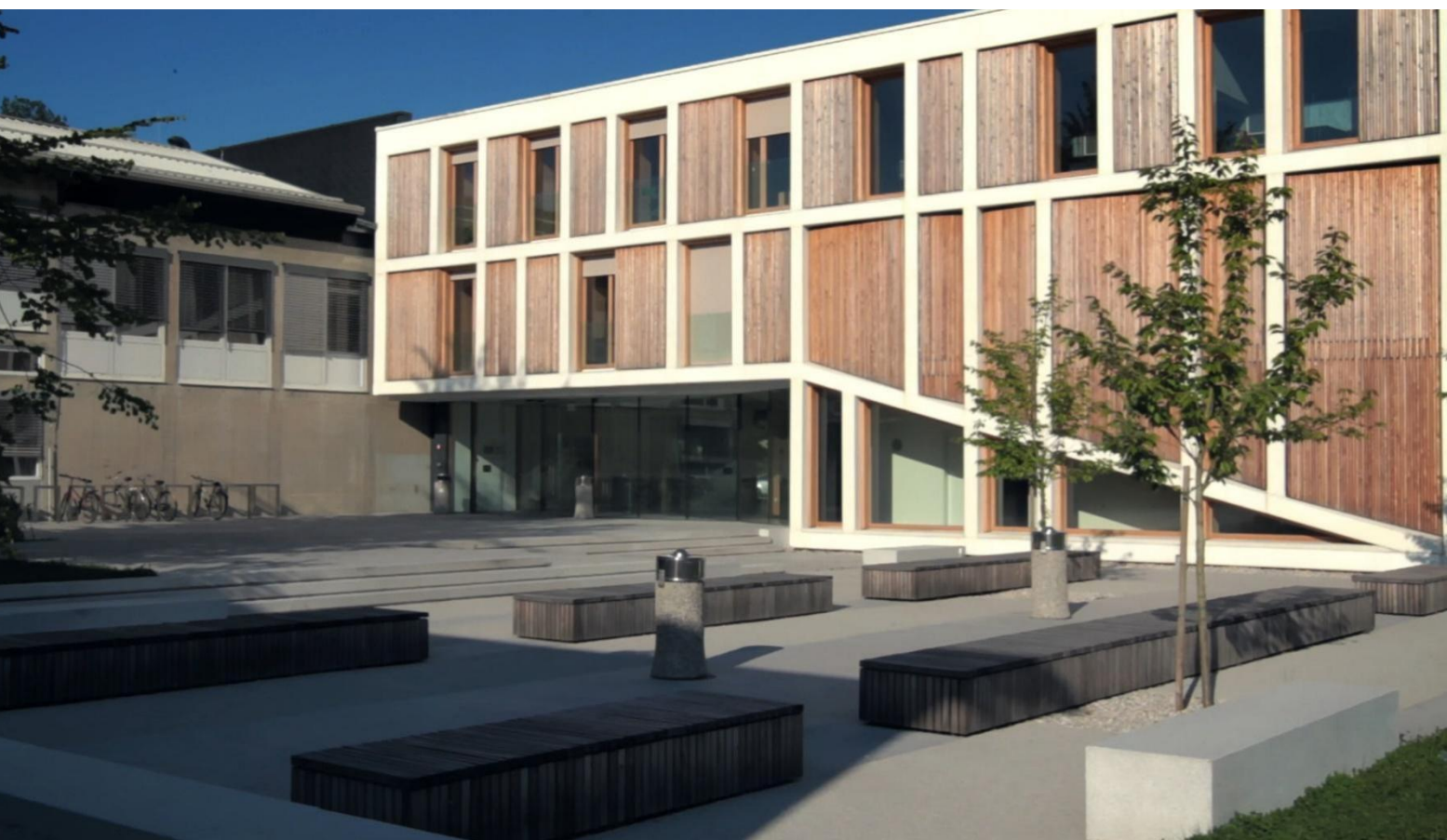




# STRATEGIJA BIOTEHNIŠKE FAKULTETE UNIVERZE V LJUBLJANI 2022–2027



Ljubljana, maj 2022



### Sodelujoči na delavnicah za pripravo strategije UL BF2022–2027:

- vodstvo BF: prof. dr. Nataša Poklar Ulrih, dekanja, prof. dr. Miha Humar, prodekan, prof. dr. Marina Pintar, prodekanja, prof. dr. Peter Trontelj, prodekan;
- predstavnika UO UL in UO BF: prof. dr. Emil Erjavec, prof. dr. Janez Krč;
- prodekani oddelkov: izr. prof. dr. Klemen Potočnik, prof. dr. Lea Demšar, prof. dr. Helena Grčman, prof. dr. Ana Kučan, prof. dr. Robert Brus, prof. dr. Marko Petrič, prof. dr. Marko Kreft;
- drugi visokošolski učitelji in sodelavci: prof. dr. Kristina Sepčič, predsednica akademskega zbora BF, prof. dr. Primož Oven, predsednik Komisije za doktorski študij, prof. dr. Ines Mandič Mulec, prof. dr. Hrvoje Petković, prof. dr. Klemen Jerina, prof. dr. Mojca Narat, izr. prof. dr. Luka Juvančič, izr. prof. dr. Aleš Kuhar, prof. dr. Dominik Vodnik, prof. dr. Damjana Drobne, as. dr. Aleš Kladnik, doc. dr. Davor Kržišnik, doc. Darja Matjašec, doc. mag. Mateja Kregar Tršar, doc. dr. Mojca Korošec, doc. dr. Helena Šircelj, doc. dr. Marko Flajšman, doc. dr. Evgen Benedik, doc. dr. Matija Klopčič, doc. dr. Vesna Zupanc, dr. Jure Žigon, Marinka Jan;
- mladi raziskovalci: Jure Mravlje, dr. Tanja Šumrada;
- predstavniki strokovnih služb: dr. Karla Šturm, dr. Tanja Potočnik Mesarić, Mateja Bregant Perić, Andreja Šetinc, dr. Maja Peteh, Mirjana Jeremić, Mojca Dermastja, Nataša Miklavčič, mag. Simona Juvan, mag. Vesna Ješe Janežič, Katarina Rihtaršič;
- predstavniki študentov: Špela Gumzej, Miha Kosec, Zala Dimc;
- predstavnik sindikata na BF UL: prof. dr. Tatjana Košmerl.

**Koordinatorica procesa:** prof. dr. Adriana Rejc Buhovac, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta,  
**sodelavka:** mag. Ana Oblak, Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta (primerjalna analiza izbranih tujih visokošolskih ustanov)



## KAZALO

NAGOVOR DEKANJE	1
UVOD	2
1. POSLANSTVO, KRATEK ZAPIS VIZIJE IN VREDNOTE BIOTEHNIŠKE FAKULTETE	3
2. VIZIJA STRATEŠKEGA USPEHA BIOTEHNIŠKE FAKUTETE 2027	3
3. STRATEGIJA BIOTEHNIŠKE FAKULTETE 2022–2027	7
SA1: Vzpostaviti etično infrastrukturo in krepiti pripadnost	9
SA2: Strateško razvijati kadre	10
SA3: Prenoviti sistem habilitiranja, vrednotenja in nagrajevanja dela	12
SA4: Pospešiti internacionalizacijo	13
SA5: Prenoviti študijske programe in krepiti pedagoško odličnost	16
SA6: Okrepiti komuniciranje z javnostmi ter družbeno relevantnost	18
SA7: Spodbujati odličnost na področju raziskovanja	19
SA8: Organizacijsko podpirati razvoj BF	21
SA9: Zagotoviti skladen prostorski razvoj BF	22
4. URESNIČEVANJE STRATEGIJE BIOTEHNIŠKE FAKULTETE 2022–2027 IN REVIZIJE	23



## NAGOVOR DEKANJE

Spoštovani sodelavci in sodelavke ter študenti in študentke Biotehniške fakultete!

Dokument, ki je pred nami, je naša skupna vizija strateškega uspeha Biotehniške fakultete 2027, ki je usklajena z vizijo Univerze v Ljubljani 2027 in z osrednjimi evropskimi razvojnimi dokumenti na področju visokega šolstva.

Proces priprave Strategije Biotehniške fakultete za obdobje 2022–2027 je povezal številne predstavnike akademske skupnosti Biotehniške fakultete, ki so v okviru 11 delavnic oblikovali vsebino dokumenta, ki ga berete. Na strateških delavnicah je sodelovalo vodstvo BF, predsednik Upravnega odbora UL ter predsednik Upravnega odbora BF, prodekani oddelkov, drugi visokošolski učitelji in sodelavci, mladi raziskovalci, predstavniki strokovnih služb, predstavniki študentov ter predstavnica sindikata BF.

V strategiji so zapisani cilji, ki jih želimo doseči, temeljni pa je **postati vodilna raziskovalna in pedagoška visokošolska ustanova v regiji na področju ved o življenju, biogospodarstva in varstva okolja**<sup>1</sup>. Zapisanih je devet strateških aktivnosti - vzpostaviti etično infrastrukturo in krepiti pripadnost, strateško razvijati kadre, prenoviti sistem habilitiranja, vrednotenja in nagrajevanja dela, pospešiti internacionalizacijo, prenoviti študijske programe in krepiti pedagoško odličnost, okrepiti komuniciranje z javnostmi ter družbeno relevantnost, organizacijsko podpirati razvoj Biotehniške fakultete ter zagotoviti skladen prostorski razvoj Biotehniške fakultete - ki nam bodo omočile doseg zastavljenih ciljev.

Ko govorimo o izvajanju strategije, govorimo o ljudeh, kajti ljudje smo tisti, ki stvari naredimo. V izvajanju strateških aktivnosti so zato vključeni posamezniki in skupine sodelavcev na BF.

Strategijo smo gradili in oblikovali skupaj. Tudi sama sem neizmerno uživala na delavnicah, ko smo se pogovarjali in razmišljali o BF, ki si jo želimo. Pogovarjali smo se o tem, kakšna bo BF 31. decembra 2027 in kako bomo prišli tja. Imela sem občutek, kot bi bili že vsi tam.

Rada bi se zahvalila vsem, ki ste sodelovali pri nastajanju strategije, in še posebej prof. dr. Adriani Rejc Buhovac, ki nas je znala usmerjati in motivirati, da smo razumeli, zakaj je pomembno gledati v prihodnost in jo s tem tudi uresničevati.

prof. dr. Nataša Poklar Ulrih, dekanja Biotehniške fakultete

---

<sup>1</sup> Med vede o življenju štejemo agronomijo, bioinformatiko, biologijo, biotehnologijo, hortikulturo, mikrobiologijo, prehrano, upravljanje gozdnih ekosistemov, znanost o živalih in znanost o celici; v znanstveno področje biogospodarstvo vključujemo agronomijo, ekonomiko naravnih virov, les in biokompozite, gospodarjenje z gozdovi ter živilstvo; v znanstveno področje varstvo okolja pa štejemo krajinsko arhitekturo ter varstvo naravne dediščine.



## UVOD

Strategijo Biotehniške fakultete Univerze v Ljubljani 2022–2027 smo razvili na dveh analitičnih podlagah. Na delavnicah smo obravnavali **prednosti in slabosti Biotehniške fakultete** ter identificirali **priložnosti in nevarnosti v okolju Biotehniške fakultete**. Priložnosti in nevarnosti smo podprli tudi z referencami. Ugotovitve te analize so v *Prilogi 1*. Hkrati smo izdelali **primerjalno analizo izbranih tujih visokošolskih ustanov**: Wageningen University & Research, Harvard University Graduate School of Design, The University of British Columbia, Universität für Bodenkultur Wien, Ghent University ter University of California, Davis. Posebej nas je zanimala interdisciplinarnost študijskih in raziskovalnih programov, ključna raziskovalna področja, razvojna partnerstva z drugimi ustanovami ter podjetji, organiziranost enot ter odprtost raziskovanja in objavjanja (odprta znanost). Ugotovitve te analize so v ločeni prilogi k tem dokumentu.

Na tej osnovi smo zapisali vizijo strateškega uspeha Biotehniške fakultete 2027, ki je usklajena z vizijo Univerze v Ljubljani 2027, ter določili cilj – **postati vodilna raziskovalna in pedagoška visokošolska ustanova v regiji na področju ved o življenju, biogospodarstva in varstva okolja** – ter za doseg tega cilja razvili **9 strateških aktivnosti**:

1. vzpostaviti etično infrastrukturo in krepiti pripadnost,
2. strateško razvijati kadre,
3. prenoviti sistem habilitiranja, vrednotenja in nagrajevanja dela,
4. pospešiti internacionalizacijo,
5. prenoviti študijske programe in krepiti pedagoško odličnost,
6. okrepiti komuniciranje z javnostmi ter družbeno relevantnost,
7. spodbujati raziskovalno odličnost,
8. organizacijsko podpirati razvoj Biotehniške fakultete ter
9. zagotoviti skladen prostorski razvoj Biotehniške fakultete.

Strategija Biotehniške fakultete 2022–2027 je vsebinsko skladna z osrednjimi **evropskimi razvojnimi dokumenti na področju visokega šolstva**:

- *Towards a 2030 Vision on the Future of Universities in Europe* 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 pri bazičnem 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* poudarja štiri teme: odličnost v raziskovanju, odličnost v izobraževanju, inovacije ter prispevek družbi;
- *Digital Education Action Plan 2021–2027* izpostavlja dve prednostni področji: spodbujanje razvoja visoko zmogljivih digitalnih izobraževalnih sistemov in delovnih okolij ter krepitev digitalnih znanj in veščin za digitalno preobrazbo.

V nadaljevanju predstavljamo poslanstvo, vrednote ter kratko ter širše zapisano vizijo BF, nato pa strategijo s strateškimi aktivnostmi ter kazalci za strateško kontrolo.



# 1. POSLANSTVO, KRATEK ZAPIS VIZIJE IN VREDNOTE BIOTEHNIŠKE FAKULTETE

## Poslanstvo Biotehniške fakultete Univerze v Ljubljani

Poslanstvo Biotehniške fakultete Univerze v Ljubljani je ustvarjanje in ohranjanje vrhunskih, mednarodno primerljivih znanj in veščin na področju ved o življenju, biogospodarstva in varstva okolja ter njihovo posredovanje družbi z visokošolskim izobraževanjem, prenosom v prakso in ozaveščanjem širše javnosti. Zaposleni in zaposlene ter študenti oziroma študentke UL BF prek znanstveno-raziskovalnega pristopa spoznavamo biološke zakonitosti, razmerja med okoljem in družbo, učinkovite načine varovanja okolja, krajine in biodiverzitete ter nove pristope k sonaravni in trajnostni rabi naravnih virov, pridelavi in predelavi kakovostne hrane ob upoštevanju načel varne hrane in prehranske varnosti ter razvoju sodobne biotehnologije.

## Vizija Biotehniške fakultete Univerze v Ljubljani 2027

Biotehniška fakulteta bo leta 2027 vodilna izobraževalna in raziskovalna visokošolska ustanova v regiji na področju ved o življenju, biogospodarstva in varstva okolja.

## Vrednote

Biotehniška fakulteta svoje izobraževanje, raziskovanje, strokovno, umetniško in javno delovanje utemeljuje na vrednotah:

- trajnostnega razvoja,
- humanizma in človekovih pravic,
- etičnega in odgovornega odnosa do narave in družbe,
- akademske odličnosti,
- akademske svobode raziskovalcev in raziskovalk, pedagogov in pedagoginj ter študentov in študentk, posebej svobode ustvarjalnosti in medsebojnega sodelovanja, ter
- odprtosti v mednarodni akademski prostor.

## 2. VIZIJA STRATEŠKEGA USPEHA BIOTEHNIŠKE FAKULTETE 2027

Natančnejše videnje strateškega uspeha Biotehniške fakultete smo zapisali upoštevaje analitične ugotovitve, predvsem pa vizijo strateškega uspeha Univerze v Ljubljani 2027 (glej *Prilogo 2*) ter matriko bistvenosti Univerze v Ljubljani (glej *Prilogo 3*). Videnje strateškega uspeha BF UL je zapisano na dan 31. 12. 2027 in ima štiri vidike (glej *tabelo 1*): vidik pričakovanj ključnih deležnikov, vidik zunanjih razmerij, vidik notranjih procesov ter vidik strukture in kulture. V vsakem vidiku je najti zapise ciljnih stanj konec leta 2027.



Tabela 1: Vizija strateškega uspeha BF UL 31. decembra 2027

Št.	VIDIK PRIČAKOVANJ KLJUČNIH DELEŽNIKOV
1	<p><b>BF je vodilna izobraževalna in raziskovalna ustanova v regiji na področju ved o življenju, biogospodarstva in varstva okolja:</b></p> <p>1.1. BF je znanstvena in strokovna avtoriteta in ključna referenčna točka o družbeno pomembnih vprašanjih na področju ved o življenju, biogospodarstva in varstva okolja;</p> <p>1.2. zaposleni na BF so prepoznavni kot strokovnjaki/strokovnjakinje, ki se hitro in aktivno odzivajo na izzive s področij svojega delovanja ter znanstvena in strokovna dognanja zastopajo tudi v javnostih. Imajo velik ugled v družbi.</p>
2	<p><b>BF dosega več kot polovico prihodkov iz raziskovalne in tržne dejavnosti:</b></p> <p>2.1. BF je zelo uspešna pri pridobivanju raziskovalnih projektov (EU, ARRS idr.);</p> <p>2.2. BF je prepoznana članica mednarodne znanstvene skupnosti in zaželena partnerica mednarodnih projektov. Stalno koordinira vsaj en večji projekt (npr. Horizon Europe) in je v obdobju 2021-2027 pridobila vsaj 5 uglednih raziskovalnih projektov (3 ERC projekti, 1 ERA Chair projekt, 1 Teaming projekt);</p> <p>2.3. BF ima letno vsaj 15 objav v revijah z IF, večjim kot 10.</p>
3	<p><b>BF izvaja atraktivne, mednarodno akreditirane študijske programe na vseh treh stopnjah:</b></p> <p>3.1. diplomanti/diplomantke BF so konkurenčni na mednarodnem trgu dela: imajo odlična znanja in veščine (npr. samoiniciativnost, mreženje z (bodočimi) področnimi strokovnjaki doma in v tujini, kreativnost, kritično mišljenje, podjetnost, idr.) ter so družbeno odgovorni;</p> <p>3.2. ciljni odstotek tujih študentov/šudentk na programih vseh treh stopenj je več kot 10 %;</p> <p>3.3. diplomanti/diplomantke BF v 90 % dobijo želeno zaposlitev v roku 6 mesecev od zaključka študija. Zasedajo visoke in odgovorne položaje v gospodarstvu in javnem sektorju ter ustvarjajo nova delovna mesta.</p>
Št.	VIDIK ZUNANJIH RAZMERIJ
4	<p><b>BF je družbeno odgovorna ustanova, ki aktivno sodeluje pri oblikovanju in uresničevanju politik trajnostnega razvoja:</b></p> <p>4.1 BF je ključna partnerica vladnim ustanovam in strokovnim telesom (ARRS, ministrstva), ki sooblikujejo raziskovalne politike in razporejajo sredstva na področja razvoja in raziskav na področju ved o življenju, biogospodarstva in varstva okolja;</p> <p>4.2 BF je ključna sogovornica pri oblikovanju izobraževalnih politik in programov osnovnošolskega, srednješolskega in visokošolskega izobraževanja na področju ved o življenju, biogospodarstva in varstva okolja;</p> <p>4.3 BF je iskana partnerica pri razvoju novih tehnoloških rešitev, izdelkov in procesov;</p> <p>4.4 BF sodeluje in je v dialogu s civilno družbo (še posebej z nevladnimi organizacijami in mediji).</p>
5	<p><b>BF se aktivno vključuje v mednarodni študijski prostor (mreže, mednarodni študijski programi) in povečuje delež tujih pedagogov/pedagoginj, raziskovalcev/raziskovalk in študentov/šudentk v rednih študijskih programih:</b></p> <p>5.1. BF je vključena v mednarodne mreže vodilnih univerz in inštitutov ter povezana z vodilnimi strokovnimi združenji na področju ved o življenju, biogospodarstva in varstva okolja;</p> <p>5.2. BF je mednarodno prepoznavna kot ena od vodilnih izobraževalnih ustanov na izbranih področjih, ki vključuje tudi strokovnjake/strokovnjakinje iz gospodarstva in študentom/šudentkam nudi problemsko zastavljen študij za pridobitev ustreznih znanj in veščin.</p>
6	<p><b>BF je proaktivna članica UL pri uresničevanju njene vizije in poslanstva:</b></p> <p>6.1. BF je aktivna pri soupravljanju UL na vseh njenih področjih dela;</p> <p>6.2. BF aktivno sodeluje z drugimi članicami UL pri raziskovalnem delu;</p> <p>6.3. BF je pri izvajanju pedagoškega procesa povezana z drugimi članicami v obliki interdisciplinarnih študijskih programov in predmetov.</p>

se nadaljuje



nadaljevanje tabele 1

Št.	VIDIK NOTRANJJIH PROCESOV
7	<p><b>Upravljanje na BF temelji na strokovnosti, demokratičnem sodelovanju in medsebojnem dialogu:</b></p> <p>7.1. ključne odločitve dosegamo s soglasjem vseh skupin zaposlenih. Pri tem sledimo strateškim usmeritvam in razvoju BF. V fakultetnih telesih in organih odločanja sodeluje sorazmeren delež mlajših sodelavcev/sodelavk;</p> <p>7.2. nudimo učinkovito podporo v smislu finančne, pravne, projektne in študijske dejavnosti z enotnimi pravili in preglednim ter za javne sisteme zakonitim in sodobnim delovanjem;</p> <p>7.3. procesi omogočajo izkoriščanje znanj in veščin, ki jih imajo posamezniki na BF, če jih potrebujemo pri izvedbi nalog na različnih ravneh, oddelkih in proizvodnih obratih (npr. skrb za nego dreves, ureditev objektov z okolico ipd.);</p> <p>7.4. BF ima učinkovite mehanizme za pridobivanje in izvajanje strokovnih oziroma tržnih projektov ter stimulatивно razpolaganje s sredstvi.</p>
8	<p><b>Izobraževalni proces na BF poteka v sodobnem delovnem okolju (ustrezni prostori, oprema, vodenje, odnosi); v njem sodelujejo usposobljeni in motivirani zaposleni in gostujoči pedagogi, znanstveniki/znanstvenice, umetniki/umetnice ter strokovni sodelavci/sodelavke:</b></p> <p>8.1. izobraževalni proces omogoča, da študenti/šudentke izkoristijo svoje potenciale: študijski programi upoštevajo potrebe okolja, družbe in zaposlovalcev ter vključujejo projektno usmerjeno učenje in praktično delo, pri katerem sodelujejo strokovnjaki/strokovnjakinje iz gospodarstva in javnih služb;</p> <p>8.2. imamo dobro medoddelčno povezavo študijskih vsebin. Delujemo transdisciplinarno;</p> <p>8.3. izvajamo nove mednarodne in medfakultetne študijske programe (vsaj 3 nove magistrske študijske programe);</p> <p>8.4. dosežena je visoka stopnja internacionalizacije: več kot 50 % magistrantov/magistrantk ima študijsko izkušnjo v tujini s 1. ali 2. stopnje študija.</p>
9	<p><b>Raziskovalno delo na BF sledi razvojnim ciljem UL (načela interdisciplinarnosti, transdisciplinarnosti ter odprte in odgovorne znanosti ter umetnosti):</b></p> <p>9.1. vrhunške znanstvene in umetniške dosežke vključujemo v pedagoški proces in prenašamo okolju, družbi in gospodarstvu;</p> <p>9.2. BF deluje po načelu odprte znanosti; raziskovalci/raziskovalke deponirajo objave in podatke v repozitorij UL.</p>
Št.	VIDIK STRUKTURE IN KULTURE
10	<p><b>BF ima zadostna sredstva za kakovostno izvajanje izobraževalne in raziskovalne dejavnosti:</b></p> <p>10.1. BF ima zagotovljeno stabilno in naraščajoče financiranje s strani MIZŠ in urejeno pravično in stimulatивно notranjo delitev sredstev na način, ki omogoča uravnotežen razvoj obstoječih in novih področij na BF;</p> <p>10.2. BF ima sodobno informacijsko infrastrukturo, ki omogoča hitro in kakovostno podporo izobraževalnim, raziskovalnim in strokovnim procesom;</p> <p>10.3. raziskovalne skupine dostopajo do ustrezne opreme ter raziskovalnih sredstev za doseganje vrhunskih raziskovalnih rezultatov; raziskovalna oprema in infrastruktura sta popisani in dostopni vsem zainteresiranim za uporabo.</p>
11	<p><b>Na BF delujemo po najvišjih etičnih standardih na vseh področjih dela – spoštujemo različnost in s svojimi odločitvami in dejanji ustvarjamo vključujoče delovno okolje:</b></p> <p>11.1. BF ustvarja akademsko delovno okolje, ki spodbuja ustvarjalno, odgovorno in proaktivno delovanje zaposlenih in študentov/šudentk. Skrbi za dobrobit, dobro počutje ter akademsko svobodo zaposlenih in študentov/šudentk;</p> <p>11.2. na BF so jasno definirani komunikacijski kanali; komunikacija med vodstvom, zaposlenimi in študenti/šudentkami je učinkovita, spoštljiva in temelji na humanističnih vrednotah;</p> <p>11.3. vodstvo BF zaupa svojim zaposlenim, odnosi med zaposlenimi temeljijo na obojestranskem zaupanju;</p> <p>11.4. BF prepozna, obsoja in ukrepa zoper vse oblike neprimerne komunikacije, nasilja in zlorabe položaja (populizem, šovinizem, nestrpen odnos idr.);</p> <p>11.5. zaposleni in študenti/šudentke čutimo močno pripadnost BF in UL.</p>





nadaljevanje tabele 1

12	<p><b>BF sestavljajo strokovno avtonomni oddelki z učinkovito centralno administrativno podporo, ki so smiselno prilagojeni sodobnemu času, razvoju področij in izobraževalni vertikali:</b></p> <p>12.1 presegli smo tradicionalno delitev in ozko zaprtost v oddelke in katedre: smo raziskovalno in pedagoško povezani ter sodelujemo;</p> <p>12.2 oddelki so strukturirani tako, da zagotavljajo aktualnost in vsebinsko zaokroženost področij: imamo več oddelkov (npr. ustanovljen je oddelek za mikrobiologijo) z jasno osredotočenostjo na temeljne pedagoške usmeritve (po zgledu npr. BOKU, Wageningen University and Research);</p> <p>12.3 administrativno delo v okviru izobraževalnega in raziskovalnega dela je optimizirano.</p>
13	<p><b>BF ima zadostno število motiviranega in pedagoško, raziskovalno, strokovno in vodstveno odličnega domačega in tujega kadra:</b></p> <p>13.1 BF ima sistem vrednotenja in nagrajevanja dela, ki uravnoteženo vključuje pedagoško, raziskovalno, umetniško, strokovno in drugo delo. Izvedena habilitacijska merila UL za BF prav tako uravnoteženo vključujejo pedagoško, raziskovalno, umetniško in strokovno delo zaposlenih in upoštevajo kvantitativne in kvalitativne kriterije;</p> <p>13.2 ima potrebne vodstvene veščine (motiviranje, komuniciranje, delegiranje, sodelovanje idr.);</p> <p>13.3 odstotek zaposlenih z delovnimi izkušnjami v tujini in tujcev presega 15 %;</p> <p>13.4 strokovne službe so kadrovske močne, visoko strokovne in med seboj sodelujejo, tako da nudijo učinkovito podporo pedagoškemu, raziskovalnemu in strokovnemu delu.</p>
14	<p><b>BF je z vidika upravljanja prostora, procesov in življenjskega sloga vzorčni primer trajnostnega razvoja, pridobivanja in rabe zelene energije, doseganja nizkoogljičnih ciljev, ravnanja z odpadki po načelu ‚nič odpadkov‘ in sonaravne (zelene) infrastrukture:</b></p> <p>14.1 BF je del sodobnega, trajnostnega in sonaravno urejenega kampusa z infrastrukturo za zaposlene in študente/šudentke, ki vključuje študijske prostore, prostore za druženje študentov/šudentk na vseh oddelkih, menze in knjižnične prostore, primerne za individualen in skupinski študij. Knjižnice BF zagotavljajo izobraževalnemu in raziskovalnemu procesu izbrane informacijske vire in uporabnikom prilagojene knjižnične storitve;</p> <p>14.2 na BF delujejo raziskovalni centri na ključnih področjih (oblikovanje oddelčnih in čezoddelčnih enot, npr. Nacionalni inštitut za hrano) z visoko specializiranimi zaposlenimi in opremo;</p> <p>14.3 BF je ustanoviteljica vsaj 1 delujočega odcepljenega podjetja;</p> <p>14.4 BF ima center za usposabljanje in prenos znanja na področju ved o življenju, biogospodarstva in varstva okolja.</p>



### 3. STRATEGIJA BIOTEHNIŠKE FAKULTETE 2022–2027

Vizija BF UL 2027 nas je vodila k razmišljanju o potrebnih strateških spremembah v razvojnem obdobju 2022-2027. Uredili smo jih v devet strateških aktivnosti, ki jih v spodnjem delu prikazuje *slika 1*:

1. vzpostaviti etično infrastrukturo in krepiti pripadnost,
2. strateško razvijati kadre,
3. prenoviti sistem habilitiranja, vrednotenja in nagrajevanja dela,
4. pospešiti internacionalizacijo,
5. prenoviti študijske programe in krepiti pedagoško odličnost,
6. okrepiti komuniciranje z javnostmi ter družbeno relevantnost,
7. spodbujati raziskovalno odličnost,
8. organizacijsko podpirati razvoj Biotehniške fakultete ter
9. zagotoviti skladen prostorski razvoj Biotehniške fakultete.

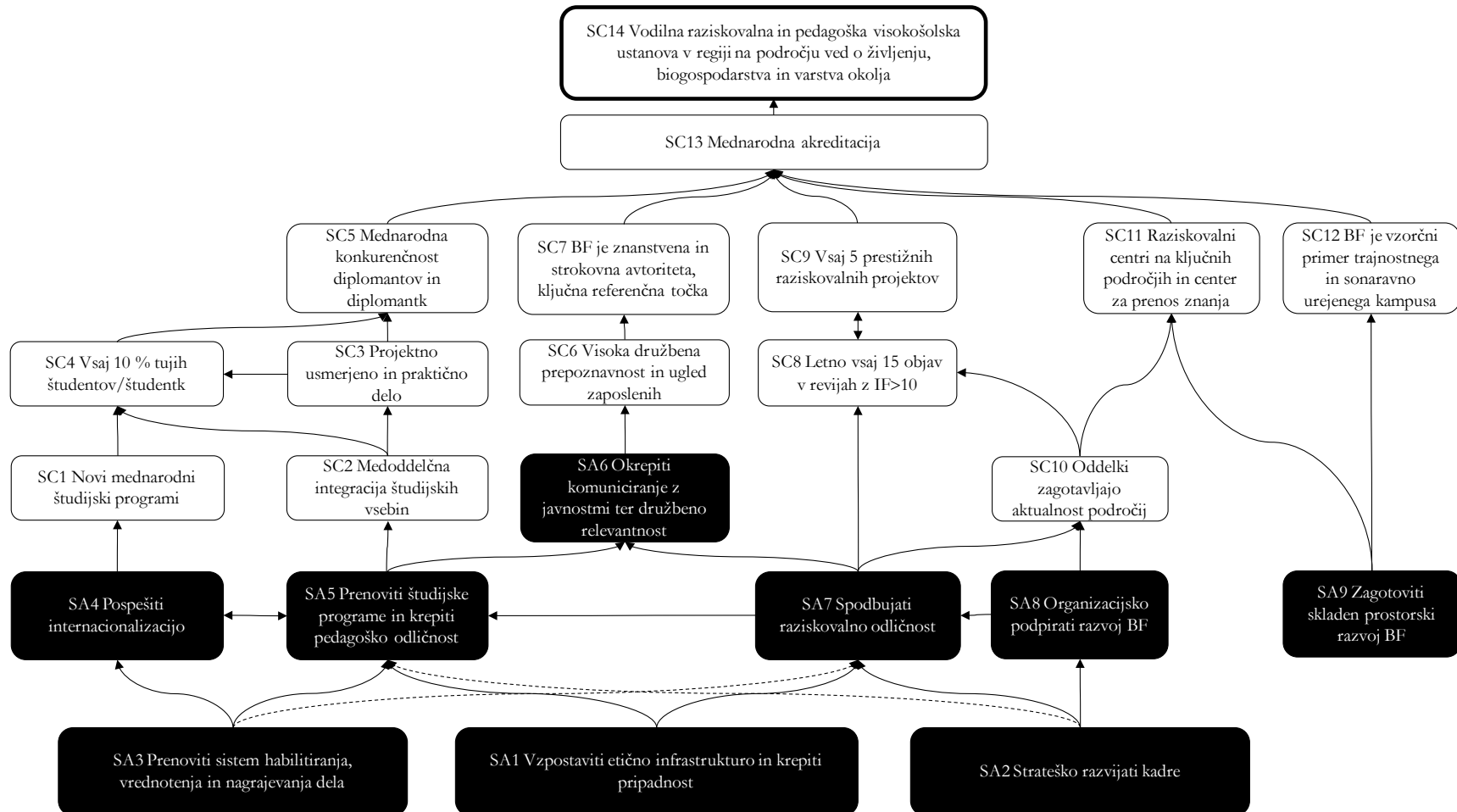
V zgornjem delu *slike 1* pa so ponazorjeni pričakovani strateški rezultati, ki vodijo v končni cilj: **postati vodilna raziskovalna in pedagoška visokošolska ustanova v regiji na področju ved o življenju, biogospodarstva in varstva okolja.**

Strateške aktivnosti so podrobneje opisane v *tabelah 2–10*. Vsak opis vsebuje skrbnike, razvojne faze ali podaktivnosti, člane delovnega tima ter možna tveganja, ki lahko preprečijo uspešno izvedbo posamezne podaktivnosti. Skrbniki so odgovorni za motiviranje članov tima in uspešno koordinacijo njihovih nalog. Sodelujejo tudi z drugimi skrbniki strateških aktivnosti. Pod opisi strateških aktivnosti so časovnice za izvedbo posamezne aktivnosti. Sklenjena črta predstavlja trajanje posamezne faze kot podprojekta, ima svoj začetek in konec; črtkana črta predstavlja stalno izvajanje faze (del poslovnega procesa).

Časovnice so načrtovane za prva tri leta razvojnega obdobja. Vsakoletne revizije strategije bodo pokazale potrebo po spremembah in dopolnitvah.



Slika 1: Strategija Biotehniške fakultete Univerze v Ljubljani 2022-2027





## SA1: Vzpostaviti etično infrastrukturo in krepiti pripadnost

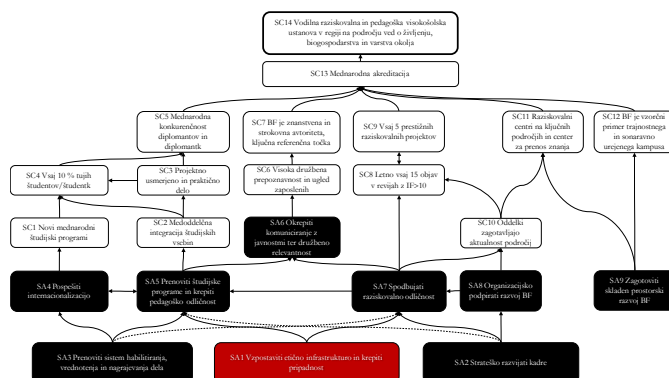


Tabela 2: Strateška aktivnost 1

SA1 VZPOSTAVITI ETIČNO INFRASTRUKTURO IN KREPITI PRIPADNOST		
Skrbnica: <b>Kristina Sepčič</b>		
Opis korakov	Tim	Tveganja
<b>1. Ustanoviti Etično komisijo BF</b>	Vodstvo BF	Druge prioritete dela
<b>2. Sprejeti postopkovnik Etične komisije BF</b>	Člani Etične komisije (s predstavniki študentov), Jure Mravlje, prof. dr. Adriana Rejc Buhovac	Druge prioritete dela
<b>3. Pripraviti Etični kodeks BF</b> (vključno z zapisi zelenega/nezelenega vedenja v povezavi z vrednotami BF)	Člani Etične komisije, člani Senata BF, Pravna služba	Časovni zamik; nedorečena strokovna vprašanja
<b>4. Pripraviti program spodbujanja vrednot za člane akademske skupnosti BF:</b> – pripraviti program za splošno promocijo vrednot (spletna stran BF idr.) – zapisati vedenjski kodeks za vse obiskovalce kampusa (na vhodih v vse prostore)	Etična komisija, Študentski svet, Jure Mravlje, zunanji strokovnjak	Preobremenjenost strokovnih služb
<b>5. Vzpostaviti informacijsko podporo etični infrastrukturi:</b> – spletna stran za promocijo etičnih, vključujočih, trajnostno naravnanih aktivnosti in dosežkov – komunikacijski kanal za prijave neetičnega vedenja	IT komisija, Etična komisija, Jure Mravlje, Služba za stike z javnostmi	Druge prioritete dela
<b>6. Krepiti etično vedenje in pripadnost BF in UL:</b> – redno organizirati izobraževanja in delavnice etičnega ravnanja in komuniciranja v akademskem okolju – vpeljati spoznavne dneve za nove sodelavce (ali predstavitve v okviru Akademskih zborov) – organizirati neformalna srečanja zaposlenih in študentov/studentk ob različnih priložnostih – oddelčna in medoddelčna – dopolniti zimske športne dni z letnim programom (kolesarjenje, planinski izleti, strokovne ekskurzije voščilnice zaposlenim za rojstni dan	kadrovska služba, vodstva oddelkov, vodstvo BF, Študentski svet, Jure Mravlje; organizirajo oddelki izmenično po časovnici kadrovska komisija, vodstvo BF	Druge prioritete dela



Faze	2022				2023				2024			
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
1 Ustanoviti Etično komisijo BF	◆	◆										
2 Sprejeti postopkovnik Etične komisije BF		◆	◆									
3 Pripraviti Etični kodeks BF		◆	◆									
4 Pripraviti program spodbujanja vrednot za člane akademske skupnosti BF					◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
5 Vzpostaviti informacijsko podporo etični infrastrukturi		◆	◆	◆								
6 Krepiti etično vedenje in pripadnost BF in UL	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆

## SA2: Strateško razvijati kadre

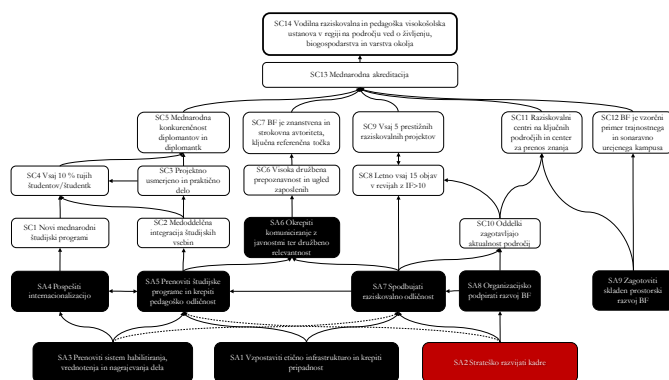


Tabela 3: Strateška aktivnost 2

SA2 STRATEŠKO RAZVIJATI KADRE		
Skrbnica: Vodja službe za Splošne, pravne in kadrovske zadeve		
Opis korakov	Tim	Tveganja
<b>1. Zagotoviti celovito administrativno in vsebinsko podporo pri pridobivanju in vodenju projektov ter internacionalizaciji:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– razširiti Projektno pisarno za interdisciplinarno povezovanje raziskovalcev na BF na vseh področjih</li> <li>– ustanoviti sklad za podporo mladim raziskovalcem in raziskovalkam za krepitev mednarodnih povezav</li> <li>– nadgraditi podporo raziskovalnim skupinam pri finančnem vodenju projektov</li> </ul>	Projektna pisarna, vodstvo BF	Izpad sredstev; prepoved zaposlovanja
<b>2. Vzpostaviti sistem za izmenjavo strokovnjakov med gospodarstvom in BF (izobraževalno in raziskovalno delo)</b>	Karierni center, vodstvo BF	Nezainteresiranost gospodarstva
<b>3. Zaposlovati na osnovi znanj in veščin ter pritegniti najboljše kandidate/kandidatke iz domačega in mednarodnega akademskega prostora</b>	Vodstvo BF in prodekani oddelkov, Kadrovska služba BF	Pomanjkanje dobrih kandidatov/kandidatke

se nadaljuje



nadaljevanje tabele 3

<p><b>4. Začeti izvajati strateško vsebinsko presojo učiteljskih delovnih mest pred novimi zaposlitvami</b></p>	<p>Vodstvo BF, Delovna komisija za študijsko prenavo</p>	<p>Sistemska inercija (sistemizacija); strah pred prevelikimi spremembami; sta staro habilitacijsko področje in nabor predmetov še aktualna?</p>
<p><b>5. Popisati znanja in veščine zaposlenih na področju izobraževalnega, raziskovalnega, umetniškega in strokovnega dela ter vodstvene veščine:</b> – izdelati matriko znanj in veščin zaposlenih – informacijsko podpreti matriko znanj in veščin zaposlenih</p>	<p>Prodekani oddelkov, Kadrovska služba BF</p>	<p>Šibko poznavanje poklicnih možnosti in potencialov</p>
<p><b>6. Letno pripraviti načrt ciljnega izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih za nadgradnjo znanj in veščin ter za osebno rast in motivacijo</b></p>	<p>Prodekani oddelkov, vodstvo BF, Kadrovska služba BF</p>	<p>Preobremenjenost strokovnih sodelavcev</p>

Faze	2022				2023				2024			
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
1 Zagotoviti celovito administrativno in vsebinsko podporo pri pridobivanju in vodenju projektov ter internacionalizaciji						◀						
2 Vzpostaviti sistem za izmenjavo strokovnjakov med gospodarstvom in BF						◀						
3 Zaposlovati na osnovi znanj in veščin	▶											▶
4 Začeti izvajati strateško vsebinsko presojo učiteljskih delovnih mest pred novimi zaposlitvami	▶											▶
5 Popisati znanja in veščine zaposlenih na področju izobraževalnega, raziskovalnega, umetniškega in strokovnega dela ter vodstvene veščine			▶				▶					
6 Letno pripraviti načrt ciljnega izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih za nadgradnjo znanj in veščin					▶	▶			▶	▶		▶



### SA3: Prenoviti sistem habilitiranja, vrednotenja in nagrajevanja dela

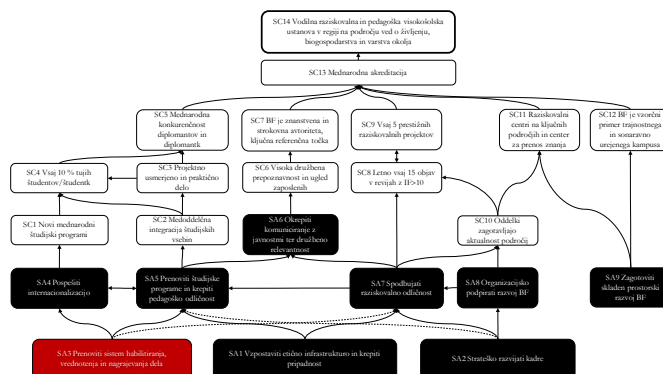


Tabela 4: Strateška aktivnost 3

SA3 PRENOVITI SISTEM HABILITIRANJA, VREDNOTENJA IN NAGRAJEVANJA DELA		
Skrbnik: <b>Prodekan/ja za kakovost in gospodarske zadeve</b>		
Opis korakov	Tim	Tveganja
1. <b>Posneti trenutno stanje vrednotenja in nagrajevanja dela za zaposlene v plačnih razredih D, J, H</b> (tehnični vidik, zaznava zaposlenih, analiza učinkov obstoječega sistema)	Predstavniki zaposlenih iz plačnih razredov D, J, H, predstavniki ŠS, kolegij dekanje	Površna in izključujoča izvedba
2. <b>Analizirati dobre prakse v Sloveniji in tujini</b>	Zunanji izvajalec	Nezadostna sredstva
3. <b>Izvesti javne razprave o prenovi sistema habilitiranja, vrednotenja in nagrajevanja dela na BF</b>	Predstavniki zaposlenih iz plačnih razredov D, J, H, predstavniki ŠS, kolegij dekanje	Neudeležba
4. <b>Pripraviti predlog novega habilitacijskega sistema in razlago habilitacijskih meril:</b> – vključujoča, uravnotežena merila: pedagoško, raziskovalno, umetniško in strokovno delo	Predstavniki zaposlenih iz plačnih razredov D, J, H, Davorin Gazvoda, Luka Juvančič, predstavniki ŠS, knjižnice BF, kolegij dekanje	Nasprotujoči interesi NAKVIS, UL
5. <b>Pripraviti nova merila za vrednotenje dela zaposlenih v plačnih razredih D, J, H:</b> – zagotoviti uravnoteženo vrednotenje dela: pedagoško, raziskovalno, umetniško in strokovno delo – pri vrednotenju raziskovalnega dela upoštevati nove usmeritve Evropske komisije za vrednotenje raziskovalne uspešnosti (vpliv in odmevnost prispevka ne glede na IF revije, povezani rezultati (patenti, nova orodja ipd.), sodelovanje avtorjev iz različnih raziskovalnih skupih idr.) – posodobiti interpretacijo meril vrednotenja učnih pripomočkov in študijskih gradiv, ki so predmet meril za volitve v nazive – Pravilnik o pedagoški razbremenitvi na osnovi dobrih praks UL – stimulatívno vrednotenje pouka v angleškem jeziku	Predstavniki zaposlenih iz plačnih razredov D, J, H, predstavniki ŠS, kolegij dekanje	Nasprotujoči interesi

se nadaljuje



nadaljevanje tabele 4

<p><b>6. Pripraviti smernice za nagrajevanje zaposlenih v plačnih razredih D, J, H (ki niso del plačnega sistema):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– bolj stimulatívno, progresívno nagrajevanje, ki bo usklajeno s stopnjo odgovornosti in višino pridobljenih sredstev</li> <li>– finančno in materialno (pogoji dela) stimuliranje raziskovalcev in raziskovalk za pridobivanje tržnih in raziskovalnih projektov</li> <li>– nagrajevanje pedagoške odličnosti</li> </ul>	<p>Predstavniki zaposlenih iz plačnih razredov D, J, H, predstavniki ŠS, kolegij dekanje</p>	<p>Nasprotujoči interesi</p>
---	--	------------------------------

Faze	2022				2023				2024			
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
1 Posneti trenutno stanje za zaposlene v plačnih razredih D, J, H	◆		◆									
2 Analizirati dobre prakse v Sloveniji in tujini		◆	◆	◆								
3 Izvesti javne razprave o prenovi sistema			◆	◆								
4 Pripraviti predlog novega habilitacijskega sistema in razlago habilitacijskih meril				◆				◆				
5 Pripraviti nova merila za vrednotenje dela zaposlenih						◆				◆		
6 Pripraviti smernice za nagrajevanje zaposlenih				◆				◆				

## SA4: Pospesiti internacionalizacijo

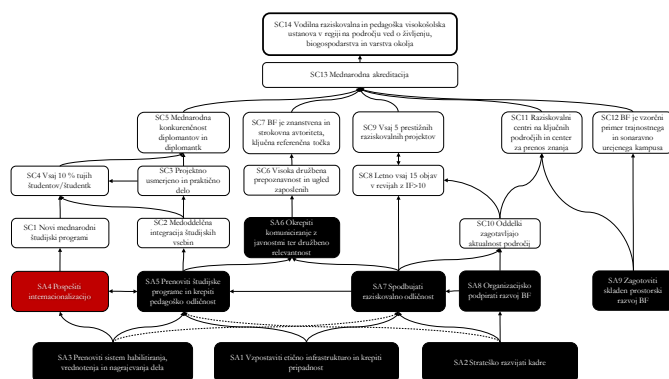






Tabela 5: Strateška aktivnost 4

<b>SA4 POSPEŠITI INTERNACIONALIZACIJO</b>		
Skrbnica: Referent/ka službe za študijske zadeve in mednarodno sodelovanje		
Opis korakov	Tim	Tveganja
<p><b>1. Zagotoviti interaktiven prikaz informacij o predmetih na vseh študijskih programih v angleškem jeziku</b> (Course Catalogue):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– povečati nabor predmetov, ki se izvajajo v angleščini,</li> <li>– idejna zasnova (premišljeno ponuditi predmete, lahko v obliki »modulov«, izvedba predmetov znotraj modula se ne prekriva. Izvedba za študente/šudentke na izmenjavi se izvede ločeno ali za vse, tudi redno vpisane, v angleškem jeziku)</li> <li>– izvedba idejne zasnove in monitoring (vse informacije zagotavljati dvojezično, izdelava urnika v angleškem jeziku za študente/šudentke na izmenjavi)</li> </ul>	Erasmus koordinatorji, samostojni strokovni sodelavec za mednarodno sodelovanje	Neustrezna IT podpora, nezadostna sredstva, premajhen interes nosilcev oz. izvajalcev predmetov
<p><b>2. Vzpostaviti sodobno promocijo mednarodnih izmenjav za študente/šudentke in učitelje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– promocijski filmi</li> <li>– video posnetki</li> <li>– posodobiti informacije na spletni strani BF</li> <li>– na SharePoint dodati informacije za izmenjave zaposlenih (tudi zaposlenih v podpornih službah); promocije za mednarodne izmenjave usmeriti tudi na oddelke, ki imajo najmanj izmenjav</li> </ul>	Mednarodna pisarna, tutorji za tuje študente	Majhen interes deležnikov; pomanjkljive in nepregledne informacije na spletni strani
<p><b>3. Aktualizirati seznam mednarodnih pogodb:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– pregledati obstoječe pogodbe (po vsakem Erasmus programskem obdobju je potrebno na novo skleniti t.i. Inter-Institutional Agreement-e (IIA), zato je pregled obstoječih pogodb potreben najmanj vsakih pet do šest let. Prav tako posodobiti ostale sporazume in jih objaviti na pregleden način</li> <li>– podpisati anekse in nove pogodbe</li> <li>– iskati nove partnerje</li> <li>– strateško izkoristiti priložnosti, ki jih prinaša nov program Erasmus (kombinirani intenzivni program, krajše izmenjave za doktorski študij, prioritete novega programa, zlasti na področju #zeleno)</li> </ul>	Erasmus in drugi koordinatorji, Mednarodna pisarna, vodstvo BF	Organizacijski izziv, majhen interes deležnikov
<p><b>4. Spodbujati aktivno delovanje pedagogov in raziskovalcev v mednarodnih mrežah in konzorcijih:</b> predstavitve razpisov, mrež idr.</p>	Mednarodna pisarna, prodekani oddelkov, predstojniki kateder, vodstvo BF	Administrativne obremenitve
<p><b>5. Povečati izbirnost v programih in zmanjšati administrativne ovire pri priznavanju obveznosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– delavnice za pridobitev znanj in veščin pedagogov (glej SA2)</li> <li>– zagotoviti ustrezno vrednotenje izvedbe predmetov v angleškem jeziku</li> <li>– priznavanje predmetov prenesti v pristojnost oddelčnih mednarodnih koordinatorjev</li> </ul>	Skrbniki študijskih programov, Erasmus koordinatorji, vodstvo BF	Neustrezna merila za priznavanje pedagoških obveznosti; zamujanje s pripravo posodobljenih meril vrednotenja pedagoškega dela; nestrinjanje nosilcev obveznih predmetov; togo priznavanje predmetov

*se nadaljuje*



nadaljevanje tabele 5

<b>6. (Akademsko) spremljati študente/šudentke na izmenjavi in vzpostaviti sistemski prenos izkušenj, znanj, delovanja tujih univerz na BF</b>	Mednarodna pisarna, oddelčni Erasmus in drugi koordinatorji	Preobremenjenost oddelčnih koordinatorjev
<b>7. Zagotoviti infrastrukturo za tuje študente/šudentke in zaposlene (napisi, načrti prostorov) ter dvojezično obveščanje</b>	Mednarodna pisarna, prodekan za študijske zadeve	Nezadostna sredstva
<b>8. Oblikovati in ponujati aktualne skupne študijske programe za pridobitev dvojne ali skupne diplome</b>	Skrbniki študijskih programov, prodekan za študijske zadeve, Služba za študijske zadeve in mednarodno sodelovanje	Zahteven akreditacijski postopek; skupni študijski programi zelo obremenijo odgovorne osebe za akreditacije študijskih programov, referat ter skrbnike študijskih programov v času akreditacije programa in v teku izvedbe

Faze	2022				2023				2024			
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
1 Zagotoviti interaktiven prikaz informacij o predmetih na vseh študijskih programih v angleškem jeziku	sestaneke		idejna zasnova		izvedba idejne zasnove				spremljanje			
2 Vzpostaviti sodobno promocijo mednarodnih izmenjav za študente/šudentke in učitelje			sestaneke		idejna zasnova				izvedba in spremljanje			
3 Aktualizirati seznam mednarodnih pogodb	aneksi		podpisi novih pogodb									
4 Spodbujati aktivno delovanje pedagogov in raziskovalcev v mednarodnih mrežah in konzorcijih												
5 Povečati izbirnost v programih in zmanjšati administrativne ovire pri priznavanju obveznosti												
6 Akademsko spremljati študente/šudentke na izmenjavi in vzpostaviti sistemski prenos izkušenj, znanj, delovanja tujih univerz na BF												
7 Zagotoviti popolno infrastrukturo za tuje študente/šudentke (napisi, načrti prostorov)												
8 Oblikovati in ponujati aktualne skupne študijske programe za pridobitev dvojne ali skupne diplome												



## SA5: Prenoviti študijske programe in krepiti pedagoško odličnost

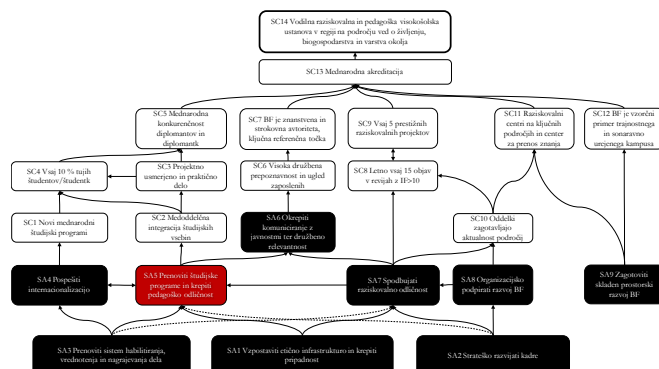


Tabela 6: Strateška aktivnost 5

SA5 PRENOVITI ŠTUDIJSKE PROGRAME IN KREPITI PEDAGOŠKO ODLIČNOST		
Skrbnica: Prodekan/ja za študijske zadeve		
Opis korakov	Tim	Tveganja
<p><b>1. Analizirati vsebino, perspektivnost znanj in veščin ter ekonomičnost študijskih programov:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ustanoviti Delovno komisijo za študijsko prenavo</li> <li>– pridobiti zunanje strokovnjake</li> <li>– izvesti razprave s študenti in alumni</li> <li>– analizirati zaposljivosti diplomantov/diplomantk na podlagi sedanjih znanj in veščin</li> <li>– analizirati potrebe trga dela in vizijo novih poklicev</li> </ul>	Zaposleni, Študentski svet BF, predstavniki delodajalcev, Delovna komisija za študijsko prenavo, Vodja službe za študijske zadeve in mednarodno sodelovanje	Neupoštevanje analize; ne dovolj poglobljena in preveč interesna izvedba analize
<p><b>2. Analizirati vsebine študijskih programov primerljivih tujih visokošolskih ustanov (po področjih):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– izbor primerljivih univerz</li> <li>– pregled programov, razgovori z zunanjimi strokovnjaki</li> </ul>	Študijske komisije oddelkov, prodekan za študijske zadeve, Delovna komisija za študijsko prenavo, Karla Šturm, zunanji strokovnjaki	Neprimerna izbira ustanov in programov
<p><b>3. Izvesti delavnice o potencialni prenavi študijskih programov v oddelčnih organih</b></p>	Prodekani oddelkov, Delovna komisija za študijsko prenavo, Karla Šturm	Nizek interes za sodelovanje; pomanjkanje časa in interesna blokada (proti spremembam usmerjena miselnost)
<p><b>4. Pripraviti predloge prenovljenih študijskih programov, ki zagotavljajo vključevanje strokovnjakov iz gospodarstva in tujine ter interdisciplinarnost:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– prenova študija na 1. in 2. stopnji se izvede hkrati, v okviru istega procesa, in sledi drugim ciljem strategije, povezanim s študijem (spodbujanje internacionalizacije, reševanje upada interesa za študije, pridobivanje boljših dijakov in dijakinj)</li> <li>– na 1. stopnji upoštevati smiselnost združevanja programov na ravni UNI in na ravni VS</li> <li>– pričetek prenavo na področjih, kjer najbolj odstopamo od potreb družbe in je najmanjša mednarodna primerljivost</li> <li>– širitev nabora programov na 2. stopnji</li> </ul>	Študijske komisije, pedagoški delavci, zunanji strokovnjaki, Delovna komisija za študijsko prenavo, Karla Šturm	Nizek interes 'zunanjih' strokovnjakov; pomanjkanje časa in interesa; na 3. stopnji so lahko nosilci in izvajalci predmetov le osebe z nazivom visokošolskega učitelja –strokovnjaki iz gospodarstva lahko sodelujejo le kot 'vabljeni predavatelji'



nadaljevanje tabele 6

<p><b>5. Pripraviti predlog študijskih programov v angleškem jeziku in jih akreditirati</b></p>	<p>Študijske komisije, pedagoški delavci, zunanji strokovnjaki, Delovna komisija za študijsko prenavo, Karla Šturm, Katarina Rihtaršič</p>	<p>Nizek interes 'zunanjih' strokovnjakov; pomanjkanje časa in interesa; primanjkljaj strokovnih sodelavcev za administrativno koordinacijo priprave programov</p>
<p><b>6. Proučiti proces pridobitve mednarodne akreditacije in pričeti s postopkom:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– pridobiti mnenja tujih strokovnjakov</li> <li>– poiskati partnersko ustanovo, ki bo mentorsko sodelovala v procesu</li> </ul>	<p>Mednarodna pisarna, vodstvo BF, predstavniki za mednarodno dejavnost, Karla Šturm, Katarina Rihtaršič</p>	<p>Visoki standardi za pridobitev najboljše mednarodne akreditacije</p>
<p><b>7. Spodbujati udeležbo na usposabljanjih</b> o novih pristopih poučevanja za prenovljene študijske programe ter <b>vpeljati letno pedagoško konferenco</b> za prenos najboljših praks med učitelji</p>	<p>Zaposleni pedagogi, zunanji izvajalci, prodekan za študijske zadeve</p>	<p>Nizka udeležba; slab prenos novih veščin v učni proces</p>
<p><b>7. Krepiti dialog med zaposlenimi in s študenti/šudentkami:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– izvesti tečaje zdrave in konstruktivne komunikacije na vseh ravneh</li> <li>– nadgraditi študentske ankete, dati težo refleksijam in vpeljati letne razgovore s slabo ocenjenimi</li> </ul>	<p>Kadrovska služba BF, predstavnik ŠS BF, vodstvo BF</p>	<p>Šibke veščine za te aktivnosti</p>

Faze	2022				2023				2024			
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
1 Analizirati vsebino, perspektivnost znanj in veščin ter ekonomsko učinkovitost študijskih programov	◆			◆								
2 Analizirati vsebine študijskih programov primerljivih tujih visokošolskih ustanov	◆		◆									
3 Izvesti delavnice za prenavo študijskih programov v oddelčnih organih			◆	◆								
4 Pripraviti predloge prenovljenih študijskih programov									◆			◆
5 Pripraviti predlog študijskih programov v angleškem jeziku in jih akreditirati									◆			◆
6 Proučiti proces pridobitve mednarodne akreditacije in pričeti s postopkom										◆		◆
7 Spodbujati udeležbo na usposabljanjih o novih pristopih poučevanja za prenovljene študijske programe ter vpeljati letno pedagoško konferenco za prenos najboljših praks med učitelji	◆							◆				
8 Krepiti dialog med zaposlenimi in s študenti/šudentkami: – izvesti tečaje zdrave in konstruktivne komunikacije na vseh ravneh – nadgraditi študentske ankete, dati težo refleksijam in vpeljati letne razgovore s slabo ocenjenimi	◆			◆								



## SA6: Okrepiti komuniciranje z javnostmi ter družbeno relevantnost

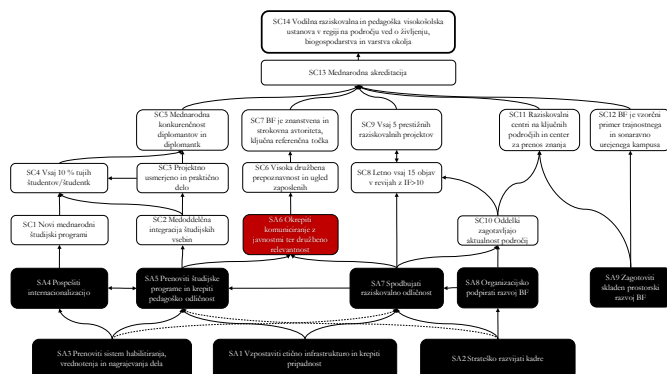


Tabela 7: Strateška aktivnost 6

SA6 OKREPITI KOMUNICIRANJE Z JAVNOSTI TER DRUŽBENO RELEVANTNOST		
Skrbnica: Pooblaščen osebja za odnose z javnostmi		
Opis korakov	Tim	Tveganja
<b>1. Vzpostaviti in proaktivno uporabljati socialna omrežja (Twitter)</b>	Pooblaščen osebja za stike z javnostmi	Ni strokovne osebe s to pristojnostjo; ne dovolj vsebinsko bogat in zanimiv način delovanja
<b>2. Redno komunicirati s ciljnim javnostmi o izobraževalnem, raziskovalnem, umetniškem, strokovnem in projektne delu na BF:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>proaktivno spodbujati in nuditi pomoč pri komuniciranju raziskovalnih objav, ki so vplivne in zanimive za javnosti</li> <li>v sodelovanju s Službo za študijske zadeve in mednarodno sodelovanje redno (celoletno) in ciljno, a inovativno komunicirati študijske programe (vsebina, študentski projekti, študentska društva idr.)</li> <li>v sodelovanju s projektne pisarno letno identificirati zanimive projekte in dogodke ter vodje projektov podpirati pri pripravi objav</li> </ul>	Pooblaščen osebja za stike z javnostmi, knjižnice BF, Služba za študijske zadeve in mednarodno sodelovanje, Projektne pisarna	Pomanjkanje časa raziskovalcev, vodij projektov in drugih; pomanjkanje znanj in veščin za komuniciranje z laičnimi javnostmi
<b>3. Identificirati družbeno aktualne teme, pri katerih je strateško pomembno, da BF o njih aktivno komunicira, in govorce (npr. podnebne spremembe, biodiverzitetna kriza, cepiva):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>opraviti individualne razgovore z govorci o njihovih potrebah</li> <li>nuditi individualno podporo pri medijskih aktivnostih (npr. napredna individualna usposabljanja na področju komuniciranja)</li> <li>spodbujati znanstveno utemeljena spoznanja glede pomembnih družbenih vprašanj</li> </ul>	Vodstvo BF in oddelkov, ključni raziskovalci, Služba za stike z javnostmi	Prezasedenost govorcev; pomanjkanje interesa za sodelovanje

se nadaljuje



nadaljevanje tabele 7

<p><b>4. Organizirati redna usposabljanja (delavnice) zaposlenih o komuniciranju s predstavniki medijev in v medijih. Teme:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– promocija znanstvenih objav na socialnih omrežjih</li> <li>– odzivanje na aktualne teme in dogajanja</li> <li>– javno nastopanje</li> <li>– pisanje medijskih objav itd.</li> </ul>	<p>Služba za stike z javnostmi, prodekani oddelkov, zunanji izvajalci</p>	<p>Nizka udeležba na usposabljanjih</p>
<p><b>5. Pripraviti letni načrt lobističnih aktivnosti in udeležb na ključnih dogodkih:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– letno identificirati ključne organizacije, lobistične aktivnosti in dogodke za vsa področja delovanja BF (pedagoško, raziskovalno, umetniško in strokovno), kjer mora biti prisotna BF</li> <li>– koordinirati sodelovanje in povezovanje (prodekani)</li> </ul>	<p>Vodstvo BF (vsak prodekan za svoje področje), Služba za stike z javnostmi</p>	<p>Šibka znanja in veščine ter možnosti tovrstnega delovanja</p>

Faze	2022				2023				2024			
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
1 Vzpostaviti in proaktivno uporabljati socialna omrežja (Twitter)	◆	◆										
2 Redno komunicirati s ciljnimi javnostmi o izobraževalnem, raziskovalnem, umetniškem, strokovnem in projektnem delu na BF	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
3 Identificirati družbeno aktualne teme, pri katerih je strateško pomembno, da BF o njih aktivno komunicira	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
4 Organizirati redna usposabljanja (delavnice) zaposlenih o komuniciranju s predstavniki medijev in v medijih		◆	◆	◆		◆	◆	◆		◆	◆	◆
5 Pripraviti letni načrt lobističnih aktivnosti in udeležb na ključnih dogodkih	◆	◆			◆	◆			◆	◆		

## SA7: Spodbujati odličnost na področju raziskovanja

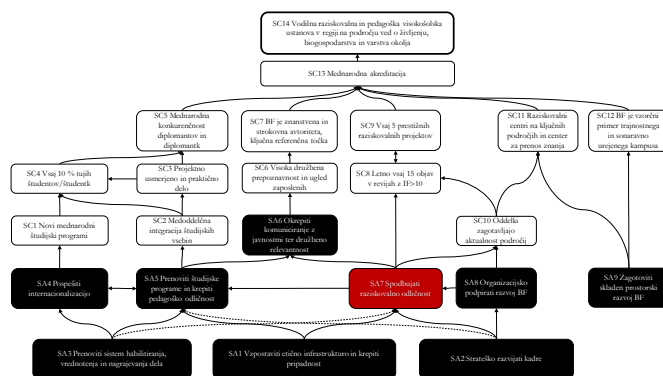




Tabela 8: Strateška aktivnost 7

SA7 SPODBUJATI ODLIČNOST NA PODROČJU RAZISKOVANJA		
Skrbnik: <b>Prodekan/ja za znanstvenoraziskovalno delo</b>		
Opis korakov	Tim	Tveganja
<p><b>1. Analizirati raziskovalno odličnost na BF in predlagati izboljšave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– pregledati mednarodno odmevnost BF</li> <li>– pregledati družbeno relevantno BF (projekti)</li> <li>– evidentirati želje, predloge in potrebe raziskovalcev BF</li> <li>– predlagati novo organiziranost raziskovalnega dela z zgodnjim vključevanjem in opolnomočenjem mlajših raziskovalcev</li> <li>– predlagati ukrepe za dvig raziskovalne odličnosti</li> </ul>	<p>Člani Komisije za raziskovalno razvojno dejavnost (KRRD), vodstvo BF, zunanji strokovnjaki (zunanja evalvacija)</p>	<p>Preplitva in nerealna razprava; notranje blokade pri oblikovanju rešitev</p>
<p><b>2. Okrepiti Projektno pisarno:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– določiti vizijo razvoja in potreb Projektne pisarne</li> <li>– določiti finančni in vsebinski okvir delovanja</li> <li>– kadrovsko okrepiti Projektno pisarno</li> <li>– redno usposabljanje zaposlene v Projektni pisarni</li> <li>– redno izvajati delavnice za raziskovalce za uspešne prijave in vodenje projektov</li> <li>– raziskovalce razbremeniti administrativnih in računovodskih opravil</li> </ul>	<p>Projektna pisarna, Mateja Bregant, vodstvo BF, zunanji strokovnjaki</p>	<p>Ne dovolj poglobljena analiza; premalo realni predlogi</p>
<p><b>3. Vpeljati nove instrumente spodbujanja odličnosti pridobivanja projektov in raziskovanja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– pregledati dobre prakse v Sloveniji in v mednarodnem prostoru (odlične univerze na ciljnih področjih)</li> <li>– oblikovati in realizirati predloge za BF (podpora odprti znanosti, raziskovalni sklad, delitev IRD sredstev, nakupi opreme, izmenjave raziskovalcev)</li> <li>– okrepiti sistem podpore pri prijavi projektov</li> <li>– vpeljati centralno Nabavno službo</li> <li>– povečati motivacijo raziskovalcev s spodbujanjem pripadnosti in zdrave tekmovalnosti (BFestival in podobni dogodki, lestvice letnih dosežkov oddelkov in kateder itd.)</li> </ul>	<p>Projektna pisarna, vodstvo BF, Finančno računovodska služba (za centralno nabavno službo)</p>	<p>Ne dovolj poglobljena analiza; premalo realni predlogi</p>
<p><b>4. Vzpostaviti učinkovit sistem izkoriščanja raziskovalne infrastrukture BF:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– promovirati register raziskovalne opreme na BF (financiran z ARRS in lastnimi sredstvi) ter spodbujati njeno uporabo</li> <li>– ustanoviti mini računski center BF z računalniškim klastrom in vzdrževalcem</li> </ul>	<p>Člani KRRD, prodekani oddelkov, Projektna pisarna</p>	<p>Nepripravljenost nekaterih skupin za sodelovanje</p>



Faze	2022				2023				2024			
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
1 Analizirati pedagoško in raziskovalno odličnost na BF in predlagati izboljšave	◆			◆								
2 Okrepiti Projektno pisarno			◆									◆
3 Vpeljati nove instrumente spodbujanja odličnosti na področju izobraževanja in raziskovanja			◆									◆
4 Vzpostaviti učinkovit sistem izkoriščanja razpoložljive izobraževalne in raziskovalne infrastrukture BF			◆					◆				

## SA8: Organizacijsko podpirati razvoj BF

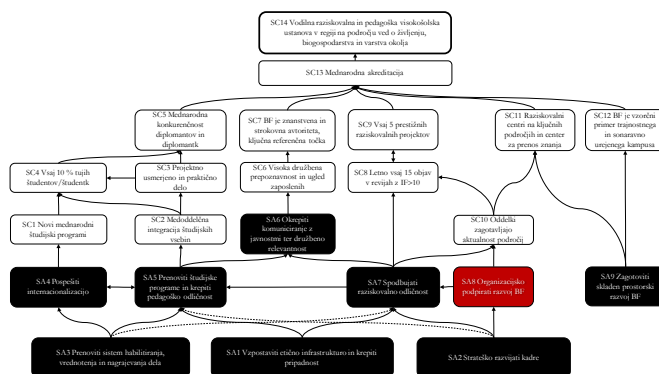


Tabela 9: Strateška aktivnost 8

SA8 ORGANIZACIJSKO PODPIRATI RAZVOJ BF		
Skrbnica: <b>Dekan/ja</b>		
Opis korakov	Tim	Tveganja
<p><b>1. Ustanoviti skupino za reorganizacijo BF</b>—namen: olajšati povezovanje, uveljaviti interdisciplinarnost, modernizirati BF v skladu s sodobno organizacijo primerljivih univerz (funkcionalna razdelitev, profesionalno upravljanje, motiviranje zaposlenih in krepitev dejavnosti)</p>	Predstavniki oddelkov in študijev, vodstvo BF, zunanji strokovnjaki	Nasprotovanje članov Senata BF in senatov posameznih oddelkov
<p><b>2. Analizirati stanje in razviti scenarije reorganizacije:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– z vidika vizije UL in BF (interdisciplinarnost, trajnostni razvoj, znanstvena odličnost in družbena relevantnost)</li> <li>– z vidika potenciala za uspešno izvajanje prenovljenega študijskega programa</li> <li>– z vidika interesa za vpis v študijske programe in poklicev prihodnosti</li> <li>– z vidika krepitve znanstvene odličnosti</li> <li>– z vidika krepitve družbene relevantnosti</li> </ul>	Skupina za reorganizacijo BF, predstavniki oddelkov, predstavniki sindikata, predstavniki Študentskega sveta, zunanji strokovnjaki	Pomanjkanje interesa za sodelovanje
<p><b>3. Ustanoviti Oddelek za mikrobiologijo in preučiti možnosti za ustanovitev drugih oddelkov</b></p>	Senat BF, senat oddelka, Ines Mandić Mulec	Prevlada parcialnih interesov posameznikov





nadaljevanje tabele 9

4. Ustanoviti Nacionalni inštitut za hrano	Vodstvo UL in BF, projektna skupina	Nezadostna finančna sredstva
5. Pripraviti predlog celostne reorganizacije BF: – predstaviti predlog reorganizacije na osnovi analize stanja in scenarijev – koordinirati razprave – pripraviti končni predlog	Skupina za reorganizacijo BF, katedre, člani akademskega zbora BF	Ozko gledanje na področja – neupoštevanje interdisciplinarnosti; nepripravljenost na spremembe in razvoj področij; strah pred izgubo predmeta, položaja, lastništva
6. Proučiti različne možnosti razbremenitve oddelkov administrativnega in upravnega dela	Vodstvo BF, vodstva oddelkov	

Faze	2022				2023				2024			
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
1 Ustanoviti skupino za reorganizacijo BF		◆	◆									
2 Analizirati stanje in razviti scenarije reorganizacije			◆	◆	◆							
3 Ustanoviti Oddelek za mikrobiologijo	◆	◆										◆
4 Ustanoviti Nacionalni inštitut za hrano				◆			◆					◆
5 Pripraviti predlog celostne reorganizacije BF za razpravo						◆	◆					◆
6 Proučiti različne možnosti razbremenitve oddelkov administrativnega in upravnega dela		◆	◆	◆								

### SA9: Zagotoviti skladen prostorski razvoj BF

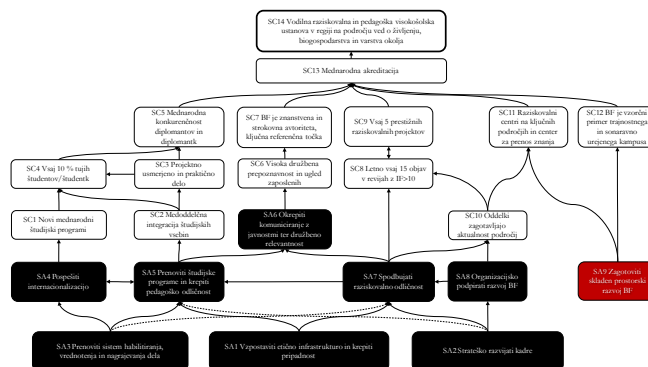


Tabela 10: Strateška aktivnost 9

SA9 ZAGOTOVITI SKLADEN PROSTORSKI RAZVOJ BF		
Skrbnik: Tajnik		
Opis korakov	Tim	Tveganja
1. Načrtovati celovito prostorsko ureditev kampusa BF in širšega kampusa (prostorska ureditev, kolesarnice, klopi idr.)	Vodstvo BF, vodstva oddelkov, Darja Matjašec, predstavnik ŠS	Nezainteresiranost nekaterih oddelkov



nadaljevanje tabele 10

<p><b>2. Večfazno urediti zgradbo Biološkega središča po predstavitvi NIB v novo zgradbo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– pripraviti načrt prostorske ureditve</li> <li>– izvesti vsaj 1 fazo preureditve</li> </ul>	<p>Vodstvo BF, zunanji strokovnjaki, prodekan B, prodekan MB, predstavnik študentov Oddelka za biologijo in Oddelka za mikrobiologijo</p>	<p>Pomanjkanje finančnih sredstev; omejene možnosti širjenja in prezidave obstoječega objekta; premalo prostora za vse potrebe</p>
<p><b>3. Pripraviti oceno možnosti enotnega kampusa BF pod Rožnikom z dislociranimi pripadajočimi obrati</b></p>	<p>Vodstvo BF in projektna skupina, zunanji strokovnjaki, Darja Matjašec, prodekan za področje zootehnike</p>	<p>Preveliki stroški tovrstne analize; preveč vsebinskih neznank</p>
<p><b>4. Zagotoviti podporo za pričetek razprave o pridobitvi finančnih sredstev za enoten kampus - uskladitev s prostorskim načrtom UL in umestitev vanj:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– izdelati lokacijski in arhitekturni načrt kampusa pod Rožnikom</li> <li>– izdelati finančni načrt kampusa pod Rožnikom</li> </ul>	<p>Vodstvo BF, projektna skupina, Darja Matjašec</p>	<p>Izpad prve točke</p>
<p><b>5. Urediti investicijske postopke, formalizirati postopke, ustanoviti Službo za pripravo in izvedbo naložb:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– pripraviti postopkovnik</li> <li>– organizirati službo, notranje in zunanje postopke</li> </ul>	<p>Vodstvo BF, Služba za investicije UL</p>	<p>Kadrovske težave; ni potrebnih finančnih sredstev za Službo za pripravo in izvedbo naložb</p>

Faze	2022				2023				2024			
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
1 Načrtovati celovito prostorsko ureditev kampusa BF in širšega kampusa	◆											
2 Večfazno urediti zgradbo Biološkega središča po predstavitvi NIB v novo zgradbo		◆										
3 Pripraviti oceno možnosti enotnega kampusa BF			◆								◆	
4 Zagotoviti podporo za pričetek razprave o pridobitvi finančnih sredstev za enoten kampus						◆						
5 Urediti investicijske postopke, formalizirati postopke, ustanoviti Službo za pripravo in izvedbo naložb						◆						

#### 4. URESNIČEVANJE STRATEGIJE BIOTEHNIŠKE FAKULTETE 2022–2027 IN NOVELACIJE STRATEGIJE

Potrjena strategija BF 2022-2027 bo skladno s časovnicami strateških aktivnosti vsebinsko prenesena v letne oziroma akcijske načrte BF. Vodstvo BF bo izvajanje strateških aktivnosti spremljalo na rednih četrletnih srečanjih, o poteku posameznih faz bodo poročali skrbniki oziroma skrbnice strateških aktivnosti. Na letni ravni bo vodstvo organiziralo strateško konferenco, na kateri bo predstavilo



uresničevanje strateških aktivnosti in doseganje strateških ciljev. V ta namen so v tabelah 11 in 12 predlogi kazalcev za strateško kontrolo. Ločeni so na kazalce za spremljanje izvajanja strateških aktivnosti in kazalce za kontrolo strateških ciljev.

Letno poročilo o uresničevanju strategije bo potrjeval Senat BF. Vsaki dve leti bo opravljena revizija strategije, ki pomeni pregled analitičnih ugotovitev, potrditev ali spremembe strateških ciljev, skladno s predlaganimi spremembami dopolnitve strateških aktivnosti (opustitev, nadgradnja, vpeljava novih strateških aktivnosti) in dopolnitve kazalcev. V okviru revizije se glede na spreminjajoče se okolje lahko popravijo tudi ciljne vrednosti kazalcev.

Za koordinacijo procesov v zvezi z uresničevanjem strategije (priprava akcijskega načrta, usklajevanje poročanja skrbnikov, načrtovanje četrletnih in letnih srečanj za spremljanje strateških aktivnosti in strateških ciljev, vzpostavitev podatkovnih baz in izračuni kazalcev za strateško kontrolo) bo vodstvo BF imenovalo pooblaščenca.

Tabela 11: Kazalci za spremljanje izvajanja strateških aktivnosti s ciljnimi vrednostmi

Strateške aktivnosti	Kazalci	Pogostost merjenja	Stanje 2022	2023	2025	2027
SA1 Vzpostaviti etično infrastrukturo in krepiti pripadnost	SA1-K1: delež uspešno izvedenih faz	kvartalno	-	po načrtu	po načrtu	po načrtu
	SA1-K2: NPS ( <i>net promoter score</i> ) zaposlenih ( <i>anketa</i> )	letno	42	določiti	določiti	določiti
	SA1-K3: NPS ( <i>net promoter score</i> ) študentov/študentk ( <i>anketa</i> )	letno	12	določiti	določiti	določiti
	SA1-K4: % zadovoljnih zaposlenih ( <i>anketa</i> )	dveletno	3,5	3,7	3,9	>4,0
SA2 Strateško razvijati kadre	SA2-K1: delež uspešno izvedenih faz	kvartalno	-	po načrtu	po načrtu	po načrtu
	SA2-K2: % zaposlenih s potrebnimi znanji in veščinami ( <i>na osnovi kompetenčnega modela za vse skupine zaposlenih na UL</i> )	letno	-	Cilji bodo pripravljene po vzpostavitvi kompetenčnih modelov na UL		
	SA2-K3: % pedagoških delavcev s slabimi študentskimi ocenami (<3,8)	letno	2,7	0	0	0
	SA2-K4: % pedagoških delavcev in raziskovalcev z delovnimi izkušnjami v tujini (več kot pol leta skupaj) in tujcev	letno	(2021) 40/375 10,7% 12/375	12% 3,2%	14%	≥15 %
SA3 Prenoviti sistem habilitiranja, vrednotenja in nagrajevanja dela	SA3-K1: delež uspešno izvedenih faz	kvartalno	-	po načrtu	po načrtu	po načrtu
SA4 Pospešiti internacionalizacijo	SA4-K1: delež uspešno izvedenih faz	kvartalno	-	po načrtu	po načrtu	po načrtu
SA5 Prenoviti študijske programe in krepiti pedagoško odličnost	SA5-K1: delež uspešno izvedenih faz	polletno	-	po načrtu	po načrtu	po načrtu
SA6	SA6-K1: delež uspešno izvedenih faz	kvartalno	-	po načrtu	po načrtu	po načrtu



Okrepiti komuniciranje z javnostmi ter družbeno relevantnost	SA6–K2: št. pozitivnih ali nevtralnih medijskih objav v laičnih in strokovnih javnostih	letno	832 (2021)	850	določiti	določiti
SA7 Spodbujati odličnost na področju raziskovanja	SA7–K1: delež pravočasno izvedenih faz	kvartalno	-	po načrtu	po načrtu	po načrtu
SA8 Organizacijsko podpirati razvoj BF	SA8–K1: delež pravočasno izvedenih faz	kvartalno	-	po načrtu	po načrtu	po načrtu
SA9 Zagotoviti skladen prostorski razvoj BF	SA9–K1: delež pravočasno izvedenih faz	kvartalno	-	po načrtu	po načrtu	po načrtu

Tabela 12: Kazalci za kontrolo strateških ciljev s ciljnimi vrednostmi

Strateški cilji	Predlogi kazalcev	Pogostost merjenja	Stanje 2022	Cilj 2023	Cilj 2025	Cilj 2027
SC1 Novi mednarodni študijski programi	SC1–K1: število predmetov, ki se izvajajo v angleškem jeziku	letno	6 samo v angleškem jeziku, 64 vzporedno ali knozultacije	40 v angleškem jeziku	50 v angleškem jeziku	60 v angleškem jeziku
	SC1–K2: št. novih mednarodnih študijskih programov	letno	0	2	3	4
SC2 Medoddelčna vključenost študijskih vsebin	SC2–K1: % predmetov na BF (1. in 2. stopnja), pri katerih sodelujejo visokošolski učitelji in sodelavci iz drugih oddelkov ali drugih fakultet ali inštitucij*	letno	18%	20%	25%	30%
	SC2–K2: delež učiteljev, ki v aktivne predmete vključuje predavatelje z drugih oddelkov	letno	4%	6%	8%	10%
	SC2–K3: število skupnih študijskih programov s partnerskimi ustanovami (znotraj UL in drugod), vključno z interdisciplinarnimi	letno	0	1 <sup>2</sup>	2 <sup>3</sup>	3
	SC2–K4: št. novih ali korenito prenovljenih MSc študijskih programov	letno	0	0	2	≥2
SC3 Projektno usmerjeno in praktično delo	SC3–K1: % predmetov na BF, pri katerih sodelujejo gostujoči strokovnjaki iz gospodarskih in negospodarskih dejavnosti	letno	5%	10%	15%	20%
SC4 Vsaj 10 % tujih študentov/šudentk	SC4–K1: % redno vpisanih tujih študentov/šudentk na programih vseh treh stopenj	letno	4,1%	6%	8%	≥10 %
SC5 Mednarodna konkurenčnost diplomantov in diplomantk	SC5–K1: % magistrantov/magistrantk, ki imajo študijsko izkušnjo v tujini s 1. ali 2. stopnje študija	letno	23,5%	30%	40%	50 %
	SC5–K2: % diplomantov/diplomantk, ki v roku 6 mesecev dobijo zaposlitev, ki ustreza stopnji njihove dosežene izobrazbe	letno	analizirati	Analiza zaposljivosti bo vzpostavila UL		75 %

<sup>2</sup> Bioinformatika.

<sup>3</sup> Bioinformatika in Bioekonomika.



SC6 Visoka družbena prepoznavnost in ugled zaposlenih	SC6–K1: št. zaposlenih (govorcev), ki so jih vodilni mediji v Sloveniji v tekočem letu povabili k nastopom in objavam	letno	113	x 1,05	x 1,10	x 1,20
SC7 BF je znanstvena in strokovna avtoriteta, ključna referenčna točka	SC7–K1: št. raziskovalcev na BF, uvrščenih med 2 % najbolj citiranih raziskovalcev na svetu na svojem področju (Web of Science)	letno	13 (2021)	14	16	18
	SC7–K2: število sledilcev na socialnih omrežjih (Twitter, Facebook, LinkedIn)	letno	11574	x 1,05	x 1,10	x 1,20
SC8 Letno vsaj 15 objav v revijah z IF > 10	SC8–K1: št. objav v revijah z IF > 10	letno	19 (2021)	20	23	≥25
	SC8–K2: % objavljenih recenziranih člankov in drugih publikacij BF, shranjenih v Repozitorij UL <sup>4</sup>	letno	691	x 1,05	x 1,10	x 1,20
SC9 Vsaj 5 prestižnih raziskovalnih projektov	SC9–K1: št. večjih projektov, ki jih koordinira BF (npr. Horizon Europe)	letno	0 (2021)	1	3	≥5
	SC9–K2: št. pridobljenih prestižnih raziskovalnih projektov v preteklem 6-letnem obdobju	letno	1	1	3	≥5
SC10 Oddelki zagotavljajo aktualnost področij	SC10–K1: indeks rasti vpisa študentov na Oddelku za agronomijo	letno	80,8			
	SC10–K2: indeks rasti vpisa študentov na Oddelku za biologijo	letno	95,9			
	SC10–K3: indeks rasti vpisa študentov na Oddelku za gozdarstvo	letno	116,0			
	SC10–K4: indeks rasti vpisa študentov na Oddelku za krajinsko arhitekturo	letno	103,5			
	SC10–K5: indeks rasti vpisa študentov na Oddelku za lesarstvo	letno	81,4			
	SC10–K6: indeks rasti vpisa študentov na Oddelku za mikrobiologijo	letno	107,0			
	SC10–K7: indeks rasti vpisa študentov na Oddelku za zootehniko	letno	100			
	SC10–K8: indeks rasti vpisa študentov na Oddelku za živilstvo	letno	97,0			
	SC10–K8: indeks rasti vpisa študentov na Študiju biotehnologije	letno	97,7			
SC11 Raziskovalni centri na ključnih področjih in center za prenos znanja	SC11–K1: št. raziskovalnih centrov z visoko specializiranimi zaposlenimi in opremo	letno	0	0	1 (NIH)	1 (NIH)
SC12 BF je vzorčni primer trajnostnega in sonaravno urejenega kampusa	SC12–K1: uvedba spremljanja biodiverzitetnih kazalcev na kampusu BF in ukrepov za izboljšanje	letno	<i>Ekipa botanikov, zoologov in ekologov pripravi</i>	<i>Popisano je izhodiščno stanje izbranih taksosov</i>	<i>Izveden monitorin g metodologi ja dopolnjen</i>	<i>Izveden monitorin g in upravljavski ukrepi.</i>

<sup>4</sup> 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).



			<i>časovno za monitoring biodiverzitet ete.</i>	<i>in habitatnih tipov.</i>	<i>a, predlagani upravljavs ki ukrepi.</i>	
	<b>SC12–K2:</b> povprečna poraba električne energije (kWh/m <sup>2</sup> )	letno	106,56	Zmanjšanje za 1% na leto		
	<b>SC12–K3:</b> % zaposlenih, ki uporablja trajnostne načine transporta (javni prevoz, kolo idr.) na poti na BF vsaj 1x tedensko	letno	17%	20%	25%	30%
	<b>SC12–K4:</b> % študentov/študentk, ki uporablja trajnostne načine transporta (javni prevoz, kolo idr.) na poti na BF vsaj 1x tedensko Vsak dan	letno	83% 58%	85%	87%	90%
SC13 <b>Mednarodna akreditacija</b>	<b>SC13–K1:</b> pridobljena mednarodna akreditacija	letno	NE	NE	NE	DA
SC14 <b>Vodilna ustanova v regiji na področju ved o življenju, biogospodarstva in varstva okolja</b>	<b>SC14–K1:</b> rang na izbrani regionalni/mednarodni lestvici QS World University Ranking Life Sciences & Medicine Biology	401-450 451-500			351-400 401-450	



## **PRILOGE**



## Priloga 1: Ocene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za Biotehniško fakulteto.

Tabeli 1 in 2 prikazujeta, v čem je BF UL odlična oziroma šibka, tabeli 3 in 4 pa, kaj je ugodnega in kaj neugodnega v okolju. Priložnosti in nevarnosti smo podprli tudi z referencami.

Tabela 1: Prednosti BF UL

Prednosti – v čem je BF UL odlična	
<b>1. Prepoznavnost:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– BF združuje najširši nabor ved o življenju v Sloveniji in širše (radij = 500 km). BF je multidisciplinarna v smislu raziskav in študijskih programov;</li> <li>– v Sloveniji BF uživa zaupanje in ima dobro ime na področju razvojno-raziskovalnega dela in prenosa znanja;</li> <li>– ima v družbi prepoznane posameznike/posameznice, ki so vodilni na svojih področjih.</li> </ul>
<b>2. Sodelovanje z družbo in družbena relevantnost:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– BF naslavlja del družbeno relevantnih problemov, prisotnih v slovenskem in širšem regionalnem prostoru;</li> <li>– posamezne skupine BF uspešno sodelujejo z gospodarstvom in drugimi uporabniki znanja;</li> <li>– oddelki na BF skrbijo za razvoj matičnih strok.</li> </ul>
<b>3. Raziskovalna uspešnost:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– posamezne skupine BF so močno vpete v mednarodno razvojno-raziskovalno delo;</li> <li>– posamezne skupine BF imajo vrhunske raziskovalce, opremo in objave.</li> </ul>
<b>4. Prostorske in finančne zmogljivosti:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– BF ima dobro lokacijo v nastajajočem univerzitetnem kampusu pod Rožnikom, možnost širitve in razpolaga z drugimi lokacijami za pedagoško, raziskovalno, umetniško in strokovno delo;</li> <li>– ima lastne proizvodne enote in vire (Pedagoško raziskovalni centri: PRC);</li> <li>– ima raznolike laboratorije in eksperimentalne delavnice, ki omogočajo multidisciplinarno raziskovalno delo;</li> <li>– oddelčne knjižnice BF skrbijo za dostopnost literature s področja matičnih strok;</li> <li>– BF ima raznolike vire financiranja na raziskovalnem, razvojnem in strokovnem področju.</li> </ul>
<b>5. Pedagoško delo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– BF nudi študentom/študentkam veliko praktičnega dela (laboratoriji, tereni, praktično usposabljanje itd.);</li> <li>– omogoča z manjšimi študijskimi skupinami osebni odnos in možnost ustvarjanja lastne identitete;</li> <li>– nudi uporabnikom prijazne storitve (individualen pristop in delo s študenti/študentkami);</li> <li>– študenti/študentke imajo dobre priložnosti za mednarodne izmenjave.</li> </ul>
<b>6. Kakovost študentov in študentk, diplomantov in diplomantk:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– študenti/študentke so relativno dobro motivirani za obštudijske dejavnosti (dogodki kariernega centra, športni in zabavni dogodki) ter domača in mednarodna strokovna udejstvovanja;</li> <li>– študenti/študentke imajo dovolj dobra znanja in veščine, da so konkurenčni v mednarodnem okolju (praksa, nadaljevanje študija);</li> <li>– dobri diplomanti/diplomantke BF so zelo zaposljivi;</li> <li>– Študentski svet in Študentska organizacija sodelujeta med seboj in z BF;</li> <li>– BF ima široko skupnost alumnov v Sloveniji in tujini.</li> </ul>
<b>7. Zaposleni:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– večina zaposlenih na BF je zelo predanih svojemu delu;</li> <li>– pomemben del skupnih služb je dostopen, odziven in strokovno raste.</li> </ul>





Tabela 2: Slabosti BF UL

Slabosti – v čem je BF UL šibka	
<b>1. Prepoznavnost in pripadnost:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– na BF se premalo odzivamo na aktualne družbene izzive in nekatere temeljne spremembe (zahteve po trajnostnem razvoju, digitalizacija, Industrija 4.0, Družba 5.0);</li> <li>– prepoznavnost BF kot ustanove v družbenem prostoru je premajhna glede na realne potencialne in delo;</li> <li>– pripadnost BF je šibka (zaposleni, študenti/šudentke in alumni), večja je s katedrami ali oddelki.</li> </ul>
<b>2. Razvoj raziskovalnih in študijskih področij:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nimamo celovite vizije institucionalnega razvoja znanstvenih področij, na katerih delujemo: stihiskost in rigidnost strukture strokovnih disciplin in področij ter antagonizem med strokovnimi disciplinami prevladuje nad premišljenim kadrovskim in materialnim razvojem;</li> <li>– zamujamo s temeljito prenovo večine študijskih programov. Premalo upoštevamo potrebe profilov in kataloge znanj za prihodnost družbe in poklicev. Šibki smo pri razvijanju novih programov, predvsem multidisciplinarnih, čeprav imamo tu prednosti. Nekateri študijski programi težko izkazujejo mednarodno primerljivost in konkurenčnost. Strokovni in univerzitetni programi prve stopnje niso dovolj različni;</li> <li>– zaradi sledenja privlačnim področjem/razpisom, kjer je več priložnosti pridobiti sredstva in objave (SICRIS točke), se pogosto zanemarjajo matična področja (šibki smo predvsem na delu inženirskih vsebin) in potrebe na nacionalni ravni;</li> <li>– manjka povezovalno razmišljanje pri razvoju področij;</li> <li>– premalo znanstvene odličnosti;</li> <li>– na BF je prevelika razdrobljenost dela, neustrezna razporeditev dela in preobremenjenost dela pedagoških sodelavcev/sodelavk s študijskim procesom.</li> </ul>
<b>3. Raziskovalno sodelovanje:</b>	<p>znotraj BF se premalo raziskovalno povezujemo in ne ustvarjamo sinergij (informiranost, dostopnost opreme, izmenjava znanj), prav tako ne z drugimi ustanovami v Sloveniji.</p>
<b>4. Upravljanje:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– na BF nimamo sistema, ki bi spodbujal in vrednotil uravnotežen razvoj pedagoške, raziskovalne in družbene odličnosti;</li> <li>– premalo je medsebojnega zaupanja med zaposlenimi.</li> </ul>
<b>5. Pedagoško delo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nekateri pedagoški delavci niso dovolj odzivni in ne upoštevajo pravilnikov o preverjanju in ocenjevanju znanja;</li> <li>– pri nekaterih zunanjih izvajalcih študijskega procesa je prisotna šibka pedagoška zavzetost (sodelovanje s študenti/šudentkami, slaba kakovost in prilagoditev dela v skladu s študijskim programom);</li> <li>– informacije in gradiva so študentom/šudentkam posredovani preko različnih medijev (VIS, spletna učilnica, razredni elektronski naslov, študentski elektronski naslov). Na nekaj oddelkih so urniki pozno objavljeni in se proti spreminjajo;</li> <li>– študenti/šudentke za komunikacijo pogosto ne uporabljajo študentskih elektronskih naslovov;</li> <li>– sistem tutorstva in mentorstva letnikom ni povsem skladen s smernicami Priročnika za tutorstvo UL;</li> <li>– internacionalizacija študijskega procesa na BF je skromna;</li> <li>– število študentov/šudentk na nekaterih študijskih programih upada;</li> <li>– študentom/šudentkam ne damo dovolj sodobnih inženirskih, poslovnih, podjetniških ter mehkih veščin;</li> <li>– vrednotenje pedagoškega dela je neustrezno, prav tako razmerje med pedagoškim in raziskovalnim delom.</li> </ul>
<b>6. Kadrovske vsebine:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– BF nima dokončane strategije razvoja kadrov in sodobnih prijemov na področju ravnanja z ljudmi pri delu. Prisotna je tudi negativna selekcija kadrov;</li> <li>– pedagoški sodelavci/sodelavke nimajo pedagoško andragoške izobrazbe; temu primerna sta pri nekaterih način poučevanja in odnos do študentov/šudentk;</li> <li>– ni ustreznega nadzora ali ukrepov zoper nedelo oziroma slabo delo in hkrati ne nagrajevanja za odlično delo;</li> </ul>



- vsi vodje nimajo ustreznih veščin za vodenje (katedre, oddelki).

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 2

<p><b>7. Prostori in oprema:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– na BF je pomanjkanje prostorov za študijske in obštudijske dejavnosti (vajalnice, čitalnice, družabni prostori, študentska pisarna, menza) in raziskovanje (laboratoriji);</li> <li>– učno okolje na BF je premalo vključujoče (nimamo angleških napisov, ne imen predavalnic in laboratorijev v Braillovi pisavi za slepe in slabovidne, dostopnost za gibalno ovirane posameznike ni povsod ustrezno rešena);</li> <li>– z (ne)urejenostjo odprtega prostora BF ne predstavlja ustrezno svojega poslanstva;</li> <li>– BF nima sistemsko urejenega trajnostnega razvoja (ravnanje z odpadki, skrb za biotsko raznovrstnost v okolici poslopij, spodbujanje trajnostne mobilnosti, zelena energija idr.).</li> </ul>
<p><b>8. Podporni procesi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– BF nima dovolj razvite lastne Službe za stike z javnostmi za zunanji in notranji pretok informacij ter strateško komuniciranje. Informacije ne dosežejo vselej naslovnikov;</li> <li>– na BF ni dovolj ustrezne informacijske podpore administrativnim, raziskovalnim, pedagoškim in upravljavskim procesom;</li> <li>– strokovno osebje ima veliko dela z uvedbo APIS;</li> <li>– ni še dokončan razvoj preglednega finančnega poslovanja na projektih (APIS projekti);</li> <li>– projektna pisarna BF je še v procesu oblikovanja in še ne nudi zadostne podpore pri pripravi in spremljanju raziskovalnih in razvojnih projektov;</li> <li>– tudi mednarodna in študijska dejavnost je kadrovsko podhranjena in zato ne nudi zadostne in ustrezne podpore pri razvoju internacionalizacije;</li> <li>– založniška dejavnost BF (predstavitvene, strokovne in znanstvene objave) ni enotna, izdajanje del je v pristojnosti oddelka/katedre, od koder je avtor/avtorica;</li> <li>– ni enotne celostne podobe BF, zato BF ni dovolj prepoznavna.</li> </ul>

Tabela 3: Priložnosti v okolju BF UL

Priložnosti	Viri
<p><b>1. Politično-regulatorne priložnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– vlaganja v raziskave in razvoj ter prenos znanja se povečujejo na nacionalni in mednarodni ravni;</li> <li>– EU politike so ugodne za raziskave na področju ved o življenju, biogospodarstva in varstva okolja (Evropski zeleni dogovor, novi evropski Bauhaus);</li> <li>– interdisciplinarnost, multidisciplinarnost in transdisciplinarnost so prednostno financirane s strani EU virov;</li> <li>– odločevalske politike na državni ravni so razdrobljene. Prednostna področja raziskovanja v državi še niso opredeljena oziroma so zastarela. Država tega ne zna narediti sama;</li> <li>– pametna specializacija in ostale nove nacionalne strategije, vezane na oblikovanje in prenos znanja, so privlačne;</li> <li>– 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;</li> </ul>	<p><a href="https://www.consilium.europa.eu/sl/press/press-releases/2021/06/28/council-adopts-european-climate-law/">https://www.consilium.europa.eu/sl/press/press-releases/2021/06/28/council-adopts-european-climate-law/</a></p> <p><a href="https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_sl">https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_sl</a></p> <p><a href="https://www.gov.si/assets/vladne-sluzbe/SVRK/S4-Slovenska-strategija-pametne-specializacije/Slovenska-strategija-pametne-specializacije.pdf">https://www.gov.si/assets/vladne-sluzbe/SVRK/S4-Slovenska-strategija-pametne-specializacije/Slovenska-strategija-pametne-specializacije.pdf</a></p> <p><a href="https://www.bodieko.si/poklici-prihodnosti">https://www.bodieko.si/poklici-prihodnosti</a></p> <p><a href="https://srp-krožno-gospodarstvo.si/srip-krožno-gospodarstvo/razvoj-cloveskih-virov/">https://srp-krožno-gospodarstvo.si/srip-krožno-gospodarstvo/razvoj-cloveskih-virov/</a></p> <p><a href="https://studyinslovenia.si/why-slovenia/ideal-student-life/">https://studyinslovenia.si/why-slovenia/ideal-student-life/</a></p> <p><a href="https://www.investslovenia.org/business-environment/country-profile/geographical-characteristics">https://www.investslovenia.org/business-environment/country-profile/geographical-characteristics</a></p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>– lega Slovenije je geostrateška (kakovost življenja, kongresi, študenti/šudentke, strokovnjaki/strokovnjakinje).</li> </ul>	
---	--

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 3

<p><b>2. Družbeno-okoljske priložnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– koncept odprte znanosti se krepi (referenca)</li> <li>– pomembni družbeni in okoljski problemi v svetu so povezani z vedami o življenju: podnebne razmere se spreminjajo, biodiverziteteta se zmanjšuje idr.;</li> <li>– družbene potrebe po multidisciplinarnem reševanju problemov se krepijo;</li> <li>– krepi se tudi pomen družbenih vrednot v odnosu do zdravja, naravnih virov, okolja, hrane, biodiverzitet, prostora in do holistične obravnave človeka;</li> <li>– potrebe gospodarstva in svetovalnih služb po novih znanjih in kadru v kmetijstvu, gozdarstvu, lesarstvu in drugih vedah o življenju (npr. mikrobiologi, biologi, živilci) naraščajo;</li> <li>– mediji stalno potrebujejo zanimive vsebine, a ne znajo laičnim javnostim enostavno predstaviti znanstvenih n strokovnih dosežkov.</li> </ul>	<p><a href="https://hbr.org/2021/10/carbon-might-be-your-companys-biggest-financial-liability?utm_medium=email&amp;utm_source=newsletter_daily&amp;utm_campaign=dailyalert_actsubs&amp;utm_content=signinnudge&amp;deliveryName=DM154071">https://hbr.org/2021/10/carbon-might-be-your-companys-biggest-financial-liability?utm_medium=email&amp;utm_source=newsletter_daily&amp;utm_campaign=dailyalert_actsubs&amp;utm_content=signinnudge&amp;deliveryName=DM154071</a></p> <p><a href="https://ec.europa.eu/info/publications/towards-2030-vision-future-universities-field-ri-europe_en">https://ec.europa.eu/info/publications/towards-2030-vision-future-universities-field-ri-europe_en</a></p> <p><a href="https://www.arso.gov.si/soer/biotska_raznovrstnost.html">https://www.arso.gov.si/soer/biotska_raznovrstnost.html</a></p>
<p><b>3. Nove tehnologije:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– digitalizacija in tehnološki napredek sta vse hitrejša;</li> <li>– potrebe po zelenih tehnologijah se povečujejo;</li> <li>– viri biogenega ogljika (npr. gozd, les, kmetijska biomasa, odpadna hrana) so neizkoriščeni.</li> </ul>	<p><a href="https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/9865">https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/9865</a></p> <p><a href="https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/renewable-energy-5-2018/sl/">https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/renewable-energy-5-2018/sl/</a></p>
<p><b>4. Konkurenčno okolje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– digitalizacija in razvoj novih poti komuniciranja ponujata priložnosti za bolj uspešno in učinkovito komuniciranje in uveljavljanje v družbi. Odpira se prostor vzpostavitve identitete v digitalnem svetu;</li> <li>– šibkost nacionalnega izobraževalnega prostora omogoča posameznim ustanovam, da odstopajo od povprečja in se približajo najvišjim mednarodnim standardom.</li> </ul>	<p><a href="https://fowmedia.com/communication-changes-in-the-digital-transformation/">https://fowmedia.com/communication-changes-in-the-digital-transformation/</a></p>
<p><b>5. Dijaki/dijakinje in študenti/šudentke:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– mladi se želijo tekom študija spoznati z izzivi v praksi (v podjetjih in drugod);</li> <li>– študenti/šudentke se zanimajo za skupne študijske programe (ang. <i>Joint Degree</i>, <i>Dual Degree</i>) za pridobitev dvojne ali skupne diplome;</li> <li>– potrebe po vseživljenjskem izobraževanju dobivajo na pomenu in prepoznavnosti.</li> </ul>	<p><a href="https://www.pewtrusts.org/en/trend/archive/spring-2020/lifelong-learning-will-be-the-new-normal-but-are-we-ready">https://www.pewtrusts.org/en/trend/archive/spring-2020/lifelong-learning-will-be-the-new-normal-but-are-we-ready</a></p> <p><a href="https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/lifelong-learning-strategy-77_sl">https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/lifelong-learning-strategy-77_sl</a></p>

Tabela 4: Nevarnosti v okolju BF UL

Nevarnosti	Viri
<p><b>1. Politično-regulatorne nevarnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– visokošolski prostor je previsoko reguliran, hkrati se neprestano povečujejo birokratski postopki (12 ministrstev). Ni posluha za zakon o univerzah. Prenova</li> </ul>	<p><a href="https://skis-zveza.si/naloge-in-pristojnosti-nakvisa/">https://skis-zveza.si/naloge-in-pristojnosti-nakvisa/</a></p>



<p>ZViS traja predolgo. Na področju visokošolskega izobraževanja se pojavlja nova konkurenca;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– visoka odvisnost financiranja projektov (npr. ŠIPK, PKP, MKGP) od ukrepov države, še posebej v času izrednih razmer;</li> <li>– zapleten in omejen proces s strani NAKVIS onemogoča učinkovito prenovo študijskih programov. Dolgotrajni postopki za vpeljavo sprememb obveznih sestavin študijskih programov (npr. vpisni pogoji – tujci);</li> <li>– Merila o neposrednem pedagoškem delu visokošolskih učiteljev in sodelavcev so zastarela;</li> <li>– državne omejitve pri kadrovanju (odvisnost zaposljivosti določenih profilov od omejevanja zaposlovanja v javni upravi (gozdarstvo, krajinska arhitektura idr.), administrativne ovire za tuje študente in zaposlene idr.);</li> <li>– zaradi ustrežnejšega vrednotenja strokovnih delovnih mest v gospodarstvu in javni upravi so delovna mesta tam privlačnejša;</li> <li>– pritisk na avtonomnost univerze (npr. političen vpliv na financiranje znanosti). Močan vpliv posameznih interesnih omrežij na področjih, ki delujejo trajnostno.</li> </ul>	<p><a href="http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO172">http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO172</a></p> <p><a href="https://www.delo.si/novice/slovenija/bo-na-univerzah-anglescina-z-zakonodajnim-trikom-prevladala-nad-slovenscino/">https://www.delo.si/novice/slovenija/bo-na-univerzah-anglescina-z-zakonodajnim-trikom-prevladala-nad-slovenscino/</a></p> <p><a href="http://www.erasmusplus.si/kljucna-aktivnost-1/mobilnost-studentov-in-osebja-v-terciarnem-sektorju/">http://www.erasmusplus.si/kljucna-aktivnost-1/mobilnost-studentov-in-osebja-v-terciarnem-sektorju/</a></p>
<p><b>2. Družbeno-kulturne nevarnosti v Sloveniji:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– populizem in zanikanje znanosti, odiranje univerze;</li> <li>– kakovost javnih in strokovnih razprav upada;</li> <li>– zvestoba blagovnim znamkam med mladimi je splošno nizka. Tudi pripadnost alumnov univerzam je manjša;</li> <li>– prek politik, medijskih objav ipd. se vzpostavlja predstava, da so javne visokošolske ustanove okostenele in ne dovolj gibke. Negativne medijske objave (škandali ipd.) zakrivajo prostor za pozitivne zgodbe, ki obstajajo;</li> <li>– raven bralne pismenosti v družbi se niža (tudi med intelektualci/intelektualkami);</li> <li>– naravoslovna pismenost (npr. s področja biologije, kemije, fizike in matematike) v družbi upada, slabša se položaj biologije v osnovni in srednji šoli.</li> </ul>	<p><a href="http://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp">http://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp</a></p> <p><a href="https://cdn.nrf.com/sites/default/files/2018-10/NRF_GenZ%20Brand%20Relationships%20Exec%20Report.pdf">https://cdn.nrf.com/sites/default/files/2018-10/NRF_GenZ%20Brand%20Relationships%20Exec%20Report.pdf</a></p> <p><a href="https://f.hubspotusercontent00.net/hubfs/263750/Alumni_Access_VAESE_Study%202020_VF.pdf">https://f.hubspotusercontent00.net/hubfs/263750/Alumni_Access_VAESE_Study%202020_VF.pdf</a></p> <p><a href="https://www.zrc-sazu.si/sl/dogodki/ugled-znanosti-v-javnosti-javni-posvet">https://www.zrc-sazu.si/sl/dogodki/ugled-znanosti-v-javnosti-javni-posvet</a></p>
<p><b>3. Nevarnosti na ravni UL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ni zahteve po pedagoško-andragoški usposobljenosti zaposlenih na UL. Možnosti za usposabljanje na tem področju so omejene;</li> <li>– med članicami UL so razlike pri vrednotenju strokovnih delovnih mest za primerljiva dela in naloge;</li> <li>– UL je pri prijavi novih študijskih programov, predmetov, smeri in njihovi ukinitvi toga;</li> <li>– razmerja med strokovnimi delavci/delavkami, tehniškimi sodelavci/sodelavkami, tehničnimi delavci/delavkami, strokovnimi sodelavci/sodelavkami in drugimi zaposlenimi na UL so neurejena (npr. evidentiranje delovnega časa skupine J, glasovalne pravice, normiranje dela plačne skupine D in H, pogosto ocenjevanje dela plačne skupine D in H idr.);</li> <li>– sredstev za zaščito intelektualne lastnine je premalo;</li> </ul>	<p><a href="https://www.uni-lj.si/univerza_v_stevilkah_2017/clanice_univerze_v_ljubljani/">https://www.uni-lj.si/univerza_v_stevilkah_2017/clanice_univerze_v_ljubljani/</a></p> <p><a href="https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/organizacija_pravilniki_in_porocila/predpisi_statut_ul_in_pravilniki/2013_071211440831/">https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/organizacija_pravilniki_in_porocila/predpisi_statut_ul_in_pravilniki/2013_071211440831/</a></p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>— specifičnosti nekaterih raziskovalnih področij pri ocenjevanju raziskovalne uspešnosti raziskovalca niso upoštevane (npr. časovna komponenta pri raziskavah, vezanih na rast rastlin).</li> </ul>	
--	--

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 4

<p><b>4. Konkurenčno okolje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— konkurenca na področju ved o življenju, biogospodarstva in varstva okolja je vedno močnejša, odpirajo se nova področja (novi akreditirani študijski programi vseh stopenj);</li> <li>— tuje univerze uspešno privabljajo naše študente/študentke in dijake/dijakinje – ponujajo zelo ugodne pogoje, ki jih UL ne more. Mobilnost omogoča dostopnejši študij v tujini, tudi študij on-line. Najboljši dijaki/dijakinje odhajajo;</li> <li>— odliv zaposlenih v tujino (vzrok so ugodni delovni pogoji, plačni sistem);</li> <li>— znanstvene objave so postale tržna kategorija;</li> <li>— povečuje se pomen in vloga mednarodnih akreditacij in rangirnih lestvic;</li> <li>— podjetja in druge organizacije (tudi inštituti) ustanavljajo svoje izobraževalne "akademije".</li> </ul>	<p><a href="https://www.wur.nl/en/Education-Programmes.htm">https://www.wur.nl/en/Education-Programmes.htm</a></p> <p><a href="https://www.gsd.harvard.edu/2021-2022-academic-year-planning/">https://www.gsd.harvard.edu/2021-2022-academic-year-planning/</a></p> <p><a href="https://www.ubc.ca/about/institutional-rankings.html">https://www.ubc.ca/about/institutional-rankings.html</a></p> <p><a href="https://boku.ac.at/en/studies">https://boku.ac.at/en/studies</a></p> <p><a href="https://theaseanpost.com/article/are-higher-education-rankings-important">https://theaseanpost.com/article/are-higher-education-rankings-important</a></p>
<p><b>5. Sindikat:</b> ne dovolj jasno razumljena vloga in pristojnosti sindikata.</p>	
<p><b>6. Dijaki/dijakinje in študenti/študentke:</b> raven znanja dijakov/dijakinj, ki se vpisujejo na univerze, in njihove študijske sposobnosti se znižujejo.</p>	<p><a href="https://www.ric.si/mma/Letno%20porocilo%20M%202019%20poprava/2020072913473210/">https://www.ric.si/mma/Letno%20porocilo%20M%202019%20poprava/2020072913473210/</a></p> <p><a href="https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0979315S.px/">https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0979315S.px/</a></p>



**Priloga 2: Vizija strateškega uspeha Univerze v Ljubljani 31. 12. 2027.**

*Tabela 5: Vizija strateškega uspeha UL 31. 12. 2027*

Št.	VIDIK PRIČAKOVANJ KLJUČNIH DELEŽNIKOV
1	<p><b>UL je ena od vodilnih univerz v Srednji in Vzhodni Evropi:</b></p> <p>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 ARWU lestvici;</p> <p>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;</p> <p>1.3. je uspešna pri pridobivanju prestižnih mednarodnih projektov (npr. 250 projektov Obzorje Evropa 2021-2027, od tega 15 ERC projektov).</p>
2	<p><b>UL je vodilna slovenska ustanova pri naslavljanju in reševanju večplastnih družbenih problemov:</b></p> <p>2.1. družba in politika upoštevatata mnenje UL in ji priznavata nesporni status znanstvene in umetniške avtoritete;</p> <p>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.</p>
3	<p><b>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:</b></p> <p>3.1. sinonim za odlično znanje, strokovnost, interdisciplinarno izobraženost, kritično razmišljanje, ustvarjalnost in sodelovanje;</p> <p>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;</p> <p>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.</p>
Št.	VIDIK ZUNANJIH RAZMERIJ
4	<p><b>UL je prepoznana kot vir znanja in inovacij ter je iskana partnerska ustanova univerzam, podjetjem in drugim organizacijam:</b></p> <p>4.1. UL je osrednja članica ene od vodilnih zvez evropskih univerz (European University);</p> <p>4.2. UL poglobljeno sodeluje z najpomembnejšimi raziskovalnimi ustanovami v mednarodnem prostoru in z njimi dosegata sinergije. Večina sporazumov je sklenjenih z ustanovami, ki so uvrščene enako ali višje kot UL;</p> <p>4.3. UL je vodilna koordinatorica pri vključevanju univerz s področja JV Evrope v integracijske procese na področju visokošolskega izobraževanja v EU;</p> <p>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;</p> <p>4.5. UL v izobraževalni in raziskovalni proces aktivno vključuje strokovnjake iz gospodarstva in drugih organizacij;</p>



	<p>4.6. UL letno vложи vsaj 20 novih patentnih prijav in sodeluje pri ustanovitvi vsaj 5 odcepljenih podjetij. Prihodek s tega naslova predstavlja vsaj 30 % celotnih vlaganj UL v patentno zaščito in financiranje Inovacijskega sklada UL;</p> <p>4.7. Založba UL je v domačem in mednarodnem prostoru sinonim za visokokakovostno založništvo z redno izdajo več kot 50 znanstvenih revij in več kot 200 novimi izdanimi monografijami letno.</p>
--	--

*se nadaljuje*

*nadaljevanje tabele 1*

5	<p><b>UL je aktivno prisotna in odzivna v širšem javnem prostoru:</b></p> <p>5.1. UL promovira znanstveno in umetniško ustvarjalnost in s tem krepi prispevek obeh k razvoju družbe;</p> <p>5.2. ciljne in splošne javnosti so vključene v načrtovanje, izvajanje in širjenje rezultatov raziskovanja v znanosti in umetnosti;</p> <p>5.3. zaposleni pri družbenem delovanju in nastopanju v javnostih odgovorno zastopajo UL;</p> <p>5.4. alumni so ambasadorji in partnerji UL. Alumni in gospodarstvo tudi materialno prispevajo in so aktivno vključeni v delovanje UL.</p>
Št.	<b>VIDIK NOTRANJIH PROCESOV</b>
6	<p><b>Procesi in standardi upravljanja so jasni, sledljivi, poenoteni in primerljivi ter omogočajo kontinuiteto razvoja ter odločevalcem osredotočanje na strateške vsebine:</b></p> <p>6.1. standardni procesi v strokovnih službah so opredeljeni, poenoteni in do smiselne mere izvajani za vse članice na ravni UL;</p> <p>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;</p> <p>6.3. UL omogoča zaposlenim ustrezno 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).</p>
7	<p><b>Izobraževalna in raziskovalna dejavnost na UL se izvajata v skladu z načeli interdisciplinarnosti ter odprte in odgovorne znanosti ter umetnosti:</b></p> <p>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);</p> <p>7.2. raziskovalno delo in širjenje rezultatov raziskovanja v znanosti in umetnosti poteka po načelih odprte znanosti;</p> <p>7.3. Založba UL vse svoje revije in vsaj polovico monografij izdaja v odprtem dostopu;</p> <p>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;</p> <p>7.5. UL izvaja 4 dodatne interdisciplinarne študijske programe na prvih dveh stopnjah.</p>
8	<p><b>UL je ustanova, ki jo vodi skrb za človekove pravice in izgradnjo dostopnega, vključujočega in nediskriminatornega izobraževalnega, raziskovalnega in delovnega okolja:</b></p> <p>8.1. UL udejanja najvišje standarde na področju dela z nadarjenimi študenti in študenti s posebnimi statusi;</p> <p>8.2. UL skrbi za enakopravno zastopnost spolov na vseh področjih svojega delovanja;</p> <p>8.3. UL spodbuja dostopno, vključujoče, nediskriminatorno in ustvarjalno delovno okolje za vse skupine zaposlenih.</p>
9	<p><b>UL nudi najsodobnejše študijske programe, učne tehnologije in pedagoške pristope, ki diplomantom in diplomantkam omogočajo visoko zaposljivost doma in v tujini:</b></p> <p>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,</p>



	<p>9.2. vključevanja strokovnjakov iz prakse in praktičnih usposabljanj, obštudijskih dejavnosti, osebnostnega in strokovnega razvoja);</p> <p>9.3. študenti in študentke UL aktivno pridobivajo odlične izobraževalne in raziskovalne izkušnje v mednarodnem okolju;</p> <p>UL sistematično spremlja potrebe družbe in smiselno prilagaja študijske programe.</p>
--	--

*se nadaljuje*

*nadaljevanje tabele 1*

Št.	VIDIK STRUKTURE IN KULTURE
10	<p><b>Visoka pripadnost UL temelji na odprtem, spoštljivem in povezovalnem delovanju:</b></p> <p>10.1. člani akademske skupnosti uveljavljamo vrednote UL. UL ima ničelno stopnjo strpnosti do kakršnihkoli oblik nasilja;</p> <p>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;</p> <p>10.3. vodstvo UL uveljavlja avtonomijo UL;</p> <p>10.4. člani akademske skupnosti in alumni imajo ponotranjeno visoko stopnjo pripadnosti UL.</p>
11	<p><b>Finančna sredstva znotraj UL so razvojno razporejena:</b></p> <p>11.1. UL ima zagotovljena zadostna finančna sredstva za izvedbo razvojnih aktivnosti, ki niso financirane v okviru javne službe;</p> <p>11.2. UL zagotavlja notranjo delitev sredstev, ki omogoča izvajanje temeljne dejavnosti in spodbuja interdisciplinarnost, raziskovalno dejavnost ter razvoj študijskih programov za poklice prihodnosti;</p> <p>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.</p>
12	<p><b>Kadrovski procesi in sistemizacija na UL omogočajo zaposlovanje najboljših pedagoških, raziskovalnih in strokovnih sodelavcev:</b></p> <p>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 %;</p> <p>12.2. število zaposlenih na UL in njihove kompetence omogočajo učinkovito in uspešno izvedbo vseh dejavnosti UL;</p> <p>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.</p>





### Priloga 3: Matrika bistvenosti Univerze v Ljubljani.

