



SENAT UL

Številka: 031-5/2022

Datum: 31. 5. 2022

8. SEJA

4. TOČKA: **Strategija UL 2022-2027**

Predlagatelj gradiva: vodstvo UL

Poročevalec: rektor s prorektorji in glavni tajnik

Priloga:

- Strategija UL 2022-2027

Predlog sklepa:

SKLEP št. 4.:

Senat UL sprejme Strategijo Univerze v Ljubljani 2022-2027, kot sledi iz priloge.



STRATEGIJA UNIVERZE V LJUBLJANI 2022–2027



Ljubljana, maj 2022



Sodelujoči pri pripravi Strategije Univerze v Ljubljani 2022–2027:

- vodstvo Univerze v Ljubljani v preteklem in tekočem mandatu: rektorja, prorektorji, prorektorice, pomočniki rektorja oziroma svetovalci, glavni tajnik, predsednika Upravnega odbora,
- vodstva članic Univerze v Ljubljani: dekani, dekanje, prodekani, prodekanje, tajniki, drugi predstavniki članic,
- vodje strokovnih služb na rektoratu, strokovnjaki iz strokovnih služb na rektoratu, predstojnica doktorske šole,
- predstavniki Študentskih svetov na Univerzi v Ljubljani,
- člani Komisije za razvoj knjižničnega sistema Univerze v Ljubljani,
- predstavniki SVIZ in VSS,
- zunanji deležniki (po izboru članic Univerze v Ljubljani).

Koordinatorica procesa: prof. dr. Adriana Rejc Buhovac, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta,
sodelavka: mag. Ana Oblak, Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta



KAZALO

UVOD.....	1
1. POSLANSTVO IN VREDNOTE UNIVERZE V LJUBLJANI	2
2. VIZIJA UNIVERZE V LJUBLJANI 2027	4
3. STRATEGIJA UNIVERZE V LJUBLJANI 2022–2027	7
3.1 Razvojno področje 1: RAZVIJATI V DOMAČE IN MEDNARODNO OKOLJE VPETO IZOBRAŽEVANJE ZA VEČJO USTVARJALNOST, INOVATIVNOST, KRITIČNOST IN DRUŽBENO ODGOVORNOST.....	9
3.2 Razvojno področje 2: SPODBUJATI ODLIČNOST V ZNANOSTI IN UMETNOSTI, VPETOST V MEDNARODNO OKOLJE, INTERDISCIPLINARNOST, ODPRTOST IN DRUŽBENO RELEVANTNOST 14	
3.3 Razvojno področje 3: NADGRADITI PODPORO PRENOSU ZNANJA IN UMETNOSTI V VSE SFERE DRUŽBENEGA ŽIVLJENJA.....	18
3.4. Razvojno področje 4: UVELJAVLJATI DOSTOPNO, VKLJUČUJOČE IN ENAKOPRAVNO AKADEMSKO OKOLJE.....	21
3.5. Razvojno področje 5: OKREPITI DRUŽBENO VLOGO IN MESTO UL V NACIONALNEM IN SVETOVNEM DRUŽBENEM DIALOGU	24
3.6. Podporno področje 1: KREPITI AVTONOMIJO IN FINANCE	26
3.7. Podporno področje 2: NADGRADITI PROCESSE IN INFRASTRUKTURO 28	
3.8. Podporno področje 3: PODPIRATI RAZVOJ KADROV	31
PRILOGE.....	35
Priloga 1: Proces priprave Strategije Univerze v Ljubljani 2022–2027	36
Priloga 2: Analitične ocene notranjega in zunanjega okolja UL	37

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vizija Univerze v Ljubljani 31. decembra 2027.....	4
Tabela 2: Strateške aktivnosti v razvojnem področju 1	10
Tabela 3: Kazalci uspešnosti v razvojnem področju 1	12
Tabela 4: Strateške aktivnosti v razvojnem področju 2	15
Tabela 5: Kazalci uspešnosti v razvojnem področju 2	16



Tabela 6: Strateške aktivnosti v razvojnem področju 3.....	19
Tabela 7: Kazalci uspešnosti v razvojnem področju 3	20
Tabela 8: Strateške aktivnosti v razvojnem področju 4.....	22
Tabela 9: Kazalci uspešnosti v razvojnem področju 4	23
Tabela 10: Strateške aktivnosti v razvojnem področju 5	25
Tabela 11: Kazalci uspešnosti v razvojnem področju 5	25
Tabela 12: Strateške aktivnosti v podpornem področju 1	27
Tabela 13: Kazalci uspešnosti v podpornem področju 1	28
Tabela 14: Strateške aktivnosti v podpornem področju 2.....	30
Tabela 15: Kazalci uspešnosti v podpornem področju 2	31
Tabela 16: Strateške aktivnosti v podpornem področju 3	32
Tabela 17: Kazalci uspešnosti v podpornem področju 3	33
Tabela 18: Kazalci uspešnosti doseganja končnega strateškega cilja.....	34

KAZALO SLIK

Slika 1: Matrika bistvenosti Univerze v Ljubljani.....	3
Slika 2: Strategija Univerze v Ljubljani 2022-2027	8



UVOD

Proces priprave Strategije Univerze v Ljubljani 2022–2027 je povezal člane in članice akademske skupnosti Univerze v Ljubljani (v nadaljevanju UL), predstavnike sindikatov ter številne zunanje deležnike v snovanje razvojnih aktivnosti, ki bodo UL pomagale utrditi kot **prepoznavno in uveljavljeno akademsko ustanovo v Evropi**. Prav tako si UL za to obdobje zadaja nalogo, da prek lastnih mrež mednarodne vpetosti prevzame vodilno vlogo v procesih vključevanja univerz na področju JV Evrope v evropski visokošolski prostor. V študijskem letu 2020–2021 smo izpeljali številna srečanja, delavnice in druge oblike sodelovanj, ki so pomagali oblikovati vsebino tega dokumenta. Na strateških delavnicah so sodelovali predstavniki vodstev vseh članic UL oziroma njihovi zastopniki, predstavniki strokovnih služb rektorata UL in predstavniki prejšnjega ter sedanjega vodstva UL, v posebej načrtovanih srečanjih pa tudi predstavniki Študentskih svetov na UL, predstavniki sindikatov (SVIZ in VSS) ter člani Komisije za razvoj knjižničnega sistema UL. Proces je podrobneje prikazan v Prilogi 1.

Strategija Univerze v Ljubljani 2022–2027 ima pet razvojnih področij in tri podporna področja. **Razvojna področja strategije** so:

1. razvijati v domače in mednarodno okolje vpeto izobraževanje za ustvarjalnost, inovativnost, kritičnost in družbeno odgovornost,
2. spodbujati odličnost v znanosti in umetnosti, vpetost v mednarodno okolje, interdisciplinarnost, odprtost in družbeno relevantnost,
3. nadgraditi podporo prenosu znanja in umetnosti v vse sfere družbenega življenja,
4. uveljavljati dostopno, vključujoče in enakopravno akademsko okolje ter
5. okrepiti družbeno vlogo in mesto UL v nacionalnem in svetovnem družbenem dialogu.

Podporna področja v strategiji so:

1. krepiti avtonomijo in finance,
2. nadgraditi procese in infrastrukturo ter
3. podpirati razvoj kadrov.

Strategija Univerze v Ljubljani 2022–2027 je v sozvočju z osrednjimi **evropskimi razvojnimi dokumenti na področju visokega šolstva**:

- *Towards a 2030 Vision on the Future of Universities in Europe* (Evropska Komisija, 2020) cilja na vodilno vlogo evropskih univerz v svetu na področju raziskav in inoviranja, ki temeljijo na odličnosti posameznih raziskovalnih disciplin in sposobnosti reševanja večplastnih problemov z interdisciplinarnimi pristopi. Spodbuja sodelovanje in povezovanje univerz med seboj in z drugimi raziskovalnimi ustanovami ter podjetji pri temeljnem in aplikativnem raziskovanju, izmenjavo znanj in podatkov v skladu z načeli FAIR (ang. *findability, accessibility, interoperability, reuse of digital assets*) ter zagotavljanje priložnosti za vseživljenjsko učenje za vse člane akademskih skupnosti;
- *European Strategy for Higher Education* (Evropska komisija) se do leta 2024 osredotoča na podporo evropskim visokošolskim ustanovam pri krepitvi njihovih zmožnosti prilagajanja spremembam ter njihovega prispevka k okrevanju in odpornosti Evrope. Med ključnimi cilji poudarja (1) odličnost v visokošolskem izobraževanju in raziskovanju, ki temelji na vrednotah kakovosti in relevantnosti,



raznolikosti in vključujočega akademskega okolja ter temeljnih pravicah in svobodi znanstvenega raziskovanja, (2) nosilno vlogo evropskih visokošolskih ustanov v procesu digitalnega in zelenega prehoda, (3) globlje mednarodno sodelovanje evropskih visokošolskih ustanov za dvig njihove globalne konkurenčnosti ob hkratnem ohranjanju evropske samobitnosti; (4) razvoj enotnih diplomskih listin;

- *Digital Education Action Plan 2021–2027* (Evropska komisija, 2021) izpostavlja dve prednostni področji: (1) spodbujanje razvoja visoko zmogljivih digitalnih izobraževalnih sistemov in delovnih okolij ter (2) krepitev digitalnih znanj in veščin za digitalno preobrazbo.

Uspešnost uresničevanja Strategije Univerze v Ljubljani 2022–2027 je pogojena z več zunanjimi dejavniki, med katerimi so najpomembnejši zagotavljanje vsaj enakega deleža BDP za izvajanje javne službe, kot jo prejemajo univerze v primerljivih državah OECD z večinskim financiranjem terciarnega izobraževanja (npr. Avstrija in Nemčija), avtonomija univerze v odnosu do države, enaka obravnava vseh področij raziskovanja v znanosti in umetnosti znotraj ARRS, možnosti za enostavno zaposlovanje in izmenjavo s tujimi znanstveniki in visokošolskimi učitelji ter omogočanje enostavnega vračanja in vključevanja slovenskih raziskovalcev in učiteljev iz ugodnih tujih ustanov.

1. POSLANSTVO IN VREDNOTE UNIVERZE V LJUBLJANI

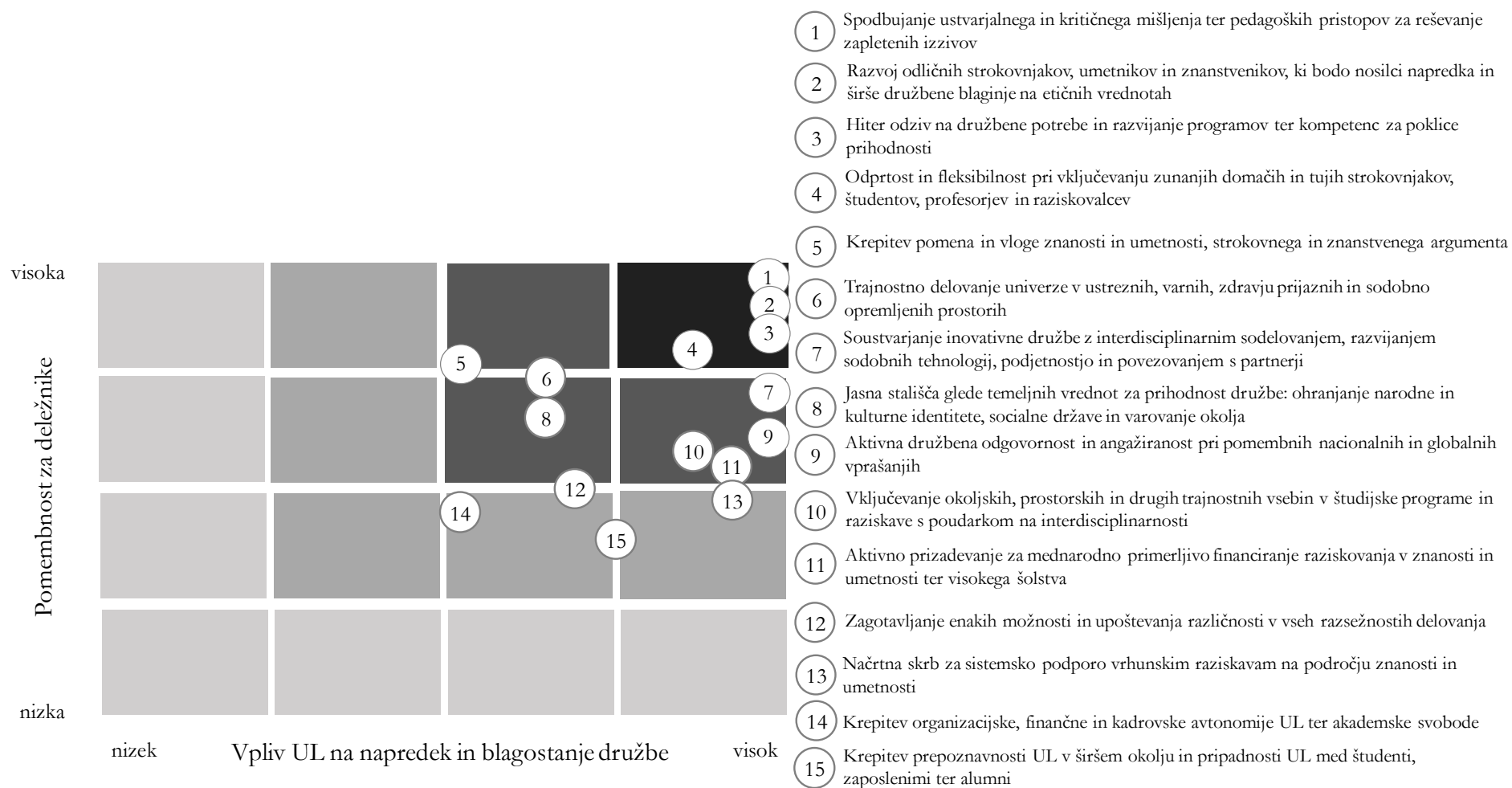
Univerza v Ljubljani ohranja svoje poslanstvo:

- gojiti vrhunsko raziskovanje ter dosegati odličnost in najvišja etična merila na vseh področjih znanosti in umetnosti. Skrbeti za utrjevanje nacionalne samobitnosti, tudi z razvojem slovenske znanstvene in strokovne terminologije, kar dosega tudi preko lastne založniške dejavnosti;
- na osnovi lastnega raziskovanja ter domačih in tujih raziskovalnih dosežkov izobraževati ustvarjalne, kritično misleče in vrhunske znanstvenike, umetnike in strokovnjake, ki so usposobljeni za trajnostno naravnano in odgovorno vodenje ob upoštevanju izročila evropskega razsvetljenstva in humanizma ter človekovih pravic. Posebno skrb namenjati vključujočemu raziskovalnemu, izobraževalnemu in delovnemu okolju ter razvoju talentov ob upoštevanju humanističnih načel;
- spodbujati interdisciplinarni in multidisciplinarni študij ter izmenjevati svoje dosežke na področju znanosti in umetnosti z drugimi univerzami in znanstveno raziskovalnimi ustanovami. Tako bo UL prispevala svoj delež v slovensko in svetovno zakladnico znanja, iz nje prenašala znanje med študente in študentke ter prispevala h globalni družbi znanja;
- sodelovati z organizacijami iz gospodarstva in vseh drugih dejavnosti v javnem in zasebnem sektorju, z državnimi organi, lokalnimi skupnostmi ter civilno družbo. S tem bo UL pospeševala uporabo svojih raziskovalnih in izobraževalnih dosežkov ter prispevala k družbenemu razvoju. Z dejavnim odzivanjem na dogajanja v svojem okolju mora UL predstavljati kritično vest družbe in sooblikovati državljane in državljanke, ki se bodo odločno in odgovorno spoprijemali z razvojnimi izzivi 21. stoletja.

V sodelovanju z več kot 4.000 deležniki smo določili tudi najpomembnejše trajnostne (družbene, okoljske in gospodarske) izzive, ki jih bo v okviru svojega poslanstva in strategije naslavljal UL in s tem prispevala k napredku in blagostanju družbe. T.i. matriko bistvenosti prikazujemo v *sliki 1*.



Slika 1: Matrika bistvenosti Univerze v Ljubljani





Univerza v Ljubljani ohranja vrednote, s katerimi utrjuje svojo akademsko skupnost ter si prizadeva za svojo aktivno vlogo doma in v svetu. Svoje izobraževanje, raziskovanje, strokovno in javno delovanje ter razmerja utemeljuje na:

- humanizmu in spoštovanju človekovih pravic, vključujoč enakost možnosti, vključenosti in načelo solidarnosti,
- etičnem in odgovornem odnosu do sveta in prihodnjih generacij,
- akademski odličnosti in zagotavljanju najvišje kakovosti,
- akademski svobodi sodelavcev in sodelavk, študentov in študentk, posebej svobodi ustvarjalnosti in kritičnega uma,
- avtonomiji v odnosu do države, političnih strank, podjetij in verskih ter drugih skupnosti.

2. VIZIJA UNIVERZE V LJUBLJANI 2027

Kratek zapis vizije: »UL bo leta 2027 med vodilnimi univerzami, soustvarjalkami inovativne družbe znanja in širše družbene blaginje na temeljih vrednot etičnega sobivanja v Srednji in Vzhodni Evropi.«

Celovit zapis vizije smo zapisali v štirih vidikih (glej *tabelo 1*). V to vizijo je v celoti vključena matrika bistvenosti.

Tabela 1: Vizija Univerze v Ljubljani 31. decembra 2027

Št.	VIDIK PRIČAKOVANJ KLJUČNIH DELEŽNIKOV
1	UL sodi med vodilne univerze v Srednji in Vzhodni Evropi: 1.1. uživa visok ugled na področju izobraževanja, znanosti in umetnosti, merjen s kazalci mednarodnih baz, in je prepoznavna v mednarodnem okolju. Sodi med prvih 400 univerz na lestvicah ARWU in QS ter med prvih 20 univerz na lestvici QS Vzhodne Evrope in Osrednje Azije; 1.2. vse članice UL sodijo med najboljših 10 akademskih ustanov v regiji. Imajo mednarodno akreditacijo ali so izvedle mednarodno evalvacijo na področjih, kjer te obstajajo; 1.3. je uspešna pri pridobivanju prestižnih mednarodnih projektov (npr. 250 projektov Obzorje Evropa 2021-2027, od tega 15 ERC projektov).
2	UL je vodilna slovenska ustanova pri naslavljanju in reševanju večplastnih družbenih izzivov: 2.1. družba in politika upoštevatva mnenje UL in ji priznavata nesporni status znanstvene in umetniške avtoritete; 2.2. zaposleni na UL so vodilni svetovalci v družbi, redno sodelujejo v posvetovalnih telesih in mnenjsko vplivajo na oblikovanje politik na različnih ravneh družbe, tudi na področju trajnostnega razvoja, digitalne preobrazbe družbe ter družboslovno humanističnih temeljev državljanstva in skupnega dobrega.
3	UL izvaja vrhunsko visokošolsko izobraževanje in razvoj talentov, povezano z raziskovanjem in umetniškim ustvarjanjem, v skladu z načeli odprte znanosti in odgovornega raziskovanja ter ustvarjalnosti. Diplomanti in diplomantke UL so: 3.1. sinonim za odlično znanje, strokovnost, interdisciplinarno izobraženost, kritično razmišljanje, ustvarjalnost in sodelovanje; 3.2. družbeno in okoljsko odgovorni; med študijem na UL krepijo integriteto, odnos do dela in zavedanje za nadaljnji osebni in strokovni razvoj; po študiju pa te vrednote prenašajo v družbo; 3.3. iskani in zaposljivi doma in v tujini. Vsaj 75 % diplomantov in diplomantk se v roku pol leta zaposli na delovnem mestu, ki ustreza stopnji njihove dosežene izobrazbe.



nadaljevanje tabele 1

Št.	VIDIK ZUNANJIH RAZMERIJ
4	UL je prepoznana kot vir znanja in inovacij ter je iskana partnerska ustanova univerzam, podjetjem in drugim organizacijam: 4.1. UL je osrednja članica ene od vodilnih zvez evropskih univerz (European University); 4.2. UL poglobljeno sodeluje z najpomembnejšimi raziskovalnimi ustanovami v mednarodnem prostoru in z njimi dosega sinergije. Večina sporazumov je sklenjenih z ustanovami, ki so uvrščene enako ali višje kot UL; 4.3. UL je vodilna koordinatorka pri vključevanju univerz s področja JV Evrope v integracijske procese na področju visokošolskega izobraževanja v EU; 4.4. najuglednejše slovenske ustanove s področij delovanja UL so pridružene članice UL in skupaj tvorijo enotno in odlično akademsko okolje, prepoznano v širšem mednarodnem prostoru; 4.5. UL v izobraževalni in raziskovalni proces aktivno vključuje strokovnjake iz gospodarstva in drugih organizacij; 4.6. znanje, ki ga UL prenaša v okolje preko svojih odcepljenih podjetij oziroma preko licenčnih pogodb, pomembno prispeva k napredku družbe in blaginji. UL je strateška partnerica največjih razvojno naravnanih podjetij v Sloveniji; 4.7. Založba UL je v domačem in mednarodnem prostoru sinonim za visokokakovostno založništvo z redno izdajo znanstvenih revij in monografij.
5	UL je aktivno prisotna in odzivna v širšem javnem prostoru: 5.1. UL promovira znanstveno in umetniško ustvarjalnost in s tem krepi prispevek obeh k razvoju družbe; 5.2. ciljne in splošne javnosti so vključene v načrtovanje, izvajanje in širjenje rezultatov raziskovanja v znanosti in umetnosti; 5.3. zaposleni pri družbenem delovanju in nastopanju v javnostih odgovorno zastopajo UL; 5.4. alumni so ambasadorji in partnerji UL. Alumni in gospodarstvo tudi materialno prispevajo in so aktivno vključeni v delovanje UL.
Št.	VIDIK NOTRANJIH PROCESOV
6	Procesi in standardi upravljanja so jasni, sledljivi, poenoteni in primerljivi ter omogočajo kontinuiteto razvoja ter odločevalcem osredotočanje na strateške vsebine: 6.1. standardni procesi v strokovnih službah so opredeljeni, poenoteni in do smiselne mere izvajani za vse članice na ravni UL; 6.2. vsi izobraževalni, raziskovalni in administrativni procesi so informacijsko podprti s skupnim informacijskim sistemom. Kjer je to tehnološko ali pravno mogoče, so poslovni procesi avtomatizirani; 6.3. UL omogoča zaposlenim ustrezno in enotno upravljanje raziskovalnih rezultatov in podatkov, zaščito intelektualne lastnine in prenos znanja ter storitev na trg po jasno določenih pravilih (transparentnost in varovanje interesov UL v procesih komercializacije znanja).
7	Izobraževalna in raziskovalna dejavnost na UL se izvajata v skladu z načeli interdisciplinarnosti ter odprte in odgovorne znanosti ter umetnosti: 7.1. raziskovalci in raziskovalke vseh članic UL sodelujejo v interdisciplinarnih raziskovalnih skupinah (s pomembnim prispevkom družbenih in humanističnih ved ter s podporo digitalnih tehnologij in umetne inteligence); 7.2. raziskovalno delo in širjenje rezultatov raziskovanja v znanosti in umetnosti poteka po načelih odprte znanosti; 7.3. Založba UL vse svoje revije in vsaj polovico monografij izdaja v odprtem dostopu; 7.4. najmanj 30 % študentov in študentk na vsaki članici izbere vsaj 1 predmet izven področja študija; pri 10 % predmetov so vključeni strokovnjaki z drugih področij. Pri vsaj 50 % predmetov pri predavanjih sodelujeta vsaj dva različna izvajalca; 7.5. UL izvaja 4 dodatne interdisciplinarne študijske programe na prvih dveh stopnjah.

se nadaljuje



nadaljevanje tabele 1

8	UL je ustanova, ki jo vodi skrb za človekove pravice in izgradnjo dostopnega, vključujočega in nediskriminatornega izobraževalnega, raziskovalnega in delovnega okolja: 8.1. UL udejanja najvišje standarde na področju dela z nadarjenimi študenti in študenti s posebnimi statusi; 8.2. UL skrbi za enakopravno zastopanost spolov na vseh področjih svojega delovanja; 8.3. UL spodbuja dostopno, vključujoče, nediskriminatorno in ustvarjalno delovno okolje za vse skupine zaposlenih.
9	UL nudi najsodobnejše študijske programe, učne tehnologije in pedagoške pristope, ki diplomantom in diplomantkam omogočajo visoko zaposljivost doma in v tujini: 9.1. na UL izvajamo kombinirano in večplastno poučevanje na vseh ravneh študija ter ob in po študiju (z vidika uporabe in razvoja učnih tehnologij, pedagoških pristopov, vključevanja strokovnjakov iz prakse in praktičnih usposabljanj, obštudijskih dejavnosti, osebnostnega in strokovnega razvoja); 9.2. študenti in študentke UL aktivno pridobivajo odlične izobraževalne in raziskovalne izkušnje v mednarodnem okolju; 9.3. UL sistematično spremlja potrebe družbe in smiselno prilagaja študijske programe.
Št.	VIDIK STRUKTURE IN KULTURE
10	Visoka pripadnost UL temelji na odprtem, spoštljivem in povezovalnem delovanju: 10.1. člani akademske skupnosti uveljavljamo vrednote UL. UL ima ničelno stopnjo strpnosti do kakršnihkoli oblik nasilja in drugih neprimernih oblik vedenja; 10.2. rektorat deluje povezovalno in vključujoče, spodbuja sodelovanje med članicami ter enako obravnava zaposlene in pobude z vseh članic ter vseh skupin zaposlenih. Nudi podporo pri reševanju zahtevnejših izzivov na članicah; 10.3. vodstvo UL uveljavlja avtonomijo UL; 10.4. člani akademske skupnosti in alumni imajo ponotranjeno visoko stopnjo pripadnosti UL.
11	Finančna sredstva znotraj UL so razvojno razporejena: 11.1. UL ima zagotovljena zadostna finančna sredstva za izvedbo razvojnih aktivnosti, ki niso financirane v okviru javne službe; 11.2. UL zagotavlja notranjo delitev sredstev, ki omogoča izvajanje temeljne dejavnosti in spodbuja interdisciplinarnost, raziskovalno dejavnost ter razvoj študijskih programov za poklice prihodnosti; 11.3. UL skrbi pri načrtovanju vseh investicij za spoštovanje načel trajnosti, urejenih, varnih in univerzalno dostopnih prostorov za izobraževalno in raziskovalno delo ter zagotavlja informacijsko podprto okolje, ki nudi odlične pogoje za ustvarjalno in inovativno delo.
12	Kadrovski procesi in sistemizacija na UL omogočajo zaposlovanje najboljših pedagoških, raziskovalnih in strokovnih sodelavcev: 12.1. UL spodbuja pritok najboljših učiteljev, raziskovalcev, umetnikov in študentov iz mednarodnega okolja. To podpirajo mednarodno prepoznavni razpisi, enostavni postopki in financiranje. Cilj je vrnitev 100 slovenskih raziskovalcev in učiteljev iz tujine. Tako delež tujcev med zaposlenimi kot med študenti presega 10 %; 12.2. število zaposlenih na UL in njihove kompetence omogočajo učinkovito in uspešno izvedbo vseh dejavnosti UL; 12.3. UL z različnimi oblikami izvajanja dela (npr. delo na daljavo) in študija omogoča večjo učinkovitost dela ter, v luči uveljavljanja načela enakosti spolov, usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.



3. STRATEGIJA UNIVERZE V LJUBLJANI 2022–2027

Za doseg vizije UL 2027 smo zasnovali 8 strateških področij: 5 razvojnih in 3 podpornih področja. *Slika 2* jih prikazuje v spodnjem delu.

Pet razvojnih področij vključuje (v oklepaju so zapisani skrbniki področij):

1. razvijati v domače in mednarodno okolje vpeto izobraževanje za ustvarjalnost, inovativnost, kritičnost in družbeno odgovornost (*prorektorica za študijske in študentske zadeve*),
2. spodbujati odličnost v znanosti in umetnosti, vpetost v mednarodno okolje, interdisciplinarnost, odprtost in družbeno relevantnost (*prorektor za raziskovanje in razvoj*),
3. nadgraditi podporo prenosu znanja in umetnosti v vse sfere družbenega življenja (*prorektor za umetnost, pomočnik glavnega tajnika za prenos znanja*),
4. uveljavljati dostopno, vključujoče in enakopravno akademsko okolje (*prorektorica za študijske in študentske zadeve*) ter
5. okrepiti družbeno vlogo in mesto UL v nacionalnem in svetovnem družbenem dialogu (*rektor, prorektor za internacionalizacijo in kakovost*).

Tri podporna področja so (v oklepaju so zapisani skrbniki področij):

1. krepiti avtonomijo in finance (*predsednik Upravnega odbora*),
2. nadgraditi procese in infrastrukturo (*glavni tajnik*) ter
3. podpirati razvoj kadrov (*glavni tajnik*).

Končni strateški cilj je *'Prepoznavna in uveljavljena akademska ustanova v Evropi'*, kar vključuje vzpon med prvih 400 univerz na lestvicah ARWU in QS ter med prvih 20 univerz na lestvici QS Vzhodne Evrope in Osrednje Azije, hkrati pa mednarodno akreditacijo UL oziroma vseh članic UL. To bomo dosegli preko **petih specifičnih strateških ciljev**:

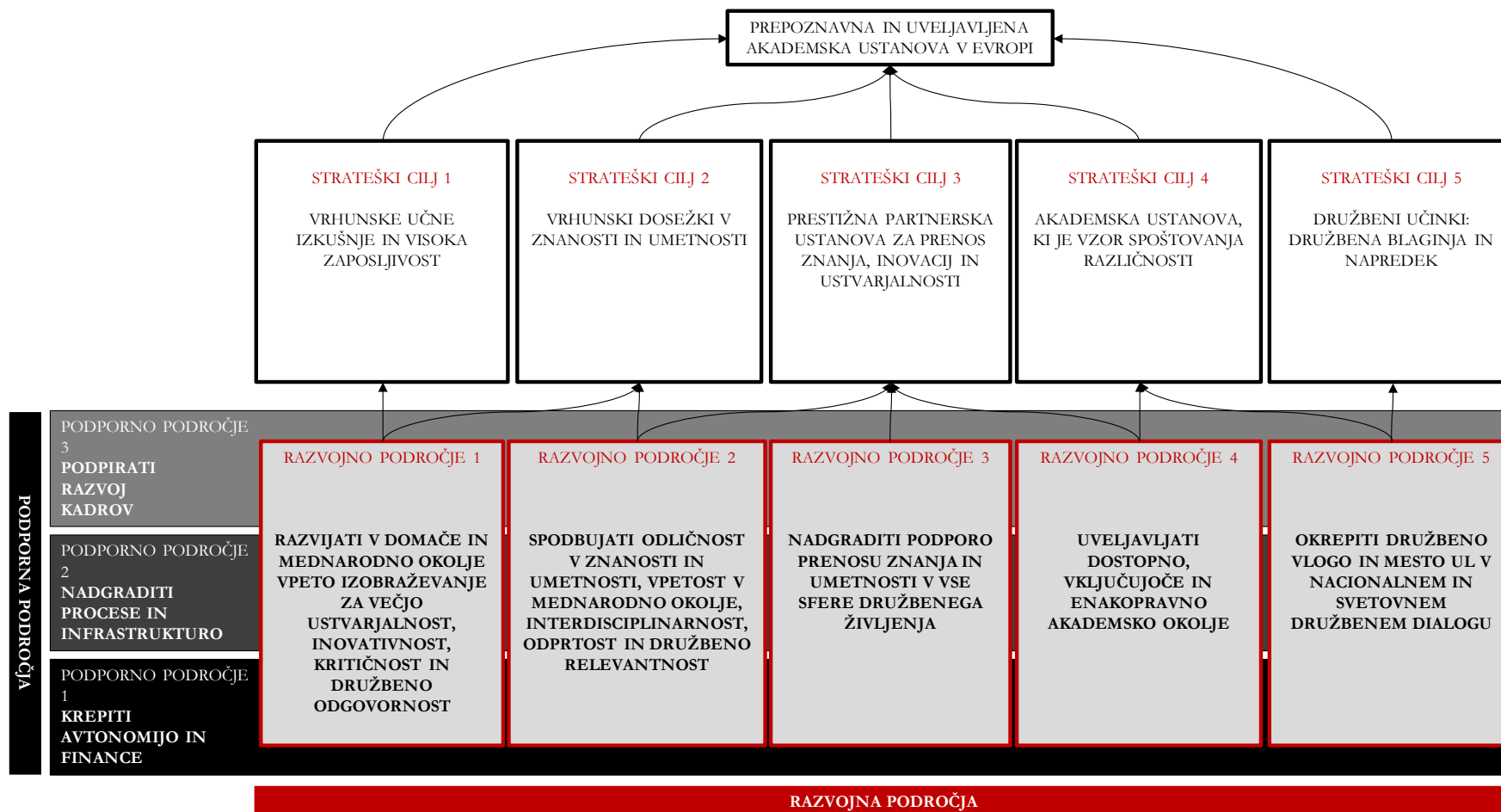
1. strateški cilj: vrhunske učne izkušnje in visoka zaposljivost,
2. strateški cilj: vrhunski dosežki v znanosti in umetnosti,
3. strateški cilj: prestižna partnerska ustanova za prenos znanja, inovacij in ustvarjalnosti,
4. strateški cilj: akademska ustanova, ki je vzor spoštovanja različnosti,
5. strateški cilj: družbeni učinki - družbena blaginja in napredek.

Za vse strateške cilje smo določili kazalce za kontrolo s ciljnim vrednostmi. Te dosežke bodo soustvarjale tudi učinkovite in uspešne dosedanje aktivnosti na UL, ki jih ta strategija ne spreminja.

V nadaljevanju predstavljamo vsako strateško področje takole: predstavitev se začne s kratkim analitičnim uvodom, v katerem predstavimo dosežke, povezane z zadevnim področjem v okviru pretekle strategije, Strategije UL 2012–2020. Hkrati predstavimo nekatera druga analitična spoznanja, podrobneje prikazana v *Prilogi 2*. Predstavitve se nadaljujejo z opisom načrtovanih strateških aktivnosti in s kazalci uspešnosti. Kazalci uspešnosti so ločeni na kazalce, s katerimi bomo spremljali uresničevanje strateških aktivnosti, in kazalce za spremljanje doseganja strateških ciljev. Pri kazalcih so prikazana obstoječa stanja ter ciljne vrednosti po letih.

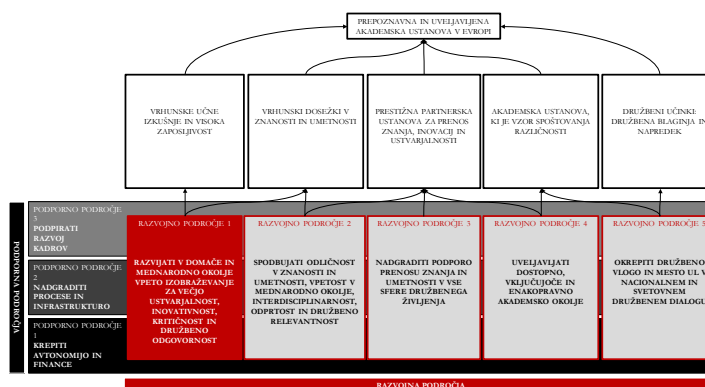


Slika 2: Strategija Univerze v Ljubljani 2022-2027





3.1 Razvojno področje 1: RAZVIJATI V DOMAČE IN MEDNARODNO OKOLJE VPETO IZOBRAŽEVANJE ZA VEČJO USTVARJALNOST, INOVATIVNOST, KRITIČNOST IN DRUŽBENO ODGOVORNOST



Analitična izhodišča

V Strategiji UL 2012–2020 je bilo temu razvojnemu področju vsebinsko blizu več strateških področij. Na strateškem področju *Izobraževanje (prenos znanja) družbeno odgovornih diplomantk in diplomantov* smo vzpostavili elektronsko evidenco študijskih programov (EŠP), ki zagotavlja pregled nad razvojem študijskih programov na vseh treh stopnjah. Delno smo zagotovili povezljivost z drugimi informacijskimi sistemi (PAUL, e-NAKVIS), s čemer se je pričelo vzpostavljati transparentno študijsko okolje. Kot centralni mehanizem kakovosti za razvoj študijskih programov in procesa smo vzpostavili samoevalvacije študijskih programov na članicah. Pomemben del procesa zagotavljanja kakovosti so tudi poslovna poročila, saj povezujejo povratne zanke s področja kakovosti. Prav tako pomembno je oblikovanje izhodišč za zagotavljanje kakovosti, ki temeljijo na dragocenih izkušnjah univerz v mednarodnem prostoru in na znanju, ki ga pridobivamo kot partnerji v tematskih skupinah (EUA Learning & Teaching Thematic Peer Groups), prek predstavnikov UL kot predstavnikov Slovenije in v delovnih skupinah Bologna Follow-Up Group (BFUG). Povečali smo število študentov tutorjev in učiteljev tutorjev. Redno smo izvajali tudi izobraževanja o novih metodah poučevanja in učenja, število udeležencev smo potrojili. Rezultat je bil višja prehodnost na prvi stopnji (z 52 % na 60,19 %) in na doktorskem študiju (z 90 % na 97 %). Nadaljnji strateški fokus bo potreben na področju nadgradnje študentskih anket in ankete o zaposljivosti diplomantov.

Na strateškem področju *Uporaba znanja – tretja dimenzija univerze* smo vzpostavili bazo delodajalcev in informacijsko platformo z aktualnimi informacijami za študente. Soustanovili smo Slovensko inovacijsko stičišče in spodbudili interdisciplinarno povezovanje s sodelovanjem v vseh 9 strateških razvojnih partnerstvih Pametne specializacije. Izvedli smo veliko interdisciplinarnih projektov, v katerih so študentje z mentorji pristopili k reševanju družbenih izzivov v gospodarstvu in javnem sektorju. V okviru delovanja Kariernih centrov UL smo vzpostavili Mrežo klubov alumnov UL. V okviru razvoja ponudbe programov vseživljenjskega učenja smo vsako leto akreditirali vsaj en nov program vseživljenjskega učenja in poleg akreditiranih 31 študijskih programov za izpolnjevanje ponujali tudi druge oblike



vseživljenjskega izobraževanja. Članice so izvajale aktivnosti za ciljne skupine izven univerze (delavnice za osnovnošolce in srednješolce, tečaje za pridobitev različnih strokovnih certifikatov, sodelovanje s področnimi zbornicami pri usposabljanjih idr.).

Strateško področje *Ustvarjalne razmere za delo in študij* je s preoblikovanjem Centra za univerzitetni šport v Center za obštudijske dejavnosti omogočilo spodbujanje razvoja kompetenc s področij, ki niso neposredno del študijskega programa, krepitev možnosti kariernega razvoja študentov in njihovega lažjega vključevanja na trg dela.

Na strateškem področju *Internacionalizacija za mednarodni pretok znanja in prepoznavnost* se je število tujih študentov na izmenjavi povečalo in že leta 2016 preseglo začrtane vrednosti za leto 2020. Ravno tako se je povečalo število tujih študentov, vpisanih v študijske programe in že leta 2018 preseglo načrtovani cilj. Pomembno se je povečalo tudi število tujih učiteljev in raziskovalcev.

Okolje pričakuje še hitrejši odziv univerz na potrebe družbe oziroma razvoj področij, ki bodo aktualna v prihodnosti. Vse bolj jasno se oblikujejo zahteve glede poklicev prihodnosti; ti bodo temeljili na novih kombinacijah znanj in veščin ter ustvarjalnosti, inovativnosti, kritični misli in odgovornosti. Evropski razvojni dokumenti na področju visokega šolstva posebej poudarjajo vlogo evropskih visokošolskih ustanov v procesu digitalnega in zelenega prehoda, nujnost razvoja visoko zmogljivih digitalnih izobraževalnih sistemov in delovnih okolij ter krepitev digitalnih znanj in veščin za digitalno preobrazbo. Vseživljenjsko izobraževanje prav tako pridobiva na pomenu. Univerze, ki ga nudijo, krepijo svojo prepoznavnost. Evropska strategija visokega šolstva predvideva tudi razvoj enotnih diplomskih listin, kot so mikrodokazila in evropska diploma.

Strateški cilj 1: vrhunske učne izkušnje in visoka zaposljivost diplomantov ter diplomantk

Strateške aktivnosti:

1. Razvijati in posodabljeni študijske programe
2. Okrepiti internacionalizacijo izobraževanja
3. Razviti celovit program vseživljenjskega izobraževanja
4. Uveljavljati pedagoško odličnost
5. Finančno podpreti prenovo izobraževalne dejavnosti

Tabela 2: Strateške aktivnosti v razvojnem področju 1

Št.	STRATEŠKE AKTIVNOSTI	Odgovornost za izvedbo
1	Razvijati in posodabljeni študijske programe	
	1.1. Vpeljati sistematično spremljanje nacionalnih in globalnih potreb po novih znanjih (poklici prihodnosti in potrebna znanja ter veščine zanje).	Na ravni UL in članic

se nadaljuje



nadaljevanje tabele 2

	1.2. Preoblikovati oziroma posodobiti študijske programe, predmete in obštudijske aktivnosti, da bodo družbeno relevantni (npr. trajnostni razvoj), mednarodno primerljivi in bodo omogočali interdisciplinarnost: – koordinirati pripravo novih interdisciplinarnih predmetov s sodelovanjem različnih članic; – identificirati obstoječe študijske programe, ki se lahko preoblikujejo v interdisciplinarne, ter razviti in akreditirati skupaj 4 nove interdisciplinarne študijske programe na prvih dveh stopnjah; – v študijskih programih okrepiti učne in praktične vsebine, povezane z digitalno preobrazbo, trajnostnim razvojem in zdravim življenjskim slogom (športna vzgoja, duševno zdravje idr.); – proučiti možnosti oblikovanja problemsko osredotočenega podiplomskega študija (prilagoditev predmetnika izbranim problemom). 1.3. Vpeljati informacijsko podprte sistemske rešitve, ki omogočajo lažjo izbirnost in interdisciplinarnost: enoten IS za pripravo urnikov na UL, digitalna in strokovna podpora različnim tehnikam e-poučevanja (npr. posneta predavanja, virtualni kampusi) idr.	Na ravni UL in članic Na ravni UL
2	Okrepiti internacionalizacijo izobraževanja 2.1. Doseči poenostavitev upravnih postopkov ter prednostno in učinkovito obravnavo tujih kandidatov za študij in zaposlitev v postopkih pridobivanja delovnih in bivalnih dovoljenj. 2.2. Doseči spremembo zakonodaje, ki bo boljše omogočala delno izvedbo pouka v angleškem jeziku ob hkratni uveljavitvi strojnega prevajanja. Hkrati oblikovati jezikovno strategijo UL, ki bo podpirala razvoj in krepitev slovenskega jezika v okviru internacionalizacije UL. 2.3. Krepiti izmenjave študentov in pedagogov z mednarodnimi visokošolskimi ustanovami, zlasti tistimi, ki so uvrščene enako ali višje kot UL, ter zagotoviti, da bodo izobraževalne izkušnje študentov in študentk, pridobljene v mednarodnem okolju, vsebinsko in kakovostno ustrezne ter kreditno ovrednotene in priznane. 2.4. Organizirati interdisciplinarne poletne šole za prvo- in drugostopenjske študente s tujih univerz.	Na ravni UL Na ravni UL ter na FRI, FE in FF Na ravni UL in članic Na ravni UL in članic
3	Razviti celovit program vseživljenjskega izobraževanja 3.1. Okrepiti karierno svetovanje, promocijo diplomantov in diplomantk v sodelovanju s kariernimi centri na članicah UL in alumni ter nadgraditi procese vključevanja zaposlovalcev v delo kariernih centrov. 3.2. Nadgraditi sistem alumnov, da bo omogočal spremljanje zaposljivost diplomantov in diplomantk UL po programih in njihove karierni poti (mehanizmi za pridobivanje podatkov o zaposljivosti, dejanski zaposlenosti ter ustreznosti kompetenc). 3.3. Pripraviti nove programe vseživljenjskega izobraževanja ter diplomante in diplomantke po pridobljeni diplomi na katerikoli stopnji študija aktivno vključevati vanje (redni in izredni študij, prilagojeni študij, obštudijske aktivnosti in dejavnosti, specializacije, usposabljanja, izpopolnjevanja znanja idr.). 3.4. Načrtovati vzpostavitev mikrodokazil (ang. <i>micro credentials</i>).	Na ravni UL in članic Na ravni UL in članic Na ravni UL in članic Na ravni UL in članic

se nadaljuje



nadaljevanje tabele 2

4	Uveljavljati pedagoško odličnost	
4.1. Razvijati nove metode poučevanja in učenja:	– na študenta osredinjeno poučevanje; – preobrazbeno učenje in izkustveno učenje za ustvarjalno, inovativno in kritično reševanje zapletenih izzivov; – krepitev soodgovornosti študentov in študentk kot bodočih odličnih strokovnjakov, umetnikov in znanstvenikov, ki bodo nosilci napredka in širše družbene blaginje, utemeljene na etičnih vrednotah; – tehnološko podprto poučevanje in učenje (digitalizacija).	Na ravni UL in članic
4.2. Vzpostaviti prenos dobrih pedagoških praks med članicami za dvig pedagoške odličnosti s ciljem:	– omogočati individualno učno izkušnjo študentom in študentkam (tudi v večjih skupinah); – pomagati kot mentorji in svetovalci pri razvoju kompetenc za poklice in znanja prihodnosti.	Na ravni UL in članic
4.3. Ponujati vseživljenjsko pedagoško usposabljanje za visokošolske učitelje, znanstvene delavce in sodelavce, ki vključuje skrb za nenehno vpetost v realno okolje, da bi na študente in študentke prenašali praktična znanja in veščine.		Na ravni UL in članic
5	Finančno podpreti prenovo izobraževalne dejavnosti	
5.1. Prilagajati notranjo delitev sredstev za razvojno usmerjeno in nacionalno pomembno študijsko dejavnost znotraj UL.		Na ravni UL
5.2. Vzpostaviti sistemsko financiranje interdisciplinarnih predmetov in študijskih programov:	– zagotoviti dodatne vire financiranja; – vpeljati spodbude članicam za izbirnost predmetov na drugih članicah; – vzpostaviti mehanizem sodelovanja pri izmenjavi študentov in študentk ter visokošolskih učiteljev in sodelavcev med članicami UL.	Na ravni UL
5.3. Sistemsko finančno podpreti aktivnosti vključevanja gostujočih predavateljev (strokovnjakov) in potencialnih zaposlovalcev v študijski proces.		Na ravni UL

Kazalci uspešnosti

Tabela 3: Kazalci uspešnosti v razvojnem področju 1

Strateško področje	Kazalci uspešnosti	Pogostost merjenja	Stanje 2020	2022	2024	2026
Razvojno področje 1 RAZVIJATI V DOMAČE IN MEDNARODNO OKOLJE VPETO IZOBRAŽEVANJE ZA USTVARJALNOST, INOVATIVNOST, KRITIČNOST IN DRUŽBENO ODGOVORNOST	RP1-K2: % študentov in študentk na UL, ki med izbirnimi predmeti izbere vsaj 1 predmet izven področja študija ¹ (1., 2. in 3. stopnja študija)	letno	<i>analiza</i>			≥ 30 %
	RP1-K2: % študentov in študentk, vključenih pri vsaj enem predmetu na drugi članici UL (1., 2. in 3. stopnja študija)	letno	2 %	2 %	6 %	10 %

se nadaljuje

¹ Študenti in študentke, vpisani na interdisciplinarne študijske programe, so vključeni.



nadaljevanje tabele 3

	RP1-K3: % predmetov na UL, pri katerih sodelujejo visokošolski učitelji in sodelavci z drugih univerz (1., 2. in 3. stopnja študija) ²	letno	analiza			
	RP1-K4: % predmetov na UL, pri katerih sodelujejo visokošolski učitelji in sodelavci z drugih članic UL (1. in 2. stopnja študija)	letno	analiza			
	RP1-K5: % predmetov na UL, pri katerih sodelujejo gostujoči strokovnjaki iz gospodarskih in negospodarskih dejavnosti (vse 3 stopnje študija) ³	letno	analiza			
	RP1-K6: št. novih interdisciplinarnih študijskih programov na prvih dveh stopnjah	letno	-	-	2	4
	RP1-K7: % vpisanih tujih študentov (vse tri stopnje študija)	letno	9,12 % (2021)	10 %	13 %	15 %
	RP1-K8: delež članic UL, na katerih aktivno potekajo VŽU programi	letno	16/26	16/26	26/26	26/26
	RP1-K9: št. udeležencev programov vseživljenjskega učenja na UL ⁴	letno	34.649 (2020/2021)	35.000	40.000	42.000
	RP1-K10: delež članic UL, ki so vzpostavile vsaj 1 mikrodokazilo	letno	0/26	0/26	8/26	13/26
Strateški cilj	Kazalci uspešnosti	Pogostost merjenja	Stanje 2020	Cilj 2023	Cilj 2025	Cilj 2027
SC1 VRHUNSKÉ UČNE IZKUŠNJE IN VISOKA ZAPOSLEJIVOST DIPLOMANTOV IN DIPLOMANTK	SC1-K1: povprečna ocena zadovoljstva diplomantov in diplomantk UL s študijem ⁵	letno	4,1 (2020/2021)	4,2	4,3	4,4
	SC1-K2: % diplomantov in diplomantk, ki so se v roku pol leta zaposlili na delovnem mestu, ki ustreza stopnji njihove dosežene izobrazbe	letno	analiza ⁶			75 %

² V šolskem letu 2019/2020 je v pedagoškem procesu na osnovi sporazuma/pogodbe sodelovalo 229 visokošolskih učiteljev in sodelavcev iz tujih visokošolskih ustanov.

³ V šolskem letu 2019/2020 je v pedagoškem procesu sodelovalo 1.780 gostujočih strokovnjakov in strokovnjakinj iz gospodarskih in negospodarskih dejavnosti.

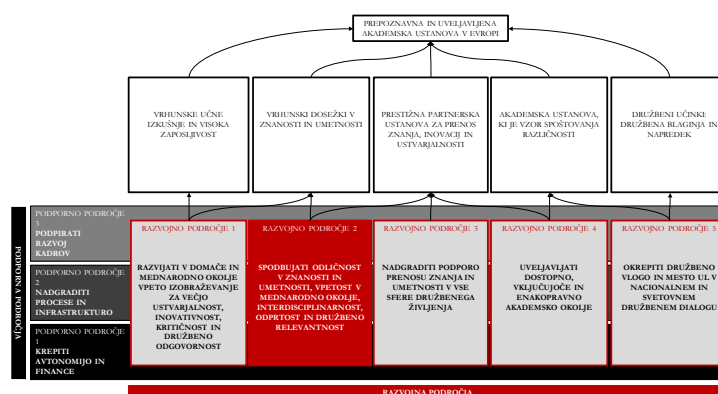
⁴ Vključeni so udeleženci študijskih programov za izpopolnjevanje (449) in drugih oblik vseživljenjskega učenja (34.200).

⁵ Kompozitna ocena splošnega zadovoljstva, zadovoljstva s predmeti in izvajalci (ocenjevalna lestvica od 1 do 5).

⁶ V letu 2013 je imelo 75 % diplomantov in diplomantk UL izobrazbo, ki je bila nižja ali je ustrezala zahtevani izobrazbi za delovno mesto, ki so ga zasedali (634/849).



3.2 Razvojno področje 2: SPODBUJATI ODLIČNOST V ZNANOSTI IN UMETNOSTI, VPETOST V MEDNARODNO OKOLJE, INTERDISCIPLINARNOST, ODPRTOST IN DRUŽBENO RELEVANTNOST



Analitična izhodišča

V Strategiji UL 2012–2020 je bilo temu razvojnemu področju vsebinsko najbližje strateško področje *Ustvarjanje znanja in umetniških del za trajnostni razvoj družbe in posameznika*. UL je v preteklem obdobju ohranila status največje raziskovalne ustanove v Sloveniji. Ustanovili smo Komisijo za etiko v raziskavah, ki vključuje delo z ljudmi, in identificirali raziskovalna področja z največjim razvojnim potencialom. Povečala se je vpetost UL v nacionalne in mednarodne raziskovalne projekte: oblikovali smo konzorcij centralno evropskih univerz in Katoliške univerze Leuven za pospeševanje prijav projektov na razpise EU programov (CELSA); vključili smo se v združenje The GUILD, v katerem so najboljše evropske univerze; ustanovili smo skupno organizacijsko enoto Raziskovalno-razvojni center UL (RCC UL), ki vključuje različne multidisciplinarnе raziskovalno-razvojne centre (MRRC UL); ustanovili smo skupno organizacijsko enoto univerze Mrežo infrastrukturnih centrov (MRIC). Vzpostavili smo tudi Razvojni sklad UL za spodbujanje sodelovanja v evropskih in mednarodnih projektih in mlajših raziskovalcev, ter posebna usposabljanja za prijave na različne razpise EU programov, s poudarkom na programu Obzorje 2020: Marie Curie, ERC in Widening Participation. UL je bila tako v celotnem obdobju po številu projektov ERASMUS+ Strateška partnerstva najuspešnejša univerza v Evropski uniji. Pridobili smo prvi ERC Starting Grant, ERC Consolidator Grant in ERC Advanced Grant v programu Obzorje 2020, kot partnerji pa sodelujemo tudi v več ERC projektih. Z vključitvijo v projekt EUTOPIA smo v zvezi šestih evropskih univerz v okviru razpisa programa Erasmus+ uspešno pridobili nepovratna sredstva v višini 5 milijonov evrov za gradnjo evropske univerze prihodnosti. UL je kot osrednji center za razvoj umetniške dejavnosti v državi s programi in projekti s področja umetnosti dodatno pripomogla h krepitvi tako umetniške dejavnosti svojih članic kot povezovanju z okoljem. Pri nagrajevanju odličnosti smo pri podeljevanju nagrad in priznanj v okviru Tedna univerze pričeli prepoznavati tudi najodličnejše raziskovalne dosežke in dosežke strokovnih sodelavcev. Dopolnili smo tudi habilitacijska pravila, tako da smo povečali zahteve raziskovalnih dosežkov in mednarodnega sodelovanja. Vzpostavili smo tudi skupno organizacijsko enoto – Založbo Univerze v Ljubljani, ki bo povezovala založniško dejavnost na



celotni univerzi in tako bolj učinkovito diseminirala vrhunska znanstvena dela v domačem in mednarodnem prostoru.

UL ostaja relativno slabo uvrščena na lestvicah mednarodnih univerz. Na to pomembno vplivajo prav raziskovalni dosežki. V prihodnjem strateškem obdobju vidimo na tem področju več možnosti. Večplastni družbeni problemi zahtevajo rešitve, ki lahko nastanejo le na interdisciplinarni raziskovalni ustanovi. Na UL pokrivamo številna področja in imamo zato odlična izhodišča za interdisciplinarno in multidisciplinarno raziskovalno delo: vrhunske raziskovalce in raziskovalke z bogatim znanjem in raziskovalno tradicijo. Toda okrepiti je treba sodelovanje. Raziskovalno delo enot na članicah mora postati bolj odprto in raziskovalna infrastruktura bolje izkoriščena. Raziskovanje v umetnosti ni dovolj razvito, malo je tudi povezav med umetniškim in znanstvenim raziskovanjem.

Strateški cilj 2: vrhunski dosežki v znanosti in umetnosti

Strateške aktivnosti:

1. Nadgraditi podporno okolje znanstvenemu in umetniškemu delu
2. Povečati financiranje znanstvenega in umetniškega delovanja
3. Spremeniti vrednotenje dosežkov v znanosti in umetnosti
4. Okrepiti internacionalizacijo v znanosti in umetnosti

Tabela 4: Strateške aktivnosti v razvojnem področju 2

Št.	STRATEŠKE AKTIVNOSTI	Odgovornost za izvedbo
1	Nadgraditi podporno okolje znanstvenemu in umetniškemu delu	
	1.1. Povečati integracijo strokovnih služb pri: – prijavi vseh vrst projektov, zlasti v okviru mednarodnih razpisov in razpisov v Evropski uniji; – zagotavljanju etičnosti v raziskovanju; – postopkih zaposlovanja ključnih, najodličnejših kadrov; – izdajanju lastnih publikacij.	Na ravni UL in članic
	1.2. Zagotoviti ustrezno sistemsko, strokovno in tehnološko podporo pridobivanju, hranjenju, upravljanju in dostopu do podatkov (arhivi raziskovalnih podatkov) ter objav (institucionalni repozitorij objav.	Na ravni UL
	1.3. Vpeljati nove sistemske rešitve interdisciplinarnega in odprtega raziskovanja , med drugim: – v okviru internih razpisov UL spodbujati, vključevati in organizirati raziskovalce vseh članic UL v interdisciplinarne raziskovalne skupine; med določila internih razpisov vključiti zahtevo po odprtem dostopu do rezultatov; – prenašati dobre prakse interdisciplinarnega raziskovanja med članicami; – komunicirati pomen interdisciplinarnosti in odprtega raziskovanja v znanosti in umetnosti: zagotoviti redne kolegije prodekanov za RRD ter podporo članov Komisije za razvoj knjižničnega sistema UL, nadgraditi platformo za obveščanje raziskovalcev na UL o odprtem raziskovanju in nuditi usposabljanja.	Na ravni UL in članic
	1.4. Krepiti delovanje članic na področju mehanizmov za boljše mednarodno uvrščanje UL na vseh področjih znanosti in umetnosti.	Na ravni UL in članic



nadaljevanje tabele 4

2	Povečati financiranje znanstvenega in umetniškega delovanja	
2.1.	Sistemsko zagotoviti sredstva za raziskovalno, razvojno in inovacijsko dejavnost na vseh članicah s poudarkom na načelih odprte znanosti in odgovornega raziskovanja. Za najuspešnejše raziskovalce vzpostaviti nagrajevanje na vseh članicah.	Na ravni UL in članic
2.2.	Ustanoviti sklad za nove raziskovalne skupine, ki bi zagotavljal zagonska sredstva za najbolj perspektivne kadre na začetku kariere.	Na ravni UL
2.3.	Vzpostaviti sistemsko podporo sobotnega leta raziskovalcev.	Na ravni UL
2.4.	Zagotoviti delovanje sistema odprte znanosti na UL, tudi v okviru lastne založniške dejavnosti ter s sodelovanjem pri vzpostavitvi novih podatkovnih središč v okviru RS.	Na ravni UL in članic
2.5.	Pridobiti sistemsko financiranje informacijskih virov in opreme.	Na ravni UL
2.6.	Zagotoviti ustrezen obseg in stabilnost financiranja za varstvo intelektualne lastnine.	Na ravni UL
3	Spremeniti vrednotenje dosežkov v znanosti in umetnosti	
3.1.	Pripraviti ustrezne kazalce kakovosti za vsa področja znanosti in umetnosti.	Na ravni UL in članic
3.2.	Področje raziskovanja v umetnosti umestiti v ARRS.	Na ravni UL in članic
3.3.	Aktivno sodelovati pri spreminjanju in prilagajanju kazalcev kakovosti raziskovalne odličnosti v mednarodnem prostoru.	Na ravni UL in članic
4	Okrepiti internacionalizacijo v znanosti in umetnosti	
4.1.	Nadaljevati z vključevanjem v nacionalne in mednarodne raziskovalne mreže	Na ravni UL in članic
4.2.	Krepiti sodelovanje pri raziskovanju z univerzami, ki so enako ali bolje uvrščene na mednarodnih lestvicah (UL kot prijavitelj in koordinator).	Na ravni UL in članic

Kazalci uspešnosti

Tabela 5: Kazalci uspešnosti v razvojnem področju 2

Strateško področje	Kazalci uspešnosti	Pogostost merjenja	Stanje 2020	2022	2024	2026
Razvojno področje 2 SPODBUJATI ODLIČNOST V ZNANOSTI IN UMETNOSTI, VPETOST V MEDNARODNO OKOLJE, INTERDISCIPLINARNOST, ODPRTOST IN ODGOVORNOST	RP2-K1: % mednarodnih sporazumov, sklenjenih z ustanovami, ki so rangirane višje ali enako kot UL	letno	<i>analiza</i>			≥ 50 %
	RP2-K2: % raziskovalnih projektov, pri katerih sodelujeta vsaj 2 članici UL	letno	11 % (69/620)	12 %	16 %	20 %
	RP2-K3: skupno št. evropskih projektov v tekočem letu/skupno št. Obzorje projektov v tekočem letu	letno	620/157	650/160	650/160	750/200
	RP2-K4: št. novih projektov Obzorje v tekočem letu	letno	51 (2020) 17 (2021)	50	70	70
	RP2-K5: št. ERC projektov v teku/UL kot nosilna organizacija	letno	6/4 (2021)	8/6	12	15

se nadaljuje



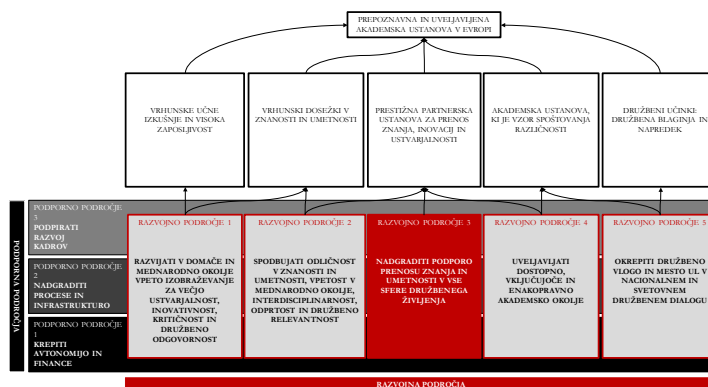
nadaljevanje tabele 5

	RP2-K6: % objavljenih recenziranih člankov in drugih publikacij sodelavcev UL, shranjenih v Repozitorij UL ⁷	letno	21 %	30 %	70 %	90 %
	RP2-K7: umetnost je umeščena v ARRS	letno	NE	NE	DA	DA
	RP2-K8: število lastnih znanstvenih revij na skupnem portalu Revije UL	letno	0	25	30	40
	RP2-K9: letno število izdanih publikacij pod skupnim imenom Založba UL	letno	10	100	125	150
Strateški cilj	Kazalci uspešnosti	Pogostost merjenja	Stanje 2020	Cilj 2023	Cilj 2025	Cilj 2027
SC2 VRHUNSKI DOSEŽKI V ZNANOSTI IN UMETNOSTI	SC2-K1: % vrhunskih raziskovalnih dosežkov (znanstvene objave, patenti), ustvarjenih s sodelovanjem več članic in znanstvenih disciplin	letno	<i>analiza</i>			15 %
	SC2-K2: % registriranih raziskovalcev z vsaj 1 objavo v preteklih 3 letih (Scopus ali WoS)	letno	<i>analiza</i>			95 %
	SC2-K3: št. citatov za 10-letno obdobje v bazi Web of Science (c10)/Scopus	letno	626.619/ <i>analiza</i>	670.000/	740.000/	800.000/
	SC2-K4: št. najbolj citiranih člankov po Scopus	letno	<i>analiza</i>			
	SC2-K5: št. raziskovalcev na UL, uvrščenih med 2 % najbolj citiranih raziskovalcev na svetu na svojem področju (Web of Science)	letno 718/ (2020) 2.304/ (2021)	70	80	90	100

⁷ Vključeni sta tipologiji dokumentov 1 (članki in drugi sestavni deli) in 2 (monografije in druga zaključna dela) iz Tipologije dokumentov/del za vodenje bibliografij v sistemu COBISS. V letu 2020 je bilo v Repozitoriju UL 718 objav, v istem letu pa 3.361 (WoS).



3.3 Razvojno področje 3: NADGRADITI PODPORO PRENOSU ZNANJA IN UMETNOSTI V VSE SFERE DRUŽBENEGA ŽIVLJENJA



Analitična izhodišča

V Strategiji UL 2012–2020 sta bili temu razvojnemu področju vsebinsko najbližje dve strateški področji. Na področju *Uporaba znanja – tretja dimenzija univerze* smo ustanovili novo organizacijsko enoto, Pisarno za prenos znanja, sprejeli Vodnik o prenosu znanja na UL, nadaljevali izvajanje projekta Konzorcij za prenos tehnologij (KIT) ter izvajali izobraževalne in promocijske dogodke o upravljanju z intelektualno lastnino. Redno smo sodelovali s Komisijo za prenos znanja na področju uvajanja sistemskih ukrepov in priprave strategij razvoja področja. Pripravili smo izhodišča za razvojno strategijo za dolgoročni razvoj prenosa znanja UL ter postopek za ustanavljanje odcepljenih podjetij. Ustanovili smo tudi Inovacijski sklad UL, ki sofinancira razvoj inovativnih projektov s področja prenosa znanja.

Na strateškem področju *Ustvarjanje znanja in umetniških del za trajnostni razvoj družbe in posameznika* je UL kot osrednji center za razvoj umetniške dejavnosti v državi le-to okrepila z ustanovitvijo Sveta za umetnost UL, ki ga sestavljajo predstavniki akademij in fakultet, ki izvajajo študijske programe s področja umetnosti. S sprejetim poslovnikom in Pravilnikom o upravljanju Sklada UL za umetniško področje smo postavili temelje za pripravo razpisov, pridobivanja dodatnih virov financiranja ter transparentno delitev pridobljenih sredstev.

Na UL imamo torej dobro razvito raziskovalno razvojno sodelovanje z gospodarstvom, lokalnimi skupnostmi in nevladnimi organizacijami. Veliko je uspešnih prenosov znanja v obe smeri, formalnih in neformalnih. Toda razvoj znanosti in umetnosti v svetu je vse hitrejši, prenos raziskovalnih spoznanj v delovna okolja prav tako. Tudi v Sloveniji družba kot celota pričakuje raziskovalno razvojno odličnost, podjetja pa nova znanja. Na UL pa imamo omejene možnosti za podjetno oziroma podjetniško obnašanje enot, ki bi sicer ob transparentnem poslovanju podpirale javni interes. Podporo prenosu znanja in umetnosti moramo še nadgraditi, predvsem pa moramo v to dejavnost vlagati sistemsko in dolgoročno.

Strateški cilj 3: prestižna partnerska ustanova za prenos znanja, inovacij in ustvarjalnosti



Strateške aktivnosti:

1. Nadgraditi podporne procese v skupnih službah na UL
2. Proaktivno iskati strateška partnerstva za prenos znanja in umetnost
3. Komunicirati dosežke v znanosti in umetnosti ciljnim javnostim

Tabela 6: Strateške aktivnosti v razvojnem področju 3

Št.	STRATEŠKE AKTIVNOSTI	Odgovornost za izvedbo
1	Nadgraditi podporne procese v skupnih službah na UL	
	1.1. Vzpostaviti skupno službo na UL za prenos umetniških dosežkov: nuditi strateško in operativno podporo umetniškim ustvarjalcem pri dialogu z družbo: pri upravljanju različnih oblik umetniškega izražanja, pri zaščiti avtorskih pravic, pri krepitvi sodelovanja med akademijami in ostalimi članicami ter pri pretoku informacij.	Na ravni UL
	1.2. Krepiti podporo prenosu znanja in umetnosti v programe vseživljenjskega učenja na članicah UL (izpopolnjevanje znanja in usposabljanja, odprta univerza): pravna, komunikacijska in organizacijska podpora.	Na ravni UL in članic
2	Proaktivno iskati strateška partnerstva za prenos znanja in umetnosti	
	2.2. Proaktivno iskati strateška partnerstva z gospodarskimi, nepridobitnimi in javnimi organizacijami (slovenskimi/tujimi podjetji, kulturnimi ustanovami in združenji);	Na ravni UL in članic
	2.3. Okrepiti proces prepoznavanja v raziskavah ustvarjenega znanja s tržnim potencialom ter boljše prepoznavanje potreb gospodarstva na raziskovalno razvojnem segmentu;	
	2.4. Povečati aktivnosti Pisanje za prenos znanja za dvig obsega pogodbenih raziskav za partnerje iz industrije in prenosa tehnologij.	
3	Komunicirati dosežke v znanosti in umetnosti ciljnim javnostim	
	3.1. Nuditi podporo raziskovalcem v znanosti in umetnosti pri komuniciranju rezultatov njihovega dela: spodbujati strokovne in poljudne objave na področju znanosti in umetnosti, ki izhajajo iz znanstvenih objav, ter organizirati dogodke, namenjene širšim javnostim.	Na ravni UL in članic
	3.2. Razvijati delovanje in sodelovanje služb za stike z javnostmi na ravni UL in na članicah pri širjenju dosežkov v znanosti in umetnosti v ciljnih javnostih:	Na ravni UL in članic
	– izbor vsebin in proaktivno vzpostavljanje dialoga na socialnih omrežjih in v drugih medijih; – vključevanje alumnov v širjenje raziskovalnih dosežkov.	



Kazalci uspešnosti

Tabela 7: Kazalci uspešnosti v razvojnem področju 3

Strateško področje	Kazalci uspešnosti	Pogostost merjenja	Stanje 2020	2022	2024	2026
Razvojno področje 3 NADGRADITI PODPORO PRENOSU ZNANJA IN UMETNOSTI V VSE SFERE DRUŽBENEGA ŽIVLJENJA	RP3-K1: št. uglednih slovenskih raziskovalnih ustanov, ki so pridružene članice UL	letno	3 ⁸ (2021)	5 ⁹	7	8
	RP3-K2: št. partnerskih sporazumov s slovenskimi/tujimi ustanovami s področja umetnosti in kulture (UL in članice)	letno	56	60	80	100
	RP3-K3: št. raziskovalno razvojnih projektov v partnerstvu s slovenskimi in tujimi subjekti (v teku ali zaključeni) ¹⁰	letno	247	270	330	400
Strateški cilj	Kazalci uspešnosti	Pogostost merjenja	Stanje 2020	Cilj 2023	Cilj 2025	Cilj 2027
SC3 PRESTIŽNA PARTNERSKA USTANOVA ZA PRENOS ZNANJA, INOVACIJ IN USTVARJALNOSTI	SC3-K1: št. razkritih izumov	letno	24	26	28	30
	SC3-K2: št. razkritij druge intelektualne lastnine vključno z družbenimi inovacijami	letno	8	10	12	14
	SC3-K3: št. patentnih prijav ¹¹	letno	15	18	20	22
	SC3-K4: št. novo sklenjenih licenčnih in prodajnih pogodb	letno	2	4	6	10
	SC3-K5: višina prejetih sredstev iz naslova komercializacije intelektualne lastnine (licenčnine in prodaja pravic intelektualne lastnine)	letno	65.295 EUR	100.000 EUR	200.000 EUR	500.000 EUR
	SC3-K6: št. novo ustanovljenih odcepljenih podjetij/leto	letno	1	3	5	5
	SC3-K7: št. izvedenih glasbenih produkcij, razstav, udeležb na filmskih festivalih	letno	178 (razstave: 35, koncerti: 94, filmski festivali: 49)	300	500	800

⁸ NUK, NIB, CTK.

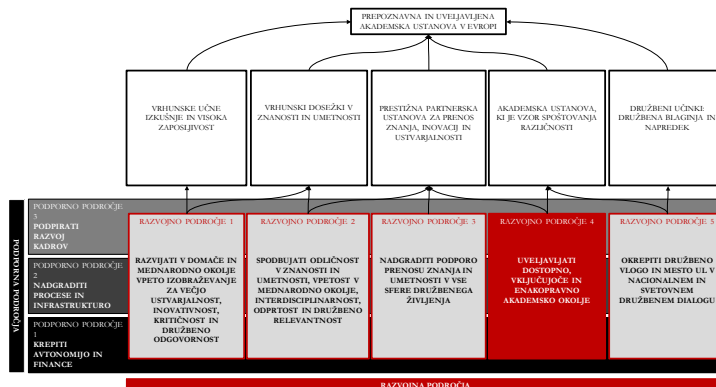
⁹ NUK, NIB, CTK, UKC, ZRS Koper.

¹⁰ Brez visokošolskih zavodov, a z raziskovalnimi ustanovami. Ti projekti niso financirani s strani ARRS ali z evropskimi raziskovalnimi sredstvi.

¹¹ 1 prijava na patentno družino.



3.4. Razvojno področje 4: UVELJAVLJATI DOSTOPNO, VKLJUČUJOČE IN ENAKOPRAVNO AKADEMSKO OKOLJE



Analitična izhodišča

Na strateškem področju *Izobraževanje (prenos znanja) družbeno odgovornih diplomantke in diplomantov* smo v pretekli strategiji UL sprejeli Pravilnik o študentih s posebnim statusom na UL ter vzpostavili usposabljanja za delo s študenti s posebnimi statusi. Na strateškem področju *Uporaba znanja – tretja dimenzija univerze* smo razvijali podporo za študente in za zaposlene v duševnih stiskah. Na strateškem področju *Ustvarjalne razmere za delo in študij* smo razvili program za razvoj kulture pripadnosti UL: začeli smo z izdajanjem internih glasil in organizacijo dogodkov za zaposlene za dvig pripadnosti univerzi, začeli smo podeljevati priznanja za strokovne sodelavce ter uvedli smo izbor najboljših raziskovalnih dosežkov v okviru Tedna univerze. Organizirali smo družabne dogodke – plese za študente, tek od faksa do faksa in druge dogodke, s ciljem povezovanja študentov ter študentov in zaposlenih. Sprejeli smo Pravilnik o postopku in merilih za priznavanje neformalno pridobljenega znanja in spretnosti ter poleg kreditno ovrednotenih predmetov športa akreditirali še druge kreditno ovrednotene predmete obštidjske dejavnosti. Oblikovali smo kotičke/prostore na fakultetah, ki so namenjeni različnim dejavnostim (druženju, študiju, sestankom). Na strateškem področju *Internacionalizacija za mednarodni pretok znanja in prepoznavnost* smo uvedli tudi letna srečanja tujih raziskovalcev in učiteljev, ki so zaposleni na UL.

Že vrsto let različni programski dokumenti in priporočila državam sveta opozarjajo na nujnost preobrazbe v vključujoče družbe prihodnosti. Evropska strategija za visokošolske ustanove posebej poudarja odprto, vključujoče in enakopravno raziskovalno in izobraževalno okolje. Družbena pričakovanja so zelo visoka. Na UL na tem področju še ne zagotavljamo najvišjih standardov. Z domišljenim načrtom lahko UL postane ustanova, ki jo vodi skrb za človekove pravice in izgradnjo dostopnega, vključujočega in nediskriminatornega izobraževalnega, raziskovalnega in delovnega okolja.

Strateški cilj 4: akademska ustanova, ki je vzor spoštovanja različnosti

Strateške aktivnosti:

1. Zagotoviti in razvijati vključujoče in enakopravno okolje



2. Zagotavljati informiranje, ozaveščanje, izobraževanje in usposabljanje za uveljavljanje načel enakosti
3. Sistemsko podpreti dostopnost študija posameznikom s posebnimi statusi
4. Skrbeti za etično delovanje vseh

Tabela 8: Strateške aktivnosti v razvojnem področju 4

Št.	STRATEŠKE AKTIVNOSTI	Odgovornost za izvedbo
1	Zagotoviti in razvijati vključujoče in enakopravno okolje	
	1.1. Vzpostaviti strokovno koordinacijo za promocijo in izobraževanje na področju vključujočega in enakopravnega akademskega okolja na UL.	Na ravni UL
	1.2. Vpeljati in spremljati izvajanje načrta za enakopravno zastopanost spolov (NES) z rednim letnim poročanjem in drugimi oblikami podpore za doseganje ciljev iz krovnega dokumenta NES.	Na ravni UL in članic
2	Zagotavljati informiranje, ozaveščanje, izobraževanje in usposabljanje za uveljavljanje načel enakosti	
	2.1. Zagotavljati sprotno komuniciranje med članicami o pomenu vključujočega in nediskriminatornega akademskega okolja s prenosom in izmenjavo dobrih praks.	Na ravni UL in članic
	2.2. Informirati in ozaveščati o pravnih aktih, kontaktih in podpornih službah, vključno z mrežo zaupnih oseb, za uveljavljanje varnosti, dostojanstva in nediskriminacije ter drugih zavez etičnega delovanja.	Na ravni UL
3	Sistemsko podpreti dostopnost študija posameznikom s posebnimi statusi	
	3.1. Vzpostaviti enovito sistemsko podporo posameznikom s posebnimi statusi pri odločanju za študij na UL in okrepiti strokovno podporo z rednim izobraževanjem pooblaščenim osebam za delo s študenti s posebnimi statusi pri vključevanju v študijski proces.	Na ravni UL
	3.2. Sistemsko omogočiti celostno spremljanje nadarjenih študentov in študentk, študentov in študentk s posebnimi statusi in netradicionalnih skupin študentk in študentov (npr. omogočiti delo v manjših skupinah, priznati dodatne NPO za individualno delo s študenti).	Na ravni UL
	3.3. Namenjati finančna sredstva za potrebne prostorske in tehnične prilagoditve za dostopno, vključujoče in enakopravno okolje za člane akademske skupnosti s posebnimi potrebami.	Na ravni UL
4	Skrbeti za etično delovanje vseh	
	4.1. Sprejeti javno zavezo zaposlenih in študentov za proaktivno in dosledno delovanje na področju sprejemanja raznolikosti ter jo udejanjati.	Na ravni UL in članic



Kazalci uspešnosti

Tabela 9: Kazalci uspešnosti v razvojnem področju 4

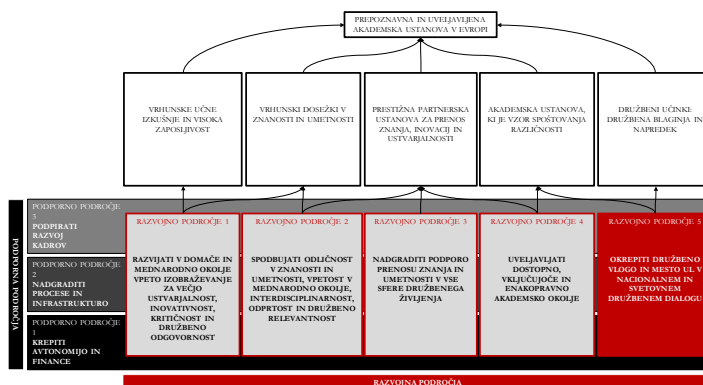
Strateško področje	Kazalci uspešnosti	Pogostost merjenja	Stanje 2020	2022	2024	2026
Razvojno področje 4 UVELJAVLJATI DOSTOPNO, VKLJUČUJOČE IN ENAKOPRAVNO AKADEMSKO OKOLJE	RP4-K1: % ženskih predstavnic v komisijah in odborih članic ter na ravni UL	letno	39 %	40 %	45 %	50 %
	RP4-K2: % ženskih predstavnic na vodstvenih položajih (rektorica, prorektorica, dekanja, prodekanja, glavni tajnik, tajnik)	letno	42 %	43 %	45 %	50 %
	RP4-K3: % žensk med akademskim osebjem	letno	43 %	45 %	48 %	50 %
	RP4-K4: št. študentskih koordinatorjev in tutorjev za študente in študentke s posebnimi potrebami	letno	38	38	45	50
	RP4-K5: št. učiteljskih koordinatorjev in tutorjev za študente in študentke s posebnimi potrebami	letno	93	93	95	100
Strateški cilj	Kazalci uspešnosti	Pogostost merjenja	Stanje 2020	Cilj 2023	Cilj 2025	Cilj 2027
SC4 AKADEMSKA USTANOVA, KI JE VZOR SPOŠTOVANJA RAZLIČNOSTI	SC4-K1: št. certifikatov, s katerimi na UL izkazujemo proaktivnost pri vključevanju različnih skupin	letno	3	4	5	6
	SC4-K2: delež članic UL, ki ima certifikat, s katerim izkazuje proaktivnost pri vključevanju različnih skupin: 1- certifikat 'Športnikom prijazno izobraževanje', 2- certifikat 'LGBT prijazno' 3 - drugo	letno	12/26 2/26 1 ¹² /26	13/26 13/26 1/26	UL v celoti	UL v celoti
	SC4-K3: % študentov/študentk s posebnimi statusi na UL, ki so uspešno zaključili študij	letno	7 % ¹³	8 %	10 %	15 %

¹² Certifikat 'Demenci prijazno'.

¹³ V študijskem letu 2019/2020 je bilo na vseh stopnjah študija vpisanih 910 študentov in študentk s posebnimi potrebami oziroma posebnimi statusi; 64 jih je v letu 2020 diplomiralo (7 %).



3.5. Razvojno področje 5: OKREPITI DRUŽBENO VLOGO IN MESTO UL V NACIONALNEM IN SVETOVNEM DRUŽBENEM DIALOGU



Analitična izhodišča

V Strategiji UL 2012–2020 smo na strateškem področju *Uporaba znanja – tretja dimenzija univerze* izvedli več kot 100 interdisciplinarnih projektov, v katerih so študenti skupaj z mentorji pristopili k reševanju družbenih izzivov v gospodarstvu in javnem sektorju. O dosežkih UL in njenem delovanju v mednarodnem prostoru smo obveščali prek elektronskega biltena UL Echo, pristopili smo pa tudi k novim oblikam informiranja javnosti (spletna stran UL in družbena omrežja: Facebook, Instagram, YouTube; prav tako družbena omrežja klubov alumnov). Na strateškem področju *Uporaba znanja-tretja dimenzija univerze* se je vseh 26 članic UL s svojimi alumni povežalo v 59 klubov alumnov, ki so skrbeli za povezovanje strokovnjakov z namenom prenosa znanja in spodbujanja razvoja stroke. Preko teh aktivnosti so krepili ugled fakultet in akademij ter dvigovali vrednost svojim diplomantom in diplomantkam. Na strateškem področju *Ustvarjanje znanja in umetniških del za trajnostni razvoj družbe in posameznika* je UL s skupnim projektom z Banko Slovenije - Malo galerijo BS – dodatno pripomogla h krepitvi tako umetniške dejavnosti svojih članic kot povezovanja z okoljem.

Leto 2020 smo posvetili ustanavljanju posebne spletne platforme za objavljane prispevkov, namenjenih splošni javnosti, o najodličnejših raziskovalnih dosežkih, raziskovalcih, prejemnikih projektov ERC in MSCA ter interdisciplinarnih raziskavah. Spletna stran z imenom Raziskovalne novice je zaživela v drugi polovici leta in zdaj se tedensko redno objavljajo zanimivi poljudni članki z opisi raziskovalnih usmeritev raziskovalcev UL. Članki so izpostavljeni tudi na glavni spletni strani UL in na profilih UL na družabnih omrežjih (FB, LinkedIn). Javnost se pozitivno odziva na delovanje spletne strani.

Toda zaupanje znanstvenim ustanovam v javnosti upada. Doživljamo razvrstitev znanja in univerz kot dela družbe, kjer se ustvarja znanje. Javnosti ne prepoznajo tega, kar prispevajo univerze, ker slabo predstavljamo odlične raziskovalne in druge rezultate. Vzporedno se uspešno širijo lažne (neznanstvene) objave na družbenih omrežjih, ki uspešno naslavlja širše družbene sloje. Mediji objavljajo predvsem enostavno dostopne in ne nujno verodostojne dosežke. Toda digitalizacija in razvoj novih poti obveščanja ter sporazumevanja ponujata priložnosti za bolj učinkovito komuniciranje. Družba



potrebuje strokovne in moralne avtoritete, v času kriz še posebej. Znanje je ključno. Družbena vloga univerz mora ponovno postati odločilna.

Strateški cilj 5: družbeni učinki: družbena blaginja in napredek

Strateške aktivnosti:

1. Krepi vlogo strokovnega in znanstvenega argumenta v družbi
2. Voditi prizadevanja za trajnostni razvoj družbe in medgeneracijski dialog

Tabela 10: Strateške aktivnosti v razvojnem področju 5

Št.	STRATEŠKE AKTIVNOSTI	Odgovornost za izvedbo
1	Krepiti vlogo strokovnega in znanstvenega argumenta v družbi	
	1.1. V javnosti poudarjati in razširjati pomen kritične, spoštljive razprave, tudi o družbeno občutljivih temah: – širiti znanstveno utemeljena spoznanja glede pomembnih družbenih vprašanj; – zastopati jasno stališče glede temeljnih vrednot za prihodnost družbe, npr. prednostno ohranjanje narodne in kulturne identitete, socialna država, strpnost in varovanje okolja.	Na ravni UL in članic
	1.2. Okrepiti dialog UL in članic s ciljnim javnostmi: – nuditi podporo nastopanju članov akademske skupnosti UL v javnostih; – tehnološko nadgraditi in vsebinsko posodobiti notranjo ter zunanjo promocijo dosežkov zaposlenih, študentov in študentk UL.	Na ravni UL in članic
2	Voditi prizadevanja za trajnostni razvoj družbe in medgeneracijski dialog	
	2.1. Razvijati in sodelovati pri nacionalnih projektih za trajnostni razvoj družbe in gospodarstva.	Na ravni UL in članic
	2.2. Delovati družbeno in okoljsko odgovorno, tako da predstavljamo zgled drugim - vzpostaviti in uveljavljati trajnostna načela delovanja.	Na ravni UL in članic
	2.3. Spodbujati prostovoljstvo med zaposlenimi in študenti ter študentkami pri vključevanju v reševanje okoljskih in družbenih problemov.	Na ravni UL in članic

Kazalci uspešnosti

Tabela 11: Kazalci uspešnosti v razvojnem področju 5

Strateško področje	Kazalci uspešnosti	Pogostost merjenja	Stanje 2020	2022	2024	2026
Razvojno področje 5 OKREPITI DRUŽBENO VLOGO IN MESTO UL V NACIONALNEM IN SVETOVNEM DRUŽBENEM DIALOGU	RP5–K1: št. poljudnih objav o znanstveno raziskovalnih dosežkih v splošnih medijih	letno	<i>analiza</i>			
	RP5–K2: % zaposlenih na UL, vključenih v posvetovalna ali odločevalna telesa na državni in mednarodni ravni	letno	<i>analiza</i>			

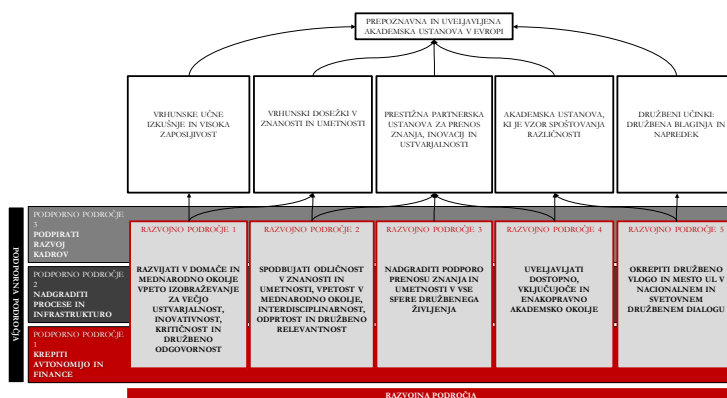
se nadaljuje



nadaljevanje tabele 11

	RP5–K3: % zaposlenih na UL, ki so kot strokovnjaki v tekočem letu nastopili v javnosti pri pojasnjevanju ali reševanju družbenih vprašanj	letno	<i>analiza</i>			
	RP5–K4: št. alumnov UL, ki delujejo kot mentorji študentom (osvetlitev delovnega mesta, druge oblike neformalnih mentorstev)	letno	-	150	150	150
	RP5–K5: % pozitivnih medijskih objav o UL (Kliping)	letno	1/2020: 2 % 2/2020: 18 % ¹⁴	20 %	25 %	30 %
Strateški cilj	Kazalci uspešnosti	Pogostost merjenja	Stanje 2020	Cilj 2023	Cilj 2025	Cilj 2027
SC5 DRUŽBENI UČINKI: DRUŽBENA BLAGINJA IN NAPREDEK	SC5–K1: št. javno financiranih projektov, v katerih so študenti in študentke reševali aktualna družbeno ekonomska vprašanja	letno	115 ¹⁵	150	200	250
	SC5–K2: št. organizacij, vključenih v javno financirane projekte, v katerih so študenti in študentke reševali aktualna družbeno ekonomska vprašanja	letno	177 ¹⁶	200	230	250
	SC5–K3: št. raziskovalno razvojnih in svetovalnih projektov z gospodarstvom oz. drugimi domačimi/tujimi uporabniki znanja	letno	677	700	750	800

3.6. Podporno področje 1: KREPITI AVTONOMIJO IN FINANCE



¹⁴ Vrednosti se nanašata na 1. in 2. polletje leta 2020.

¹⁵ Za 2020 upoštevani le PKP, ŠIPK (95) in RSF projekti (20).

¹⁶ Za 2020 upoštevane le organizacije v okviru PKP, ŠIPK (153) in RSF (24).



Analitična izhodišča

Med pomembne pogoje za uresničevanje strategije sodijo uveljavljanje avtonomije, ki pripada univerzam, ustrezna zakonodaja ter javna finančna sredstva. Na področju zakonodaje ostaja vrsta nerešenih izzivov, med drugim neusklajenost Zakona o visokem šolstvu z Zakonom o strokovnih in znanstvenih naslovih, zakonodajne in druge omejitve pri ustanavljanju odcepljenih podjetij ter nesodobna zakonodaja o neposrednem pedagoškem delu visokošolskih učiteljev in sodelavcev. Prenova študijskih programov je zapletena in omejena (NAKVIS). Proračunska sredstva ne dosegajo 1 % BDP in zato ne zadoščajo za pokrivanje vseh zakonskih obveznosti, ki izhajajo iz plačnega sistema ob hkratnem zagotavljanju kakovosti pedagoškega in raziskovalnega dela. Finančna sredstva, namenjena razvoju umetniške dejavnosti, so relativno skromna in to je posledica financiranja izključno študijskih programov (preko MIZŠ). Med ugodnimi spremembami v politično pravnem okolju pa je Zakon o raziskovalni dejavnosti, ki bo 1. 7. 2022 uvedel pasovno financiranje. To bo pomembno dopolnilo financiranje raziskovalnega dela, ki je doslej pretežno slonelo na razpisih oziroma na trgu. Sicer pa je bila v letu 2020 na pobudo UL sprejeta sprememba Uredbe o sofinanciranju doktorskega študija tako, da so do sofinanciranja šolnine upravičeni tudi študenti 4. letnikov doktorskega študija. Z MIZŠ smo dosegli dogovor, da študentom, ki so izkazali upravičene razloge za neizpolnitev pogodbenih obveznosti zaradi višje sile, ni bilo treba vrniti prejetih sredstev za sofinanciranje šolnine. Sprejeli smo tudi dopolnitev Meril za izbiro kandidatov za sofinanciranje doktorskega študija in izredno podaljšanje statusa v skladu z 49. členom Zakona o interventnih ukrepih za zaježitev epidemije COVID-19 in omilitev njenih posledic za državljane in gospodarstvo (ZIUZEOP) upoštevali pri ugotavljanju izpolnjevanja pogojev za sofinanciranje šolnin doktorskih študentov.

Strateške aktivnosti:

1. Zastopati avtonomnost univerze pri spreminjanju zakonodaje
2. Zagotoviti dodatne razvojne vire financiranja

Tabela 12: Strateške aktivnosti v podpornem področju 1

Št.	STRATEŠKE AKTIVNOSTI	Odgovornost za izvedbo
1	Zastopati avtonomnost univerze pri spreminjanju zakonodaje	
	1.1. Proaktivno sodelovati z oblikovalci politik, ciljnim javnostmi in drugimi zunanjimi deležniki za spremembo predmetne zakonodaje (status zaposlitve, avtonomija univerze idr.) ter za zagotovitev ustreznega deleža javnega financiranja.	Na ravni UL
2	Zagotoviti dodatne razvojne vire financiranja	
	2.1. Vzpostaviti aktivnosti za pridobivanje dodatnih finančnih virov za razvoj UL (razvojna evropska sredstva za krepitev institucionalnega razvoja, mecenstva, donacije, sponzorstva).	Na ravni UL in članic
	2.2. Povečati finančne vire znotraj razvojnega stebra financiranja (RSF) za strateške razvojne cilje.	Na ravni UL
	2.3. Povečati sklade na ravni UL in na članicah, ki se oblikujejo iz nejavnih virov:	Na ravni UL in članic
	– za štipendije;	
	– za podporo udeležbi na poletnih šolah in mednarodnih znanstvenih srečanjih;	
	– za podporo mlajšim raziskovalcem na začetku kariere.	

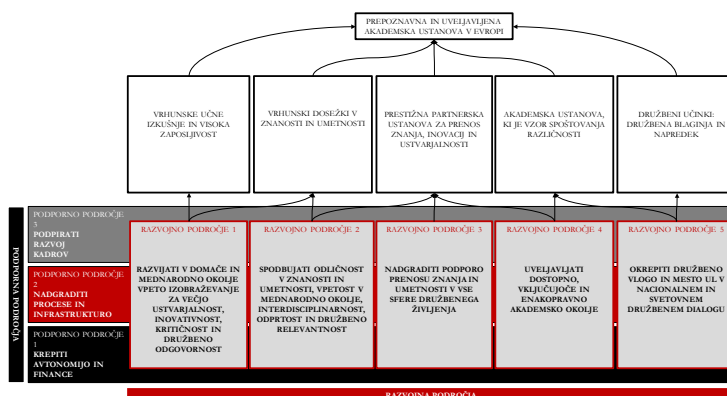


Kazalci uspešnosti

Tabela 13: Kazalci uspešnosti v podpornem področju 1

Strateško področje	Kazalci uspešnosti	Pogostost merjenja	Stanje 2020	Cilj 2023	Cilj 2025	Cilj 2027
Podporno področje 1	PP1–K1: % BDP, ki ga država namenja javnim univerzam za javno službo	letno	0,68 %			≥ 1 %
KREPITI AVTONOMIJO IN FINANCE	PP1–K2: % BDP, ki ga država nameni financiranju znanstveno raziskovalne dejavnosti	letno	0,52 % (2021) ¹⁷			1 % ¹⁸
	PP1–K3: % raziskovalnih in razvojnih evropskih sredstev v strukturi financiranja UL	letno	6,6 %	7 %	8 %	10 %
	PP1–K4: znesek mecenskih, doniranih in sponzorskih sredstev	letno	126.442 €	200.000 €	300.000 €	500.000 €

3.7. Podporno področje 2: NADGRADITI PROCESSE IN INFRASTRUKTURO



Analitična izhodišča

Na področju *Prostorskega razvoja univerze* v okviru Strategije UL 2012–2020 smo vzpostavili elektronsko bazo nepremičnin in optimizirali vrednosti po GURS. Vzpostavili smo aplikacijo Centralne evidence nepremičnin UL, imenovali Komisijo za prostorski razvoj ter sprejeli Pravilnik o upravljanju s stvarnim premoženjem. Pridobili smo evropska sredstva za investicije (UL FKKT, UL FRI, UL MF (Vrazov trg), UL BF (laboratorij in prizidek)), izvedbo energetske sanacije (UL EF in UL FF) ter sanacijo pomola UL FPP. Nadaljujemo aktivnosti za ureditev prostorov za akademije. S pomočjo IRI smo pripravili energetski koncept UL in vzpostavili energetske računovodstvo. V letu 2020 smo izvajali aktivnosti za energetske upravljanje stavb UL, ki zajemajo pridobivanje podatkov o rabi in stroških energije po članicah, upravljanje energetskega informacijskega sistema UL, upravljanje energije v stavbah UL,

¹⁷ RISS 2021–2030.

¹⁸ ZZrID (2021).



energetsko knjigovodstvo, vključno s poročanjem v državni portal, informiranje in izobraževanje uporabnikov stavb in tehničnega osebja UL, s poudarkom na načinu upravljanja stavb v času epidemije ipd.

Na področju informacijskega sistema smo izpeljali implementacijo izmenjave elektronskih dokumentov na vseh področjih poslovanja med članicami univerze. Prav tako smo uskladili notranja pravila in informacijsko varnostno politiko za rektorat in članice. Na strateškem področju *Kakovost za doseganje odličnosti na vseh področjih delovanja* smo izvedli evalvacije in akreditacije članic UL FGG, UL FRI, UL FFA, UL FŠ, UL FS in UL MF; članice UL FU in UL VF so ohranile tujo akreditacijo, UL EF pa je postala poslovna fakulteta s trojno mednarodno akreditacijo.

V prihodnje še ostajajo izzivi. Članice UL imajo zelo različno urejene informacijske sisteme. To ne velja le za specifične potrebe članic, temveč tudi za področja, ki bi bila lahko na vseh članicah podobno ali enako urejena, kot so referati za študente, knjižnice, računovodstvo in podobna. Zaradi tega imajo članice in celotna Univerza večje in nepotrebne stroške poslovanja, sodelovanje med njimi je oteženo, preglednost na ravni univerze pa šibka. Strokovne službe rektorata sicer nudijo širok spekter vsebinske podpore članicam, a obojestransko nepoznavanje delovnih procesov zmanjšuje učinkovitost in podaljšuje proces sprejemanja odločitev. Informacijska podpora procesov je že stekla, a še ne omogoča administrativne razbremenitve strokovnih služb. Še vedno ugotavljamo pomanjkanje informacijske podpore za upravljanje nepremičnin UL ter za vodenje in finančno spremljanje investicijskih in vzdrževalnih projektov.

Z vidika infrastrukture pogoji za delo med članicami niso primerljivi. Zaradi neustreznega financiranja investicijskega vzdrževanja s strani financerja stavbni fond UL propada. Že sedmo leto zapored ni zagotovljenega financiranja investicijskega vzdrževanja, kar pomeni slabšanje stanja stavb, s tem pa slabšanje pogojev za delo ter zmanjševanje varnosti študentov, študentk, zaposlenih in obiskovalcev. Ni zagotovljenega financiranja za zagotovitev potresne varnosti stavbnega fonda UL in s tem povezanih aktivnosti, kot so izvajanje pregledov, izdelava investicijske in projektne dokumentacije in potresne sanacije. Potresna nestabilnost stavb negativno vpliva na izvajanje energetskih sanacij in črpanje razpoložljivih virov nepovratnih sredstev ob objavi razpisov za energetske sanacije. Infrastruktura je tako v precejšnji meri neskladna s trajnostnimi načeli upravljanja stavb in opreme.

Strateške aktivnosti:

1. Optimizirati procese v strokovnih službah
2. Informacijsko podpreti (digitalizirati) procese
3. Vzpostaviti trajnostno naravnano investicijsko politiko
4. Nuditi strokovno pomoč v procesih mednarodnih akreditacij/evalvacij



Tabela 14: Strateške aktivnosti v podpornem področju 2

Št.	STRATEŠKE AKTIVNOSTI	Odgovornost za izvedbo
1	Optimizirati procese v strokovnih službah	
	1.1. Poenotiti in optimizirati poslovne procese na ravni UL	Na ravni UL
	1.2. Posodobiti proces vrednotenja neposrednega pedagoškega dela	Na ravni UL in članic
	1.3. Vzpostaviti mednarodno primerljive načine prenavljanja študijskih programov.	Na ravni UL in članic
2	Informacijsko podpreti (digitalizirati) procese	
	2.1. Zaključiti implementacijo GC in APIS na vseh članicah UL.	Na ravni UL in članic
	2.2. Pripraviti predloge za informacijsko podporo drugih procesov na članicah UL in na UL: – identificirati, katere procese je s pravnega vidika mogoče izvajati brezpapirno, in po zaporedju pomembnosti to realizirati; – opredeliti vsebinske odločitve in poslovna pravila, ki jih lahko informacijsko podpremo; – vzpostaviti standard uporabe IKT za pedagoške in nepedagoške delavce na UL.	Na ravni UL in članic
3	Vzpostaviti trajnostno naravnano investicijsko politiko	
	3.1. Vzpostaviti centralni pregled nad izobraževalno in raziskovalno infrastrukturo ter vzpostaviti mehanizme, ki bodo spodbujali souporabo in izkoriščenost izobraževalne ter raziskovalne infrastrukture: prostori, oprema, podatkovne baze.	Na ravni UL
	3.2. Pripraviti skupno politiko UL za trajnostno načrtovanje in ravnanje s stavbami, prostori in opremo.	Na ravni UL
	3.3. Identificirati prednostna investicijska področja ter izdelati dolgoročni načrt investicij v prostore in informacijsko podporo, ki med drugim upošteva: – načela energetske učinkovitosti/podnebne nevtralnosti; – potrebne tehnične prilagoditve za člane akademske skupnosti s posebnimi potrebami (gibalno, senzorno ovirani) na vseh članicah.	Na ravni UL in članic
4	Nuditi strokovno pomoč v procesih akreditacij/evalvacij	
	4.1. Identificirati primerne tuje agencije za akreditacijo/evalvacijo posameznih programov/članic UL.	Na ravni UL in članic
	4.2. Vzpostaviti strokovno pomoč rektorata članicam UL pri prenašanju dobrih praks med članicami in v postopkih pridobivanja mednarodnih akreditacij.	Na ravni UL
	4.3. Vzpostaviti centralni sistem na rektoratu, ki omogoča posamezni članici analizo in uporabo podatkov za samoevalvacijo.	Na ravni UL

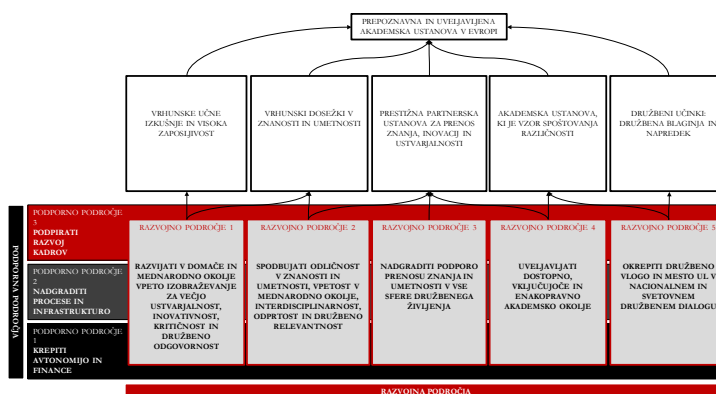


Kazalci uspešnosti

Tabela 15: Kazalci uspešnosti v podpornem področju 2

Strateško področje	Kazalci uspešnosti	Pogostost merjenja	Stanje 2020	Cilj 2023	Cilj 2025	Cilj 2027
Podporno področje 2	PP2-K1: delež članic UL z uvedenim enotnim poslovno informacijskim sistemom SAP	letno	7/26 (12/2021)	26/26	26/26	26/26
NADGRADITI PROCESSE IN INFRASTRUKTURO	PP2-K2: % gradbenih projektov UL (obnov, novogradenj), skladnih s cilji podnebne nevtralnosti EU 2050	letno	-	100 %	100 %	100 %
	PP2-K3: delež članic UL, ki imajo potrebne tehnične prilagoditve za gibalno in senzorno ovirane	letno	16/26 (2017)		26/26	26/26
	PP2-K4: delež članic UL, ki dosega ciljno porabo električne energije ¹⁹	letno	16/26		26/26	26/26
	PP2-K5: delež članic UL, ki dosega ciljno porabo toplote (za ogrevanje in pripravo sanitarne tople vode) ²⁰	letno	16/26		26/26	26/26

3.8. Podporno področje 3: PODPIRATI RAZVOJ KADROV



Analitična izhodišča

Na področju kadrovskega načrtovanja in razvoja smo v pretekli strategiji UL nadaljevali z urejanjem položaja in zakonodaje visokošolskih učiteljev na asistentskih delovnih mestih ter urejanje delovnih razmerij iz določenega v nedoločen čas za raziskovalce. Uredili smo položaj VŠ učiteljev na asistentskih delovnih mestih, omogočamo zaposlovanje raziskovalcev za nedoločen čas, sprejeli smo Pravilnik o izogibanju nasprotjem interesov, Strategijo UL za razvoj karier raziskovalcev za obdobje 2012–2016 in Akcijski načrt za njeno implementacijo. Sprejeli smo Strategijo UL na kadrovskem področju za obdobje 2017–2020 z akcijskim načrtom. Kadrovsko smo okrepili Univerzitetno službo za kakovost, analize in

¹⁹ Ciljna raba energije je bila izračunana na podlagi triletnega povprečja porabe energije, in sicer za obdobje 2015–2017 ter, kot je predlagano v Energetskem konceptu UL, zmanjšana za 3 % (IRI UL, 2021). Poleg 10 članic UL ciljne rabe elektrike ni dosegel Rektorat.

²⁰ Poleg 10 članic UL ciljne rabe toplote za ogrevanje in pripravo sanitarne vode nista dosegla Rektorat in Športna dvorana.



poročanje. Pripravili smo Pravilnik o sobotnem letu in drugih odsotnostih delavcev zaradi izpopolnjevanja in usposabljanja; sistematično izvajamo izobraževanja za učitelje in strokovne delavce s poudarkom na novih oblikah dela s študenti; uvedli smo letne pogovore; sprejeli smo Kazalnike pedagoške odličnosti. Sprejeli smo navodila o zaposlovanju visokošolskih učiteljev z zahtevo odprtih mednarodnih razpisov; sprejeli smo navodila o določanju plač; sprejeli smo normative za zaposlovanje v strokovnih službah. Z usposabljanji za zaposlene smo omogočali razvijanje konkretnih znanj in veščin, potrebnih za spremljanje in zagotavljanje kakovosti, boljšo komunikacijo in sodelovanje zaposlenih ter organizacijski razvoj na različnih ravneh UL.

Na strateškem področju *Internacionalizacija za mednarodni pretok znanja in prepoznavnost* smo na pristojna ministrstva večkrat naslovili zahteve po medresorski uskladitvi, ki bi omogočala boljši in enostavnejši sistem zaposlovanja tujih raziskovalcev in učiteljev na UL. Informacije o zaposlovanju tujcev smo vključili v Navodila za izvajanje kadrovskih postopkov, zato da bi skladno s Strategijo internacionalizacije UL in Strategijo za razvoj karier raziskovalcev omogočili tudi večje vključevanje tujih raziskovalcev in pedagogov tujcev v raziskovalno in pedagoško delo. Nadaljevali smo tudi uporabo instituta gostujočega učitelja. Spodbujali smo krajša in daljša vključevanja tujcev v pedagoški proces.

Kljub temu napredku ostajajo izzivi. Med prvimi so dolgotrajni in zapleteni postopki za pridobivanje dokumentov za študij in bivanje tujcev iz tretjih držav v Sloveniji. Na UL tudi nimamo kompetenčnega modela za zaposlene. Izvajanje strokovnih predmetov pogosto ni povezano s praktičnimi znanji nosilcev predmeta. Habilitacijski pravilnik UL nima kriterija, ki bi pogojeval znanja in veščine na področju informacijsko komunikacijskih tehnologij. Zaposleni ocenjujejo, da pedagoško delo ni dovolj vrednoteno in da ni spodbudnega nagrajevanja odličnih pedagogov. Varnost delovnega mesta visokošolskega učitelja je povezana s številom neposrednih pedagoških ur, zato optimizacija NPO in razdrobljenost pedagoške obveznosti na več predmetov/področij. Med zaposlenimi je veliko pedagogov brez učnih izkušenj iz tujine. Hkrati ni prostora in sredstev za zaposlitev slovenskih strokovnjakov in strokovnjakinj, ki bi se želeli vrniti iz uglednih tujih ustanov.

Strateške aktivnosti:

1. Vzpostaviti kompetenčne modele zaposlenih na UL
2. Kadrovske okrepiti UL

Tabela 16: Strateške aktivnosti v podpornem področju 3

Št.	STRATEŠKE AKTIVNOSTI	Odgovornost za izvedbo
1	Vzpostaviti kompetenčne modele zaposlenih na UL	
	1.1. Določiti merila odličnosti po področjih delovanja UL in vzpostaviti kompetenčne modele za vse skupine zaposlenih: – pri odličnosti pedagoškega dela upoštevati tudi vsebino (kvalitativni procesi vrednotenja); – vzpostaviti sistemsko priznavanje strokovnega dela zaposlenih na UL pri njihovi družbeni angažiranosti (npr. sodelovanje pri pripravi zakonodajnih ukrepov, sodelovanje v strokovnih skupinah, strokovne in poljudne objave ipd.); – z merili spodbujati sodelovanje med članicami UL in sodelovanje z gospodarstvom in širšo družbo.	Na ravni UL in članic

	1.2. Načrtovati karierni razvoj (izpopolnjevanja znanja, usposabljanja) za vse skupine zaposlenih, ki vključuje tudi: – usposabljanja za boljše sodelovanje, usklajevanje in vodenje; – usposabljanja v podporo psihofizičnemu zdravju.	Na ravni UL in članic
2	Kadrovsko okrepiti UL 2.1. Razviti mehanizme za zaposlovanje odličnih tujih raziskovalcev v znanosti in umetnosti, visokošolskih učiteljev in strokovnih sodelavcev glede na potrebe dela: – prizadevati si za privlačne in mednarodno prepoznavne razpise, enostavnejše postopke zaposlovanja in konkurenčno nagrajevanje; – sprostiti habilitacijske pogoje za gostovanje; – okrepiti privabljanje/rekrutiranje odličnih tujih raziskovalcev v znanosti in umetnosti, visokošolskih učiteljev in strokovnih sodelavcev ter vzpostaviti sistemsko podporo ob njihovem prihodu; – prilagoditi pravila za zaposlovanje visokošolskih učiteljev in raziskovalcev; – prizadevati si, da bi država uvedla posebne načine financiranja za slovenske raziskovalce, ki se vrnejo iz uglednih tujih ustanov. 2.2. Zmanjšati ovire za prehajanje zaposlenih med raziskovalnim in pedagoškim statusom. 2.3. Poenotiti status raziskovalcev na celotni UL. 2.4. Vzpostaviti sistemski pristop k vključevanju doktorskih študentov in študentk (ki niso mladi raziskovalci oziroma raziskovalke) v pedagoško dejavnost na članicah. 2.5. Posodobiti pravilnike in postopke, ki bi omogočili vključevanje strokovnjakov iz prakse v študijski proces: – zagotoviti kroženje kadrov med UL, javnimi zavodi, raziskovalnimi inštituti in gospodarstvom (npr. mehanizme za habilitiranje in zaposlovanje strokovnjakov, ki so kariero nadaljevali v gospodarstvu in se želijo vrniti na univerzo); – vzpostaviti akademski naziv pridruženi profesor. 2.6. Vpeljati rotacije strokovnih sodelavcev znotraj UL.	Na ravni UL Na ravni UL Na ravni UL in članic Na ravni UL in članic Na ravni UL Na ravni UL in članic

Tabela 17: Kazalci uspešnosti v podpornem področju 3

Strateško področje	Kazalci uspešnosti	Pogostost merjenja	Stanje 2020	Cilj 2023	Cilj 2025	Cilj 2027
Podporno področje 3	PP3–K1: št. usposabljanj na UL s področja inovativnih in prožnih metod učenja in poučevanja za visokošolske učitelje in sodelavce (št. udeležencev)	letno	85 (3.746)	85	90	100 (5.000)
PODPIRATI RAZVOJ KADROV	PP3–K2: št. usposabljanj na UL s področja kakovosti (št. udeležencev)	letno	22 (439)	25	30	35 (700)
	PP3–K3: št. usposabljanj na UL za strokovne sodelavce (št. udeležencev)	letno	19 (154)	22	25	30 (300)



nadaljevanje tabele 17

	PP3–K4: št. slovenskih raziskovalcev, visokošolskih učiteljev in sodelavcev, ki so se vrnili iz tujine in zaposlili na UL	kumulativno (od leta 2015)	<i>analiza</i>			100
	PP3–K5: % tujcev med zaposlenimi	letno	2,9 %	5 %	8 %	> 10 %

Končni strateški cilj: UL je prepoznavna in uveljavljena akademska ustanova v Evropi

Kazalci uspešnosti

Tabela 18: Kazalci uspešnosti doseganja končnega strateškega cilja

Strateški cilj	Kazalci uspešnosti	Pogostost merjenja	Stanje 2020	Cilj 2023	Cilj 2025	Cilj 2027
SC6 PREPOZNAVNA IN UVELJAVLJENA AKADEMSKA USTANOVA V EVROPI	SC6-K1: položaj UL na lestvici ARWU in QS	letno	500-600	500-600	501-600	400
	SC6-K2: položaj UL na lestvici QS Vzhodne Evrope in Osrednje Azije	letno				20
	SC6-K3: delež članic, ki imajo mednarodno akreditacijo ustanove in/ali programa (vključno z mednarodno akreditacijo UL)	letno	9/26 ²¹			26/26

²¹ <https://kakovost.uni-lj.si/mednarodne-evalvacije-in-akreditacije/>



PRILOGE



Priloga 1: Proces priprave Strategije Univerze v Ljubljani 2022–2027

Proces priprave strategije razvoja Univerze v Ljubljani (v nadaljevanju UL) za obdobje 2022–2027 se je pričel poleti 2020 s **pogovori** s člani vodstva UL, vodstev članic UL, vodji strokovnih služb na UL ter nekaterimi drugimi udeleženci. Na pogovorih so sogovorniki predstavili želeno videnje UL leta 2027, razpravljali o morebitnih ovirah za doseg te vizije in svoji vlogi pri uresničevanju želene vizije. Sodelovalo je 45 sogovornikov.

Na osnovi pogovorov smo pripravili zbirni **pregled pričakovanj glede prihodnjega razvoja UL** in jih predstavili na prvi strateški delavnici. Nadaljevali smo z **oceno stanja na UL ter stanja v slovenskem in mednarodnem okolju**. Izdelali smo tudi **primerjalno analizo** izbranih visokošolskih ustanov, in sicer Univerze v Mariboru, Univerze na Primorskem, Katholieke Universiteit Leuven, The University of Edinburgh in Charles University v Pragi. Del analitičnega procesa je bil tudi **pregled uresničevanja obstoječe strategije UL**.

Analitične ugotovitve so bile iztočnica za oblikovanje **matrike bistvenosti UL**, ki smo jo preverili s široko zastavljenim anketiranjem članov akademske skupnosti UL ter zunanjimi deležniki. Matrika bistvenosti ponazarja ključne trajnostne izzive, ki jih mora UL naslavljati v svojem prihodnjem delovanju in je bila podlaga za nov zapis poslanstva UL. Na delavnicah smo oblikovali predlog 15 strateških trajnostnih izzivov za UL, pri tem pa upoštevali tudi misli povabljenih zunanjih deležnikov, okrog 50 strokovnjakov, ki so jih predlagale članice UL. Oktobra 2020 smo z anketiranjem članov akademske skupnosti UL ter izbranih zunanjih deležnikov identificirali, kako pomembni se jim zdijo ti trajnostni izzivi. Prejeli smo več kot 4.000 odgovorov. Na osnovi anketnih rezultatov smo trajnostne izzive umestili v matriko, na delavnici smo nato skupaj določili še končne položaje trajnostnih izzivov, in sicer z vidika njihovega potenciala za krepitev napredka in blagostanja družbe.

Na teh osnovah smo izdelali **celosten zapis vizije UL 31. 12. 2027**, nato pa predlog strategije, ki opisuje pot do uresnitve te vizije. **Strategija UL 2022–2027** ima pet razvojnih področij in tri podporna področja, znotraj njih strateške aktivnosti ter **kazalce za strateško kontrolo**.

Na strateških delavnicah so sodelovali predstavniki vodstev vseh članic oziroma njihovi zastopniki, predstavniki strokovnih služb rektorata UL ter predstavniki vodstva UL, v posebej načrtovanih srečanjih pa tudi predstavniki Študentskih svetov na UL, predstavniki sindikatov (SVIZ in VSS) ter člani Komisije za razvoj knjižničnega sistema UL.



Priloga 2: Analitične ocene notranjega in zunanjega okolja UL

Ocene razvojno ugodnih in neugodnih dejstev v notranjem in zunanjem okolju UL smo izdelali v zaporedju več strateških delavnic s predstavniki vodstev članic UL in predstavniki strokovnih služb UL. Notranje okolje se nanaša na rektorat in članice UL, zunanje okolje na slovenski in mednarodni prostor. Delavnice so potekale konec poletja in jeseni 2020. Izkustvena spoznanja sodelujočih smo dopolnili z raziskovalnimi ugotovitvami, ki so v prilogah pod tabelami in na katere se sklicujemo v besedilu. Raziskovalno delo je opravila mag. Ana Oblak, Pravna fakulteta, Univerza v Ljubljani.

Analitične ocene so razdeljene v štiri vidike: vidik statusa UL, vidik raziskovalno razvojne dejavnosti UL, vidik izobraževalne dejavnosti UL in vidiki delovanja rektorata in strokovnih služb UL. V vsakem od teh vidikov obravnavamo, v čem je UL odlična, kje je šibka, kaj je ugodnega v zunanjem okolju in kaj je neugodnega v zunanjem okolju.

Ocena notranjega in zunanjega okolja UL z vidika statusa UL

Tabela 2: Ugodna dejstva o UL z vidika statusa

1	UL je celovita univerza, kar omogoča interdisciplinarnost že v okviru njenih članic.
2	UL ima stoletno tradicijo. Je največja slovenska univerza in referenca v slovenskem prostoru, na veliko področjih tudi v mednarodnem okolju.
3	UL je "humboldtska" (raziskovanje in izobraževanje) in ne "napoleonska" univerza.
4	UL omogoča umetniško in intelektualno svobodo v delovanju, kar je dobra osnova za gradnjo identifikacije posameznika z UL.
5	Zaposleni na UL so člani/članice različnih delovnih teles in strokovnih združenj, zato ustvarjajo pomemben družben vpliv v slovenskem in mednarodnem prostoru.
6	Glavnina najboljših intelektualcev in intelektualk, umetniških ustvarjalcev in ustvarjalk itd. v Sloveniji je povezana z UL (moč alumnov).
7	Decentralizacija delovanja na UL omogoča soobstoj različnosti. Ugled na različnih področjih je relativno neodvisen. Ob različnosti negujemo medsebojna poznanstva.
8	UL je članica večjih mednarodnih akademskih mrež.
9	V večjem delu delovanja ima UL stabilno sistemsko financiranje.

Tabela 3: Neugodna dejstva o UL z vidika statusa

1	Javnosti ne prepoznajo tega, kar prispevamo. Slabo javno predstavljamo odlične raziskovalne in druge rezultate UL. UL tudi nima skupne komunikacijske strategije.
2	K upadanju ugleda UL prispevamo tudi sami. Namesto, da bi se podpirali, pogosto preveč skrbimo le za svoje področje in s tem oviramo plemenitenje z raznolikostjo UL.

se nadaljuje



nadaljevanje tabele

3	UL si ne upa uveljavljati avtonomije, ki ji pripada. V družbi je premalo samozavestna in ne zna v zadostni meri uveljaviti svoje družbene vloge.
4	Članice UL se med seboj slabo poznajo, zato ne priznavajo različnosti. Premalo sodelujejo na izobraževalnem in raziskovalnem področju. Interdisciplinarna povezanost je šibka.
5	Pripadnost UL je premajhna; vezana je predvsem na članice, včasih le na oddelke ali katedre. Na to vplivajo tudi geografska razpršenost, premalo povezovanja različnih skupin zaposlenih na UL ter neenotna celostna podoba UL.
6	Kakovost vpisanih študentov je po članicah UL zelo različna.
7	Na UL nismo dovolj odzivni in prilagodljivi (primeri redkih dobrih praks: ŠIPK, PKP, COVID odzivi).
8	Na UL nimamo usklajenega odnosa do uvrstitvenih lestvic univerz v svetu.

Tabela 4: Priložnosti v slovenskem in mednarodnem okolju za UL z vidika statusa

1	Digitalizacija in razvoj novih kanalov obveščanja in sporazumevanja ponujata priložnosti za bolj učinkovito komuniciranje in uspešno umeščanje v družbi. Odpira se prostor vzpostavitve identitete v digitalnem svetu. Glej prilogo 1.
2	Šibkost nacionalnega izobraževalnega prostora omogoča ustanovam, da zgradijo močne blagovne znamke. Splošno družbeno okolje je v luči novih razmer (vedno nove krize, nove vrednote, potrebe po verodostojnih informacijah ipd.) še posebej ugodno za tiste, ki lahko ponudijo odgovore.
3	Evropski visokošolski prostor je težko določljiv, še zlasti po Brexitu; vloge se prerazporejajo in to odpira prostor gibkim in proaktivnim visokošolskim ustanovam za bolj učinkovito komuniciranje in umeščanje v družbi. Glej prilogo 2.
4	Razvoj znanosti in umetnosti gre v smeri izkoriščanja interdisciplinarnosti - tisti, ki bodo to znali izkoristiti, bodo lahko zgradili močne blagovne znamke.
5	Družba potrebuje strokovne in moralne avtoritete. V času kriz je družbena vloga univerz kot javnih intelektualcev še posebej pomembna.
6	Družba pričakuje odprto in pregledno delovanje ustanov ter verodostojne in ključne informacije.
7	Pri političnih odločevalcih velja deklarativno soglasje, da je znanje ključno. Stalen dotok vrhunskih strokovnjakov in strokovnjakinj v družbo je nujen.
8	Mediji nenehno iščejo zanimive, sodobne vsebine, a objavljajo predvsem enostavno dostopne in ne nujno verodostojne raziskovalne dosežke.
9	Geografski položaj UL ter kakovost bivanja v Sloveniji sta privlačna za tujce.

Tabela 5: Nevarnosti v slovenskem in mednarodnem okolju za UL z vidika statusa

1	Zvestoba blagovnim znamkam med mladimi je splošno nizka. Tudi pripadnost alumnov univerzam je manjša. Glej prilogo 3.
---	---

se nadaljuje



nadaljevanje tabele

2	Na trgu so ponudniki kratkih visokošolskih programov slabše kakovosti, ki privabljajo z obeti hitre pridobitve tržno zanimivih znanj in veščin ter privlačnim trženjskim komuniciranjem. To mlade odvrača od dolgoletnega študija.
3	Zaupanje znanstvenim ustanovam v javnosti upada. Doživljamo razvrednotenje znanja in univerz kot dela družbe, kjer se ustvarja znanje. Zaposleni v visokem šolstvu, ki dodatno služijo na projektih, so neredko ožigosani kot negativci, zaslužkarji. <u>Glej prilogo 4.</u>
4	Preko različnih javnih objav in sporočil se vzpostavlja predstava, da so javne univerze okostenele in ne dovolj gibke. Negativne medijske objave, celo škandali, zakrivajo prostor za pozitivne zgodbe, ki obstajajo. Vidi se samo ena plat.
5	Ugled univerz upada tudi zaradi lažnih (znanstvenih) objav na družbenih omrežjih, teorij zarot in politik, ki skušajo ugajati čim širšim družbenim slojem.
6	V Sloveniji imamo slabe sistemske rešitve pri zaposlovanju diplomantov in diplomantk v javnem sektorju (zdravstvo, sociala).
7	Imamo nedosledno visokošolsko politiko, zato je težko načrtovati razvoj. Hkrati visokošolski prostor ureja več zakonov; ni posluha za zakon o univerzah. Prenova ZVis traja predolgo.
8	Zaradi porasta zasebnih šol in podvajanja programov na javnih univerzah se zmanjšuje financiranje javnih univerz. Tudi sicer se financiranje zmanjšuje.
9	Zaradi epidemiološke situacije obstaja nevarnost t.i. Zoom-univerz.

Priloga 1: Digitalizacija in razvoj novih kanalov obveščanja in sporazumevanja ponujata priložnosti za bolj učinkovito komuniciranje in uspešno umeščanje v družbi.

Digitalizacija postaja s pandemijo COVID-19 pomembnejša. Omogoča nove načine dostopa do informacij, komuniciranja, nakupovanja, zabave in izobraževanja. V 1. četrtletju 2020 je redna uporaba interneta v Sloveniji porasla za 4 odstotne točke v primerjavi z letom 2019, in sicer na 87 odstotkov oseb, starih od 16 do 74 let. V starostnih skupinah od 16 do 54 let je več kot 90 odstotkov rednih uporabnikov, v skupini od 55 do 64 let pa 79 odstotkov. Delež uporabnikov interneta, starih od 16 do 74 let, po vseh namenih uporabe je v letu 2020 večji kot v letu 2019, informacije po internetu išče 77 odstotkov oseb, 71 odstotkov jih bere spletne novice, časopise in revije.²²

Kaže se tudi visok porast aktivnih na spletnih družbenih omrežjih. Aktivni uporabniki so opredeljeni kot uporabniki, ki pošiljajo sporočila, objavljajo slike na Snapchatu, Facebooku, Instagramu, TikToku, ipd. V 1. četrtletju 2020 je le-teh v starostni skupini od 16 do 74 let 67 odstotkov (2019: 52 odstotkov).²³ Med družbeni omrežji prevladuje Facebook z 2,45 milijardami aktivnih uporabnikov. V Združenih državah Amerike ga uporablja 51 odstotkov Američanov, starih od 13 do 17 let, 76 odstotkov, starih od 18 do 24 let, 84 odstotkov, starih od 25 do 29 let, 79 odstotkov, starih od 30 do 49 let, 68 odstotkov, starih od

²² <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9136>

²³ <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9136>



50 do 64 let in 46 odstotkov, starih nad 65 let. Uporaba Facebooka se med mladimi zmanjšuje, povečuje pa se uporaba YouTube (85 odstotkov, starih od 13 do 17 let, 91 odstotkov, starih od 18 do 29 let), Instagrama (75 odstotkov, starih od 18 do 24 let) in Snapchata (69 odstotkov, starih od 13 do 17 let, 62 odstotkov, starih od 18 do 29 let).²⁴

Za službene namene je v letu 2020 v Sloveniji dostop do interneta svojim zaposlenim zagotavljalo 46 odstotkov podjetij z 10 ali več zaposlenimi, posledično ima dostop več kot 50 odstotkov vseh zaposlenih. Za komunikacijo s poslovnimi uporabniki preko spleta je najbolj razširjeno družbeno omrežje LinkedIn s 562 milijoni uporabniki in 290.000 uporabniki v Sloveniji (2017). Po mnenju Maje Zupančič iz podjetja Red Orbit »uporabniki prihajajo na LinkedIn s posebnim namenom: z namenom iskanja novih zaposlitvenih priložnosti oziroma nadgrajevanja kariere, povezovanja z ostalimi poslovnimi uporabniki, prebiranja strokovnih vsebin, novic iz poslovnega sveta in deljenja takšnih vsebin.«²⁵ Po mnenju Gaje Lampe iz POINT OUT-a pa je tudi »idealen kraj za doseganje poslovnih rezultatov, dvig prepoznavnosti blagovne znamke, spodbujanje poklicnih možnosti in izobraževanje potencialnih strank o vaših izdelkih in storitvah.«²⁶

Priloga 2: Evropski visokošolski prostor je težko določljiv, še zlasti po Brexitu; vloge se prerazporejajo in to odpira prostor gibkim in proaktivnim visokošolskim ustanovam za bolj učinkovito komuniciranje in doseganje ciljnega položaja v družbi.

Vpliv izstopa Združenega kraljestva Velike Britanije in Severne Irske iz EU se pričakuje na več področjih. »Vplival bo na mobilnost, dostop do finančnih sredstev za raziskave in inovacije, privlačnost Združenega kraljestva za tuje študente in osebe ter nenazadnje na sodelovanje med univerzami v EU in Združenem kraljestvu.« Raziskava med raziskovalci iz Združenega kraljestva, držav EU in izbranih držav izven EU je pokazala, da izstop Združenega kraljestva iz EU (že) vpliva na karijerne odločitve visokošolskih učiteljev in raziskovalcev. Le 6 (18) odstotkov vprašanih raziskovalcev iz držav EU (drugih držav izven EU) sploh ne strinja ali strinja s trditvijo, da bi z večjo verjetnostjo kot pred referendumom sprejelo boljše delovno mesto na univerzi ali raziskovalnem inštitutu v Združenem kraljestvu. 70 odstotkov vprašanih iz držav EU se zelo strinja ali strinja s trditvijo, da so po referendumu manj naklonjeni prijavi na prosto delovno mesto na univerzi ali raziskovalnem inštitutu v Združenem kraljestvu in 43 odstotkov vprašanih iz držav izven EU. Tudi vpliv, ki ga občutijo univerze in raziskovalni inštituti v Združenem kraljestvu, je negativen, in sicer 43 odstotkov raziskovalcev meni, da je število prošenj za sodelovanje iz EU upadlo.²⁷

Vloge v evropskem visokošolskem prostoru se tako redefinirajo na področju poučevanja in raziskovanja, na katerih so visokošolski zavodi iz Združenega kraljestva v svetovnem merilu eni najboljših. Na šanghajski lestvici za leto 2020 se dve univerzi iz Združenega kraljestva uvrščata med deset najboljših, in sicer Univerza v Cambridgeu na tretje mesto in Univerza v Oxfordu na deveto mesto. Prva univerza iz EU (Paris-Saclay University) je na 14. mestu.²⁸ Timesova lestvica za leto 2021 Univerzo v Oxfordu in Univerzo v Cambridgeu uvršča še višje, na prvo in šesto mesto, medtem ko prva univerza iz EU zaseda

²⁴ <https://sproutsocial.com/insights/new-social-media-demographics/#FB-demos>

²⁵ <https://www.red-orbit.si/blog/kako-do-poslovnih-uporabnikov-preko-spleta>

²⁶ <https://pointout.si/blog/druzbeno-omreza/>

²⁷ https://www.elsevier.com/_data/assets/pdf_file/0017/543104/BREXIT-Global-researchers-views-on-opportunities-full-report.pdf?utm_source=EC&utm_medium=EC&utm_campaign=EC

²⁸ <http://www.shanghairanking.com/>



32. mesto.²⁹ V skladu z lestvico podjetja QS za leto 2021 so med najboljših deset univerz uvrščene štiri univerze iz Združenega kraljestva, Tehniška univerza v Münchnu kot prva iz EU pa na 50. mesto.³⁰

Univerza v Oxfordu (460,95 milijonov evrov), Univerza v Cambridgeu (416,05 milijonov evrov) in UCL (378,8 milijonov evrov) so tudi tri največje prejemnice finančnih sredstev iz programa Obzorje 2020 med visokošolskimi zavodi in srednjimi šolami. Visokošolskim zavodom in srednjim šolam je bilo iz programa Obzorje 2020 do sedaj skupno namenjenih 23,26 milijard evrov. Omenjene univerze iz Združenega kraljestva poleg Univerze v Københavnu prevladujejo tudi po številu sodelovanj.³¹ Univerza v Cambridgeu je zabeležila 669 sodelovanj (61,6 odstotkov v vlogi koordinatorja), Univerza v Oxfordu 632 (57,9 odstotkov v vlogi koordinatorja), Univerza v Københavnu 614 (61,7 odstotkov v vlogi koordinatorja) in UCL 595 sodelovanj (46,7 odstotkov v vlogi koordinatorja). Tehniška univerza v Münchnu je prejela 215,6 milijonov evrov, sodelovala je v 320 projektih od tega v 33,1 odstotka projektov kot koordinator.³²

Priloga 3: Zvestoba blagovnim znamkam med mladimi je splošno nizka. Tudi pripadnost alumnov univerzam je manjša.

Generacija Z so mladi, rojeni med letom 1995 in 2015. Cenijo kakovost, iščejo avtentičnost in transparentnost. Želijo soustvarjati in sodelovati vključno z reševanjem okoljevarstvenih in širše družbenih problemov. Zvestoba blagovnim znamkam v tradicionalnem pomenu (ponovni nakup) je v primerjavi s predhodnimi generacijami nižja, predvsem generacija Z hitro menja blagovno znamko, če je le-ta ne odzivna, ne spodbuja soustvarjanja ali ne zagotovi obljubljenega. Rezultati raziskave inštituta IBM Institute for Business Value³³ kažejo tudi razmeroma nizko pripadnost blagovnim znamkam. 36 odstotkov vprašanih, starih med 13 in 21 let, občuti močno pripadnost blagovni znamki ter 46 odstotkov vprašanih, starih med 19 in 21 let.³⁴ Predstavniki generacije Z in generacije X so zvesti blagovni znamki za daljše časovno obdobje, če odkrijejo blagovno znamko, ki jim je všeč, in sicer 60 odstotkov vprašanih, starih med 21 in 34 let, ter 55 odstotkov vprašanih, starih med 16 in 20 let.³⁵ 59 odstotkov vprašanih zaupa blagovnim znamkam, ob katerih so odrasli.³⁶

Raziskava izvedena med novembrom 2019 in januarjem 2020 na vzorcu visokošolskih zavodov globalno (večina iz Združenih držav Amerike) kaže na porast članstva v združenjih alumnov v 32 odstotkov združenj. V primerjavi z raziskavo 2017 se je močno povečal odstotek združenj s stagnacijo članstva (s 34 odstotkov na 43 odstotkov). Se pa nakazuje negativen trend v deležu alumnov, ki ne želijo stikov z združenjem alumnov oziroma ne želijo prejemati telefonskih klicev, e-pošte, ipd. s strani združenja. 36

²⁹ https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats

³⁰ <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2021>

³¹ <https://webgate.ec.europa.eu/dashboard/sense/app/a976d168-2023-41d8-acec-e77640154726/sheet/0c8af38b-b73c-4da2-ba41-73ea34ab7ac4/state/0>

³² <https://webgate.ec.europa.eu/dashboard/sense/app/a22d6695-65d1-4f7a-a06f-b5bf3f3cc59c/sheet/3bcd6df0-d32a-4593-b4fa-0f9529c8ffb0/state/0>

³³ Rezultati raziskave so bili objavljeni julija 2017. N=15.600, mladi od 13 do 21 let.

³⁴ https://cdn.nrf.com/sites/default/files/2018-10/NRF_GenZ%20Brand%20Relationships%20Exec%20Report.pdf

³⁵ Rezultati raziskave se nanašajo na 2. kvartal 2017. N=43.592, mladi od 14 do 34 let.

³⁶ https://cdn.nrf.com/sites/default/files/2018-10/NRF_GenZ%20Brand%20Relationships%20Exec%20Report.pdf

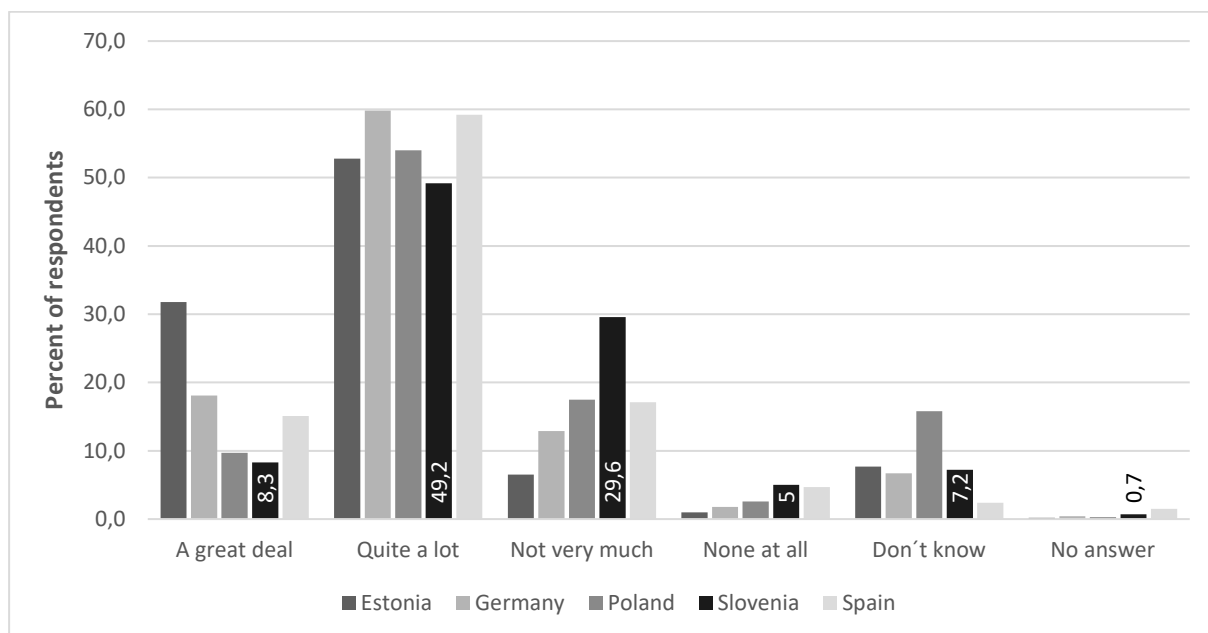


odstotkov združenj je v zadnjih petih letih zabeležilo porast, 32 odstotkov združenj pa ne beleži izboljšanja/poslabšanja. Delež omenjenih alumnov se je po ocenah povečal za 15 odstotkov v primerjavi z letom 2015.³⁷

Priloga 4: Zaupanje znanstvenim ustanovam v javnosti upada. Doživljamo razvrednotenje znanja in univerz kot dela družbe, kjer se ustvarja znanje. Zaposleni v visokem šolstvu, ki dodatno služijo na projektih, so neredko ožigosani kot negativci, zaslužkarji

Svetovna raziskava vrednot 2010–2014, v kateri je sodelovala tudi Slovenija, je med drugim merila zaupanje v različne ustanove in organizacije. Vključena je bila tudi univerza kot ustanova. Vprašani so za vsako ustanovo ocenili, kolikšno je zaupanje vanjo: ali je zaupanje veliko, precejšnje, majhno, ali pa do te ustanove sploh ne čutite zaupanja. Rezultati so prikazani v sliki 1.

Slika 1: Odstotek vprašanih po stopnji zaupanja v obdobju od 2010 do 2014 za izbrane evropske države³⁸



V Sloveniji je zelo zaupalo v univerzo 8,3 odstotka vprašanih, kar je najnižji odstotek primerjalno z izbranimi evropskimi državami. V Estoniji je v univerzo zelo zaupalo 31,8 odstotka vprašanih. Tudi odstotek tistih s precejšnjim zaupanjem v univerzo je bil v Sloveniji nižji, odstotek tistih, ki nimajo nobenega zaupanja v univerzo, pa je bil najvišji med analiziranimi državami (5 odstotkov).³⁹

Zaupanje Slovencev v ustanove in organizacije ter poklice in posameznike meri tudi raziskava Ogledalo Slovenije. Od decembra 2012 jo občasno izvaja trženjsko-svetovalna agencija Valicon. Poklici in posamezniki so rangirani po stopnji zaupanja, ki je izračunana kot razlika med odstotkom vprašanih, ki bolj zaupajo ali zelo zaupajo določenemu poklicu ali posamezniku in odstotkom vprašanih, ki bolj ne zaupajo ali sploh ne zaupajo določenemu poklicu ali posamezniku. Stopnja zaupanja, ki ga znanstveniki

³⁷ https://f.hubspotusercontent00.net/hubfs/263750/Alumni_Access_VAESE_Study%202020_VF.pdf

³⁸ <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp>

³⁹ <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp>



uživajo v javnosti, je v vseh analiziranih merjenjih visoka,⁴⁰ vendar je mogoče zaznati nekoliko negativen trend. V juniju 2020 je stopnja zaupanja 61-odstotna, kar znanstvenike umešča na tretje mesto za gasilci in medicinskimi sestrami. Kot so zapisali na ZRC SAZU, ko so organizirali javni posvet Ugled znanosti v javnosti, je pa presenetljivo, da »so bili bistveno nižje kot znanstveniki na lestvici univerzitetni profesorji, čeprav gre v obeh primerih večinoma za iste ljudi.«⁴¹ Univerzitetni profesorji so dosegli najvišjo stopnjo zaupanja v letu 2013 in 1. polletju 2014 (47 odstotkov), najnižjo pa v juniju 2016 (4 odstotke). Stopnja zaupanja se je v zadnjem merjenju junija 2020 občutno izboljšala na 31 odstotkov, in sicer za 22 točk v primerjavi z novembrom 2019.⁴²

Poročanje slovenskih medijev o profesorjih je pogosto izrazito negativno, predvsem poročanje o dodatnih zasluškah profesorjev.⁴³ Dodatni zasluški so zasluški iz avtorskih honorarjev, podjemnih pogodb in različnih dodatkov iz tržne dejavnosti, za delovno uspešnost, povečan obseg dela, mentorstvo, položajni dodatek, dopolnilno delo, za specializacijo in dežurstvo. Pod prispevkom portala 24ur.com »Profesorji na dodatkih: 11,8 milijona evrov si je v treh letih razdelilo 200 izbranih na ljubljanski univerzi« je na primer 488 komentarjev⁴⁴.

Ocena notranjega in zunanjega okolja UL z vidika raziskovalno razvojne dejavnosti

Tabela 6: Ugodna dejstva o UL z vidika raziskovalno razvojne dejavnosti

1	Pokrivanje številnih področij na UL omogoča interdisciplinarnost in multidisciplinarnost raziskovalnega dela.
2	Imamo dobro razvito raziskovalno razvojno sodelovanje z gospodarstvom, lokalnimi skupnostmi in nevladnimi organizacijami. Veliko je uspešnih prenosov znanja v obe smeri, formalnih in neformalnih.
3	Imamo dobre stike s tujimi in domačimi vrhunskimi raziskovalnimi organizacijami. Dobro smo vpeti v mednarodno raziskovalno okolje in mednarodne mreže.

se nadaljuje

nadaljevanje tabele

⁴⁰ Analizirana merjenja zajemajo december 2012, 2013, 1. polletje 2014, maj 2015, junij 2016, december 2018, november 2019 in junij 2020. Uporabljeno izrazoslovje je skladno z izrazoslovjem v raziskavi.

⁴¹ <https://www.zrc-sazu.si/sl/dogodki/ugled-znanosti-v-javnosti-javni-posvet>

⁴² <https://www.valicon.net/sl/2016/06/valicon-ogledalo-slovenije-2016/>,
<https://www.valicon.net/sl/2019/01/valicon-ogledalo-slovenije-2012-2018/>,
http://www.valicon.net/uploads/Ogledalo_Slovenije_2012-2014.pdf,
<https://www.valicon.net/sl/2020/06/valicon-ogledalo-slovenije-2020-ii/>

⁴³ <https://www.slovenskenovice.si/novice/slovenija/profesorji-ki-so-si-razdelili-tri-milijone-evrov>,
<https://www.vecer.com/maribor/bajni-prejemki-profesorjev-epf-6284155>,
<https://siol.net/novice/slovenija/lms-pojasnjuje-zakaj-so-damijanu-nakazali-18-tisoc-evrov-539829>,
<https://www.finance.si/8953878/Profesorski-zasluzkarji-s-100-tisoc-evri-dodatkov-k-placi-povsem-povampirjen-sistem?cctest&>

⁴⁴ <https://www.24ur.com/novice/dejstva/profesorji-na-dodatkih-11-8-milijona-evrov-si-je-v-treh-letih-razdelilo-200-izbranih-na-ljubljanski-univerzi-2.html>



4	Na UL imamo koristne stike z Evropsko komisijo na področju raziskav in odlično vpetost raziskovalcev in raziskovalk v delovne skupine v Bruslju.
5	Imamo vrhunske raziskovalce in raziskovalke z bogatim znanjem in raziskovalno tradicijo.
6	Imamo neposreden dostop do najboljših študentov in študentk, ki bi jih lahko vključili v raziskovanje.
7	Na določenih področjih smo dovolj veliki, da pridobimo najzahtevnejša raziskovalna orodja in sledimo razvoju.
8	Raziskovanje imamo dobro podporo z e-viri (dober dostop do baz).
9	Na UL dosegamo veliko raziskovalno učinkovitost glede na vložen denar (učinek na FTE).
10	Pedagoški status na UL omogoča tudi raziskovalno delo. Nekateri pedagogi so uredniki v vrhunskih mednarodnih znanstvenih revijah.
11	Na ravni UL imamo doktorsko šolo.
12	Dobro poznamo zahodni Balkan in širšo regijo.

Tabela 7: Neugodna dejstva o UL z vidika raziskovalno razvojne dejavnosti

1	Imamo premalo tehničnega in inženirskega predznanja za multidisciplinarno sodelovanje vseh.
2	Premalo je prenosa znanj zaradi pomanjkanja informacij o tem, s čim se ukvarjajo sodelavci in sodelavke na različnih članicah. Hkrati prevelika zaprtost raziskovalnega in razvojnega dela enot/oddelkov znotraj članic. Tudi katedre/oddelki včasih ne sodelujejo. Majhne in razdrobljene raziskovalne skupine pa običajno nimajo kritične mase za preboje v raziskovanju
3	Raziskovanje v umetnosti ni razvito, prav tako je zelo malo povezav med umetniškim in znanstvenim raziskovanjem.
4	Na UL ne raziskujemo in posredujemo znanja za vse stopnje tehnološke razvitosti (TRL).
5	Kriteriji UL za vrednotenje raziskovalne uspešnosti na različnih področjih (naravoslovje, družboslovje, humanistika) niso povsem ustrezni.
6	Na UL je velika razdrobljenost in premajhna izkoriščenost raziskovalne infrastrukture. Ta je v veliki meri že zastarela.
7	Izkušnje iz gospodarstva so na UL premalo cenjene pri napredovanju. Zaposlitvena togost na UL tudi onemogoča tekoče prehajanje raziskovalnih kadrov med gospodarstvom/negospodarstvom in univerzo. Status MR (mladi raziskovalec) iz gospodarstva smo ukinili.
8	Imamo razmeroma malo podiplomskih študentov, ki bi lahko pomagali pri raziskovalnem delu. Odlični smo pri vzgoji kadrov do doktorata, po tem pa smo neuspešni (in nemočni, ker nimamo finančne/organizacijske podpore, da bi jih vključili v raziskovanje).

se nadaljuje



nadaljevanje tabele

9	Politika zaposlovanja (tudi notranja) hromi kakovost raziskovalnega in pedagoškega kadra. Pedagoška mesta so varna, raziskovalna ne. Asistenti so preobremenjeni. Težave imamo pri zaposlovanju raziskovalcev za določen čas. Tuji iskalci akademskih položajev ne vedo, da UL razpisuje potencialno zanimive zaposlitve.
10	Na področju raziskovalne dejavnosti na UL je prisoten beg možganov - v gospodarstvo in drugam.
11	Neuravnoteženost stebrov delovanja - raziskovalni steber je prešibek, ni sistemsko financiran. Financiranje za raziskovalno delo se v veliki meri pridobiva na razpisih oziroma na trgu. Razmerja med znanstvenim raziskovanjem in sodelovanjem z gospodarstvom/družbo so pa različna po različnih področjih. Nekateri na UL te možnosti nimajo. Tako ne znamo pridobiti dovolj financiranja za raziskave.
12	Na UL imamo omejene možnosti za podjetno/podjetniško obnašanje enot, ki bi ob transparentnem poslovanju podpirale javni interes.
13	Slaba uvrstitev UL na lestvicah mednarodnih univerz je skoraj izključno posledica nezadostnih raziskovalnih dosežkov.

Tabela 8: Priložnosti v slovenskem in mednarodnem okolju za UL z vidika raziskovalno razvojne dejavnosti

1	Večplastni družbeni problemi zahtevajo rešitve, ki lahko nastanejo le na interdisciplinarni raziskovalno razvojni ustanovi. Hkrati je vsaka kriza priložnost za interdisciplinarno povezovanje in učinkovitejši/uspešnejši prenos znanja. Je priložnost, da se ustvarjalnost bolj izrazi
2	Razvoj znanosti in umetnosti v svetu je vse hitrejši, eden drugega pospešujeta. Prenos raziskovalnih spoznanj v delovna okolja je prav tako hitrejši in obsežnejši.
3	Krepi se splošno zavedanje v družbi o pomenu znanja in raziskovanja. Družba kot celota pričakuje raziskovalno razvojno odličnost, podjetja pa nova znanja.
4	Vlaganja v raziskovalno razvojno dejavnost in prenos znanja se povečujejo na nacionalni in mednarodni ravni. Glej prilogo 5. Toda prednostna področja raziskovanja v državi še niso določena. Država tega ne zna narediti sama.
5	V tujini (npr. na Finskem) so uspešni modeli, kjer univerza ustanovi podjetja, preko katerih se teoretično znanje prenaša v prakso, dobiček pa vrača na univerzo. Glej prilogo 6.

Tabela 9: Nevarnosti v slovenskem in mednarodnem okolju za UL z vidika raziskovalno razvojne dejavnosti

1	Zmanjšuje se povpraševanje zaposlovalcev po znanju, ki ga ponujajo univerze (podjetja kupujejo npr. patente na mednarodnem trgu, namesto da bi razvijala novo znanje v sodelovanju z univerzami). Univerzitetno znanje v gospodarstvu še nima prave cene. Poleg tega se zunanje okolje razvija v smeri sledilcev (posnemanje ipd.), potenciali lastnih raziskav so zapostavljeni.
---	---

se nadaljuje



nadaljevanje tabele

2	Skušnja sodelovanja na črno - v zunanjem okolju je vse več ponudb, ki lahko vodijo do kršenja Pravilnika o izogibanju nasprotij interesov.
3	Avtorsko in intelektualno pravo se v Sloveniji ne upošteva, nimamo razvite kulture na tem področju. Podjetja pogosto niso pripravljena deliti prihodkov iz naslova intelektualne lastnine. Glej prilogo 7.
4	Zaradi globalizacije je vedno manj podjetij v slovenski lasti. V Sloveniji tudi ni velikih tehnoloških podjetij, ki bi izvajala raziskave in razvoj v Sloveniji.
5	Večji del slovenskega gospodarstva se ni zmožen posodobiti v smeri večje dodane vrednosti. Šibko gospodarstvo pomeni tudi težje pridobivanje sredstev iz gospodarstva.
6	Ni učinkovitega uresničevanja strategij na ravni države (npr. strategija pametne specializacije).
7	Potrebe univerz znotraj ARRS niso ustrezno naslovljene (npr. umetniška področja niso zastopana v ARRS). Nimamo ustrezne nacionalne zakonodaje na področju raziskovalnega dejavnosti.
8	Izgubljammo uravnoteženost med bazičnim in aplikativnim raziskovanjem. Ni zahteve po povezanosti vseh ravni tehnološke pripravljenosti (od TRL1 do TRL9). Glej prilogo 8.
9	Razvojne regije bodo obšle Slovenijo (Zagreb, Gradec, vzhodna Italija).

Priloga 5: Vlaganja v raziskovalno razvojno dejavnost in prenos znanja se povečujejo na nacionalni in mednarodni ravni.

Slika 2 prikazuje izdatke za raziskovalno razvojno dejavnost za posamezno leto v primerjavi z letom 2011 in izdatke za raziskovalno razvojno dejavnost kot odstotek BDP v obdobju od leta 2011 do leta 2018 za Slovenijo in povprečje EU. Izdatki za raziskovalno-razvojno dejavnost so se v obdobju 2013–2017 zniževali, najbolj v poslovnem sektorju. UMAR ocenjuje, da lahko omenjeni trend deloma pripišemo zaostanku pri črpanju evropskih sredstev, in da negativno vpliva tudi na prenos znanja in inovacijsko sposobnost gospodarstva.⁴⁵ V letu 2018 so se izdatki za raziskovalno razvojno dejavnost povečali v vseh sektorjih ločeno (poslovnem, državnem, visokošolskem in zasebnem nepridobitnem sektorju) in skupno za 11,3 odstotka v primerjavi z letom 2017. Znašali so 892 milijonov evrov (leto 2011: 894 milijonov evrov). Najvišjo stopnjo rasti so v letu 2018 v primerjavi z letom 2017 z 18,3 odstotki dosegli izdatki v visokošolskem sektorju.⁴⁶ Delež izdatkov za raziskovalno razvojno dejavnost v Sloveniji znaša 1,95 odstotka BDP za leto 2018 in zaostaja za povprečjem EU (2,11).⁴⁷

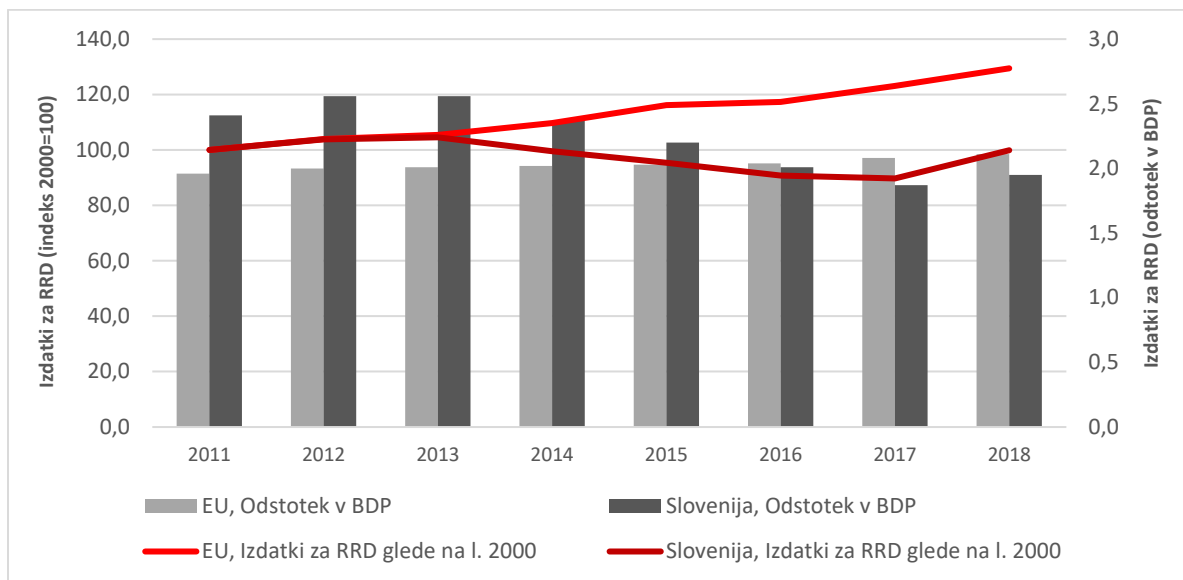
⁴⁵ https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/razvoj_slovenije/2020/slovenski/POR2020.pdf

⁴⁶ <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/H126S.px>

⁴⁷ https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/razvoj_slovenije/2020/slovenski/POR2020.pdf



Slika 2: Izdatki za raziskovalno razvojno dejavnost za posamezno leto v primerjavi z letom 2011 (2011=100) in izdatki za raziskovalno razvojno dejavnost kot odstotek BDP v obdobju od leta 2011 do leta 2018 za Slovenijo in povprečje EU



Priloga 6: V tujini (npr. na Finskem) so modeli, kjer univerza ustanovi podjetja, preko katerih se teoretično znanje prenaša v prakso, dobiček pa vrača nazaj na univerzo.

Gospodarska izraba raziskovalnih rezultatov je v letnem poročilu Univerze v Ouluju za leto 2019 opredeljena kot potrditev raziskovalne odličnosti zaposlenih, kazalec uspešnosti partnerstev in sodelovanja s podjetji ter dodaten vir financiranja za univerzo. Uspešnost raziskovalno razvojne dejavnosti je prikazana v tabeli 10.

Tabela 10: Uspešnost razvojno raziskovalne dejavnosti Univerze v Ouluju v obdobju 2015-2019⁴⁸

Year	2015	2016	2017	2018	2019
Invention disclosures	54	44	47	35	61
Priority patent applications	8	9	9	6	6
Patent portfolio of the university (number of patent families)	24	34	30	35	37
Technology transfer agreements (new)	13	10	14	10	16
New research-based companies	5	4	3	3	3
Proof of Concept (PoC) projects	6	9	* 11	9	11
Business Finland TUTLI funding (new projects)	5	6	5	5	0

Izraba raziskovalnih rezultatov prinaša dodatno financiranje v različnih oblikah; preko sporazumov o prenosu tehnologije, zasebnih investicij v novoustanovljena podjetja, ki temeljijo na raziskavah univerze,

⁴⁸ https://www oulu.fi/sites/default/files/content/Annual_Report_2019_0.pdf



financiranja za projekte za razvoj novoustanovljenih podjetij, ki temeljijo na raziskavah s strani finske javne agencije Business Finland, lastništva v podjetniških poganjkih (7), sodelovanja s podjetji ter organizacije različnih delavnic in izobraževanj. Natančna struktura dodatnega financiranja iz konkurenčnih virov ni predstavljena, skupaj pa predstavlja 39,5 odstotkov oziroma 92,1 milijona evrov od tega je prispevek Finske akademije 26,8 milijona evrov, javne agencije Business Finland 9,2 milijona evrov, programov EU 7,2 milijona evrov in drugega tujega financiranja 2,6 milijona evrov.⁴⁹

Podjetje VTT je poleg univerz ena najuspešnejših raziskovalnih institucij na Finskem in eden vodilnih raziskovalnih institutov v Evropi. Je podjetje v državnem lastništvu z ustvarjenimi 245 milijoni evrov prihodkov, 2.103 zaposlenimi in 406 patentnimi družinami v letu 2019. Podatki o sredstvih, ustvarjenih iz naslova gospodarske izrabe raziskovalnih rezultatov, kažejo pozitiven trend. V letu 2014 so s pravicami intelektualne lastnine ustvarili okrog 2,6 milijona evrov. V letu 2019 pa 3,4 milijona evrov prihodkov, 1,9 milijona evrov pa so v istem letu investirali v pridobivanje pravic intelektualne lastnine. Leta 2018 so bili prihodki najvišji in so dosegli 3,8 milijona evrov, ko je podjetje VTT Ventures prodalo delež v podjetniškem poganku Spinnova, ki se ukvarja s proizvodnjo tekstila iz celuloznih vlaken.⁵⁰

Priloga 7: Avtorsko in intelektualno pravo se v Sloveniji ne upošteva, nimamo razvite kulture na tem področju. Podjetja pogosto niso pripravljena deliti prihodkov iz naslova intelektualne lastnine.

V tabeli 11 so prikazane patentne prijave pri EPO po letih vložitve prve prijave na milijon prebivalcev za Slovenijo in povprečje EU. V obdobju od leta 2008 do leta 2017 se je v Sloveniji število prvih patentnih prijav gibalo med 48 in 69 na milijon prebivalcev, povprečje EU pa med 107 in 114 na milijon prebivalcev. Po številu prvih patentnih prijav na milijon prebivalcev Slovenija dosega 51,4 odstotka povprečja EU v letu 2017, kar jo uvršča okrog sredine v EU in na prvo mesto med novimi članicami. V obdobju 2008–2019 je Slovenija napredovala pri prijavi blagovnih znamk in v letu 2019 presegla povprečje EU. Število registriranih modelov se je po letu 2014 zmanjševalo. UMAR pripisuje negativen trend nezadostnemu zavedanju o pomenu industrijskega oblikovanja za povečanje dodane vrednosti in konkurenčnosti. Slovenski podjetniški sklad je v začetku 2019 razpisal potrdila o dodeljeni državni pomoči (ang. voucher) za zaščito vseh vrst intelektualne lastnine.⁵¹

Tabela 11: Patentne prijave pri EPO po letih vložitve prve prijave na milijon prebivalcev⁵²

Država	2008	2009	2010	2011	2012	2013**	2014**	2015**	2016**	2017**
Slovenija	69	61	52	55	62	62	66	58	54	55
EU	114	113	113	114	112	112	112	113	110	107

⁴⁹ https://www.oulu.fi/sites/default/files/content/Annual_Report_2019_0.pdf

⁵⁰ https://www.vttresearch.com/sites/default/files/2020-02/VTT_Annual_Report_2018_1.pdf,
https://www.vttresearch.com/sites/default/files/2020-03/vtt_annual_report_2019.pdf

⁵¹ https://www.umar.gov.si/publikacije/porocilo-o-razvoju/?no_cache=1

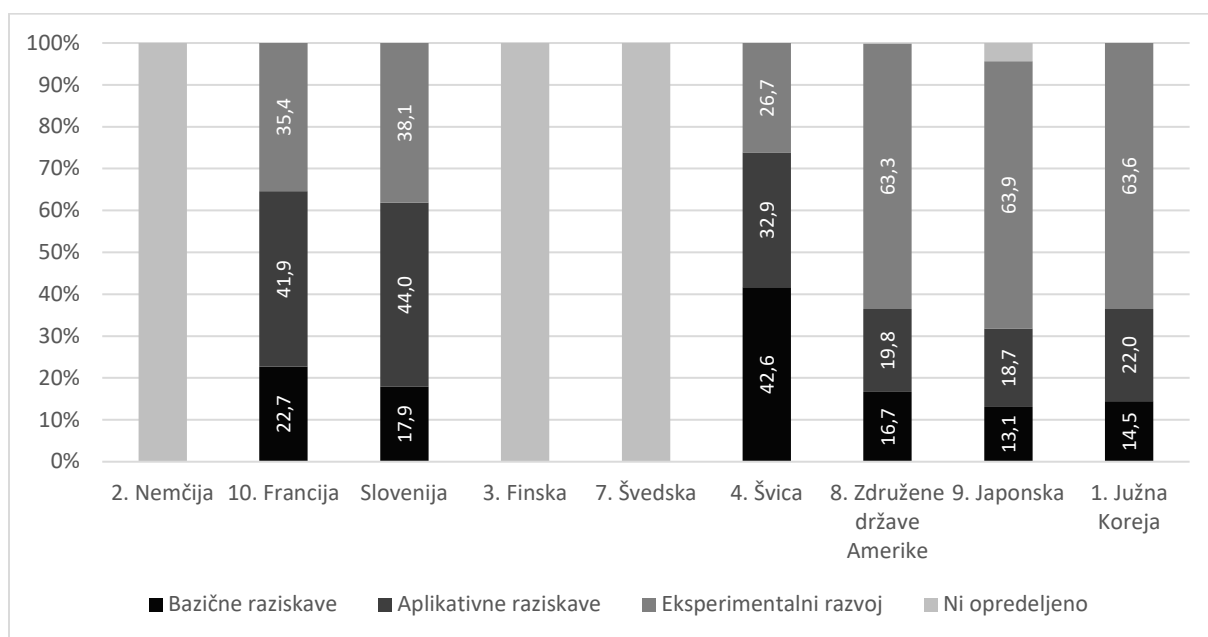
⁵² https://www.umar.gov.si/publikacije/porocilo-o-razvoju/?no_cache=1



Priloga 8: Izgubljammo uravnoveženost med bazičnim in aplikativnim raziskovanjem. Ni zahteve po povezanosti vseh ravni tehnološke pripravljenosti (od TRL1 do TRL9).

Uravnoveženost med bazičnim in aplikativnim raziskovanjem je prikazana z deleži financiranja, namenjenimi za posamezno vrsto raziskav v preteklih letih. V sliki 3 so prikazani izdatki za razvojno raziskovalno dejavnost po vrsti raziskav za Slovenijo in izbrane države v letu 2017.

Slika 3: Izdatki za razvojno-raziskovalno dejavnost po vrsti raziskav za Slovenijo in izbrane države v letu 2017⁵³



Za financiranje bazičnih raziskav je Slovenija v obdobju 2007–2013 v povprečju namenila 13,1 odstotka vseh izdatkov za raziskovanje, za financiranje aplikativnih raziskav pa v povprečju 62,6 odstotka. V obdobju 2014–2018 so se izdatki za bazične raziskave v povprečju povečali in so predstavljali 18,0 odstotkov vseh izdatkov, izdatki za aplikativne raziskave 50,5 odstotka in 31,5 odstotka za eksperimentalni razvoj, katerega delež v skupnih izdatkih se hitro povečuje. Primerjalno z državami, ki spadajo med 10 najbolj inovativnih držav⁵⁴, je Slovenija v letu 2017 z 17,9 odstotki za bazične raziskave namenila več kot Južna Koreja, ZDA in Japonska ter manj kot Francija in Švica, ki z 42,6 odstotki izdatkov za bazične raziskave močno izstopa.⁵⁵

Ključni program EU za financiranje raziskav in inovacij, ki je bil aktiven v obdobju 2014–2020, je bil Obzorje 2020. Skupna vrednost finančnih sredstev, namenjenih programu, je bila preko 80 milijard evrov.⁵⁶ Z januarjem 2021 se je začel nov program EU Obzorje Evropa, vreden čez 100 milijard evrov in tako najambicioznejši program do sedaj. V skladu z dogovorom bo programu Obzorje Evropa v obdobju 2021–2027 namenjenih 81 milijard evrov ter dodatne 4 milijarde evrov, ki so jih voditelji držav

⁵³ https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/rd_e_gerdact/default/table?lang=en

⁵⁴ <https://www.natureindex.com/news-blog/data-visualization-graphic-reveals-most-innovative-countries-twenty-nineteen>

⁵⁵ https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/rd_e_gerdact/default/table?lang=en

⁵⁶ <https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/obzorje-2020/>



članic in Evropski parlament zagotovili v zadnjem trenutku. Brez dodatnih 4 milijard evrov sredstev bi bilo povišanje financiranja v primerjavi s predhodnikom neznatno, evropske agencije vključno z Evropskim raziskovalnim svetom pa bi lahko prejele manj sredstev v letu 2021 kot v letu 2020. Od 85 milijard evrov je namreč 5 milijard rezerviranih za aplikativne raziskave in podporo malim tehnološkim podjetjem.⁵⁷

Ocena notranjega in zunanjega okolja UL z vidika izobraževalne dejavnosti

Tabela 12: Ugodna dejstva o UL z vidika izobraževalne dejavnosti

1	UL nudi nacionalno pomembne študijske programe, ki jih ne ponuja nobena druga slovenska univerza. Poleg tega je na UL velika izbira študijskih programov in veliko različnih izbirnih predmetov.
2	UL nudi študentom in študentkam možnosti sodelovanja z gospodarstvom in širšo družbo, kar odpira prenos praktičnih znanj v študijske programe. Dobro povezovanje UL z okoljem omogoča, da lahko študenti in študentke znanja in veščine hitro preverijo v praksi.
3	Na članicah UL imamo dobre prakse uvajanja strokovnih obštudijskih dejavnosti.
4	Alumni na UL imajo pomemben glas pri preoblikovanju študijskih programov.
5	UL nudi veliko možnosti za izmenjave v tujini za študente in študentke ter zaposlene.
6	Imamo vrhunske strokovnjake in strokovnjakinje za različna področja in lahko hitro pedagoško podpremo različna področja, ko se pojavi potreba (aktualni, nišni programi).
7	Delujemo zelo nehierarhično; tudi najbolj vrhunski profesor ima iskren pedagoški odnos s študentom.
8	Hitro smo se privadili na delo preko spleta. Digitalna znanja in veščine pedagoškega in raziskovalnega kadra so zelo visoke.
9	Možnosti za dodatna izobraževanja zaposlenih imamo že znotraj UL.

Tabela 13: Neugodna dejstva o UL z vidika izobraževalne dejavnosti

1	Na UL je premalo sodelovanja z gospodarstvom in družbo pri oblikovanju študijskih programov. Morali bi jim vsaj do neke mere izkazovati posluš, potem bi lažje pričakovali večje financiranje.
2	UL postopki za spremembo predmeta/študijskega programa so predolgi in preveč togi. Tudi novi študijski programi pogosto ohranijo nekatere predmete, čeprav niso potrebni za nov program.

se nadaljuje

⁵⁷ <https://www.sciencemag.org/news/2020/11/european-research-budget-gets-unexpected-4-billion-boost>



nadaljevanje tabele

3	Na članicah UL je prevelika razdrobljenost in podvajanje programov. Povezanost strokovnih in univerzitetnih študijskih programov je prevelika.
4	Števila vpisnih mest ne moremo prilagajati glede na potrebe v družbi.
5	Na UL imamo premalo programov za vseživljenjsko izobraževanje.
6	Prehod na doktorski študij je z vidika raziskovalne usposobljenosti prehitel. To je posledica ukinitve magisterija znanosti.
7	Nimamo podrobnejšega poimenovanja doktoratov (dr. sc. techn., dr. sc. nat. itd.). Še vedno nimamo akreditiranih umetniških doktoratov.
8	Ugled UL slabijo nezaposljivi oziroma diplomanti in diplomantke s pomanjkljivim znanjem nekaterih aktualnih področij. Diploma UL izgublja na vrednosti.
9	Nimamo urejenih delovnih in pedagoških pogojev, kjer bi lahko skupaj sodelovali študenti in študentke različnih članic - projektno sodelovanje ni dovolj podprto.
10	Pedagoško delo ni dovolj vrednoteno, spodbudnega nagrajevanja odličnih pedagogov ni.
11	Varnost delovnega mesta visokošolskega učitelja je povezana s številom neposrednih pedagoških ur, zato optimizacija NPO in razdrobljenost pedagoške obveznosti na več predmetov/področij.
12	Na UL nimamo kompetenčnega modela za učitelje. Izvajanje strokovnih predmetov pogosto ni povezano s praktičnimi znanji nosilcev predmeta. Habilitacijski pravilnik UL nima kriterija, ki bi pogojeval znanja in veščine na področju informacijsko komunikacijskih tehnologij.
13	Previsoke pedagoške obremenitve na mnogih članicah. Preveč študentov na pedagoga.
14	Med zaposlenimi je veliko pedagogov brez učnih izkušenj iz tujine. Hkrati ni prostora in sredstev za zaposlitev slovenskih strokovnjakov in strokovnjakinj, ki bi se želeli vrniti iz uglednih tujih ustanov.
15	Namesto študijskih področij imamo PRE in predstojnike/predstojnice, torej togo ureditev osnovnih enot na področju pedagoškega dela.

Tabela 14: Priložnosti v slovenskem in mednarodnem okolju za UL z vidika izobraževalne dejavnosti

1	Preko SRIP in podobnih mrež se bolj jasno oblikujejo zahteve glede poklicev prihodnosti. Potrebe po novih poklicih, novih znanjih in novih kombinacijah znanj se povečujejo.
2	Okolje pričakuje hitrejši odziv univerz na potrebe družbe oziroma razvoj področij, ki bodo aktualna čez npr. 50 let.
3	Krepi se trend "Družba 5.0".

se nadaljuje



nadaljevanje tabele

4	EUTOPIA in druge mednarodne univerzitetne mreže širijo polje delovanja tudi na področju izobraževanja z razvojem štipendiranja, izmenjav ipd. Tudi Erasmus in podobni projekti omogočajo povezovanje in izmenjavo znanj in izkušenj z mnogimi odličnimi tujimi univerzami.
5	Novi pristopi v izobraževanju (poučevanje in učenje) odpirajo nove možnosti. To vključuje digitalizacijo in razvoj spletnega poučevanja tudi na tujih univerzah.
6	V tujini so slovenski študenti, študentke ter akademski strokovnjaki, strokovnjakinje, ki bi radi prišli nazaj v Slovenijo.
7	Povečuje se pomen in vloga mednarodnih akreditacij in uvrstitvenih lestvic za univerze.
8	Potrebe po odličnih mednarodnih skupnih programih (ang. <i>joint degree</i>) v okolju so vse večje.
9	Potrebe po vseživljenjskem izobraževanju dobivajo na pomenu in prepoznavnosti. Glej prilogo 9.
10	Brexit otežuje študij tujcem v Združenem kraljestvu, evropski visokošolski prostor pa postaja vse bolj enoten in usklajen. Glej prilogo 10.

Tabela 15: Nevarnosti v slovenskem in mednarodnem okolju za UL z vidika izobraževalne dejavnosti

1	Podjetja, instituti in druge organizacije ustanavljajo svoje izobraževalne akademije.
2	Tuje univerze ponujajo zelo privlačne pogoje za študij, ki jih UL ne more. Mobilnost omogoča dostopnejši študij v tujini, tudi preko spleta, najboljši dijaki/dijakinje ter študenti/študentke odhajajo.
3	Raven znanja dijakov in dijakinj, ki se vpisujejo na univerze, se znižuje. Glej prilogo 11.
4	Prevlada digitalnega okolja v učnem procesu ne zagotavlja kakovostnega poučevanja.
5	Preveč toga pravila pri uporabi tujega jezika v poučevanju vodijo v manjši interes tujih študentov in študentk ter tujih predavateljev. Glej prilogo 12.
6	Zapleten in omejen proces s strani NAKVIS onemogoča učinkovito prenovo študijskih programov.
7	Financiranje univerz ne zagotavlja ustrezne tehnološke opreme za izvedbo izobraževalne dejavnosti na vseh članicah ter vsebinske in tehnične prenove programov.
8	Slovenska zakonodaja o neposrednem pedagoškem delu visokošolskih učiteljev in sodelavcev je zastarela.
9	Slovenski in mednarodni političen prostor je zelo privlačen za akademski kader.

Priloga 9: Potrebe po vseživljenjskem izobraževanju dobivajo na pomenu in prepoznavnosti.

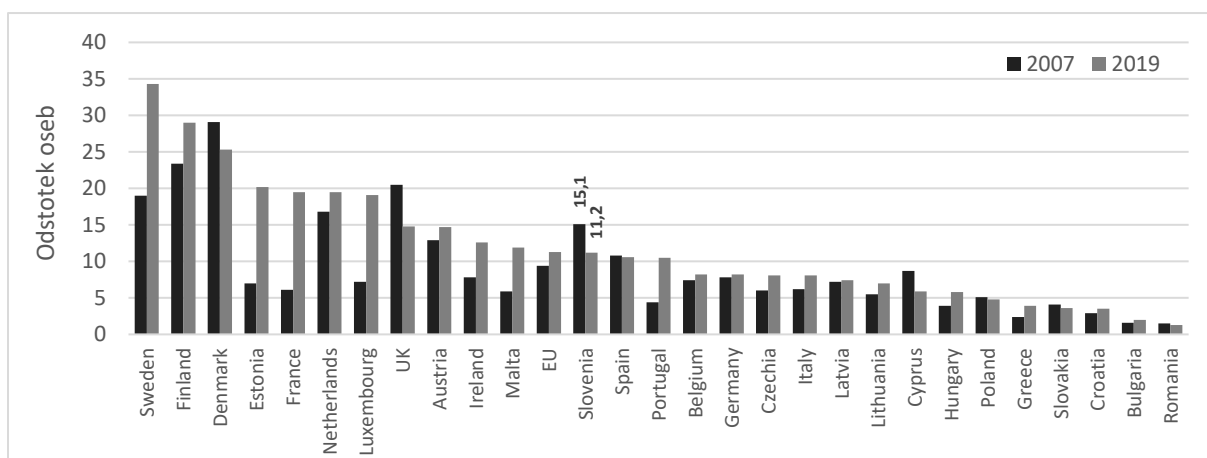
Leta 2007 je bilo vseživljenjsko učenje s Strategijo vseživljenjskega učenja opredeljeno kot vodilno načelo izobraževanja v Sloveniji. Vključeno je bilo v številne strateške dokumente in programe, med drugim v



Nacionalni strateški referenčni okvir 2007–2013, v Resolucijo o nacionalnem programu visokega šolstva 2011–2020, Resolucijo o nacionalnem programu izobraževanja odraslih v Republiki Sloveniji za obdobje 2013–2020, Resolucijo o Nacionalnem programu za mladino 2013–2022 in Strategijo razvoja informacijske družbe v Republiki Sloveniji do leta 2020.⁵⁸ Enako je bil leta 2007 na ravni EU razvit program Lifelong Learning Programme 2007–2013. Njegove aktivnosti deloma nadaljuje program Erasmus+, za katerega je v večletnem finančnem okvirju 2014–2020 namenjenih 14,7 milijarde evrov. Znotraj večletnega finančnega okvirja 2021–2027 se je financiranje okrepilo in znaša predvidenih 25,6 milijarde evrov.⁵⁹ Na ravni EU se države na vseživljenjsko učenje (poleg mobilnosti, kakovosti in učinkovitosti izobraževanja, enakosti in inovacij) osredotočajo tudi v strateškem okviru Izobraževanje in usposabljanje 2020. Do leta 2020 naj bi bilo 15 % odraslih vključenih v sistem vseživljenjskega učenja.^{60,61} Omenjeni cilj je skladen tudi z Agendo 2030.^{62,63}

Slika 4 prikazuje odstotek oseb, starih od 25 do 64 let, ki so navedle, da so se v štirih tednih pred izvajanjem ankete udeležile izobraževanja ali usposabljanja. Vključenost v vseživljenjsko učenje se je povečala v 20 državah EU, v osmih, med katere se uvršča tudi Slovenija, pa se je zmanjšala. V letu 2019 je bilo v Sloveniji v vseživljenjsko izobraževanje vključenih 11,2 odstotka oseb, kar je manj kot v letu 2007 in manj od povprečja EU (11,3 odstotka).⁶⁴

Slika 4: Odstotek oseb, starih od 25 do 64 let, ki so navedle, da so se v štirih tednih pred izvajanjem ankete udeležile izobraževanja ali usposabljanja za države EU za leti 2007 in 2019⁶⁵



⁵⁸ https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/lifelong-learning-strategy-77_sl

⁵⁹ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_18_3948

⁶⁰ Kazalnik »vključenost odraslih v izobraževanje« se nanaša na osebe, stare od 25 do 64 let, ki so navedle, da so se v štirih tednih pred izvajanjem ankete udeležile izobraževanja ali usposabljanja.

⁶¹ <https://ec.europa.eu/eurostat/web/education-and-training/eu-benchmarks>

⁶² Agenda 2030 za trajnostni razvoj uravnoteženo združuje ekonomsko, socialno in okoljsko razsežnost trajnostnega razvoja. Njene cilje bo treba doseči do leta 2030. Cilj 4. Vsem enakopravno zagotoviti kakovostno izobrazbo ter spodbujati možnosti vseživljenjskega učenja za vsakogar.

⁶³ <https://www.stat.si/Pages/cilji>

⁶⁴ https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SDG_04_60/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=dd038117-95a5-4dfa-bbc2-7a94ba47dc72

⁶⁵ https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SDG_04_60/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=dd038117-95a5-4dfa-bbc2-7a94ba47dc72



Pomen vseživljenjskega učenja vedno bolj prepoznavajo tudi podjetja. V anketi poslovne šole HEC Paris iz novembra 2019 je 67,5 odstotka vprašanih ocenilo učinek vseživljenjskega učenja na uspešnost zaposlenih s 5 od 5. Učinek vseživljenjskega učenja na uspešnost poslovanja podjetja pa je bil v povprečju ocenjen s 4,6 od 5.⁶⁶

Priloga 10: Brexit otežuje študij tujcem v Združenem kraljestvu, evropski visokošolski prostor pa postaja vse bolj enoten in usklajen.

V letu 2017 je Združenemu kraljestvu študiralo 12 odstotkov mednarodnih študentov (v ZDA, ki je vodilna, 26 odstotkov), odstotek se vztrajno zmanjšuje. V študijskem letu 2018/2019 je na univerzah v Združenem kraljestvu študiralo 485.600 mednarodnih študentov, od tega 143.000 študentov iz EU. Povečuje se priljubljenost ostalih angleško govorečih držav, Avstralije, Nove Zelandije in Kanade, ter evropskih držav, ki ponujajo vedno več programov v angleškem jeziku. Razloge za zmanjševanje lahko pripišemo spremembam vizumskih postopkov, ciljnim neto migracijam in izstopu Združenega kraljestva iz EU.⁶⁷

Za 65 odstotkov mednarodnih študentov, ki so izkazali interes za študij v Združenem kraljestvu, Brexit ne vpliva na odločitev za študij v Združenem kraljestvu, 16 odstotkov študentov se je zaradi Brexita bolj nagibalo k študiju v Združenem kraljestvu in 11 odstotkov manj. 62 odstotkov vprašanih, ki so se zaradi Brexita manj nagibali k študiju v Združenem kraljestvu, je kot možnost za študij navedlo vsaj eno državo znotraj EU. Francija in Nemčija posebej aktivno delujeta na področju privabljanja mednarodnih študentov.^{68,69} Od študija v Združenem kraljestvu je Brexit odvrnil večji delež študentov iz EU, in sicer kar tretjino vprašanih. Za študente iz EU je tudi pričakovan vpliv večji. Do konca študijskega leta 2020/2021 so veljale za študente iz EU enake šolnine kot za domače študente (do 10.210 evrov letno), od 2021/2022 pa so študenti iz EU obravnavani kot ostali mednarodni študenti, ki plačujejo višje šolnine (od 11.040 evrov do 41.945 evrov letno). Za študij nad 6 mesecev je od 1. januarja 2021 potreben študentski vizum s stroškom v višini 348 funtov. Tudi sodelovanje v Erasmus+ programu je odvisno od dogovora med stranema.⁷⁰

Priloga 11: Raven znanja dijakov, ki se vpisujejo na univerze, se znižuje.

Za obdobje od leta 2006, ko je splošno maturo opravljalo največ kandidatov (10.745), do leta 2019, ko je splošno maturo opravljalo najmanj kandidatov (6.633), je bil trend v številu izrazito negativen.⁷¹ Deloma je to posledica upadanja številčnosti generacij, deloma pa zmanjšanja zanimanja za splošno izobraževanje. Delež dijakov, vključenih v srednje splošno izobraževanje, se je z 41,2 odstotka vseh dijakov v šolskem letu 2009/2010 zmanjšal na 35,0 odstotkov v šolskem letu 2018/2019. Delež dijakov, vključenih v srednje strokovno in tehniško izobraževanje, pa se je v enakem obdobju povečal s 43,0 na

⁶⁶ <https://www.hec.edu/en/news-room/why-should-companies-invest-lifelong-learning>

⁶⁷ <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-7976/>

⁶⁸ Izsledki ankete podjetja QS iz leta 2020 še kažejo, da je naklonjenost države mednarodnim študentom kot tudi naklonjenost univerze mednarodnim študentom eden ključnih dejavnikov pri izbiri države in univerze.

⁶⁹ <https://www.internationalstudentsurvey.com/international-student-survey-2020/>

⁷⁰ <https://study-uk.britishcouncil.org/moving-uk/eu-students>, <https://www.euronews.com/2020/06/24/brexit-eu-students-will-be-charged-more-to-study-at-uk-universities-from-september-2021>

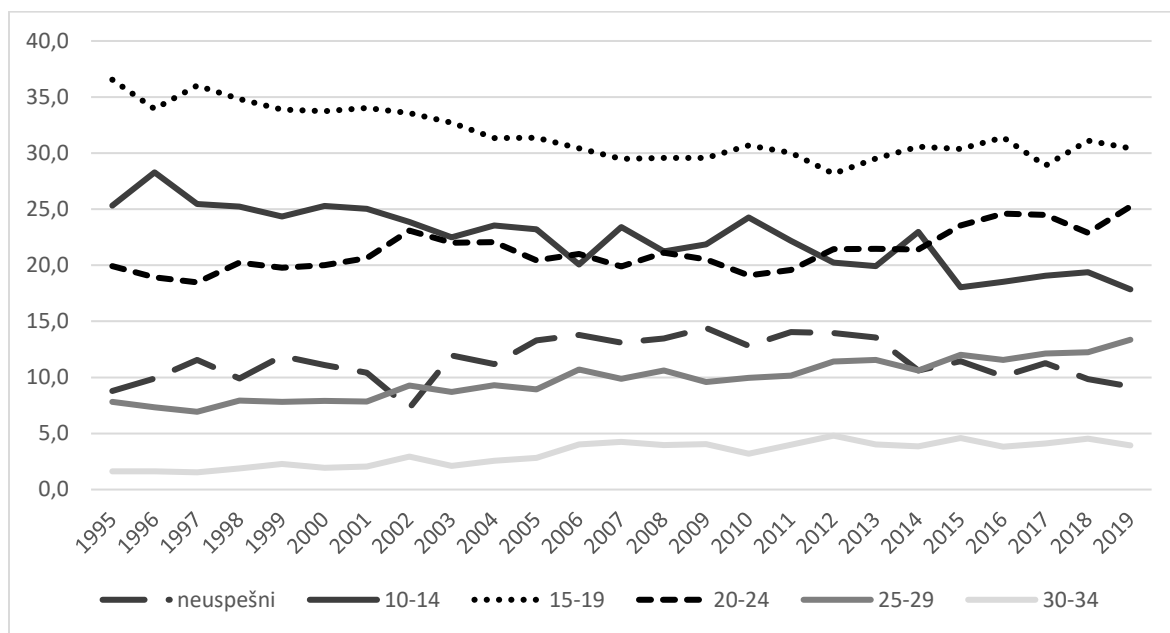
⁷¹ <https://www.ric.si/mma/Letno%20porocilo%20SM%202019%20poprava/2020072913473210/>



46,9 odstotkov.⁷² Povečujeta se tudi število in delež kandidatov, ki so opravljali poklicno maturo in dodatni izpit iz posameznega predmeta splošne mature. Leta 2010 je dodatni izpit opravljalo 1.381 kandidatov oziroma 11 odstotkov vseh, ki so opravljali poklicno maturo, leta 2019 pa 1.778 kandidatov oziroma 16 odstotkov.⁷³

Slika 5 prikazuje odstotek kandidatov glede na število doseženih točk na splošni maturi v obdobju od leta 1995 do leta 2019 v Sloveniji. Analiza rezultatov splošne mature kaže naraščanje deleža kandidatov, ki so dosegli nad 20 točk. V letu 2006 je bilo omenjenih kandidatov 35,7 odstotkov, v letu 2019 pa 42,5 odstotkov. Odstotek najuspešnejših s 30 do 34 točkami se je po letu 2006 ustalil na okrog 4 odstotkih. Število neuspešnih kandidatov je v letu 2019 primerljivo s številom v letu 1995, v vmesnem obdobju pa je bil delež višji.⁷⁴ Dosežena povprečna ocena za dodatni izpit iz predmeta splošne mature je bila v letu 2019 (2006) 2,8 (2,2) na spomladanskem roku in 1,9 (1,71) na jesenskem roku.⁷⁵

Slika 5: Odstotek kandidatov, ki so opravljali splošno maturo, glede na število doseženih točk v obdobju od leta 1995 do leta 2019 v Sloveniji⁷⁶



Podatki o minimumih, potrebnih za uvrstitev na izbran študijski program, kažejo, da se je število programov, za katere morajo kandidati doseči več kot 80 oziroma 90 točk, povečalo z 11 v študijskem letu 2010/2011 na 32 v študijskem letu 2018/2019. V študijskem letu 2010/2011 so morali kandidati doseči 90 točk za vpis le za en program, v študijskem letu 2018/2019 pa za sedem študijskih programov.

⁷² <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0979315S.px/>

⁷³ <https://www.ric.si/mma/Vmesno%20poro%20%20ilo%20PM%202020sprejeto/2020113015092301/>,
<https://www.ric.si/mma/LP%20za%20poklicno%20maturu%202019/2020052914530501/>

⁷⁴ <https://www.ric.si/mma/Letno%20porocilo%20SM%202019%20poprava/2020072913473210/>

⁷⁵ <https://www.ric.si/mma/Vmesno%20poro%20%20ilo%20PM%202020sprejeto/2020113015092301/>

⁷⁶ <https://www.ric.si/mma/Letno%20porocilo%20SM%202019%20poprava/2020072913473210/>



Na univerzitetni študij je bilo med vsemi sprejetimi v študijskem letu 2018/2019 sprejetih 16,9 odstotka dijakov, ki so se vpisali s poklicno matura in dodatnim predmetom splošne mature.⁷⁷

Priloga 12: Preveč toga pravila pri uporabi tujega jezika v poučevanju vodijo v manjši interes tujih študentov in študentk ter tujih predavateljev.

Zakon o visokem šolstvu (ZVis, Uradni list RS, št. 32/12) v 8. členu (učni jezik) določa, ⁷⁸ da se lahko, če visokošolski zavod opravlja javno službo, v tujem jeziku izvajajo:

- študijski programi tujih jezikov,
- deli študijskih programov, če pri njihovem izvajanju sodelujejo gostujoči visokošolski učitelji iz tujine ali je vanje vpisano večje število tujih študentov,
- študijski programi, če se ti programi na visokošolskem zavodu izvajajo tudi v slovenskem jeziku.

Izvajanje študijskih programov v tujem jeziku je tako za visokošolske zavode v Sloveniji omejeno na del študijskega programa ali na vzporedno izvajanje v slovenskem jeziku. Leta 2016 je ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport predlagalo novelo zakona o visokem šolstvu, ki bi omogočila večjo mednarodno odprtost. V skladu s spremembami bi lahko visokošolski zavodi v tujem jeziku izvajali celotne študijske programe, če pri njihovem izvajanju sodelujejo visokošolski učitelji iz tujine ali je vanje vpisano večje število tujih študentov, skupne študijske programe, ki se izvajajo s tujimi izobraževalnimi ustanovami in študijske programe, ki jih visokošolski zavodi izvajajo v tujini. Novela je naletela na močan odpor s strani različnih zainteresiranih javnosti.⁷⁹

Vpliv sorodnih administrativnih ovir na verjetnost izbora države za študij je na primeru Danske analiziralo podjetje QS. Leta 2018 so bile univerze na Danskem soočene z namero ministrstva za izobraževanje in znanost o zmanjševanju števila mest na predmetih v angleškem jeziku.⁸⁰ 42 odstotkov vprašanih bodočih mednarodnih študentov je odgovorilo, da bo zmanjšanje števila mest negativno vplivalo na verjetnost za vpis na eno izmed danskih univerz. Pri izbiri države namreč 59 odstotkom vprašanih predstavlja naklonjenost države mednarodnim študentom enega izmed 5 najpomembnejših dejavnikov.⁸¹

Ocena notranjega in zunanjega okolja UL z vidika delovanja rektorata in podpornih služb

Tabela 16: Ugodna dejstva o UL z vidika delovanja rektorata in podpornih služb

1	Strokovna avtoriteta služb rektorata omogoča učinkovitejše, zanesljivejše in enotnejše delovanje članic. Strokovne službe lahko nudijo širok spekter vsebinske podpore članicam.
---	--

se nadaljuje

⁷⁷ <https://portal.evs.gov.si/documents/10157/d17e52c6-438a-441d-94ff-99506d2f2ded>

⁷⁸ <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO172>

⁷⁹ <https://topjob.finance.si/8846883/Zakaj-se-bojimo-predavanj-v-angleščini>

⁸⁰ <https://uniavisen.dk/en/danish-government-to-cut-english-language-programmes-with-more-than-1000-students/>

⁸¹ <https://www.internationalstudentsurvey.com/international-student-survey-2020/>



nadaljevanje tabele

2	Strokovne službe rektorata so zelo dobro povezane s tujimi univerzami.
3	Na rektoratu poteka centraliziran postopek izbire kandidatov za vpis na prvo stopnjo.
4	Na rektoratu se izvajajo skupna javna naročila (SJN).
5	Strokovne službe rektorata nudijo strokovno podporo na področjih, ki jih na nekaterih članicah zaradi majhnosti ni možno zagotoviti.
6	Rektorat deluje kot inkubator kakovostnih strokovnih delavcev, ki krožijo po članicah. Raznolikost lokacij članic omogoča veliko izbiro in s tem optimizacijo izbire lokacije dela strokovnjakov strokovnih služb.
7	Na rektoratu so jasno razmejene naloge in pristojnosti posameznih služb glede na članice.
8	Pisarna za prenos znanja ima kompetentne kadre in nudi takojšen odziv in podporo. Vedno boljše podpora nudi tudi Služba za raziskovalno delo (ERC).

Tabela 17: Nengodna dejstva o UL z vidika delovanja rektorata in podpornih služb

1	Pravila UL za sodelovanje z gospodarstvom (ustanavljanje podjetij ipd.) so preveč omejujoča in nespodbudna.
2	UL nima sistema za ohranjanje in zadržanje talentov/najboljših strokovnih kadrov. Premalo je internih izobraževanj za strokovne sodelavce, ne nagrajujemo delovne uspešnosti in izjemnih dosežkov.
3	Pri zagotavljanju storitev v okviru UL je premalo ekonomij obsega. Strokovne službe so razdrobljene, medsebojnega povezovanja med strokovnimi službami članic in rektorata je premalo. Obojestransko nepoznavanje delovnih procesov na rektoratu in po članicah otežuje delo, povzroča trenja, zmanjšuje učinkovitost in podaljšuje proces sprejemanja odločitev. V okviru načrtovanja skupnih javnih naročil, denimo, vzporedno vodimo postopke na rektoratu in članicah.
4	Pogoji delovanja med članicami so neprimerljivi, rektorat se premalo posveča reševanju te problematike. Med članicami so tudi razlike pri vrednotenju strokovnih delovnih mest za primerljiva dela in naloge.
5	Preveč je operativnega in sprotne delo ter premalo strateškega premisleka o razvoju UL.
6	Rektorat je preobremenjen s projekti: nove projekte prevzema še preden so zaključeni obstoječi.
7	Nimamo enotne informacijske podpore procesov, ki bi administrativno razbremenila službe. Premalo je posluha za boljše skupno delovanje, poenostavljanje postopkov in navodil.
8	Poročanje rektoratu je deloma samo sebi namen.



Tabela 18: Priložnosti v slovenskem in mednarodnem okolju za UL z vidika delovanja rektorata in podpornih služb

1	Digitalizacija omogoča poenostavitev določenih procesov, ki potekajo na rektoratu.
2	Na voljo so evropska sredstva za mednarodno izmenjavo strokovnih sodelavcev. Glej prilogo 13.
3	Covid-19 vpliva na hitrejšo digitalizacijo, optimizacijo poslovnih procesov, delo na domu in promoviranje zdravja na delovnem mestu.
4	Covid-19 vpliva na preoblikovanje sistema mednarodnih izmenjav ter preoblikovanje habilitacijskega sistema z vidika izpolnjevanja pogojev mednarodnega sodelovanja.

Tabela 19: Nevarnosti v slovenskem in mednarodnem okolju za UL z vidika delovanja rektorata in podpornih služb

1	Zaradi ustrežnejšega vrednotenja strokovnih delovnih mest v gospodarstvu in javni upravi so delovna mesta tam privlačnejša.
2	Postopek pogajanj za finančna sredstva med Rektoratom UL in MIZŠ je zahteven. Tudi zato pomanjkanje sredstev za investicije, opremo in vzdrževanje.
3	Logika delovanja t.i. evroprojektov onemogoča razvojno delovanje rektorata in njegovo temeljno poslanstvo.
4	Nevarnost nepooblaščenih računalniških vdorov v informacijske sisteme UL je visoka. Glej prilogo 14.

Priloga 13: Na voljo so evropska sredstva za mednarodno izmenjavo strokovnih sodelavcev.

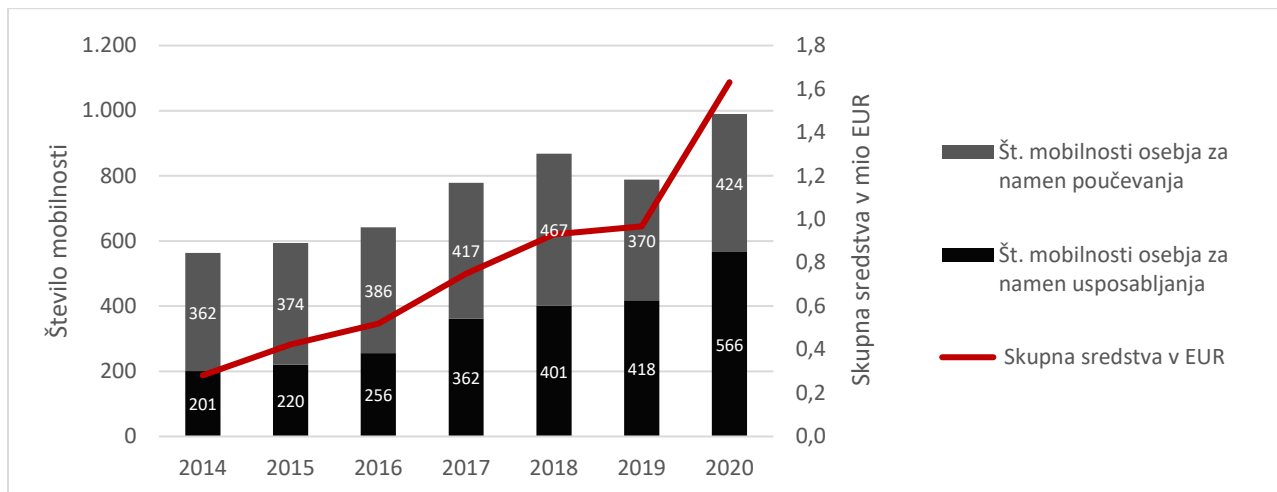
Z zagonom programa Vseživljenjsko učenje (ang. *lifelong learning program*) leta 2007 je EU omogočila mobilnost osebja tudi z namenom usposabljanja, izobraževanja in sledenja na delovnem mestu. Sredstva so namenjena mobilnosti predavateljev in nepedagoškega osebja na visokošolski ustanovi.⁸² Na sliki 6 so prikazana skupna odobrena sredstva za mobilnosti osebja, mobilnost osebja za namene poučevanja in mobilnost osebja za namene usposabljanja v visokošolskem sektorju od leta 2014 do leta 2020 za Slovenijo. V obdobju od leta 2014⁸³ do leta 2020 so se odobrena sredstva, namenjena mobilnosti osebja, povečala za 479 odstotkov in v razpisnem letu 2020 dosegla 1.631.090 evrov. Zaznati je tudi pozitiven trend v mobilnosti (z izjemo leta 2019), predvsem osebja za namene usposabljanja, ki beleži 181,6 odstotno rast. V letu 2019 je mobilnost osebja z namenom usposabljanja preseglo mobilnost osebja z namenom poučevanja. Višja je tudi povprečna dotacija, in sicer se je ta povečala s 500 evrov v letu 2014 na 1.648 evrov v letu 2020.

⁸² <http://www.erasmusplus.si/kljucna-aktivnost-1/mobilnost-studentov-in-osebja-v-terciarnem-sektorju/>

⁸³ Razpis 2014 se evidentira kot razpisno leto 2014, pomeni pa vse aktivnosti med 1. 6. 2014 in 31. 5. 2016.



Slika 6: Skupna (odobrena) sredstva za mobilnosti osebja, število mobilnosti osebja za namene poučevanja in število mobilnosti osebja za namene usposabljanja v visokošolskem sektorju od leta 2014 do leta 2020 za Slovenijo⁸⁴



Priloga 14: Nevarnost nepooblaščenih računalniških vdorov v informacijske sisteme UL.

Visokošolske ustanove so vse pogostejše tarča nepooblaščenih računalniških vdorov v informacijske sisteme. V letu 2019 so na primer v Združenih državah Amerike zaznali 89 napadov na univerze, visokošolske ustanove in šole (potencialno je bilo napadenih 1233 individualnih organizacij), v prvih petih mesecih leta 2020 pa več kot 30.⁸⁵ Maja 2020 je bilo preko napada na dobavitelja programske opreme Blackbaud napadenih 19 visokošolskih ustanov in univerz v Združenem kraljestvu Velike Britanije in Severne Irske, Združenih državah Amerike in Kanadi.⁸⁶ Rezultati raziskave, objavljene julija 2020, kažejo, da je kršitve varnosti osebnih podatkov vključujoč kršitve, povezane z nepooblaščenimi računalniškimi vdori, v zadnjih 12 mesecih prijavilo 54 odstotkov univerz v Združenem kraljestvu.^{87,88} V mesecu oktobru in novembru 2020 je o več takšnih napadih poročal tudi Arnes.⁸⁹

⁸⁴ <http://statistike.cmepius.si/stat/index.php>

⁸⁵ <https://blog.emsisoft.com/en/34822/the-state-of-ransomware-in-the-us-report-and-statistics-2019/>,
<https://www.govtech.com/security/Ransomware-Criminals-Are-Targeting-US-Universities.html>,
<https://theconversation.com/universities-are-a-juicy-prize-for-cyber-criminals-here-are-5-ways-to-improve-their-defences-144859>

⁸⁶ <https://www.bbc.com/news/technology-53528329>

⁸⁷ V raziskavi britanskega podjetja Redscan, ki je bila objavljena julija 2020, je sodelovalo 86 univerz iz Združenega kraljestva Velike Britanije in Severne Irske.

⁸⁸ <https://www.redscan.com/media/The-state-of-cyber-security-across-UK-universities-Redscan-report.pdf>

⁸⁹ https://twitter.com/ArnesInfo?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1318799886142394369%7Ctwgr%5E%7Ctwcon%5Es1&ref_url=https%3A%2F%2Fwww.24ur.com%2Fnovice%2Fkorona%2Ftretji-dan-tretja-tezava-spletne-ucilnice-tokrat-tarca-napada.html