



MLC

Fakulteta za management in pravo

Ljubljana

Strategija razvoja MLC Fakultete za management in pravo za obdobje 2019–2025

1. UVOD

2. POSLANSTVO, VIZIJA IN VREDNOTE

3. STRATEGIJA 2019–2025

- 3.1. Izhodišča strategije (mesto fakultete v visokošolskem sistemu regije)
- 3.2. Organiziranost in ekonomsko-organizacijski razvoj
- 3.3. Študijska dejavnost
- 3.4. Raziskovalna in svetovalna dejavnost
- 3.5. Razvoj knjižnične dejavnosti
- 3.6. Razvoj kadrov
- 3.7. Študenti
- 3.8. Razvoj partnerstva
- 3.9. Razvoj kakovosti
- 3.10. Finančni okvir strategije

4. SPREMLJANJE URESNIČEVANJA STRATEGIJE

5. PRILOGA 1

6. PRILOGA 2

1. UVOD

MLC Fakulteta za management in pravo Ljubljana je bila akreditirana 13. 6. 2013.

Ob ustanovitvi je sprejela svojo strategijo za obdobje 2013–2018. Skladno s strategijo je začela z izvajanjem študijskega programa Management in pravo VS. Program je bil akreditiran leta 2013, formalno pa je začela s študijem v letu 2014/15. Magistrski študijski program II. bolonjske stopnje je bil akreditiran v marcu 2017, z rednim izvajanjem programa je fakulteta začela v študijskem letu 2017/18. V teku je priprava doktorskega študijskega programa III. bolonjske stopnje, kot je bilo to opredeljeno tudi v strategiji 2013–2018.

Pri vrednotenju te strategije je treba upoštevati, da je fakulteta nastajala in se uveljavljala v obdobju 2013–2018, ko je bil v slovenskem prostoru prisoten upad študentske populacije za približno 10 odstotkov, predvsem kot posledica zmanjševanja vpisa na visokošolske študijske programe. To je pomembno vplivalo na njeno uresničitev predvsem na dinamiki rasti vpisanih študentov. Krizno obdobje je rast fakultete omejevalo. Posebej je bilo naporno zato, ker fakulteta deluje na tržnem principu in se študenti le v redkih primerih odločajo za plačljiv študij. Zato je razvoj fakultete temeljil na usmeritvi »Študij za digitalno prihodnost«, kar smo uspešno uvajali s ponudbo pri izbirnih vsebinah.

Strategija 2013–2018 je bila pripravljena po ključnih dejavnikih poslovanja. Po istih področjih so kratko predstavljene uresničitve ciljev in priložnosti za izboljšave. Te predstavljajo pomembno izhodišče za strategijo 2019–2025.

Pregled ocene uresničitve ukrepov in predlogi izboljšav so v prilogi te strategije.

2. POSLANSTVO, VIZIJA IN VREDNOTE

Poslanstvo

Poslanstvo fakultete je organiziranje izobraževalne ponudbe na področju managementa in poslovnega prava za potrebe uspešnega podjetništva v domačem in mednarodnem okolju. Fakulteta s svojim delovanjem želi prispevati k povečevanju deleža strokovnjakov z dokončano visokošolsko izobrazbo in zaposljivosti visoko izobraženega prebivalstva.

Vizija

MLC Ljubljana bo ostala vodilna fakulteta na interdisciplinarnem področju managementa in poslovnega prava. Zaposljivost diplomantov bomo uresničevali preko študija managementa in poslovnega prava s pridobivanjem praktičnih veščin za sodobno digitalno poslovanje. Razvijamo model prakse in profesionalnega razvoja, ki podpira študijski proces z vidika zagotavljanja visoke stopnje zaposljivosti diplomantov. Programi in študijski proces bodo fleksibilno organizirani, da bo možno vključevanje vseh, ki že delujejo v poslovnem okolju. Razvijamo akademsko skupnost, ki bo zgradila socialno in poslovno prednost vsem članom skupnosti. S prilagodljivimi in inovativnimi pristopi bomo oblikovali zgled uporabniku prijaznega visokošolskega izobraževanja, sodelavcem pa ustvarjalno delovno in raziskovalno okolje, ki omogoča kontinuiran profesionalni razvoj. Z razvojem izvirnega modela visokošolskega izobraževanja bomo postali zgled in ostali določevalci norm kakovosti v slovenskem aplikativnem visokošolskem okolju. Fakulteta bo

gradila dolgoročno mrežo partnerstev z vsemi deležniki, ki so pomembni dejavniki kakovosti njenega delovanja.

Vrednote

Fakulteta delovanje gradi predvsem na naslednjih vrednotah:

- **Ustvarjalnost in inovativnost** pri uvajanju študijskih vsebin in metod dela študijskega in raziskovalnega procesa ter pri širitvi znanja in veščin preko mreženja v virtualnem in realnem poslovnem družbenem okolju prihodnosti.
- **Povezovanje in sodelovanje** v smeri odkrivanja komplementarnosti partnerjev za ustvarjanje sinergijskih učinkov, ki izhajajo iz odprtosti partnerjev, povezanih v akademsko poslovno mrežo, na podlagi prenosa in apliciranja poslovnih in pravnih praks razvitega sveta na vsa področja zasebnega pa tudi javnega sektorja.
- **Skrb za študente** od vpisa do diplome in njihove optimalne zaposlitve.
- **Poštenost in družbena odgovornost** v smislu poštenega uresničevanja načel družbene odgovornosti – ekonomsko (dolgoročna uspešnost poslovanja), zakonsko (spoštovanje zakonodajnega okvira), etično (spoštovanje temeljnih etičnih standardov in principov v osebnih in poslovnih odnosih) ter filantropsko (delovanje tudi za namene dobrobiti širše družbe).
- **Prispevek k družbenemu razvoju** na način, da diplomanti dosegajo najvišjo stopnjo zaposljivosti preko najsodobnejših študijskih metod in programov ob podpori raziskovanja aktualnih poslovno-pravnih problemov pri managementu profitnih in neprofitnih organizacij.
- **Samoocenjevanje** kot temelj nenehnega izboljševanja in napredka fakultete, organizirano po smernicah, ki veljajo za merjenje kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru EHEA in upoštevanju EFQM metodologije.
- **Drugačnost in etičnost**, ki fakulteto naredi razpoznavno po tem, da z osebnim in fleksibilnim pristopom optimalno sodeluje pri reševanju študijskih in zaposlitvenih problemov študentov ter kadrovskih in razvojnih problemov članov akademske skupnosti MLC Ljubljana v okviru študijskih programov, raziskav in obštudijskih dejavnosti.
- **Nenehno izboljševanje** po principu stalnih izboljšav in z uveljavljanjem aktivnosti PDCA pri ključnih procesih fakultete.

3. STRATEGIJA 2019–2025

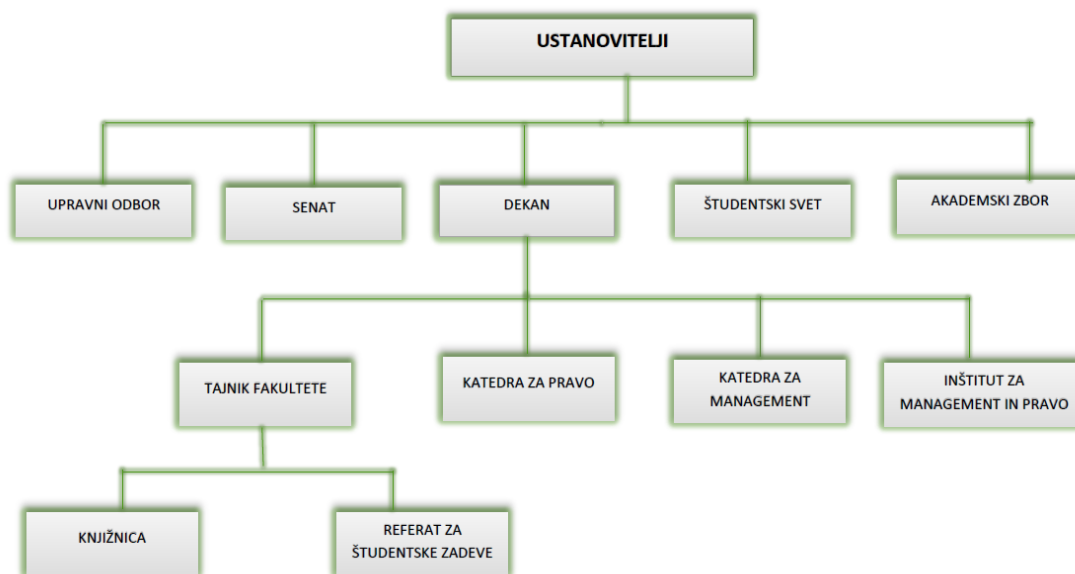
3.1. Izhodišča strategije (mesto fakultete v visokošolskem sistemu regije)

Po številu študentov se bo uvrščala v prvo četrtino slovenskih zasebnih visokih šol. Fakulteta bo še naprej ponujala izobraževanje podjetniško usmerjenim študentom in tistim, ki svojega formalnega visokošolskega izobraževanja niso zaključili. Fakulteta bo poznana po individualnem pristopu in široki ponudbi izbirnih vsebin. Razvijala bo metode in metodologije raziskovanja interdisciplinarnih problemov managementa in poslovnega prava. Fakulteta bo podpirala prizadevanja članov celotne akademske skupnosti pri:

- razvoju uspešnosti, učinkovitosti in ekonomičnosti temeljnih študijskih in razvojno-raziskovalnih procesov fakultete,
- ustvarjalnih pristopih pri reševanju problemov pri vseh temeljnih procesih delovanja fakultete,
- inovativnih oblikah študijske ponudbe in oblikah dela, ki bodo karakterizirale njeno celostno podobo, primerljivo z najsodobnejšimi poslovnimi šolami Centralne Evrope.

3.2. Organiziranost in ekonomsko-organizacijski razvoj fakultete

Organizacija fakultete se v njenem bistvu ne spreminja. Ustanovi se katedra za management in pravo.



Ekonomsko-organizacijski razvoj fakultete se bo nadaljeval v smeri rasti fakultete v organizirano sodobno visokošolsko institucijo, ki bo razvoj kakovosti usmerila v vse dejavnike EFQM modela kakovosti. S tem namenom bo fakulteta:

- skrbela za sodobno informacijsko podporo vseh njenih poslovnih funkcij in ključnih študijskih in razvojno-raziskovalnih procesov,
- uvajala sodobno organiziranost zajema in obdelave podatkov, ki bo omogočala management vseh dejavnikov kakovosti,
- uvedla stroškovna mesta in redno spremljanje stroškov po stroškovnih mestih,

- pripravila in uvajala stimulativen način nagrajevanja zaposlenih in drugih sodelavcev fakultete, predvsem po načelu uspešnosti procesov na ravni fakultete,
- zagotavljala ustrezne prostorske in druge delovne pogoje, ki bodo omogočali delovanje fakultete skladno z vrednotami fakultete,
- skrbela za transparentnost poslovanja in vključevanje vseh deležnikov v oblikovanje razvojne politike fakultete.

3.3.Študijska dejavnost

Študijska dejavnost se razvija skladno z ustanovitvenimi akti fakultete. Akreditirana študijska programa bosta razvijala kakovost z uvajanjem inovativnih metod poučevanja:

- Obseg študijske dejavnosti se bo povečeval tako, da bo število študentov v tem obdobju naraslo na 180 aktivnih študentov in da bomo povečevali izbirnost, kar bo pomenilo, da bo obseg izvedenih ECTS v porastu.
- Program »Management in pravo VS« se bo razvijal povezano s potrebami poslovne prakse, širjenjem izbirnih vsebin, prilagajanjem potrebam trga dela in internacionalizacijo.
- Magistrski program »Management in poslovno pravo« bo razvijal svojo ponudbo predvsem za nepravnike, ki se bodo izobraževali za mesta višjega in srednjega managementa in jim bo študij omogočil uspešnejše vključevanje v poslovodne strukture.
- Namen doktorskega programa »Management in poslovno pravo« bo sestaviti vsebine, ki bodo omogočale raziskovanje ter apliciranje modelov in metod dela raziskovanja poslovnih problemov na interdisciplinarni način z metodami managementa in poslovnega prava.
- Univerzitetni program »Management in poslovno pravo« se bo razvil skladno s potrebami trga in kot koncesioniran program.
- Študenti in predavatelji bodo preko študijskih aktivnosti, projektnih in zaključnih del sodelovali na raziskovalnem področju in pri internacionalizaciji študija.
- Fakulteta bo v okviru vseživljenjskega izobraževanja ponujala določene skupine predmetov kot samostojne tematsko zaokrožene celote oziroma dele programov za izpopolnjevanje in usposabljanje.
- Fakulteta bo študij razvijala skladno s strategijo internacionalizacije slovenskega visokega šolstva. Prednostno bo fakulteta razvijala izmenjave s sosednjimi državami – državami AA prostora.

3.4.Raziskovalna in svetovalna dejavnost

Raziskovalno in svetovalno dejavnost bo fakulteta razvijala z naslednjimi ukrepi:

- vključevanje raziskovalno motiviranega kadra v delovanje fakultete,
- povezovanje s poslovnimi partnerji, ki bodo zainteresirani za razvoj in raziskave rešitev, ki jih sodobna IKT in industrija 4.0 potrebuje na področju managementa in poslovnega prava,
- vključevanje študentov predvsem magistrskih in doktorskih programov v vzpostavljanje in izvajanje aplikativnih raziskav tudi preko zaključnih del,
- sodelovanje na konferencah, okroglih mizah in drugih akademskih srečanjih, ki jih bo fakulteta organizirala z domačimi ali tujimi znanstvenoraziskovalnimi institucijami,
- vzpostavitev organizacijske rešitve, ki bo zagotavljala stalen vir sredstev za razvojno-raziskovalno dejavnost na fakulteti.

3.5. Razvoj knjižnične in založniške dejavnosti

Knjižnična dejavnost podpira in dopolnjuje obe temeljni dejavnosti fakultete: študijsko in raziskovalno-svetovalno dejavnost. Knjižnica skrbi za izvajanje dejavnosti in s tem povezan razvoj:

- kakovosti, skladno z razvojem kakovosti na fakulteti (opredelitev procesov za vse glavne vrste storitev knjižnice);
- študijskih procesov, znanstvenoraziskovalnega in svetovalnega dela ter založništva z zakonodajnimi novostmi in spremembami na področjih, za katera je odgovorna knjižnica (evidentiranje bibliografskih enot, založništva, spletnih portalov ...);
- ažurnega vzdrževanja osebnih bibliografij pedagoškega osebja, znanstvenih in strokovnih sodelavcev ter študentov v smislu optimalnega vrednotenja bibliografskih enot;
- tekočega nabavljanja obvezne študijske literature, izbranih del – novitet, povezanih z raziskovanjem temeljnih disciplin managementa in poslovnega prava; predvsem bomo knjižnično dejavnost razvijali v sodelovanju s člani naše mreže »Partnerstva za znanje«;
- vključevanja knjižnice v medknjižnične povezave in omogočanje dostopa do najsodobnejših gradiv na področju managementa in poslovnega prava;
- digitalizacije knjižnične in založniške dejavnosti na fakulteti po zgledu tovrstnih naprednih fakultet v EU;
- v sklopu knjižnice je na voljo seminarska soba z več čitalniškimi mesti z enim osebnim računalnikom. V prostorih knjižnice je na voljo tudi brezžično WI-FI omrežje. Študenti imajo v tem prostoru omogočen tudi dostop do BISNODE podatkovnih baz in do portalov Verlag Dashöfer.

V letih 2019–2025 se bo knjižnični fond še naprej povečeval, in sicer z nakupi, darovi, zamenjavo gradiva. Povečevala se bo tako zaloga monografskih publikacij kot zaloga serijskih publikacij. Z rastjo knjižničnega fonda bo omogočeno, da bo knjižnična zbirka na voljo tudi v prostem pristopu.

Vzporedno z večanjem knjižnične zbirke se bo povečevalo tudi število vpisanih članov v knjižnico. Uporabnikom knjižnice bo še naprej omogočen primeren prostor za študij in raziskovanje. Prav tako jim bo na voljo izobraževanje za informacijsko opismenjevanje.

Knjižnica bo še naprej zagotavljala vnos bibliografij pedagoškega osebja in drugih zaposlenih v nacionalno bibliografijo in nacionalni sistem o raziskovalni dejavnosti (SICRIS). Dopolnjevala bo lastno digitalno zbirko zaključnih del študentov in objav raziskovalcev fakultete. Prav tako bo prispevala h gradnji zbirke univerzitetnega repozitorija v okviru Repozitorija samostojnih visokošolskih in višješolskih izobraževalnih organizacij (ReVIS). V Nacionalni portal odprte znanosti bo vnesla elektronske verzije zaključnih del študentov.

Knjižnica bo sodelovala tudi pri založniški dejavnosti fakultete.

Dostop do domačih in tujih baz bo študentom in pedagoškemu osebju še naprej omogočen v okviru poslovnega sodelovanja z Nacionalno univerzitetno knjižnico.

Knjižnična dejavnost fakultete se bo povečala s partnerstvom MLC Ljubljana z ALMA MATER EUROPEA.

3.6 Razvoj kadrov

Razvoj kadrov bo skladno s pomenom kadrov in njihovega zadovoljstva na razvoj kakovosti delovanja fakultete potekal na različnih področjih.

Izobraževanje zaposlenih:

- usmerjanje zaposlenih in drugih sodelavcev v izobraževanja in prenos dobrih praks v poučevanje in delovanje fakultete (lasten profesionalni razvoj) z udeležbo na ustreznih dogodkih;
- visokošolski učitelji in sodelavci se letno izobražujejo preko ERASMUS aktivnosti ali udeleževanja znanstveno-strokovnih srečanj s področja managementa, prava, informacijskih ali drugih poslovnih ved (izobražujejo se v okviru doktorskih študijev, udeležujejo se tudi mednarodnih poletnih šol in specializiranih delavnic);
- izobraževanje strokovnih služb se izvaja redno skladno s formalnimi zahtevami o strokovnem izpopolnjevanju ter po principu vseživljenjskega izobraževanja in usposabljanja in v skladu s politiko razvoja kakovosti na fakulteti.

Sistem nagrajevanja bo vključeval:

- nagrajevanje za razvoj kakovosti študijskega procesa,
- pri strokovnih službah delež, ki bo odvisen od učinkovitosti in uspešnosti študijskega procesa,
- spodbujanje zaposlenih k ustvarjalnosti pri oblikovanju in izvajanju izobraževalne ponudbe fakultete in raziskovalne dejavnosti.

Sredstva za razvojno-raziskovalno dejavnost:

- vpelje se sistem financiranja razvojno-raziskovalnega dela za prijave ali izvajanje razvojno pomembnih projektov fakultete,
- spodbuja se pripadnost fakulteti s sofinanciranjem raziskovalnega dela in priprave študijskih gradiv fakultete.

Število zaposlenih:

- doseči je treba optimalno razmerje števila strokovnih sodelavcev – pedagoško-raziskovalnih sodelavcev in študentov,
- poveča se število redno zaposlenih v strokovnih službah, tako da se doseže koeficient 60 študentov na zaposlenega v strokovnih službah oziroma na 1FTE zaposlenega pedagoško-raziskovalnega sodelavca.

3.7 Študenti

Skrb za študente od vpisa do zaključka študija in njihova optimalna zaposljivost sta temeljna vrednota in usmeritev delovanja fakultete.

Trend števila diplomantov bo naraščal.

Na MLC Ljubljana študenti kot del akademske skupnosti sodelujejo pri razvoju fakultete na vseh področjih, pomembnih za njihov izobraževalni proces, zaposljivost, profesionalni in osebni razvoj.

Študenti sodelujejo pri:

- oblikovanju blagovne znamke MLC Ljubljana s svojim delovanjem na fakulteti in izven nje,
- razvoju kariernega centra in tutorstva,
- pospeševanju mednarodne mobilnosti,
- oblikovanju akademske mreže,
- organih fakultete,
- študijskih, raziskovalnih in promocijskih procesih v smislu pridobivanja kompetenc, pomembnih za nadaljnji strokovni in karierni razvoj.

3.8 Razvoj partnerstva in virov

Razvoj fakultete bo ob uvajanju EFQM modela kakovosti in družbeno odgovornega delovanja fakultete temeljil na kakovostnem delovanju mreže Partnerstva za znanje. Partnerstvo je za MLC Ljubljana ključni dejavnik obstoja in delovanja fakultete.

Med strateškimi partnerji fakultete, ki oblikujejo izhodišče za obdobje strategije, so predvsem:

- Domači: SAP Slovenija, BISNODE Slovenija, Verlag Dashöfer Slovenija, ALMA MATER EU, YASKAVA Slovenija, OZS Obrtna zbornica Slovenije, OOO Vič Ljubljana, ŠPAN d. o. o, KAMPO, d. o. o, KOVINAR d. o. o, Ljubljanski grad,
- Mednarodni: ATINER-Athens Instituts For Education & Research, Grčija; SGZ Slovenska gospodarska zveza Celovec, Avstrija; UNI Magdeburg, Instituto Politécnico de Bragança (IPB), ERASMUS mreža fakultete.

Razvitost partnerske mreže s strateškimi partnerji omogoča MLC Ljubljana:

- razvoj znanstvenoraziskovalne dejavnosti v domačem in mednarodnem okolju,

- razvoj uporabno usmerjenega strokovnega izobraževanja in prakse, ki se bo razvijala na izhodiščih partnerstva s podjetji v Sloveniji in regiji, v mednarodnem okolju pa predvsem preko bilateralnih in ERASMUS modelov sodelovanja,
- uporabno usmerjen študij veščin za digitalno prihodnost, podjetniških IKT in GIG DATA analiz,
- zagotavljanje materialnih pogojev in drugih virov poslovanja,
- sinergične povezave za zagotavljanje dolgoročnih finančnih in drugih virov za razvojno in družbeno odgovorno delovanje fakultete,
- nadaljnji razvoj kakovosti in širitev mreže partnerstev.

3.9 Razvoj kakovosti

Razvoj kakovosti je stalna aktivnost fakultete, ki je urejena s Poslovníkom kakovosti. Vsebinsko bo razvoj kakovosti uresničevan po modelu odličnosti – EFQM. Razvoj kakovosti bo v naslednjem obdobju usmerjen v naslednje ključne naloge:

- usklajevanje internih aktov fakultete,
- pridobitev akreditacije ISO 9001,
- izpopolnitev sistema kazalnikov merjenja uspešnosti, učinkovitosti in ekonomičnosti vseh procesov,
- redno izvajanje meritev po instrumentih za merjenje kakovosti delovanja fakultete.

3.10 Obseg dejavnosti in finančni okvir strategije

Fakulteta bo izvajala svoje dejavnosti skladno s strategijo in pri tem dosegla:

- obseg študijske dejavnosti bo na izhodiščno stanje 140 študentov rasel s povprečno letno stopnjo rasti 4 %,
- razmerje študentov po programih bo po stopnjah: 60 % – I. stopnja, 30 % – II. stopnja in 10 % – III. stopnja,
- prihodki rastejo z izhodiščnega stanja 390 tisoč EUR s povprečno letno stopnjo rasti 10 %,
- delež seminarske in raziskovalne dejavnosti bo v prihodkih s 7 % v izhodiščnem letu presegele 14 % vseh prihodkov na koncu obdobja strategije,
- obseg vpisa v študij in druge dejavnosti prilagaja konceptu zagotavljanja kakovosti študija v majhnih skupinah,
- zagotavlja fleksibilnost; uvajanje inovativnih metod poučevanja in individualen pristop pri študijski dejavnosti omogoča visoko učinkovitost na letni ravni in bo število diplomantov doseglo 60 % števila vpisanih študentov in povprečno trajanje študija ohranjalo na ravni 8 dni na KT.

4. SPREMLJANJE IN POSODABLJANJE STRATEGIJE

Spremljanje in posodabljanje strategije se na fakulteti organizira povezano s procesom letnega planiranja in izdelave samoevalvacijskih poročil.

Skladno z usmeritvami in cilji fakultete, izraženimi v strategiji, se:

- izdelava sistema kazalnikov in opredelitev njihovih ciljnih vrednosti,
- z letnimi plani določanje vrednosti ciljnih vrednosti kazalnikov ter ukrepi za doseganje ciljev,
- opredelitev organizacije izvajanja ukrepov in aktivnosti z izvajalci,
- določanje časovnih rokov za aktivnosti in terminov za ocenjevanje doseganja ciljev,
- določanje potrebnih postopkov in internih aktov za doseganje ciljev ali aktivnosti ter informiranje deležnikov.

Za sistem spremljanja uresničevanja strategije je odgovorno vodstvo fakultete.

5. PRILOGA 1

Obstoječe stanje in razvojne priložnosti MLC Ljubljana

Področje	Obstoječe stanje	Priložnosti in možnosti
Oblikovanje nastopa na trgu in uveljavljanje blagovne znamke – konkurenca	<p>Fakulteta ima dva akreditirana programa. Slogan »Študij za digitalno prihodnost« jo dela razpoznavno in za deležnike zanimivo. Na obeh programih se vpis približuje planiranemu, kar velja tudi za vrednost prihodkov. Fakulteta se uveljavlja na trgu predvsem s:</p> <ul style="list-style-type: none"> - politiko uporabe različnih oglaševalskih kanalov; - zgrajeno mrežo Partnerstva za znanje, v kateri so podjetja in asociacije, ki aktivno prispevajo k uporabno naravnemu študiju; - odlično ekipo predavateljev, raziskovalcev in strokovnjakov, ki zagotavljajo uporabno zasnovan koncept dela in - obvladljivo ERASMUS mrežo in postopno rastjo mednarodnih izmenjav in internacionalizacije študija. 	<p>MLC Ljubljana bo povečala prepoznavnost »Študija za prihodnost« in kakovost vpisa z večanjem uporabnosti študija in še boljšim izvajanjem:</p> <ul style="list-style-type: none"> - razvojno-raziskovalnega dela v partnerstvu z mednarodno uveljavljenimi partnerji SAP, BISNODE, VD, SGZ ... - večanja prepoznavnosti v srednješolskem in visokošolskem okolju ter s tem enakomernejšim vpisom preko celega leta; - nadaljnega programskega sodelovanja s partnerji, ki podpirajo in aplicirajo nove IKT, poslovno analitiko, sodobne metode managementa in poslovnega prava; - načel razvoja kakovosti in družbene odgovornosti (ekonomska, zakonska, etična, filantropska) pri vseh aktivnostih fakultete.
Zagotavljanje ekonomske in materialne samostojnosti in neodvisnosti	<p>Fakulteta posluje na trgu, nima koncesioniranih programov. Razvoj izvaja z ustvarjenimi sredstvi in dobrimi partnerskimi odnosi (podjetja, zbornice, predavatelji ...) predvsem s kakovostno izobraževalno storitvijo. Vlaganje v sodelovanja s SAP in BISNODE se obrestuje tako na izobraževalnem kot raziskovalnem področju in je pomemben dejavnik znižanja poslovnih tveganj. Fakulteta deluje v sodobnih prostorih z ustrežno IKT.</p>	<p>Priložnosti so zagotavljanje ekonomske in materialne neodvisnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - večanje učinkovitost izvajanja študijske dejavnosti preko celega leta – tudi v poletnem času; - kontinuiran vpis študentov preko leta, ne samo v jesenskem vpisnem obdobju – vpis v spomladanskem času; - razvijanje seminarske dejavnosti – kot del študijskih programov; - povečanje raziskovalne dejavnosti raziskovalcev, pedagogov in študentov – raziskovalno delo v funkciji zaključnih del in reševanja poslovnih problemov.
Študijska dejavnost	<p>Študijska dejavnost se izvaja v okviru I. bolonjske stopnje in II. bolonjske stopnje.</p> <p>Obseg in struktura vpisa v visokošolski (VS) program se realizirata skladno s planom.</p> <p>Vpis v magistrski program narašča in še ni dosegel števila razpisanih vpisnih mest.</p> <p>Univerzitetni in doktorski študij še nista akreditirana. Doktorski program je v pripravi. Univerzitetni bo pripravljen, ko se bodo nakazovale možnosti za pridobitev koncesije.</p> <p>Kakovost študija raste z uvajanjem stalnih izboljšav izvajanja študijskega procesa, novih predavateljev, doseganja študijskih ciljev in</p>	<p>Študijska dejavnost ima zlasti naslednje razvojne priložnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - povečevanje povezanosti študija s prakso, zlasti na področju priprave diplomskih in magistrskih del; - pospešiti pripravo doktorskega študijskega programa; - za vpis v VS program povečevati interes srednješolcev, da se utemelji potreba po koncesiji univerzitetnega programa; - razvijati magistrski program tako,

	<p>pridobljenih kompetenc diplomantov. V letu 2018 je število vpisanih aktivnih študentov 130, do leta 2018 je na VS programu diplomiralo 38 študentov.</p>	<p>da bo naraščal interes za ta študij zlasti med nepravniki;</p> <ul style="list-style-type: none"> - povečati e-podporo študija, izdajo učbenikov in drugih študijskih gradiv; - omogočiti predavateljem in študentom več sodelovanja na raziskovalnem področju.
Razvojno-raziskovalna dejavnost	<p>Razvoj raziskovalne dejavnosti se izvaja na področju raziskovanja disciplin managementa in poslovnega prava ter prednostno interdisciplinarnih problemov za potrebe poslovne prakse.</p> <ul style="list-style-type: none"> - MLC Ljubljana je vpisana v Evidenco raziskovalnih organizacij pri Javni agenciji za raziskovalno dejavnost RS (ARRS) pod številko 3674. - V evidenci je vpisana tudi Raziskovalna skupina MLC Ljubljana pod številko 3674-001. - Raziskovalna skupina MLC Ljubljana predstavlja osnovo, na kateri bo v skladu z razvojem te dejavnosti rasel tudi Inštitut za management in pravo. - Fakulteta povezuje znanstvenoraziskovalno delo s študijskim procesom z namenom, da študij povečuje delež aktualnih vsebin in rešitev (uveljavljene) sodobne poslovne prakse. - Študenti lahko z vključevanjem v raziskave opravljajo študijske obveznosti ali zaključne naloge. 	<p>Znanstvenoraziskovalno in razvojno ima razvojne možnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - na področju raziskovanja vsebin managementa in prava, na področju uporabe podatkovnih baz in razvoja metodologij za njihove obdelave – v programski povezanosti s SAP, BISNODE in drugimi; - razvoj metodologij in modelov za izzive managementa organizacij, teamov v različnih dejavnostih: industrija, kmetijstvo, zdravstvo, kultura, šport ... - raziskovanje novih pristopov v managementu in organizaciji, povezanih z okoljem in tehnologijo, npr. agilni management, teamska organizacija, mrežna organizacija itd. - raziskovanje na pravnem področju bo povezano s problemi poslovnega prava pri managementu v pogojih avtomatizacije, robotizacije oziroma industrije 4.0; - področje raziskovanja in izobraževanja bo usmerjeno na področje javnih naročil in širše upravnih pogodb v kontekstu dviga kakovosti tega področja.
Mednarodno sodelovanje	<p>Fakulteta mednarodno sodelovanje izvaja na področjih:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Z »Athens Institute For Education & Research (ATINER)« MLC soorganizira »Annual International Conference on Business, Law & Economics« z aktivno udeležbo študentov in predavateljev. - Razvoj mednarodne podjetniške partnerske mreže v regiji, predvsem v sosednjih pokrajinah Avstrije in Italije, posebej s slovensko manjšino v zamejstvu. - Organizacija partnerskega sodelovanja z visokošolskimi ustanovami v Srbiji, Hrvaški in BiH: priprava mednarodnih projektov, izmenjave, znanstvena srečanja, priprava transnacionalnega izobraževanja. - Sodelovanje fakultete ali njenih sodelavcev na prijavah ali izvedbah mednarodnih projektov. - Erasmus izmenjave za študente, predavatelje in strokovne sodelavce: 	<p>Področja, ki jih je smiselno prednostno razvijati, so:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intenzivnejše izvajanje Erasmus+ programov. - Vključevanje v mednarodne projekte. - Razvoj transnacionalnega izobraževanja. - Večanje udeležbe predavateljev in študentov na znanstvenih konferencah (Atene, druge partnerske institucije).

	<p>potekajo na podlagi interinstitucionalnih sporazumov in v skladu s programi mobilnosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> - SAP izobraževanja z univerzo v Magdeburgu. 	
Razvoj knjižnične dejavnosti	<p>Knjižnična dejavnost se razvija skladno z razvojem fakultete. V letu 2016 je bila Knjižnica MLC Ljubljana registrirana kot visokošolska knjižnica. Izvaja glavne dejavnosti visokošolskih knjižnic vključno z vnosi v evidenco Cobiss del članov akademske skupnosti. MLC Ljubljana je v aprilu 2016 ustanovila »Knjižnico MLC Ljubljana«. Na podlagi sklenjene pogodbe z IZUM-om je knjižnica že vpisana v sistem Cobiss (http://www.cobiss.si/scripts/cobiss?command=search&base=colib&select=(ac=MLC)) in prav tako smo že pridobili Siglo. Knjižnična zaloga se bo sproti dopolnjevala. S članstvom v Cobissu bodo študenti imeli dostop do podatkovnih baz in obvezne študijske literature, knjižnica pa bo poskrbela za pridobitev drugega primerne gradiva.</p>	<p>Knjižnica bo povečala zalogo gradiv, ki so pomembna za študij pri obveznih in izbirnih predmetih, podatkovne baze in orodja za izvajanje poslovne analitike.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sproti bo seznanjala sodelavce fakultete z novostmi pri vrednotenju bibliografskih enot v postopkih habilitacij. - Nudila pomoč predavateljem pri objavi knjig in študijskih gradiv. - Študente usposabljala za iskanje literature in virov v dostopnih elektronskih bazah.
Zagotavljanje razvoja kakovosti (dejavniki in rezultati)	<p>Razvoj kakovosti na fakulteti je v prvem obdobju imel značaj razvojnega projekta. Vsebinsko je to pomenilo vzpostavljanje sistema kakovosti, opredeljenega s Poslovnikom kakovosti. Dokumentirano so potekale aktivnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - izvajanja študijskega programa skladno z NAKVIS usmeritvami; - priprava letnih delovnih in poslovnih načrtov ter poročanje o kakovosti izvedbe; - priprava samoevalvacijskih poročil za posamezno koledarsko leto; - spremljanje zadovoljstva študentov, predavateljev, zaposlenih in poslovnih partnerjev; - spremljanje kazalnikov dinamike vpisa in zaključevanja študija. 	<p>Prednostno je treba usmeriti razvoj kakovosti na:</p> <ul style="list-style-type: none"> - usklajevanje internih aktov fakultete; - pridobitev akreditacije ISO 9001; - izpopolniti sistem kazalnikov merjenja razvoja kakovosti uspešnosti, učinkovitosti in ekonomičnosti vseh procesov; - raziskovanje in izobraževanje za razvoj kakovosti na fakulteti in pri deležnikih fakultete.
Obštudijske dejavnosti in organiziranje delovanja študentske skupnosti	<p>Fakulteta aktivno spodbuja študente skladno z akti fakultete za:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sodelovanje v organih upravljanja in organizaciji različnih študentskih aktivnosti, - razvoj različnih obštudijskih aktivnosti študentov, - sodelovanje študentov na študentskih prireditvah in visokošolskih prireditvah študentov sorodnih študijskih programov, - organiziranje študijskih ekskurzij, udeležbe na sejnih in drugih akademskih dogodkih. 	<p>Fakulteta bo prednostno podpirala razvoj obštudijskih dejavnosti in delovanje študentske skupnosti pri aktivnostih:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ki bodo spodbujale mreženje in medgeneracijsko sodelovanje študentov in diplomantov, - ki bodo spodbujale vrednote poslovne etike in medsebojne pomoči, - za razvoj kulture vzajemnosti, družbene odgovornosti in internacionalizacije študijsko-raziskovalne dejavnosti fakultete.
Strokovne službe in ekonomsko-organizacijski razvoj	<p>Razvoj strokovnih služb je:</p> <ul style="list-style-type: none"> - neposredno povezan z rastjo fakultete, kar je posledica finančnega okvira delovanja fakultete; - potekal povezano po obsegu in programu izvajanja osnovne dejavnosti; - v letu 2018 strokovne službe po svojem obsegu ustrezajo obsegu 	<p>Strokovne službe fakultete so profesionalni del fakultete, ki bo v razvoju fakultete prevzel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - skrb za zagotavljanje razvoja kakovosti skladno z modelom EFQM in s tem trajne stabilnosti poslovanja; - naloge uvedbe in vzdrževanja certifikata ISO 9001; - stalno izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje za zagotavljanje uspešnosti izvajanja dejavnosti fakultete po mednarodnih kriterijih uspešnosti

	<p>osnovne dejavnosti fakultete.</p> <p>Ekonomsko-organizacijski razvoj fakultete se kaže predvsem na:</p> <ul style="list-style-type: none"> - področju informatizacije poslovanja, ki je razvito bolje v primerjavi z drugimi fakultetami, - spremljanju kazalnikov delovanja fakultete. 	<p>delovanja visokošolskih institucij;</p> <p>- skrb za razvoj internacionalizacije študija in delovanja fakultete.</p>
<p>Obseg dejavnosti in finančni okvir strategije</p>	<p>Fakulteta izvaja študij skladno s strategijo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vpisanih študentov je na MIZŠ v letu 2018 na obeh programih 130; - izbirnost študija in druge dejavnosti prilagaja konceptu zagotavljanja kakovosti študija v majhnih skupinah; - zagotavlja fleksibilnost in individualen pristop pri izvajanju izobraževalne dejavnosti; - poslovni model zagotavlja finančno stabilen okvir poslovanja, trend rasti prihodkov je pomembno hitrejši, kot je rast stroškov samega izvajanja študija; - leta 2018 je fakulteta zaključila poslovno leto s cca 320 tisoč EUR prihodkov, ki so bili namenjeni pokrivanju stroškov in razvojnim aktivnostim. 	<p>Fakulteta v naslednjem obdobju lahko:</p> <ul style="list-style-type: none"> - poveča dinamiko vpisa v spomladanskem obdobju in s tem dinamiko prihodkov, da bo ta enakomernejša preko celega leta, - zagotavlja finančno disciplino, - uvaja dodatne storitve seminarske, knjižnične in svetovalne dejavnosti, - povečuje mednarodne aktivnosti s širjenjem storitev v mednarodni prostor, kar znižuje tveganje poslovanja.

6. PRILOGA 2

Časovnica za spremljanje uresničevanja Strategije 2019-2025:

Fakulteta bo izvajala svoje dejavnosti skladno s strategijo in pri tem dosegla:	Leto 2019	Leto 2025
- Število vpisanih študentov bo doseglo številko 90 po uvedbi doktorskega programa (VS program 50, MAG program 30 in doktorski program 10)	65	90
- obseg študijske dejavnosti bo na izhodiščno stanje 140 študentov rasel s povprečno letno stopnjo rasti 4%,	140	180
- razmerje študentov po programih bo po stopnjah 60% I. stopnja, 30% II. stopnja in 10% III. stopnja,		
VS program	98	108
MAG program	42	54
DR program		18
- prihodki rastejo iz izhodiščnega stanja 390 tisoč EUR s povprečno letno stopnjo rasti 10%,	390	690
- delež seminarske in raziskovalne dejavnosti bo v prihodkih iz 7% v izhodiščnem letu presegel 14% vseh prihodkov na koncu obdobja strategije,	27,0	97,0
- obseg vpisa v študij in druge dejavnosti prilagaja konceptu zagotavljanja kakovosti študija v majhnih skupinah,	stalna aktivnost	
- zagotavlja fleksibilnost, uvajanja inovativnih metod poučevanja in individualen pristop pri študijski dejavnosti omogoča visoko učinkovitost na letni ravni in bo število diplomantov iz začetnega stanja 40% doseglo 60% števila vpisanih študentov in ohranjali povp. trajanje študija (8 dni na KT)	40%	60%

Skladno s strategijo je za vzpostavitev in delovanja sistem spremljanja uresničevanja strategije odgovorno vodstvo fakultete.

Sprejeto na seji Upravnega odbora MLC Ljubljana, dne: 28.6.2019.

7. PRILOGA 3: KAZALNIKI ZA SPREMLJANJE KAKOVOSTI PO EFQM

Spremljanje kakovosti po modelu odličnosti EFQM opredeljuje kazalnike za presojo kakovosti ter instrumente (vprašalnike, intervjuje) spremljanja in zagotavljanja kakovosti. Sistem kakovosti temelji na rednem in sistematičnem preverjanju delovanja MLC Fakultete za management in pravo Ljubljana, na analizah in poročilih kot osnovi za celovito načrtovanje delovanja modela kakovosti ter sprejemanje in preverjanje ukrepov za večjo kakovost. Napake in pomanjkljivosti se odpravlja sproti, ali pa se preko pristojnih organov sprejema ustrezne dolgoročne ukrepe. Kakovost izobraževalnega procesa se ugotavlja in presoja z vsakoletno samoevalvacijo ter zunanjimi evalvacijami in akreditacijami. Področja, ki so predmet presoje kakovosti, so usklajena z nacionalno presojo kakovosti in vključujejo: (1) Področje organiziranosti, (2) Področje izobraževalne dejavnosti, (3) Področje raziskovalne dejavnosti, (4) Področje študentov, (5) Področje kadrov, (6) Področje prostorov in opreme (prostorski in materialni pogoji), (7) Področje financiranja dejavnosti, (8) Področje sodelovanja z okoljem in (9) Področje splošne skrbi za kakovost.

V spodnjih tabelah sledi najprej prikaz stanja in razvoja kazalnikov kakovosti po zgoraj opisanih področjih strategije. Sprva navajamo tiste dejavnike kakovosti ki so v obravnavanem obdobju v ospredju in so merljivi.

To so:

1. Kazalniki za VODITELJSTVO
2. Kazalniki ZAPOSLENI
3. Kazalniki POLITIKA IN STRATEGIJA
4. Kazalniki PARTNERSTVA IN VIRI
5. Kazalniki PROCESI
6. Kazalniki REZULTATI ZAPOSLENI
7. Kazalniki REZULTATI ODJEMALCI
8. Kazalniki REZULTATI POSLOVANJA
9. Kazalniki REZULTATI DRUŽBA

Priloga z določenimi kazalniki za spremljanje razvoja kakovosti iz vidika strateških ciljev MLC Ljubljana do leta 2025. Podatki o planu za posamezno študijsko leto se določajo z Letnimi delovnimi načrti, podatki o realizaciji pa se vpisujejo ob koncu študijskega leta.

Kazalnike kakovosti za vsako študijsko leto se spremlja 2x letno (na dan 31.3. ter 30.9.) ter se končno število vključi v samoevalvacijsko poročilo za zaključeno študijsko leto.

Št. 1	KAZALNIK VODITELJSTVO	Strategija 2025	Plan 2019/20	Realizacija 2019/20
1	Število sej katedre	6	-	
2	Število sej inštitut	8	-	
3	Število sej UO	4	4	
4	Število sej senata	8	7	
5	Število sej študentski svet	6	8	
Št. 2	KAZALNIKI ZAPOSLENI	Strategija 2025	Plan 2019/20	Realizacija 2019/20
1	Pripadnost - pisanje voščil in čestitk ob osebnem prazniku (letno)	50	100	
2	Število visokošolskih učiteljev (letno)	45	45	
	Število zaposlenih v strokovnih službah	6	5	
3	Velikost raziskovalne skupine	15	8	
Št. 3	KAZALNIK POLITIKA IN STRATEGIJA	Strategija 2025	Plan 2019/20	Realizacija 2019/20
1	Delež prihodkov raziskovalno strokovne dejavnosti	15%	7%	
2	Razprave o programski politiki in strategiji (letno)	1	0	
Št. 4	KAZALNIK PARTNERSTVA IN VIRI	Strategija 2025	Plan 2019/20	Realizacija 2019/20
1	Število partnerskih institucij	20	12	
2	ERASMUS partnerske institucije	15	8	
3	Študenti -vpis na VS	60	55	
4	Študenti vpis na MAG	30	16	
Št. 5	KAZALNIKI PROCESI	Strategija 2025	Plan 2019/20	Realizacija 2019/20
1	Trajanje študija na VS programu (dni/ECTS)	9	10	
2	Trajanje študija na MAG programu (dni/ECTS)	9	9	
3	Izvedenih ECTS na VS programu – letno	210	198	
4	Opravljenih ECTS na MAG programu	135	130	
5	Prehodnost na VS	85%	80%	
6	Prehodnost na MAG	85%	80%	
Št. 6	KAZALNIKI REZULTATI ZAPOSLENI	Strategija 2025	Plan 2019/20	Realizacija 2019/20
1	Število zunanjih izobraževanj strokovne službe - dnevi/delavca	6	3	
2	Število udeležb zaposlenih na znanstvenih dogodkih	6	3	

3	Število objav v strokovnih in znanstvenih publikacijah, zbornikih (1.01+1.02)	10	-	
4	Število udeležencev internih izobraževanj (strokovna, strpnost do drugačnih)	40	-	
5	Število zunanjih izobraževanj učiteljev in sodelavcev	10	/	
6	Objave študijskih gradiv	2	2	
7	SICRIS raziskovalne skupine	3500	1500	
Št. 7	KAZALNIK REZULTATI – ODJEMALCI	Strategija 2025	Plan 2019/20	Realizacija 2019/20
1	Število diplomantov VS	35	25	
2	Število magistrantov	15	10	
3	Število diplom za znanega uporabnika	2	-	
4	Število magistrskih nalog za znanega uporabnika	2	-	
5	Program VS - delež diplomantov/vpisani v istem letu	50%	46%	
6	Program MAG - delež diplomantov/vpisani v istem letu	50%	63%	
7	Število članov alumni kluba (skupaj)	160	40	
Št. 8	KAZALNIK REZULTATI POSLOVANJA	Strategija 2025	Plan 2019/20	Realizacija 2019/20
1	Prihodki na študenta (v 000 EUR)	3000	2,29	
2	Število dogodkov (konference, posveti, seminarji, druge oblike izobraževanja organizira MLC)	10	5	
Št. 9	KAZALNIK REZULTATI DRUŽBA	Strategija 2025	Plan 2019/20	Realizacija 2019/20
1	Razširjenost na socialnem omrežju (FB, Ig, Lin – skupno število sledilcev -na novo letno)	3000	2000	
2	Število humanitarnih dogodkov	2	1	
3	Posodabljanje študijskih vsebin v predmetnikih (posodobljeni ali novi predmeti)	60	5	
4	Število podeljenih certifikatov	150	40	
5	Objavljanje družbeno koristnih prispevkov (letno)	30	5	