



# STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZE V MARIBORU 2013–2020

**Ustvari si prihodnost!**

1

---

***Ključne besede:***

**Inovacijski ekosistem**

**Povezovanje**

**Razvoj kakovosti**

**Trajnostna in družbeno odgovorna univerza**

**Maribor, november 2013**

# 1 UVOD

Namen strategije je določiti pot do cilja, do vizije, ki smo jo skupaj izoblikovali in sprejeli v letu 2012. Čeprav je vizija opredeljena z le nekaj besedami, postati globalno prepoznaven inovacijski ekosistem, v katerem bodo zaposleni in študenti z radostjo ustvarjali, je v teh besedah zajet kompleksen sistem ciljev. Od tega, da želimo ustvarjalno povezati raziskovanje in izobraževanje na celotni univerzi, se aktivneje vključiti v reševanje kompleksnih izzivov na lokalni, regionalni, nacionalni in globalni ravni, do tega, da želimo svoje cilje doseči na prav poseben način – z radostjo. V okolju torej, kjer bomo skrbeli za medsebojne odnose, kjer bomo ustvarjalno sodelovali in se dobro počutili.

Univerza v Mariboru je na osnovi analize stanja in samoevalvacijskega procesa, povezanega z nacionalno institucionalno akreditacijo in mednarodno institucionalno evalvacijo, pristopila k definiranju dolgoročne razvojne strategije. Upoštevala je svoje prednosti in slabosti ter izhajala iz svojih priložnosti ob zavedanju tveganj.

Ključne smernice razvoja temeljijo na:

- poslanstvu in viziji razvoja;
- doseganju znanstvenoraziskovalne in razvojne odličnosti;
- učinkovitejši strukturi in organiziranosti študijskih programov, večji povezljivosti študijskih programov, izbirnosti in notranji mobilnosti ter doseženih kompetencah znanja;
- poglobljanju partnerskega odnosa s študenti;
- krepitvi internacionalizacije visokošolske dejavnosti in mednarodne prepoznavnosti;
- uresničevanju tretjega poslanstva, ki pomeni prenos znanja in sodelovanje z lokalnim okoljem, širšo regijo in mednarodnim prostorom za doseganje ciljev trajnostno in družbeno odgovorne univerze;
- razvoju podpornih dejavnosti za učinkovitejše uresničevanje strateških ciljev;
- doseganju čim višje stopnje kulture kakovosti.

Strategija razvoja 2013–2020 bo naslednjih sedem let naše vodilo in zaveza za delovanje.

## **2 POSLANSTVO IN VIZIJA UNIVERZE V MARIBORU**

### **POSLANSTVO UNIVERZE V MARIBORU**

Poslanstvo Univerze v Mariboru temelji na iskrenosti, radovednosti, ustvarjalnosti, svobodi duha, sodelovanju in izmenjavi spoznanega v znanosti, umetnosti in izobraževanju. Univerza v Mariboru v skrbi za človeka in trajnostni razvoj bogati zakladnico znanja, dviguje raven zavedanja, krepi humanistične vrednote, kulturo dialoga, kakovost bivanja in globalno pravičnost.

### **VIZIJA UNIVERZE V MARIBORU**

Univerza v Mariboru bo globalno prepoznaven inovacijski ekosistem, v katerem bodo zaposleni in študenti z radostjo ustvarjali.

### **SLOGAN**

Ustvari si prihodnost!

## 3 POLOŽAJ UNIVERZE V MARIBORU

### 3.1 PREDNOSTI

Nastanek visokošolskih zavodov Univerze v Mariboru (UM) je bil v šestdesetih letih prejšnjega stoletja povezan z gospodarskimi potrebami okolja in industrijskim razvojem samega mesta. Ves čas svojega razvoja je bila univerza pomembna nosilka pozitivnega regionalizma v državi, obenem pa odprta za čezmejno sodelovanje, ki je krepilo njeno prepoznavnost v mednarodnem prostoru.

Na prelomu stoletja je z ustanavljanjem novih članic razvijala nove znanstvene in umetniške discipline in študijske programe, postala je celovita univerza z okoli 20000 študenti in 1800 zaposlenimi na sedemnajstih fakultetah, z Univerzitetno knjižnico in Študentskimi domovi kot pridruženima članicama.

Univerza uspešno razvija vsa temeljna znanstvenoraziskovalna področja, ki omogočajo oblikovanje interdisciplinarnih timov raziskovalcev, sposobnih doseganja vrhunskih znanstvenih in umetniških rezultatov. Na tak način se vzpostavlja kreativno delovno okolje – inovacijski ekosistem – za udejanjanje trajnostnega in družbeno odgovornega razvoja s partnerskim vključevanjem študentov.

Študijski programi so bili v obdobju 2004–2009 preoblikovani v skladu s cilji bolonjske prenove študija. S tem je bilo spodbujeno sodelovanje visokošolskih ustanov pri oblikovanju skupnih študijskih programov, mobilnost študentov in učiteljev, priznavanje študijskih obveznosti in kompetenc znanja za potrebe zaposlovanja na skupnem trgu delovne sile. Tako univerza sooblikuje evropski visokošolski prostor, ki temelji na jezikovni in kulturni raznolikosti ter enakopravnosti.

Prepoznavna prednost Univerze v Mariboru je tudi aktivna vključenost študentov v procese in organe upravljanja, kar omogoča vzpostavljanje enakopravnega vzajemnega odnosa med študenti in preostalim delom akademske skupnosti ter predstavlja prednost pri inovativnem razvoju dela s študenti.

Sodobno razvit knjižnični informacijski sistem, ki ga tvorijo osrednja univerzitetna knjižnica in specializirane knjižnice članic, učinkovito podpira raziskovalno, umetniško in izobraževalno dejavnost univerze, njenih raziskovalcev in študentov. Univerzitetna knjižnica Maribor je druga največja knjižnica v Sloveniji, ki s svojo univerzitetno, nacionalno in regionalno vlogo in bogatim historičnim in aktualnim fondom in dejavnostjo ustvarja pomembno podstat za delovanje univerze.

## 3.2 SLABOSTI

Iz zgodovine nastajanja in delovanja Univerze v Mariboru izhaja, da so se zaradi potreb lokalnega okolja in nacionalnih interesov v posameznih obdobjih izoblikovala posamezna prednostna študijska področja, ki so ponekod vodila tudi do ustanovitve novih fakultet. Zaradi šibkega medsebojnega sodelovanja fakultet je prišlo na nekaterih področjih do podvajanja študijskih programov in raziskav ter posledično do preobremenjenosti zaposlenih. Obenem je bilo sodelovanje z delodajalci v preteklem desetletnem obdobju dokaj oslABLjeno, kar se odraža tudi v vsebini prenovljenih študijskih programov. Nekatere članice, ustanovljene v zadnjem obdobju, nimajo ustrezno urejene knjižnične informacijske podpore za študente.

Znanstvenoraziskovalna dejavnost je po fakultetah neenakomerno razvita. Naravoslovne in tehniške fakultete dosegajo ustrezne raziskovalne rezultate, medtem ko na družboslovnih fakultetah in humanistični fakulteti prevladuje pedagoška dejavnost.

Ključno slabost univerze predstavlja trenutni neustrezni način financiranja, kar zelo otežuje dolgoročno načrtovanje razvoja univerze in doseganje ključnih razvojnih ciljev. Izhodišča za financiranje univerz (tudi UM) ne temeljijo na dejanskih stroških delovanja univerze. Trenutne zakonske podlage predvidevajo pasovno financiranje le za izobraževalno dejavnost univerze, ne pa tudi za raziskovalno in umetniško dejavnost. Zgolj sistem projektnega financiranja ne zadostuje in lahko ustvarja neustrezno razlikovanje med znanstvenimi področji, predvsem pa ustvarja nestabilno financiranje, ki ne omogoča načrtovanja.

Zaradi neustreznega financiranja univerza nima možnosti enovitega načrtovanja prostorskega razvoja, kar se odraža v prostorski neustreznosti in razpršenosti fakultet.

V preteklosti ni bilo jasne politike razvoja človeških virov, kar se kaže v neustrezni sistemizaciji delovnih mest ter neskladju med strukturo zaposlenih glede na habilitacijski naziv in zasedbo delovnega mesta. Pri napredovanjih je bil premajhen poudarek na kakovosti in pomenu dela posameznika za razvoj znanstvenoraziskovalnih in umetniških področij Univerze v Mariboru.

### 3.3 PRILOŽNOSTI

Univerza v Mariboru se zaveda pomena nujnosti izboljšav in razvoja celovitega sistema zagotavljanja in spremljanja kakovosti v skladu z nacionalnimi in evropskimi smernicami ter standardi. V ta namen je potrebno zagotoviti učinkovit sistem odločanja na osnovi sprejetih strateških ciljev in danih razvojnih možnosti.

Povezan univerzitetni sistem bo omogočal večje sinergijske učinke pri razvoju interdisciplinarnih raziskovalnih in študijskih programov. Tako bomo dosegli večje kombiniranje znanja, večjo notranjo izbirnost ter večji izkoristek razpoložljivih človeških virov. Proces institucionalne in programske povezljivosti narekuje uravnoteženje odgovornosti in pristojnosti ob upoštevanju ustrezne avtonomije znotraj univerze.

Univerza mora s svojimi raziskovalnimi referencami pridobiti več evropskih sredstev za raziskovalne programe in opremo. Zato namenja posebno pozornost pospeševanju prenosa znanstvenoraziskovalnih in umetniških dosežkov v okolje, zlasti s spodbujanjem med-fakultetnega sodelovanja ter mreženja z industrijskimi partnerji pri oblikovanju konzorcijev, ki lahko sodelujejo v evropskem raziskovalnem prostoru. V enaki meri se priložnost mreženja nanaša tudi na različne subjekte družbenosocialne sfere v državi in izven nje.

Univerza v Mariboru se zaveda, da mora v sodelovanju z okoljem opredeliti strategijo razvoja študijske dejavnosti in izpeljati prenovo študija z ustreznjšim upoštevanjem dejanskih potreb okolja, kar bo študente usposobilo za samostojno delo na konkurenčnem trgu. Velik, še neizkoriščen potencial je vzpostavitev celovitega sistema vseživljenjskega izobraževanja.

Univerza v Mariboru bi lahko prevzela vodilno vlogo na izbranih področjih raziskovanja, izobraževanja in vzpostavljanja načel trajnostne in družbeno odgovorne univerze v okviru Podonavske regije, na območju srednje Evrope in zahodnega Balkana ter pri čezmejnem sodelovanju. Prav tako bi lahko s svojo študijsko ponudbo povečala mednarodno mobilnost študentov, učiteljev in zaposlenih. Univerza lahko postane tudi osrednji subjekt, ki vpliva na neustrezne rešitve zakonodaje, kot je na primer omejevanje pri uporabi tujih jezikov v učnih programih.

Mednarodna prepoznavnost in povezovanje znotraj univerze sta priložnost za razvoj novih skupnih študijskih programov, projektov in partnerstev, ki bi univerzo umestili na zemljevid globalnega visokošolskega sistema.

Sodoben čas in vizija univerze narekujeta vzpostavljanje novih storitev in razvoj obstoječih podpornih dejavnosti za učinkovitejše uresničevanje strateških ciljev univerze.

Univerza v Mariboru ima priložnost s pozitivnim vzgledom in aktivnim delovanjem ustvariti inovativno okolje in učinkovito organizacijo, ki bo z razvojem, ustvarjanjem in prenašanjem ključnih znanj pripomogla h kakovostnemu, uravnoteženemu, trajnostnemu in družbeno odgovornemu razvoju univerze, mesta in države.

### 3.4 TVEGANJA

Univerza v Mariboru je celovita visokošolska institucija nacionalnega pomena, ki sooblikuje državno politiko in vpliva na razvoj regionalnih politik v RS ter še posebej na gospodarski in družbeni razvoj vzhodne kohezivne regije. Izvajanje njenega poslanstva je bilo v zadnjih letih ogroženo, ker njen razvoj ni bil sistemsko vpet v celovit koncept visokega šolstva in strateški razvoj slovenske države.

Najresnejše tveganje za avtonomni razvoj univerze je nestabilno, nesistemsko in neustrezno financiranje visokošolske dejavnosti, ki ovira učinkovitost delovanja Univerze v Mariboru. Brez razvojnih odločitev in doseganja dogovorov v zvezi s sistemskim financiranjem visokošolske dejavnosti v RS sta ogrožena neodvisni razvoj univerze in možnost, da se prihajajoče generacije vključijo vanj s svojimi zmogljivostmi. Tako se ustvarjajo pogoji za odliv najboljših kadrov in študentov, kar ima dolgoročne posledice za razvoj univerze, mesta in države.

Univerza v Mariboru je del raziskovalnega in izobraževalnega evropskega visokošolskega prostora, v katerem se mora spoprijeti z dinamičnim procesom pretoka znanja, informacij in kadrov (tako študentov kot zaposlenih). Bistveno tveganje za zagotavljanje konkurenčnosti univerze je neučinkovita organiziranost in šibka povezljivost univerzitetnega sistema. Prešibka notranja institucionalna povezanost prevelikega števila fakultet in dejavnosti ne pomeni le neracionalne porabe sredstev in premajhne povezljivosti, temveč otežuje tudi vodenje institucije.

Zgolj zavedanje slabosti in ne tudi njihovo odpravljanje predstavlja pomembno tveganje pri razvoju univerze, saj s tem ni mogoče doseči potrebne akademske zrelosti in kulture kakovosti po posameznih znanstvenih vedah in študijskih programih. Nesposobnost in neodločnost pri sprejemanju pomembnih strateških odločitev in neprevzemanje osebne odgovornosti predstavljajo pomemben dejavnik tveganja za uresničevanje zastavljenih strateških ciljev.

## **4 AKADEMSKE USMERITVE**

### **4.1 ORGANIZACIJA IN POVEZLJIVOST UNIVERZE**

Univerza v Mariboru se zaveda pomena nujnosti izboljšav in razvoja celovitega sistema v skladu z nacionalnimi in evropskimi smernicami ter standardi. V ta namen je potrebno zagotoviti učinkovit sistem odločanja na osnovi sprejetih strateških ciljev in danih razvojnih možnosti.

Povezan univerzitetni sistem bo omogočal večje sinergijske učinke pri razvoju vseh članic. Tako bomo dosegli možnost večjega kombiniranja znanja in razpoložljivih virov. Proces institucionalne in programske povezljivosti narekuje uravnoteženje odgovornosti in pristojnosti ob upoštevanju ustrezne avtonomije znotraj univerze.

Strateške cilje bomo dosegli z:

- večjo stopnjo povezanosti univerzitetnega sistema;
- optimizacijo organiziranosti univerze;
- družbeno odgovornim načrtovanjem vpisa,
- učinkovitim sistemom odločanja;
- zagotovljenim stabilnim financiranjem univerze in določitvijo stimulativnega sistema delitve sredstev.



## 4.2 IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST

V prihodnjem obdobju bo Univerza v Mariboru ustvarila takšno izobraževalno okolje, ki bo prispevalo k večanju kakovosti izobraževanja in omogočalo študentom na vseh stopnjah študija polni razvoj njihovih raznovrstnih potencialov, hkrati pa se bo tako odzivala na potrebe okolja z znanji, potrebnimi za napredek, rast in trajnostni razvoj družbe. Glede na trende v visokošolskem izobraževanju se bo Univerza v Mariboru osredotočila na kakovostnejše poučevanje in učenje z manjšim številom študentov v okviru manjšega števila optimalneje zasnovanih prioritarnih študijskih programov ob primarnem zasledovanju doseganja definiranih kompetenc v posameznih študijskih programih. Posebno skrb bomo posvetili dvigu kakovosti podiplomskega, še posebej doktorskega študija in razvoju sistema vseživljenjskega učenja.

Strateški cilji izobraževalne dejavnosti so:

- dolgoročni razvoj študijskih programov;
- družbeno odgovorno načrtovanje vpisa;
- uporaba inovativnih metod poučevanja in sodobnih učnih okolij ter vzpostavitve pogojev za učenje, osredotočeno na študenta;
- izboljšanje kakovosti doktorskega študija in ustanovitev doktorske šole;
- vzpostavitev sistema vseživljenjskega učenja.

### 4.3 ZNANSTVENA IN UMETNIŠKA DEJAVNOST

Poslanstvo znanstvenoraziskovalne, razvojne, inovacijske in umetniške dejavnosti Univerze v Mariboru je odkrivanje, ohranjanje in posredovanje znanja preko oblikovanja interdisciplinarnih timov raziskovalcev, sposobnih dosegati vrhunske znanstvene in umetniške rezultate, voditi znanstvenoraziskovalne in umetniške projekte ter sodelovati v njih, se vključevati v mednarodne integracije ter centre odličnosti, s tem omogočiti aktivno vključevanje študentov v znanstvenoraziskovalno, umetniško in razvojno delo ter prispevati k razvoju družbe, reševanju globalnih izzivov in gospodarskemu napredku v regiji in širšem okolju.

Za uresničevanje zastavljene znanstvene, umetniške, raziskovalne in razvojne strategije, ki izhaja iz Raziskovalne in inovacijske strategije Slovenije 2011–2020, strateških dokumentov Evropa 2020, Obzorij 2020 in drugih vodilnih pobud EU, so za univerzo ključnega pomena:

- doseganje znanstvene in umetniške odličnosti ter trajnostnega, družbeno odgovornega in kakovostnega razvoja znanstvenih ved, področij in podpodročij univerze ob upoštevanju principa pametne specializacije;
- vzpostavitev in razvoj Raziskovalnega, razvojnega in umetniškega središča Univerze v Mariboru (RAZ:UM) za učinkovit prenos znanstvenih in umetniških rezultatov v okolje;
- razvoj in izgradnja sodobnega infrastrukturnega centra Univerze v Mariboru Inovativne odprte tehnologije (IOT) – LAB:UM;
- uveljavitev odprtega dostopa do znanstvenih dokumentov, podatkov in rezultatov raziskav.

#### 4.4 RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV UNIVERZE

Razvoj človeških virov je ena od bistvenih prioritete razvoja univerze. V okviru te dejavnosti smo že sprejeli Strategijo človeških virov za raziskovalce 2010–2014, za katero je Evropska komisija podala soglasje o usklajenosti sprejetih ukrepov z načeli Listine za raziskovalce in Evropskega kodeksa pri zaposlovanju raziskovalcev s t. i. priznanjem »HR Excellence in Research«.

Na podlagi interne analize, priporočil evalvatorjev NAKVIS-a in EUA-ja, evropskih smernic ter nacionalne zakonodaje smo za obdobje 2014–2020 zastavili naslednje strateške cilje:

- spodbujanje akademskih vrednot ter razvijanje profesionalnih in etičnih praks;
- razvoj človeških virov;
- vodenje aktivne politike zaposlovanja;
- zagotavljanje ustrežnejših delovnih pogojev in socialne varnosti;
- razvoj univerzitetne kulture.

Ob navedenih aktivnostih se bomo tudi v prihodnje vključevali v prizadevanja Evropske komisije na področju upravljanja človeških virov v javnih raziskovalnih organizacijah.

## 4.5 ŠTUDENTI

Univerza v Mariboru združuje več kot 20000 študentov. Predstavljajo jih študentski sveti po fakultetah, najvišji predstaviški študentski organ pa je Študentski svet Univerze v Mariboru, ki mu predseduje prorektor za študentska vprašanja. Študentski sveti poleg svoje, z zakonom, statutom in drugimi notranjimi akti določene vloge za študente univerze pripravljajo še bogat obštudijski program, ki dopolnjuje akademske dejavnosti s kulturnimi, socialnimi, športnimi, izobraževalnimi in zabavnimi projekti, katerih cilj je večati pripadnost študentov inštituciji in jim zagotoviti celovito izkušnjo študija.

V prihodnjem obdobju namerava Univerza v Mariboru študentom ponuditi še bogatejšo obštudijsko vsebino, ki bo boljše skrbela za celostni razvoj osebnosti njenih študentov, hkrati pa si bo prizadevala delo študentskih predstavnikov s skrbjo za primerno institucionalno podporo njihovem delovanju še izboljšati.

Strateški cili na področju študentske dejavnosti so:

- celovit osebni razvoj študentov;
- vključenost v spremljanje kakovosti na vseh področjih delovanja univerze;
- zagotavljanje mobilnosti študentov;
- aktivno sooblikovanje in sodelovanje v izobraževalnih, znanstvenoraziskovalnih ter umetniških dejavnostih;
- sodelovanje v pestri ponudbi obštudijskih dejavnosti.

## 4.6 INTERNACIONALIZACIJA

Na Univerzi v Mariboru bomo v obdobju do leta 2020 svoje aktivnosti usmerili v povečanje mednarodne prepoznavnosti na področju izobraževalne, znanstvenoraziskovalne in umetniške dejavnosti.

Strateški cilji na področju internacionalizacije so:

- krepitev mednarodne prepoznavnosti univerze;
- razvoj skupnih študijskih programov in drugih oblik izobraževanja v tujem jeziku;
- aktivno vključevanje univerze v mednarodne bilateralne in regionalne mreže ter združenja;
- spodbujanje mednarodne mobilnosti zaposlenih in študentov;
- izvajanje študijskih programov v tujini.

## 4.7 KULTURA KAKOVOSTI

Univerza v Mariboru bo krepila svobodno in ustvarjalno vzdušje zaupanja in odgovornosti, ki je nujno za vzpostavitev avtonomije znotraj univerze. Prav tako bo potrebno uravnotežiti odgovornosti in pristojnosti pri sprejemanju odločitev organov univerze. Ključni cilj je zagotoviti učinkovit sistem odločanja, izvajanja razvojne strategije in uresničevanje nujnih sprememb za doseganje odličnosti in prepoznavnosti.

Strateški cilji razvoja kakovosti so:

- oblikovanje celovitega sistema notranjega institucionalnega spremljanja in zagotavljanja kakovosti, ki bo sledil doseganju strateških prioritiet;
- izvajanje stalnih nacionalnih in mednarodnih institucionalnih in programskih evalvacij ter akreditacij, ki bodo omogočile večjo mednarodno prepoznavnost univerze;
- krepiti Center za razvoj kakovosti, ki bo z razvojnim in analitskim področjem dela skrbel za delovanje tako notranjega kot zunanjega institucionalnega in programskega sistema kakovosti ter z vzpostavitvijo sistema stalnega usposabljanja za spremljanje in zagotavljanje kakovosti vseh zaposlenih in študentov pri razumevanju razvoja kulture kakovosti in družbene odgovornosti ter trajnostnega razvoja;
- krepiti komisije za ocenjevanje kakovosti na članicah in Komisijo za ocenjevanje kakovosti Senata Univerze v Mariboru (KOKU) v smeri večje prepoznavnosti, vključenosti in aktivnejše vloge.

#### 4.8 VPETOST UNIVERZE V LOKALNO OKOLJE

Univerza mora ponuditi nove, inovativne rešitve, ki lahko prispevajo k trajnostnemu razvoju in družbeni odgovornosti posameznika, javnih, privatnih, vladnih in nevladnih organizacij ter gospodarstva tako na lokalni kot globalni ravni. Zaradi svojega potenciala, zaradi znanja, ki ga nenehno odkriva, je njena odgovornost toliko večja. Univerza se je dolžna organizirati tako, da bo spodbujala radovednost, iskrenost, svobodo duha, sodelovanje in intenzivno izmenjavo spoznanega v izobraževanju, znanosti ter umetnosti tako znotraj univerzekot med univerzo in njenim okoljem.

Strateški cilji so:

- upoštevanje načel družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja pri vseh aktivnostih univerze;
- izboljšanje sodelovanja univerze z okoljem in vključitev zunanjih deležnikov v oblikovanje strateških odločitev univerze in članic,;
- vplivati na razvojne potenciale mest in regij, v katerih delujejo članice univerze;
- sooblikovati regionalno dogajanje na družbenem, kulturnem in športnem področju;
- okrepiti delovanje kariernega centra in alumni klubov na Univerzi;
- vključevanje Univerzitetne knjižnice Maribor v razvoj dolgoročnih in dinamičnih odnosov z uporabniki in širšo lokalno ter regionalno skupnostjo.

## 4.9 PROSTORSKI RAZVOJ UNIVERZE

Strategija prostorskega razvoja Univerze v Mariboru temelji na procesih trajnostne gradnje in prenove s ciljem vzpostavljanja funkcionalno izboljšanih, ambientalno zaključenih ter med seboj prepoznavno povezanih energetske samooskrbnih prostorskih enot (trajnostnih con univerze).

Prostorski razvoj Univerze v Mariboru bo temeljil na načrtno zastavljenih pogojih delovanja v okviru naslednjih strateških ciljev:

- Prostorska integracija UM v urbano tkivo:
  - Uskladitev razpoložljivih prostorskih zmogljivosti s potrebami fakultet.
  - Vzpostavitev in krepitev sodelovanja med UM ter občinami.
  - Vključevanje predstavnikov UM v občinska delovna telesa.
  
- Razvoj infrastrukture UM:

Novogradnje in prenove objektov UM na območjih univerzitetnih con s kvalitetno integracijo trajnostnih con univerze v urbano tkivo naselij in z vzpostavljanjem funkcionalno ter urbano prepoznavnih prostorskih potez: osi izobraževanja in znanosti ter osi umetnosti.
  
- Trajnostno preurejanje infrastrukture UM:
  - Energetska sanacija stavb.
  - Oblikovanje trajnostnih univerzitetnih con (UC).



#### 4.10 INFORMACIJSKA PODPORA DEJAVNOSTI UNIVERZE

Za učinkovito odločanje so nujne pravočasne, ustrezne in pregledno predstavljene informacije, zato je učinkovita, varna, zanesljiva in celovita informacijska podpora dejavnostim akademske skupnosti in razvoja integrirane univerze strateška naloga.

Strateški cilji informacijske podpore delovanja univerze so:

- zagotavljanje kakovostne informacijske podpore temeljnim procesom in dejavnostim univerze;
- zagotavljanje kakovostne informacijske podpore podpornim in vodstvenim procesom univerze;
- vzpostavitev učinkovitega upravljanja IKT-infrastrukture;
- izboljšanje sistema neprekinjenega poslovanja.

## **5 AKCIJSKI NAČRT**

Akcijski načrt bo izdelan na osnovi konkretnih in merljivih strateških ciljev, ki bodo določeni na osnovi sprejete celovite strategije Univerze v Mariboru za obdobje 2013–2020.

Akcijski načrt bo tudi podlaga za razdeljevanje sredstev na Univerzi v Mariboru.