo vsako leto bolj uspešni pri prijavih na EU razpise.

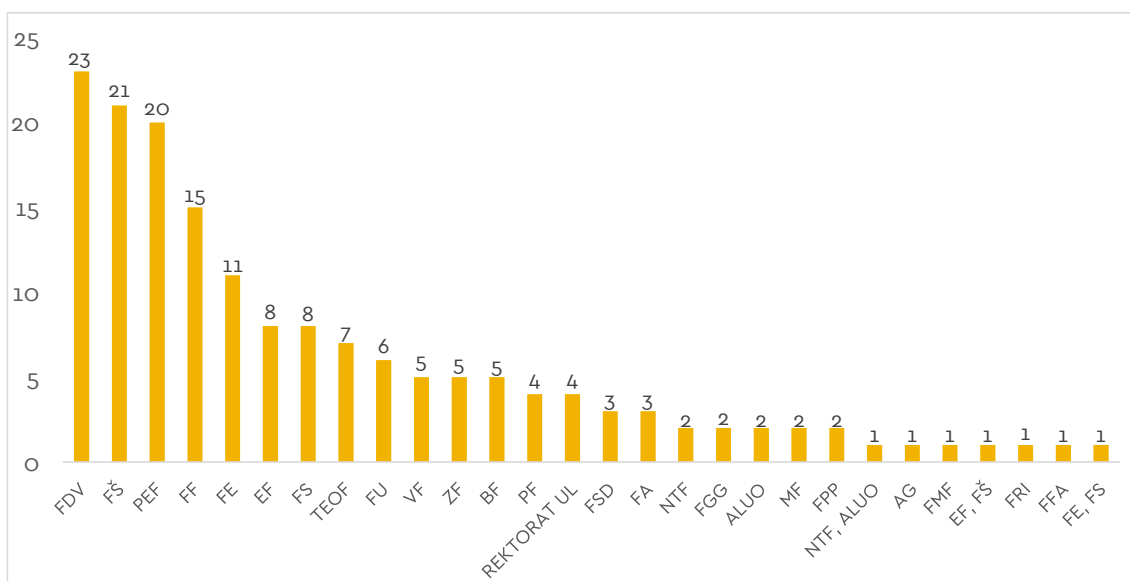
Slika 12: Število tekočih evropskih projektov po letih.



Za evropski raziskovalni prostor je Obzorje 2020 najpomembnejši raziskovalno-inovacijski program Evropske unije. V letu 2017 smo sodelovali v sedemdesetih projektih z odobrenimi sredstvi v okvirni višini cca 22 mio evrov, od tega v petih projektih kot nosilna organizacija. V sklopu Obzorja 2020 smo pridobili tudi prvi MSCA Individual Fellowship (MSCA IF) projekt z akronimom PlasmaSolution (UL BF).

Sodelovali smo v 85 projektih ERASMUS+KA2 tipov Strateška partnerstva, Koalicije znanja, Krepitev zmogljivosti, Jean Monnet ter Šport, od tega v 18 projektih kot koordinator oziroma nosilna organizacija. Evropska komisija je jeseni 2017 predstavila podatek<sup>1</sup>, da je bila Univerza v Ljubljani v obdobju 2014–2016 po številu projektov ERASMUS+ Strateška partnerstva najuspešnejša univerza v Evropski uniji.

Slika 13: Število tekočih ERASMUS+ projektov v letu 2017 po članicah.



<sup>1</sup> EAIE konferenca, september 2017, Sevilla, Španija, prispevek How to make Strategic partnerships really strategic.



Izvajali smo še 134 drugih mednarodnih projektov, ki niso vključeni v zgoraj našteje kategorije. Premalo izkoriščamo možnosti prijave na ameriške raziskovalne razpise. Da bi članice seznanili z različnimi možnostmi prijav na te razpise, smo v mesecu novembru organizirali delavnico, ki jo je izvedel uveljavljeni predavatelj prof. dr. Robert Porter, direktor in ustanovitelj podjetja Grant-Winners Seminars iz ZDA.

#### Promocija objavljanja raziskovalnih rezultatov na ustreznih evropskih in mednarodnih portalih

V sklopu Tedna Univerze v Ljubljani so bili predstavljeni najodmevnejši raziskovalni dosežki Univerze v Ljubljani za leto 2017. Namen dogodka je poudariti usmerjenost univerze v raziskovanje in izpostaviti tiste raziskovalce, ki so dosegli še posebej vidne rezultate. Prav tako smo izdali knjižico o najodmevnejših raziskovalnih dosežkih in sodelovali na različnih prireditvah, kot je na primer »Noč raziskovalcev«.

#### SAMOEVALVACIJA PODROČJA - KLJUČNI PREMIDI, SLABOSTI, NEVARNOSTI IN PREDLOGI UKREPOV

KLJUČNE IZBOLJŠAVE IN DOBRE PRAKSE V PRETEKLEM OBDOBJU	OBRAZLOŽITEV VPLIVA NA KAKOVOST
Pridobitev dveh ERC projektov v višini več kot 4 mio evrov in enega TEAMING projekta, ki ima za cilj ustanovitev CO v višini cca 30 mio evrov, pridobitev prvega koordinatorskega MSC ITN za razvoj mednarodnega interdisciplinarnega doktorskega študija ter prvega MSCA IF projekta v okviru programa H2020.	Pri ERC projektih gre za najprestižnejše raziskovalne projekte z najbolj odlično znanostjo. Poleg ERC tudi uspeh pri drugih razpisih Obzorja 2020 dviguje raziskovalno odličnost in ugled Univerze v Ljubljani, hkrati pa omogoča prenos izkušenj s prijavi na te razpise znotraj univerze.
Izredna uspešnost Univerze v Ljubljani v programu ERASMUS+ Strateška partnerstva – po podatkih EC sodelujemo v največjem številu teh projektov v celotni EU.	Projekti E+ Strateška partnerstva so namenjeni inovacijam in izboljšavam pedagoškega procesa ter povezovanju EU univerz na tem področju, kar nam omogoča posodabljanje pedagoškega procesa in večjo vpetost v evropski visokošolski prostor.
Vzpostavitev rednih usposabljanj in delavnic za pisanje projektov (več kot deset rednih delavnic na leto).	Večje število bolj kakovostnih prijav in večja uspešnost.
Priključitev področja nacionalnih raziskovalnih projektov Univerzitetni službi za evropske projekte – reorganizacija v novo službo za raziskovalno dejavnost.	Bolj intenzivno povezovanje in učinkovitost nacionalnega, evropskega in mednarodnega financiranja raziskovalnega dela.

Povabilo za sodelovanje v EUA skupini za poenostavitve finančnih pravil evropskega okvirnega programa za raziskave.	S sodelovanjem v tej ekspertni EUA skupini bomo lahko vplivali na sprejem takšnih finančnih pravil okvirnega programa, ki nam bo omogočal optimalno črpanje evropskih sredstev.
---	---

KLJUČNE NEVARNOSTI	PREDLOGI UKREPOV
--------------------	------------------

Tveganje izgube pravice do uporabe loga »Excellence in research«, kar bi lahko ogrozilo sodelovanje v programu Obzorje 2020.	Izvedba interne evalvacije Akcijskega načrta Strategije za razvoj karier raziskovalcev ter interne analize stanja, priprava novega Akcijskega načrta Strategije UL na kadrovskega področju ter izvedba zunanje evalvacije.
--	--

Prešibko projektno povezovanje med univerzami združenja The GUILD.	Razviti prakse in spodbude za večje povezovanje teh univerz za skupne prijave na razpise Obzorja 2020.
--	--

Premajhno število podoktorskih projektov.	Predlog ARRS-ju, da se večji delež finančnih sredstev nameni podoktorskim projektom.
---	--

KLJUČNE SLABOSTI	PREDLOGI UKREPOV
------------------	------------------

Pomanjkanje aktivnosti za razširjanje rezultatov raziskovalnih projektov in sodelovanja s širšo družbo.	Pripraviti načrt promocijskih aktivnosti raziskovalnih dosežkov glede na ciljne skupine in glede na predviden obseg zagotoviti ustrezno podporo izvedbe (zaposlitev ali zunanja pomoč).
---	---

Nedoseganje strateškega cilja o uvrščenosti na obstoječih lestvicah (ARWU rangiranje).	Vzpostavitev periodičnega pregleda uvrščanja Univerze v Ljubljani na rangirnih lestvicah ter identifikacija ključnih prednosti, pomanjkljivosti in predlogov ukrepov. Priprava vmesne evalvacije strategije UL 2012–2020 s pripravo izhodišč za novo strategijo UL, ki vključuje tudi nadgradnjo mehanizmov spremljanja uresničevanja strategije.
--	---

---

### 3. UMETNIŠKA DEJAVNOST

#### KREPITEV UMETNIŠKE DEJAVNOSTI

##### Popularizacija umetniških dosežkov in umetniških nastopov v okolju

Umetniška dejavnost je vpeta v delovanje Sveta za umetnost in predstavitvenih aktivnostih rezultatov študijskih programov na treh akademijah Univerze v Ljubljani. Poslanstvo Sveta je, da predstavi kulturne dogodke in dosežke na področju ustvarjalnosti. Obogatiti želimo širšo akademsko skupnost in spodbujati nove oblike prezentacije umetniških del, krepiti okolje za multidisciplinarno sodelovanje izvajalcev umetniških in neumetniških študijskih programov ter spodbujati sodelovanje z domačimi in tujimi umetniki.

Skozi leto so se vrstile razstave študijskih smeri grafično oblikovanje, kiparstvo in grafika UL ALUO v Balkonski dvorani univerze, koncert simfoničnega orkestra AG UL v dvorani Slovenske filharmonije, uprizorili smo opero Obrat Vijaka UL AG v Cankarjevem domu, v produkciji UL AGRFT smo predstavili dokumentarne filme in gledališko predstavo Macbeth kot odziv na Shakespearovo leto.

Vse akademije so v začetku leta 2017 gostovale na skupnem dogodku na UL FDV z razstavo, glasbenim in dramskim recitalom ter skupno okroglo mizo o vlogi in vplivu umetnosti v sodobni družbi.

Posebno poglavje v sklopu aktivnosti v soorganizaciji Sveta za umetnost je priprava poletnih šol ustvarjalnosti: že tretje leto sta bili izvedeni Poletna šola kulturnega menedžmenta v sodelovanju z UL EF in Poletna šola stare glasbe v soorganizaciji UL AG, prvič pa smo izvedli Poletno šolo vizualne ustvarjalnosti 4x4 v soorganizaciji UL ALUO.

Ob koncu leta smo na rektoratu začeli intenzivno pripravo na snovanje obeleževanja 100-letnice Univerze v Ljubljani, ki bo potekala od pomladi 2019 do poletja 2020 s soudeležbo vseh članic in z umeščenostjo v širši družbeni kontekst. Ustanovitev programskega in organizacijskega odbora ter postavitev ključnih kriterijev za izbiro programa obeleževanja jubileja je kronal tudi podpis pisma o nameri med univerzo in Banko Slovenije za pripravo in vodenje programa Male galerije na Slovenski cesti v Ljubljani.

##### Razvoj tretjestopenjskega študijskega programa umetnosti

V letu 2017 je Komisija Senata UL za pripravo doktorata umetnosti pripravila predlog predmetnika z učnimi načrti in osnutek predstavitvenega zbornika doktorskega študijskega programa Umetnost. Imenovan je bil Programski svet študijskega programa Umetnost. Koordinacijo priprave vloge za akreditacijo tega doktorskega programa je prevzela UL ALUO.

---

SAMOEVALVACIJA PODROČJA - KLJUČNI PREMIKI, SLABOSTI, NEVARNOSTI IN PREDLOGI UKREPOV

<b>KLJUČNE IZBOLJŠAVE IN DOBRE PRAKSE V PRETEKLEM OBDOBJU</b>	<b>OBRAZLOŽITEV VPLIVA NA KAKOVOST</b>
Povezanost z okoljem in multidisciplinarnost vsebin.	Zavedanje javnosti o uspešnosti delovanja umetniških praks v družbi.
<b>KLJUČNE NEVARNOSTI</b>	<b>PREDLOGI UKREPOV</b>
Neodzivnost ministrstev pri urejanju prostorske problematike akademij.	Intenzivnost neposrednih kontaktov in iskanje političnih poti, da dosežemo s strani vlade in ministrstev že obljubljene in dogovorjene rešitve.
Sorazmerno majhen delež redno zaposlenih v umetniški dejavnosti v primerjavi s pogodbenimi in dopolnilnimi zaposlitvami.	Dosledna kadrovska politika za ključna mesta (nosilci predmetov) in pozornost pri sklepanju pogodb glede obsega pedagoških obremenitev in veriženja istovrstnih pogodb.
<b>KLJUČNE SLABOSTI</b>	<b>PREDLOGI UKREPOV</b>
Osredotočanje na predstavitvene aktivnosti znotraj rektorata.	Osredotočanje na predstavitvene aktivnosti znotraj rektorata.
Majhno članstvo v Svetu za umetnost.	Povečanje članstva na vse fakultete in akademije, ki imajo študijske programe s področja umetnosti (KLASIUS 21), in izboljšanje organizacijskega dela Sveta.

---

## 4. PRENOS IN UPORABA ZNANJA

### PRIDOBIVANJE RAZVOJNIH IN SVETOVALNIH APLIKATIVNIH PROJEKTOV

#### Krepitev prenosa znanja

Univerza v Ljubljani krepi sodelovanje z gospodarstvom in družbenim okoljem z aktivnim vključevanjem v sheme Po kreativni poti do znanja in Študentski inovativni projekti za družbeno korist. V letu 2017 smo uspešno izvedli 99 projektov Po kreativni poti do znanja, v katerih so sodelovali 104 podjetja in 68 drugih organizacij, 790 študentov in 296 pedagoških mentorjev. Številni projekti so naslavljali tako aktualne podjetniške (npr. Razvoj in postavitve polnilnice za električna letala – izvajalec UL FS v sodelovanju s podjetjem Pipistrel d.o.o., v okviru katerega so razvili prvo polnilnico za električna letala na svetu) kot tudi družbene izzive (npr. Odstiranje demence z uporabo umetniških izraznih sredstev – izvajalec UL FSD skupaj s podjetjem Deos d.d. ter Temne skrivnosti hitre mode – izvajalec UL ZF skupaj s podjetjem Javno podjetje Snaga d.o.o., ki sta prejela posebno priznanje za družbeno koristnost na izboru za Naj projekt PKP 2017).

Prvič smo prijavi projekta razpisa Študentski inovativni projekti za družbeno korist in izvedli 31 tovrstnih projektov, v katerih je sodelovalo 36 organizacij, 282 študentov in 47 pedagoških mentorjev.

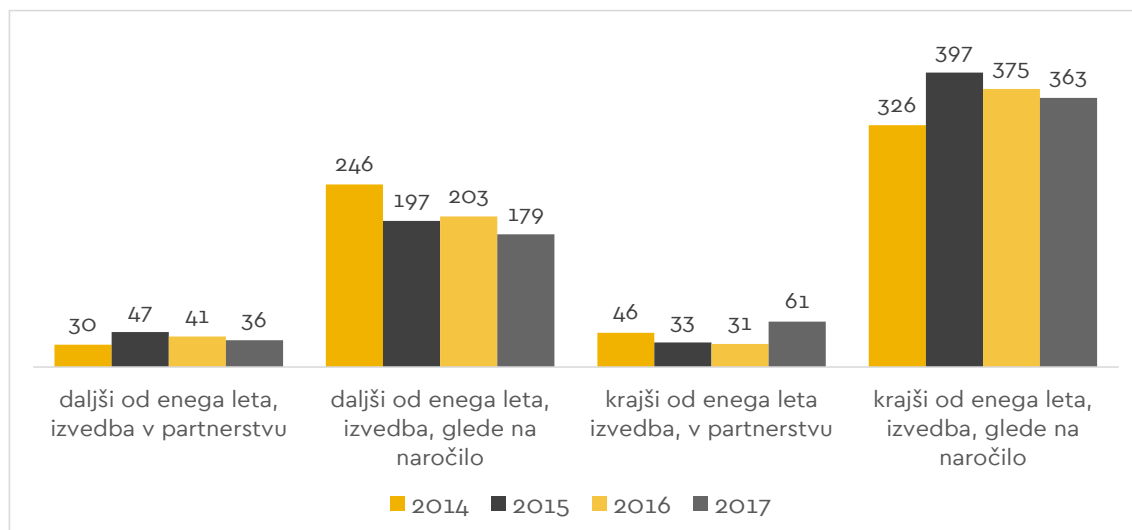
Nadaljevalo se je izvajanje devetih raziskovalno-razvojnih programov, financiranih iz ESRR, za obdobje 2016–2020, in sicer EkoSMART – Eko Sistem Pametnega Mesta (UL FE, UL FRI, UL FŠ; UL MF), IQ DOM – Inteligentni dom nove generacije, zasnovan na pametnih napravah in lesu (UL BF, UL FGG, UL FS), TIGR4smart – Trajnostno in inovativno gradbeništvo za pametne stavbe (UL BF, UL FE, UL FGG, UL FS), NMP – Izkoriščanje potenciala biomase za razvoj naprednih materialov in bio-osnovanih produktov (UL BF, UL FS, UL NTF), F4F – Funkcionalna živila prihodnosti (BF), GOSTOP – Gradniki, orodja in sistemi za tovarne prihodnosti (UL FE, UL FRI, UL FS), BioPharm.Si – Nova generacija bioloških zdravil (UL FRI, UL FE, UL FKKT), EVA4green – Ekološki Varen Avtomobil za zeleno mobilnost (UL FE, UL FS) in MARTINA – Program RRI Razvoj materialov kot končnih produktov (UL FS, UL NTF).

### IZVAJANJE RAZVOJNIH IN SVETOVALNIH APLIKATIVNIH PROJEKTOV

#### Povečati število projektov z okoljem

V letu 2017 je bilo izvedenih 639 projektov, katerih letna vrednost presega osem milijonov evrov. Približno tretjina (dvesto štirideset projektov) je daljših od enega leta, 97 projektov je bilo izvedenih v partnerstvu s podjetji ali drugimi organizacijami, 542 projektov je bilo neposredno naročenih članicam.

Slika 14: Število izvedenih projektov z gospodarstvom oziroma drugimi uporabniki znanja.



## IZVAJANJE VSEŽIVLJENJSKEGA IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA

### Povezovanje z uporabniki znanja s pomočjo kakovostnih ponudb programov vseživljenjskega izobraževanja

V letu 2017 smo imeli akreditiranih 16 študijskih programov za izpopolnjevanje na prvi stopnji in 15 študijskih programov za izpopolnjevanje na drugi stopnji. Programov izpopolnjevanja se je v letu 2017 udeležilo štiristo šestdeset oseb, kar je več kot leto prej. Članice ponujajo tudi 172 drugih oblik vseživljenjskega učenja, ki se jih je udeležilo 4.731 udeležencev.

## UPRAVLJANJE Z INTELEKTUALNO LASTNINO

### Uspešno in gospodarno upravljanje z intelektualno lastnino

Vodili smo postopke prevzemanja prijavljenih službenih izumov in njihove patentne zaščite. Ker je postopek patentne zaščite izumov dolgotrajen, smo ob prevzemanju novih izumov nadaljevali tudi s postopki patentne zaščite izumov iz preteklih let. V letu 2017 smo prejeli devet prijav novih izumov, vložili smo 18 patentnih prijav, ki pa se nanašajo tudi na izume iz prejšnji let. Od vloženih patentnih prijav je bilo pet mednarodnih patentnih prijav (Patent Cooperation Treaty – PCT), štiri evropske EP prijave, štiri slovenske SI prijave in tri druge tuje prijave (dve ameriški US in ena nemško DE). V tujini sta bili vloženi tudi dve validaciji po pridobitvi evropskega EP patenta, in sicer ena v Nemčiji in ena v Franciji).

Na področju trženja znanja smo uskladili tri licenčne pogodbe s podjetji: Multiloc in Inovine iz Slovenije ter ABM iz Kanade, ki pa so še v postopku podpisovanja. V letu 2017 je bila obračunana licenčna za leto 2016 za podjetja, s katerimi ima univerza sklenjene licenčne pogodbe, v višini 13.347 evrov. Nekaterim članicam smo nudili pomoč pri pogodbenem urejanju intelektualne lastnine v okviru posameznih razvojnih projektov

---

sodelovanja z gospodarstvom.

Ker je področje upravljanja z intelektualno lastnino slabo poznano med raziskovalci na univerzi, smo se posvetili tudi ozaveščanju in izobraževanju raziskovalcev. Na UL BF, UL FFA in UL FGG smo organizirali predavanja o upravljanju z intelektualno lastnino in dejavnostih univerze na tem področju. Dodatno smo za raziskovalce na univerzi aprila organizirali izobraževalni dogodek »Delavnica o uporabi patentnih baz« s predavateljico z Urada RS za intelektualno lastnino, v maju smo organizirali posvet za skupino za kroženje znanja, kjer je izkušnje predstavil Paul Van Dun, direktor TTO-ja s KU Leuven iz Belgije, v začetku novembra pa smo na univerzi v sodelovanju z Uradom RS za intelektualno lastnino in EPO-m izvedli dvodnevni seminar »Od ideje do trga« s tujimi predavatelji, ki jih je zagotovil EPO.

#### Oživitev konzorcija za prenos tehnologij (KTT) in okrepitev pisarne za prenos znanja

Z namenom okrepitve in razširitve dejavnosti upravljanja z intelektualno lastnino in prenosom znanja smo skupaj s partnerji iz drugih JRO-jev uspešno sodelovali na javnem razpisu »Spodbujanje prenosa znanja preko delovanja pisarn za prenos tehnologij«, ki ga je objavil MIZŠ. Odboren je bil projekt »Konzorcij za prenos tehnologij iz JRO v gospodarstvo – KTT«, kjer sodelujemo partnerji z osmih JRO-jev, koordinira pa ga IJS. V okviru projekta KTT, kjer je večji del sredstev namenjen za stroške dela, bo mogoča kadrovska okrepitev službe za prenos znanja, kar bo omogočalo boljšo povezavo in sodelovanje s članicami Univerze v Ljubljani in posledično boljše rezultate na področju prenosa znanja v gospodarstvo.

### **SODELOVANJE S ŠIRŠIM DRUŽBENIH OKOLJEM**

#### Krepitev sodelovanja s širšim okoljem

Sodelovanje članic s širšim družbenim okoljem poteka na več področjih:

- na področju tehnike: industrijski dan – predstavitev diplomskih in raziskovalnih nalog industrijskim partnerjem, sodelovanje s strokovnjaki iz prakse;
- na področju humanizma: sodelovanje z založbami in sodelovanje v vseslovenskih dogodkih, ki so povezani s knjigo, kot so na primer Slovenski knjižni sejem, Slovenski dnevi knjige, Noč knjige in Noč knjigarn;
- na področju izobraževanja učiteljev: s poudarkom sodelovanja z vzgojno-izobraževalnimi institucijami v zamejstvu;
- na umetniškem področju: sodelovanje z umetniškimi institucijami.

Posebno pomembno je sodelovanje strokovnjakov iz prakse v pedagoškem procesu. V letu 2017 smo gostili 694 (589 v letu 2016) gostujočih strokovnjakov iz gospodarstva in negospodarstva ter 549 (516 v letu 2016) gostujočih visokošolskih učiteljev, sodelavcev oziroma raziskovalcev iz domačih raziskovalnih zavodov. Sodelovanje poteka tudi v obratni smeri, 226 (289 v letu 2016) naših visokošolskih učiteljev, sodelavcev oziroma raziskovalcev je sodelovalo na drugih raziskovalnih zavodih v Sloveniji.

---

## ALUMNI UL

Delovanje klubov alumnov predstavlja vez med diplomanti, ki delujejo v družbenem okolju in lahko prispevajo k promociji univerze in tudi sodelovanju z institucijami, v katerih delujejo, ter univerzo.

V letu 2017 smo izvedli analizo stanja in potreb članic UL na področju razvoja klubov alumnov. Cilj je bil, da skupaj indentificiramo stanje in potrebe po povezovanju z diplomanti, priložnosti za razvoj klubov alumnov in krepitev mentorstva. Informacije, pridobljene na teh sestankih, so bile zbrane v poročilu in predstavljene na drugem posvetu za razvoj klubov alumnov Univerze v Ljubljani, ki smo ga izvedli 31. 5. 2017. Pripravili smo strategijo razvoja klubov alumnov na Univerzi v Ljubljani, ki je bila podprta na kolegiju rektorja in je bila obravnavana in sprejeta na seji Senata UL v februarju 2018.

Z rednim komuniciranjem in organizacijo dogodkov za zaposlene na članicah, ki so odgovorni za razvoj klubov alumnov, smo v letu 2017 oblikovali interno skupnost znotraj Univerze v Ljubljani. Ta bo na področju alumnov med seboj povezovala članice UL, skrbela za njihovo sodelovanje, prenos znanja s tistih z več izkušnjami na tiste z manj in aktivno implementirala dobre prakse v naše okolje.

Izbrali smo ponudnika za vzpostavitev platforme, ki bo krepila komunikacijo, olajšala povezovanje in informiranje alumnov, študentov, delodajalcev in širše javnosti. K uporabi spletne platforme so pristopile vse članice UL. Vzporedno z implementacijo spletnega okolja smo pričeli z vzpostavljanjem spletnih strani, namenjenih vstopu v spletno platformo, povezovanju zgoraj naštetih deležnikov, informiranju ter promociji spletne platforme. Organizirali smo dva posveta za razvoj klubov alumnov Univerze v Ljubljani (predstavitev rezultatov analize stanja in potreb za razvoj klubov alumnov in predstavitev izbrane spletne platforme za odnose z alumni in praktičnimi napotki za njeno uporabo) in 16-urno delavnico Učinkoviti pristopi k razvoju klubov alumnov, ki je udeležencem približala »design thinking« metodo. Organizirali smo dogodek Univerza za prihodnost – Povezovanje generacij za skupno rast, kjer smo med seboj povezali alumne Univerze v Ljubljani z otroki iz vrtecev ter učenci po celotni izobraževalni vertikali.

### SAMOEVALVACIJA PODROČJA - KLJUČNI PREMIKI, SLABOSTI, NEVARNOSTI IN PREDLOGI UKREPOV

KLJUČNE IZBOLJŠAVE IN DOBRE PRAKSE V PRETEKLEM OBDOBJU	OBRAZLOŽITEV VPLIVA NA KAKOVOST
Začetek izvajanja projekta »Konzorcij za prenos tehnologij iz JRO v gospodarstvo«.	Pisarna za prenos znanja bo zaradi kadrovske okrepitve nudila članicam več podpore v okviru sodelovanja z gospodarstvom in na področju ozaveščanja in informiranja raziskovalcev o možnosti zaščite in trženja intelektualne lastnine.
Zaposlitev svetovalke za razvoj klubov alumnov.	Sodelavka je lahko pospešeno začela s podporo in razvojem klubov alumnov na članicah, kar je razvidno tudi iz zgoraj opisanih realiziranih aktivnosti. Članice so podporo izredno pozitivno sprejele in so naklonjene skupnemu sodelovanju in povezovanju.



<b>KLJUČNE NEVARNOSTI</b>	<b>PREDLOGI UKREPOV</b>
Pozen začetek izvajanja projekta konzorcija KTT.	Izvede se reorganizacije univerzitetne službe, ki bo izvajala projekt konzorcija KTT.
Omejevanje dela izven Univerze v Ljubljani zaradi zakonskih ovir pri ustanavljanju odcepljenih podjetij.	Pobuda in lobiranje univerze na MIZŠ za sprejetje zakonodaje, ki bo omogočala ustanavljanje odcepljenih podjetij na način, da bo podjetniško zanimiv in hkrati koristen za univerzo oziroma članico.
<b>KLJUČNE SLABOSTI</b>	<b>PREDLOGI UKREPOV</b>
Rezultati znanstveno-raziskovalnega dela se ne prelivajo v zadostni meri do stopnje, ko jih je možno tržiti.	Vzpodbujanje zaposlenih na članicah za prenos znanja do končnega uporabnika s pomočjo razvojnih skladov članic. Vzpodbujanje zaposlenih na članicah za prenos znanja s pomočjo sodelovanja z mediji v obliki strokovnega komentiranja in pojasnjevanja aktualnih družbenih problemov, dogodkov ter predstavljanja rezultatov znanstveno-raziskovalnega dela širši laični javnosti.
Prešibka promocija odmevnih dosežkov raziskovalcev z univerze.	Načrtno promoviranje odmevnih dosežkov raziskovalcev z univerze v medijih in javnosti, kar bo omogočilo večjo prepoznavnost univerze in njenih članic ter posledično večje zanimanje gospodarstva za sodelovanje.
Premajhna povezanost enot v okviru Univerze v Ljubljani (zlasti Pisarne za prenos znanja, Kariernih centrov in Projektne pisarne) z entitetami, ki jih je (so)ustanovila univerza (LUI, IRI, SIS EGIZ).	Oblikovanje inovacijskega ekosistema s povezovanjem in sodelovanjem relevantnih entitet (tudi s pomočjo sklepanja sporazumov).

---

## 5. USTVARJALNE RAZMERE ZA DELO IN ŠTUDIJ

### KNJIŽNIČNI SISTEM, ZALOŽBA IN TRGOVINA

#### Zagotovitev enotne in moderne knjižnične infrastrukture

Univerza se aktivno vključuje v sistemsko urejanje položaja visokošolskih knjižnic tako na državni ravni kot tudi mednarodno:

- V letu 2017 smo v postopku priprav novele Zakona o visokem šolstvu predlagali, da se sofinancirajo univerzitetne knjižnice, ki nimajo statusa članice univerze, kot to določa veljavni zakon. Naš predlog ni bil sprejet, zato ostaja še vedno odprto vprašanje sistemskega financiranja knjižnic, ki delujejo v okviru članic Univerze v Ljubljani.
- Predstavniki univerze so sodelovali v delovnih skupinah MIZŠ za pripravo strategije razvoja visokošolskih knjižnic, ki bo predvidoma sprejeta v letu 2018, in v delovni skupini MIZŠ za odprti dostop, ki je pripravila osnutek nacionalne strategije odprtega dostopa do znanstvenih objav in raziskovalnih podatkov. Po potrditvi nacionalne strategije na seji Vlade RS dne 3. 9. 2015 je delovna skupina pripravila predlog akcijskega načrta za izvedbo nacionalne strategije odprtega dostopa, ki je bil potrjen na seji Vlade RS 24. maja 2017.
- Sodelovali smo pri upravljanju in dopolnjevanju vsebine nacionalnega informacijskega spletnega mesta za odprti dostop [openaccess.si](http://openaccess.si), kjer so na voljo informacije, ki jih raziskovalci potrebujejo za izpolnjevanje določil financerjev glede odprtega dostopa do recenziranih objav in raziskovalnih podatkov.
- V okviru projekta Open Access Infrastructure for Research in Europe 2020 (OpenAIRE2020, O2020, 2015–2018) smo izvajali aktivnosti nacionalne kontaktne točke za odprti dostop (National Open Access Desk, NOAD). Osnovne aktivnosti nacionalnih kontaktnih točk so podpora projektom Obzorja 2020, raziskovalcem, organizacijam, izdajateljem revij, repozitorijem, financerjem in oblikovalcem politik glede odprtega dostopa oziroma odprte znanosti.
- Na podlagi informacij s sestankov na Evropskem združenju univerz je Univerza v Ljubljani Rektorski konferenci Republike Slovenije predlagala, slednja pa je sprejela izhodišča za pogajanja z založniki znanstvenih revij, in sicer, da se plača odprto dostopnost člankov zaposlenih na članih konzorcija in da se zahteva brezplačno branje vseh založnikovih revij. Univerza v Ljubljani je sodelovala z MIZŠ in Rektorsko konferenco Republike Slovenije pri pobudi za pogajanja mednarodnih organizacij z založniki v imenu držav članic EU in drugih zainteresiranih držav (blog OpenAIRE z naslovom »[Free reading and paying open access articles” scholarly communication model for the better use of public funding](#)«).

---

Izpeljano je bilo skupno javno naročilo za 14 članic za nabavo tujih znanstvenih in strokovnih revij za obdobje od 1. 1. 2018 do 31. 12. 2020. Univerza v Ljubljani je sodelovala pri pogajanjih z nekaterimi založniki in pri koordinaciji aktivnosti za zagotavljanje dostopa do plačljivih elektronskih informacijskih virov (Elsevier Science Direct, SpringerLink, Wiley Online Library, ACS Online Package, IEEE/IEL, JSTOR, RSC Gold, EBSCOhost Research Databases, Emerald Management 1785 & Emerald Engineering eJournals, Sage Premier).

Koordiniramo aktivnosti v zvezi s portalom Digitalne knjižnice Univerze v Ljubljani (DiKUL), ki omogoča pregled in dostop do vseh informacijskih virov, upravlja ga CTK v skladu z aneksom k pogodbi o pridruženem članstvu. Januarja 2017 je bilo zaključeno javno naročilo za najem orodja za odkrivanje informacij najnovejše generacije za portal DiKUL za obdobje od leta 2017 do leta 2020. Univerza v Ljubljani upravljavcu CTK sporoča spremembe glede dostopnih informacijskih virov.

Zagotavljali smo podporo obvezni oddaji zaključnih del študija in objav zaposlenih v Repozitorij UL. Načrtovana analiza ustvarjanja raziskovalnih podatkov na Univerzi v Ljubljani, njihovega hranjenja in odprtega dostopa na svetovnem spletu ni bila izvedena. Univerza v Ljubljani bo podporo raziskovalcem glede odprtih raziskovalnih podatkov usklajevala z nacionalnimi aktivnostmi in pri tem uporabila obstoječe informacijske sisteme.

Študenti univerze lahko, ne glede na to, kje so vpisani, uporabljajo vse knjižnice članic UL, NUK ter CTK. Uporaba knjižničnih storitev in oddaljenega dostopa do informacijskih virov je poenostavljena z vzpostavitvijo referenčne baze v COBISS/Izposoji, ki jo knjižnice uporabljajo za enostavnejši vpis študentov. V letu 2017 je bil organiziran prehod knjižnic UL na COBISS3/Izposoji (tečaj, referenčna baza, pogodba o obdelavi osebnih podatkov). Viri in storitve knjižničnega sistema so bili predstavljeni študentom na Informativi 2017 in na Informativni tržnici 2017.

Članice UL med pomanjkljivostmi svoje knjižnične dejavnosti navajajo predvsem problematiko financiranja nabave knjižničnega gradiva, knjižničnih prostorov in opreme ter vključitve knjižnično-informacijskih znanj v študijski proces.

#### Vzpostavitev univerzitetne založbe, spletne knjigarne in trgovine

V letu 2017 nismo dosegli pričakovanega cilja v zvezi z univerzitetno založbo in spletno knjigarno. Izkazalo se je, da je to kompleksnejši projekt, kot je bilo na začetku ocenjeno, zato se bo delo nadaljevalo v naslednjih letih.

Prostore za univerzitetno trgovino smo uredili na rektoratu ter začeli z aktivnostmi priprave koncepta, v katere smo vključili študente UL EF in UL ALUO.

---

## KARIERNI IN OSEBNOSTI RAZVOJ ŠTUDENTOV

### Krepitev dela s študenti

Delovanje Kariernega centra Univerze v Ljubljani predstavlja pomembno vez med študenti univerze in delodajalci. S ciljem zmanjšanja napačnih odločitev za študij, posledično osipa in izključenosti zaradi osebnih okoliščin smo poglobili sodelovanje s srednjimi šolami.

V aktivnosti Kariernega centra se je v letu 2017 vključilo več kot 13.000 uporabnikov, od tega več kot 1.300 dijakov. Razvoj in nadgradnja kariernih storitev sta se nadaljevala v smeri podpore slovenskim študentom pri sprejemanju odločitev za nadaljnji študij, prehod v zaposlitev, podjetniško pot, pridobivanje mednarodnih izkušenj, povezovali smo slovenske študente s tujimi in organizirali delavnice v angleškem jeziku. Pričeli smo z izvajanjem delavnic za doktorske študente in krepili razvoj tutorstva na članicah skozi vrsto različnih dodatnih izobraževanj in drugih srečanj.

S predstavniki podjetij se povezujemo na različne načine, od klasične objave oglasa, ki ga posredujemo po obstoječih in preverjenih kanalih komuniciranja, do osebnih srečanj s študenti in diplomanti na kariernih dnevih, predstavitev na članicah UL in obiskih v realnih delovnih okoljih.

Na članicah smo organizirali 31 dogodkov, na katerih se je individualno predstavilo 54 delodajalcev. Študentom smo omogočili 63 obiskov v delovnih okoljih, tako v Sloveniji kot tujini. Predstavitev delodajalcev in obiskov v delovnih okoljih se je skupno udeležilo 3.141 študentov. V letu 2017 smo organizirali tudi 13 večjih povezovalnih dogodkov na UL FGG, UL BF, UL FS, UL FDV, UL NTF, UL FFA, UL FKKT, UL FPP in UL FF.

Na podlagi povratnih informacij delodajalcev, napovedi po potrebnih spretnostih v prihodnje in identificiranih potreb s strani študentov in zaposlenih smo zasnovali projekt Po spretnosti za 21. stoletje, v okviru katerega želimo študente spodbuditi k dodatnemu razvoju znanj in spretnosti, ki jim bodo pomagale pri osebnem in profesionalnem razvoju, na drugi strani pa bodo delodajalci tako dobili diplomante, ki bodo poleg strokovno specifičnih znanj imeli tudi »mehke« kompetence, kot so veščine vodenja ljudi, dela v timu, javnega nastopanja, konstruktivnega reševanja konfliktov itd. Izvedene delavnice smo strnili v katalog, ki ga dopolnjujemo in nadgrajujemo skladno z novimi predlogi in izkušnjami.

V lanskem letu smo na srednjih šolah izvedli 31 delavnic na temo izbire študija. Avgusta 2017 smo uspešno zaključili prvo Poletno šolo Kariernega centra Univerze v Ljubljani za dijake in dijakinje, ki razmišljajo o izbiri študija in ne vedo, kje in kako bi nadaljevali izobraževanje. V sklopu poletne šole so dijaki spoznali posamezne članice UL in njihove študijske programe ter kompetence, ki jih lahko v času študija pridobijo in razvijejo. V decembru 2017 je potekal tradicionalni posvet s šolskimi svetovalnimi delavkami in delavci z naslovom Izzivi kariernega svetovanja in izbire študija v kontekstu transformacije družbe 21. stoletja, na katerem so bila izpostavljena številna vprašanja, s katerimi se srečujemo zaradi sprememb na trgu dela in zaradi spremembe poklicev, ki zahtevajo dodatna znanja in fleksibilnost posameznika.

---

Nadaljevali smo z izvajanjem delavnic za študente za pridobivanje dodatnih veščin in spretnosti. Aktivnosti smo oblikovali v projekt Po spretnosti za 21. stoletje, saj študentom omogočajo pridobivanje ključnih znanj in spretnosti, ki bodo prispevali k njihovemu osebnemu in profesionalnemu razvoju. Izvedli smo 172 delavnic v lastni režiji (trg dela, priprava pisne in osebne predstavitve (tudi v angleškem jeziku), LinkedIn kot orodje za iskanje zaposlitve, priprava na prakso, priprave na zaposlitveni razgovor itd.). V sodelovanju s predstavniki članic in študenti ter s pomočjo povratnih informacij delodajalcev o potrebnih spretnostih za prihodnost smo z zunanjimi izvajalci organizirali 334 različnih delavnic, na katerih so bila predstavljena tako bolj poglobljena generična znanja (javno nastopanje, računalniška znanja – Excel, Photoshop, Adobe Illustrator, krajši jezikovni tečaji, poslovni bonton ipd.) kot tudi specifična znanja za posamezno stroko. Vseh delavnic se je udeležilo več kot 8.900 študentov.

#### Izvajanje in razvoj obštudijske dejavnosti

Center za obštudijsko dejavnost deluje na področju športno-rekreativne dejavnosti, področju varovanja zdravja in področju kulturne obštudijske dejavnosti.

V študijskem letu 2017/18 smo razpisali:

- 26 kreditno ovrednotenih športnih predmetov (pridobitev 3 ECTS točk),
- 33 športno-rekreativnih programov prvega semestra,
- 35 športno-rekreativnih programov drugega semestra,
- 14 programov dnevne rekreacije,
- 19 športnih programov v času izpitnih obdobj.

V kreditno ovrednotene predmete je vpisanih šeststo šestdeset študentov, ki predmete večinoma obiskujejo dva semestra (izjeme so Potapljanje, Športno plezanje, Nordijska hoja in tek). Športno-rekreativne programe obiskuje približno 1.050 študentov na semester. Skupaj je torej v naše redne programe vpisanih 2.760 študentov in študentk Univerze v Ljubljani.

V Univerzitetni športni dvorani Rožna dolina imamo v letu 2017 zabeleženih še 12.292 obiskov na programih dnevne rekreacije ter 6.244 obiskov v času izpitnih obdobj (januar–februar, junij, september).

Organizirali smo različne brezplačne dejavnosti, ki spodbujajo zdrav življenjski slog in ohranjajo psihofizično kondicijo posameznika: meritve telesne sestave in krvnega tlaka, predavanja o zdravi prehrani ter motnjah hranjenja, o prehrani za rekreativne športnike, avtogeni trening, raztezne vaje za zdravo hrbtenico, predstavitev storitev Zdravstvenega doma za študente, tečaj uporabe defibrilatorja in osvežitveni tečaj temeljnih postopkov oživljanja. Na področju kulture smo nadaljevali z zelo uspešno organizacijo in izvedbo plesnih tečajev ter študentskih plesov, ki ohranjajo tradicijo standardnih plesov in povezanja med študenti. V letu 2017 smo izvedli kar štiri tovrstne plesne, ki so med študenti naleteli na posebej dober odziv. Organizirali smo tudi enodnevne dogodke, ki so študente

---

še posebej spodbudili k aktivnemu preživljanju prostega časa: sončni vzhod na Šmarni gori, predstavitve različnih modernih športnih panog, kot npr. slackline, quidditch idr.

Tudi v letu 2017 je bila izvedena tradicionalna nogometna tekma med Univerzo v Mariboru in Univerzo v Ljubljani, naše nogometaše je v Mariboru bodril kar cel avtobus navijačev, za katere smo organizirali tudi dodaten kulturni program.

Senat UL je na predlog Komisije za obštudijsko dejavnost v letu 2017 obravnaval in potrdil naslednje učne načrte kreditno ovrednotene obštudijske dejavnosti:

- Uporaba IT za študijske zadeve (predlagatelj UL FRI),
- Pravna klinika Pravo v športu (predlagatelj UL PF),
- Pravna svetovalnica za varstvo pred diskriminacijo (predlagatelj UL PF),
- Tekmovanja v pravnem argumentiranju in simulacijah pravnih postopkov (predlagatelj UL PF),
- Mednarodnopravna okoljska klinika (predlagatelj UL PF),
- Pravna klinika Pravno varstvo okolja in trajnostnega razvoja (predlagatelj UL PF),
- Delovno-pravna klinika (predlagatelj UL PF),
- Raziskovanje na področju zaposljivosti diplomantov (predlagatelj UL FDV),
- Upravljanje družbenih medijev (predlagatelj UL FDV),
- Vodenje in voditeljstvo (predlagatelj UL FDV).

#### Krepitev dela s študenti s posebnim statusom

V svoje aktivnosti enakovredno vključujemo študente s posebnimi potrebami oziroma posebnim statusom. Okrepili smo sodelovanje z Društvom invalidov Slovenije in univerzitetno Komisijo za študente s posebnimi potrebami, koordinatorji tutorji in tutorji za študente s posebnimi potrebami.

Maja 2017 smo organizirali posvet Izzivi vstopa študentov in študentk s posebnimi potrebami na trg dela, katerega namen je bil predstaviti trenutne razmere pri prehodu študentov s posebnimi potrebami na trg dela, možnosti graditve karijerne poti že med študijem, izmenjavi znanj in mnenj ter predstavitvi dobre prakse.

Preglednica 8: Število študentov s posebnim statusom

	Število študentov s posebnimi statusom			Število diplomantov s posebnimi statusom		
	2014/15	2015/16	2016/17	2015	2016	2017
delna ali popolna izguba sluha	12	7	15	3	2	1
delna ali popolna izguba vida	16	16	23	1	1	4
dolgotrajna ali kronična bolezen	118	147	185	7	4	21
gibalna oviranost	51	66	81	3	5	10
govorne-jezikovne težave	21	22	25	1	2	2
motnje v telesnem in duševnem zdravju	31	43	46	7	3	2
primanjkljaji na posameznih področjih učenja	59	82	93	7	9	19
nerazporejeno		9			2	
<b>Skupaj študenti s posebnimi potrebami</b>	<b>308</b>	<b>392</b>	<b>468</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>59</b>
status priznanega umetnika	16	18	20		2	3
status vrhunškega športnika	298	273	309	62	32	45
<b>Skupaj študenti s posebnim statusom</b>	<b>622</b>	<b>683</b>	<b>797</b>	<b>91</b>	<b>62</b>	<b>107</b>

#### Posodobitev tutorskega sistema

V letu 2017 smo organizirali delavnice za koordinatorje tutorjev in tutorje, maja posvet o izvajanju tutorstva na Univerzi v Ljubljani in jeseni krovno izobraževanje in usposabljanje.

Glede na upad števila tutorskih ur bomo morali v bodoče posvetiti temu področju posebno pozornost.

Preglednica 9: Tutorstvo na Univerzi v Ljubljani v študijskih letih 2014/15, 2015/16 in 2016/17

	2014/15	2015/16	2016/17	2014/15	2015/16	2016/17	2014/15	2015/16	2016/17
	število koordinatorjev			število tutorjev			skupno število tutorskih ur		
<b>ŠTUDENTSKA</b>	<b>325</b>	<b>136</b>	<b>88</b>	<b>1131</b>	<b>1051</b>	<b>955</b>	<b>22060</b>	<b>20949</b>	<b>19274</b>
predmetno	111	11	8	238	141	139	4902	3847	3607
tuji študenti	69	22	15	236	206	97	3617	3531	1927
posebne potrebe	14	10	7	42	31	19	1022	950	423
uvajalno	104	77	43	492	567	575	11434	11691	11724
drugo	27	16	15	123	106	125	1085	930	1593
<b>UČITELJSKA</b>	<b>160</b>	<b>143</b>	<b>142</b>	<b>1249</b>	<b>1234</b>	<b>1167</b>	<b>19388</b>	<b>17529</b>	<b>14976</b>
predmetno	20	4	9	93	84	92	811	672	770
tuji študenti	31	33	33	67	85	80	1136	1525	1196
posebne potrebe	33	34	36	38	39	41	540	661	659
uvajalno	67	65	57	863	855	806	10507	10162	9029
drugo	9	7	7	188	171	148	6394	4509	3322
<b>SKUPAJ</b>	<b>485</b>	<b>279</b>	<b>230</b>	<b>2380</b>	<b>2285</b>	<b>2122</b>	<b>41448</b>	<b>38478</b>	<b>34250</b>

#### SAMOEVALVACIJA PODROČJA - KLJUČNI PREMIKI, SLABOSTI, NEVARNOSTI IN PREDLOGI UKREPOV

KLJUČNE IZBOLJŠAVE IN DOBRE PRAKSE V PRETEKLEM OBDOBJU	OBRAZLOŽITEV VPLIVA NA KAKOVOST
Ustanovitev Knjižnice Univerze v Ljubljani na 39. seji Senata UL dne 27. 6. 2017.	Ustanovitev Knjižnice Univerze v Ljubljani bo omogočila postopno vzpostavljanje poenotenega sodobnega izvajanja knjižničnih del in storitev, kar bo vplivalo na kakovost knjižnične dejavnosti Univerze v Ljubljani.
Izhodišča za pogajanja z založniki znanstvenih revij, ki jih je sprejela Rektorska konferenca Republike Slovenije (plača se odprto dostopnost člankov zaposlenih na članih konzorcija in zahteva se brezplačno branje vseh založnikovih revij).	Veliki zneski z vsakoletnimi podražitvami se približno dve desetletji porabljajo izključno za zagotavljanje možnosti branja znanstvenih revij. Po uveljavitvi izhodišč Rektorske konference bo omogočeno odprto objavlanje znanstvenih člankov visokošolskih učiteljev in raziskovalcev Univerze v Ljubljani ter tudi branje revij založnikov. S tem bosta zagotovljeni učinkovitejša poraba javnih sredstev in odprtost objav raziskovalcev univerze, ki se bo odrazila v njihovi večji vidnosti in odmevnosti. Pričakovati je hud odpor založnikov proti tovrstni spremembi poslovnega modela.



Sodelovanje v evropskih in nacionalnih aktivnostih glede odprtega dostopa.	S sodelovanjem v evropskih in nacionalnih aktivnostih glede odprtega dostopa je omogočeno pridobivanje najnovejšega znanja glede evropskih in nacionalnih politik odprtega dostopa ter potrebnih infrastruktur in podpore, kar omogoča kakovostnejšo organizacijo podpore za odprti dostop na Univerzi v Ljubljani.
Prehod 21 knjižnic članic UL na COBISS3/Izposoja.	Sodobnejše in uporabnikom prijaznejše storitve izposoje in rezervacije gradiva.
Nadgradnja storitev Kariernega centra za doktorske študente in pospeševanje internacionalizacije.	Za doktorske študente smo organizirali večdnevne delavnice z različnimi vsebinami: Planiranje in vodenje projektov, »Researcher«. Connect in Effective Visual Communication for Scientists. Prijave nanje so bile v nekaj urah polne, kar kaže na potrebo doktorskih študentov po tovrstnih znanjih. Začeli smo z izvajanjem nekaterih vsebin delavnic v angleškem jeziku in tako tudi slovenskim študentom omogočili pripravo na mednarodno okolje, tujim študentom pa ponudili dodatne storitve.
Krepitev kompetenc študentov in diplomantov z izvedbo projekta Po spretnosti za 21. stoletje.	Projekt Po spretnosti za 21. stoletje je dobro sprejet med študenti in zaposlenimi, nad njim pa se navdušujejo tudi delodajalci, saj tako upoštevamo njihove identificirane potrebe po tem, da bi naši študenti/diplomanti posedovali tudi več mehkih kompetenc.
Izvedba srečanj s predstavniki večjih podjetij na članicah, kjer je sodelovanje z gospodarstvom dobro razvito.	Izvedba srečanj s predstavniki večjih podjetij na članicah, kjer je sodelovanje z gospodarstvom dobro razvito, omogoča poglobitev in razširitev tega sodelovanja, ki postaja sistemsko sodelovanje.
Okrepitev sodelovanja s srednjimi šolami z namenom podpore mladim pri sprejemanju odločitev za študij.	V sodelovanju s šolskimi svetovalnimi delavci in dijaki iščemo odgovore na njihove izzive v zvezi s svetovanjem za izbiro študija in informiranje o razlikah med posameznimi študijskimi programi ter zaposlitvenimi možnostmi. Na ta način prispevamo tudi k zmanjšanju števila napačnih odločitev za študij in dvigu ugleda Univerze v Ljubljani z vidika družbene odgovornosti ter nudimo podporo bodočim študentom.
<b>KLJUČNE NEVARNOSTI</b>	<b>PREDLOGI UKREPOV</b>
Finančno tveganje premajhnega obsega sredstev za nakup in zagotavljanje dostopa do knjižničnega gradiva v knjižnicah članic UL.	Uveljavitev izhodišč za pogajanja z založniki znanstvenih revij, ki jih je sprejela Rektorska konferenca Republike Slovenije (plača se odprto dostopnost člankov zaposlenih na članih konzorcija in zahteva se brezplačno branje vseh založnikovih revij).
V skladu z ZViS je financiranje univerzitetnih knjižnic možno le, če imajo status druge članice univerze.	Univerza v Ljubljani si bo tudi v prihodnje prizadevala, da bi bilo v skladu z ZViS možno financiranje drugih oblik univerzitetnih knjižnic, na primer univerzitetne knjižnice kot skupne organizacijske enote univerze.

<p>Odpor založnikov glede plačil odprtega dostopa oziroma dvig stroškov v fazi objavljanja. (Pri klasičnih dostopih je stroške večinoma kril bralec skozi naročnino, pri odprtem se ta strošek prenaša na avtorje raziskovalnih del, ki želijo in morajo objavljati.)</p>	<p>Sprememba modela vrednotenja raziskovalnih rezultatov, ki ne bo avtomatično dvigovala dobičkov založb na račun raziskav iz javnih sredstev.</p>
---	--

<b>KLJUČNE SLABOSTI</b>	<b>PREDLOGI UKREPOV</b>
<p>Vzpostavljanje storitev Repozitorija UL je počasno zaradi premalo podpore njegovemu upravljanju.</p>	<p>Urediti podporo upravljanju Repozitorija UL, podporo članicam pri oddajanju zaključnih del študija v Repozitorij UL ter pri izpolnjevanju določil evropskih in nacionalnih financerjev glede odprtega dostopa.</p>
<p>Prostorska stiska ali nefunkcionalni prostori knjižnic članic UL.</p>	<p>Vzpostavitev depozitne knjižnice za hranjenje in izposajo manj pogosto izposojanega gradiva, nato preureditev knjižničnih prostorov oziroma sprememba njihove namembnosti.</p>
<p>Prenova ankete o zaposljivosti je bila napovedana v letu 2017, vendar se ni realizirala. Na članicah je bila v okviru obiskov izvedena analiza stanja in potreb, ki je pokazala, da si članice UL želijo posodobiti in prenoviti obstoječi sistem spremljanja zaposljivosti diplomantov. Ta namreč zdaj ne nudi relevantnih informacij, ki bi jim omogočale kakovostno obdelavo in v zvezi s tem sprejemanje ukrepov.</p>	<p>Po sprejemu metodologije MIZŠ se pripravi načrt spremljanja zaposljivosti in, po potrebi, nadgradnja te metodologije za potrebe univerze.</p>
<p>Razvoj Infoportala Kariernega centra napreduje zelo počasi, posledično še zmeraj ostaja ogromno administrativnega dela in slabša uporabniška izkušnja. Identificirane nadgradnje bi lahko prinesle vrsto razvojnih priložnosti in nadgradnje v samem procesu dela. Prav tako vidimo, da bo razvoj Infoportala velik izziv tudi zaradi javnega naročila oziroma izbora izvajalca.</p>	<p>Zagotoviti boljšo podporo za hitro in kakovostno prenovo Infoportala Karierni center.</p>

---

Število študentov, uporabnikov storitev Kariernega centra, sicer narašča, vendar bi bil lahko ta delež še večji. Študenti, ki nas poznajo, se k nam vračajo, medtem ko je izziv pritegniti tiste, ki so morda za nas že slišali, ampak se ne odločijo za vključitev.

Več sodelovanja:

- z zaposlenimi na članicah: nagovor med predavanji, podpora pri pripravi na prakso doma in v tujini, napotitev na pripravo CV-ja/portfelja, oblikovanje novih skupnih aktivnosti za študente, sodelovanje z delodajalci;
- s predstavniki študentov: organizacija skupnih dogodkov, informiranje o aktivnostih KC po njihovih adreмах komuniciranja;
- nadgraditi obstoječo spletno stran, ki bo uporabniku bolj prijazna in bo lahko prejela zgolj zanj relevantne informacije.

Razvoj novih in prilagojenih vsebin storitev za specifične ciljne skupine študentov (kako izbrati delodajalca: delavnica, »fire pitchi«).

---

---

## 6. UPRAVLJANJE IN RAZVOJ SISTEMA KAKOVOSTI

### Krepitev celovite zanke kakovosti in sistema kakovosti

Na področju upravljanja in razvoja sistema kakovosti je bila v letu 2017 opravljena vrsta aktivnosti, ki so bile usmerjene v krepitev mehanizmov kakovosti, ki tvorijo celosten sistem kakovosti na Univerzi v Ljubljani.

### Priprava poslovnega poročila UL s poročilom o kakovosti

Poslovno poročilo Univerze v Ljubljani z integriranim poročilom o kakovosti predstavlja enega od ključnih instrumentov zagotavljanja kakovosti. Vsebuje samoevalvacijo zavoda na vseh področjih delovanja, z identificiranimi ključnimi premiki, ocenjenimi slabostmi in nevarnostmi ter predlaganimi ukrepi za izboljšave. V okviru priprav na poslovna poročila 2017 smo novembra izvedli delavnico za pripravo poslovnih poročil članic. Pripravljena je bila na podlagi evalvacije delavnic iz prejšnjih let. Na podlagi rezultatov evalvacije smo pripravili dodatno delavnico za Oblikovanje in izboljševanje ukrepov, kjer so članice UL dobile povratne informacije o primerih ukrepov iz svojih praks ter spoznale načine, kako ukrepe izboljšati.

### Delovanje komisije, služb in drugih organov za kakovost

V mandatu 2013–2017 je Komisija UL za kakovost obravnavala in predlagala v sprejem številne dokumente in nadgradnje sistema kakovosti. Člani so ob koncu mandata v 2017 naredili refleksijo delovanja komisije, pri čemer so identificirali tudi nadaljnje izzive Univerze v Ljubljani, predvsem na področjih kakovosti učenja in poučevanja, evalvacije študijskih programov, nadaljnjega razvoja kulture kakovosti, ankete o zaposljivosti diplomantov ter spremljanje zadovoljstva zaposlenih. Članice UL poročajo o povečevanju zavedanja o pomenu kakovosti in boljšem povezovanju spremljanja in razvijanja kakovosti, pri čemer praviloma omenjajo boljšo podporo in urejanje področja (strokovni delavci oziroma službe, prenova pravil), boljšo povezavo z vodenjem (prodekani za kakovost), boljše povezovanje znotraj članic (vključenost skrbnikov študijskih programov ali oddelkov v komisijo) ter izvajanje razvojnih aktivnosti (posvetovalni obiski, strateške konference, študijski dnevi). Izpostavljajo tudi pogostejšo obravnavo tematike na sejah senata (obrnava točke kakovosti, poročila o anketah, samoevalvacije študijskih programov), večji obseg sprotne spremljanja izvajanja ukrepov in redne letne samoevalvacije študijske dejavnosti, premike v smeri večje obveščenosti o kakovosti (pretok informacij, več informacij o kakovosti na spletni strani, razprave o kakovosti) ter vključenosti študentov v delovanje sistemov kakovosti. Članice so identificirale tudi niz izzivov, ki jih naslavlja z ukrepi boljše podpore področju kakovosti, večje povezanosti z vodenjem in ukrepi povečevanja pomena kakovosti.

### Študentske ankete

V preteklem letu smo močno spodbujali uporabo študentskih anket, tako na ravni služb rektorata kot na ravni članic. Članice smo pozivali, da jih upoštevajo pri pripravi samoevalvacij študijskih programov in pripravijo ukrepe na osnovi rezultatov anket. V letu 2017 so bila pripravljena vsa predvidena poročila z rezultati anket, vključno s skupnimi

---

poročili za Univerzo v Ljubljani. Objavljeno je prvo redno [skupno pregledno poročilo 2015/2016](#), kjer so analizirani rezultati študentskih anket vseh članic. Poročilo je na svoji zadnji redni seji mandata obravnavala Komisija UL za kakovost (2013–2017). Poročilo obravnava tako analizo predmetov in izvajalcev kot tudi analizo splošnih dejavnikov študija. Pripravljen je bil osnutek [Skupnega poročila za tretjo stopnjo za vse članice Univerze v Ljubljani 2015/16](#), ki je bil predmet natančne obravnave področnih služb in je podvržen nadaljnjim izboljšavam.

Ankete kažejo, da so povprečne ocene predmetov in izvajalcev visoke, nekoliko slabše so bili ocenjeni splošni dejavniki študija. Na podlagi izvedenih anket članice UL v svojih poročilih naslavlajo nekatere skupne izzive (predvsem spoznavanje zunanjih institucij in izbirnost) ter dejavnike, ki so bili pri njih slabše ocenjeni. Skladno s tem tudi načrtujejo izvajanje razgovorov s slabše ocenjenimi pedagogi in iščejo razloge za slabše ocene posameznih predmetov, programov ali dejavnikov študija. Ob tem izpostavljajo tudi boljšo dostopnost rezultatov anket, boljše sodelovanje študentov, pri čemer se kot pogost dejavnik za slednje kaže tudi dobro sodelovanje s študentskim svetom. Še vedno pa se kaže pomanjkanje spremljanja kompetenc študentov in diplomantov ter odsotnost povratne informacije pedagogom o mentorstvu diplomskih in magistrskih nalog. V procesu informatizacije je bila ugotovljena potreba po prilagoditvi Pravilnika o študentski anketi, na kar so opozorile tako nekatere članice kot področne službe. Ob upoštevanju pobud in predlogov sta pripravljena predlog spremembe pravilnika ter protokol za izvajanje študentskih anket UL. V kontekstu informatizacije anket so članice izpostavile tudi težave, ki so povezane s posredovanjem rezultatov anket uporabnikom na članicah, kar pa se ureja z dodatnimi funkcionalnostmi sistema VIS.

Na Univerzi v Ljubljani smo izvedli tudi anketo za tuje študente na izmenjavi ter anketo za tuje študente, ki so redno vpisani v študijske programe, ki jih izvajajo članice univerze. Poleg študentskih anket UL nekatere članice izvajajo še dodatne ankete za pridobivanje povratnih informacij (npr. o mentorjih diplomskih nalog, o zaključevanju študija, medsemestrskih anket, podrobnejše spremljanje študijskih obremenitev).

#### Samoevalvacija študijskih programov

V prvi polovici 2017 je bil zaključen proces nadgradnje Smernic za samoevalvacijo študijskih programov. Smernice smo pripravili na podlagi novih meril NAKVIS ter predlogov s strani članic. Nadgrajene smernice je Senat UL sprejel julija 2017. Na podlagi tega smo pripravili Obrazec za samoevalvacijo študijskih programov, ki omogoča poenoteno pripravo samoevalvacijskih poročil. V pomoč samoevalvaciji programov smo na univerzitetni ravni pripravili vrednosti kazalnikov za vsak posamezen študijski program.

Analiza ključnih premikov, ki so jih članice izpostavile na podlagi poročil samoevalvacij študijskih programov, je pokazala, da je največji napredek prepoznan pri spremljanju in zagotavljanju kakovosti pedagoškega procesa. V tem kontekstu so članice največ pozornosti namenile spremembam predmetov. Premike lahko zasledimo tudi na področju nudenja podpore in spodbujanja študentov pri študiju. Pri načrtovanih ukrepih so se članice najbolj usmerile v izboljšavo kakovosti pedagoškega procesa, predvsem v spremembe predmetov. Številni ukrepi se nanašajo na prehodnost študija, saj članice želijo

---

nizko stopnjo zaključevanja študijskih programov izboljšati s spodbujanjem stikov med študenti in mentorji zaključnih del, z uvajanjem stimulacij za redno zaključevanje, z analizo učnih uspehov dijakov, razvojem novih metodologij za spremljanje prehodnosti ter vzpostavitev tutorskega sistema. Nekatere članice načrtujejo ukrepe na področju nudenja podpore pri internacionalizaciji študija, praktičnega usposabljanja študentov, spremembe kadrovske strukture ter optimizacije procesa izvajanja samoevalvacije študijskih programov.

#### Posvetovalni obiski

V letu 2017 smo izvedli posvetovalne obiske na štirih članicah: UL ZF, UL FE, UL NTF in UL FFA. V novembru 2017 so s pripravami na posvetovalne obiske pričele nove štiri članice: UL FU, UL FRI, UL FS in UL FSD. Skladno z izkušnjami pri izvajanju posvetovalnih obiskov smo nadgradili smernice za pripravo gradiva na posvetovalne obiske in Pravila za posvetovalne obiske. Jeseni 2017 smo izvedli evalvacijo dolgoročnih učinkov posvetovalnih obiskov na članicah z namenom ustrezne nadgradnje tega mehanizma v prihodnje. Ugotovitve so pokazale, da večina članic ocenjuje posvetovalne obiske kot dobrodošlo podporo razvoju članic, ker dodatno aktivirajo notranje vire za iskanje lastnih rešitev, spodbujajo k skupnem iskanju rešitev in omogočajo dragoceno izmenjavo izkušenj med članicami. Evalvacijo je na svoji seji obravnavala Komisija UL za kakovost in podprla predlagane spremembe. Spremljanje uresničevanja ukrepov, ki izhajajo iz posvetovalnih obiskov, se je pokazalo kot eden od ključnih elementov tega mehanizma kakovosti. Z namenom spremljanja uresničevanja zastavljenih ukrepov in medsebojne podpore pri uresničevanju ciljev smo tako v letu 2017 izvedli dve srečanja, kjer smo identificirali tudi pobude za nadgradnjo tega mehanizma.

#### Razvoj učenja in poučevanja ter usposabljanja za krepitev kompetenc pedagoških, raziskovalnih in strokovnih delavcev

V letu 2017 je potekala mednarodna konferenca RK RS »Na študenta osredotočeni pristopi k učenju in poučevanju«, kjer je Univerza v Ljubljani sooblikovala program in pripravila delavnico o praktičnih primerih aktivnega učenja v naravoslovju in tehnologiji. Decembra 2017 je bila Univerza v Ljubljani, poleg še devetih drugih prestižnih evropskih univerz, sprejeta v pilotni projekt EUA (European Universities Association), ki je usmerjen v vrednotenje kakovostnega učenja in poučevanja. Prav tako smo se pripravljali na ESS projekt, ki bo omogočil intenzivnejšo izvedbo usposabljanj za učenje in poučevanje. MIZŠ je predstavil okvirni predlog razpisa in izvajanja projekta, na katerega smo pripravili odziv s predlogi izboljšav.

#### Ankete o zadovoljstvu zaposlenih in o zaposljivosti diplomantov

Jeseni 2017 je bila izvedena anketa o zadovoljstvu članic s službami rektorata. Pripravljena so bila integralno poročilo in področna poročila za posamezne službe. Poročilo kaže na visoko raven zadovoljstva tako z rektoratom kot celoto kot tudi s posameznimi službami. Priložnost za izboljšanje se predvsem kaže v dostopnosti informacij in gradiv na spletnih in intranetnih straneh. Na podlagi obravnave poročila znotraj področnih služb se bo pripravil sveženj ukrepov, ki bodo usmerjeni v višjo raven kakovosti storitev. Anketa o zadovoljstvu zaposlenih se po drugi strani, znotraj Univerze v Ljubljani, izvaja

---

omejeno in nesistematično. Izkušnje s članic, ki anketo izvajajo, so pokazale pozitivne premike v smeri prilagoditev potrebam zaposlenih ter zmanjševanju dejavnikov tveganja.

V letu 2017 smo nadaljevali z izvajanjem letne ankete o zaposljivosti diplomantov programov Univerze v Ljubljani. V anketo so bili zajeti diplomanti, ki so zaključili študij v letu 2016. Anketa o zaposljivosti diplomantov predvsem trpi zaradi problemov nizke stopnje odziva diplomantov, ki je bolj kot z neodzivnostjo bivših študentov povezana z dejstvom, da je za vsakega od anketirancev potrebno vnaprej pridobiti podpisano soglasje za sodelovanje pri anketiranju. To se je v preteklosti izkazalo za velik izziv na precejšnjem številu članic. Poleg premajhnega števila zajetih diplomantov članice UL navajajo tudi problem pomanjkanja primerne spremljanja kompetenc diplomantov v anketi o zaposljivosti. Celovita evalvacija ankete o zaposljivosti diplomantov z izhodišči za njeno prenovu, vključno s predlogom prenovljenega pristopa k anketiranju diplomantov, bo pripravljena v letu 2018.

#### Akreditacije in zakonska regulacija sistemov kakovosti

V letu 2017 smo na Univerzi v Ljubljani nadaljevali z intenzivno komunikacijo z Nacionalno agencijo RS za kakovost v visokem šolstvu. Pripravili smo predlog usmeritev za Rektorsko konferenco RS, hkrati pa smo sproti pripravljali odzive na predloge nacionalne agencije, ki so naslavljali tako konceptualno zasnovo kot tudi konkretno ureditev pravil kakovosti. Prav tako smo v luči prehoda na sistem institucionalne akreditacije precej pozornosti posvetili ponovni akreditaciji Univerze v Ljubljani. V ta namen sta bila pripravljena akcijski načrt za akreditacijo zavoda ter načrt ukrepov in aktivnosti za uspešno izvedbo ponovne akreditacije univerze. Načrt predstavlja večletni kažipot aktivnosti, ki krepijo sistem kakovosti in jih lahko razdelimo na normativni in izvedbeni del.

Članice razvijajo kakovost svojega študija in delovanja nasploh tudi z mednarodnimi evalvacijami in akreditacijami. Največ (19) akreditacij imajo s strani agencije ASSIN, kar deset za študijske programe UL FGG, pet na UL FRI, po dve pa na UL FE in UL FS. UL FGG in UL FS imata še EUR – ACE akreditacijo, UL FRI in UL FKKT imata še FEANI. UL VF ima akreditacijo EAEVE, UL FU (za tri študijske programe) EAPAA, UL MF AHGPS, UL FPP EMSA, UL FKKT ECTN. UL EF je podaljšala akreditacijo TEQUAL, ima pa še akreditacije EQUIS, AACSB in AMBA.



---

SAMOEVALVACIJA PODROČJA - KLJUČNI PREMIKI, SLABOSTI, NEVARNOSTI IN PREDLOGI UKREPOV

<b>KLJUČNE IZBOLJŠAVE IN DOBRE PRAKSE V PRETEKLEM OBDOBJU</b>	<b>OBRAZLOŽITEV VPLIVA NA KAKOVOST</b>
Nadgradnja smernic za samoevalvacijo študijskih programov.	Posodobljene smernice sedaj omogočajo samoevalvacijo, ki bolje odraža potrebe članic in merila NAKVIS. Pri posodobitvi smo upoštevali predhodne izkušnje z izvajanjem samoevalvacije ŠP in nova merila NAKVIS.
Dolgoročni vpliv posvetovalnih obiskov na članice UL.	Evalvacija je pokazala, da obiski dodatno aktivirajo notranje vire za iskanje lastnih rešitev, spodbujajo k skupnem iskanju rešitev in omogočajo dragoceno izmenjavo izkušenj med članicami.
Priprava načrta ukrepov in aktivnosti za uspešno izvedbo ponovne akreditacije univerze.	V tem dokumentu je zaokrožena celovita priprava na zahteven proces ponovne akreditacije zavoda, ki vključuje prehod na sistem institucionalnih akreditacij. Dokument predstavlja kažipot razvoja sistema kakovosti za naslednja tri leta.
Informatizacija študentske ankete, priprava različnih poročil za uporabo na članicah in skupaj na UL. Dostopnost skupnih poročil z rezultati študentskih anket za celotno Univerzo v Ljubljani.	Boljši vpogled v študijsko in podporne dejavnosti na Univerzi v Ljubljani, možnost naslavljanja skupnih izzivov in večjih razlik po članicah.
<b>KLJUČNE NEVARNOSTI</b>	<b>PREDLOGI UKREPOV</b>
Razpisni pogoji NIO7 za izvajanje projekta usposabljanj za učenje in poučevanje pedagoških delavcev, ki ne omogočajo izvajanja primernih usposabljanj.	V soglasju z ostalimi največjimi visokošolskimi zavodi doseči dogovor z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport o zasnovi projekta, ki bo dovoljevala vpetost najboljših domačih in tujih predavateljev s področja učenja in poučevanja.
<b>KLJUČNE SLABOSTI</b>	<b>PREDLOGI UKREPOV</b>
Nizek odziv diplomantov na anketo o zaposljivosti.	Izvesti celovito evalvacijo ankete o zaposljivosti diplomantov z izhodišči za njeno prenavo, vključno s predlogom prenovljenega pristopa k anketiranju diplomantov.
Odsotnost načel pedagoške odličnosti za primerno vrednotenje pedagoškega dela.	Pripraviti nabor načel pedagoške odličnosti in jih smiselno umestiti v pravila univerze in članic.



<p>Izvajanje študentskih anket še ni dovolj usklajeno s pravilnikom, predvsem z vidika preverjanja kompetenc. Vrzeli v izvedbi se kažejo predvsem v delu, ki je specifičen za posamezne članice (npr. razdeljevanje rezultatov, uporaba rezultatov).</p> <p>V procesu informatizacije je bila ugotovljena potreba po prilagoditvi Pravilnika o študentski anketi, na kar so opozorile tako nekatere članice kot področne službe.</p>	<p>Pripraviti protokol za izvedbo študentske ankete, ki bo podkrepjen s celostno opredelitvijo in vizualizacijo povratne zanke študentskih anket. Izvesti tudi celovito evalvacijo študentskih anket, ki bo služila za podlago spremembam Pravilnika o študentski anketi.</p>
<p>Neenako razumevanje in izvajanja samoevalvacije študijskih programov med članicami in prešibka podpora samoevalvaciji študijskih programov.</p>	<p>Konkretno opredeliti zanko kakovosti za samoevalvacijo študijskih programov, okrepiti podporo članicam pri izvajanju samoevalvacij študijskih programov, okrepiti spremljanje izvedbe samoevalvacij na članicah.</p> <p>Nadgraditi podporo za bolj enostavno uporabo orodij in podatkov za izvedbo samoevalvacije študijskih programov.</p>
<p>Srečanja, namenjena spremljanju uresničevanja ukrepov po posvetovalnih obiskih in medsebojni podpori pri uresničevanju ciljev, ne odražajo ustrezno potreb udeležencev srečanj.</p>	<p>Okrepiti mehanizme spremljanja uresničevanja ukrepov in forume za izmenjavo znanj in izkušenj.</p>

---

## 7. POSLOVANJE

### 7.1 Vodenje in upravljanje Univerze v Ljubljani

Izvolili smo nov Upravni odbor UL, ki je na svoji konstitutivni seji dne 24. 4. 2017 izvolil predsednika prof. dr. Boruta Božiča.

1. 10. 2017 je prevzel vodenje Univerze v Ljubljani novoizvoljeni rektor prof. dr. Igor Papič. Novo izvoljenim dekanom, je rektor dodelil nova in širša pooblastila dekanom v zvezi z dopolnim delom na članicah in rednim napredovanjem v plačilne razrede. S tem smo optimizirali postopke na rektoratu in članicah.

#### Zagotavljanje usklajenosti pravnih aktov

Januarja 2017 sta Senat UL in Upravni odbor UL sprejela Statut UL in na podlagi tega je večina članic uskladila svoja organizacijska pravila. V strokovnih službah rektorata smo pregledali vse notranje akte in začeli usklajevanje z novimi določbami Statuta.

V skladu z določbami novega statuta je Senat UL s sklepom o ustanovitvi formalno potrdil Doktorsko šolo in Knjižnico Univerze v Ljubljani kot skupno organizacijsko enoto univerze.

#### Krepitev mednarodnega sodelovanja Univerze v Ljubljani

Aktivno smo sodelovali v združenju CELSA (Central Europe Leuven Strategic Partners), v združenjih Guild in Western Balkans Platform in v delovnih skupinah in aktivnostih mednarodnih združenj UNICA, Utrecht, Alpe Jadran in EUA. V združenju CELSA je Univerza v Ljubljani skupaj z Univerzo KU Leuven sodelovala v projektu »Discovery of new leads mouldating voltage gated potassium ion channels as emerging cancer targets«, in projektu »Firm-level hubs and impact of granularity on the propagation of shocks and aggregate output fluctuations in a small open economy«. V okviru mreže Guild so se formirale različne ekspertne in druge skupine, ki so pripravljale mnenja, dokumente in predloge (policy papers) v zvezi z aktualnimi tematikami, organizirali smo skupna srečanja, poletne šole, konference in druge dogodke s partnerskim institucijami.

Nadaljevali smo s sklepanjem strateških partnerstev. Partnerstvom z Univerzo KU Leuven, z Univerzo v Gradcu, Univerzo ELTE v Budimpešti, Kyungpook državno Univerzo, Nanjing in Sichuan univerzama na Kitajskem in Univerzo na Reki se je pridružilo še partnerstvo z Univerzo v Trstu.

#### Povečanje gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja

V letu 2017 smo organizirali prvi posvet dekanov o financiranju univerze. Na tem posvetu smo dekanom predstavili celoten sistem financiranja od leta 2004 dalje in oblikovali izhodišča za nov sistem delitve sredstev, ki bo v delu, ki se nanaša na Razvojni steber financiranja, spremenjen zaradi sprememb Zakona o visokem šolstvu. V letu 2017 smo organizirali prvi posvet dekanov o financiranju univerze. Na tem posvetu smo dekanom predstavili celoten sistem financiranja od leta 2004 dalje in oblikovali izhodišča za nov

---

sistem delitve sredstev, ki bo v delu, ki se nanaša na Razvojni steber financiranja, spremenjen zaradi sprememb Zakona o visokem šolstvu. Skupne ugotovitve dekanov so bile:

- Univerza v Ljubljani je v deležu proračunskih sredstev za študijsko dejavnost padala, glede na druge visokošolske zavode, predvsem zaradi ustanavljanja novih zavodov, čemur niso sledila proračunska sredstva.
- Zaradi kasnejšega prehoda na bolonjske programe smo na univerzi začeli izvajati peti letnik novih programov istočasno s pojavom javnofinančne krize. Zato univerza ni nikoli prejela dodatnih sredstev v polnem obsegu.
- Stanje na posameznih članicah, ki so se hkrati soočale z upadom izrednega študija, upadom tržne dejavnosti, se je od leta 2012 izredno poslabšalo. Sanacijski ukrepi so na marsikateri članici ogrozili zagotavljanje visoke kakovosti študija.
- Poseben problem predstavljata zastarela oprema in vzdrževanje nepremičnin, saj že nekaj let ne prejemamo proračunskih sredstev za te namene.
- Novela Zakona o visokem šolstvu sicer predvideva ciljno vrednost sredstev za študijsko dejavnost v višini enega odstotka BDP, vendar ugotavljamo, da se dejansko od te ciljne vrednosti oddaljujemo.

V letu 2018 bomo s takimi posveti nadaljevali.

Pripravili smo osnutek razvojnih ciljev kot podlago za pogajanja z ministrstvom za sredstva razvojnega stebra financiranja.

#### Izboljšanje finančnega sistema

Na finančno-računovodskem področju smo se tudi v letu 2017 na Univerzi v Ljubljani trudili za poenotenje strokovnih standardov spremljanja poslovnih dogodkov in vsebin ter postopkov poročanja na vseh članicah univerze, med drugim smo organizirali dobro obiskano delavnico o načrtovanju in poročanju za članice.

Delovna skupina je intenzivno delala na pripravah metodologije vzpostavitve enotnega sistema stroškovnega računovodstva. Z namenom obvladovanja davčnih tveganj smo za članice organizirali davčni seminar z najpomembnejšimi davčnimi vprašanji, ki se pojavljajo na univerzi.

Ob spremembi predpisov s področja e-poslovanja smo na ravni univerze vzpostavili in poenotili procese pošiljanja in prejemanja e-zahtevkov, pravic in dostopov znotraj univerze ter postopke pri poslovanju z zunanjimi financerji in s tem izboljšali preglednost finančnega poslovanja pri izvajanju javne službe.

V okviru priprav na implementacijo novega informacijskega sistema je strokovna skupina s finančno-računovodskega področja obiskala Rodboud Univerzo v Nijmegenu (Nizozemska) in WW Univerzo v Münstru (Nemčija), kjer se je seznanila s postopki planiranja in nadziranja, internega in eksternega poročanja ter s procesi implementacije in uporabniško izkušnjo poslovno-informacijskih sistemov obeh univerz.

## Urejanje dokumentarnega in arhivsko muzejskega gradiva

V postopku valorizacije dokumentarnega gradiva strokovnih služb rektorata smo komisijsko uničili približno 65 tekočih metrov dokumentarnega gradiva, ki so mu že potekli roki hrambe. V zbirko arhivskega gradiva smo prevzeli 1,8 tekočih metrov arhivskega gradiva, ga uredili in popisali. Zunanjim in notranjim uporabnikom smo posredovali pisne in ustne informacije o arhivskem gradivu in zgodovini univerze. V arhivski čitalnici je javno arhivsko gradivo uporabljalo 31 zunanjih uporabnikov, ki so čitalnico skupaj obiskali 91-krat.

### SAMOEVALVACIJA PODROČJA - KLJUČNI PREMIKI, SLABOSTI, NEVARNOSTI IN PREDLOGI UKREPOV

<b>KLJUČNE IZBOLJŠAVE IN DOBRE PRAKSE V PRETEKLEM OBDOBJU</b>	<b>OBRAZLOŽITEV VPLIVA NA KAKOVOST</b>
Vzpostavitev tematskih posvetov dekanov.	Večja transparentnost in informiranost, krepitev sodelovanja.
Spremembe v organizaciji služb rektorata.	Povezovanje procesov, optimiziranje dela.
Začetek postopka nabave enotnega poslovno-informacijskega sistema.	Poenoteni in bolje povezani procesi, večja natančnost in dostopnost do podatkov.
<b>KLJUČNE NEVARNOSTI</b>	<b>PREDLOGI UKREPOV</b>
Kompleksna in nepregledna zakonodaja, ki ne omogoča enoznačnih postopkov in odločitev.	Aktivno vključevanje v javne obravnave zakonov z opozarjanjem zakonodajalca in s predlogi ukrepov.
<b>KLJUČNE SLABOSTI</b>	<b>PREDLOGI UKREPOV</b>
Slaba kakovost in nezanesljivost delovanja večine obstoječih računovodskih informacijskih sistemov na članicah in rektoratu UL.	Razpis PIS na ravni univerze, v katerega proces so vključevani strokovnjaki z različnih področij poslovanja na univerzi, priprava poenotenja.
Zaradi velikosti in raznolikosti področij so usklajevanja procesov znotraj univerze dolgotrajna.	Opredeliti najpomembnejša in prioritarna področja, ki jih je potrebno z vidika ocene tveganosti urediti in se osredotočiti na ta področja, določene procese bomo še naprej vodili za vse članice na rektoratu (npr. skupna javna naročila, usmeritve za članice ...).

---

## 7.2 Kadrovski razvoj in kadrovski načrt

### Izboljšanje sistema upravljanja s kadri

Na kadrovskem področju smo usmerili svoje aktivnosti za doseganje naslednjih ciljev:

- Urejanje delovnih razmerij, ki na univerzi zaradi sistema habilitacij predstavljajo posebnost.
- Krepitev kompetenc.
- Zagotavljanje evropskih standardov razvoja raziskovalcev in učiteljev.
- Priprave na nov informacijski sistem.

Vzpostavili smo redna mesečna srečanja kadrovskih delavcev na univerzi.

V letu 2017 so potekali interna evalvacija implementacije Strategije za razvoj karier raziskovalcev za obdobje 2012–2016 ter analiza stanja in zbiranje predlogov za pripravo nove Strategije UL na kadrovskem področju 2017–2020, ki jo je 21. 11. 2017 potrdil Senat. Tako poročilo o izvedbi stare strategije kot cilji ter ukrepi nove strategije so bili posredovani Evropski komisiji, ki bo organizirala zunanjo evalvacijo v letu 2018.

Mladi raziskovalci predstavljajo možnost pomlajevanja kadrov. Na Univerzi v Ljubljani je bilo na dan 31. 12. 2017 zaposlenih 308 mladih raziskovalcev. V letu 2017 je na podlagi treh razpisov pogodbe o zaposlitvi na mestu mladih raziskovalcev na novo podpisalo 75 doktorskih študentov.

### Večje vključevanje tujcev v raziskovalno in pedagoško delo

Strateški cilj internacionalizacije univerze uresničujemo tudi z zaposlovanjem tujih učiteljev. Z zahtevanim mednarodnim razpisom za zasedbo učiteljskih delovnih mest želimo, da bi pridobili najboljše kadre. V letu 2017 je bilo na Univerzi v Ljubljani redno zaposlenih 107 tujih državljanov (81 v letu 2016), od tega 38 učiteljev (trideset v letu 2016).

Poleg tega je v študijskem procesu v letu 2016/2017 pri enem predmetu ali vsaj pri delu predmeta sodelovalo 508 tujih visokošolskih učiteljev in sodelavcev, kar je za 11 manj kot v predhodnem letu, vendar je potrebno poudariti, da je to v veliki meri vezano na možnosti plačila tujih učiteljev.

V tujino je na izmenjavo odšlo 473 visokošolskih učiteljev in sodelavcev ter znanstvenih delavcev in sodelavcev, kar je malo več kot v predhodnem letu. Podrobnejši podatki so prikazani v spodnji preglednici.

Preglednica 10: Izmenjava učiteljev in sodelavcev v študijskem procesu glede na časovno obdobje v študijskem letu 2016/2017

	Število tujih visokošolskih učiteljev, sodelavcev in znanstvenih delavcev, ki so sodelovali pri pedagoškem procesu za vsaj en predmet	Število tujih visokošolskih učiteljev, sodelavcev in znanstvenih delavcev, ki so sodelovali pri pedagoškem procesu vsaj del predmeta	Število tujih znanstvenih delavcev in raziskovalnih sodelavcev, ki so bili na izmenjavi in so sodelovali v pedagoškem procesu	Število visokošolskih učiteljev, sodelavcev, ki so bili na izmenjavi, so se izobraževali ali so sodelovali v pedagoškem, znanstveno-raziskovalnem procesu ali umetniškem delu v tujini s tujimi visokošolskimi zavodi	Število znanstvenih delavcev in raziskovalnih sodelavcev, ki so bili na izmenjavi ali so sodelovali v pedagoškem, znanstveno-raziskovalnem procesu ali umetniškem delu v tujini s tujimi visokošolskimi zavodi
Do 1 meseca	16	327	137	320	46
Od 1 do 3 mesecev	5	8	4	63	12
Od 3 do 6 mesecev	14	3	1	9	1
Nad 6 mesecev	7			4	1
Neopredeljeno	36	92	19		7
Skupaj	78	430	161	369	67

Na raziskovalnih projektih je sodelovalo dvesto štirideset tujih raziskovalnih delavcev in raziskovalnih sodelavcev v različnih časovnih intervalih, kar je 15 več kot leto prej. V tujino je na izmenjavo odšlo 67 naših znanstvenih delavcev in raziskovalnih sodelavcev, ki so sodelovali v izobraževalnem in znanstveno-raziskovalnem procesu, kar je štirideset več kot v predhodnem letu.

Izmenjave strokovnega osebja (plačna skupina J – spremljajoča delovna mesta) se spodbujajo in finančno podpirajo v okviru Erasmus+ in drugih oblik izmenjave. 77 strokovnim sodelavcem smo omogočili izmenjavo v tujini, gostili smo 114 strokovnih delavcev, ki so prišli na izmenjavo iz tujine. Lani smo na ravni Univerze v Ljubljani organizirali Staff Training Week za knjižničarje: Academic libraries' support for open science in the European Research Area 2017. Organizirali smo tudi mednarodni teden Erasmus+ Staff Week. Program je potekal v obliki predstavitev in delavnic s poudarkom na programu Erasmus+, internacionalizaciji, mednarodnih akreditacijah in poletnih šolah.

---

### Zagotavljanje usposabljanj za vse zaposlene na Univerzi v Ljubljani

V letu 2017 je bil na ravni Univerze v Ljubljani realiziran načrtovan Program usposabljanj, ki je vseboval 11 različnih tem. Glavnina programa usposabljanj je bila namenjena področju učenja in poučevanja: Skupinsko delo za aktivnejši študij, Retorika v slovenščini, Javno nastopanje v angleškem jeziku, Osnove visokošolske didaktike, Ocenjevanje za kakovosten študij, Priprava video predavanj, primernih za objavo na spletu, Aktivne metode za poučevanje v heterogenih večkulturnih skupinah študentov in Medkulturnost v visokoškolskem pedagoškem procesu. Del programa usposabljanj je naslovil tudi kompetence za kakovostno strateško delovanje: Postavljanje ciljev ter izdelava in uresničevanje planov in Obvladovanje uporov proti spremembam. Nekatera izmed usposabljanj so se izvedla v več ponovitvah. Tako je bilo skupaj izvedenih 25 usposabljanj, katerih se je udeležilo 337 zaposlenih Univerze v Ljubljani. Poleg omenjenih so nekatere članice pripravile še svoja usposabljanja in dogodke (pedagoške konference in tržnice, študijske in pripravljalne dneve), o izboljšavah posameznih elementov študijskega procesa, uvajanju sodobnih metod učenja in poučevanja, vključno z vključevanjem trajnostnih konceptov v proces učenja in poučevanja.

V formalne oblike izobraževanja je bilo v letu 2017 vključenih 533 zaposlenih (517 v letu 2016), v neformalne oblike pa 1.793 (1.588 v letu 2016). Oblike neformalnega izobraževanja so predvsem konference, poletne šole, strokovni tečaji, seminarji, simpoziji. Na sobotnem letu je bilo 28 učiteljev (23 v letu 2016, 22 v letu 2015, 11 v letu 2014).

### Zagotavljanje stabilnosti zaposlovanja

Nadaljevali smo postopke urejanja položaja visokošolskih učiteljev na delovnem mestu asistent, ki so opravljali pretežno učiteljsko delo. Novo izvoljeni rektor je v svojem programu izpostavil neurejen položaj raziskovalcev, ki imajo vrsto let zaposlitve, vezane na projekte, in zato imajo sklenjena delovna razmerja za določen čas. V letu 2017 smo identificirali možne rešitve, ki jih bomo sprejeli v letu 2018.

### Krepitev odgovornosti zaposlenih za zagotavljanje integritete

V letu 2017 smo prvič začeli z implementacijo novega Pravilnika o izogibanju konflikta interesov in dela izven UL. Učinek pravilnika še ne moremo oceniti, bo pa v letu 2018 narejena analiza, na podlagi katere bomo poskušali ugotoviti, ali je potrebno sistem nadgraditi oziroma do določene mere spremeniti.

### Izboljšanje habilitacijskih postopkov

Imenovana je bila delovna skupina, katere naloga bo pripraviti sodobnejša habilitacijska merila, s katerimi bomo poenostavili postopke habilitacij.

## **REALIZACIJA KADROVSKEGA NAČRTA**

Univerza v Ljubljani je v Programu dela 2017 načrtovala 6.513 zaposlenih na dan 31. 12. 2017. Dejansko je bilo število zaposlenih na ta dan za dvajset odstotkov manjše, in sicer je bilo zaposlenih 5.898 oseb, izraženo v FTE 5.705,25.

Preglednica 11: Število vseh zaposlenih na Univerzi v Ljubljani od leta 2014 do leta 2017 po plačnih skupinah

PLAČNA SKUPINA	Število zaposlenih na dan 31. 12. 2014 v osebah	Število zaposlenih na dan 31. 12. 2015 v osebah	Število zaposlenih na dan 31. 12. 2016 v osebah	Število zaposlenih na dan 31. 12. 2017 v osebah	Indeks 2014/15	Indeks 2015/16	Indeks 2016/17
B	9	9	8	7	100	89	88
D	2681	2683	2681	2693	100	100	100
E	159	168	173	180	106	103	104
H	912	999	995	1097	110	100	110
J	1883	1888	1873	1921	100	99	103
<b>Skupaj</b>	<b>5644</b>	<b>5747</b>	<b>5730</b>	<b>5898</b>	<b>102</b>	<b>100</b>	<b>103</b>

Preglednica 12: Realizacija kadrovskega načrta v FTE po virih poročanja po uredbi za leto 2017

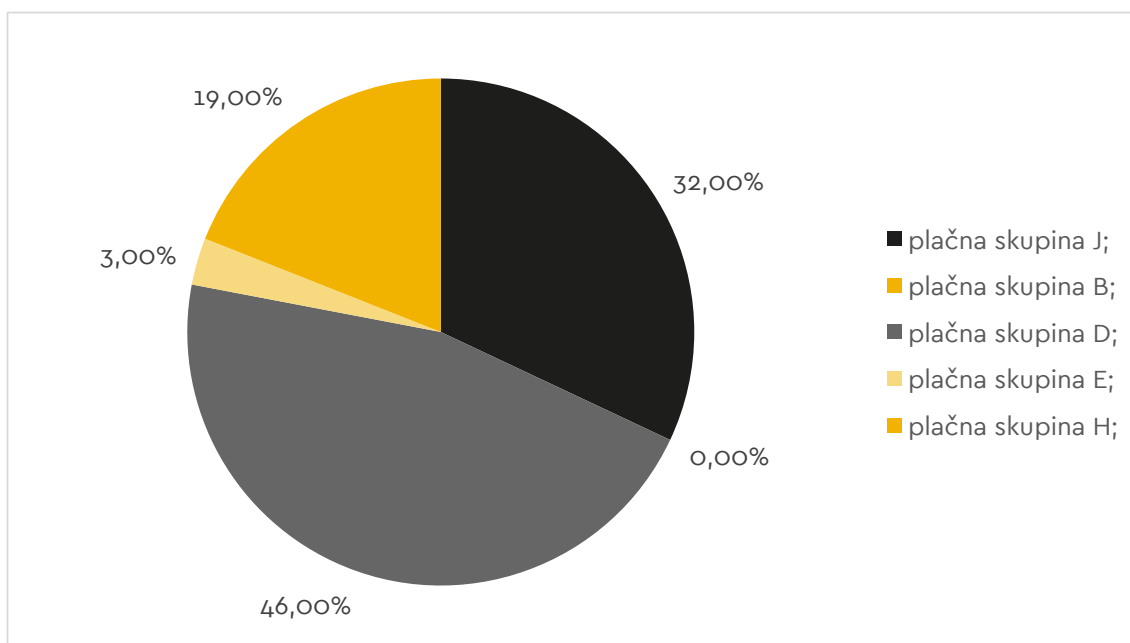
Viri	1. 1. 2017	Načrt 1. 1. 2018	Realizacija 1. 1. 2018
1. Državni proračun	4.065,38	4.192,95	4.051,43
2. Proračun občin		1,25	
3. ZZS in ZPIZ	2,50		0,50
4. Druga javna sredstva za opravljanje javne službe (npr. takse, pristojbine, koncesnine, RTV-prispevek)	1,50	17,42	22,03
5. Sredstva od prodaje blaga in storitev na trgu	303,45	420,03	279,98
6. Nejavna sredstva za opravljanje javne službe	169,14	180,84	161,35
7. Sredstva EU, vključno s sredstvi sofinanciranja iz državnega proračuna.	221,66	403,04	289,54



8. Sredstva ZZSZ za zdravnike pripravnike in specializante, zdravstvene delavce pripravnike, zdravstvene sodelavce pripravnike in sredstva raziskovalnih projektov in programov ter sredstva za projekte in programe, namenjene za internacionalizacijo in kakovost v izobraževanju in znanosti (namenska sredstva).	704,89	1.052,45	793,53
10. Sredstva iz sistema javnih del	1,00		
<b>Skupno število vseh zaposlenih od 1. do 9.</b>	<b>5.469,52</b>	<b>6.267,98</b>	<b>5.598,37</b>
<b>Skupno število zaposlenih pod točkami od 1. do 4.</b>	<b>4.069,38</b>	<b>4.211,62</b>	<b>4.073,96</b>
<b>Skupno število zaposlenih pod točkami od 5. do 9.</b>	<b>1.400,13</b>	<b>2.056,36</b>	<b>1.524,40</b>

Glede na Uredbo o načinu priprave kadrovskih načrtov posrednih uporabnikov proračuna in metodologiji spremljanja njihovega izvajanja za leti 2017 in 2018 ter skladno z navodili MIZŠ smo na viru državni proračun in druga javna sredstva za opravljanje javne službe v letu 2017 načrtovali zaposlitev 4.211,62 oseb, kar je 137,66 oseb več, kot smo jih dejansko realizirali v letu 2017. Preglednica je pripravljena v deležih zaposlitev po virih financiranja, saj se plače zaposlenih na Univerzi v Ljubljani velikokrat krijejo iz različnih virov.

Slika 15: Delež zaposlenih na dan 31. 12. 2017, po plačnih skupinah.



SAMOEVALVACIJA PODROČJA - KLJUČNI PREMIKI, SLABOSTI, NEVARNOSTI IN PREDLOGI UKREPOV

<b>KLJUČNE IZBOLJŠAVE IN DOBRE PRAKSE V PRETEKLEM OBDOBJU</b>	<b>OBRAZLOŽITEV VPLIVA NA KAKOVOST</b>
Ureditev položaja učiteljev na asistentskih delovnih mestih.	Uskladitev z zakonodajo in večja motiviranost teh zaposlenih.
Izvedba usposabljanj za pedagoške delavce.	Krepitev kompetenc.
Redni sestanki s kadrovske službami članic.	Izmenjava dobrih praks, usklajeno delovanje na kadrovskem področju.
<b>KLJUČNE NEVARNOSTI</b>	<b>PREDLOGI UKREPOV</b>
Zaradi omejitev v plačnem sistemu težko zaposlujeemo dobre raziskovalce in tuje učitelje, hkrati pa kadri, ki jih potrebujejo v gospodarstvu, odhajajo na boljše plačana delovna mesta.	Skupaj s sindikati predlagati posebno kolektivno pogodbo za visoko šolstvo in razmislek o vključevanju IRI-ja v reševanje problematike.
<b>KLJUČNE SLABOSTI</b>	<b>PREDLOGI UKREPOV</b>
Položaj raziskovalcev – pogodbe za določen čas zaradi projektov.	Pripraviti enotne usmeritve za članice in vzpostaviti obdobje urejanja, kot je to veljajo za učitelje na asistentskih delovnih mestih.
Problematika pogodbenih delavcev.	Natančneje načrtovati izvedbo študijskih programov in skladno s tem tudi kadrovske načrte.
Neenoten in nezanesljiv informacijski sistem.	Nabava novega je že v postopku, z novo pomočnico glavnega tajnika za kadrovske zadeve bomo zagotovili, da bo implementacija na Univerzi v Ljubljani potekala čim hitreje in kakovostno.
Razpis za izbor mladih raziskovalcev ni informacijsko podprt.	Razvoj IT modula za podporo razpisu za izbor mladih raziskovalcev z namenom poenostavitve postopkov (od e-prijav do izbora kandidatov in evidence mladih raziskovalcev) med članicami in rektoratom, hitrejše izmenjave prijavnih dokumentacije ter boljše komunikacijo in izmenjavo informacij med rektoratom in članicami.
Pomanjkanje ključnih kompetenc kadra v strokovnih službah.	Izobraževanje strokovnih kadrov doma in v tujini.

---

### 7.3 Informacijski sistem

#### Stabilno in varno delovanje informacijske infrastrukture, ki omogoča zanesljivo izvajanje storitev študentom in zaposlenim

Univerza v Ljubljani skrbi za razvoj in vzdrževanje skupnih informacijskih sistemov, ki se uporabljajo pri poslovanju rektorata in članic. Pri tem se zagotavlja varno in zanesljivo delovanje komunikacijskega omrežja METULJ in primerno aplikativno podporo za učinkovito obdelavo podatkov.

Ključni uspešni premiki so se nadaljevali v smeri manjšanja nepotrebnih razlik med informacijskimi sistemi članic. Šest članic še uporablja lastne poštne strežnike, dvajset pa že enotno skupno poštno infrastrukturo Exchange.

Pri finančno-računovodskem sistemu IRC je bila izvedena nadgradnja na uporabo varnejših gesel ter posodobljene verzije programske opreme. Podprli smo upravljanje eZahtevkov, tako da lahko na ravni celotne univerze pregledno in varno izvajamo proces povračil.

Pri kadrovskem sistemu QT je bilo izvedenih nekaj pospešitev delovanja te programske opreme in povečana stopnja varnosti z olajšanjem upravljanja gesel za dostop.

Uporaba sistema PRTG za spremljanje delovanja informacijskih in komunikacijskih sistemov se je še povečala, tako da vključuje že več kot 2.500 senzorjev, ki jih dnevno spremljamo in se v primeru opozoril ali težav ustrezno odzovemo.

Opravljen so bila nova izobraževanja s področja informacijske varnosti in načina uporabe aplikacij ter obdelave podatkov. Izobraževanja so bila posneta in so na voljo za kasnejši ogled.

#### Razvoj in vzdrževanje informacijske podpore za gospodarno in učinkovito delovanje Univerze v Ljubljani

V sklopu priprav na nove infrastrukturne projekte in uvedbo informacijskih rešitev za podporo poslovnim procesom je osrednjo pozornost ohranjala podpora za skupno javno naročilo za poslovni informacijski sistem PIS. Pričeli smo že s pripravami podatkov, tako smo za osnovo za poenotenje in čiščenje podatkov pripravili bazo skupnih kadrovskih podatkov, v katero so članice vnesle podatke jeseni 2017.

Rektorat in 23 članic vse bolj uporablja dokumentni sistem GovernmentConnect GC, njegova uporaba se širi po članicah in po procesih, tako da se s številom uporabnikov povečuje tudi uporabnost sistema. Z razvojem skupnih notranjih pravil za dokumentarno poslovanje se bodo odpirale nadaljnje možnosti njegove uporabe.

Prenovljena je bila aplikacija za podatkovno agregacijo PAUL, tako da se uporabljajo enotna poslovna pravila za preverjanje vpisa študentov, kot na ravni države na MIZŠ. Model baze je bil preoblikovan tako, da so podatki na voljo v obliki podatkovnega skladišča za poslovne obdelave. S tem se je bistveno izboljšala kakovost podatkov o vpisih, kar prinaša dodano vrednost tako za članice kot celo univerzo.

---

Rešitev za anketiranje 1KA, ki je sestavni element študijskega procesa, se je tesneje integrirala z drugimi sistemi, pripravljene so bile izboljšave obdelav podatkov in poročil.

Članicam je bila na voljo uporaba programa za preverjanje podobnosti vsebin in označevanje besedila Turnitin, skupno skladišče zaključnih del RUL pa je bilo nadgrajeno s podporo za velike datoteke.

Povečali smo število skupnih javnih naročil zlasti za nakupe licenčne programske opreme, kar je prispevalo k ekonomičnosti.

Sistem OTRS za podporo delovanju službe za pomoč uporabnikom je bil glede na potrebe služb razširjen na nove procese zlasti na področju študijske informatike.

#### SAMOEVALVACIJA PODROČJA - KLJUČNI PREMIIKI, SLABOSTI, NEVARNOSTI IN PREDLOGI UKREPOV

<b>KLJUČNE IZBOLJŠAVE IN DOBRE PRAKSE V PRETEKLEM OBDOBJU</b>	<b>OBRAZLOŽITEV VPLIVA NA KAKOVOST</b>
Zmanjšalo se je število nepotrebnih razlik v informacijskih sistemih na članicah, zlasti tam, kjer so te razlike oteževale komuniciranje ali stopnjo avtomatizacije. Zmanjšala se je raznolikost na področju programov za elektronsko pošto, tehnoloških nastavitvev za izmenjavo pošte ter števila samostojnih postavitvev sistemov.	Uspešne in varne komunikacije z izmenjavo elektronske pošte so mogoče le, če so vpeljane in izpolnjene minimalne zahteve za sodelovanje in posebnosti ene članice ne vplivajo negativno na delovanje druge članice. Z manjšanjem nepotrebnih razlik sta se povečali tako stopnja zanesljivosti kot tudi varnost v komunikacijah.
Povečala se je stopnja integracije in avtomatizacije pri izmenjavi podatkov med sistemi, zlasti na področju procesov, kjer je bilo to smiselno in potrebno.	Dostopnost in izmenjava informacij sta bili olajšani z večjo stopnjo integracije sistemov.
S širitvijo množičnosti uporabe dokumentnega sistema GC ter njegovo podporo dokumentnim procesom na rektoratu in članicah se povečuje njegova uporabnost. Z rednimi mesečnimi koordinacijami je dosežen usklajen in nadzorovan način razvoja ter izmenjave ključnih informacij med uporabniki.	Urejen razvoj in širitev uporabe skupne informacijske rešitve olajšuje izvajanje procesov, z avtomatizacijo ročnih aktivnosti se zmanjšuje število napak in povečujeta učinkovitost in uspešnost delovanja članic in rektorata.

KLJUČNE NEVARNOSTI	PREDLOGI UKREPOV
V pripravi je zakon o varstvu osebnih podatkov ZVOP-2, ki bo podrobneje določil zahteve GDPR ter vplival na tehnične in organizacijske podrobnosti varstva osebnih podatkov.	Nadaljnje sodelovanje s pripombami na osnutke predloga ZVOP-2 in aktivno vključevanje v njegovo pripravo tako glede tehničnih vidikov kot tudi pravno-organizacijskih. Spremljanje razvoja regulative in prakse s tega področja ter sodelovanje z dobavitelji naših informacijskih rešitev.
KLJUČNE SLABOSTI	PREDLOGI UKREPOV
Obstoječa razpršenost, neoptimalnost delovanja in izpostavljenost poslovanja množici ponudnikov poslovnih informacijskih rešitev za Univerzo v Ljubljani niso primerne, tako da še vedno teče večletni projekt javnega naročila za vzpostavitev skupnega in enotnega poslovnega sistema. Postopki izbire še niso zaključeni.	Nadaljevanje postopka javnega naročila, pri čemer je zagotovljena strokovnost komisije z vidika informacijskih sistemov, vsebin poslovnih sistemov in poznavanja postopkov javnih naročil, za izbor primerne rešitve v čim krajšem času. Poudarjamo pomen PIS in ozaveščamo ključne deležnike.

#### 7.4 Komuniciranje z javnostmi

Na področju komuniciranja z javnostmi smo se v letu 2019 usmerjali predvsem na:

- **nadaljnjo krepitev internega komuniciranja skozi:**
  - formalna srečanja z zaposlenimi (kolegiji rektorja, kolegiji dekanov in prodekanov, kolegiji glavnega tajnika in kolegiji tajnikov, PR kolegiji, srečanja s predstavniki Študentskega sveta Univerze v Ljubljani in predstavniki reprezentativnih sindikatov),
  - neformalna druženja z zaposlenimi (sprejem rektorskih ekip, prednovoletno srečanje senatorjev, prednovoletno druženje zaposlenih, spomladanski piknik),
  - formalne dogodke za zaposlene (predstavitev najodmevnejših dosežkov Univerze v Ljubljani na raziskovalnem področju, podelitev nazivov zaslužna profesorica/zaslužni profesor, podelitev priznanj strokovnim sodelavcem; slednja so bila uvedena v 2017),
  - izdajanje internih e-biltenov: poleg že uveljavljenega e-Univerzitetnika, ki vključuje pomembnejše informacije z rektorata in je namenjen vsem zaposlenim, smo na Univerzi v Ljubljani v letu 2017 začeli izdajati dve novi publikaciji, prav tako namenjeni vsem zaposlenim na UL: 3+23, ki podaja pomembnejše informacije s članic UL, in Študentskih 365, ki vsebuje pomembnejše informacije ŠS UL;

- 
- **podporo internacionalizaciji Univerze v Ljubljani skozi:**
    - izdajanje e-biltena Univerze v Ljubljani Echo (pomembnejše informacije z rektorata za tujo akademsko javnost in partnerske organizacije),
    - pripravo knjižice najodličnejših raziskovalnih dosežkov Univerze v Ljubljani v angleškem jeziku,
    - sodelovanje s tujimi mediji oziroma medijsko podprtost predstavitev Univerze v Ljubljani na sejmih v Srbiji, Makedoniji, Bosni in Hercegovini ter na Hrvaškem,
    - pripravo video izjav s tujimi študenti o študiju na Univerzi v Ljubljani za univerzitetni Youtube kanal;
  - **krepitev aktivnega komuniciranja na družbenih omrežjih** (odprtje profila na platformi Instagram, povečan obseg aktivnega komuniciranja na Facebooku v slovenskem in angleškem jeziku);
  - **prenovno podajanja vsebin na spletni strani Univerze v Ljubljani** (ureditev menujev, vhodne spletne strani in vsebinskih podstrani);
  - **nadaljnji razvoj vizualnega komuniciranja skozi:**
    - oblikovanje nove linije promocijskih izdelkov in protokolarnih daril, pri čemer so sodelovali ugledni raziskovalci s posameznih članic UL,
    - poenoteno ppt predlogo za rektorat in vse članice,
    - pripravo in oblikovanje rektorjevega letnega poročila z namenom ključnega promocijskega materiala Univerze v Ljubljani;
  - **reaktivno in proaktivno komuniciranje z mediji** na nacionalni in mednarodni ravni, pri čemer pripravljamo in uporabljamo redne analize medijskega pojavljanja Univerze v Ljubljani in njenih članic.

V letu 2017 smo izvedli številne dogodke, namenjene vsem ciljnim javnostim, s katerimi prispevamo k razvoju ustvarjalnih razmer za delo in študij ter pozitivni podobi Univerze v Ljubljani. Izpostavljam sledeče:

- inavguracijo novega rektorja Univerze v Ljubljani,
- predstavitev študija na Univerzi v Ljubljani za tuje študente,
- Pozdrav brucem 2017,
- podelitev umetniških priznanj,
- podelitev nazivov redna profesorica/redni profesor,

- Teden Univerze 2017 (predstavitev najodličnejših raziskovalnih dosežkov Univerze v Ljubljani, slavnostna seja Senata UL, Prešernove nagrade za študente Univerze v Ljubljani, podelitev svečanih listin za najboljše študijske dosežke, podelitev nazivov zaslužna profesorica/zaslužni profesor, podelitev priznanj študentom za posebne dosežke in udeleženje na področju obštudijskih dejavnosti, podelitev priznanj za strokovne sodelavce),
- podelitev štipendij Milana Lenarčiča,
- predstavitev Univerze v Ljubljani na Informativi 2017,
- Rektorjevo nagrado za naj inovacijo UL 2017.

#### SAMOEVALVACIJA PODROČJA - KLJUČNI PREMIIKI, SLABOSTI, NEVARNOSTI IN PREDLOGI UKREPOV

KLJUČNE IZBOLJŠAVE IN DOBRE PRAKSE V PRETEKLEM OBDOBJU	OBRAZLOŽITEV VPLIVA NA KAKOVOST
Ciljano komuniciranje s tujimi mediji (Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Makedonija).	Podpora internacionalizaciji, povečevanje ugleda in prepoznavnosti Univerze v Ljubljani med tujimi študenti.
Začetek izhajanja e-biltenov 3+23 in Študentskih 365.	Krepitev komuniciranja med članicami in študenti UL.
Podelitev priznanj za strokovne sodelavce.	Krepitev internega komuniciranja in priznavanje dosežkov strokovnih delavcev.
Aktivna komunikacija na spletni strani Univerze v Ljubljani in družbenih omrežjih Facebook, Instagram ter Youtube.	Povečanje ugleda in prepoznavnosti Univerze v Ljubljani med ciljnim skupinami (predvsem študenti).
KLJUČNE NEVARNOSTI	PREDLOGI UKREPOV
Univerza v Ljubljani in njene članice so pogosto soočene z nekorektnim in senzacionalističnim poročanjem medijev. Negativna publiciteta vpliva na ugled univerze, prav tako pa preprečuje, da bi se javnost seznanjala z zgodbami o uspehu ter dejanskim doprinosom univerze k razvoju slovenske družbe.	Priprava komunikacijskega načrta univerze, ki bo vključeval ukrepe promocije dosežkov univerze ter načine odzivanja na negativno publiciteto.
KLJUČNE SLABOSTI	PREDLOGI UKREPOV

Neustrezna grafična podoba Univerze v Ljubljani (CGP), saj obstoječa ne ustreza več potrebam okolja, v katerem Univerza v Ljubljani deluje.	Priprava prenove CGP-ja v letu 2018 pred obeležitijo 100-letnice Univerze v Ljubljani. Nov CGP začnemo uporabljati leta 2019.
Pripadnost Univerze v Ljubljani kot instituciji je še vedno šibka.	Priprava nabora ukrepov, ki bodo vodili k izboljšanju. V luči praznovanja 100-letnice univerze z različnimi dogodki in aktivnostmi bo dodatna pozornost posvečena razvijanju pripadnosti Univerzi v Ljubljani.

## 7.5 Načrt ravnanja s stvarnim premoženjem

### UČINKOVITO IN GOSPODARNO UPRAVLJANJE S PREMOŽENJEM

#### Enotna evidenca nepremičnin UL

V letu 2017 smo nadaljevali z vnašanjem novih in spremenjenih podatkov v enotno bazo nepremičnin UL ter z urejanjem podatkov v zemljiški knjigi (ZK), zemljiškem katastru, katastru stavb in REN-u (GURS).

Iz obstoječe evidence nepremičnin (stanje konec leta 2017) je razvidno, da je univerza lastnica približno 740 parcel v skupni površini 1.692.600 m<sup>2</sup> ter 390 stavb s cca 910 delov stavb v skupni površini približno 283.000 m<sup>2</sup>.

#### Energetsko upravljanje stavb

Na podlagi izvedenega postopka smo podpisali pogodbo za energetske upravljanje stavb Univerze v Ljubljani za obdobje treh let.

V letu 2017 smo nadaljevali z aktivnostmi za energetske upravljanje stavb Univerze v Ljubljani (upravljanje z »Energetskim informacijskim sistemom UL«). V ta namen smo nadaljevali s pregledi stanja rabe energije za članice UL, z vzpostavitvijo strokovnih smernic za razširjene energetske preglede, izdelavo energetskih pregledov, s pridobivanjem energetskih izkaznic za stavbe Univerze v Ljubljani. Spremljali in analizirali smo učinkovitost ukrepov, nadaljevali smo z izvajanjem sistema energetskega knjigovodstva, organizacijo in izvedbo seminarjev, konferenc, usposabljanj in informativnih dogodkov URE in OVE, izobraževanjem ključnih ljudi po članicah in uvajanjem mehkih ukrepov za zmanjšanje rabe energije.

Nadaljevali smo z iskanjem možnosti pridobitve finančnih sredstev za postopno prenovo energetske najbolj neučinkovite stavbe Univerze v Ljubljani. Veliko oviro pri načrtovanju energetske prenove stavb predstavlja statično stanje nekaterih stavb, na kar smo že opozorili tudi ministrstvo.



---

## Gradnja, rekonstrukcija ali nakup nepremičnin

Na realizacijo investicijskih projektov, ki so bili načrtovani v Letnem programu dela za leto 2017, so vplivali predvsem zagotovljena finančna sredstva ter drugi dejavniki, na katere nismo imeli vpliva (izvajanje javnih naročil ipd.). Tako smo v letu 2017 realizirali naslednje aktivnosti po projektih:

- **AKADEMIJE** – projekt »Rešitev prostorske problematike umetniških akademij Univerze v Ljubljani« je glede na prostorsko problematiko akademij in skladno s podpisanim dogovorom med ministrom za izobraževanje, ministrom za kulturo in rektorjem bil tudi v letu 2017 prva prioriteta Univerze v Ljubljani. Za potrebe posamezne akademije smo izvedli:
  - Za UL AG smo pridobili projektno dokumentacijo za rušitve objektov za stavbo Kazina in projektno dokumentacijo za pridobitev gradbenega dovoljenja za rekonstrukcijo stavbe Kazina in vložili vlogo za pridobitev gradbenega dovoljenja. Zaključili smo z izvedbo zamenjave stavbnega pohištva ter izvajali aktivnosti, vezane na izselitve Inštituta za novejšo zgodovino in Arhiva RS iz stavbe Kazina, kot tudi izvajali aktivnosti, vezane na pridobitev OPPN 95 Južni trg, in sicer pridobili smo strokovne podlage za variantne študije območja s študijo osončenosti in pristopili k reševanju problematike z okoliškimi etažnimi lastniki;
  - Za UL AGRFT za rekonstrukcijo objekta na Aškerčevi cesti 5 smo pridobili investicijsko in projektno dokumentacijo za spremembo gradbenega dovoljenja, pričeli z izvedbo gradbeno-obrtniških in instalacijskih del (prva faza), izvedli smo naročilo dela tehnološke opreme ter izvedli postopek javnega naročila za izvedbo gradbeno-obrtniških in instalacijskih del (druga faza);
  - Za UL ALUO smo aktivno reševali problematiko izselitve Gledaliških ateljejev.
- **UL NTF** – projekt »Investicijsko vzdrževalna dela in nakup opreme v stavbi UL NTF na Aškerčevi 12« se izvaja zaradi predvidene selitve Oddelka za geologijo z naslova Privoz 11 v matično stavbo UL NTF, ki je nujno potrebna, saj se stavba na naslovu Privoz 11 v celoti namenja za INZ, ki se bo preseli iz objekta Kazina, s čimer se bodo v tej stavbi sprostili prostori za prenovo. V letu 2017 smo pridobili investicijsko in projektno dokumentacijo ter pričeli z izvedbo nujnih gradbeno-obrtniških in instalacijskih del, izvedli javno naročilo za dobavo opreme, selitve, projektno dokumentacijo, tehnično svetovanje, investicijsko dokumentacijo, strokovni in gradbeni nadzor.
- **UL FSD** – projekt »Rekonstrukcija in obnova suterena in pritličja objekta« smo v letu 2017 zaključili. Izvedli smo gradbeno-obrtniška in instalacijska dela, dobavili vso opremo, pridobili pravnomočno uporabno dovoljenje ter predali objekt v uporabo uporabnikom.
- **UL FF** – za potrebe UL FF smo iskali ustrezne rešitve za potrebe skladiščenja oziroma arhiviranja knjižničnega gradiva v sklopu projekta Logistični center. Glede na to, da še ni ustrezne rešitve niti finančnih sredstev, se bo iskanje rešitev nadaljevalo še v

---

prihodnjem letu.

- UL FPP – projekt »Oprema za izvajanje usposabljanja v tehnikah za osebno preživetje ter za upravljanje rešilnih in reševalnih čolnov« se je v letu 2017 nadaljeval z izdelavo investicijske in projektne dokumentacije ter izvedbo javnega naročila za izvedbo dodatnih arheoloških raziskav, javno naročilo za izvedbo gradbeno-obrtniških in instalacijskih del ter opreme se je zaradi arheoloških raziskav zamaknilo v leto 2018.
- UL VF – projekt »Novogradnja UL VF« za rušitev obstoječega in nadomestno gradnjo sedanjega, statično vprašljivega objekta UL VF na Gerbičevi ulici 60, se je po izdelani idejni zasnovi nadaljevalo s pridobivanjem projektnih pogojev in soglasij, kar je fakulteta financirala s svojimi sredstvi.
- UL FS – za projekt »Novogradnja UL FS« smo pričeli z aktivnostmi, vezanimi na urbanistično arhitekturni natečaj in izdelavo Občinskega podrobnega prostorskega načrta 65.
- UL FFA – za projekt »Novogradnja UL FFA« smo pričeli z aktivnostmi, vezanimi na urbanistično arhitekturni natečaj in izdelavo Občinskega podrobnega prostorskega načrta 65.
- UL FŠ – za projekt »Novi prostori UL FŠ – Univerzitetni športni center« so se izvajale aktivnosti, vezane na potrditev investicije v nakup stavbne pravice in prenovo objekta graščine Kodeljevo.
- UL MF – projekt »Izgradnja Centra odličnosti za translacijsko medicino« predvideva investicijo v novogradnjo na Vrazovem trgu 2. V letu 2017 so se izvajale aktivnosti za pridobitev evropskih sredstev. Le-ta še niso zagotovljena, zato se bo iskanje finančnih sredstev nadaljevalo v letu 2018.
- UŠD – za projekt »Energetska in požarna sanacija Univerzitetne športne dvorane v Rožni dolini« smo pridobili projektno in investicijsko dokumentacijo.
- Za investicijske projekte UL FKKT-FRI (Novogradnja objekta UL FKKT-FRI), UL MF (Vrazov trg), UL EF in UL FF (energetski sanaciji), UL BF (Laboratorij) in UL BF (Prizidek), ki so bili zaključeni v letih 2014, 2015 in 2016, smo v letu 2017 sodelovali pri odpravi napak v garancijski dobi ter pri izdelavi letnih poročil o doseganju ciljev.

Finančni podatki so v prilogi »Načrt ravnanja s stvarnim premoženjem – realizacija za leto 2017« v tabeli 3.

### Odsvojitve in nakup nepremičnin

V letu 2017 smo izvedli vse potrebne postopke za podpis kupoprodajne pogodbe z Družbo za avtoceste v Republiki Sloveniji, d. d., ki se sklepa namesto razlastitve, v imenu Republike Slovenije za zemljišča na parcelah št. 1413/10, 1413/6, 1413/7, 1418/10, 1418/11, 1418/13, 1418/14, 1418/15, 1418/17, 1418/18, 1418/8, 1418/9, 733/58, 733/60, 733/61, 733/63, 733/65, vse k. o. 1958 Brezovica, ki so bile v upravljanju UL BF.

---

Odsvojitve naslednjih nepremičnin zaradi raznih usklajevanj ter postopkov še niso zaključene v celoti, zato se bodo aktivnosti za odsvojitve nadaljevale v letu 2018:

- Nepremičnine na Gorazdovi ulici 15, Ljubljana (1. E – poslovni prostor št. 1 v pritličju, v izmeri 80 m<sup>2</sup>, in 2. E – pomožni prostor št. 1 v kleti, v izmeri 31,5 m<sup>2</sup>, vse zk. vl. št. 4253/2, k. o. Zgornja Šiška), ki je v uporabi UL FKKT.
- Nepremičnine na parc. št. 1249, k. o. 2679 Gradišče II, ki v naravi predstavlja stanovanje na naslovu Lepi pot 24, tlorisne površine 40 m<sup>2</sup>.
- Odsvojitve kulturnega spomenika državnega pomena – Rimski zid na Mirju (parc. št. 78/4) in pripadajočega parka (parc. št. 71/36, k. o. 1720 – Krakovsko predmestje) se bo nadaljevala z aktivnostmi za prenos lastništva z Univerze v Ljubljani na Mestno občino Ljubljana, saj so nepremičnine, ki predstavljajo javno dobro, kulturno dediščino državnega pomena ipd., kot take za Univerzo v Ljubljani in njene članice neuporabne. Podpis pogodbe bo v pričetku leta 2018.

Odstopili smo od prodaje nepremičnine s parc. št. 144/48, k. o. Gradišče II, ki v naravi predstavlja Langusovo cesto, tlorisne površine 279 m<sup>2</sup>, ker bo z novim OPN razglašena za javno pot in se bo moralo lastništvo brezplačno prenesti na Mestno občino Ljubljana.

Podrobnejši podatki so v prilogi »Načrt ravnanja s stvarnim premoženjem – realizacija za leto 2017« v tabelah 1 in 2.

### Obremenitve nepremičnin

V letu 2017 smo z Javnim podjetjem Energetika Ljubljana d.o.o. podpisali pogodbi o ustanovitvi služnosti in izplačilu denarnega nadomestila, s katerima smo dovolili vknjižbo služnostne pravice izgradnje, obratovanja, vzdrževanja, obnove in nadzora plinovodnega omrežja na zemljiščih parc. št. 1424/1, 1402/3, 1404/1 in 1406/4, vse k. o. Brdo, ki so v upravljanju UL BF.

Zaradi usklajevanj v postopku pridobivanja soglasja ustanovitelja se bodo v letu 2018 nadaljevale aktivnosti za sklenitev pogodb za ureditev naslednjih služnosti:

- stvarne služnosti, na podlagi katere bi Univerza v Ljubljani priznala Republiki Sloveniji in etažnim lastnikom Prešernove 13 služnostno pravico poti oziroma dostopa peš in z vsemi vozili do gospodujočih nepremičnin po obstoječi dovozni poti na služočih nepremičninah parc. št. 192/3 in 192/4, obe k. o. 1721 – Gradišče I, ki sta v upravljanju UL ALUO (zaradi pričetka postopka določitve pripadajočega zemljišča po ZVETL-u za Prešernovo 15, čakamo s postopki za ustanovitev),
- ustanovitve stvarne služnosti izgradnje, vzdrževanja, popravila in rekonstrukcije elektroenergetskega infrastrukturnega objekta, vključno z ustreznimi dovozi in dohodi ter neovirano uporabo in nadzorom objekta »transformatorska postaja 0321 Snežniška 5« za čas obratovanja elektroenergetske infrastrukture na nepremičninah – parcelah št.: 71/28, 71/35, 71/19, 71/10 in \*167/0, vse k. o. 1720 – Krakovsko predmestje, v korist vsakokratnega lastnika »transformatorska postaja 0321 Snežniška 5«.

---

Postopki za ureditev služnosti dostopa do transformatorske postaje in vzdrževanje obstoječe elektroenergetske infrastrukture na parc. št. 1852/1 in 1852/2, obe k. o. Vič, ki sta v upravljanju UL VF, niso več aktualni.

Podrobnejši podatki so v prilogi »Načrt ravnanja s stvarnim premoženjem – realizacija za leto 2017« v tabeli 1.

#### Najem zemljišč, stavb in dela stavb (prostorov)

Fakultetam oziroma akademijam, ki nimajo dovolj prostora za izvajanje študijske dejavnosti in so investicije za nove prostore v teku ali v pripravi, je MIZŠ v letu 2017 zagotovil proračunska sredstva v višini 800.307,12 evra, in sicer za sofinanciranje najemnin naslednjih članic:

- UL AG za najem prostorov v Stiškem dvorcu in Kulturnem društvu Glasbena matica;
- UL AGRFT za najem prostorov na Nazorjevi 3 in Trubarjevi 3;
- UL FF za najem prostorov v objektu Tobačna ulica 5.

Podrobnejši podatki so v prilogi »Načrt ravnanja s stvarnim premoženjem – realizacija za leto 2017« v tabeli 5.

#### Načrt investicijskega vzdrževanja nepremičnin in vlaganje v nakup opreme

Za leto 2017 so bila evidentirana najnujnejša investicijska vzdrževalna dela (IVD) na objektih Univerze v Ljubljani v skupni vrednosti približno 13 mio evrov. Sofinanciranja IVD del s strani ministrstva v letu 2017 ni bilo, čeprav bi bila sredstva nujna, da se objekti ohranjajo v dobrem stanju in da se omogoča njihova uporaba. Nujna bi bila tudi protipotresna utrditev večine stavb Univerze v Ljubljani.

Podrobnejši podatki o izvedenih IVD so v prilogi »Načrt ravnanja s stvarnim premoženjem – realizacija za leto 2017« v tabeli 4.

Podrobnejši podatki o nakupu opreme so v prilogi »Načrt ravnanja s stvarnim premoženjem – realizacija za leto 2017« v tabeli 6.

### SAMOEVALVACIJA PODROČJA - KLJUČNI PREMIIKI, SLABOSTI, NEVARNOSTI IN PREDLOGI UKREPOV

<b>KLJUČNE IZBOLJŠAVE IN DOBRE PRAKSE V PRETEKLEM OBDOBJU</b>	<b>OBRAZLOŽITEV VPLIVA NA KAKOVOST</b>
S pomočjo proračunskih sredstev smo v letu 2017 uspešno zaključili dolga leta čakajočo rekonstrukcijo dela stavbe UL FSD. Fakulteta je nove prostore pričela uporabljati s pričetkom študijskega leta 2017/18.	S pridobitvijo novih sodobno opremljenih prostorov se izboljšajo delovni pogoji tako za študente kot tudi za zaposlene.

UO UL je v letu 2017 imenoval Komisijo za prostorski razvoj, in sicer za strokovno pomoč UO UL pri odločanju v smislu gospodarnega in učinkovitega upravljanja s premoženjem univerze, prednostnega poteka investicijskih projektov ipd.	V Komisijo za prostorski razvoj so imenovani strokovnjaki različnih področij, ki so upravnemu odboru UL in službi za investicije v pomoč pri kakovostnejšem načrtovanju in odločanju, vezano na upravljanje s stvarnim premoženjem Univerze v Ljubljani.
--	--

KLJUČNE NEVARNOSTI	PREDLOGI UKREPOV
Pristojna ministrstva še vedno niso ponovno vzpostavila financiranja investicijskega vzdrževanja, kar pomeni slabšanje stanja stavb, s tem pa slabšanje pogojev za delo in zmanjševanje varnosti študentov in zaposlenih.	Sistemska ureditev financiranja univerze, ki bo zagotavljala izvajanje programa in vlaganja v infrastrukturo.
KLJUČNE SLABOSTI	PREDLOGI UKREPOV
Pomanjkanje e-podpore vodenju, koordiniranju in sledenju investicijskih projektov, zaradi česar posledično prihaja do podvajanja evidenc (npr. finančno sledenje realizaciji projektov).	Zagotovitev ustrezne informacijske in strokovne podpore.

## 7.6 Notranji nadzor

V letu 2017 smo izvedli naslednje revizijske preglede:

- Pregledali smo ukrepe iz danih priporočil štirih naknadnih revizijskih pregledov, izvedenih v obdobju 2012–2014, in sicer treh revizij članic, prejemnic sredstev iz rezervnega sklada in ene članice, ki je sama zaprosila za izredni pregled, zaradi ugotovljenih tveganj. Ob naknadnem pregledu v letu 2017 smo izdali dodatna priporočila v dveh primerih, saj ukrepi niso v zadostni meri zmanjšali tveganj, ugotovljen pa je bil zmeren napredek, zato je načrtovano spremljanje članic v letu 2018 oziroma letu 2019. V drugih dveh primerih smo ugotovili občuten napredek in naknadnega spremljanja več ne predvidevamo, saj so tveganja zadostno obvladovana.
- Izvedli smo drugi naknadni revizijski pregled izvajanja ukrepov revizije izvajanja tržne (druge) dejavnosti na Univerzi v Ljubljani. Notranje revizijska služba je izpostavila dodatna tveganja ter podala priporočila za obvladovanje. Implementacijo priporočil drugega pregleda, opravljenega v letu 2017, spremljamo v letu 2018.
- Izvedli smo revizijski pregled poslovanja razvojnega sklada Univerze v Ljubljani ter izdali priporočila na podlagi ugotovitev. Naknadni revizijski pregled izvajanja ukrepov je načrtovan v letu 2019, ko bo Razvojni sklad UL posloval z dodatnimi sred-

stvi iz prispevkov po pravilih dela izven Univerze v Ljubljani ter ko bodo že izvajana priporočila revizijskega pregleda, opravljenega v letu 2017.

- Izvedli smo prečni revizijski pregled upravljanja podatkov o študentih na članicah UL, ki bo zaključen v letu 2018.
- Izvedli smo prečni revizijski pregled o vplivih odsotnosti visokošolskih učiteljev in sodelavcev na članicah UL, ki bo zaključen v letu 2018.
- Sodelovali smo v delovni skupini za pripravo načrta integritete, delovni skupini za pripravo metodologije evidentiranja poslovnih dogodkov ter posrednih stroškov po stroškovnih mestih in nosilcih STM in SN.
- Izvedli smo koordinacijo pri letni samoocelitvi rektorata in članic za pripravo izjave predstojnika Univerze v Ljubljani in posamezne članice o notranjem nadzoru javnih financ za leto 2017.
- Izvedli smo več svetovanj za članice v konkretnih zadevah glede na kadrovske možnosti in znanja (informacija o poslovanju Športne zveze Univerze v Ljubljani, preveritev ustreznosti sodil po ZPOROLERD in druga mnenja).

#### SAMOEVALVACIJA PODROČJA - KLJUČNI PREMIKI, SLABOSTI, NEVARNOSTI IN PREDLOGI UKREPOV

KLJUČNE IZBOLJŠAVE IN DOBRE PRAKSE V PRETEKLEM OBDOBJU	OBRAZLOŽITEV VPLIVA NA KAKOVOST
Pogostejše komuniciranje notranje revizijske službe s članicami.	Večje zavedanje članic o notranje revizijski službi kot skupni službi, ki prispeva k izboljšavam v poslovanju, k prenosu dobrih praks med članicami UL. Odnos med službo kot tretjim stebrom notranjega nadzora in članicami prerašča v konstruktivno sodelovanje in prenos dobrih praks.
Redno izvajanje porevizijskih pregledov, ki so napovedani že v poročilu revizijskega ali porevizijskega pregleda.	Dosledno spremljanje napredka in z novimi priporočili za uvajanje ukrepov za obvladovanje tveganj (članice ali rektorata in tako celotne Univerze v Ljubljani) pomeni večjo pozitivno spodbudo predstojnikom, da se ukrepi do konca implementirajo in obvladujejo tveganja na ravni Univerze v Ljubljani.
KLJUČNE SLABOSTI	PREDLOGI UKREPOV
Zaradi omejene kadrovske strukture službe se dejavnost notranje revizije ne izvaja kot skupna služba na članicah in rektoratu UL. Pokritje revizijskega okolja, glede na določbe 10. člena Pravilnika o usmeritvah za usklajeno delovanje sistema notranjega nadzora javnih financ, ni zadostno.	Služba za notranjo revizijo načrtuje izvedbo prečnih revizij, s čimer se delno zagotavlja letno notranje revidiranje na vseh članicah. Potrebna bo še odločitev vodstva, ali bomo dejavnosti, za katere imajo članice samostojno pravno subjektiviteto, izvajali s kadrovsko okrepitvijo skupne službe ali pa morajo članice same zagotavljati pokritost tega področja z revizijami.

---

## 8. IZVAJANJE NALOG PO POOBLASTILU (NACIONALNO POMEMBNE NALOGE)

### SKRB ZA SLOVENŠČINO

Center za slovenščino kot drugi in tuji jezik je v letu 2017 izvedel več tečajev slovenščine za odrasle, ki se jih je udeležilo 996 tečajnikov (tečajev slovenščine v okviru projekta *Izboljšanje procesa internacionalizacije slovenskega visokega šolstva* se je udeležilo 312 študentov in visokošolskih učiteljev).

V okviru programa Slovenščina za otroke in mladostnike je bil Center vključen v ESS projekt Izzivi medkulturnega sobivanja (2016–2022), katerega namen je pripraviti model vključevanja otrok, učencev in dijakov priseljencev v VIZ. Kot partnerska institucija je vključen v projekt Objem (2017–2022), katerega cilj je nadaljnje razvijanje modelov vključevanja učencev priseljencev, pridobili pa so raziskovalni projekt Evalvacija modelov učenja in poučevanja slovenščine kot drugega jezika za učence in dijake, ki jim slovenščina ni materni jezik (2017–2019). V letu 2017 je bilo v sodelovanju z Večstopenjsko šolo s slovenskim učnim jezikom v Doberdobi izvedeno 73-urno izobraževanje učiteljev, ki poučujejo na slovenskih šolah na Goriškem in v dvojezični šoli v Špetru v Benečiji oziroma so vzgojitelji v slovenskih vrtcih. Izobraževanja se je udeležilo več kot sto vzgojiteljev in učiteljev celotne šolske vertikale (od vrtca do višjih srednjih šol). Vključeni so bili v izobraževanje učiteljev, ki poučujejo dopolnilni pouk slovenščine v tujini, učiteljev in izvajalcev pouka slovenščine za učence Rome, ki ta pouk izvajajo v večnamenskih centrih, ter v posebno strokovno mednarodno skupino, imenovano s strani občine Trbiž v Italiji. Cilj te skupine je vzpostavitev tri- oziroma štirijezične šole oziroma uvedba sistematičnega učenja slovenščine, nemščine in furlanščine v Kanalski dolini. Večina sredstev za plače in celotna sredstva za razvoj programa in dejavnosti so pridobljena na trgu, kar onemogoča kontinuiteto in kakovostno razvijanje dejavnosti ter zelo otežuje delo na programu. V prihodnosti bi bilo s strani države nujno zagotoviti vsaj sredstva, ki bi omogočala stabilno in kakovostno osnovno dejavnost na programu.

V okviru programa Izobraževanje je bil izveden poseben Tečaj za slovenske šolnike, zaposlene na slovenskih izobraževalnih ustanovah v Italiji, ter več seminarjev za učitelje v slovenskih šolah – skupaj deset različnih oblik seminarjev s približno tristo udeleženci, med drugim tudi izobraževanje na Zavodu za šolstvo za učitelje, ki poučujejo materne jezike priseljencev, in učitelje iz zdomstva ter zaključeno izobraževanje za učitelje Šolskega centra Ljubljana.

V okviru programa Slovenščina na tujih univerzah smo koordinirali delovanje 57 lektoratov in študijev slovenščine na tujih univerzah; na 26 univerzah je imela slovenistika status samostojnega dodiplomskega in/ali podiplomskega študija oziroma študijske smeri, na tujih univerzah pa je nastalo okrog petdeset diplomskih, magistrskih in doktorskih del.

V okviru Izpitnega centra je bilo izvedenih skoraj 3.000 izpitov iz znanja slovenščine kot tujega jezika na treh ravneh. Med oktobrom 2016 in junijem 2017 je bila v okviru združenja evropskih jezikovnih testatorjev (ALTE) opravljena zunanja evalvacija izpitov iz



---

znanja slovenščine. Vsi trije izpiti ustrezajo mednarodnim standardom kakovosti, zato so izpiti iz znanja slovenščine dobili mednarodni znak kakovosti za dobo petih let. V okviru programa poteka dveletni projekt Erasmus+, K2, Vključevanje prostovoljcev v jezikovno izobraževanje priseljencev (VIME), ki se bo zaključil septembra 2018.

Organizirali smo že 53. seminar slovenskega jezika, literature in kulture, ki se ga je udeležilo 106 udeležencev (študenti, učitelji, raziskovalci slovenistike in slavistike) iz 23 držav, ter 36. simpozij 52

Obdobja, ki se ga je udeležilo 47 referentov in več kot sto drugih poslušalcev; v okviru obeh prireditev sta izšli monografski publikaciji z objavljenimi predavanji.

Center skrbi za redno informiranje o novostih – učbenikih in drugih učnih gradivih, metodah poučevanja in pripravi učnih gradiv, izpitnih gradivih in spremembah izpitnega sistema po e-pošti, prek družbenih omrežij Facebook, Twitter in Instagram, na spletni strani Centra za slovenščino, v obliki predstavitev, delavnic in predavanj na izobraževalnih in delovnih srečanjih. Izdali smo obsežnejšo različico slovničnih preglednic *Oblike v oblakih* in *Žepno slovenščino* (prevod v albanščino), ponatisnili nekatera gradiva (*Slovenščina ekspres 1*, *Pot do izpita*, *Slika jezika*, *Žepna slovenščina – angleščina*, *italijanščina*, *nemščina*, *španščina*, *srbsščina*) ter pridobili pravice za tisk in distribucijo gradiv za otroke in mladostnike, ki so jih tudi natisnili (*Križ kraž*, učbenik in priročnik za učitelje, *Čas za slovenščino 1*, učbenik in delovni zvezek, *Čas za slovenščino 2*, učbenik in delovni zvezek). S publikacijami smo prisotni na Sejmu akademske knjige Liber.ac in Slovenskem knjižnem sejmu.

## **VISOKOŠOLSKA PRIJAVNO-INFORMACIJSKA SLUŽBA UNIVERZE V LJUBLJANI (VPIS UL)**

Univerza v Ljubljani izvaja centralni izbirni postopek za vpis kandidatov v prvi letnik dodiplomskih in enovitih magistrskih študijskih programov na nacionalni ravni. Najpomembnejše naloge v okviru te dejavnosti so:

- organizacija in izvedba strokovnih posvetov s svetovalnimi službami srednjih šol z namenom informiranja svetovalnih delavcev o novostih prijavno-sprejemnega postopka in razpisa za vpis (v Ljubljani, Mariboru, Kopru),
- organizacija in izvedba informativnega dneva za zamejske Slovence in tuje državljane,
- sodelovanje na informativnem dnevu za dijake dvojezičnih srednjih šol v Avstriji v Celovcu in Št. Petru,
- informiranje in svetovanje kandidatom za vpis glede prijavno-sprejemnega postopka (po e-pošti, telefonu, osebno svetovanje),
- sodelovanje na sejmih izobraževanja na Reki, v Zagrebu in na Informativi,
- ažuriranje podatkovne baze VPIS z novostmi vsakoletnega razpisa,
- upravno-administrativna obdelava prijav kandidatov za vpis v prvi letnik dodiplom-



---

skih in enovitih magistrskih študijskih programov,

- delovanje Komisije za dodelitev statusa kandidata s posebnim statusom (obravnavava vlog ter priprava in izdaja odločb),
- zajem podatkov o rezultatih splošne in poklicne mature (pridobljenih iz uradnih evidenc Državnega izpitnega centra) v podatkovno bazo VPIS,
- vrednotenje tujih srednješolskih listin in ročni vnos ocen v podatkovno bazo (kandidati s končano srednjo šolo v tujini),
- izbirni postopek kandidatov: izračun točk, razvrščanje kandidatov, izdelava tekstovnih datotek za tisk sklepov o rezultatu izbirnega postopka (v juliju za prvi prijavni rok – Slovenci, v avgustu za prvi prijavni rok – tujci, v septembru za drugi prijavni rok – Slovenci),
- priprava podatkov o številu sprejetih in minimumih točk za objavo na spletnih straneh za prvi in drugi prijavni rok,
- priprava podatkov za prikaz naknadno uvrščenih kandidatov na portalu SharePoint v prvem in drugem roku,
- pomoč pri pripravi gradiva za Komisijo za pritožbe kandidatov ob sprejemu na univerzo po prvem in drugem prijavnem roku,
- razvoj in vzdrževanje informacijskega sistema VPIS,
- ažuriranje in pregled tujih ocenjevalnih lestvic ter pravil vrednotenja tujih srednješolskih listin,
- priprava vsakoletne publikacije Analize prijave in vpisa,
- sodelovanje z visokošolskimi zavodi in MIZŠ pri pripravi končnega besedila vsakoletnega razpisa za vpis v dodiplomske in enovite magistrske študijske programe,
- izvedba naročil in izdaje študentskih izkaznic,
- sodelovanje z MIZŠ pri razvoju Modula Razpis in Modula VIP (Visokošolski izbirni postopek).

---

## 9. OCENA USPEHA PRI DOSEGANJU ZASTAVLJENIH CILJEV

### OCENA USPEHA PRI DOSEGANJU ZASTAVLJENIH CILJEV

Ocena uspeha in doseganje ciljev sta opredeljena v poglavju z naslovom Uresničevanje ciljev v letu 2017 po dejavnostih s samoevalvacijo.

### OCENA DELOVANJA NOTRANJEGA NADZORA JAVNIH FINANC

Samoocenitev je bila za leto 2017 opravljena po nespremenjeni metodologiji, ki jo je objavilo Ministrstvo za finance<sup>2</sup> (v nadaljevanju metodologija MF), dopolnjeni s specifikami Univerze v Ljubljani. Samoocenitev se je izvedla na članicah in rektoratu univerze za posamezno poslovno funkcijo posebej (študijska, raziskovalna, kadrovska, finance, računovodstvo, javna naročila, informacijski sistemi, knjižnice, založništvo, druga dejavnost). Pri samoocnitvi so ocenjevalci (dekani, tajniki, vodje strokovnih služb, drugo vodstvo) upoštevali tudi ugotovitve notranje revizije in zunanjih nadzornih institucij. Skupna ocena na nivoju Univerze v Ljubljani predstavlja zbir samoocen vseh članic in rektorata, torej sedemindvajsetih samoocen.

Notranje kontrole so postopki, ki jih izvajajo vodstvo in zaposleni za to, da dajejo razumno zagotovilo, da bodo cilji organizacije doseženi. Gre za nepretrgan proces, ki predstavlja sredstvo za uresničevanje ciljev organizacije. Ni zgolj nabor politik, priročnikov, sistemov in obrazcev, ampak je proces odvisen od posameznikov in posega v vse procese in ravni organizacijske strukture. Vodstvu ustroj notranjega nadzora daje razumno zagotovilo glede doseganja poslovnih ciljev ter je povezan z doseganjem ciljev iz enega ali več elementov modela. Uspešnost sistema notranjih kontrol je odvisna od ustreznosti njenih petih elementov.

#### Notranje (kontrolno) okolje

COSO<sup>3</sup> opredeljuje kontrolno okolje kot skupek standardov, procesov in struktur, ki tvorijo podlago za izvajanje notranjega kontroliranja v vsej organizaciji. Organ nadzora in poslovodstva z vrha določita pomembnost notranjega kontroliranja skupaj s pričakovanimi standardi ravnanja. Vodstvo podkrepi pričakovanja na različni ravneh organizacije.

Kontrolno okolje zajema:

- neoporečnost in etične vrednote organizacije;
- parametre, ki organu nadzora omogočajo izvajanje nadzora nad nalogami poslovodstva;

---

<sup>2</sup> Metodologija za pripravo Izjave o oceni notranjega nadzora javnih financ k Navodilu o pripravi zaključnega računa državnega in občinskega proračuna ter metodologije za pripravo poročila o doseženih ciljih in rezultatih neposrednih in posrednih uporabnikov proračuna, 10. člen točka 8 in 16. člen točka 8 (Uradni list RS, št. 12/01 in 10/06), Pravilnik o usmeritvah za usklajeno delovanje sistema notranjega nadzora javnih financ.

<sup>3</sup> Celovit okvir notranjega kontroliranja, COSO 2013, v nadaljevanju COSO (2013).

- organizacijski ustroj in dodelitev pooblastil in odgovornosti;
- postopke za pritegnitev, razvoj in zadržanje sposobnih posameznikov in
- doslednost pri merilih uspešnosti, spodbudah in nagradah za odgovornost za uspešnost.

Kontrolno okolje, ki izhaja iz vsega tega, vsestransko vpliva na celotni sistem notranjega kontroliranja. Notranje kontrolno okolje je temelj sistema notranjega kontroliranja in je ocenjeno v skladu z metodologijo MF. Članice menijo, da je ustrezno notranje kontrolno okolje razvito **na pretežnem delu poslovanja**. Na Univerzi v Ljubljani je za obvladovanje tveganj, ki izhajajo iz konflikta interesov, sprejetih več pravil, ki veljajo za vse članice UL.

Posamezne sestavine notranjega okolja so ocenjene kot sledi:

- Neoporečnost in etične vrednote: Ocena elementa »Etične vrednote in neoporečnost« na Univerzi v Ljubljani, z vidika vrednote kot tudi z vidika urejenosti dosegajo visoko raven. Večina ocenjuje, da univerza posluje skladno z načeli etike in neoporečno **na pretežnem oziroma celotnem delu poslovanja**, zanemarljiv delež pa, **da na posameznih področjih poslovanja** oziroma v enem primeru, da **so uvedene le začetne aktivnosti**.
- Zavezanost k usposobljenosti in upravljanju s kadri: Manjši delež ocenjevalcev meni, da je zavezanost k usposobljenosti in upravljanju s kadri ustrezna **na posameznih področjih poslovanja**, večina pa jih meni, da je na **pretežnem področju poslovanja** zastopana zavezanost k usposobljenosti in upravljanju s kadri.
- Filozofija vodenja in način delovanja: Večina ocenjevalcev meni, da je sistem notranjega nadzora nad porabo javnih financ koristen ter pripomore k doseganju zastavljenih ciljev, to pomeni obvladovanje tveganj, notranje kontroliranje in notranje revidiranje. **Na pretežnem oziroma celotnem delu poslovanja** se pri vprašanih pripravljajo ustrezni letni programi dela do najnižjih ravni (oddelkov in projektov). Pri poslovanju se redno preverja in ugotavlja odmike rezultatov glede na načrtovane cilje.
- Organizacijska struktura: Na Univerzi v Ljubljani **za pretežni del poslovanja velja**, da so tako organizacijska struktura, pristojnosti kot tudi odgovornosti jasno opredeljene v ustreznih aktih ter se, skladno s temi, tudi izvajajo. **Na posameznih področjih poslovanja**, ne pa še na vseh, so opredeljene odgovornosti tudi do ravni ciljev in nalog. Ocenjevalci menijo, da so nekatera področja kadrovske podhranjena, manjši obseg področij pa je tako kadrovske zastopan, da težav pri izvajanju osnovne dejavnosti ni. V manjšem deležu je bilo ocenjeno, da so uvedene le začetne aktivnosti.
- Odgovornost: Ocenjevalci menijo, da je **na posameznih področjih poslovanja** vzpostavljeno ustrezno redno poročanje o stanju obvladovanja tveganj, notranje kontroliranje in revidiranje.

---

## Upravljanje s tveganji

Vsaka organizacija se sooča z različnimi tveganji iz zunanjih in notranjih virov. COSO (2013) opredeljuje tveganje kot možnost, da se bo zgodil nek dogodek in bo nasprotno vplival na doseganje ciljev. Ocenjevanje tveganj vključuje dinamične in ponavljajoče se postopke za prepoznavanje in ocenjevanje tveganj za doseganje ciljev. Tveganja za doseganje teh ciljev iz cele organizacije se obravnavajo glede na določene meje sprejemljivosti tveganja. Zato je ocenjevanje tveganj podlaga za določitev upravljanja tveganj.

Predpogoj za ocenjevanje tveganj je določitev ciljev, povezanih z različnimi ravnmi organizacije. (Poslo)vodstvo podrobno in dovolj jasno določi cilje v skupinah, ki se nanašajo na poslovanje, poročanje in skladnost, tako da je mogoče prepoznati in analizirati tveganje za te cilje. (Poslo)vodstvo prouči tudi primernost ciljev za organizacijo. Za ocenjevanje tveganj je tudi nujno, da (poslo)vodstvo prouči vpliv morebitnih sprememb v zunanjem okolju in v svojem poslovnem modelu, zaradi katerih bi bilo notranje kontroliranje lahko neuspešno.

Ocene po posameznih sestavinah elementov obvladovanja tveganj (po metodologiji MF) so naslednje:

- **Cilji:** V povezavi s cilji so vprašani ocenjevali svojo seznanjenost s kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, izrazili so mnenje, ali so ti cilji v organizaciji ustrezno določeni, ali so cilji merljivi ter ali se spremlja nivo doseganja (na kratko upravljanje s cilji). Dobrih 70 odstotkov vprašanih meni, da je tako določanje in spremljanje ciljev vzpostavljeno **na pretežnem področju poslovanja**, slabih 7 odstotkov, **da na vseh področjih poslovanja**, dobrih 22 odstotkov vprašanih pa, **da na posameznih področjih poslovanja**. Ocenjeno po posamezni funkciji/dejavnosti, je sistem upravljanja s cilji na Univerzi v Ljubljani najboljše razvit v okviru knjižnične in študijske dejavnosti. Podobno stanje je pri kadrovske funkciji, raziskovalni dejavnosti, založništvu, računovodski funkciji, finančni funkciji in dejavnosti nabav. Pri vseh naštetih je dosežen zelo visok nivo upravljanja s cilji. Nekoliko nižje ocenjevalci ocenjujejo le urejenost tega elementa za dejavnost informacijskih sistemov.
- **Ocenjevanje tveganj za uresničevanje ciljev:** V primeru ene članice oziroma trije odstotki ocenjevalcev menijo, da imajo ustrezne aktivnosti, povezane z obvladovanjem tveganj, **na celotnem delu poslovanja**, 33 odstotkov ocenjevalcev ima ustrezne aktivnosti izvedene **na posameznih področjih poslovanja**, 30 odstotkov **na pretežnem delu poslovanja**, slabih 30 odstotkov članic pa ima na tem področju **uvvedene le začetne aktivnosti**.

Na rektoratu so bile v letu 2017 opravljene dodatne aktivnosti na področju upravljanja tveganj. Po posamezni dejavnosti/funkciji ugotavljamo, da so ocenjevalci kriterije ocenili najboljše za javna naročila, finančno-računovodsko funkcijo in kadrovske področje. Ocene preostalih dejavnosti so zanemarljivo nižje. Ustrezni postopki obvladovanja tveganj so, gledano na ravni funkcije oziroma dejavnosti, **razviti za posamezne procese funkcije, ne pa še za vse**. Aktivnosti na področju upravljanja tveganj bomo nadaljevali tudi v letu 2018.

---

### Kontrolne aktivnosti

COSO (2013) opredeljuje kontrolne aktivnosti kot ukrepe, vzpostavljene z usmeritvami in postopki, ki pomagajo zagotavljati, da se izvajajo navodila (poslo)vodstva za ublažitev tveganj pri doseganju ciljev. Kontrolne aktivnosti se izvajajo na vseh ravneh organizacije, na različnih stopnjah v poslovnih procesih in nad tehnološkim okoljem. Lahko preprečujejo ali odkrivajo in nekatere vključujejo celo vrsto ročnih in samodejnih aktivnosti, kot so na primer avtorizacije in odobritve, preverjanja in potrditve, usklajevanja in pregledi uspešnosti poslovanja. Ločevanje nalog je običajno vgrajeno v izbiro in pripravo kontrolnih aktivnosti. Kadar ločitev nalog ni izvedljiva, (poslo)vodstvo izbere in pripravi druge možne kontrolne aktivnosti.

Na univerzi, po rezultatih samoocentive, večina ocenjevalcev meni, da imajo članice za poslovne procese pripravljene podrobne opise postopkov v obliki priročnikov za delo, da navodila vsebujejo opise notranjih kontrol, da so naloge ustrezno razmejene, da se akti, organizacijske sheme in postopki redno posodablajo, da obstaja kontrola dostopa do podatkov in evidenc ter da obstajajo postopki nadzora vodstva nad izvajanjem notranjih kontrol na pretežnem področju poslovanja.

Iz analize samoocentive po dejavnosti/funkciji izhaja, da so kontrolne aktivnosti določene in se izvajajo za pretežni del procesov pri študijski dejavnosti, raziskovalni dejavnosti, finančno-računovodski funkciji, kadrovske dejavnosti, pri založništvu in knjižnični dejavnosti ter pri izvedbi postopkov javnih naročil.

### Informiranje in komuniciranje

Informacije so potrebne, da organizacija lahko izvaja naloge notranjega kontroliranja, ki so namenjene podpori pri doseganju ciljev. (Poslo)vodstvo pridobi ali ustvari in uporablja ustrezne in kakovostne informacije iz notranjih in zunanjih virov, da podpirajo druge sestavine notranjega kontroliranja. Komuniciranje je nenehen, ponavljajoč se proces zagotavljanja, razširjanja in pridobivanja potrebnih informacij. Notranje komuniciranje je sredstvo, s katerim se informacije razširjajo po vsej organizaciji, in sicer od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol ter prečno po vsej organizaciji. Komuniciranje omogoča, da osebje prejme jasno sporočilo poslovodstva organizacije, da je treba kontrolne naloge jemati resno. Zunanje komuniciranje pa je dvojno: omogoča, da v organizacijo prihajajo pomembne zunanje informacije, in zagotavlja informacije zunanjim strankam v odgovor na njihove zahteve in pričakovanja.

Element informiranje in komuniciranje omogoča ustrezno delovanje notranje kontrolnega sistema in tako zagotavlja zanesljivost in učinkovitost poslovanja. V povprečju ocena članic kaže na to, da na pretežnem delu poslovanja vodstvo prejema ustrezne informacije, da je komunikacija znotraj in zunaj organizacije dobra. Informacijski sistem omogoča učinkovito, zanesljivo in ažurno opravljanje nalog ter izvajanje učinkovitega nadzora nad poslovanjem. Postopek spremljanja pritožb in predlogov za izboljšave poslovanja s strani drugih organizacijskih enot ali zunanjih strank, način obravnave pritožb je ustrezen. Po posamezni poslovni funkciji/dejavnosti je sistem informiranja in komuniciranja najbolje ocenjen na študijski in knjižnični dejavnosti.

---

## Nadziranje

COSO (2013) opredeljuje aktivnosti spremljanja kot tekoča ocenjevanja, ločena ocenjevanja ali kombinacijo obojega in se uporablja za potrjevanje, ali je prisotna in deluje vsaka od petih sestavin notranjega kontroliranja, vključno s kontrolami za doseganje načel pri vsaki sestavini. Tekoča ocenjevanja, vgrajena v poslovne procese na različnih ravneh organizacije, zagotavljajo pravočasne informacije. Občasno izvedena ločena ocenjevanja se razlikujejo po obsegu in pogostnosti, odvisno od ocenjevanja tveganj, uspešnosti tekočih ocenjevanj in drugih premislekov (poslo)vodstva. Ugotovitve se ovrednotijo po sodilih, ki jih določajo regulatorji, priznani organi za postavljanje standardov ali (poslo)vodstvo in organ nadzora, o pomanjkljivostih pa se obveščata (poslo)vodstvo in organ nadzora, kot je ustrezno.

Da je na Univerzi v Ljubljani vzpostavljen ustrezen sistem nadzora na pretežnem oziroma celotnem obsegu poslovanju, meni večina vprašanih. Organizirana je in se izvaja funkcija notranjega revidiranja, vzpostavljeno je ustrezno notranje kontrolno okolje. V organizaciji se izvajajo ukrepi ob ugotovljenih nepravilnostih in pomanjkljivostih. Trije vprašani menijo, da je ustrezen nadzor vzpostavljen na posameznih področjih poslovanja. Glede na kriterije ocenjevanja, na univerzi skrbno izvajamo ukrepe in priporočila revizijskih pregledov, inšpekcijskih nadzorov, pregledov RSRS.

Po posamezni funkciji, ocenjevalci kot dobro urejene, na pretežnem delu delovanja funkcije, vrednotijo dejavnosti računovodstva, knjižnic, javnih naročil ter kadrovske, finančno, študijsko in raziskovalno funkcijo (po tem vrstnem redu). Ocene med funkcijami zanemarljivo odstopajo. Za preostale tri funkcije (založništvo, druga dejavnost in informacijski sistemi) samoocenitev izkazuje, da je do neke mere področje poslovanja (funkcijsko gledano) delno urejeno oziroma je urejeno na posameznih delih.

Zbirni prikaz samoocentive za leto 2017, po posameznem elementu, skupaj za članice in rektorat UL je v naslednji preglednici.

Preglednica 13: Rezultati samoocenitve za članice in rektorat UL za leto 2017 (številčne ocene na lestvici od 1 do 5)

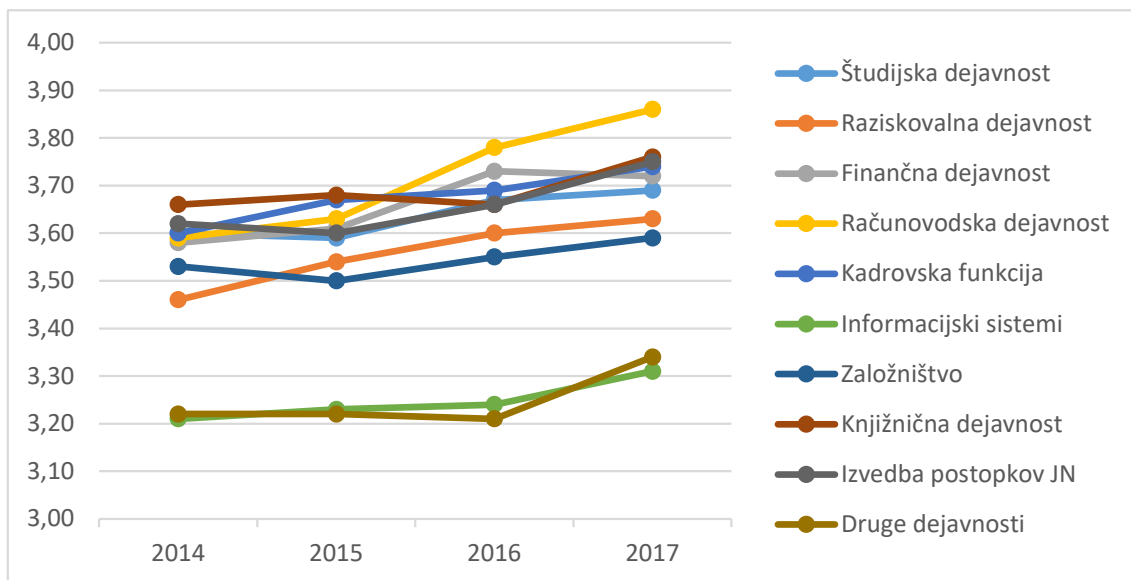
Končne ocene 2017	Vprašanje 1	Vprašanje 2.1	Vprašanje 2.2	Vprašanje 3	Vprašanje 4	Vprašanje 5
Proračunski uporabnik	1. primerno kontrolno okolje	2. upravljanje tveganj: 2.1 cilji so realni in merljivi, to pomeni, da so določeni kazalniki za merjenje doseganja ciljev	2. upravljanje tveganj: 2.2 tveganja, da se cilji ne bodo uresničili, so opredeljena in ovrednotena, določen je način ravnanja z njimi	3. na obvladovanju tveganj temelječ sistem notranjega kontroli-ranja in kontrolne aktivnosti, ki zmanjšujejo tveganja na sprejemljivo raven	4. ustrezen sistem informiranja in komuniciranja	5. ustrezen sistem nadziranja, ki vključuje tudi primerno (lastno, skupno, pogodbeno) notranje revizijsko službo
<b>AG</b>	3	4	4	4	4	3
<b>AGRFT</b>	3	3	2	3	3	4
<b>ALUO</b>	4	3	2	3	4	5
<b>BF</b>	4	3	2	2	3	4
<b>EF</b>	4	4	4	4	4	4
<b>FA</b>	4	4	4	4	5	5
<b>FDV</b>	4	4	3	4	4	4
<b>FE</b>	4	3	2	4	4	4
<b>FFA</b>	4	4	3	4	4	4
<b>FGG</b>	3	4	5	4	4	5
<b>FKKT</b>	4	4	4	4	4	4
<b>FMF</b>	4	4	2	3	4	4
<b>FPP</b>	4	4	3	3	4	4

<b>FRI</b>	3	3	4	3	3	4
<b>FSD</b>	3	4	2	3	4	4
<b>FS</b>	4	4	4	4	4	4
<b>FŠ</b>	4	4	3	4	4	4
<b>FU</b>	5	5	4	5	5	5
<b>FF</b>	4	4	3	4	4	5
<b>MF</b>	3	4	3	3	4	4
<b>NTF</b>	4	4	2	4	4	4
<b>PEF</b>	4	3	3	3	4	4
<b>PF</b>	4	4	4	4	4	5
<b>TEOF</b>	4	4	4	4	4	3
<b>VF</b>	4	4	3	4	4	5
<b>ZF</b>	5	5	2	4	5	5
<b>REKTORAT</b>	4	4	3	3	4	4

<b>OCENA predstojnika PU</b>	<b>Prikaz ocene</b>
Da, na celotnem poslovanju	5
Da, v pretežnem delu poslovanja	4
Da, na posameznih področjih poslovanja	3
Ne, uvedene so začetne dejavnosti	2
NE	1



Slika 16: Gibanje ocen samoocentive članic in rektorata UL, po posamezni funkciji, v zadnjih štirih letih.



---

# PREDSTAVITEV UNIVERZE

Univerza v Ljubljani (UL) je edina slovenska univerza, uvrščena med petsto najboljših univerz po lestvici ARWU (Šanghajski lestvici), kar kaže, da zagotavlja visoke standarde kakovosti predvsem na znanstveno-raziskovalnem področju.

Univerza vključuje 23 fakultet in tri umetniške akademije ter tri pridružene članice (seznam članic je v prilogi Članice UL). Zaposluje več kot 5.900 oseb, in sicer tri četrtine visokošolskih učiteljev, sodelavcev in raziskovalcev ter četrtino strokovnih delavcev. Učitelji in sodelavci so večinoma registrirani kot raziskovalci pri Javni agenciji za raziskovalno dejavnost (ARRS). Na Univerzo v Ljubljani je vpisanih 38.800 študentov na vseh treh stopnjah na skupno 379 študijskih programih. V letu 2017 je imela univerza na WoS-u objavljenih 2.613 člankov. Univerza v Ljubljani izvaja 398 projektov oziroma programov, ki jih financira ARRS, 444 EU projektov in projektov drugih evropskih programov. Zato se po teh kazalnikih uvrščamo med večje visokošolske institucije.

Univerza ima nedvomno največji raziskovalno-razvojni potencial v državi. Na njej študira več kot polovica vseh slovenskih študentov prve, druge in tretje stopnje ter študentov enovitih magistrskih študijskih programov. Na univerzi diplomira več kot polovica vseh diplomantov dodiplomskega študija v Sloveniji, več kot dve tretjini magistrstrov in specialistov ter več kot 80 odstotkov doktorjev znanosti (vir: lastni izračuni z uporabo baze SI-STAT). Univerza v Ljubljani v slovensko zakladnico znanja prispeva okoli polovico znanstvenih rezultatov (vir: ISI Web of Science).

Družbena odgovornost Univerze v Ljubljani se kaže v njenem sodelovanju z uporabniki znanja na kulturnih, gospodarskih in socialnih področjih. Takšno vlogo želi ohraniti in utrditi tudi v prihodnje, poleg tega mora ohranjati in povečati svojo uveljavljenost v mednarodnem prostoru. S tem namenom se vključuje v mednarodna združenja ter sklepa mednarodna partnerstva.

## ORGANIZIRANOST

Univerzo sestavljajo akademska skupnost učiteljev in študentov ter skupnost strokovnih delavcev. Enakopravnost med njimi opredeljuje tudi novi statut, ki omogoča sodelovanje pri volitvah rektorja in dekanov tudi strokovnim delavcem.

Organi univerze so: rektor, senat, upravni odbor in študentski svet. Rektor vodi, predstavlja in zastopa univerzo. Univerza ima štiri prorektorje, ki lahko s pisnim pooblastilom nadomeščajo odsotnega rektorja.

Upravni odbor univerze je organ upravljanja, ki odloča zlasti o zadevah gospodarske narave in skrbi za nemoteno materialno poslovanje Univerze v Ljubljani.

Študentski svet univerze je organ študentov univerze. Študentski svet sestavljajo predsedniki in podpredsedniki študentskih svetov članic univerze.

Organi članic univerze so: dekan, senat, akademski zbor, upravni odbor (neobvezno) in

---

študentski svet. Dekan vodi, zastopa in predstavlja članico ter je hkrati poslovodni organ članice, ko ta posluje v okviru dejavnosti na trgu (iz Priloge k 26. členu Statuta UL). Članica ima enega ali več prodekanov. Članice lahko poleg navedenih organov oblikujejo še druge organe, katerih sestavo in pristojnosti določijo s pravili.

Strokovne službe univerze opravljajo razvojne, strokovne, tehnične in administrativne naloge prek rektorata in dekanatov. Upravo UL vodi glavni tajnik UL, tajništva članic pa tajniki članic. Upravni odbor UL s pravilnikom določi organizacijo služb na univerzi, sistematizacijo delovnih mest rektorata pa rektor na predlog glavnega tajnika. Rektor vodi, zastopa in predstavlja univerzo ter imenuje prorektorje in jim določi področja dela.

---

# ZAKONSKE IN DRUGE PRAVNE PODLAGE, KI UREJAJO DELOVANJE UNIVERZE V LJUBLJANI

- Ustava Republike Slovenije (Ur. l. RS, št. 33I/1991-I, 42/1997, 66/2000, 24/2003, 69/2004, 68/2006, 47/2013, 47/2013, 75/16);
- Zakon o visokem šolstvu (Ur. l. RS, št. 32/12 – uradno prečiščeno besedilo, 40/11 - ZUPJS-A, 40/12 - ZUJE, 57/12 - ZPCP-2D, 109/12, 85/14, 75/2016, 61/17 - ZUPŠ in 65/17);
- Uredba o javnem financiranju visokošolskih zavodov in drugih zavodov (Ur. l. RS, št. 7/11, 34/11 - odl. US, 64/12, 12/13, 38/16 in 35/17);
- Resolucija o nacionalnem programu visokega šolstva Republike Slovenije 2011–2020 (Ur. l. RS, št. 41/2011);
- Statut Univerze v Ljubljani (Ur. l. RS, št. 4/17, 56/17);
- Odlok o preoblikovanju Univerze v Ljubljani (Ur. l. RS, št. 28/2000, 33/2003, 79/2004, 36/2006, 18/2009, 83/2010);
- Zakon o raziskovalni in razvojni dejavnosti (Ur. l. RS, št. 69/2002, 115/2005, 22/2006-UPB1, 61/2006-ZDru-1, 112/2007, 9/2011, 57/2012-ZPOP-1A) in ostali predpisi s področja raziskovalne in razvojne dejavnosti;
- Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020 (Ur. l. RS, št. 43/2011).

Službe Univerze v Ljubljani pri svojem delu uporabljajo tudi vse druge zakone in pravilnike posameznega področja, npr. kadrovskega, finančnega, veterinarskega, področja kulture ipd.

Vse predpise, ki urejajo poslovanje Univerze v Ljubljani kot celote, Univerza v Ljubljani objavlja na spletni strani:

[http://www.uni-lj.si/o\\_univerzi\\_v\\_ljubljani/organizacija\\_pravilniki\\_in\\_porocila/predpisi\\_statut\\_ul\\_in\\_pravilniki/](http://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/organizacija_pravilniki_in_porocila/predpisi_statut_ul_in_pravilniki/).

# ČLANICE

Članica	Okrajšava
AKADEMIJA ZA GLASBO, Stari trg 34, Ljubljana	UL AG
AKADEMIJA ZA GLEDALIŠČE, RADIO, FILM IN TELEVIZIJO, Trubarjeva 3, Ljubljana	UL AGRFT
AKADEMIJA ZA LIKOVNO UMETNOST IN OBLIKOVANJE, Erjavčeva ulica 23, Ljubljana	UL ALUO
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA, Jamnikarjeva ulica 101, Ljubljana	UL BF
EKONOMSKA FAKULTETA, Kardeljeva ploščad 17, Ljubljana	UL EF
FAKULTETA ZA ARHITEKTURO, Zoisova ulica 12, Ljubljana	UL FA
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE, Kardeljeva ploščad 5, Ljubljana	UL FDV
FAKULTETA ZA ELEKTROTEHNIKO, Tržaška cesta 25, Ljubljana	UL FE
FAKULTETA ZA FARMACIJO, Aškerčeva cesta 7, Ljubljana	UL FFA
FAKULTETA ZA GRADBENIŠTVO IN GEODEZIJO, Jamova cesta 2, Ljubljana	UL FGG
FAKULTETA ZA KEMIJO IN KEMIJSKO TEHNOLOGIJO, Večna pot 113, Ljubljana	UL FKKT
FAKULTETA ZA MATEMATIKO IN FIZIKO, Jadranska ulica 19, Ljubljana	UL FMF
FAKULTETA ZA POMORSTVO IN PROMET, Pot pomorščakov 4, Portorož	UL FPP
FAKULTETA ZA RAČUNALNIŠTVO IN INFORMATIKO, Večna pot 113, Ljubljana	UL FRI
FAKULTETA ZA SOCIALNO DELO, Topniška ulica 31, Ljubljana	UL FSD
FAKULTETA ZA STROJNIŠTVO, Aškerčeva cesta 6, Ljubljana	UL FS
FAKULTETA ZA ŠPORT, Gortanova ulica 22, Ljubljana	UL FŠ
FAKULTETA ZA UPRAVO, Gosarjeva ulica 5, Ljubljana	UL FU
FILOZOFSKA FAKULTETA, Aškerčeva cesta 2, Ljubljana	UL FF

---

MEDICINSKA FAKULTETA, Vrazov trg 2, Ljubljana	UL MF
NARAVOSLOVNOTEHNIŠKA FAKULTETA, Aškerčeva cesta 12, Ljubljana	UL NTF
PEDAGOŠKA FAKULTETA, Kardeljeva ploščad 16, Ljubljana	UL PEF
PRAVNA FAKULTETA, Poljanski nasip 2, Ljubljana	UL PF
TEOLOŠKA FAKULTETA, Poljanska cesta 4, Ljubljana	UL TEOF
VETERINARSKA FAKULTETA, Gerbičeva ulica 60, Ljubljana	UL VF
ZDRAVSTVENA FAKULTETA, Zdravstvena pot 5, Ljubljana	UL ZF

---

---

# POROČILO PREDSEDSTVA ŠTUDENTSKEGA SVETA UNIVERZE V LJUBLJANI

Študentski svet Univerze v Ljubljani (ŠSUL) je v akademskem letu 2016/17 deloval v skladu s svojim poslanstvom in nalogami, določenimi v Statutu UL, poleg tega pa se je trudil spremljati celotno in obravnavati pomembnejšo aktualno problematiko študentov. V decembru 2016 smo spremljali sprejemanje novele zakona ZVis-K, v začetku leta 2017 je bil sprejet nov Statut UL, zatem pa se je spreminjala in medsebojno usklajevala večina pravilnikov univerze. Študentski svet Univerze v Ljubljani je pripravil in sprejel tudi nov poslovnik za delo.

V našem mandatnem obdobju smo se precej ukvarjali s spreminjanjem Statuta UL – z usklajevanjem mnenj, pogajanji ter prizadevanji za upoštevanje študentskega mnenja. Nov statut nam je kljub našim večletnim prizadevanjem odvzel nekaj pravic, smo pa si jih izborili precej več, kot je bilo predvideno v izhodiščnem predlogu. Spreminjanje in sprejemanje novega statuta je potekalo v tesnem sodelovanju celotnega študentskega sveta s senatorsko ekipo študentov. Sodelovali smo tudi z ostalimi študentskimi organizacijami (ŠOS, ŠOU), ko je bilo potrebno združiti študentski glas.

V našem mandatu so potekale volitve novega rektorja Univerze v Ljubljani za mandatno obdobje 2017–2021, kjer je ŠSUL aktivno sodeloval in tudi podal lastno mnenje o kandidatu. V sredini novembra 2017 so se vodstvo ŠSUL in študenti senatorji Univerze v Ljubljani sestali z novo izvoljenim rektorjem prof. dr. Igorjem Papičem in prorektorico za študij prof. dr. Branko Kalenić Ramšak. Osnovni namen je bil spregovoriti o tekoči študijski problematiki in pomembnejših področjih študija ter najti skupne rešitve. Prorektorica in rektor sta podprla predlog rednega stika vodstva Univerze v Ljubljani s ŠSUL. Dogovorili smo se, da imajo v ta namen predstavniki novo konstituiranega ŠSUL po predhodnem dogovoru možnost udeležbe na vsakomesečnem kolegiju rektorja. Pripravljena sta bila osnutek vsebine in zapisnik sestanka, ki bo posredovan novo konstituiranemu ŠSUL in vodstvu UL.

Tekom celega akademskega leta je delovalo kar nekaj delovnih skupin (za študentske ankete, promocijo ...), ki so svoje delo uspešno opravile. Ob koncu mandata, v decembru 2017, smo prejeli promocijski video ŠSUL, narejen v sodelovanju delovne skupine ŠSUL s študenti ULALUO ter ULAGRFT. V dogovoru z vodstvom Univerze v Ljubljani in Zavodom Mobin smo se dogovorili za uvedbo nalepke oziroma znaka Evropske mladinske kartice EYCA na študentske izkaznice, ki za vse študente Univerze v Ljubljani prinaša različne ugodnosti doma in v tujini (npr. možnost uveljavljanja popustov na različnih področjih; dostop študentov do informacij o mladinskih vsebinah in dogodkih ter o sodelovanju v projektih). Spremljali smo tudi problematiko možne ukinitve Zdravstvenega doma za študente Univerze v Ljubljani ter Športne zveze Univerze v Ljubljani – trudili smo se pridobiti čim več preverjenih informacij, na katere smo podali mnenje, ter se v obeh

---

primerih zavzemali za študente. Uspešno smo nadaljevali z izdajanjem e-mesečnika Študentskih 365, s katerim smo študente Univerze v Ljubljani obveščali o prihajajočih in preteklih dogodkih na univerzi.

Aktivno smo sodelovali pri pripravi novega Pravilnika o disciplinski odgovornosti študentov in Študijskega reda Univerze v Ljubljani. V tesnem sodelovanju s predstavnikom študentov v komisiji za doktorski študij smo pripravili dopis vodstvu univerze, vsem dekanom ter MIZŠ v zvezi s sofinanciranjem doktorskega študija. Študenti senatorji in predstavniki študentov v komisijah Senata UL so večinoma redno poročali o delu komisij, vseeno pa smo pričakovali večjo udeležbo nekaterih senatorjev na sejah, v skladu z obljubami pred izvolitvijo.

Redno smo se udeleževali kolegija dekanov, sestankov s prodekani, sej Rektorske konference Republike Slovenije (RK RS), aktivni smo bili tudi na sejah Sveta Vlade Republike Slovenije za študentska vprašanja. V okviru RK RS smo imeli tudi srečanje z vsemi ostalimi predsedniki študentskih svetov slovenskih univerz. Uspešno smo sodelovali s Kariernimi centri UL ter Centrom za obštudijske dejavnosti UL.

V oktobru 2018 se je ekipa desetih predstavnikov ŠSUL udeležila študentske konference UNICA, ki je potekala v Rimu. Pred samo konferenco smo imeli priprave, kjer smo se pripravljali na predstavitev konferenčnih prispevkov. Udeležbo na konferenci ocenjujemo kot uspešno, saj smo se povezali s predstavniki študenti iz tridesetih držav članic združenja UNICA. Domov smo prinesli številne zanimive in uporabne vsebine, ki jih bomo lahko uporabili pri svojem nadaljnjem delovanju na Univerzi v Ljubljani. Prav tako smo dobro promovirali našo univerzo.

Študentski svet se je sestel na šestih rednih sejah, eni izredni seji ter treh dopisnih sejah. Svetniki so bili na sejah zelo aktivni, prav tako se je prisotnost v primerjavi s prejšnjimi leti opazno izboljšala, večina ŠS članic je imela več kot 80-odstotno prisotnost svetnikov. Sklicanih in izvedenih je bilo kar nekaj kolegijev predsednika, ki so bili odprti za vse člane ŠSUL in zaradi tega tudi produktivnejši. Na ta način smo omogočili širšo vključenost svetnikov v samo delovanje ŠSUL. Izvedli smo delovni vikend v CŠOD Rak v Rakovem Škocjanu. Ocenjujemo ga kot zelo uspešnega, saj smo dosegli večino zastavljenih ciljev. Na delovnem vikendu smo dobili številne ideje, ki smo jih v nadaljevanju mandata realizirali.

### **KAJ JE DOBRO?**

- redna aktivnost ŠS UL in sprotno reševanje problemov
- vključevanje in upoštevanje mnenj svetnikov
- spodbujanje sodelovanja
- zavzetost in aktivnost članov - trud za izboljšanje razmer študija
- dobro vodenje, odprtost in preprostost predsednika
- trud in delo predsedstva



- 
- konstruktivnost sej
  - sestava ŠS UL iz starih in novih članov (dobra ekipa)
  - prijetno sodelovanje z ostalimi svetniki
  - sprotna obveščenost o dogajanju na UL
  - pravočasnost razpisa sej
  - odlična motivacija
  - kolegij predsednika
  - tajnica

#### **KAJ BI LAHKO BILO BOLJE?**

- termini sej - več usklajevanja
- spodbujanje svetnikov za večjo aktivnost
- oblikovan dokument s smernicami/navodili za nove svet-nike (o delovanju ŠS UL)
- večja avtonomnost, hkrati pa več sodelovanja s ŠOU in ŠOS
- počasno odvijanje postopkov in dela na UL nasploh
- nekateri svetniki pri razpravi ne sodelujejo
- večja kritičnost v zvezi z aktualnimi dogodki
- poročanje članov komisij (sistem poročanja)
- neresnost posameznikov
- preveč vmeševanja zunanjih entitet
- pozno pošiljanje nekaterega gradiva (predlog pošiljanja vnaprej)

