



RAZVOJNO
IZOBRAŽEVALNI
CENTER NOVO MESTO



PONUĐIMO
ODRASLIM
KAKOVOSTNO
IZOBRAŽEVANJE

Znak predstavlja izobraževalno organizacijo, ki skrbi za kakovost v izobraževanju odraslih.

STRATEŠKI NAČRT RIC NOVO MESTO ZA OBDOBJE 2025–2029



Februar 2025

Pripravil: Pregledali: Odobril:

Gregor Sepaher
s sodelavci

Andragoški zbor

Kolegij direktorja

Svet zavoda

Svet zavoda,
zanj predsednica:

Tina Kržišnik



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
2.4	Vizitka strateškega načrta zavoda.....	6
3	POLITIKA KAKOVOSTI RIC-a.....	7
4	ANALIZA OKOLJA RIC-a.....	9
5	PROCESNI PRISTOP IN STRATEŠKI CILJI RIC-a.....	11
5.1	Procesni pristop v zavodu.....	11
5.2	Strateški cilji RIC-a.....	11
6	FINANČNI OKVIR STRATEŠKEGA NAČRTA.....	18
7	PROMOCIJA STRATEŠKEGA NAČRTA.....	18
8	PREGLED IN POSODABLJANJE STRATEŠKEGA NAČRTA.....	18

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 s več kot 60-letno tradicijo. Smo eden večjih 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 celotno 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. Za dobro sodelovanje smo prejeli tudi priznanja Varstvenega delovnega centra Novo mesto, Slovenskega združenja za duševno zdravje, Ministrstva za pravosodje, Zavoda RS za zaposlovanje ...

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 in karijerne poti in pri samostojnem učenju 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. RIC Novo mesto je od leta 2015 tudi aktiven član ZiSS-a – Združenja izobraževalnih in svetovalnih središč Slovenije. Zaposleni sodelujejo tudi v razvojnih projektih Andragoškega centra Slovenije, skupinah MVI ...

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 poslovnikom 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.

Svojo kakovost dokazujemo s standardom ISO 9001:2015, certifikatom Družini prijazno podjetje, z zelenim znakom POKI (Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje) ter Modelom presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih za izobraževanje odraslih.

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:

- osredotočenosti na dodajanje vrednosti za odjemalce (udeležence, zaposlene, zunanje sodelavce in partnerje),
- doseganju uravnoteženih rezultatov,
- vodenju z vizijo, navdihom in integriteto,
- vodenju s procesi,
- doseganju uspehov skupaj z zaposlenimi,
- spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti,
- ustvarjanju partnerstev na vseh ravneh (lokalni, regionalni, nacionalni, EU),
- prevzemanju odgovornosti za trajnostno prihodnost.

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 (2011)
- Evropski Komuniké za izobraževanje odraslih (2006) Za učenje ni nikoli prepozno
- Operativni program za izvajanje kohezijske politike v programskem obdobju 2021–2027
- Regionalni razvojni program za JV regijo
- Zakon o izobraževanju odraslih
- Standard POKI in ISO, Model presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih za izobraževanje odraslih

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 MVI (Ministrstvo za vzgojo izobraževanje) na področju izobraževanja odraslih.

V modelu odličnosti EFQM (European Foundation for Quality Management) 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 podmerilih tega modela je zapisano:

2.a Politika in strategija temeljita na sedanjih in prihodnjih potrebah ter pričakovanjih 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 udeleženci, 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 in podatkov o poznavanju blagovne znamke RIC;
- analizo delovanja konkurence in 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 uspehi 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 ter 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 udeleženi 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, člani sveta zavoda ter naši partnerji na sejah in strokovnih dogodkih, dokončno vsebino in obliko pa je izdelalo vodstvo zavoda v sodelovanju s člani delovne skupine za pripravo strateškega načrta.

Končno verzijo oziroma dopolnitve strateškega načrta zavoda je obravnaval andragoški zbor dne 26. 2. 2025. Potrdil ga je svet zavoda na seji dne 27. 2. 2025.

3 POLITIKA KAKOVOSTI RIC-a

POLITIKA KAKOVOSTI RIC NOVO MESTO

Poslanstvo

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

Vizija

Ostati eden vodilnih nacionalnih centrov vseživljenjskega učenja in zaupanja vredno evropsko 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 dosedanjih dosežkov.

Strateške usmeritve

1. Strokovna, razvojna in projektna odličnost
2. Odličnost poslovanja
3. Zadovoljstvo vseh vključenih
4. Družbena odgovornost in trajnostna naravnost

POSLANSTVO

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

V RIC-u Novo mesto že 60 let aktivno prispevamo k večjemu vključevanju odraslih v vseživljenjsko učenje. Zaposleni in sodelavci RIC-a zagotavljamo kakovostne pogoje za 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, 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 in trajnostno 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 RIC-avec profesionalno skrbi za vseživljenjsko učenje, izobraževanje in svetovanje ter razvijanje kulture učenja za boljšo kakovost življenja vsakega udeleženca.

4 ANALIZA OKOLJA RIC-a

S SWOT analizo ob pripravi prvega strateškega načrta smo ugotovili:

Notranje prednosti (Strengths):

- Dolga tradicija, bogate izkušnje in dobra prepoznavnost na področju izobraževanja odraslih.
- Strokovno, fleksibilen in kompetenten kader.
- Široka ponudba izobraževalnih programov za različna področja in individualen pristop do udeležencev.
- Prilagajanje učnih programov in vsebin usposabljanj glede na potrebe udeležencev in okolja za udeležence iz različnih ciljnih skupin.
- Sprejemanje in nediskriminacija udeležencev.
- Zadovoljni naročniki projektov.
- Razvita mreža zunanjih izvajalcev in institucij.
- Aktivni in izkušeni v mednarodnih projektih na področju razvoja izobraževanja odraslih.
- Nenehno iskanje novih možnosti financiranja.

Notranje slabosti (Weaknesses):

- Premajhno število vključenih zaposlenih v pripravo projektnih prijav.
- Premalo inovativne in tržne ponudbe.
- Prevelika odvisnost od projektnega financiranja.
- Pomanjkljiv pretok notranjih informacij med zaposlenimi in posledično slabše informiranje udeležencev.
- Pomanjkanje timskega dela.
- Slabša klima zaradi narave dela (številčni projekti, delo na več projektih, razporeditve).
- Premajhno poudarjanje in promocija dosežkov.
- Vpliv menjave kadra na projektih na učinkovitost dela.
- Pomanjkanje strokovnega znanja na specifičnih področjih.
- Preveč administrativnega dela.
- Preveliko osredotočanje predvsem na ciljno skupino Romov.
- Omejenost na stalne ciljne skupine.
- Premajhna pozornost do udeležencev, izvajalec in partnerjev.
- Pomanjkanje specifičnega znanja zaposlenih.

Zunanje priložnosti (Opportunities):

- Manjši interes zasebnikov za delo z ranljivimi ciljnimi skupinami je priložnost za nas in osredotočenje na delo z ranljivimi skupinami.
- Novo mesto kot dobra lokacija za krepitev čezmejnega sodelovanja.
- Odlična lokacija in dostop (v bližini avtobusne in železniške postaje, parkirišče) ter dobri prostorski pogoji za delo zaposlenih in udeležencev.
- Lansiranje novih programov preko drugih inštitucij (krepitev sodelovanja).
- Razvoj novih neformalnih javnoveljavnih programov so priložnost za pridobitev licenc in novih možnosti za financiranje.
- Pridobitev zunanjih sodelavcev z boljšimi referencami in novimi idejami v lokalnem okolju.
- Krepitev povezovanja z gospodarstvom in drugimi institucijami.
- Sredstva evropskih programov, ki so namenjena ranljivim skupinam prebivalstva, običajno niso v celoti porabljena.
- Razvoj inovativnih programov kot konkurenčni odgovor na veliko ponudbo programov v regiji.
- Skrb za promocijo (konstantna, usmerjena, osebna od ust do ust ...).
- Razvoj novih programov znotraj evropskih projektov za različne ciljne skupine.

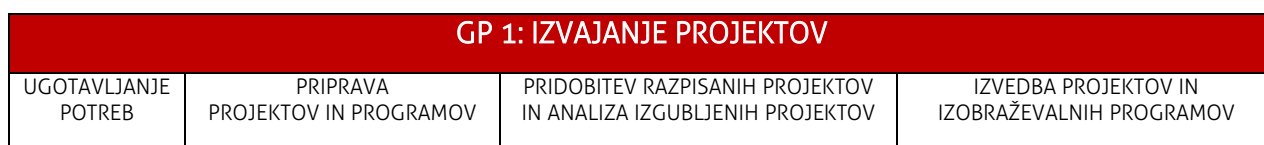
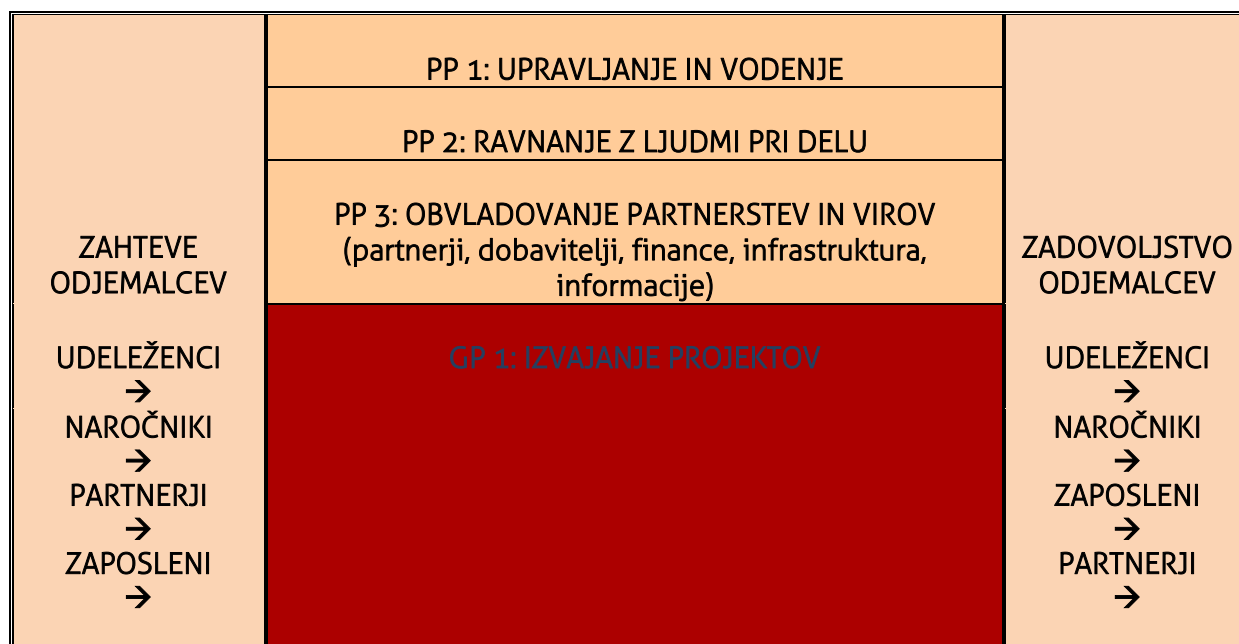
Zunanje nevarnosti (Threats):

- Nestabilen gospodarski položaj – nestabilno financiranje.
- Velika konkurenca na javnih razpisih in povabilih.
- Večje število ponudnikov programov neformalnega izobraževanja v regiji.
- Nepredvidljivo objavljanje razpisov in javnih povabil.
- Zmanjševanje sredstev iz nacionalnega proračuna za izobraževanje odraslih.
- Zmanjšanje podpore lokalne skupnosti.
- Konkurenca drugih javnih zavodov za izobraževane odraslih v regiji.
- Fluktuacija zaposlenih (odhod usposobljenega kadra).
- Težave pri funkcionalni uporabi prostorov (okvare ...).

5 PROCESNI PRISTOP IN STRATEŠKI CILJI RIC-a

5.1 Procesni pristop v zavodu

OPOMBA: PP – podporni procesi GP – glavni proces



5.2 Strateški cilji RIC-a

Iz vsake strateške usmeritve imamo izpeljane strateške cilje, ki predstavljajo izhodišče za oblikovanje letnih načrtov dela. Za vsak cilj smo začrtali zelene vrednosti za leto 2025, za obdobje 2026–2029 pa so prikazani željeni trendi (naraščajoče ↑, padajoče ↓, ohranjanje vrednosti →). Izhodišče za načrtovanje ciljnih vrednosti je posnetek stanja poslovnega leta 2024 ter trendi preteklih 5 let. Ciljne vrednosti bomo pregledali po vsakem 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.

STRATEŠKA USMERITEV 1: Strokovna, razvojna in projektna odličnost		Enota	Posnete k stanja	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
ZAP. ŠT.	STRATEŠKI CILJI		2024	2025	2026	2027	2028	2029
1	Število vseh oddanih prijav na razpise in javna povabila.	število	32	25	↓	→	→	↑
2	Število vseh pridobljenih prijav na razpise in javna povabila.	število	17	15	↓	→	→	↑
3	Število konzorcijskih partnerjev v skupnih projektih na letni ravni.	število	48	48	→	→	→	→
4	Število projektov na letni ravni.	število	31	31	→	→	→	→
5	Število konzorcijev v katerih sodeluje RIC kot partner ali vodilni partner na letni ravni.	število	18	18	→	→	→	→
6	Število povabil za sodelovanje v projektih v vlogi partnerja.	število	15	15	↓	→	→	→
7	Število projektov prepoznanih kot 'dobre prakse'.	število	0	1	→	→	→	→
8	Delež uspešnega konkuriranja na razpisih za projekte, katerih prijavitelj je RIC.	%	88,2	80	→	→	→	→
9	Delež doseženih točk vseh oddanih prijav in javnih povabil na projekte, katerih prijavitelj je RIC.	%	98,3	90	↑	↑	↑	↑
10	Število objavljenih strokovnih prispevkov in novic.	število	21	20	↑	↑	↑	↑
11	Število prispevkov na strokovnih srečanjih na lokalnem, regijskem, nacionalnem in mednarodnem nivoju.	število	12	14	↑	↑	↑	↑
12	Število sodelovanj v strokovnih skupinah.	število	8	6	↑	↑	↑	↑
13	Delež ur zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje glede na skupno število delovnih ur.	%	7,24	7	↑	↑	↑	↑
14	Število organizacij, ki sodelujejo z RIC-em.	število	185	190	↑	↑	↑	↑
15	Število novo razvitih programov splošnega neformalnega izobraževanja, orodji, modelov in drugih strokovnih gradiv.	število	19	14	↑	↑	↑	↑
16	Število opravljenih izpitov glede na število vpisanih v programu OŠO in SŠI.	število	5	6	↑	↑	↑	↑
17	Prepoznavnost zavoda v okolju preko spremljanja števila obiskovalcev spletnih strani in družbenih omrežji glede na preteklo leto.	indeks	/	1,1	↑	↑	↑	↑
18	Število RIC-evih promocijskih kampanj.	število	/	4	↑	↑	↑	↑
19	Število RIC-evih e-novic, objav v medijih, družbenih omrežjih in spletnih straneh.	število	61	65	↑	↑	↑	↑

Pojasnila:

K1, 2, 6, 8, 9, : Podlaga za spremljanje je preglednica oddanih prijav z oznako odobrenih in izgubljenih projektov.

Izračun za cilj 8 po formuli:

$$\frac{\text{število odobrenih prijav na razpise} *}{\text{število oddanih prijav na razpise} *} \times 100$$

* Upošteva se projekte, katerih prijavitelj je RIC.

Izračun za cilj 9 po formuli:

$$\frac{\text{vsota deležev doseženih točk vseh odanih prijav na razpise} *}{\text{število oddanih prijav na razpise} *}$$

* Upošteva se projekte, katerih prijavitelj je RIC. Za projekte, pri katerih so znane dosežene točke.

K3, 4, 5: Podlaga za spremljanje so letna in končna poročila projektov.

K7: Podlaga za spremljanje so prejete nagrade in obvestila o uspešnosti projektov zabeležene v Preglednici za spremljanje projektov prepoznanih kot dobra praksa.

K10: Podlaga za spremljanje je preglednica Pregled oddanih prispevkov za objavo v strokovnem tisku.

K11: Podlaga za spremljanje je preglednica Pregled prispevkov na strokovnih srečanjih.

K12: Podlaga za spremljanje je Preglednica sodelovanj v lokalnih, regijskih, nacionalnih in mednarodnih strokovnih skupinah.

K13: Podporni dokument je Preglednica udeležbe zaposlenih na izobraževanjih in usposabljanjih.

Izračun za cilj 13 po formuli:

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

K14: Podlaga za spremljanje je preglednica Pregled institucij s katerimi smo sodelovali.

K15: Podlaga za spremljanje so letna poročila projektov

K16: Podlaga za spremljanje je aplikacija SNIPI.

K17: Podlaga za spremljanje je statistika spletnih strani in družbenih omrežij.

Izračun za cilj 17 po formuli:

$$\frac{\text{število obiskov v tekočem letu}}{\text{število obiskov v preteklem letu}}$$

K18, 19: Podlaga za spremljanje je preglednica Objave v medijih in letna poročila projektov.

STRATEŠKA USMERITEV 1: Strokovna, razvojna in projektna odličnost							
ZAP. ŠT.	UKREPI ZA URESNIČITEV		2025	2026	2027	2028	2029
1.	Oblikovanje delovnih skupin za posamezno prijavo na razpis.	C1–9					
2.	Prenova in osveževanje spletnih strani in socialnih omrežij zavoda	C17-C19					
3.	Razvijanje internih gradiv za programe.	C15					
4.	Spodbujanje razvoja novih programov.	C14					
5.	Vsebinsko nadgrajevanje e-učilnice.	C15					
6.	Nadgrajevanje informacijskega sistema SNIPI.	C16					
7.	Načrtno spremljanje in spodbujanje udeležencev k uspešnosti in osebnega razvoja v javnoveljavnih formalnih programih.	C16					
8.	Odzivnost na povabila panterjev in organizacij ter načrtno iskanje novih.	C1–9, 14					
9.	Posodobitev matrike usposobljenosti zaposlenih.	C13					
10.	Načrtno usmerjanje zaposlenih v pridobivanje različnih licenc.	C10–13					
11.	Letna razvojna programska konferenca zaposlenih.	C1–C19					
12.	Priprava, implementacija in spremljanje komunikacijske strategije	C18-C19					

STRATEŠKA USMERITEV 2: Odličnost poslovanja		Enota	Posnete k stanja	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
ZAP. ŠT.	STRATEŠKI CILJI		2024	2025	2026	2027	2028	2029
1.	Stopnja rasti prihodkov glede na preteklo leto.	Indeks	1,2	1,1	→	→	→	↓
2.	Positivno poslovanje.	da/ne	da	da	→	→	→	→
3.	Delež tržnih prihodkov glede na skupne prihodke zavoda.	%	4	5	→	→	→	↑
4.	Delež prihodkov iz naslova razpisov glede na skupne prihodke.	%	47	48	↑	↑	↑	↑
5.	Višina prihodkov glede na število zaposlenih.	število	68.442	68.500	↑	↑	↑	↑
6.	Število certifikatov in priznanj za organizacijo.	število	4	4	↑	↑	↑	↑
7.	Delež razvojnih projektov.	%	29	30	↑	↑	↑	↑
8.	Kakovost finančnega upravljanja – negativne finančne posledice.	število	1	0	→	→	→	→

Pojasnila:

K1, 2, 3: Podlaga za spremljanje je Izkaz uspeha.

Izračun za cilj 1 po formuli:

$$\frac{\text{prihodki tekočega leta}}{\text{prihodki preteklega leta}}$$

Izračun za cilj 3 po formuli: Kot tržne prihodke štejemo sredstva, ki niso bila pridobljena z razpisi in javnimi povabili, sredstva občin za sofinanciranje in sredstva dodeljena iz proračuna.

$$\frac{\text{tržni prihodki}}{\text{prihodki tekočega leta}} \times 100$$

K4: Kot prihodke iz razpisov štejemo sredstva pridobljena na javnih razpisih in povabilih.

Izračun za cilj 4 po formuli:

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

K5: Podlaga za spremljanje je kadrovska evidenca in izkaz uspeha.

Izračun za cilj 5 po formuli:

$$\frac{\text{letna višina prihodkov}}{\left(\frac{\text{št. efektivnih delovnih ur vseh zaposlenih}}{1760}\right)}$$

K6: Podlaga za spremljanje je tabela Preglednica certifikatov, priznanj mnenj in pripomb na delovanje RIC-a.

K7: Polaga za spremljanje so letna poročila projektov.

K8: Podlaga za spremljanje je Poslovno poročilo.

STRATEŠKA USMERITEV 2: Odličnost poslovanja		LETO IZVAJANJA					
ZAP. ŠT.	UKREPI ZA URESNIČITEV		2025	2026	2027	2028	2029
1.	Projekt Kakovost in organizacijski razvoj RIC-a z uvedbo zahtev standarda ISO 9001:2015.	C1-8					
2.	Razvoj sistema vodenja s cilji.	C1-8					
3.	Pregled ustreznosti in optimizacija sistema dela z dokumentacijo.	C1-8					
4.	Vpeljava digitalnega poslovanja.	C1-8					

STRATEŠKA USMERITEV 3: Zadovoljstvo vseh vključenih		Enota	Posnetek stanja	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
ZAP. ŠT.	STRATEŠKI CILJI		2024	2025	2026	2027	2028	2029
1.	Zadovoljstvo udeležencev programov z organizacijo.	1-5	4,86	4,8	↑	↑	↑	↑
2.	Zadovoljstvo udeležencev programov s predavatelji.	1-5	4,83	4,8	↑	↑	↑	↑
3.	Zadovoljstvo udeležencev programov z vsebino programov.	1-5	4,86	4,8	↑	↑	↑	↑
4.	Zadovoljstvo udeležencev dogodkov RIC-a.	1-5	4,95	4,9	↑	↑	↑	↑
5.	Zadovoljstvo zunanjih sodelavcev o sodelovanju z RIC-em.	1-5	4,97	4,9	↑	↑	↑	↑
6.	Zadovoljstvo naročnikov projektov.	1-5	5	5	→	→	→	→
7.	Zadovoljstvo projektnih partnerjev.	1-5	/	4,5	↑	↑	↑	↑
8.	Zadovoljstvo zaposlenih.	1-5	4,72	4,7	↑	↑	↑	↑
9.	Prisotnost zaposlenih na družabnih dogodkih v organizaciji RIC-a.	%	91	92	↑	↑	↑	↑

K1, 2, 3, 4, 5, 6, 7: Podlaga za izračun so evalvacijski vprašalniki.

Izračun posamezne cilje po formuli:

$$* \frac{\text{vsota (poprečnih) ocen}}{\text{število izpolnjenih vprašalnikov}}$$

* Končno vrednost predstavlja povprečna vrednost vseh posameznih programov, projektov, partnerjev, zunanjih sodelavcev.

K8: Oceno zadovoljstva zaposlenih merimo z vprašalnikom za merjenje klime v podjetju.

Izračun za cilj 8 po formuli:

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

* V kolikor se merjenje izvaja večkrat letno, končna vrednost predstavlja povprečno vseh vrednosti.

K9: Delež prisotnih zaposlenih na družabnih dogodkih RIC-a (pikniki, izleti, usposabljanja z mreženjem, zgledovalni obiski ...) predstavlja povprečje prisotnosti na posameznih dogodkih. Podlaga za spremljanje je preglednica Prisotnost zaposlenih na družabnih dogodkih.

Izračun za cilj 9 po formuli:

$$\frac{\text{vsota prisotnih na dogodkih}}{\text{vsota vabljenih zaposlenih na dogodke}} \times 100$$

STRATEŠKA USMERITEV : Zadovoljstvo vseh vključenih		LETO IZVAJANJA					
ZAP. ŠT.	UKREPI ZA URESNIČITEV		2025	2026	2027	2028	2029
1.	Prenova sistema evalvacije udeležencev.	C1–4					
2.	Prenova modela evalvacije naročnikov projektov.	C6					
3.	Prenova modela spremljanja organizacijske klime.	C8					
4.	Optimizacija sistema letnih osebnih razgovorov.	C8					
5.	Vzpostavitev sistema spremljanja zadovoljstva projektnih partnerjev	C7					
6.	Optimiziranje komunikacije z udeleženci in s predavatelji.	C1–5					
7.	Optimizacija modela spremljanje dela zunanjih predavateljev.	C5					
8.	Izvajanje načel delovanja družini prijaznega podjetja in zdravja na delovnem mestu.	C 8, 9					
9.	Prenova sistema motiviranja in nagrajevanja delovne uspešnosti zaposlenih.	C8, 9					

STRATEŠKA USMERITEV 4: Družbena odgovornost trajnostna naravnost		Enota	Posnetek stanja	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
ZAP. ŠT.	STRATEŠKI CILJI		2024	2025	2026	2027	2028	2029
1.	Število akcij na področju izobraževanja in osveščanja zaposlenih ter širše javnosti o okoljsko sprejemljivem ravnanju, zdravem življenjskem slogu, trajnostnem razvoju ipd.	število	8	8	↑	↑	↑	↑
2.	Število donacij v dobrodelne namene.	število	8	8	↑	↑	↑	↑
3.	Število pomoči pri pripravi seminarских, diplomskih in drugih nalog.	število	5	5	↑	↑	↑	↑
4.	Število sprejetih praktikantov v zavodu (študentska, pedagoško-andragoška praksa, pripravniki, mentorstvo, UDM, družbeno koristno delo idr.).	število	8	8	↑	↑	↑	↑
5.	Število prostovoljcev.	število	33	35	↑	↑	↑	↑
6.	Število ur družbeno koristnega dela, ki ga opravljajo osebe v RIC-u.	število	375	380	↑	↑	↑	↑

K1: Kot ustrezne štejemo predavanja, samostojne delavnice oziroma sklope delavnic, izobraževalne programe in projekte z navedenimi vsebinami. Podlaga za spremljanje je tabela Akcije za družbeno odgovornost in trajnostno naravnost.

K2: S finančnimi in materialnimi donacijami podpiramo predvsem posameznike z nižjimi dohodki in prizadete v naravnih nesrečah.

K3: Podlaga za prikaz je tabela Odobrene pomoči pri pripravi seminarских, diplomskih in drugih nalog.

K4: Podlaga za prikaz podatkov je tabela Pregled mentorstva študentom.

K5, 6: Podlaga za spremljanje je Poslovno poročilo.

STRATEŠKA USMERITEV 4: Družbena odgovornost in trajnostna naravnost		LETO IZVAJANJA					
ZAP. ŠT.	UKREPI ZA URESNIČITEV		2025	2026	2027	2028	2029
1.	Vzpostavitev spremljanja aktivnosti strateške usmeritve 4.	C1-C6					
2.	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					
3.	Razvoj programov, ki bi spodbujali skrb za okolje in trajnostni razvoj, zdrav življenjski slog ...	C1					
4.	Povezovanje s humanitarnimi organizacijami.	C2					
5.	Družbeno odmevne akcije v povezavi z našimi ciljnimi skupinami (npr. razpisi natečajev ipd. v povezavi s ciljnimi skupinami).	C1					
6.	Optimizacija zagotavljanja podpore posameznikom pri izdelavi seminarских, diplomskih idr. nalog.	C3, C4					
7.	Povezovanje z oddelkom za probacijo.	C6					
8.	Izvajanje aktivnosti motivacijo prostovoljcev.	C5					

6 FINANČNI OKVIR STRATEŠKEGA NAČRTA

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

Cilje in kazalnike SN bomo dosegali pod pogojem, 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,
- bomo zagotavljali letne prihodke najmanj v višini poslovnega leta 2024,
- bomo zagotavljali pogoje za delovna mesta v skladu s sistemizacijo (zagotavljanje vsaj 20 zaposlitev),
- bomo zagotavljali obseg programov za pridobitev izobrazbe najmanj na nivoju preteklih petih let,
- bomo dosegali uspešnost prijav na razpise najmanj v obsegu preteklih petih let,
- bo po izteku trenutne kohezijske politike brez zamika vzpostavljena nova finančna perspektiva,
- bodo programe za izobraževanje odraslih poleg MONM sofinancirale tudi druge občine z območja UE Novo mesto.

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

7 PROMOCIJA STRATEŠKEGA NAČRTA

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

- zaposleni (celotno vsebino predstavi direktor v sklopu kolegija),
- andragoški zbor RIC-a (celotno vsebino predstavi direktor na seji andragoškega zbora RIC-a),
- svet RIC-a (celotno vsebino predstavi direktor na seji sveta RIC-a),
- partnerji (ključne poudarke predstavi direktor na srečanju s partnerji),
- mediji (ključne poudarke predstavi direktor v sklopu medijske promocije),
- objava povzetka strateškega načrta na spletnih straneh RIC-a.

8 PREGLED IN POSODABLJANJE STRATEŠKEGA NAČRTA

Sistematični pregled in posodabljanje strateškega načrta zavoda vključuje:

- Sprotno spremljanje, implementacijo in nadzor nad izvajanjem 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-a temelji na izhodiščih, ki jih oblikuje vodstvo RIC-a 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 seznanijo tudi ustanovitelji.

Pri letnem načrtovanju se upoštevajo zakonsko določeni roki. Svet RIC-a je v skladu s Pravili zavoda dolžan najmanj enkrat letno obravnavati poročilo o uresničevanju zastavljenih ciljev.

Strateški načrt se pregleda najmanj enkrat letno, v primeru večjih sprememb v zunanjem ali notranjem okolju, ki bi lahko bistveno vplivale na njegovo uresničevanje, pa tudi večkrat in se ga po potrebi dopolni.

Za umestitev oz. izvajanje strateških usmeritev ter poročanje o rezultatih uresničevanja zastavljenih ciljev strateškega načrta RIC-a je odgovoren direktor RIC.

Mesec	Aktivnost
Februar	Obravnava letnih načrtov na seji sveta RIC-a, posredovanje na MONM. DIREKTOR poroča o doseženih rezultatih glede na letne načrte in glede na strateški načrt svetu zavoda RIC-a.
Junij	Analiza stanja in priprava izhodišč za operativne letne načrte za prihodnje leto.
Oktober– november	Priprava podlag za letno načrtovanje na RIC-u – letnih programov dela in finančnih načrtov glede na postavljene prioritete in izhodišča.
November– december	Priprava poročil o doseženih ciljih in uresničevanju finančnega načrta. Izdelava letnih programov dela in finančnih načrtov RIC-a.

Pripravil: Gregor Sepaher s sodelavci

Strateški načrt zavoda za obdobje 2025–2029 je obravnaval Andragoški zbor RIC Novo mesto na seji dne 26. 2. 2025.

Sprejel ga je Svet zavoda na svoji 10. seji dne 27. 2. 2025.