



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



RAZVOJNO
IZOBRAŽEVALNI
CENTER NOVO MESTO



PONUĐIMO
ODRASLIM
KAKOVOSTNO
IZOBRAŽEVANJE

Znak predstavlja izobraževalno organizacijo, ki skrbi za kakovost v izobraževanju odraslih. RIC Novo mesto ga sme uporabljati do 31. 12. 2014.

STRATEŠKI NAČRT RIC NOVO MESTO ZA OBDOBJE 2012 -2017

NOVEMBER 2012

Pripravila:

Marjeta
Gašperšič s
sodelavci

Pregledali:

Andragoški zbor
Kolegij direktorice
Svet zavoda

Odobril :

Svet zavoda,
zanj predsednica:
Zvonka Potočar



KAZALO

1. POVZETEK STRATEŠKEGA NAČRTA.....	3
2. IZHODIŠČA IN PRISTOP ZA OBLIKOVANJE STRATEŠKEGA NAČRTA.....	3
2.1 Splošno o nastanku in razvoju zavoda.....	3
2.2 Izhodišča za oblikovanje strateškega načrta.....	4
2.3 Pristop za oblikovanje strateškega načrta.....	5
3. POLITIKA KAKOVOSTI RIC.....	7
4. ANALIZA OKOLJA RIC.....	9
5. PROCESNI PRISTOP IN STRATEŠKI CILJI RIC.....	11
5.1 Procesni pristop v zavodu.....	11
5.2 Strateški cilji RIC.....	12
6. FINANČNI OKVIR STRATEŠKEGA NAČRTA.....	20
7. PROMOCIJA STRATEŠKEGA NAČRTA.....	20
8. PREGLED IN POSODABLJANJE STRATEŠKEGA NAČRTA.....	20

1. POVZETEK STRATEŠKEGA NAČRTA

V RIC-u je skrb za kakovost odgovornost vseh zaposlenih in partnerjev. Odraža se kot nenehna osebna in profesionalna rast posameznika in celotne organizacije. Zaposleni v RIC-u Novo mesto profesionalno skrbimo za vseživljenjsko učenje, izobraževanje in svetovanje ter razvijanje kulture učenja za boljšo kakovost življenja vsakega udeleženca.

RIC prepoznava svoje poslanstvo v razvoju in izvedbi programov in projektov vseživljenjskega učenja, svetovanju in prenosu znanja, katerega kakovost lahko odločilno prispeva k boljši kakovosti življenja posameznika, organizacij in skupnosti. To nas vodi k težnji po odličnosti na vseh področjih in vgrajevanju načel sodobnega razumevanja kakovosti v naš vsakodnevni način dela.

2. IZHODIŠČA IN PRISTOP ZA OBLIKOVANJE STRATEŠKEGA NAČRTA

2.1 Splošno o nastanku in razvoju zavoda

Razvojno izobraževalni center Novo mesto (v nadaljevanju RIC) je javni zavod za izobraževanje odraslih z dolgoletno tradicijo. Smo eden največjih javnih ponudnikov raznovrstnih programov in možnosti za formalno in splošno izobraževanje odraslih in z organizirano informacijsko svetovalno dejavnostjo za odrasle v Sloveniji. Po reorganizaciji leta 1994 je z novo celostno podobo postala prednostna naloga RIC-a razvijanje kulture učenja in spodbujanje vseživljenjskega učenja mladih, starejših, zaposlenih ali brezposelnih, za kar je RIC leta 2000 prejel Priznanje Andragoškega centra Slovenije.

Sodobni programi, sodelavci s posluhom za potrebe ljudi, skrb za kakovost na vseh ravneh in postopkih delovnega procesa, raznovrstni pedagoški pristopi, strokovni in prijazni predavatelji, informiranje ter svetovanje pri načrtovanju izobraževalne poti in pri učenju za učenje ter prijetno učno okolje za naše udeležence – vse to so naše prednosti, ki jih skrbno načrtujemo in nenehno izboljšujemo.

RIC vse od ustanovitve zaznamujejo odločitve glede programske orientacije, usmeritve razvoja organizacije in kadrov, pojavnosti ter aktivnega delovanja in sodelovanja v projektih in projektnih skupinah. Kot aktivni člani Zveze ljudskih univerz Slovenije in partnerji v razvojnih projektih Andragoškega centra Slovenije prispevamo k razvoju področja izobraževanja odraslih v Sloveniji. Potrditve kakovostnega dela so tudi izmenjave dobrih praks z domačimi in tujimi partnerji.

Za ohranjanje razvoja dejavnosti na kakovostni ravni je pomembna nenehna osebna in strokovna rast zaposlenih, čemur posvečamo posebno skrb, saj želimo biti pripravljeni na nove izzive, naloge in obveznosti, ki zahtevajo transparentnost delovnih postopkov in pretoka sredstev. S poslovníkom kakovosti določamo organizacijo in postopke za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti in zagotavljamo, da so zaposleni na vseh organizacijskih nivojih seznanjeni s politiko kakovosti, jo pravilno razumejo, sooblikujejo in izvajajo.

Pestro razvojno pot zavoda so v posameznih letih zaznamovali zaposleni, zunanji sodelavci, udeleženci in priložnosti v razvoju izobraževanja odraslih tako v državi kot v Evropi.

RIC prepoznava svoje poslanstvo v razvoju, izobraževanju in prenosu znanja, katerega kakovost odločilno temelji na težnji po odličnosti na vseh področjih. Za doseganje tega našega poslanstva in prispevka k na znanju in inoviranju temelječi družbi, želimo načela sodobne paradigme kakovosti in odličnosti vgraditi v naš vsakodnevni način dela. Tako v sistem vodenja RIC-a vnašamo temeljne gradnike sodobne organizacijske kulture, kot so:

- osredotočenost na odjemalce,
- usmerjenost v rezultate,
- voditeljstvo in stanovitnost namena,
- menedžment na podlagi procesov in dejstev,
- razvoj in vključevanje zaposlenih,
- stalno učenje, inoviranje in izboljševanje,
- razvijanje partnerstev,
- družbena odgovornost zavoda.

2.2 Izhodišča za oblikovanje strateškega načrta

Strateški načrt zavoda upošteva naslednja vsebinska izhodišča:

- Memorandum o vseživljenjskem učenju.
- Resolucija o nacionalnem programu izobraževanja odraslih (ReNPIO RS).
- Akcijski načrt: Za učenje je vedno pravi čas (2007) .
- Evropski Komuniké za izobraževanje odraslih (2006) Za učenje ni nikoli prepozno .
- Operativni program razvoja človeških virov 2007 – 2013.
- RRP za JV regijo.
- Zakon o izobraževanju odraslih.
- Standard POKI.

Načrtovane strateške usmeritve, cilji in ukrepi predstavljajo naš pogled v prihodnost zavoda, tako v vsebino njegove programske ponudbe kot v način njegove organizacije in poslovanja. So naš pogled v razvojne možnosti v naslednjih petih letih in hkrati odgovor v praksi na zahteve, ki jih postavljajo temeljni dokumenti stroke na regionalnem, nacionalnem in evropskem nivoju ter standardi, ki jih že zagotavljamo, kot je npr. POKI – Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje. Ta zahteva, da ima zavod javno izraženo vizijo, poslanstvo in vrednote, strateški načrt in oblikovana politika kakovosti pa so nadgradnja teh izhodišč.

2.3 Pristop za oblikovanje strateškega načrta

Pristop, ki smo ga uporabili za oblikovanje strateškega načrta, upošteva prakso na področju strateškega načrtovanja, vsebinske poudarke pa smo smiselno prilagodili potrebam zavoda ter lastnim spoznanjem. Upoštevali smo tudi izbrane elemente strategije vseživljenjskega učenja kot tudi srednjeročne razvojne strategije MIZKŠ na področju izobraževanja odraslih.

V modelu odličnosti EFQM je zapisano, da odlične organizacije uresničujejo svoje poslanstvo in vizijo z razvijanjem strategije, ki je osredotočena na udeležene strani ter upošteva trg in sektor, v katerem deluje. Za izvajanje take strategije organizacije razvijajo in širijo ustrezno politiko, načrte, cilje in procese. V pod-merilih tega modela je zapisano:

2.a Politika in strategija temeljita na sedanjih in prihodnjih potrebah ter pričakovanih vseh udeleženi strani

To lahko vključuje:

- zbiranje in razumevanje informacij o trgu in tržnih segmentih, v katerih organizacija deluje in bo delovala v prihodnje;
- prepoznavanje, razumevanje in predvidevanje potreb in pričakovanj sedanjih in prihodnjih udeleženi strani, vključno z odjemalci, zaposlenimi, partnerji, družbo in drugimi deležniki;
- prepoznavanje, razumevanje in predvidevanje dogajanj na trgu, vključno z dejavnostjo konkurence.

2.b Politika in strategija temeljita na informacijah, dobljenih z merjenjem dosežkov, raziskavami, učenjem in s sorodnimi zunanjimi aktivnostmi

To lahko vključuje:

- analizo notranjih kazalnikov delovanja;
- analizo rezultatov učenja;
- analizo zunanje podobe ter podatkov o poznavanju blagovne znamke;
- analizo delovanja konkurence ter najboljših organizacij v panogi;
- analizo podatkov o ključnih sposobnostih obstoječih oziroma potencialnih partnerjev;
- analizo podatkov iz kratkoročne in dolgoročne družbene, okoljske, varnostne in zakonodajne problematike;
- analizo podatkov o uspehih proizvodov in storitev skozi ves njihov življenjski cikel;
- prepoznavanje in razumevanje ekonomskih in demografskih kazalnikov;
- analizo podatkov za ugotavljanje vpliva novih tehnologij in modelov poslovanja na delovanje organizacije.

2.c Organizacija razvija, pregleduje in posodablja politiko in strategijo

To lahko vključuje:

- razvijanje, pregledovanje in posodabljanje politike in strategije v skladu s poslanstvom, vizijo, vrednotami in načeli odličnosti organizacije;
- uravnoteženje kratkoročnih in dolgoročnih potreb ter pričakovanj vseh udeleženih strani;
- ocenjevanje tveganj in iskanje načinov, kako se s temi tveganji spoprijeti;
- prepoznavanje sedanjih in prihodnjih konkurenčnih prednosti;
- prepoznavanje ključnih sposobnosti in potreb po partnerstvih/zvezah za izvajanje politike in strategije;
- zagotavljanje prisotnosti na vzpostavljenih trgih in potrebo po spremembi trženjskega pristopa;
- usklajevanje lastne strategije s strategijo partnerjev in zvez;
- prepoznavanje kritičnih dejavnikov uspeha;
- usklajevanje in nenehno razvijanje družbenih ter okoljskih standardov s partnerji;
- vrednotenje ustreznosti in uspešnosti politike in strategije.

2.d Organizacija sporoča politiko in strategijo in ju širi v okviru ključnih procesov

To lahko vključuje:

- prepoznavanje in snovanje ter sporočanje okvira ključnih procesov, potrebnega za izvajanje politike in strategije organizacije;
- sporočanje politike in strategije udeleženim stranem ter vrednotenje, kakšno je zavedanje o njih;
- usklajevanje, prednostno razvrščanje, dogovarjanje, zaporedno razvrščanje in sporočanje načrtov, ciljev in namer ter spremljanje dosežkov;
- vzpostavljanje mehanizmov poročanja za celotno organizacijo, da bi lahko sledili napredku.

2.4 Vizitka strateškega načrta zavoda

Strateški načrt zavoda je temeljni planski dokument, ki smo ga oblikovali zaposleni, člani andragoškega zbora in člani Sveta zavoda v sklopu strateških konferenc, dokončno vsebino in obliko pa je izdelalo vodstvo zavoda v sodelovanju s člani skupine za kakovost.

Končno verzijo strateškega načrta zavoda sta obravnavala andragoški zbor in svet zavoda na seji dne 15. 11. 2012. Potrdil ga je svet zavoda na seji dne 7. 12. 2012.

3. POLITIKA KAKOVOSTI RIC

POLITIKA KAKOVOSTI RIC NOVO MESTO

Poslanstvo

Z vseživljenjskim učenjem, izobraževanjem in svetovanjem razvijamo kulturo učenja za boljšo kakovost življenja.

Vizija

Postati eden vodilnih nacionalnih centrov vseživljenjskega učenja in evropsko prepoznavno središče za usposabljanje ranljivih skupin.

Osrednja sposobnost

Visoka kakovost zasnove in izvedbe projektov vseživljenjskega učenja.

Vrednote organizacijske kulture

V RIC-u so strokovnost, prijaznost, odgovornost, ustvarjalnost, zanesljivost in kakovost vrednote, ki nam omogočajo delitev svojega uspeha in ponos zaradi vseh doseganj dosežkov.

Strateške usmeritve

1. Razvojna in projektna odličnost
2. Odličnost programov izobraževanja
3. Odličnost poslovanja
4. Zadovoljstvo udeležencev
5. Zadovoljstvo partnerjev
6. Zadovoljstvo zaposlenih
7. Družbeno odgovorno delovanje

POS LANSTVO

Z vseživljenjskim učenjem, izobraževanjem in svetovanjem razvijamo kulturo učenja za boljšo kakovost življenja.

V RIC-u Novo mesto že več kot 50 let aktivno prispevamo k večjemu vključevanju odraslih v vseživljenjsko učenje. Zaposleni in sodelavci RIC-a zagotavljamo kakovostne pogoje za aktivni osebni in profesionalni razvoj, pri tem pa odraslim svetujemo in jim pomagamo. Prizadevamo si, da naša ponudba kar najbolj upošteva potrebe posameznika in regije, hkrati pa je usmerjena v potrebe prihodnosti. Prijavljamo projekte in se vključujemo v partnerstva v lokalnem, na nacionalnem in mednarodnem okolju, da bi v regiji zagotovili čim večjo dostopnost do različnih brezplačnih programov vseživljenjskega učenja. Znanje razumemo kot moč, ki vpliva na kakovost življenja vseh generacij.

OPIS VREDNOT RIC-a NOVO MESTO

V RIC-u so strokovnost, prijaznost, odgovornost, ustvarjalnost, zanesljivost in kakovost vrednote, ki nam omogočajo delitev svojega uspeha in ponos zaradi vseh dosedanjih dosežkov.

STROKOVNOST

V RIC-u razumemo strokovnost kot dobro poznavanje vsebinskih in zakonodajnih področij dela. Ves čas skrbimo za strokovno spopolnjevanje zaposlenih in izboljševanje poslovnih procesov. Dobro poznamo potrebe različnih ciljnih skupin in okolja, jih upoštevamo pri razvoju izobraževalnih in svetovalnih aktivnosti. Vsi zaposleni in naši zunanji sodelavci v vseh fazah dela težimo h kvalitetni izvedbi. Bogate strokovne izkušnje s pridom uporabljamo pri razvoju in izvajanju izobraževalnih programov, pri čemer uporabljamo sodobne oblike in metode dela. Prizadevamo si, da udeleženci naših programov pridobijo uporabno in strokovno znanje.

PRIJAZNOST

Prijaznost razumemo kot profesionalen odnos do udeležencev, partnerjev in sodelavcev. Izražamo ga z medsebojnim spoštovanjem in ustvarjanjem pozitivnega delovnega okolja. V naši sredini ste prijazno sprejeti in z veseljem vam pomagamo na poti znanja.

ODGOVORNOST

Odgovornost razumemo kot odgovoren odnos do sebe in drugih, izpolnjevanje dogovorov in spoštovanje rokov. V RIC-u vsakdo upošteva zakonodajo in stroko. Prevezemamo osebno odgovornost za kakovost opravljenega dela. Sprejemamo upravičeno kritiko in morebitne napake odgovorno popravimo. Odgovorno se obnašamo do narave in hkrati tudi družbeno odgovorno delujemo. Skrbimo, da je naše poslovanje urejeno in transparentno.

USTVARJALNOST

Ustvarjalnost pri nas pomeni iz nemogočega delati mogoče, iz majhnega delati veliko... Razumemo jo kot sodelovanje zaposlenih, udeležencev in partnerjev pri kreiranju novih idej in izvajanju programov. Smo odprti za nove izkušnje, nove možnosti, dopuščamo raznolikost in sprejemamo nove ideje.

Kreativno razmišljanje nas vodi k izboljševanju posameznikovega dela tako v razvoju programske ponudbe kot v poslovanju zavoda.

ZANESLJIVOST

Naši sodelavci, udeleženci in partnerji se na nas lahko zanesejo, kar pomeni, da smo natančni, dosledni in izpolnjujemo obljube in dogovore. Zagotavljamo zanesljivost informacij in organizacije programov. Udeležencem pomagamo na njihovi izobraževalni poti. Z zaupnimi podatki ravnamo v skladu z zakonodajo o varstvu osebnih podatkov.

KAKOVOST

V RIC-u je skrb za kakovost odgovornost vseh zaposlenih in partnerjev. Odraža se kot nenehna osebna in profesionalna rast posameznika in celotne organizacije. Vsak RICevca profesionalno skrbi za vseživljenjsko učenje, izobraževanje in svetovanje ter razvijanje kulture učenja za boljšo kakovost življenja vsakega udeleženca.

4. ANALIZA OKOLJA RIC

Z SWOT analizo smo ugotovili:

Notranje prednosti (Strengths):

- Pestrost programske ponudbe.
- Kompetenten kader.
- Izkušnje s pridobivanjem in vodenjem projektov.
- Mlad kolektiv z novimi idejami.
- Poznavanje potreb različnih ciljnih skupin.
- Široka mreža partnerskih povezav.
- RIC zanesljiv partner v projektih.
- Dobra prepoznavnost v slovenskem prostoru.
- Lokacija in umeščenost RIC v Novem mestu kot regijskem središču (bazen za pridobivanje udeležencev).
- Fleksibilnost.
- Odprtost za sodelovanje z okoljem.
- Dobra tehnična opremljenost in prostorski pogoji za delo zaposlenih in udeležencev.
- Usklajenost programske ponudbe s strateškimi cilji na lokalni, nacionalni in evropski ravni.

Notranje slabosti (Weaknesses):

- Premajhno število zaposlenih, usposobljenih za pripravo projektnih prijav.
- Premalo idej za projekte.
- Premalo inovativne in tržne ponudbe.
- Prevelika odvisnost od projektnega financiranja.
- Pomanjkljiv pretok notranjih informacij med zaposlenimi in posledično slabše informiranje udeležencev.
- Pomanjkanje timskega dela.
- Premajhno poudarjanje in promocija dosežkov.
- Vpliv pretoka kadrov na učinkovitost dela.
- Pomanjkanje strokovnega znanja na specifičnih področjih.
- Preveč administrativnega dela.
- Preveliko osredotočanje predvsem na ciljno skupino Romov.

Zunanje priložnosti (Opportunities):

- Oblikovanje javne mreže na področju izobraževanja odraslih kot priložnost, da pridobimo stabilne vire financiranja.
- Manjši interes zasebnikov za delo z ranljivimi ciljnim skupinami je priložnost za nas in osredotočenje na delo z ranljivimi skupinami.
- Ekonomska kriza je priložnost za povezavo s podjetji zaradi njihovega zmanjševanja sredstev za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.
- Novo mesto kot dobra lokacija za programe čezmejnega sodelovanja.
- Razvoj novih neformalnih javnoveljavnih programov so priložnost na pridobitev licenc in novih možnosti za financiranje.
- Pridobitev zunanjih sodelavcev z boljšimi referencami in v lokalnem okolju.
- Večje povezovanje z gospodarstvom in drugimi institucijami.
- Večanje pomena neformalnega izobraževanja – priložnost za osveščanje ljudi o VŽU in to je njegova priložnost.
- Pojav novih metod izobraževanja na področju neformalnega učenja.
- Sredstva evropskih programov, ki so namenjena ranljivim skupinam prebivalstva, običajno niso porabljena.
- Selitev na novo lokacijo in izboljšanje pogojev dela za doseganje večje učinkovitosti in timskega dela.

Zunanje nevarnosti (Threats):

- Manjšanje ponudbe programov za brezposelne.
- Nestabilen gospodarski položaj - nestabilno financiranje.
- Velika konkurenca na javnih razpisih in povabilih.
- Večje število ponudnikov programov neformalnega izobraževanja.
- Nepredvidljivo objavljane razpisov in javnih povabil.
- Zmanjševanje sredstev iz nacionalnega proračuna za izobraževanje odraslih.
- Preveč poudarka za izobraževanje za potrebe trga dela, manj za splošno izobraževanje.
- Slaba plačilna disciplina udeležencev.
- Sprememba zakonodaje na področju zavodov.
- Konkurenca drugih javnih zavodov za izobraževane odraslih v regiji.

5. PROCESNI PRISTOP IN STRATEŠKI CILJI RIC

5.1 Procesni pristop v zavodu

OPOMBA: PP - podporni procesi GP - glavni procesi

ZAHTEV ODJEMALCEV	PP 1: UPRAVLJANJE IN VODENJE	ZADOVOLJSTVO ODJEMALCEV
	PP 2: RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU	
	PP 3: OBVLADOVANJE PARTNERSTEV IN VIROV (partnerji, dobavitelji, finance, infrastruktura, informacije)	
	PP 4: NENEHNO IZBOLJŠEVANJE	
UDELEŽENCI → NAROČNIKI UDELEŽENCI PARTNERJI →	GP 1: IZVAJANJE IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV	UDELEŽENCI → NAROČNIKI UDELEŽENCI PARTNERJI →
	GP 2: IZVAJANJE PROJEKTOV	

GP 1: IZVAJANJE IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV						
RAZISKAVA TRGA, UGOTAVLJANJE POTREB	RAZVOJ PROGRAMOV	TRŽENJE PROGRAMOV IN VPIS UDELEŽENCEV	PROGRAMI ZA PRIDOBITEV IZOBRAZBE	JAVNOVELJAVNI neformalni PROGRAMI	SPLOŠNI neformalni PROGRAMI	POPROGRAMSKE AKTIVNOSTI
AKTIVNOSTI ZA IZVEDBO PROGRAMOV						
GP 2: IZVAJANJE PROJEKTOV						
RAZISKAVA TRGA, UGOTAVLJANJE POTREB	PRIPRAVA PROJEKTOV	TRŽENJE PROJEKTOV IN IZVEDBA PRIJAV NA RAZPISE	PRIDOBITEV PROJEKTOV IN ANALIZA IZGUBLJENIH PROJEKTOV	IZVEDBA PROJEKTOV (PRIPRAVA IN ORGANIZACIJA, PRIDOBITEVIZVAJALCEV, IZVEDBA AKTIVNOSTI)		POPROJEKTNE AKTIVNOSTI

5.2 Strateški cilji RIC

Iz vsake strateške usmeritve imamo izpeljane strateške cilje (vsaj po pet), ki predstavljajo izhodišče za oblikovanje letnih načrtov dela. Za vsak cilj smo začrtali želene vrednosti v obdobju 2012 – 2017 oz. 2018. Izhodišče za načrtovanje ciljnih vrednosti je posnetek stanja izobraževalne sezone 2011/12 oz. poslovnega leta 2012 do potrditve SN. Za cilje, pri katerih merljivih načinov spremljanja še nismo uvedli, bomo ciljne vrednosti opredelili na podlagi rezultatov leta 2012. Ciljne vrednosti bomo pregledali po prvem letu spremljanja strateškega načrta in po potrebi ponovno opredelili dinamiko izboljšanja glede na dosežene rezultate.

Za doseganje ciljev smo začrtali ključne ukrepe. Pri načrtovanih ukrepih je z obarvanim poljem označeno leto uvajanja oz. izvajanja ukrepa, podrobnejše pa bodo opredeljeni v letnem delovnem načrtu, kjer bo posamezen ukrep dobil status internega projekta. Za vsak interni projekt direktor določi vodjo projekta in po potrebi člane projektne skupine. Vodja projekta oblikuje izvedbeni načrt projekta in odgovarja za njegovo kakovostno obvladovanje.



STRATEŠKA USMERITEV 1: Razvojna in projektna odličnost		Enota	Posnetek stanja	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
ZAP. ŠT.	STRATEŠKI CILJI		2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Število oddanih prijav na razpise in javna povabila.	število	19	10*	18	22	26	30
2	Delež uspešnega konkuriranja na razpisih in javnih povabilih.	%	47	47	47	48	48	49
3	Število partnerskih sodelovanj v novih projektih.	število	3	2	2	2	2	2
4	Število oddanih prispevkov za objavo v strokovnem tisku.	število	11	13	14	15	16	17
5	Število prispevkov na strokovnih srečanjih na regijskem, nacionalnem in mednarodnem nivoju.	število	10	10	11	11	12	12
6	Število novo razvitih programov splošnega neformalnega izobraževanja.	število	0	1	1	1	1	1

*Število načrtovanih prijav je znižano zaradi izteka finančne perspektive 2007 – 2013 in pričakovanega manjšega števila razpisov.

Pojasnila:

K cilju 1 in 2: Podlaga za spremljanje je preglednica oddanih prijav z oznako odobrenih in izgubljenih projektov.

Izračun za cilj 2 po formuli:

$$\text{delež uspešnega konkuriranja na razpisih} = \frac{\text{število odobrenih prijav na razpise}}{\text{število oddanih prijav na razpise}} \times 100$$

K cilju 3: Podlaga za spremljanje so podpisane pogodbe.

K cilju 4: Podlaga za spremljanje je preglednica Pregled oddanih prispevkov za objavo v strokovnem tisku.

K cilju 5: Podlaga za spremljanje je preglednica Pregled prispevkov na strokovnih srečanjih.

K cilju 6: Podlaga za spremljanje je Poslovno poročilo.

STRATEŠKA USMERITEV 1: Razvojna in projektna odličnost							
ZAP. ŠT.	UKREPI ZA URESNIČITEV	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.	Oblikovanje delovne skupine za posamezno prijavo na razpis.	C1, C2					
2.	Nadgradnja in osveževanje spletne strani zavoda s predstavitvijo v angleškem jeziku in referencami.	C3					
3.	Letna razvojno programska konferenca.	C1, C6					
4.	Izdelava navodil za pripravo in izvedbo predstavitev na strokovnih srečanjih in objav v strokovnem tisku.	C4, C5					
5.	Optimiranje modela LDN.	C4, C5					
6.	Razvoj novih programov.	C6					

STRATEŠKA USMERITEV 2: Odličnost programov izobraževanja		Enota	Posnetek stanja	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
ZAP. ŠT.	STRATEŠKI CILJI		2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
	Indeks vpisanih v programe SPI glede na izhodiščno leto.	indeks	1	0,8	0,9	1	1,1	1,2
	Rezultati udeležencev na poklicni maturi so primerljivi z rezultati udeležencev celotne Slovenije.	indeks	0,94	0,94	0,96	0,96	0,98	0,98
	Indeks dejanskega trajanja šolanja glede na predvideno trajanje v programih SPI.	indeks	2,1	1,9	1,7	1,5	1,3	1,1
	Število vpisov v razred na udeleženca v programu OŠO do zaključka razreda.	število	2,4	2,3	2,3	2,2	2,2	2,1
	Delež izvajalcev javnoveljavnih programov z ustrežno izobrazbo.	%	70	74	78	82	86	90

Pojasnila:

K cilju 1: Izhodišče je skupno število vpisanih v izobraževalni sezoni 2011/12.

$$\text{indeks vpisanih v programe SPI} = \frac{\text{število vpisanih v izobraževalni sezoni}}{\text{število vpisanih v izhodiščnem letu}}$$

K cilju 2: Podatke za slovensko poprečje pridobimo za vsak rok PM na spletni strani DIC-a.

Indeks se izračuna po formuli

$$\frac{\text{poprečno število doseženih točk na udeleženca}}{\text{slovensko poprečje}}$$

K cilju 3: Izhodišče je predvideno in dejansko trajanje programa za udeleženca v IS 2011/12.

Izračun po formuli

$$\frac{\text{vsota indeksov posameznih udeležencev (število predvidenih let šolanja/število dejanskih let šolanja)}}{\text{število udeležencev, ki so zaključili šolanje}}$$

K cilju 4: Izhodišče je dejansko število vpisov udeležencev, ki so razrede zaključili v IS 2011/12.

Izračun po formuli

$$\frac{\text{vsota števila vpisov udeležencev, ki so razrede zaključili}}{\text{število udeležencev, ki so razrede zaključili}}$$

K cilju 5: Delež se izračuna po formuli

$$\frac{\text{število izvajalcev, ki izpolnjujejo pogoje}}{\text{število vseh izvajalcev}}$$

STRATEŠKA USMERITEV 2: Odličnost programov izobraževanja							
ZAP. ŠT.	UKREPI ZA URESNIČITEV	2012 2013	2013 2014	2014 2015	2015 2016	2016 2017	2017 2018
1.	Vzpostavitev in delovanje e-učilnice.	C1 – C4					
2.	Razvijanje internih gradiv v javnoveljavnih programih.	C1 – C4					
3.	Vzpostavitev sistema priznavanja neformalno pridobljenega znanja v javnoveljavnih programih.	C1 – C4					
4.	Model spremljanja in spodbujanja učne uspešnosti in osebnega razvoja udeležencev v javnoveljavnih programih.	C2 – C4					
5.	Izdelava portfoljev zunanjih sodelavcev.	C5					
6.	Nadgradnja informacijskega sistema SNIPI.	C3, C4					

STRATEŠKA USMERITEV 3: Odličnost poslovanja		Enota	Posnetek stanja	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
ZAP. ŠT.	STRATEŠKI CILJI		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.	Stopnja rasti prihodkov.	indeks	1	1	1	1	1,02	1,04	1,06
2.	Delež tržnih prihodkov glede na skupne prihodke zavoda.	%	67,45	67,45	67,45	67,45	70	70	72,5
3.	Delež prihodkov iz naslova razpisov glede na skupne prihodke.	%	55,30	58,00	58,00	58,00	60	60	60
4.	Prepoznavnost zavoda v okolju preko spremljanja števila novih obiskovalcev spletne strani.	indeks	1	1,03	1,06	1,10	1,12	1,14	1,15
5.	Število predlogov za izboljšave.	število	0	5	6	7	8	9	10

Pojasnila:

K 1: Izhodišče je poslovno leto 2011, ki predstavlja vrednost 1. Od skupne vrednosti prihodkov smo izločili refundacijo zahtevkov za najemnino, ker se po letu 2011 ne pojavljajo več.

Izračun po formuli: $\frac{\text{prihodki tekočega leta}}{\text{prihodki izhodišnega leta}}$

K 2: Kot tržne prihodke upoštevamo oddajo poslovnih prostorov v uporabo, prihodke iz kotizacij in šolnin ter prihodke iz naslova razpisov in javnih povabil.

Izračun po formuli: $\frac{\text{tržni prihodki}}{\text{prihodki tekočega leta}} \times 100$

K 3: Kot prihodke iz razpisov štejemo sredstva pridobljena na javnih razpisih in povabilih.

Izračun po formuli $\frac{\text{prihodki iz javnih razpisov in povabil}}{\text{prihodki tekočega leta}} \times 100$

K 4: Podlaga za spremljanje je statistika spletne strani. Izhodiščno vrednost predstavljajo podatki za leto 2011.

Izračun po formuli $\frac{\text{število obiskov v tekočem letu}}{\text{število obiskov v izhodiščnem letu}}$

K 5: Podlaga za spremljanje je Preglednica pobud in izboljšav.

STRATEŠKA USMERITEV 3: Odličnost poslovanja		LETO IZVAJANJA					
ZAP. ŠT.	UKREPI ZA URESNIČITEV	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.	Projekt »Kakovost in organizacijski razvoj RIC-a« z uvedbo zahtev standarda ISO 9001:2008.						
2.	Optimiranje notranjega sistema informiranja (RICNET, EPP in spremljanje rokov, spletna stran, obvladovanje dokumentacije...).						
3.	Razvoj sistema vodenja s cilji.						
4.	Pregled ustreznosti in optimizacija sistema arhiviranja dokumentacije.						
5.	Pregled ustreznosti in posodobitev spletne strani.						

STRATEŠKA USMERITEV 4: Zadovoljstvo udeležencev		Enota	Posnetek stanja	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
ZAP. ŠT.	STRATEŠKI CILJI		2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
1.	Zadovoljstvo udeležencev RIC-a.	1-5	4,55	4,18	4,29	4,40	4,51	4,58
2.	Zadovoljstvo udeležencev programov SPI s predavatelji.	1-5	/	3,80	4,00	4,20	4,40	4,50
3.	Zadovoljstva udeležencev programov SPI z organizacijo.	1-5	/	3,80	4,00	4,20	4,40	4,50
4.	Zadovoljstvo udeležencev programa OŠO s predavatelji.	1-5	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50
5.	Zadovoljstvo udeležencev OŠO z organizacijo.	1-5	/	3,80	4,00	4,20	4,40	4,50
6.	Zadovoljstvo udeležencev splošnih programov z organizacijo.	1-5	4,50	4,50	4,55	4,60	4,65	4,70
7.	Zadovoljstvo udeležencev splošnih programov s predavatelji.	1-5	4,68	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70
8.	Zadovoljstvo udeležencev splošnih programov z vsebino programov.	1-5	4,51	4,51	4,55	4,60	4,65	4,70
9.	Zadovoljstvo udeležencev dogodkov RIC-a	1-5	/	3,80	4,00	4,20	4,40	4,50

* pri posnetku stanja zadovoljstvo udeležencev v šolskem letu 2011/2012 nismo vseh programov elvalvirali v skladu z zapisanimi strateškimi cilji. V nekaterih programih smo opravili opisne evalvacije, ki jih ne moremo pretvoriti v enoto 1-5.

Pojasnila:

K 1: Ocena zadovoljstva je poprečna ocena zadovoljstva udeležencev v vseh programih. Zaradi različnega razpona ocenjevalne lestvice smo za IS 2011/12 podatke preračunali iz razpona od 1 do 6 na razpon od 1 do 5.

$$\text{Zadovoljstvo udeležencev} = \frac{\text{vsota povprečnih ocen C2} - \text{C8}}{8}$$

K 2 - K 5 in K 9: Podlaga za izračun ocen so evalvacijski vprašalniki.

$$\text{Zadovoljstvo udeležencev} = \frac{\text{vsota (poprečnih)ocen}}{\text{število izpolnjenih vprašalnikov}}$$

K 6 - K 8: Podlaga za izračun ocen so zbirniki evalvacijskih vprašalnikov po programih.

$$\text{Zadovoljstvo udeležencev} = \frac{\text{vsota poprečnih ocen (organizacija; predavatelji; vsebina programov)po programih}}{\text{število zbirnikov}}$$

STRATEŠKA USMERITEV 4: Zadovoljstvo udeležencev		LETO IZVAJANJA					
ZAP. ŠT.	UKREPI ZA URESNIČITEV	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
1.	Vzpostavitev enotnega sistema evalvacije programov.	C1 - C9					
2.	Vzpostavitev in uvajanje temeljnega standarda podpore udeležencem (prostor, gradiva, razpoložljivost organizatorja...).	C3, C5, C6					
3.	Optimiranje komunikacije z udeleženci in predavatelji.	C1, C2, C4, C7					
4.	Vzpostavitev modela spremljanje dela predavateljev.	C2, C4, C7					
5.	Analiza uresničevanja vrednot RIC-a po mnenju udeležencev.	C1 - C8					

STRATEŠKA USMERITEV 5: Zadovoljstvo partnerjev		Enota	Posnetek stanja	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
ZAP. ŠT.	STRATEŠKI CILJI		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.	Število prekinjenih pogodb s strani partnerjev.	število	1	0	0	0	0	0	0
2.	Splošna ocena zadovoljstva zunanjih sodelavcev o sodelovanju z RIC-em.	1-5	/						
3.	Število družabnih dogodkov za partnerje.	število	5	5	5	5	5	5	5
4.	Število povabil za sodelovanje v projektih v vlogi partnerja.	število	/	5	5	7	7	7	7
5.	Delež prisotnih partnerjev na strokovnih dogodkih.	%	48	52	60	60	65	65	65
6.	Splošna ocena zadovoljstva naročnikov projektov.	1-5	/						

Pojasnila:

K 1: Podlaga za prikaz podatkov so odpovedi pogodb zunanjih sodelavcev, projektnih partnerjev, naročnikov, dobaviteljev.

K 2: Podlaga za prikaz podatkov je anketiranje zunanjih sodelavcev, ki z RIC-em v IS sodelujejo najmanj 3 mesece. Ker tega še ne izvajamo, bomo ciljne vrednosti določili po letu 2012.

$$\text{zadovoljstvo predavateljev} = \frac{\text{vsota ocen}}{\text{število izpolnjenih vprašalnikov}}$$

K 3: Podlaga za prikaz so dokumentirani družabni dogodki. Kot družabni dogodek upoštevamo dogodek s kulturnim/športnim/kulinaričnim programom za udeležence, zunanje sodelavce in/ali partnerje.

K 4: Podlaga za prikaz so dokumentirana povabila različnih institucij ali posameznikov za sodelovanje v njihovih projektih.

K 5: Podlaga za prikaz so liste prisotnosti in seznam vabljenih. Kot strokovne dogodke upoštevamo posvete, konference, predavanja, delavnice ...

$$\text{delež prisotnih partnerjev na strokovnih dogodkih} = \frac{\text{št. prisotnih}}{\text{število vabljenih partnerjev}} \times 100$$

K6: Podlaga za prikaz so zapisi osebne pogovora oz. izpolnjeni vprašalniki. Ker ocene zadovoljstva naročnikov še ne pridobivamo, bomo ciljne vrednosti določili po letu 2012.

$$\text{zadovoljstvo naročnikov} = \frac{\text{vsota ocen zadovoljstva naročnikov}}{\text{število naročnikov posameznih projektov}}$$

STRATEŠKA USMERITEV 5: Zadovoljstvo partnerjev		LETO IZVAJANJA					
ZAP. ŠT.	UKREPI ZA URESNIČITEV	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.	Vzpostavitev sistema evalvacije projektov (zadovoljstvo naročnikov...)	C6					
2.	Vzpostavitev podpornih sistemov vodenja projektov.	C2, C6					
3.	Vzpostavitev in uvajanje temeljnega standarda podpore strokovnih partnerjev (gradiva, razpoložljivost organizatorja, strokovna pomoč ...).	C1, C5					
4.	Odzivnost na povabila partnerjev.	C4, C5					
5.	Optimizacija sistema javnega naročanja v zavodu.	C1					

STRATEŠKA USMERITEV 6: Zadovoljstvo zaposlenih		Enota	Posnetek stanja	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
ZAP. ŠT.	STRATEŠKI CILJI		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.	Ocena zadovoljstva zaposlenih.	1-7	/	5,4	5,5	5,6	5,7	5,8	5,9
2.	Število odpovedi zaposlenih v letu (subjektivna fluktuacija).	število	0	0	0	0	0	0	0
3.	Delež bolniške odsotnosti glede na število delovnih ur.	%	14,64	14,64	14,64	14,4	14,2	14,1	14,0
4.	Delež ur za izobraževanje in usposabljanje glede na skupno število delovnih ur.	%	3,93	3,93	3,93	3,93	3,93	3,93	3,93
5.	Prisotnost zaposlenih na družabnih dogodkih.	%	65	70	75	80	85	90	90

Pojasnila:

K 1: Oceno zadovoljstva zaposlenih merimo z vprašalnikom diferenciala merjenja percepcije klime in diferenciala zadovoljenosti potreb v podjetju.

$$\text{ocena zadovoljstva zaposlenih} = \frac{\text{seštevek skupnih ocen zadovoljstva zaposlenih}}{\text{število anketiranih}}$$

K 2 – Pričakovano število je vedno nula.

K 3 – Delež bolniške odsotnosti (vključno s porodniškim dopustom) glede na skupno število delovnih ur.

$$\text{delež ur bolniškega dopusta glede na skupno število delovnih ur} = \frac{\text{skupno št. ur bolniške odsotnosti}}{\text{število delovnih ur v tekočem letu}} \times 100$$

K4 – Podporni dokument je preglednica udeležbe zaposlenih na izobraževanjih in usposabljanjih.

$$\text{delež ur izobraževanja} = \frac{\text{število ur izobraževanja}}{\text{število delovnih ur v tekočem letu}} \times 100$$

K5 – Delež prisotnih zaposlenih na družabnih dogodkih RIC-a izven delovnega časa spremlja poslovni sekretar preko evidence prisotnosti.

$$\text{delež prisotnih zaposlenih na družabnih dogodkih} = \frac{\text{vstota prisotnih na dogodkih}}{\text{vstota vabljenih zaposlenih na dogodke}} \times 100$$

STRATEŠKA USMERITEV 6: Zadovoljstvo zaposlenih		LETO IZVAJANJA					
ZAP. ŠT.	UKREPI ZA URESNIČITEV	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.	Vzpostavitev sistema spremljanja organizacijske klime (zadovoljstva zaposlenih).	C1, C2, C3, C5					
2.	Optimizacija sistema letnih osebnih razgovorov (pristop, animacija, izobraževanja, plani razvoja kadrov...).	C1, C2, C4					
3.	Vzpostavitev sistema motiviranja in nagrajevanja delovne uspešnosti (na osnovi udejanjanja etičnega kodeksa, vodenja s cilji in strateških usmeritev zavoda).	C1 – C5					
4.	Uvajanje načel delovanja družini prijaznega podjetja.	C1, C5					
5.	Matrika usposobljenosti zaposlenih.	C4					
6.	Vzpostavitev modela kompetenc za posamezno delovno mesto.	C1, C3, C4					

STRATEŠKA USMERITEV 7: Družbeno odgovorno delovanje		Enota	Posnetek stanja	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
ZAP. ŠT.	STRATEŠKI CILJI		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.	Število aktivnosti na področju izobraževanja in osveščanja zaposlenih ter širše javnosti o okoljsko sprejemljivem ravnanju, zdravem življenjskem slogu, ipd.	število	1	3	3	4	4	5	5
2.	Število sodelujočih zaposlenih pri družbeno odgovornih akcijah v zavodu in izven zavoda.	število	1	15	15	15	20	20	20
3.	Število donacij v dobrotelne namene.	število	3	2	3	3	3	4	4
4.	Število odobrenih pomoči pri pripravi seminarских, diplomskih in drugih nalog.	število	1	1	2	2	2	2	2
5.	Število sprejetih praktikantov v zavodu (študentska, pedagoško-andragoška praksa, pripravniki, idr.).	število	3	3	3	4	4	4	4

Pojasnila:

K 1: Kot ustrezne štejemo predavanja, delavnice, izobraževalne programe in projekte z navedenimi vsebinami.

K 2: Kot sodelovanje zaposlenih v družbeno odgovornih pobudah štejemo sodelovanja znotraj zavoda (npr. vključitev v RICPLAC) in izven zavoda (npr. sodelovanje v krvodajalskih akcijah...).

K 3: Z donacijami podpiramo predvsem posameznike z nižjimi dohodki in prizadete v naravnih nesrečah.

K 4: Podlaga za prikaz podatkov so arhivirana gradiva.

K 5: Podlaga za prikaz podatkov so poročila o izvedeni praksi.

STRATEŠKA USMERITEV 7: Družbeno odgovorno delovanje		LETO IZVAJANJA					
ZAP. ŠT.	UKREPI ZA URESNIČITEV	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.	Vzpostavitev aktivnosti zaposlenih za ohranjanje okolja (npr. uporaba ekoloških materialov, varčevanje z energijo, brezpapirno poslovanje, ločevanje in zbiranje odpadkov, ravnanje z odpadno elektronsko in električno opremo...).	C1, C2					
2.	Razvoj programov VŽU, ki bi spodbujali skrb za okolje in trajnostni razvoj, zdrav življenjski slog...	C1					
3.	Povezovanje s humanitarnimi organizacijami.	C3					
4.	Družbeno odmevne akcije v povezavi z »našimi« ciljnimi skupinami (npr. razpisi natečajev, ipd. v povezavi s ciljnimi skupinami).	C3					
5.	Optimizacija zagotavljanja podpore posameznikom pri izdelavi seminarских, diplomskih idr. nalog.	C4, C5					
6.	Vzpostavitev in delovanje RICPLAC-a.	C1- C3					

6. FINANČNI OKVIR STRATEŠKEGA NAČRTA

Finančni okvir strateškega načrta pomeni predstavitev potrebnih finančnih sredstev za doseganje načrtovanih finančnih rezultatov in kazalcev spremljanja.

Pogoj za delovanje zavoda je, da nam bo ustanovitelj še naprej zagotavljal prostore za delovanje, in sicer 100% pokrival vse stroške prostora (najema oz. uporabe) in tekoče materialne neprogramske stroške vsaj v dogovorjenem deležu 66,4%.

Cilje in kazalnike SN bomo dosegali pod pogojem, da:

- bo ustanovitelj zagotavljal sredstva za plačo vsaj 1 zaposlenega ter sredstva za izvajanje programov izobraževanja odraslih in odraslih Romov,
- bomo zagotavljali letne prihodke najmanj v višini poslovnega leta 2011,
- bomo zagotavljali pogoje za 30 – 35 delovnih mest v skladu s sistemizacijo,
- bomo zagotavljali obseg programov za pridobitev izobrazbe najmanj na nivoju leta 2011,
- bomo dosegali uspešnost prijav na razpise najmanj v obsegu leta 2011.

Načrtujemo, da bo RIC lastna sredstva namenjal za vzdrževanje in izboljšanje izobraževalne opreme in urejenosti prostora, v katerem deluje.

7. PROMOCIJA STRATEŠKEGA NAČRTA

Program promocije strateškega načrta vključuje predstavitev ključnih vsebin strateškega načrta (selektivno po skupinah) vsem udeleženi stranem:

- zaposlenim (celotno vsebino predstavi direktorica v sklopu kolegija),
- andragoški zbor RIC (celotno vsebino predstavi direktorica na seji AZ RIC),
- svet RIC (celotno vsebino predstavi direktorica na seji sveta RIC),
- strateški partnerji (ključne poudarke predstavi direktorica na delovnih sestankih s strateškimi partnerji),
- mediji (ključne poudarke predstavi direktorica v sklopu posebne izjave za medije),
- objava povzetka strateškega načrta na spletnih straneh RIC.

8. PREGLED IN POSODABLJANJE STRATEŠKEGA NAČRTA

Sistematični pregled in posodabljanje strateškega načrta zavoda vključuje:

- Sprotno spremljanje, implementacijo ter nadzor nad izvajanje strateških usmeritev vključuje pregled, ocenjevanje in poročanje tako notranjim pristojnim organom, kot tudi ustreznim zunanjim institucijam.
- S spremljanjem in nadziranjem izvajanja strateških usmeritev želi RIC zagotavljati ustrezno kakovost in nenehno izboljševanje andragoškega, razvojnega in poslovnega procesa. Strateške usmeritve, opredeljene v tem načrtu, bo RIC operacionaliziral na letni ravni v letnem delovnem načrtu.

- Letni delovni načrt RIC temelji na izhodiščih, ki jih oblikuje vodstvo RIC vsako leto in sicer za tisti del dejavnosti, za katere so opredeljeni strateški cilji. Na ta način želimo zagotoviti povezavo med strateškim dokumentom in letnim načrtom dela.
- Letni delovni načrti, ki vključuje tudi finančni načrt in načrt investicij, potrjuje Svet zavoda, z njim pa se seznanj tudi ustanovitelj.

Pri letnem načrtovanju se upoštevajo zakonsko določeni roki. Svet RIC je v skladu s Pravili zavoda dolžan najmanj enkrat letno obravnavati poročilo o uresničevanju zastavljenih ciljev. Strateški načrt se pregleda najmanj enkrat v obdobju, za katerega je pripravljen, v primeru večjih sprememb v zunanjem ali notranjem okolju, ki bi lahko bistveno vplivale na njegovo uresničevanje, pa tudi večkrat. Za umestitev oz. izvajanje strateških usmeritev ter poročanje o rezultatih uresničevanja zastavljenih ciljev Strateškega načrta RIC je odgovorna direktorica RIC.

Mesec	Aktivnost
Februar	DIREKTORICA poroča o doseženih rezultatih glede na letne načrte in glede na strateški načrt svetu zavoda RIC.
Junij	Analiza stanja in priprava izhodišč za operativne letne načrte za prihodnje leto.
Julij	Strateška konferenca: pregled vseh dejavnikov okolja, nove prioritete, nadaljnje aktivnosti uresničevanja strateških usmeritev in ciljev.
Oktober - november	Priprava podlag za letno načrtovanje na RIC - letnih programov dela in finančnih načrtov glede na postavljene prioritete in izhodišča.
Oktober - november	Izdelava letnih programov dela in finančnih načrtov RIC.
November - december	Obravnava letnih načrtov na seji sveta RIC, posredovanje na MO NM. Priprava poročil o doseženih ciljih in uresničevanju finančnega načrta.

Opombe:

1. Izhodiščna vrednost za strateški cilj 1 je skupno število vpisanih 79 udeležencev v IS 2011/12.
2. Izhodiščna vrednost za strateški cilj 1, usmeritev 3 je 1.219.094€.
3. Izhodiščna vrednost za strateški cilj 3, usmeritev 3 je 17.169 edinstvenih obiskovalcev (unique users) spletne strani.
4. Cilj 3, usmeritev 6: Podlaga za izračun je skupno število DU v letu 2011, to je 61.143.
5. Cilj 1, usmeritev 6: Oceno zadovoljstva zaposlenih merimo z vprašalnikom diferenciala merjenja percepcije klime in diferenciala zadovoljenosti potreb v podjetju (avtor dr. Drago Števanec).

Gradivo ni lektorirano.

Pripravila: Marjeta Gašperšič s sodelavci

Strateški načrt zavoda za obdobje 2012 – 2017 je obravnaval Andragoški zbor RIC Novo mesto na seji, dne 15. 11. 2012.

Sprejel ga je Svet zavoda na svoji 11. seji dne, 7. 12. 2012.