

# Program dela vodstva UL FRI

Danijel Skočaj

## UVOD

Fakulteta za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani je vodilna slovenska akademska institucija na področju računalništva in informatike. To dokazujemo z rezultati, kar potrjujejo tudi najpomembnejši merljivi kazalniki. Kljub temu se s tem ne smemo zadovoljiti. Naš cilj mora biti še večja mednarodna prepoznavnost in konkurenčnost ter okrepljen vpliv in ugled v domačem poslovnem in družbenem prostoru.

Na fakulteti številne dejavnosti izvajamo uspešno in na mnoge dosežke smo lahko upravičeno ponosni. Vendar bi bilo neodgovorno trditi, da v vseh pogledih delujemo optimalno. Področje računalništva in informatike se razvija izjemno hitro, temu razvoju pa sledi tudi fakulteta: v zadnjih letih so se okrepili raziskovalna dejavnost, število raziskovalcev in projektov, povečala pa so se tudi pričakovanja študentov ter širše družbe.

Ta rast je nedvomno pozitivna, vendar prinaša tudi večjo organizacijsko kompleksnost, večjo odgovornost in jasno potrebo po bolj usklajenem, preglednem ter strateško usmerjenem vodenju. Naloga vodstva fakultete je, da to zagotavlja. V prihodnjih letih moramo poskrbeti, da bo FRI delovala bolj povezano, učinkovito in predvidljivo, hkrati pa dovolj agilno, da se bo znala prilagajati hitrim spremembam v stroki, znanosti, tehnologiji in družbi.

Program, ki ga predlagamo, temelji na sedmih vsebinskih področjih: sodobnem in kakovostnem študiju, raziskovalni odličnosti, prenosu znanja v okolje, aktivni vlogi fakultete v stroki in družbi, učinkovitem in profesionalnem delovanju strokovnih služb, finančno stabilnem in razvojno usmerjenem delovanju fakultete ter jasnem, odprtem in odgovornem vodenju. Ta področja predstavljajo celovit okvir, znotraj katerega bomo z jasno opredeljenimi cilji in ukrepi sistematično krepili razvoj fakultete.

## PEDAGOŠKO PODROČJE

Na pedagoškem področju bo prva naloga uvedba prenovljenega magistrskega študija ter celovita prenova prve stopnje. Prenova ne sme biti le kozmetično popraviljanje obstoječega stanja, temveč priložnost za jasnejšo arhitekturo študijskih programov, bolj smiselne in pregledne študijske poti, boljše povezovanje predmetov ter jasnejšo opredelitev kompetenc diplomantov. Programi morajo biti vsebinsko sodobni, primerljivi z dobrimi tujimi praksami in hkrati usklajeni s potrebami slovenskega okolja.

Pri tem želimo jasno vsebinsko diferenciacijo programov. Visokošolski strokovni program naj bo bolj aplikativen, s poudarkom na produktivnosti, uporabi sodobnih orodij in pripravljenosti na delo v razvojnih ekipah. Univerzitetni program naj zagotavlja bolj poglobljeno razumevanje, delo s kompleksnejšimi sistemi in zahtevnejšimi problemi ter študente pripravlja na razvojno-inovacijske vloge. Magistrski študij mora biti usmerjen v najzahtevnejše probleme, gradnjo kompleksnih sistemov, uporabo znanstvenoraziskovalnih metod in vodenje. Pri tem je prav, da smer Podatkovne vede ostane odlična in zahtevna smer, ki je zelo razpoznavna v domačem in mednarodnem okolju.

Študentom moramo zagotoviti trdna temeljna računalniška znanja, jih učiti klasičnega programiranja, algoritmičnega razmišljanja in razumevanja sistemov, vendar to danes ni več dovolj. Naučiti jih moramo tudi učinkovite, kritične in odgovorne uporabe tehnologije, vključno s sodobnimi orodji, ki

temeljijo na umetni inteligenci. Posodobitev programov ne sme biti enkratno dejanje, temveč kontinuiran proces. Razvoj na področju računalništva in informatike je hiter, zato moramo sproti spremljati spremembe in temu primerno prilagajati vsebino predmetov in programov.

FRI mora pokrivati celoten spekter področij računalništva in informatike, pri čemer moramo jasno izpostaviti področja, kjer smo najmočnejši ali kjer vidimo največjo razvojno perspektivo. Ob tem moramo okrepiti tudi tista kadrovska področja, kjer danes primanjkuje kompetenc. Študente moramo bolj navajati tudi na interdisciplinarnost in podjetniški način razmišljanja, zato je smiselno v tej smeri prilagoditi tudi del predmetov in načinov dela.

Računalništvo in informatika sta izrazito uporabni področji z močnim interdisciplinarnim potencialom, zato sodelujemo v številnih interdisciplinarnih študijskih programih. To po eni strani bogati našo dejavnost in krepi vlogo fakultete, po drugi strani pa vnaša dodatno kompleksnost v naše procese. Prav je, da pri takšnih pobudah sodelujemo ter ohranjamo strokovno avtoriteto na tem področju v okviru Univerze v Ljubljani. Hkrati pa moramo interdisciplinarne programe upravljati premišljeno, tudi z uvajanjem ustrezno prilagojenih predmetov, da ostajajo vsebinsko kakovostni in izvedbeno vzdržni. Ob tem moramo jasno izpostaviti matičnost računalništva ter informatike ter umetne inteligence na ravni Univerze v Ljubljani ter zagotoviti, da gre za področja, na katerih ima FRI ključno strokovno vlogo in težo.

Razvojno priložnost na pedagoškem področju vidimo tudi v mednarodnem sodelovanju, zlasti skozi skupne in dvojne študijske programe s partnerskimi univerzami iz tujine. Takšne pobude prinašajo dragocene izkušnje, odpirajo dostop do širšega mednarodnega prostora ter krepijo prepoznavnost fakultete. Posebej smiselne so, kadar z njimi privabljamo odlične študente, kot to uspešno uresničujemo pri programu EMAI. Pri tem velja upoštevati, da so nekatere oblike sodelovanja organizacijsko enostavnejše, zlasti dvojni doktorati (cotutelle), ki omogočajo tesno raziskovalno povezovanje z vrhunskimi tujimi institucijami ob obvladljivih izvedbenih zahtevah.

V naslednjih letih bo velik izziv tudi prehod doktorskega študija v redni študij. Temeljito moramo preučiti vse posledice, vključno s kadrovske in finančne, ter temu primerno prilagoditi doktorski študijski program.

Težiti moramo k ustrezni obremenitvi pedagoškega kadra, tako k smiselni razdelitvi dela med učitelji in asistenti kot tudi k uravnoteženi porazdelitvi vaj in se pri tem izogibati preobremenjenosti asistentov. Spremenili smo pravila glede upoštevanja izvedenih vaj, na ravni Univerze v Ljubljani pa se spreminja tudi pravilnik o vrednotenju pedagoškega dela, kar bo prineslo novosti v način izvajanja pedagoškega procesa na fakulteti. Naša naloga je, da te spremembe uvedemo premišljeno, tako da bodo za nas čim manj obremenjujoče in hkrati smiselno prilagojene našemu načinu poučevanja.

Na vstopni strani mora biti eden ključnih ciljev fakultete privabljanje čim boljših študentov in študentk iz domačega okolja. Vpis na univerzitetne programe računalništva in informatike je v upadanju, zato si moramo prizadevati za poravnavo študijskih vsebin z zahtevami sodobnega časa, večjo prepoznavnost fakultete ter učinkovitejše nagovarjanje kakovostnega kadra. Poleg aktualizacije študijskih programov je pri tem smiselno razmisliti o dodatnih promocijskih aktivnostih, kot so večja prisotnost na družbenih omrežjih in vzpostavitev dogodkov, kot je npr. Festival FRI, namenjen širši javnosti in krejitvi prepoznavnosti fakultete v družbi. Poseben poudarek mora ostati na pridobivanju odličnih študentov iz Slovenije, hkrati pa moramo sistematično nagovarjati tudi perspektiven kader iz tujine, zlasti iz bližnje okolice, pri čemer mora biti naše vodilo nedvoumno: kakovost pred kvantiteto.

Naš cilj je jasen: oblikovati in izvajati študijske programe, ki bodo vsebinsko vrhunski, razvojno naravnani ter prepoznavni kot temeljni steber terciarnega izobraževanja na področju računalništva in informatike v Sloveniji.

## **RAZISKOVALNO DELO**

Na raziskovalnem področju je temeljni cilj ohraniti in dodatno okrepiti kakovost raziskovalnega dela. To pomeni predvsem sistematično spodbujanje objavljanih prispevkov na vrhunskih konferencah in v uglednih znanstvenih revijah, pri čemer je tudi tu vodilo jasno: kakovost pred kvantiteto.

Jasno moramo identificirati in izpostaviti raziskovalno najmočnejša ter razvojno najbolj perspektivna področja fakultete, obenem pa razmisliti tudi o prestrukturiranju manj perspektivnih področij, pri čemer moramo ohraniti ustrezno širino raziskovalnega delovanja.

Raziskave se izvajajo v laboratorijih. Tradicionalno je bilo sodelovanja med laboratoriji razmeroma malo, v zadnjih letih pa je pri tem prišlo do pomembnega premika na bolje, predvsem preko pridobitve različnih večlaboratorijskih projektov (npr., SLAIF, SMASH, KCUI, Gravitacije) pa tudi preko sodelovanje na skupni fakultetni infrastrukturi za visokozmogljivo računanje. To sodelovanje velja še nadgraditi. Spodbujali bomo povečanje števila skupnih projektov ter podpirali rast in povezovanje laboratorijev, tudi z namenom doseganja kritične mase na posameznih raziskovalnih področjih.

Pomembna priložnost za rast je tudi v sodelovanju z drugimi fakultetami, tako znotraj Univerze v Ljubljani kot širše v slovenskem prostoru, pri čemer moramo prevzemati vodilno vlogo na področjih umetne inteligence in računalništva nasploh. Spodbujati moramo tudi povezovanje s tujimi institucijami ter sklepanje strateških partnerstev, pri čemer je treba poudariti, da se resnično sodelovanje vzpostavlja predvsem skozi skupne raziskovalne projekte od spodaj navzgor. Zato je nujno aktivno spodbujanje pridobivanja evropskih in drugih mednarodnih projektov, vključevanje v mednarodna univerzitetna združenja ter sistematično privabljanje odličnih tujih raziskovalcev in doktorskih študentov.

Ključno vlogo pri tem ima tudi kadrovska politika. Skrbeti moramo za vzgojo lastnega raziskovalnega kadra, zlasti z vključevanjem najboljših študentov v raziskovalno delo, ter po potrebi proaktivno privabljati kakovostne raziskovalce od drugod in iz tujine. Pomembno je zagotoviti ustrezne pogoje za delo, vključno z možnostjo konkurenčnega nagrajevanja, kot so plače po posebnih pogodbah, kjer je to dopustno.

Za uspešno raziskovalno delo je nujna tudi učinkovita podpora strokovnih služb. Okrepiti moramo pomoč pri prijavljanju in vodenju projektov, zagotavljati točnost in ažurnost podatkov ter raziskovalce v največji možni meri razbremeniti administrativnih nalog.

Posebno pozornost moramo nameniti razvoju raziskovalne kulture. Spodbujati moramo ambicioznost, profesionalnost in odprto strokovno razpravo ter ustrezno promovirati vrhunske dosežke. Ponovno bomo vzpostavili organizacijo rednih neformalnih raziskovalnih predavanj, ki krepijo notranjo povezanost, gojijo sodelovanje med laboratoriji in stimulirajo izmenjavo znanja.

V razmislek je tudi vzpostavitev internega sklada, temelječega na ISF stebru, za podporo raziskovalni dejavnosti, namenjenega financiranju manjših zagonskih projektov, premostitvenih obdobj med projekti ter podpori mladim in gostujočim raziskovalcem. Takšen mehanizem bi lahko pomembno prispeval k večji fleksibilnosti in razvojni dinamiki fakultete.

## **PRENOS ZNANJA IN SODELOVANJE Z GOSPODARSTVOM**

Sodelovanje z gospodarstvom in širšim okoljem razumemo kot ključen del poslanstva fakultete. Pri tem izhajamo iz pozitivnega in proaktivnega pristopa, katerega cilj je okrepiti obseg in kakovost sodelovanja ter povečati njegov razvojni in inovacijski potencial. Tržne projekte želimo sistematično spodbujati in

ustrezno vrednotiti, pri čemer moramo podjetja, s katerimi sodelujemo, obravnavati tudi kot dolgoročne partnerje. Tržna usmeritev fakultete bo še dodatno okrepila vse nivoje njenega delovanja in zagotovila njeno aktualnost v sodobnem času.

Prizadevati si moramo za vzpostavljanje strateškega in dolgoročnega sodelovanja s ključnimi podjetji in zaposlovalci. Sodelovanje naj temelji na redni in dvosmerni komunikaciji, skupnem razumevanju potreb ter povezovanju na konkretnih aplikativnih in raziskovalnih projektih. V sodelovanju s podjetji bomo okrepili dodano vrednost njihovih produktov in prispevali k njihovi uspešni digitalni/AI preobrazbi, da bodo lahko dosegala večje preboje. Podjetja morajo postati pomemben vir realnih problemov in podatkov in tako pridobljene izkušnje bi lahko vključevali neposredno v raziskovalni in pedagoški proces. Pri tem je pomembno jasno izhodišče: fakulteta ne sme postati izvajalec storitev z nizko dodano vrednostjo, temveč mora ohranjati svojo raziskovalno in razvojno vrednost preko vpeljave raziskovalno-inovacijskih rešitev v prakso.

Za bolj sistematično sodelovanje z gospodarstvom je smiselno prenoviti in jasno opredeliti modele sodelovanja. Ti vključujejo izobraževanja, usposabljanja, svetovanja, aplikativne in raziskovalne projekte, skupno prijavljanje na razpise, financiranje doktorskih študentov, delne zaposlitve ter podporo študentskim podjetniškim pobudam, kot je Garaža FRI. Za posamezne modele je treba pripraviti jasna vodila, vključno z okvirnimi ceniki, pravili glede intelektualne lastnine in tipičnimi pogodbenimi okviri. Posodobiti je treba tudi koncept sponzorskih paketov kot osnove za strukturirano sodelovanje s podjetji. Ob tem je smiselno razviti tudi dodatne mehanizme za krepitev odnosov s partnerji, kot so redna srečanja, dogodki in ciljno usmerjena komunikacija.

Poleg gospodarstva moramo strateško razvijati tudi sodelovanje z javnim sektorjem, zlasti na področjih digitalizacije države, zdravstva, infrastrukture in javnih storitev. Fakulteta mora aktivno nastopati kot kompetenten partner pri oblikovanju, usmerjanju in izvajanju digitalnih rešitev na ravni države.

Za učinkovito izvajanje teh aktivnosti je nujna okrepljena podpora strokovnih služb. Vzpostaviti moramo enotno vstopno točko za povpraševanja, zagotoviti njihovo ustrezno usmerjanje ter ponuditi podporo pri pogajanjih, pravnih vprašanjih, finančnih vidikih in administraciji. Hkrati moramo delovati proaktivno pri iskanju novih partnerjev ter za to pripraviti pregleden katalog znanj in kompetenc fakultete.

Spodbujati nameravamo tudi ustanavljanje odcepljenih podjetij, pri čemer je treba jasno urediti vprašanja intelektualne lastnine, uporabe infrastrukture in dolgoročnega sodelovanja s fakulteto. Ta vprašanja ne smejo postati ovira, temveč morajo biti urejena tako, da omogočajo razvoj. Posebno vlogo pri tem ima Garaža FRI kot okolje za razvoj podjetniških idej študentov in zaposlenih na UL FRI. Poleg same opreme bi bilo smiselno okrepiti tudi mentorstvo študentom, tako z našega strokovnega področja kot tudi z vidika podjetniških znanj, povezanih z ustanavljanjem in razvojem zagonskih podjetij. Spodbujali in promovirali bomo ustanavljanje in vstopanje zaposlenih v podjetja z namenom gradnje ekosistema, v katerem bo fakulteta še bolj neposredno povezan in relevanten igralec pri razvoju novih slovenskih tehnologij.

Pomemben element prenosa znanja je tudi Akademija FRI, ki jo želimo ponovno oživiti in okrepiti kot osrednjo platformo za vse oblike izobraževanja za gospodarstvo in širšo javnost. Za to lahko izkoristimo zagon, ki ga prinaša izvajanje predvidenih izobraževanj v okviru projektov SLAIF, KCUI in AI4DH, ki bodo dobra osnova za te dejavnosti. V okvir Akademije FRI želimo povezati obstoječe iniciative, kot so Data Science, Frižider in Garaža FRI, ter razvijati nove programe, vključno z mikrodokazili in specializiranimi izobraževanji za strokovnjake.

Za bolj strukturiran dialog z okoljem je smiselna vzpostavitev oziroma obuditev enotnega strateškega posvetovalnega telesa, Strateškega sveta FRI, ki bi povezoval ključne deležnike iz gospodarstva in javnega sektorja ter omogočal redno izmenjavo informacij, pobud in potreb.

Nenazadnje moramo okrepiti tudi vlogo alumnov kot pomembnega mostu med fakulteto in gospodarstvom ter dodatno razvijati predstavitvene in demonstracijske projekte, ki omogočajo neposredno prikazovanje rezultatov našega dela ter načrtno pojavljanje na dogodkih, kjer jih lahko izpostavimo in promoviramo.

Ključni cilji na tem področju so: (a) občutno povečanje tržne dejavnosti fakultete, (b) vzpostavljanje strateških partnerstev s podjetij, (c) aktivno sodelovanje pri produktivizaciji inovacijsko-raziskovalnih izsledkov v prakso, (d) aktivno spodbujanje ustanavljanja odcepljenih podjetij, (e) prenova delovanja Akademije FRI in (f) redno vodenje dialoga z gospodarstvom preko Strateškega sveta FRI.

## **DELO ZA FAKULTETO, STROKO IN DRUŽBO**

Krepitev vloge fakultete v stroki in javnosti je pomemben del njenega poslanstva. V prihodnje moramo okrepiti promocijske aktivnosti ter sistematično graditi prepoznavnost fakultete v širši družbi. To vključuje večjo medijsko izpostavljenost raziskovalnih dosežkov, aktivno spodbujanje raziskovalcev k javnemu komuniciranju ter ciljno usmerjeno komunikacijo z različnimi skupinami, kot so mladi, gospodarstvo, odločevalci in mednarodna strokovna in laična javnost. Pomemben del tega so tudi redna strokovna predavanja in dogodki, namenjeni širši javnosti. Spodbujali bomo aktivno delo in vodenje strokovnih teles, delovnih skupin in društev na področju računalništva in informatike.

Fakulteto želimo jasno pozicionirati kot referenčno institucijo na področjih računalništva in informatike, umetne inteligence ter digitalizacije. To pomeni, da mora biti FRI prva izbira za strokovna mnenja, sodelovanje pri pripravi strateških dokumentov, zakonodaje, standardov in analiz ter aktiven sogovornik države in drugih deležnikov. Ob tem moramo skrbeti tudi za razvoj in kakovost slovenske strokovne terminologije.

Pomembno je, da spodbujamo in ustrezno vrednotimo širše strokovno delo zaposlenih. To vključuje sodelovanje v komisijah in strokovnih telesih, recenzentsko in uredniško delo, organizacijo konferenc, delavnic in tekmovanj, promocijo fakultete ter aktivno prisotnost v medijih in javnem prostoru. Takšno delo mora biti prepoznano in upoštevano pri vrednotenju dela zaposlenih, kjer je to mogoče, vključno z napredovanji, ocenjevanjem delovne uspešnosti, habilitacijami, dodeljevanjem predmetov in prostorov ter razbremenitvami.

Pri tem je ključna tudi ustrezna podpora strokovnih služb, zlasti pri organizaciji dogodkov, promociji raziskovalnih dosežkov ter pripravi strokovnih prispevkov za javnost.

Posebno pozornost moramo nameniti sistematičnemu delu z bodočimi študenti. Okrepiti moramo aktivnosti na srednjih šolah, sodelovanje z učitelji, organizacijo tekmovanj, poletnih šol in dnevov odprtih vrat ter na ta način dolgoročno graditi kakovosten kadrovske bazen.

Pomemben most med fakulteto in okoljem predstavljajo tudi alumni. Njihovo vlogo moramo okrepiti tako pri povratnih informacijah o kakovosti študija kot pri promociji fakultete in povezovanju z gospodarstvom. Z večjo vključenostjo alumnov želimo krepiti tudi pripadnost fakulteti ter dolgoročno graditi trdno skupnost.

## STROKOVNE SLUŽBE

Strokovne službe so pomemben element uspešnega delovanja fakultete. Njihova vloga ni zgolj podporna, temveč partnerska – neposredno prispevajo k izvajanju pedagoškega, raziskovalnega in razvojnega dela. V prihodnje moramo zato med vsemi zaposlenimi krepiti občutek pripadnosti fakulteti, medsebojno odgovornost in spoštovanje ter skupno zavedanje, da vsi delujemo v smeri skupnih ciljev. Pomemben korak je opolnomočenje strokovnih sodelavcev z ustreznimi znanji in kompetencami ter zmanjševanje komunikacijskih vrzeli – tako med pedagoškim in raziskovalnim kadrom ter strokovnimi službami kot tudi med posameznimi organizacijskimi enotami.

Učinkovite strokovne službe aktivno prispevajo k razbremenitvi akademskega kadra, da se ta lahko osredotoči na svojo temeljno dejavnost. Pri tem je ključno proaktivno delovanje, usmerjeno v reševanje problemov. Sodelavce v strokovnih službah bi veljalo tudi bolj vključevati v projekte in razvojne aktivnosti fakultete. Pomemben cilj je povečati učinkovitost, zanesljivost in dostopnost strokovnih služb. To zahteva boljšo organizacijo dela, večjo agilnost, jasno opredeljene odgovornosti ter zagotavljanje pravilnosti, ažurnosti in preglednosti podatkov v informacijskih sistemih. Delo na daljavo mora biti smiselno urejeno, vendar ne sme negativno vplivati na dosegljivost in kakovost storitev.

Zmanjševanje števila napak v procesih mora postati ena ključnih prioritet. To zahteva sistematičen pristop: opolnomočenje zaposlenih z ustreznimi informacijskimi rešitvami in znanji, uravnoteženo razdelitev dela ter zmanjševanje preobremenjenosti. Dosledno moramo spoštovati dogovorjene roke in vzpostavljene procese na vseh ravneh ter omejiti število izjem in ad hoc rešitev. Vzpostaviti moramo učinkovite mehanizme kontrolinga in zagotoviti visoko stopnjo transparentnosti podatkov. Hkrati je nujno zagotoviti ustrezno redundanco znanj in nalog, da odpravimo kritične odvisnosti od posameznikov in povečamo robustnost delovanja. Ključno je zmanjšati fluktuacijo in zagotoviti stabilnost kadra.

Pomembno področje izboljšav je tudi upravljanje procesov na fakulteti. Procese je treba jasno popisati, standardizirati, čim bolj poenostaviti in podpreti z ustreznimi informacijskimi rešitvami. Pri tem je pomembna aktivna vloga zaposlenih pri razvoju sistemov na ravni Univerze v Ljubljani. Zagotoviti moramo jasne odgovornosti, preglednost procesov, učinkovite komunikacijske kanale ter enotne vstopne točke za obravnavo zahtevkov, ki omogočajo sledljivo in učinkovito reševanje nalog. Ob tem si moramo prizadevati za izboljšanje uporabniških vmesnikov in dostopa do podatkov, da bo spremljanje in načrtovanje sredstev enostavnejše in preglednejše. Prav tako si moramo prizadevati za obvladovanje birokracije in poenostavitev postopkov, ob hkratnem spoštovanju zakonodajnih zahtev. Cilj je večja predvidljivost, hitrejši odzivi ter boljša dostopnost storitev za vse uporabnike.

Strokovne službe imajo pomembno vlogo tudi pri promociji fakultete. Okrepiti moramo njihovo vključenost v komunikacijske aktivnosti, podporo raziskovalcem pri javnem nastopanju ter proaktivno sodelovanje pri krepitvi prepoznavnosti fakultete.

## FINANČNO POSLOVANJE IN POGOJI ZA DELO

Temeljni cilj na tem področju je zagotoviti stabilno, predvidljivo in razvojno usmerjeno delovanje fakultete. To zahteva večjo transparentnost, boljši pregled nad financami ter prehod od odzivnega k proaktivnemu in strateškemu upravljanju.

Pomembno je izboljšati preglednost finančnega poslovanja ter hkrati zagotoviti dolgoročno stabilnost financiranja fakultete. To vključuje jasnejšo opredelitev razdeljevanja posrednih stroškov, sprotno spremljanje prihodkov in porabe ter natančen vpogled v strukturo stroškov, zlasti tistih, ki nastajajo na

ravni fakultete. Pregled nad financami mora biti jasen, časovno primerljiv in takšen, da omogoča informirano odločanje. Ob tem si moramo prizadevati za dovoljšen delež stabilnih prihodkov v okviru dvanajstin, skrbno upravljati fiksne stroške in zaposlitve za nedoločen čas ter vse ključne odločitve – večje investicije, zaposlovanja in razvoj novih programov – podpreti z realističnimi finančnimi projekcijami.

Potruditi se moramo vzpostaviti tudi spodbuden in pravičen sistem nagrajevanja, temelječ na merljivih kazalnikih uspešnosti. Ustrezno moramo vrednotiti uspešnost posameznikov in laboratorijev, tako z vidika absolutnih rezultatov kot tudi napredka skozi čas, ter na tej osnovi motivirati in zadržati kakovosten kader.

Eden večjih izzivov fakultete ostajajo prostorske omejitve. Z rastjo števila zaposlenih moramo zagotoviti ustrezne delovne pogoje, kar vključuje prilagoditev in optimizacijo obstoječih prostorov ter preišljeno dodeljevanje prostorov, vključno z oblikovanjem skupnih oziroma *co-working* prostorov ter namenskih manjših tihih prostorov za sestanke preko oddaljenih povezav.

Pomemben del delovanja fakultete je tudi skrb za infrastrukturo in delovno okolje. Zagotoviti moramo redno vzdrževanje stavbe, tudi izboljšati prezračevanje, ustvariti spodbudno delovno okolje in izboljšati nekatere storitve - na primer ponudbo v menzi in čiščenje. To vključuje tudi vlaganja v raziskovalno opremo, podatkovno infrastrukturo ter sprotno posodabljanje učilnic. Ob skorajšnjih novogradnjah na območju poleg naše fakultete moramo aktivno sodelovati pri razvoju širšega kampusa in izkoriščati sinergije, ki jih ta prinaša. Zagotovo obstaja večji potencial za sodelovanje s FKKT, in tudi z ostalimi fakultetami, ki jih bodisi že imamo ali pa jih bomo kmalu dobili za svoje sosede, pa tudi s Tehnološkim parkom.

Kakovost delovanja moramo redno spremljati in nadgrajevati s preišljenimi procesi samoevalvacije. Ta ne sme biti birokratska sama sebi namen, temveč mora predstavljati potreben premislek, ki vodi do smiselnih ukrepov za izboljšanje delovanja. Smiselno je vključevati tudi zunanje presoje, ki lahko ponudijo dodatne poglede na možnosti izboljšav.

Posebno pozornost moramo nameniti razvoju kadrov. Jasneje moramo opredeliti karijerne poti za mlade sodelavce, vključno z raziskovalno, pedagoško in podjetniško usmeritvijo. Mladim moramo zagotoviti dostop do predmetov ter nuditi ustrezno raziskovalno in administrativno podporo v zgodnjih fazah kariere.

Nujno moramo prenoviti tudi spletne strani fakultete. Prenova mora biti celovita, tako vsebinsko kot funkcionalno, ter vključevati tudi prenovu intraneta in boljšo integracijo z obstoječimi informacijskimi sistemi, zlasti z vidika avtomatskega uvoza in posodabljanja podatkov. Ključni cilj je zagotoviti večjo aktualnost, avtomatizacijo z razbremenitvijo ročnega dela, in ciljno usmerjenost spletnih strani ter večjo dostopnost, preglednost in ažurnost informacij, vključno z enostavnim dostopom do relevantnih dokumentov, kot so pravilniki, ceniki in merila, ter preglednostjo sklepov in odločitev organov fakultete. Smiselno bi bilo tudi preiti na enotno platformo za upravljanje dokumentov in sodelovanje.

Nazadnje pa ne smemo zanemariti pomena dobrega počutja zaposlenih. Spodbujanje športa, zdravega načina življenja ter neformalnega druženja prispeva k večji povezanosti kolektiva in dolgoročno tudi k večji uspešnosti fakultete.

## **VODENJE FAKULTETE**

Učinkovito delovanje fakultete zahteva jasno, odgovorno in strateško usmerjeno vodenje. To pomeni preišljeno načrtovanje, hkrati pa tudi sposobnost hitrega in razumnega odzivanja na sprotne izzive.

Pri tem so ključni odprta in neposredna komunikacija, transparentno delovanje ter enakopravna obravnava vseh. Delovati moramo vključujoče – z razpravo, poslušanjem in upoštevanjem argumentov – hkrati pa dovolj odločno, ko je treba sprejemati odločitve.

Pri vodenju fakultete želimo graditi kulturo zaupanja, odgovornosti in sodelovanja. To pomeni, da bomo odprti za predloge, pobude in pripombe vseh zaposlenih, tako akademskega kadra kot strokovnih služb. Pomembno se nam zdi, da komunikacija na fakulteti ni enosmerna, temveč da obstajajo jasni kanali za dvosmeren pretok informacij. Dobre rešitve pogosto nastanejo tam, kjer vodstvo zna poslušati in kjer zaposleni vedo, da so njihovi predlogi slišani ter resno obravnavani.

Pomemben del takšnega vodenja so tudi dobro delujoči organi upravljanja. Na sejah Senata FRI si želim več vsebinskih razprav in manj izrednih sej. Pomembna mora biti tudi vloga Upravnega odbora. Za še boljše obveščanje in usklajevanje bomo izvajali redna srečanja z vodji laboratorijev, s ciljem boljšega pretoka informacij in pravočasnega zaznavanja izzivov ter priložnosti.

V tem okviru nameravam nekoliko prilagoditi tudi razdelitev nalog v vodstvu fakultete. Predlagam vzpostavitev štirih prodekanskih področij: za pedagoško dejavnost, za raziskovalno dejavnost, za razvoj in kakovost ter za gospodarske zadeve. Aktivnosti, povezane z razvojem novih študijskih programov, bomo prenesli v pristojnost prodekana za razvoj in kakovost, s čimer bomo razbremenili preobsežno pedagoško prodekansko funkcijo ter zagotovili večjo usklajenost in bolj strateški pristop na tem področju.

Pri vodenju se moramo izogibati razdrobljenosti interesov in vrtičkarstvu. Fakulteta je premajhna in naše poslanstvo preveč pomembno, da bi energijo izgubljali v nepovezanosti ali kratkoročnih parcialnih interesih. Potrebujemo skupen pogled na razvoj fakultete, jasne prioritete in pripravljenost, da pri pomembnih vprašanih nastopamo povezano.

## ZAKLJUČEK

Fakulteta za računalništvo in informatiko ima dobro izhodišče za nadaljnji razvoj, vendar to samo po sebi ne zagotavlja prihodnjega uspeha. Potrebovali bomo jasno usmeritev, dobro notranjo organizacijo, odgovorno vodenje in pripravljenost na spremembe. Ključno bo, da znamo ohraniti tisto, kar delamo dobro, hkrati pa pravočasno in odločno izboljšamo področja, kjer ne dosegamo svojega potenciala.

Prihajajo tudi bolj nepredvidljivi časi. Po letih konjunktore se mednarodno okolje spreminja, splošne razmere v svetu postajajo manj stabilne, več je negotovosti glede financiranja, razvoja tehnologij, in mednarodnega sodelovanja. Fakulteta mora biti na to pripravljena. To pomeni, da moramo delovati razvojno, a hkrati preudarno, ohranjati finančno in organizacijsko stabilnost ter se znati pravočasno in ustrezno odzivati na spremembe.

Zato bo v prihodnjem obdobju še toliko pomembneje, da delujemo povezano, pregledno in z jasnimi prioritetami. Če bomo znali združevati kakovostno raziskovalno in pedagoško delo, odgovorno upravljanje fakultete, učinkovito podporno okolje ter odprto sodelovanje navzven, bomo lahko ohranili in dodatno okrepili položaj Fakultete za računalništvo in informatiko kot vodilne institucije na svojem področju.