

Finančni načrt za obdobje 2026-2030

Kraj in datum izdaje oz. dopolnitve:

10. september 2025

Dekanja in direktorica

Mladenka Lukić-Walther

Lukić-Walther



Vsebina

1 Analiza trenutnega stanja in razvojnih temeljev	4
2 Projekcija prihodkov 2026-2030: analitični pristop in utemeljitve	5
3 Analiza stroškov in optimizacijska strategija	7
4 Finančni kazalniki in analiza učinkovitosti	8
5 Investicijski načrt in razvojna strategija	9
6 Upravljanje tveganj in zagotavljanje finančne stabilnosti	10
7 Implementacijska strategija in sistem spremljanja	12
8 Zaključne ugotovitve in strateške priporočila	13
9 Priloga	14



IZVRŠNI POVZETEK IN STRATEŠKA IZHODIŠČA

Finančni načrt NOA za obdobje 2026-2030 predstavlja celovito strategijo finančnega upravljanja institucije, ki temelji na izjemnih dosežkih dosedanjega delovanja in ambicioznih načrtih za prihodnjo rast. Ta načrt ni zgolj finančni instrument, temveč strateški dokument, ki odraža zavezanost institucije k odličnosti v visokošolskem izobraževanju, raziskovalni dejavnosti in prispevku k družbeno-ekonomskemu razvoju na področju logistike in transporta.

Temelj načrta predstavljajo izjemni rezultati, ki jih je dosegla materinska institucija IRTL v obdobju 2021-2024, ko so se prihodki povečali za impresivnih 211%, z začetnih 19.665 EUR na 61.105 EUR letno. Ta rast ni bila le kvantitativna, temveč odraža tudi kakovostno preobrazbo institucije, ki se je iz skromnih začetkov razvila v prepoznano izobraževalno organizacijo z mednarodnim dosegom. Stroškovna disciplina, ki je bila vzdrževana skozi celotno obdobje rasti, kaže na zrelo finančno upravljanje in sposobnost institucije, da balansira med rastjo in finančno stabilnostjo.

Projekcije za NOA, ki so bile pripravljene ob ustanovitvi, so pokazale realistični pristop k finančnemu načrtovanju, kjer se je predvidela postopna rast od 46.233 EUR v letu 2021 do 258.907 EUR v letu 2025. Ti podatki kažejo na premišljeno strategijo razvoja, ki ne išče spektakularnih kratkoročnih rezultatov, temveč gradi trdne temelje za dolgoročno stabilnost in rast. Posebej pomembno je dejstvo, da so se projekcije izkazale za realistične in dosegljive, kar potrjuje verodostojnost finančnega načrtovanja institucije.

Analiza samoevalvacijskih poročil za študijsko leto 2023/2024 razkriva zrelo institucijo, ki je v svojem drugem letu delovanja uspešno presegla zastavljene cilje. Vpis studentov se je povečal z 27 v študijskem letu 2022/2023 na 56 v študijskem letu 2023/2024, kar predstavlja več kot 100% rast. Še pomembnejša je uvedba magistrskega programa, Trajnostna mobilnost in logistika, ki predstavlja strateško širitev ponudbe in odpira nove možnosti za prihodkovno diversifikacijo.

Strateški načrt za obdobje 2026-2030 opredeljuje sedem ključnih strateških področij, ki neposredno vplivajo na finančno strukturo institucije. Ta področja vključujejo razvoj partnerstev in projektov, založniško dejavnost, seminarje, akreditacije ter razvoj študijskih programov, sistem kakovosti, razvoj človeških virov, internacionalizacijo, znanstvene raziskave in digitalizacijo. Vsako od teh področij predstavlja ne le stroškovni element, temveč tudi priložnost za ustvarjanje dodatnih prihodkov in krepitev finančne pozicije institucije.

Predloženi finančni načrt za obdobje 2026-2030 predvideva skupne prihodke v višini 2.456.442 EUR in skupne stroške 1.875.000 EUR, kar zagotavlja pozitiven finančni izid v višini 581.442 EUR. Ta rezultat omogoča ne le pokritje vseh operativnih potreb, temveč tudi značilne investicije v razvoj, kakovost izobraževanja in raziskovalno dejavnost. Povprečna letna rast prihodkov je načrtovana pri 15,8%, medtem ko so stroški načrtovani z rastjo 12,5% letno, kar zagotavlja izboljševanje finančnih kazalnikov v celotnem obdobju.

1 Analiza trenutnega stanja in razvojnih temeljev

Finančno stanje institucije NOA v letu 2025 predstavlja trdno izhodišče za nadaljnji razvoj. Analiza dosedanjega delovanja kaže na več ključnih elementov, ki potrjujejo finančno stabilnost in razvojni potencial institucije. Prvi element je dokazana sposobnost generiranja stabilnih prihodkov iz osnovne dejavnosti, ki jo predstavljajo šolnine. Drugi element je disciplinirano upravljanje stroškov, kjer institucija vzdržuje optimalno razmerje med kakovostjo storitev in finančno učinkovitostjo. Tretji element je uspešna diversifikacija dejavnosti, ki se odraža v raziskovalni komponenti, mednarodnemu sodelovanju in projektni dejavnosti.

Kadrovska struktura, ki je razvidna iz analize FTE kalkulacij, kaže na premišljeno kombinacijo zaposlenih in pogodbenih sodelavcev. Z 24 pedagoškimi delavci različnih akademskih nazivov institucija zagotavlja kakovosten in raznolik izobraževalni proces. Struktura nazivov vključuje predavatelje, višje predavatelje, docente in izredne profesorje, kar zagotavlja primerno akademsko pokritost vseh programov. Ta kadrovska heterogenost omogoča instituciji fleksibilno prilagajanje potrebam različnih študijskih programov in hkrati ohranja stroškovno učinkovitost.

Prostorski pogoji in infrastruktura, kot jih opisujejo samoevalvacijska poročila, omogočajo kakovostno izvajanje pedagoškega procesa. Uporaba sodobnih tehnologij, vključno z virtualnim učnim portalom Canvas in integracijo z DreamClass sistemom, postavlja institucijo v vrh tehnološko naprednih visokošolskih zavodov. Te investicije v digitalno infrastrukturo predstavljajo ne le trenutno prednost, temveč tudi strateško naložbo za prihodnji razvoj, še posebej v kontekstu hibridnih in spletnih oblik izobraževanja.

Mednarodna komponenta delovanja institucije, ki se odraža v sodelovanju z industrijskimi partnerji, gostujočih predavateljih iz tujine in prijavah na evropske projekte, predstavlja pomemben element diferenciacije na trgu visokošolskega izobraževanja. Te aktivnosti ne prispevajo le k povečanju ugleda institucije, temveč tudi k diversifikaciji prihodkovnih virov in zmanjševanju odvisnosti od lokalnega trga.

Analiza konkurenčnega okolja, ki izhaja iz primerjave z institucijo NOA, jasno kaže prednosti poslovnega modela NOA. Medtem ko NOA izkazuje naraščajoče stroške brez ustreznih informacij o prihodkih, NOA vzdržuje stabilno razmerje med prihodki in stroški. Ta primerjava potrjuje upravičenost trenutnega poslovnega pristopa in zagotavlja zaupanje v finančne projekcije za prihodnje obdobje.

Regulativno okolje, ki ga določajo NAKVIS smernice in zahteve za akreditacijo, predstavlja stabilno podlago za načrtovanje. Uspešno pridobljene akreditacije za visokošolski zavod in oba študijska programa zagotavljajo pravno varnost in omogočajo dolgoročno načrtovanje. Dejstvo, da so akreditacije podeljene za nedoločen čas, še dodatno krepi stabilnost institucionalnega okvira.

2 Projekcija prihodkov 2026-2030: analitični pristop in utemeljitve

Načrtovanje prihodkov za obdobje 2026-2030 temelji na večplastnem analitičnem pristopu, ki upošteva tako kvantitativne kot kvalitativne dejavnike. Osnovni prihodkovni steber predstavljajo šolnine, ki so načrtovane na podlagi realističnih projekcij vpisa in tržnih razmer. Za leto 2026 je načrtovana šolnina za dodiplomski program v višini 2.550 EUR na letnik, kar odraža inflacijske pritiske in izboljšanje kakovosti izobraževanja.

Struktura študentske populacije je načrtovana tako, da odraža realistične projekte vpisa ob upoštevanju kapacitet institucije in tržnega povpraševanja. Za leto 2026 je načrtovanih 125 študentov na dodiplomskem programu, s postopno rastjo na 165 študentov do leta 2030. Ta rast temelji na analizi dosedanjih trendov vpisa, ki kažejo stabilno povpraševanje po programih s področja logistike in transporta. Še posebej pomembna je načrtovana rast magistrskega programa, kjer se pričakuje povečanje z 18 študentov v letu 2027 na 35 študentov do leta 2030.

Diversifikacija prihodkov predstavlja ključni element finančne strategije. Raziskovalna in projektna dejavnost je načrtovana kot naraščajoči prihodkovni vir, ki naj bi do leta 2030 predstavljala približno 8% skupnih prihodkov. Ta projekcija temelji na načrtovanih prijavah na nacionalne in mednarodne razpise, sodelovanju z gospodarskimi partnerji in razvoju svetovalne dejavnosti. Strateški načrt predvideva oddajo vsaj dveh prijav letno, od katerih naj bi bila vsaj ena uspešna, kar predstavlja realistično oceno ob upoštevanju konkurenčnosti razpisov.

Založniška dejavnost, ki je opredeljena kot eno od strateških področij, predstavlja dodatno možnost ustvarjanja prihodkov. Načrtovana izdaja znanstvenih in strokovnih monografij ne le krepi akademski ugled institucije, temveč tudi prispeva k finančnim rezultatom. Čeprav ti prihodki niso veliki v absolutnem smislu, so pomembni za diversifikacijo in krepitev institucionalnega brenda.

Organizacija strokovnih seminarjev, delavnic in konferenc predstavlja še en prihodkovni kanal, ki povezuje akademsko dejavnost s praktičnimi potrebami industrije. Ta dejavnost ne le generira neposredne prihodke, temveč tudi krepi povezave z gospodarstvom in povečuje prepoznavnost institucije. Načrtovanih je vsaj pet takšnih dogodkov letno, z rastočo udeležbo in prihodki.

Mednarodna komponenta prihodkov, ki izhaja iz povečane internacionalizacije, vključuje tako tuje študente kot tudi mednarodne projekte. Projektni pristop k pridobivanju tujih študentov naj bi do leta 2030 prispeval k povečanju njihovega deleža na približno 50% vseh vpisanih. Ta cilj je ambiciozen, vendar dosegljiv ob upoštevanju kakovosti programov in mednarodne usmerjenosti institucije.

Skupna projekcija prihodkov kaže na rast z 365.000 EUR v letu 2026 na 620.000 EUR v letu 2030, kar predstavlja 70% rast v petletnem obdobju. Ta rast je rezultat kombinacije povečanja števila

študentov, višjih šolnin, diverstifikacije prihodkovnih virov in mednarodne rasti. Povprečna letna rast prihodkov 15,8% je ambiciozna, vendar realistična ob upoštevanju dosedanjih rezultatov in tržnih možnosti.

3 Analiza stroškov in optimizacijska strategija

Stroškovna struktura institucije za obdobje 2026-2030 odraža strateško usmerjeno pristopa k upravljanju resursov, kjer se optimizirajo operativni stroški in hkrati povečujejo investicije v razvoj in kakovost. Analiza stroškov je strukturirana v tri ključne kategorije: stroške osebja, operativne stroške in razvojne stroške, pri čemer vsaka kategorija odraža specifične potrebe in strateške prioritete institucije.

Stroški osebja predstavljajo največji delež skupnih stroškov, kar je značilno za izobraževalne institucije. Načrtovani so v višini 155.000 EUR za leto 2026, z rastjo na 235.000 EUR do leta 2030. Ta rast odraža povečanje obsega dejavnosti, zaposlovanje dodatnega pedagoškega in administrativnega kadra za pokritje novih programov in splošno povečanje plačnih stopenj. Struktura kadrovskih stroškov je načrtovana tako, da zagotavlja optimalno kombinacijo redno zaposlenih in pogodbenih sodelavcev, kar omogoča fleksibilnost in stroškovno učinkovitost.

Pedagoški kader, ki predstavlja jedro stroška osebja, je načrtovan z rastjo, ki odraža povečanje študentske populacije in uvedbo novih programov. Razmerje med številom študentov in pedagoškim kadrom je načrtovano tako, da zagotavlja kakovostno izvedbo programa ob vzdrževanju finančne učinkovitosti. Upravljanje kadrovskih stroškov vključuje tudi načrtovano profesionalni razvoj zaposlenih, kar predstavlja investicijo v kakovost izobraževanja.

Operativni stroški, ki vključujejo vzdrževanje infrastrukture, energetske stroške, IT podporo in materialne stroške, so načrtovani z rastjo z 95.000 EUR v letu 2026 na 135.000 EUR v letu 2030. Ta rast je nižja od rasti prihodkov, kar kaže na učinkovito upravljanje operativnih procesov in izkoriščanje ekonomij obsega. Posebna pozornost je namenjena IT stroškom, ki predstavljajo ključno komponento sodobnega izobraževanja.

Razvojni stroški, načrtovani v višini od 45.000 EUR do 65.000 EUR letno, odražajo zavezanost institucije k stalni inovaciji in izboljševanju. Ti stroški vključujejo razvoj novih programov, trženje, raziskovalno dejavnost in investicije v opremo. Čeprav predstavljajo relativno majhen delež skupnih stroškov, so ključni za dolgoročno konkurenčnost institucije.

Investicije v digitalizacijo, ki so opredeljene v strateškem načrtu, predstavljajo posebno kategorijo stroškov z dolgoročnimi pozitivnimi učinki. Načrtovana dodatna integracija digitalnih sistemov, vzpostavitev dodatnih možnosti elektronskega podpisovanja in izboljšanje študijske izkušnje zahtevajo začetne investicije, vendar prinašajo dolgoročne prihranke in izboljšanje učinkovitosti.

Stroškovna disciplina, ki je bila značilna za dosedanje delovanje institucije, bo ohranjena tudi v prihodnjem obdobju. To pomeni redno spremljanje stroškov, optimizacijo procesov in iskanje sinergij med različnimi dejavnostmi. Hkrati bo zagotovljeno, da stroškovna optimizacija ne vpliva negativno na kakovost izobraževanja ali zadovoljstvo študentov.

4 Finančni kazalniki in analiza učinkovitosti

Finančni kazalniki za obdobje 2026-2030 kažejo na zdravo finančno stanje institucije z rastočo dobičkonosnostjo in izboljšujočo se učinkovitostjo. Neto marža se izboljšuje z 18,4% v letu 2026 na 25,2% v letu 2030, kar odraža uspešno upravljanje stroškov in učinkovito izkoriščanje ekonomij obsega. Ta trend je še posebej pomemben v kontekstu rasti institucije, saj kaže, da rast ni dosežena na račun finančne učinkovitosti.

Rentabilnost sredstev, merjena kot razmerje med dobičkom in povprečnimi sredstvi, kaže na učinkovito uporabo institucionalnih resursov. Načrtovana rentabilnost se giblje med 15 in 20%, kar je odličen rezultat za izobraževalno institucijo. Ta kazalnik odraža sposobnost institucije, da iz razpoložljivih sredstev ustvarja ustrezne donose za financiranje nadaljnje rasti in razvoja.

Likvidnostni kazalniki kažejo na zdravo finančno stanje z zadostnimi rezervami za pokritje nepredvidenih situacij. Načrtovano je vzdrževanje denarnih rezerv v višini najmanj šest-mesečnih operativnih stroškov, kar zagotavlja finančno varnost in zmožnost spoprijemanja s kratkoročnimi izzivi. Ta pristop je še posebej pomemben v kontekstu volatilnosti visokošolskega sektorja.

Produktivnostni kazalniki, ki merijo učinkovitost pedagoškega procesa, kažejo na optimalno izkoriščanje človeških resursov. Razmerje med številom študentov in pedagoškimi delavci je načrtovano tako, da zagotavlja kakovostno izobraževanje ob hkratni finančni učinkovitosti. Prihodek na zaposlenega kaže rastočo tendenco, kar odraža izboljševanje produktivnosti.

Analiza občutljivosti, ki preizkuša odpornost finančnih projekcij na spremembe v ključnih parametrih, kaže na relativno stabilno finančno pozicijo. Ob predpostavki 10% znižanja prihodkov bi institucija še vedno dosegala pozitivne finančne rezultate, čeprav z zmanjšano dobičkonosnostjo. Ta odpornost je rezultat konservativnega pristopa k finančnemu načrtovanju in diverzifikacije prihodkovnih virov.

Primerjava z industrijskimi standardi kaže, da so načrtovani kazalniki v skladu z najboljšimi praksami v visokošolskem sektorju. Neto marža je primerljiva z uspešnimi zasebnimi visokošolskimi institucijami, medtem ko so operativni kazalniki celo nadpovprečni. Ta pozicija omogoča instituciji konkurenčno prednost na trgu in privlačnost za potencialne partnerje in investitorje.

5 Investicijski načrt in razvojna strategija

Investicijska strategija za obdobje 2026-2030 odraža ambiciozne načrte institucije za povečanje kapacitet, izboljšanje kakovosti izobraževanja in krepitev raziskovalnih zmogljivosti. Skupne načrtovane investicije v višini 285.000 EUR so usmerjene v tri ključna področja: infrastrukturo in opremo, raziskovalne zmogljivosti ter razvoj programov in digitalnih platform.

Infrastrukturne investicije v višini 145.000 EUR vključujejo posodobitev učilnic in informacijske tehnologije. Te investicije neposredno prispevajo k povečanju privlačnosti programov in možnostim za pridobivanje akreditacij.

Investicije v raziskovalne zmogljivosti v višini 80.000 EUR so usmerjene v vzpostavitev raziskovalnega centra, pridobitev raziskovalne opreme in financiranje začetnih raziskovalnih projektov. Ta center bo služil kot jedro znanstvene dejavnosti institucije in omogočal vključevanje v mednarodne raziskovalne projekte. Raziskovalne zmogljivosti so ključne za privabljanje kakovostnega kadra in povečanje ugleda institucije.

Razvoj programov in digitalnih platform s predvidenim proračunom 60.000 EUR vključuje pripravo novih študijskih programov, razvoj spletnih študijskih modulov in vzpostavitev naprednih e-učnih platform. Te investicije omogočajo instituciji prilagajanje spreminjajočim se potrebam trga in tehnološkim trendom v izobraževanju.

Financiranje investicij je načrtovano iz kombinacije lastnih sredstev (70%), zunanjega financiranja (20%) in projektnih sredstev (10%). Ta struktura zagotavlja finančno neodvisnost institucije ob hkratnem izkoriščanju razpoložljivih zunanjih virov. Uporaba projektnih sredstev je posebej pomembna za raziskovalne investicije, kjer so na voljo specializirani evropski in nacionalni programi.

Časovnica investicij je razporejena skozi celotno obdobje, z večjimi investicijami v začetnih letih in postopnim zmanjševanjem v poznejših letih. Ta pristop omogoča hitro izboljšanje kapacitet in kakovosti ter hkrati zagotavlja finančno stabilnost. Prioritizacija investicij sledi strateškim ciljem institucije in tržnim potrebam.

Ocena donosnosti investicij kaže na pozitiven vpliv na finančne rezultate institucije.

Infrastrukturne investicije omogočajo povečanje kapacitet in s tem prihodkov, medtem ko raziskovalne investicije odpirajo nove prihodkovne tokove iz projektov in sodelovanja z industrijo. Povprečna doba povračila investicij je ocenjena na 3-4 leta, kar je sprejemljivo za tovrstne naložbe.

6 Upravljanje tveganj in zagotavljanje finančne stabilnosti

Identifikacija in upravljanje tveganj predstavljata ključni komponenti finančnega načrta, ki zagotavljata stabilnost institucije v nepredvidljivem okolju. Analiza tveganj je strukturirana v tri kategorije: tržna tveganja, operativna tveganja in finančna tveganja, pri čemer je za vsako kategorijo opredeljen nabor preventivnih ukrepov in odzivnih strategij.

Tržna tveganja vključujejo možne spremembe v povpraševanju po visokošolskem izobraževanju, povečano konkurenco in demografske spremembe. Zmanjšanje študentske populacije ali spremembe v preferenca študentov bi lahko vplivale na prihodke institucije. Za ublažitev teh tveganj je načrtovana diversifikacija študijskih programov, povečanje deleža tujih študentov in razvoj alternativnih oblik izobraževanja, kot so mikrodokazila in programi vseživljenjskega učenja.

Konkurenčna tveganja, ki izhajajo iz možnega vstopa novih igralcev na trg ali povečane aktivnosti obstoječih konkurentov, so obravnavana z strategijo diferenciacije in krepitev konkurenčnih prednosti. Osredotočanje na specializirane programe, kakovost izobraževanja in mednarodne povezave predstavlja obrambno strategijo proti konkurenčnim pritiskom.

Operativna tveganja vključujejo možne težave pri pridobivanju in zadržanju kakovostnega pedagoškega kadra, tehnološke okvare in regulativne spremembe. Kadrovska tveganja so obravnavana z vzpostavitvijo privlačnih pogojev dela, profesionalnega razvoja in dolgoročnih partnerstev s strokovnjaki. Tehnološka tveganja so ublažena z investicijami v redundanco sistemov in rednim posodabljanjem opreme.

Finančna tveganja vključujejo možne spremembe v stroških, inflacijske pritiske in težave z likvidnostjo. Za obvladovanje inflacijskih tveganj je načrtovan sistem spremenljivih šolnin, ki se prilagajajo stroškovnim spremembam. Likvidnostna tveganja so obvladovana z vzdrževanjem zadostnih denarnih rezerv in diverzifikacijo prihodkovnih virov.

Regulativna tveganja, ki izhajajo iz možnih sprememb v visokošolski zakonodaji ali akreditacijskih standardih, so obravnavana z aktivnim spremljanjem regulativnih sprememb in zgodnjim prilagajanjem. Sodelovanje s strokovnimi združenji in redno komuniciranje z regulativnimi organi zagotavlja pravočasno informiranje o morebitnih spremembah.

Sistem zgodnjega opozarjanja vključuje mesečno spremljanje ključnih kazalnikov, četrtletne analize odmikov od načrta in letne celovite evalvacije. Ta sistem omogoča pravočasno zaznavanje potencialnih problemov in implementacijo korektivnih ukrepov. Odzivne strategije so vnaprej pripravljene za različne scenarije, kar omogoča hitro ukrepanje ob materialnih odmiku od načrtov.

Zavarovanje kot instrument prenosa tveganj vključuje pokritje premoženja, odgovornosti in ključnega osebja. Stroški zavarovanja so vključeni v operativne stroške in predstavljajo razumno naložbo v varnost institucije.

7 Implementacijska strategija in sistem spremljanja

Uspešna implementacija finančnega načrta zahteva sistematičen pristop z jasno opredeljenimi odgovornostmi, časovnicami in kontrolnimi mehanizmi. Implementacijska strategija je strukturirana v tri ravni: strateško raven, operativno raven in izvršno raven, pri čemer vsaka raven ima specifične naloge in odgovornosti.

Na strateški ravni je aktivna predvsem dekanja, ki sprejema strateške odločitve glede implementacije načrta. Njena naloga je ocenjevanje napredka proti strateškim ciljem in prilagajanje strategij ob spremenjenih okoliščinah.

Operativna raven vključuje mesečne sestanke ožjega vodstvenega tima, kjer se obravnavajo operativni rezultati, analizirajo odmiki od načrta in planirajo korektivni ukrepi. Ta raven zagotavlja dosledno izvajanje načrtovanih aktivnosti in pravočasno odzivanje na operativne izzive. Sistem poročanja zagotavlja transparentnost in omogoča sledljivost izvajanja.

Izvršna raven obsega dnevno upravljanje finančnih procesov, vključno z zagotavljanjem likvidnosti, upravljanjem stroškov in optimizacijo procesov.

Sistem ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI) vključuje finančne in nefinančne kazalnike, ki omogočajo celovito oceno napredka. Finančni KPI vključujejo prihodke, stroške, dobičkonosnost in likvidnost, medtem ko nefinančni KPI pokrivajo vpis študentov, zadovoljstvo, zaposljivost diplomantov in akademske dosežke. Ti kazalniki se spremljajo mesečno in četrtno poročajo upravljavskemu organom.

Informacijski sistem za spremljanje finančnega načrta omogoča avtomatsko generiranje poročil in analiz. Sistem je integriran z obstoječimi aplikacijami institucije in omogoča učinek sledenja izvajanja načrta v realnem času. Investicija v ta sistem predstavlja pomembno podporo uspešni implementaciji načrta.

Proces letne evalvacije vključuje celovit pregled doseženih rezultatov, analizo odklonev od načrtovanih ciljev in pripravo priporočil za naslednje obdobje. Ta proces vključuje tudi primerjave z industrijskimi standardi in benchmarking z drugimi institucijami. Rezultati evalvacije služijo kot podlaga za prilagoditve načrta in izboljšanje procesov.

Komunikacijska strategija zagotavlja, da so vsi ključni deležniki obveščeni o napredku implementacije finančnega načrta. Redni sestanki z zaposlenimi, poročila senatu in komunikacija z zunanjimi partnerji zagotavljajo transparentnost in podporo implementaciji načrta. Še posebej pomembna je komunikacija s študenti glede načrtovanih sprememb in izboljšav.

8 Zaključne ugotovitve in strateške priporočila

Finančni načrt NOA za obdobje 2026-2030 predstavlja ambiciozno, vendar realistično vizijo razvoja institucije, ki temelji na trdnih temeljih dosedanjega uspešnega delovanja. Načrt predvideva značilno rast prihodkov z diverzifikacijo virov, disciplinirano upravljanje stroškov in strateške investicije v razvoj kapacitet in kakovosti izobraževanja.

Ključna prednost načrta je njegova usklajenost s strateškim načrtom institucije in vključevanje vseh pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na finančno uspešnost. Realistična ocena tržnih možnosti, konservativni pristop k tveganjem in preiščljena investicijska strategija zagotavljajo trdno podlago za uresničevanje ambicioznih ciljev.

Največji potencial za rast leži v diversifikaciji prihodkov preko raziskovalne dejavnosti, mednarodnih projektov in alternativnih oblik izobraževanja. Ta diversifikacija ne le zmanjšuje odvisnost od osnovne dejavnosti, temveč tudi odpira nove možnosti za inovacije in razvoj. Investicije v raziskovalne zmogljivosti in digitalizacijo predstavljajo ključne dejavnike dolgoročne konkurenčnosti.

Finančni kazalniki kažejo na zdravo rast z izboljševanjem dobičkonosnosti in učinkovitosti. Povprečna letna rast prihodkov 15,8% je ambiciozna, vendar dosegljiva ob upoštevanju tržnih trendov in diferenciacijske strategije institucije. Neto marža, ki se izboljšuje z 18,4 na 25,2%, kaže na uspešno obvladovanje stroškov in izkoriščanje ekonomij obsega.

Upravljanje tveganj je celovito obravnavano z opredelitvijo ključnih tveganj in strategij njihovega obvladovanja. Sistem zgodnjega opozarjanja in pripravljene odzivne strategije zagotavljajo finančno stabilnost tudi v nepredvidljivih okoliščinah. Vzdrževanje denarnih rezerv in diverzifikacija prihodkov dodatno krepi finančno varnost institucije.

Implementacijska strategija z jasnimi odgovornostmi in sistematičnim spremljanjem zagotavlja uspešno uresničevanje načrta. Kombinacija strateškega, operativnega in izvršnega nivoja upravljanja omogoča učinkovito koordinacijo in pravočasno prilagajanje spremembam.

Priporočila za uspešno uresničevanje finančnega načrta vključujejo: prvo, vzdrževanje stroškovne discipline ob hkratnem zagotavljanju kakovosti izobraževanja; drugo, aktivno iskanje možnosti za diverzifikacijo prihodkov in mednarodno sodelovanje; tretje, stalne investicije v razvoj kadrov in tehnoloških zmogljivosti; četrto, vzpostavitev robotstnega sistema spremljanja finančnih kazalnikov; peto, redno komuniciranje z vsemi deležniki o napredku izvajanja načrta.

9 Priloga

Kategorija	Vrednost
Skupni prihodki	2.666.600 EUR
Skupni stroški	1.845.000 EUR
Pozitivni rezultat	821.600 EUR
Skupne investicije	285.000 EUR
Povprečna letna rast prihodkov	15,8%
Povprečna neto marža	30,8%
Končno število študentov (2030)	219
Rast števila študentov	75% (125→219)

