

DOLGOROČNI RAZVOJNI PROGRAM

za obdobje
2018 – 2022

Bled, marec 2018



Višja strokovna šola za gostinstvo, velnes in turizem Bled
Prešernova cesta 32, 4260 Bled

Telefon: 04 575 34 10
Faks: 04 574 21 30

www.vgs-bled.si

Dolgoročni razvojni program za obdobje 2018 - 2022

Bled, marec 2018

Uredil: mag. Janez Damjan

Pri pripravi dokumenta so sodelovali člani predavateljskega zbora, strokovni sodelavci šole, člani Sveta zavoda ter zunanja partnerja: Brand Business School in Arhea.

Obravnaval Predavateljski zbor VSŠ Bled na 6. redni seji, dne 30. 5. 2018.

Potrdil Svet zavoda VSŠ Bled na 15. redni seji, dne 14. 6. 2018.

Dolgoročni razvojni program 2018-2022 javnega zavoda Višje strokovne šole za gostinstvo, velnes in turizem Bled je pripravljen v skladu s Sklepom o ustanovitvi Javnega izobraževalnega zavoda Višja strokovna šola za gostinstvo, velnes in turizem Bled, ki ga je 14.11. 2017 sprejela Vlada Republike Slovenije ter v skladu z 10. in 11. členom Zakona o višjem strokovnem izobraževanju.

Vsebina

UVOD	5
1. Predstavitev in razvoj VSŠ Bled	6
1.1. Poudarki iz Dolgoročnega razvojnega programa za obdobje 2010-2015	8
2. Prednosti in slabosti zavoda	9
3. Priložnosti in nevarnosti v okolju	10
4. Povzetek delavnice o strateškem razvoju Zavoda	11
4.1. Potencialna vloga Zavoda v razvoju višješolskega izobraževanja	11
4.2. Potencialna vloga Zavoda pri oblikovanju turistične destinacije	11
4.3. Predlogi za novo strategijo zavoda	12
5. Poslanstvo in vizija Zavoda ter dolgoročni strateški cilji razvoja za DRP 2018-2022	15
5.1. Obrazložitev kazalnikov in pričakovanih vrednosti v letu 2022	17
5.2. Aktivnosti (izvedbene naloge) za doseg ciljev zavoda	19
VIRI IN LITERATURA	22
Priloga 1: Predstavitev programov in organov ter teles zavoda VSŠ Bled	23
1.1. Študijski programi	23
Program GOSTINSTVO IN TURIZEM	23
Program VELNES	23
1.2. Organiziranost zavoda in strokovni organi	24
1.3. MIC – Medpodjetniški izobraževalni center	26
1.4. Prostorski in materialni pogoji	26
Priloga 2: Analiza notranjega okolja	27
2.1. Analiza vpisa po programih in strukture študentov	27
2.2. Kazalci poslovanja v šolskem hotelu Astoria	30
2.3. Finančno poslovanje	30
Priloga 3: Analiza zunanjega okolja	32
3.1. Institucionalno okolje Zavoda in sodelovanje z različnimi deležniki	32
3.2. Značilnosti in trendi na področju izobraževanja v Sloveniji in Gorenjski regiji	33
Socio-demografski vplivi iz okolja in trendi srednješolskega izobraževanja	33
Ureditev in značilnosti višješolskega in visokošolskega izobraževanja	35
Višješolski študij in zaposljivost diplomantov	37
Internacionalizacija	38
3.3. Značilnosti in trendi na področju turizma v Sloveniji in Gorenjski regiji	38
Pregled značilnosti slovenskega turizma in razvojne usmeritve	38
Turistični kazalci in razvojne usmeritve v Gorenjski regiji	40

Kazalo tabel

Tabela 1: Dolgoročni cilji 2018 – 2022	17
Tabela 2: Tabela vpisa in prehodnosti	28
Tabela 3: Število diplomantov v letih 2013-2017	29
Tabela 4: Pregled fizičnih kazalcev v šolskem hotelu Astoria	30
Tabela 5: Izkaz prihodkov in odhodkov – določenih uporabnikov za obdobje 2011-2017	31
Tabela 6: Število ležišč	41

Kazalo slik

Slika 1: Število vseh vpisanih študentov po programih – Redni študij	27
Slika 2: Število vseh vpisanih študentov po programih – Izredni študij.....	28
Slika 3: Model okolja delovanja višje šole	33
Slika 4: Rodnost v Sloveniji	34
Slika 5: Napoved vpisa v prvi in četrti letnik srednješolskega izobraževanja ter srednje tehniškega in strokovnega izobraževanja do leta 2024	35
Slika 6: Vpisani študenti v terciarno izobraževanje (Vsi in višje šole).....	37
Slika 7: Prihodi in prenočitve turistov	41

UVOD

Dolgoročni razvojni program (v nadaljevanju DRP) je temeljni programski dokument za usmerjanje in izvajanje razvojnih aktivnosti, s ciljem zagotavljati trajnostni razvoj Višje strokovne šole za gostinstvo, velnes in turizem Bled. Dokument izraža poslanstvo in razvojno vizijo celotnega zavoda, njene temeljne vrednote in strateške razvojne cilje. Dolgoročni razvojni program je tudi dokument, ki predstavlja VSŠ Bled ter njeno mesto v lokalnem in širšem okolju. Predstavlja potrebe in cilje razvoja zavoda v prihodnosti ter predvideva glavne ukrepe in naloge s katerimi jih bomo dosegli.

Namen dolgoročnega razvojnega programa je zagotoviti poslovno uspešnost VSŠ Bled ob spoštovanju trajnostnega razvoja ter zagotoviti njeno prepoznavnost in ugled v izobraževalnem ter strokovnem okolju. Dolgoročni razvojni program je podlaga za vključevanje VSŠ Bled v regionalne, nacionalne in evropske programe ter projekte na področju izobraževanja in je osnova za vse razvojne aktivnosti.

Pri oblikovanju dokumenta smo sledili smernicam za pripravo strateških dokumentov. Osnova za pripravo programa je analiza zunanjega ter notranjega okolja zavoda. S ciljem čim boljše spoznati makro-ekonomsko okolje, v katerem deluje VSŠ Bled, smo pripravili analizo zunanjega okolja, ki temelji na spoznavanju značilnosti, trendov in potreb na področju izobraževanja in turizma v Sloveniji, kateremu je dodan še regijski pogled. Izkoriščanje priložnosti in izogibanje nevarnostim iz okolja ter sočasno zavedanje o lastnih kompetencah so ključni elementi za razvoj konkurenčnih prednosti VSŠ Bled. Pri pripravi celotnega dokumenta je sodelovalo vodstvo zavoda, v določenih delih pa tudi ostali zaposleni, bivši in sedanji študentje ter člani Sveta zavoda. Z aktivnim sodelovanjem na Strateški delavnici so zaposleni ovrednotili dosedanje delo in dodali svoj vidik glede prihodnjega delovanja VSŠ Bled na različnih področjih, kar dodatno bogati nastali dokument. Skupaj smo izdelali usklajen dokument, ki bo v naslednjih petih letih predstavljal vodilo za naše aktivnosti, vlaganja in razvoj. Uspešna komunikacija programa do vseh deležnikov bo pripomogla k izpolnjevanju načrtanih ciljev ter izpolnjevanju poslanstva in vizije zavoda.

Zaradi hitro spreminjajočih se dejavnikov makro okolja je dolgoročni razvojni program dinamičen dokument, ki se bo prilagajal spremenjenim razmeram poslovanja. V prihodnjih letih ga bomo dopolnjevali in usklajevali v skladu s strateškimi cilji in novimi usmeritvami ustanovitelja.

1. Predstavitev in razvoj VSŠ Bled

S projektom »Program Phare za preobrazbo sistema poklicnega in strokovnega izobraževanja v Sloveniji« je bila sredi 90-ih let podana možnost za uresničitev dolgoletnih želja strokovne in širše javnosti na Bledu, da bi dijakom srednjega gostinskega in turističnega izobraževanja v regiji omogočili nadaljevanje šolanja v domačem ter hkrati vrhunskem turističnem okolju. Na osnovi 6. februarja 1996 sprejete nove šolske zakonodaje je bila dne 28. marca 1996 s sklepom vlade ustanovljena Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Bled. Šola je bila vpisana v sodni register Okrožnega sodišča v Kranju 10. septembra 1996, prvo študijsko leto pa se je začelo 8. oktobra 1996.

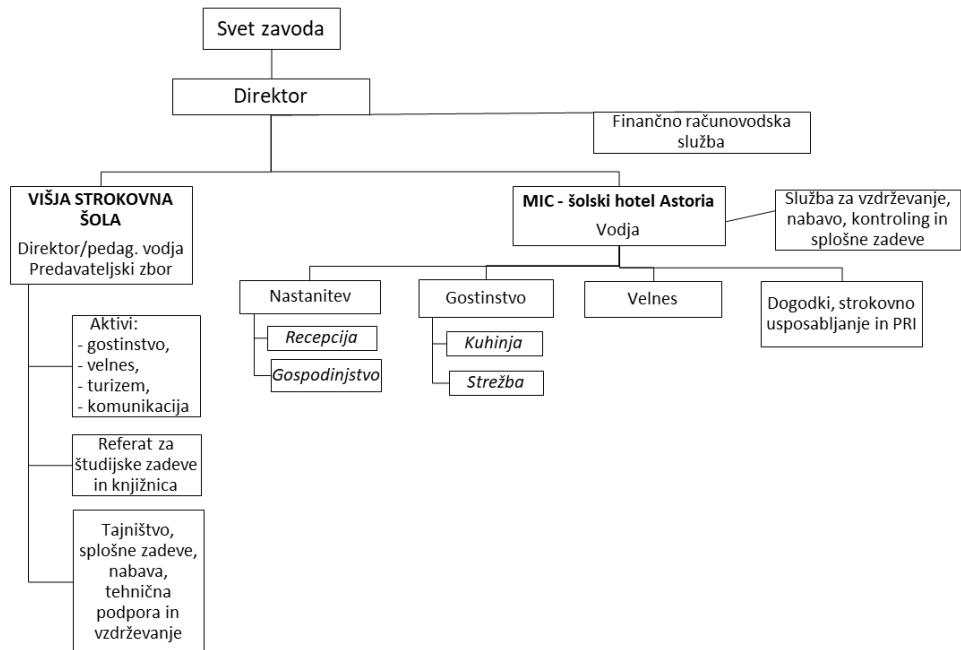
Izobraževalni proces se je prva štiri leta izvajal v prostorih gostinske šole v Radovljici in v blejskih hotelih, januarja 2000 pa se je šola preselila v obstoječe prostore adaptirane stare stavbe na Bledu, kjer se izvaja teoretični del programa. Druga ključna prelomnica v razvoju šole je bil 24. avgust 2000, ko je vlada Republike Slovenije sprejela sklep o ustanovitvi javnega izobraževalnega zavoda »Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Bled«, znotraj katerega se za izvajanje dela dejavnosti organizira organizacijska enota Medpodjetniški izobraževalni center (v nadaljevanju MIC). Praktično je to pomenilo, da je šola prevzela v upravljanje Hotel Astoria.

V šolskem hotelu Astoria od januarja 2001 potekajo vaje strokovnih predmetov in del praktičnega izobraževanja študentov. Hotel je bil od takrat v več fazah popolnoma adaptiran. Prva velika prenova je bila v obdobju od novembra 2005 do marca 2006, ki ji je sledilo uradno odprtje prenovljenega Hotela Astoria 11. aprila 2006. Druga faza obnove je potekala od marca 2012 do junija 2013, ko je bila opravljena prenova druge polovice sob, konferenčnega dela in učnih prostorov, zgrajen pa je bil tudi sodoben velneški center.

Za razvoj šole je prvi zaslužen dolgoletni direktor Janez Šolar, ki je zavod vodil od septembra 1996 do konca leta 2009. V obdobju od 1.1. 2010 do 16. 9. 2012 je bila direktorica Jana Špec, ki ji je sledila z enoletnim mandatom v.d. direktorica Rožica Slavica Ferjančič. Sedanji direktor zavoda, mag. Janez Damjan, je prevzel vodenje 18. septembra 2013, najprej kot vršilec dolžnosti, od 1. aprila 2014 dalje pa s polnim mandatom.

Na pobudo šole je Vlada Republike Slovenije 14. novembra 2017 sprejela nov sklep o ustanovitvi javnega izobraževalnega zavoda »Višja strokovna šola za gostinstvo, velnes in turizem Bled«. S tem je program Velnes enakopravno zastopan v polnem imenu šole. Nov akt je narekoval tudi spremembo organizacijske sheme, saj ne omenja več skupnih služb, ampak izpostavlja delitev na dve organizacijski enoti, višja strokovna šola in MIC.

Organizacijska shema VSŠ Bled (v uporabi od 1. 1. 2018)



Zaradi novega imena šole smo konec leta 2017 pristopili k dopolnitvi celostne grafične podobe zavoda, ki vizualno poudarja skrajšano ime šole, VSŠ Bled. Enota MIC ohranja dosedanje podobo, ki izpostavlja znak šolskega hotela Astoria.



VSŠ BLED



Od ustanovitve šole do konca leta 2017 je diplomo organizatorja poslovanja v gostinstvu in turizmu ali velnesu (v prejšnjih letih pa tudi diplomo ekonomista in računovodje) pridobilo že več kot 1400 študentov. Naši diplomanti in študenti na poti k diplomu s svojim znanjem pomembno prispevajo k uspešnemu delovanju ter razvoju turizma v celotni Sloveniji. Velik interes za študij na naši šoli in relativno dober vpis dokazujeta, da se je šola v preteklem obdobju uspešno razvijala ter ohranila visok ugled med mladimi ter v strokovni javnosti. Šolski hotel Astoria pa si je v tem obdobju priboril status enega najboljših hotelov na Bledu.

1.1. Poudarki iz Dolgoročnega razvojnega programa za obdobje 2010-2015

Ključne vrednote zavoda so bile postavljene že ob ustanovitvi šole in so se utrjevale skozi njegov razvoj. Sedanje poslanstvo in vizija šole ter razvojni in operativni cilji so bili opredeljeni konec leta 2009 v dokumentu Dolgoročni razvojni program za obdobje 2010 – 2015.

Tedaj opredeljena vizija se je glasila: *V naslednjih letih bomo na temelju tradicije izobraževanja v turizmu postali priznano izobraževalno središče za kakovostno vseživljenjsko izobraževanje in usposabljanje na področju storitvenih dejavnosti v mednarodnem merilu, ter vrhunsko izobraževalno središče v Sloveniji; prepoznavni in cenjeni bomo predvsem zaradi visoke kakovosti izobraževalnih programov in praktičnih znanj, ter pristnem, partnerskem odnosu med zaposlenimi in študenti.*

Poslanstvo šole je bilo opredeljeno kot: *Kakovostno izobraževanje in usposabljanje strokovnih kadrov v gostinstvu in turizmu ter dodatno razvijanje kompetenc v šoli in šolskem hotelu skladno s potrebami in razvojnimi tendencami gospodarstva. Po uvedbi novega izobraževalnega programa Velnes je bilo poslanstvo šole dopolnjeno in se glasi: Poslanstvo zavoda je kakovostno izobraževanje in usposabljanje strokovnih kadrov v gostinstvu in turizmu ter velneški dejavnosti in dodatno razvijanje kompetenc v šolskem hotelu skladno s potrebami in razvojnimi tendencami gospodarstva.*

Na osnovi vizije šole so bili postavljeni strateški cilji razvoja zavoda, ki so vodili delovanje v preteklem obdobju.

- kakovostna izvedba VŠS programov: 150 vpisa - realnega v I. letnik + 1 oddelek s tujci,
- spodbujati strokovno in pedagoško izpopolnjevanje pedagoškega kadra,
- povezava in skupen razvoj z Visoko šolo za hotelirstvo in turizem Bled,
- sodoben in vzorčen model uspešnega šolskega hotela,
- ohranjati in poglobiti vsebinsko, kadrovsko in finančno delovanje MIC-a.

Skladno z vizijo šole so zaposleni v Hotelu Astoria, ki deluje znotraj MIC-Medpodjetniškega izobraževalnega centra, oblikovali vizijo hotela kot: *»S prepletanjem izkušenj in znanja ter pripadnosti zaposlenih, s svežimi idejami študentov, ustvarjamo enkratno vzdušje in neponovljivo doživetje gostu. Na edinstveni lokaciji upravljamo z restavracijo, kjer je vse podrejeno željam gosta. Naš cilj je postati prepoznavno hotelsko kulinarično središče, zazrto v znanje, z učinkim centrom za študente ter s konstruktivno odgovornim in spoštljivim odnosom do naravnega, družbenega in kulturnega okolja. Zavedamo se, da trajnostno poslovanje ni le naša odgovornost do okolja, ampak tudi naša prednost.«*

Opredeljeni strateški razvojni cilji so se v preteklem obdobju v veliki meri uspešno uresničevali, razen pri razvoju oddelka s tujci, ki bi zahteval večja vlaganja in sodelovanje številnih deležnikov na nacionalni ravni.

2. Prednosti in slabosti zavoda

Javni izobraževalni programi so financirani s strani MIZŠ na osnovi t.i. glavarine oz. po posebni formuli, v kateri ima ključno težo število redno vpisanih študentov v 2. letnik. Poslovanje šolskega dela Zavoda je torej predvsem odvisno od števila novih študentov v 1. letniku ter njihove prehodnosti v 2. letnik, zato smo podrobno analizirali podatke o vpisu in prehodnosti. Za uspešno poslovanje celotnega Zavoda je ključnega pomena tudi tržna dejavnost, zato je bila opravljena analiza poslovanja šolskega hotela Astoria, ki deluje v okviru MIC.

V prilogi 2 so predstavljeni vsi ključni kazalci gibanja vpisa in poslovanja v tržnem delu. Na osnovi teh kazalcev ter vrste diskusij na delavnicah in zborih izpostavljam naslednje prednosti in slabosti VSŠ Bled

Prednosti:

- Lokacija v vrhunskem turističnem kraju
- Tradicija/ prva višja šola za področje gostinstva in turizma v Sloveniji
- Samostojnost zavoda
- Odlična infrastruktura
- Prenovljen šolski hotel
- Predavatelji s praktičnimi izkušnjami in povezavami z gospodarstvom
- Stabilna prehodnost študentov.
- Visoka zaposljivost študentov
- Visoka šola na isti lokaciji
- Številni bivši študenti zavzemajo vidne vloge v gospodarstvu
- Poslovanje šolskega hotela ni pod pritiskom čim višjega dobička

Slabosti:

- Lokacija v relativno majhnem kraju, brez študentskega življenja
- Visoko poprečna starost zaposlenih
- Manjša odzivnost na spremembe v okolju
- Relativna majhnost zavoda
- Visoki stroški vzdrževanja
- Razlika v kulturi obeh enot zavoda
- Manjša vpletenost predavateljev v delovanje zavoda zaradi dodatnih obremenitev
- Slab obisk obveznosti s strani študentov zaradi priložnosti za delo
- Nizek delež diplomantov
- Šibko sodelovanje med VSŠ Bled in VŠHT Bled
- Premajhna vpletenost »alumnijev« v delo šole
- Omejitve pri nagrajevanju in motiviranju javnih uslužbencev

Zavod VSŠ Bled ima vrsto značilnosti, ki predstavljajo prednosti v primerjavi s konkurenčnimi šolami ali zavodi v okolju, a so hkrati tudi slabosti zavoda oz. tveganja za nadaljnji razvoj.

3. Priložnosti in nevarnosti v okolju

Zavod je v dosedanem delovanju izkazoval močno zavedanje o pomenu sodelovanja z okoljem in različnimi deležniki ter ustrezno komunikacijo z njimi. S svojim delovanjem je Zavod vpet v širšo lokalno skupnost in povezan z različnimi deležniki, hkrati pa na njegovo delovanje pomembno vplivajo različne sile in trendi v zunanjem (makro) okolju (politične, ekonomske, socio-demografske ter tehnološke). Pri pripravi razvojnega dokumenta smo zato analizirali širše okolje okolja zavoda, dobljene rezultate pa predstavljamo v Prilogi 3. Poudarjamo pomembnost sodelovanja s širšim (političnim) institucionalnim okoljem, ki vključuje sodelovanje s pristojnim ministrstvom, različnimi strokovnimi institucijami in Skupnostjo višjih strokovnih šol Slovenije. Analiza okolja vključuje pregled značilnosti in trendov gibanja na področju socio-demografskih in ekonomskih dejavnikov, tako na področju izobraževanja kot turizma.

V spodnji tabeli na povzemamo analizo zunanjega in notranjega okolja z izpostavitvijo glavnih priložnosti in nevarnosti iz okolja.

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - Povečevanje vpisa na srednje strokovne šole, tudi program "gostinstvo in turizem" - Povečan interes za študij področij, ki so povezani z zdravjem in osebno rastjo - Povečano povpraševanje na trgu po izobraženi, kakovostni delovni sili na področju gostinstva in turizma - Hiter razvoj turizma v Sloveniji in regiji ter ugodna geostrateška lega - Strategija turizma, ki predvideva promocijo poklicnega izobraževanja na področju turizma in izboljšanje podobe turističnih poklicev - Nova vizija slovenskega turizma, ki gostu obljublja doživetja, notranji mir in osebno zadovoljstvo (velnes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Povečano povpraševanje na trgu po delovni sili zmanjšuje delež vpisanih na terciarni ravni izobraževanja in motivacijo za študij - Upad vpisa na višješolske programe kot posledica manjših generacij še vsaj v obdobju do leta 2024 - Odliv mladih na študij in delo v tujino - Nizek delež tujih študentov v višješolskem izobraževanju ter v celotnem terciarnem izobraževanju v primerjavi z državami OECD - Upad visokih stopenj rasti v turizmu - Širitev mreže šol, ki izobražujejo za področje turizma in sorodnih dejavnosti

Za pojave in trende v okolju še posebej velja, da predstavljajo hkrati priložnosti in nevarnosti za poslovne subjekte. VSŠ Bled kot javni zavod ima omejitve pri hitrem odzivanju na priložnosti v okolju, ki lahko zato v še večji meri predstavljajo nevarnosti. Pomembno je zgodnje zaznavanje trendov ter realna ocena, kaj pomenijo za poslovanje zavoda na obeh področjih delovanja.

4. Povzetek delavnice o strateškem razvoju Zavoda

Prve razprave na različnih ravneh o strateških usmeritvah za novo petletno obdobje smo konec leta 2016 zaokrožili s celodnevno delavnico, na kateri so sodelovali številni predavatelji, strokovni sodelavci in bivši diplomanti.¹ Uvodoma smo prevetrili dosedanje dosežke šole in na podlagi pripomb, namigov in kritik tlakovali nove smernice razvoja. V naslednjih dveh podpoglavjih je povzetek diskusije o dveh pomembnih temah, to je o potencialni vlogi Zavoda v razvoju izobraževanja ter v razvoju turistične destinacije.

4.1. Potencialna vloga Zavoda v razvoju višješolskega izobraževanja

Zaradi pomembnih demografskih, ekonomskih in drugih družbenih sprememb sodobnega časa si mora Zavod prizadevati za izvajanje razvojnih nalog v višješolskem izobraževanju, ki bodo usmerjene v pripravo in izvajanje novih, potrebam gospodarstva prilagojenih študijskih programov. Zagotavljati moramo kakovosten, v prakso usmerjen študij, ki bo diplomantom zagotavljal v prakso usmerjena znanja in veščine. Potrebe delodajalcev ter tesnejša povezanost z gospodarstvom in delodajalci morajo biti naše temeljno vodilo.

Prizadevati si moramo za uvajanje in spremljanje kakovosti dela, za razvoj in uvajanje novih oblik in metod dela s študenti. Spremljati moramo mednarodne razvojne usmeritve na področju višješolskega strokovnega izobraževanja ter načrtovati in izvajati strokovno izpopolnjevanje. Pripraviti moramo programe za zaposlovanje diplomantov in spremljati njihovo zaposlovanje. Višja strokovna šola si bo prizadevala za učinkovitejše sodelovanje in povezovanje z drugimi višjimi šolami z enakimi ali sorodnimi študijskimi programi. Intenzivnejše in poglobljeno bo sodelovala z delodajalci zaradi izvajanja praktičnega izobraževanja in zaradi posodobitve in prilagajanja izobraževalnih programov potrebam gospodarstva.

4.2. Potencialna vloga Zavoda pri oblikovanju turistične destinacije

Spremljanje razvoja turističnih destinacij v svetu, s poudarkom na Evropi, kaže na izjemen pomen poglobljenega sodelovanja med turističnimi akterji na destinaciji in njihovem razumevanju, da pripadajo skupni celoti, ki jo je zaradi določenih skupnih lastnosti, vzajemnih vrednot in vedénjskih značilnosti mogoče enoznačno predstaviti na konkurenčnem trgu in pri tem uporabiti enotno destinacijsko znamko, ki predstavlja skupni imenovalec vsem obljubam doživetja, fizičnim dokazom in naravnim danostim.

¹ Celotno poročilo o delavnici, v katerem so številne pomembne pripombe in predlogi, je v Prilogi 4 tega dokumenta. V tem poglavju povzemamo samo ključne točke za delo na temeljnih področjih.

Dober turistični delavec je aktivno vpet v dogajanje na destinaciji in s svojim sodelovanjem to dogajanje tudi sooblikuje, ne glede na to ali je hotelir, receptor, natak, kuhar, promotor, vodnik ali kaj drugega, kar je povezano s turizmom in stiki s turisti. Dobra obveščena, vpletenost v vsakoletne načrte in sprotno nadgrajevanje znanja in veščin so vodilo, ki se je mora zavedati vsaka destinacija.

Šola ima lahko izjemen vpliv na zavedanje, kakšne so naloge vsakogar, ki je vpleten v turizem. Ima vpliv na kakovost kadrov, njihovo visoko usposobljenost in zavedanje, da je vsak trenutek s turistom pomemben. Prav šola lahko navduši bodočega turističnega delavca, da bo ne le dobro izvajal svoj poklic, ampak ga bo z veseljem opravljal, kar bo vplivalo na celotno pozitivno izkušnjo obiskovalcev turistične regije. Empatija in pripravljenost na delovanje z nasmeškom so eden od najpomembnejših rezultatov vsake turistične šole. Turistična šola, ki ima svoj sedež v razviti turistični destinaciji ima veliko prednost pred ostalimi šolami, saj omogoča študentom sprotno preverjanje teorije s prakso, sodelovanje z aktivnimi turističnimi delavci in učenje na živih primerih.

Zavod ima poleg omenjenih pogojev še eno veliko prednost, lasten hotel, gostinstvo in velnes, kar mu daje veliko konkurenčno prednost in izziv, da se povzpne na sam vrh turističnih šol. Prihodnost razvoja turizma v Sloveniji je v razvijanju butičnega turizma, kar nakazuje v kakšno miselno naravnost je potrebno usmerjati študente turističnih šol. Ena od ugotovitev preteklega razvojnega obdobja (Strategija razvoja slovenskega turizma 2012-2016) je tudi pomanjkanje kakovostnih, izobraženih in motiviranih kadrov v gostinstvu in turizmu. Vse omenjeno je velika priložnost, da se šola usmeri v programe in načine dela, ki takšno miselnost in sposobnost razvijajo.

4.3. Predlogi za novo strategijo zavoda

Iz zavzetega sodelovanja prisotnih na delavnici ter njihovih konstruktivnih predlogov je vodja delavnice, dr. Andrej Pompe, ugotavljal, da naj bi nova strategija temeljila:

- a) na vsem dobrem, kar je bilo doslej storjenega in doseženega,
- b) na vseh tistih vsebinah in aktivnostih, ki bodo tvorno vplivale na želeni razvoj šole.

Končni cilj strategije naj bi bil:

- dosežen višji nivo šole (tako kakovostni, vsebinski kot perceptivni),
- dosežena njena višja vrednost,
- ustvarjen želeni ugled in
- iz študentov narediti najbolj iskane turistične kadre.

Slednje je ključno, saj bo povečano povpraševanje po diplomantih s strani gospodarstva neposredno dvignilo ugled šole in povečalo vpis, to pa bo neposredno vplivalo na uspešnost celotne institucije in vseh, ki na njej delajo ali z njo sodelujejo

Po vodeni razpravi, ki je potekala med udeleženci v prvem delu, je bilo imenovanih 20 področij, ki vplivajo na oblikovanje strategije razvoja Zavoda. Izmed teh je bilo izbranih šest ključnih za oblikovanje strategije Zavoda:

- I. Razvoj šolskega hotela
- II. Povezovanje višje in visoke šole
- III. Razvoj MIC
- IV. Prenova študijskih programov
- V. Načini dvigovanja vrednosti šole
- VI. Blagovna znamka in PR šole

Sledilo je ocenjevanje predlogov in rešitev v okviru izbranih šestih področij. Udeleženci so s »plusi« in »minusi« izrazili svojo naklonjenost oziroma nenaklonjenost posameznim predlogom. Na koncu so se izluščili predlogi, ki so po mnenju večine različno pomembni za uresničitev prihodnje strategije in jih je potrebno vključiti v njeno vsebino.

V nadaljevanju so podani predlogi, ki so dobili oceno »zelo pomembno«.

- I. RAZVOJ ŠOLSKEGA HOTELO
 - a. Najti referenčni šolski hotel v Evropi za študij in pripraviti posodobljen poslovni in operativni model.
 - b. Izvedba vseh konferenc in seminarjev MIC-a v prostorih hotela Astoria.
- II. POVEZOVANJE VIŠJE IN VISOKE ŠOLE
 - a. Pridobitev koncesije za visoko šolo in združitev z višjo v skupni zavod – ustanovitev t.i. Izobraževalnega središča Bled (pomen lobiranja).
 - b. Olajšati prehod iz višje v visoko šolo – neposredni vpis v 3. letnik po uspešno opravljenem strokovnem izpitu.
 - c. Intenzivirati sodelovanje s pomočjo skupnih projektov – na primer pri obisku srednjih šol in tudi sicer.
 - d. Okrepiti sodelovanje med šolama: (a) skupni nastopi-promocija, (b) skupni projekti za gospodarstvo in z njim ter (c) skupna poletna šola.

III. RAZVOJ MIC

- a. Karierni profitni center:
 - (a) posredovanje študentskega dela,
 - (b) pomoč diplomantom pri iskanju zaposlitve in
 - (c) vzpostavitev borze dela.
- b. Oblikovanje izobraževalnih produktov, ki bodo tematsko zajemala vsa tri področja: turizem, gostinstvo in velnes.
- c. Aktivirati ponudbo pripravljenih NPK-jev in razvoj novih (npr. oskrbnik gorskih koč).

IV. PRENOVA ŠOLSKIH PROGRAMOV

- a. Uskladitev vsebin na programu Velnes.
- b. Višji in bolj zahteven nivo poučevanja in ocenjevanja (višji kriteriji).
- c. Pripraviti model za sodelovanje študentov v šolskem hotelu.

V. NAČINI DVIGOVANJA VREDNOSTI ŠOLE

- a. Večja aktivnost predavateljev v javnosti – izpostavitve imen in uspehov institucije, tv oddaje, intervjuji, strokovne revije, večja prisotnost v družbenih omrežjih.
- b. Redni tradicionalni letni dogodek s turističnim gospodarstvom: (a) konferenca s top predavatelji, (b) novosti šole in študentov, (c) demonstracija novosti v turizmu, (d) prikaz uspešnih študentskih seminarских projektov.
- c. Zgraditi pri predavateljih ponos in visoko stopnjo pripadnosti, ki se potem odraža v njihovem vedenju zunaj šole.

VI. BLAGOVNA ZNAMKA IN PR ŠOLE

- a. Vzpostavitev strateškega komuniciranja s širšo in interno javnostjo.
- b. Načrtovana uporaba slogana »Z Bleda med zvezde« - jedrna obljuba šole – preveriti stopnjo poosebljanja zaposlenih in študentov z obljubo.

Zgoraj podani predlogi so v nadaljevanju preoblikovani oz. tako ali drugače zajeti v poslanstvu in viziji zavoda, njegovih ciljih ter predlaganih ukrepih za doseg teh ciljev.

5. Poslanstvo in vizija Zavoda ter dolgoročni strateški cilji razvoja za DRP 2018-2022

Na osnovi podanih analiz in rezultatov delavnice ugotavljamo, da strateških ciljev Zavoda ni potrebno radikalno spreminjati, ampak samo smiselno nadgraditi. V prvi vrsti to velja za razvoj vzorčnega modela šolskega hotela, saj je obstoječa infrastruktura hotela Astoria ključna prednost našega Zavoda in postavlja temeljni okvir njegovega celotnega delovanja.

Posodobljeno poslanstvo in vizija Zavoda se tako glasita:

Poslanstvo VSŠ Bled je izobraževanje in usposabljanje visoko strokovnih kadrov, ki bodo s svojim znanjem, veščinami in gostoljubnostjo uspešno in trajnostno razvijali turizem, gostinstvo in velnes ter z njimi povezane dejavnosti (šport, kultura...) v Sloveniji in širši regiji.

Vizija: *Razviti se v izobraževalno središče, ki povezuje ter združuje različne ravni ter oblike vseživljenjskega izobraževanja in usposabljanja na področju turizma, gostinstva, velnesa in povezanih področij, s svojo kakovostjo pa sooblikuje ugled Bleda kot svetovne turistične destinacije.*

Izhodišče te vizije je šolski hotel, ki bo postal primer odličnosti praktičnega izobraževanja v evropskem merilu in tako zagotavljal visoko zaposljivost in odličnost študentov. Zavod bo pri vseh svojih dejavnostih aktivno vključen v gospodarsko in družbeno okolje ter razvijal zgleden odnos med zaposlenimi, študenti in lokalno skupnostjo, hkrati pa bo popolnoma odprt za nove ideje, svetovne prakse in strokovnjake iz najrazličnejših okolij.«

Pri uresničevanju vizije Zavoda se bo vodstvo posebej trudilo za povezovanje organizacijskih enot Zavoda ter njihovo odpiranje navzven, v lokalno, regionalno in mednarodno okolje. Zelo pomembna naloga ostaja povečevanje ugleda šole navzven in navznoter, za kar se bomo trudili z različnimi oblikami komuniciranja, povečanjem zadovoljstva zaposlenih in z uveljavljanjem prenovljene celostne podobe.

Na osnovi poslanstva in vizije šole so postavljeni dolgoročni, strateški cilji razvoja Zavoda:

- Prenova programov z uvajanjem novih modulov tako, da v najvišji možni meri odražajo razvoj stroke in potrebe gospodarstva.
- Doseči najvišjo kakovost izvedbe izobraževalnih programov, primerljivo z najboljšimi šolami na evropskem trgu.
- Uvedba vzporednega mednarodnega programa (izvedba v angleškem jeziku)
- Razviti vzorčen model šolskega hotela kot središče praktičnega izobraževanja za vse ravni izobraževanja in usposabljanja.
- Utemeljiti in nadgraditi izobraževalno dejavnost s strokovnimi raziskovalnimi projekti.
- Postati razvojni center znanja in strokovnih praks v gostinstvu, velnesu, hotelirstvu in turizmu.
- Razviti sistematičen pristop aktivnega vključevanja študentov/slušateljev in zaposlenih v regionalno gospodarstvo.
- Se uveljaviti kot aktivni udeleženec razvoja lokalne skupnosti in regije.
- Vzpostaviti enotno znamko vseh ravni ter oblik izobraževanj, ki bo prepoznavna ter ugledna na domačem in evropskem trgu.
- Razviti pogoje bivanja študentov, ki bodo omogočali kakovostno študentsko življenje vsem študentom.

Za dolgoročne, kvalitativne cilje v MIC-šolski hotel Astoria so še posebej določeni:

- Strokovno izvajanje PRI in povečevanje deleža dela študentov.
- Povečanje prepoznavnosti šolskega hotela Astoria skozi trženje posameznih produktov (poslovni dogodki, športne prireditve, velneški in holistični paketi ter različni gostinski dogodki: poroke, obletnice, lokalni catering ...).
- Oblikovanje celoletne ponudbe programov in storitev v sodelovanju z destinacijo Bled.
- Razvoj velneškega centra Astoria.
- Razvoj športnega turizma in z njim povezanih dejavnosti.
- Usmeritev hotela k trajnostnem razvoju.
- Opolnomočenost in razvoj ustvarjalnosti zaposlenih.

Izbrane dolgoročne cilje smo na osnovi razpoložljivih podatkov preoblikovali v okvir za pripravo dolgoročnih ciljev, kot ga predpisujejo Navodila za pripravo programa dela, kadrovskega in finančnega načrta.

Tabela 1: Dolgoročni cilji 2018 – 2022

Zap. št. cilja	Dolgoročni cilj	Opis kazalnikov		Izhodišč no leto	Izhodiščna vrednost kazalnika	Načrtovano leto 2018+4	Pričakovana vrednost kazalnika*
1.	Rast poslovne uspešnosti Zavoda	1. kazalnik:	Čisti prihodek iz poslovanja	2017	3.026.881 €	2022	3.500.000 €
		2. kazalnik:	Poslovni rezultat	2017	75.000 €	2022	95.000 €
		3. kazalnik:	Dodana vrednost na zaposlenega v tržni dejavnosti	2017	27.640 €	2022	40.000 €
2.	Dvig kakovosti izvedbe izobraževalnih programov	1. kazalnik:	Prehodnost	2017	62%	2022	67%
		2. kazalnik:	Delež diplomantov po 3 letih od vpisa	2017	20%	2022	30%
		3. kazalnik:	Zadovoljstvo študentov	2017	4,6	2022	4,5
3.	Dvig kakovosti izvedbe praktičnega izobraževanja	1. kazalnik:	Delež izvajanja PRI v MIC	2017	12%	2022	20%
		2. kazalnik:	Delež podjetij za PRI s preverjenimi mentorji	2017	25%	2022	50%
		3. kazalnik:	Število študentov, dijakov na PRI v MIC-u z drugih šol in tujine	2017	16	2022	30
4.	Uspešnost poslovanja MIC-a (šolski hotel Astoria)	1. kazalnik:	Zasedenost hotela (na sobo)	2017	70,5%	2022	75%
		2. kazalnik:	Poprečna doba bivanja	2017	2,5	2022	2,8
		3. kazalnik:	Ocena kakovosti storitev	2017	8,8	2022	9

5.1. Obrazložitev kazalnikov in pričakovanih vrednosti v letu 2022

Prvi sklop kazalnikov se nanaša na rast poslovne uspešnosti celotnega zavoda. Čisti prihodek iz poslovanja (torej brez izrednih prihodkov) v letu 2017 je znašal dobre 3 milijon evrov. Pričakovana vrednost za leto 2022 temelji na 3% letni rasti, ki bi jo dosegli predvsem s povečanje poprečne cene nočitve. Poslovni rezultat predstavlja presežek prihodkov nad odhodki, njegova ciljna vrednost pa je 3 % prihodka iz poslovanja, ki smo jo sicer dosegli tudi v letu 2017.

Dodana vrednost na zaposlenega (prihodki minus odhodki brez stroškov dela) je izračunana samo za tržno dejavnost in je v letu 2017 znašala 27.640 evrov, kar je približno 75 % slovenskega poprečja panoge. Če upoštevamo obstoječo kadrovsko strukturo z velikim številom starejših zaposlenih in visokim deležem bolniškega staleža ter dejstvo, da so zaposleni hkrati mentorji, ocenjujemo da je dosežena vrednost zadovoljiva. V prihodnjem petletnem obdobju pa bi želeli dvigniti dodano vrednost na zaposlenega na 80% poprečja panoge, kar bi glede na napovedi za leto 2022 znašalo cca 40.000 €. Praktično to pomeni, da moramo v tržnem delu zavoda ob napovedanih prihodkih ohraniti sedanji obseg stroškov ter zmanjšati število zaposlenih za cca 5%.

Pri drugem sklopu kazalnikov, ki se nanašajo na dvig kakovosti izvedbe izobraževalnih programov, želimo najprej še rahlo izboljšati prehodnost, to je delež redno vpisanih v 1. letnik, ki se v naslednjem študijskem letu redno vpiše v 2. letnik. Ciljna vrednost je, da 2/3 vseh redno vpisanih v 1. letnik napreduje v 2. letnik. Kazalnik delež diplomantov v 3 letih po vpisu je delež redno vpisanih študentov v posameznem študijskem letu, ki so diplomirali v roku 3 let in 3 mesecev (ali v roku 15 mesecev po koncu 2. letnika). Ta delež je že nekaj let zelo nizek, saj imajo študentje odlične zaposlitvene možnosti. Pričakujemo, da bi ta vrednost bila čez pet let 30% vseh vpisanih, kar pomeni, da moramo sedanjo vrednost povečati za 50%. Zadovoljstvo študentov, ki je bilo v letu 2017 zelo dobro, se bomo trudili ohraniti z osebnim odnosom in nadstandardno ponudbo izobraževanja, tekmovalnimi priložnostmi in gostujočimi predavatelji.

Tretji sklop kazalnikov se nanaša na izvedbo praktičnega izobraževanja nasploh in še posebej v šolskem hotelu. Najprej bomo poskušali vsako leto še rahlo zvišati delež ur PRI, ki ga študentje naše šole opravijo v sklopu šolskega hotela MIC in šolskih projektov. Drug kazalec govori o usposobljenosti mentorjev v partnerskih podjetjih, kjer naši študentje opravljajo PRI. Po naši oceni je sedaj delež podjetij s preverjenimi mentorji ena četrtnina, povečali pa bi ga radi na polovico v petih letih. Pomembno pa je tudi zviševati število dijakov in študentov, ki prihajajo na praktično izobraževanje iz drugih šol Slovenije ter iz tujine. V lanskem letu jih je bilo 16, v petih letih bi radi to vrednost podvojili.

Četrty sklop kazalnikov se nanaša na poslovanje MIC oz. šolskega hotela Astoria. Prvi kazalnik je poprečna zasedenost sob, ki je glede na sezonsko naravo blejskega turizma že v izhodišču zelo dobra. Kot cilj smo si zadali povečanje za eno odstotno točko letno. Drugi kazalnik je poprečna doba bivanja, ki je lani znašala 2,5 dneva, povečali pa bi jo radi na 2,8. Relativno visoko vrednost že ima tretji kazalnik, to je ocena zadovoljstva na osnovi ocen na spletni strani Booking.com. To oceno bi radi še zvišali in ohranili na vrednosti 9.

Med pomembnimi cilji, ki jim je Zavod sledil v preteklosti in jih bo zasledoval tudi v bodoče, vendar jih ni mogoče enostavno kvantificirati ali napovedati rasti, izpostavljam še naslednje. Pri poslovni uspešnosti zavoda je pomembno ohraniti delež redno vpisanih študentov, čeprav to praktično pomeni, da glede na upad generacij, moramo večati »tržni delež«. Realno bo

število redno vpisanih v prihodnjem petletnem obdobju verjetno celo upadlo, zato bomo morali sprejemati ukrepe za večje število študentov iz tujine.

Pri kakovosti izvedbe izobraževanja si želimo povečevati število gostujočih in novih predavateljev. Spet gre za majhne številke in bolj kot število predavateljev je pomemben čas njihove prisotnosti ter vpletenost. Pri zviševanju kakovosti praktičnega izobraževanja pa je glavni cilj selekcija podjetij, kjer delajo naši študentje in čim večja usposobljenost mentorjev. Med cilji je tudi ohranitev številčne udeležbe in uspešnosti študentov na strokovnih tekmovanjih. Tvegano pa bi bilo napovedovati število zmag in medalj, ker je uspešnost odvisna od številnih dejavnikov.

Pri delovanju MIC-a je cilj še povečanje deleža na področju usposabljanj in izobraževanj v regiji ter nasploh števila dogodkov vseh vrst. Te vrednosti so relativno majhne in so odvisne od velikosti ter zahtevnosti dogodkov. Ne gre torej toliko za število, kot za pomembnost in vrednost dogodkov, ki bi jo radi še izboljšali. V okviru šolskega hotela želimo izboljšati poslovanje velneškega centra, ki sam po sebi z obstoječo ponudbo ne more doseči pozitivnih poslovnih rezultatov, pomemben pa je kot dodatna ponudba celotnega hotela.

5.2. Aktivnosti (izvedbene naloge) za doseg ciljev zavoda

Za doseganje zastavljenih dolgoročnih ciljev, opisani v predhodnih poglavjih predvidevamo različne aktivnosti in ukrepe, ki so medsebojno povezani in soodvisni ter bodo hkrati vplivali na več kazalnikov. V nadaljevanju so našteje različne aktivnosti v okviru treh vsebinskih sklopov.

5.2.1. Prenova programov in dvig kakovosti izvedbe višješolskih programov ter praktičnega izobraževanja:

- obseg dodatnega izobraževanja in usposabljanja vseh predavateljev in drugih zaposlenih bomo povečali ter obogatili s praktičnim delom v hotelskih verigah po svetu, v Sloveniji ter v šolskem hotelu.
- vzdrževali bomo širok krog zunanjih sodelavcev ter še posebej poskušali pritegniti strokovnjake s posebnimi in najnovejšimi praktičnimi znanji,
- najboljše zunanje predavatelje, ki želijo dolgoročno sodelovati z zavodom, bomo zaposlili za skrajšan delovni čas ali drugače zagotovi trajno sodelovanje z njimi,
- krepili bomo povezovanje s sorodnimi inštitucijami doma in v tujini; pri tem bomo posebno pozornost posvetili ureditvi odnosa z VŠHT Bled. Obe inštituciji je potrebno čimprej formalno povezati, v kolikor pa to ne bi bilo mogoče, pa razrešiti sedanje stanje, ko prihaja do zamenjav šol, prekrivanja v ciljnih skupinah študentov ter drugih tveganj.
- poskušali bomo prilagoditi urnik študentom tako, da bodo predavanja in vaje določenega predmeta vsak teden ob istem terminu, urnik pa bo upošteval tudi posebne študentske projekte (npr. več rednih obveznosti v zimskih semestrih),

- okrepili bomo aktivnosti pri spodbujanju študentov za zaključek študija oz. diplomiranje,
- organizacijo praktičnega izobraževanja bomo še v večji meri organizirali tako, da bodo študentje v okviru kratke obvezne prakse spoznali turistično in hotelsko poslovanje v našem šolskem hotelu, s poudarkom na delu v strežbi,
- zagotavljali bomo formalno izobrazbo in dodatno usposabljanje mentorjev v MIC,
- povečali število predavateljev – organizatorjev PRI ter njihovo vlogo pri razvoju kakovosti PRI v partnerskih podjetjih, predvsem z rednimi obiski v podjetjih v Sloveniji.
- omogočili boljše pogoje bivanja za domače in tuje študente, predvidoma s pridobitvijo študentskega doma na Bledu, kjer bomo organizirali tudi študentsko prehrano
- spodbujali delovanje študentskega sveta ter ga vključevali v odločanje o študentskih zadevah

5.2.2. Razvijanje sodobnega Medpodjetniškega izobraževalnega centra (MIC) in v okviru tega odlično delovanje šolskega hotela Astoria:

- trženje in prodaja hotelskih kapacitet in storitev na primarnih trgih; udeležba na sejmih, akvizicijske poti, »workshop«-i in študijske ture,
- pospeševanje prodaje na področju mednarodnih športnih dogodkov s sodelovanjem lokalnih in nacionalnih športnih podjetij in združenj,
- v sklopu velneškega centra bomo razvijali velneške produkte skupaj s hotelsko in gostinsko ponudbo ter komunicirali z lokalnim prebivalstvom (velneški dnevi, obletnica otvoritve, prodajne akcije),
- povezovanje in sodelovanje zaposlenih na MIC in šoli (izboljšati izvedbo PRI in projektov, izmenjava strokovnega znanja in dobre prakse zaposlenih),
- izboljšali bomo sodelovanje s turističnim gospodarstvom v regiji ter so odzivali s organizacijo strokovnih usposabljanj,
- pridobivanje EU sredstev iz naslova mednarodnih razpisov in povezovanje z ostalimi MIC-i v Sloveniji,
- uvedba merjenja zadovoljstva zaposlenih v MIC,
- izvedba velneških seminarjev za lokalno prebivalstvo in javnost.
- Pridobivanje virov financiranja za razvojne aktivnosti iz relevantnih evropskih in nacionalnih virov

5.2.3. Promocija zavoda, to je šole in šolskega hotela Astoria

je ključnega pomena za povečevanje poslovne uspešnosti zavoda. Rast prihodkov javne dejavnosti je povezana s številom vpisanih študentov ter prehodnostjo, ki jo želimo izboljšati. Potrebno je zagotoviti kakovosten vpis oz. pritegniti zadostno število dobrih in motiviranih dijakov k vpisu na naše programe. Zato bomo nadaljevali s celoletno močno promocijsko dejavnostjo šole, kar je že v preteklih letih pokazalo dobre rezultate. Ohranili bomo veliko

število obiskov na strokovnih srednjih šolah po vsej Sloveniji in v sodelovanju s SŠGT Radovljica obiskovali tudi svetovalne delavke v osnovnih šolah v regiji ter tudi izven nje.

Okrepili bomo aktivnosti na spletu s še večjo uporabo družbenih omrežij ter izboljšali vzdrževanje spletne strani šole. Aktivnosti za veliko število udeležencev na Informativnih dnevih bomo še okrepili ter raztegnili na daljše časovno obdobje.

Promocijsko dejavnost v MIC-u bomo okrepili s ciljem povečati povprečne cene nočitve in števila uporabnikov vseh storitev v okviru tržne dejavnosti MIC ter s posebnim poudarkom na promociji velneškega centra. Nujno bo čimprej pristopiti k posodobitvi spletnih strani ter večjo pozornost usmeriti na spletne medije. Vzporedno z močnejšo promocijo v obliki spletnega in tradicionalnega oglaševanja bomo okrepili neposredne prodajne aktivnosti z močnejšo komunikacijo s partnerji ter z različnimi oblikami pospeševanja prodaje, npr. novi paketi v ponudbi, ki bodo vključevali tako storitve velneškega centra kot drugo hotelsko ponudbo in izobraževalne potencialne zavoda.

VIRI IN LITERATURA

- Dolgoročni razvoji program za obdobje 2010-2015.
- OECD (2016), Education at a Glance 2016: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris.
- Poslovna poročila in finančni načrti Zavoda za leta 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 in 2016.
- Podatki z analizo za srednje šole in dijaške domove. XXIII. Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev za srednje šolstvo. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, Direktorat za srednje in višje šolstvo ter izobraževanje odraslih. Portorož, november, 2016.
- Pompe, Andrej (2016): Poročilo in zaključki strateške delavnice, katere namen je bil pridobiti temeljne usmeritve za definiranje nove strategije šole za obdobje 2017-2022, BrandBusinessSchool, Ljubljana, 2016.
- Pregled izobraževanja in usposabljanja 2016, Slovenija. Luxembourg: Urad za publikacije Evropske unije, 2016.
- Pregled stanja v slovenskem visokem šolstvu na področju internacionalizacije, MIZŠ, 2016.
- Razvojna strategija Skupnosti višjih strokovnih šol.
- SNZ 2020: Strategija razvoja in trženja slovenskih naravnih zdravilišč za obdobje 2015 do 2020.
- Statistični urad Republike Slovenije (SURS).
- Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021, Izvleček za razpravo na usklajevalnih delavnicah, Ljubljana, 18. april 2017.
- Strateška delavnica Upravnega odbora Skupnosti VSŠ, april 2017.
- The European Higher Education Area in 2015: Bologna Process Implementation Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. European Commission/EACEA/Eurydice, 2015.
- Travel & tourism, economic impact 2017, Slovenia.
- Vzgoja in izobraževanje v Republiki Sloveniji 2016/17. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport.

Priloga 1: Predstavitev programov in organov ter teles zavoda VSŠ Bled

1.1. Študijski programi

Na šoli se po letu 2010 izvajata dva študijska programa, Gostinstvo in turizem ter Velnes, ki se naprej delita v module. V nadaljevanju je podana kratka predstavitev obeh programov in glavne značilnosti izvedbe.

Program GOSTINSTVO IN TURIZEM

Obstoječi program Gostinstvo in turizem je bil prenovljen v letu 2007, izvajati pa se je začel s študijskim letom 2008/2009. V naslednjih letih je doživel le manjše spremembe, zadnji vpis v knjigo razvida višjih strokovnih šol pa je bil 3. 10. 2016 z odločbo št. 6033-242/2016/3 za izvajanje obveznih modulov: komunikacija, ekonomika in poslovanje, varovanje okolja, trženje ter poslovanje v gostinstvu in turizmu in izbirnih modulov: kulinarične in strežne veščine, osnove gostinstva, projekti v gostinstvu, projekti v turizmu in kongresni turizem ter izbirnega predmeta – organizacija gostinskih dogodkov. V študijskem letu 2016/17 sta se izvajala dva izbirna modula: **Projekti v gostinstvu** in **Projekti v turizmu**. Kot prostoizbirne predmete smo študentom ponudili predmete **Organizacija gostinskih dogodkov**, **Barmanstvo** in **Velneški turizem** (oz. Wellness turizem). Podrobno je program predstavljen v Prilogi 1.

Pri izvedbi si prizadevamo za sodelovanje med predmetnimi področji, tako da se vaje pri posameznih predmetih kombinirajo (npr. kuharstvo z organizacijo dela – gastronomija itd.). Praktično izobraževanje študentje opravljajo v podjetjih, s katerimi šola dolgoročno sodeluje ter v šolskem hotelu Astoria. Skrb za kvaliteto praktičnega izobraževanja (PRI) je prednostna naloga in v ta namen krepimo ekipo sodelavcev področja PRI in povečujemo število študentskih projektov, preko katerih študentje spoznajo praktično organizacijo dogodkov.

Program VELNES

V oktobru 2011 je šola prejela odločbo, da izpolnjuje pogoje za izvedbo javno veljavnega študijskega programa Velnes in takoj začela izvajati veljavni program. Zadnji vpis v knjigo razvida je bil 19. 12. 2017, št. odločbe 6033-156/2017/8, podrobno pa je predstavljen v Prilogi 2). Pri izbirnih modulih smo v študijskem letu 2016/17 izvajali **Duševni velnes** in **Gibanje, telesne aktivnosti**. Kot izbirna predmeta se izvajata **Kulinarika za vitalnost** in **Stilno svetovanje in pravila vedenja**. Prizadevamo si za sodelovanje med predmetnimi področji, tako da se vaje pri posameznih predmetih kombinirajo (npr. Poslovno sporazumevanje in vodenje s Strokovno terminologijo v tujih jezikih).

Praktično izobraževanje študenti opravljajo v podjetjih, s katerimi šola dolgoročno sodeluje ter v velneškem centru šolskega hotela Astoria. Skrb za kvaliteto PRI ostaja prednostna naloga,

v ta namen pa smo okrepili ekipo sodelavcev področja PRI in povečali število študentskih projektov, preko katerih študentje spoznajo praktično organizacijo dogodkov.

1.2. Organiziranost zavoda in strokovni organi

Zavod je organiziran v enotah šola in MIC-šolski hotel Astoria, kot je razvidno iz organigrama na strani 7.

Svet zavoda je najvišji organ zavoda, njegove pristojnosti pa so opredeljene v 48. členu ZOFVI. Naloge in sestava sveta zavoda je opredeljena v 8. členu Zakona o višjem strokovnem izobraževanju ter podrobneje v ustanovnem aktu, ki ga je sprejela Vlada Republike Slovenije 14. 11. 2017. V svetu zavoda je 5 predstavnikov iz vrst zaposlenih uslužbencev zavoda, 2 predstavnika študentov, 2 predstavnika iz vrst delodajalcev in 2 predstavnika ustanovitelja.

Sedanji svet zavoda je bil konstituiran 20. 02. 2015 in ga sestavljajo naslednji člani:

1. mag. Darja Radić – predstavnica ustanovitelja in predsednica sveta
2. mag. Erna Štefe – predstavnica ustanovitelja
3. Mojca Krašovec – predstavnica delodajalcev
4. Fedja Pobegajlo – predstavnik delodajalcev
5. Alisa Cerić – predstavnica zaposlenih
6. Branka Pavlov – predstavnica zaposlenih
7. Mateja Seničak – predstavnica zaposlenih
8. mag. Monika Karan – predstavnica zaposlenih
9. Darija Cvikl – predstavnica zaposlenih (od 11. 1. 2018 dalje)
10. Maruša Lampič – predstavnica študentov (od 6. 12. 2017 dalje)
11. Jan Demaria – predstavnik študentov (od 6. 12. 2017 dalje)

Direktor šole je pedagoški vodja in poslovodni organ. Njegove obveznosti in naloge so opredeljene v 11. členu Zakona o višjem strokovnem izobraževanju. Sedanji direktor, mag. Janez Damjan, je petletni mandat nastopil 1. 4. 2014.

Šola ima skladno z zakonom in pravilniki spodaj naštetih strokovnih organov, katerih naloge so opredeljene v 12., 13., 14. in 15. členu Zakona o višjem strokovnem izobraževanju.

Predavateljski zbor sestavljajo vsi imenovani predavatelji višje šole (redno zaposleni in pogodbeni sodelavci), ki izvajajo predavanja, seminarske ali laboratorijske vaje. Ob koncu koledarskega leta 2017 je predavateljski zbor sestavljalo 12 redno zaposlenih predavateljev, 1 inštruktorica in 10 zunanjih predavateljev-pogodbenih sodelavcev.

Študijska komisija poleg z zakonom določenih nalog obravnava ter pripravlja predloge kot tudi vse druge vsebine, ki so neposredno povezane z izvajanjem študijskega procesa.

Študijsko komisijo v študijskem letu 2017/18 sestavljajo:

- mag. Peter Mihelčič – predsednik (od 13. 2. 2018)
- mag. Tadeja Krašna
- Marijan Lebar
- Jaka Demšar
- Iztok Sila

Za zagotavljanje kakovosti v izobraževalnem procesu skrbi vodstvo in **Komisija za spremljanje in zagotavljanje kakovosti**, ki poleg z zakonom določenih nalog, obravnava ter pripravlja predloge tudi za druge vsebine, ki so povezane z delom predavateljev in z njihovo pripravo na izvajanje študijskega procesa. Komisijo za kakovost sestavljajo:

- Jože Zalar, predsednik
- dr. Emira Premrov
- dr. Boža Grafenauer
- Iztok Sila
- Uroš Ambrožič
- študentka Zala Hrovat
- študent Žiga Merslavič

Strokovni aktivni: po posameznih predmetnih področjih so ustanovljeni strokovni aktivni, katerih člane razporedi direktor zavoda, ki tudi imenuje vodjo aktivna. V tem študijskem letu so vodje aktivov:

Strokovni aktivni za predmetna področja:

- Turizem
- Gostinstvo
- Velnes
- Komunikacija in jeziki

Vodja

- mag. Darja Radić
- Jože Zalar
- mag. Slavka Gojčič
- Cilka Demšar

Člani strokovnih aktivov se sestajajo na sejah in sodelujejo v okviru vsakodnevnega dela v kabinetih.

Na zavodu deluje **Študentski svet šole**, ki v komunikaciji z vodstvom zavoda posreduje sugestije v zvezi z urnikom in organizacijo študija ter dodatnimi aktivnostmi na šoli. Člani Študentskega sveta šole v tekočem študijskem letu so Maruša Lampič- predsednica (2.I.GT), Jerneja Kemperle (2.I. GT), , Maj Mlakar (2.I. Velnes), Aleš Špiler (2.I. Velnes), Jan Demaria (2.I. GT).

1.3. MIC – Medpodjetniški izobraževalni center

Posebnost VSŠ Bled je šolski hotel Astoria, ki deluje v pravnem okviru Medpodjetniškega izobraževalnega centra MIC. Ustanovila ga je Vlada Republike Slovenije dne 24. avgusta 2010, ko je sprejela sklep o ustanovitvi javnega izobraževalnega zavoda »Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Bled«. Šolski hotel Astoria, ki deluje v okviru MIC-a, prvenstveno svojo izobraževalno dejavnost opravlja tako, da zagotavlja praktično usposabljanje študentom višješolskih programov, ki se izobražujejo v Zavodu, in tudi študentom ter dijakom drugih šol v skladu z izobraževalnimi oziroma študijskimi programi ter sklenjenimi pogodbami s področja izobraževanja. Omogoča tudi druge oblike poslovnega sodelovanja, zlasti z razvojnimi nalogami s področja dejavnosti, za katere Zavod izvaja izobraževanje.

Po številu zaposlenih je to največji MIC v Sloveniji, njegov obseg poslovanja pa celo presega vrednost osnovne izobraževalne dejavnosti. Delovanje šolskega hotela Astoria v okviru Zavoda nudi številne prednosti za študente ter vse zaposlene, hkrati pa je njegovo vodenje povezano z izzivi in zahteva stalen razvoj. Na trgu tako razvijamo nove oblike izobraževanja, ki izhajajo iz izkušenj s tečajem za brezposelne osebe, tečajem za turistične vodnike regije Julijske Alpe, oskrbnike PZS ter usposabljanjem varovancev CUDV Matevža Langusa.

1.4. Prostorski in materialni pogoji

Prostorski pogoji in opremljenost šole so zelo dobri in zagotavljajo kakovostno izvedbo pedagoškega procesa tako za študente kot predavatelje in ostale zaposlene. V zadnjem obdobju je bilo prelomno obdobje 2013- 2014, ko so bile študentom prvič na voljo vse prostorske zmogljivosti prenovljenega šolskega hotela Astoria (šolska predavalnica, učilnica strežbe ter šolska kuhinja), v šolski stavbi pa smo izvedli združitev in preselitev referata v pritličje levo ter združitev in preselitev skupnih služb ter uprave v pritličje desno. Opravljena je bila preselitev knjižnice s podstrešja v pritličje, kar omogoča boljši dostop do knjižničnega gradiva ter več prostora za študente v novi Riklijevi učilnici. Prenovili smo obe računalniški učilnici in dodatno opremlili ostale šolske prostore. Delo na šoli tako poteka na 1.200 m² sodobno opremljenih prostorov: tri večje predavalnice (s po 100 oz. 70 sedeži), učilnica (40 sedežev), dve računalnici s štiriindvajsetimi delovnimi mesti, knjižnica in klubski prostor. Vsi prostori so opremljeni z računalniško in AV opremo, povsod je vzpostavljeno Wi-fi omrežje. Šolska stavba in šolski park ter okolica šole se skrbno in redno vzdržuje.

Od januarja 2000 smo upravljavci šolskega hotela Astoria, ki je doživel v študijskem letu 2005/2006 prvo večjo prenovo s sofinanciranjem Evropskega sklada za regionalni razvoj in Ministrstva za šolstvo in šport. Obnovljena je bila prva polovica hotela, druga polovica pa se je začela obnavljati v začetku maja 2012 in je bila v celoti dokončana v oktobru 2013. V šolskem hotelu Astoria se daje velik poudarek trajnostni skrbi za okolje in v letu 2016 je pridobljen okoljski znak Marjetica, ki je bil v letu 2017 dopolnjen s certifikatom Slovenia Green Accommodation (del Zelene politike slovenskega turizma).

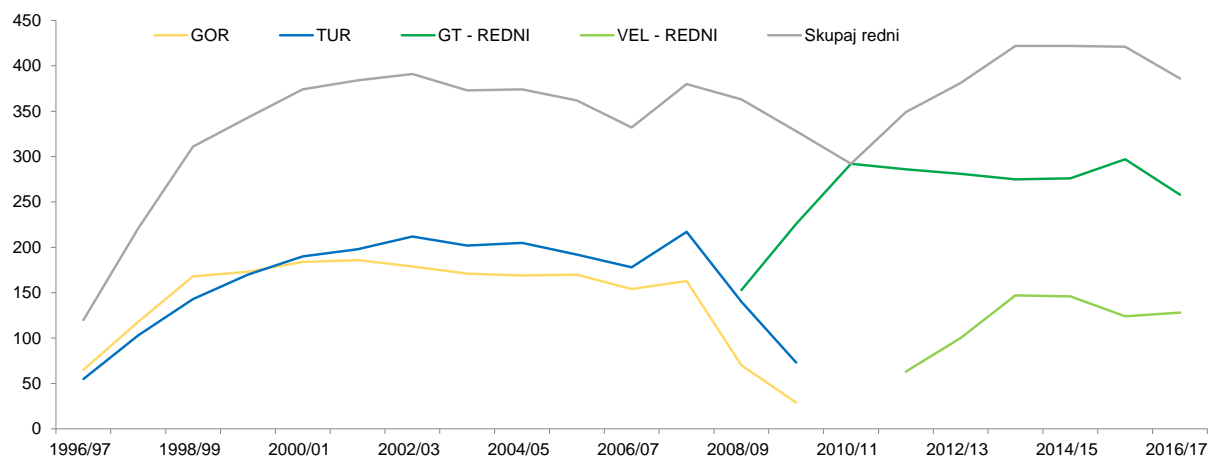
Priloga 2: Analiza notranjega okolja

2.1. Analiza vpisa po programih in strukture študentov

Število vpisnih mest na šoli je že daljše obdobje praktično nespremenjeno. Najprej je zavod vpisoval po 70 študentov za redni študij v programih Gostinstvo in Turizem. S študijskim letom 2008/09 so bili razpisani prenovljeni študijski programi in je bilo zato razpisanih 140 mest za redni študij enotnega programa Gostinstvo in turizem. V študijskem letu 2011/12 se je uvedel nov študijski program Velnes, za katerega je bilo razpisanih 50 mest za redni študij. Za študijsko leto 2018/19 je MIZŠ potrdil razpis 140 mest za redni študij Gostinstva in turizma, za redni študij programa Velnes pa še dodatnih 10 mest, torej skupaj 60. Za izredni študij je bilo razpisanih 50 mest na programu Gostinstvo in turizem in 30 mest za program Velnes.

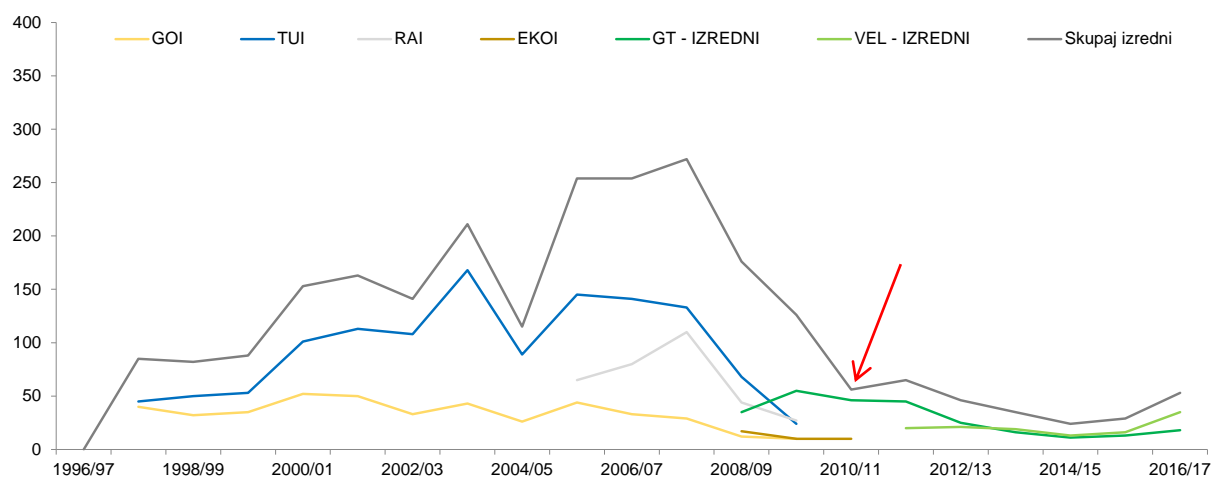
Na spodnji sliki je razvidno, da se je skupno število rednih študentov (Skupaj redni) se je z uvedbo programa velnes povečalo na preko 400 in ostaja na tej ravni kljub vse manjšim generacijam.

Slika 1: Število vseh vpisanih študentov po programih – Redni študij



Slika 2 prikazuje število izrednih študentov, ki se je močno zmanjšalo po letu 2010/2011 in zato je sledila ukinitvev programov Računovodstvo in Ekonomija. V splošnem velja, da so starejše generacije, ki so želele ali potrebovale višjo stopnjo izobrazbe, to že pridobile, tako da izredni študij ni več pomembna priložnost za povečevanje števila študentov.

Slika 2: Število vseh vpisanih študentov po programih – Izredni študij



Za boljše razumevanje vpisa si pogledjmo še podatke o prijavljenih in vpisanih po posameznih letnikih, kar je prikazano v Tabeli 1.

Tabela 2: Tabela vpisa in prehodnosti

Študijsko leto	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
GOSTINSTVO IN TURIZEM								
prijava 1. rok				118	271	195	188	92
sprejet 1. rok				106	139	93	80	82
vpisan 1. rok				74	99	73	61	62
redno 1. letnik	140	138	142	146	134	121	95	98
točke na maturi	16,69	15,21	16,60	16,61	13,51	13,38	13,01	14,53
redno 2. letnik	89	61	78	58	75	95	83	61
prehodnost	->	41,2%	52,3%	37,6%	49,0%	64,4%	59,7%	64,20%
ponavlja 2. letnik	32	72	45	61	50	59	68	69
VELNES								
prijava 1. rok				121	269	202	164	98
sprejet 1. rok				63	55	61	57	51
vpisan 1. rok				43	36	39	40	30
redno 1. letnik		64	60	72	56	51	51	50
točke na maturi		14,82		16		14,1	14,27	13,98
redno 2. letnik			35	43	47	35	43	38
prehodnost		->	54,7%	66,2%	61,0%	57,4%	82,7%	74,50%
ponavlja 2. letnik				28	36	33	30	40

Podatki v zgornji tabeli kažejo, da je bila na programu GT do leta 2013/14 zelo slaba prehodnost zaradi znatnega deleža fiktivno vpisanih v 1. letnik. Potem se število vpisanih v letu 2014/15 zmanjša na realni interes za študij, dve leti kasneje pa upade za dobrih 20%. To je posledica povečanja števila vpisnih mest na šoli z enakim programom v Ljubljani, ki za študente predstavlja bolj privlačno okolje z boljšimi prometnimi povezavami. Zaradi zmanjševanja generacij pada tudi začetni interes za vpis (prijava na 1. rok), dejansko vpisani pa imajo povprečno slabšo maturitetno oceno. Stopnja prehodnosti je sicer v zadnjih letih na programu Gostinstvo in turizem stabilna.

Podatki za program Velnes kažejo precejšnja nihanja, saj gre za nov in delno tudi moden program. Zaenkrat smo vsako leto zapolnili vsa razpisana mesta, vse več je kandidatov iz ekonomske in gimnazijske smeri. Ta trend je pomemben, še posebej v luči zmanjševanja vpisnih generacij.

Tabela 3: Število diplomantov v letih 2013-2017

(*delež rednih je izračunan iz števila diplomantov posameznega leta, ki so se vpisali v 1. letnik 3 leta prej.

	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Izobraževalni program</i>					
Gostinstvo in turizem - redni	26	9	32	25	20
Gostinstvo in turizem - izredni	3	5	2	4	5
Velnes - redni	0	7	4	20	12
Velnes - izredni	1	6	2	1	1
Skupaj	30	27	40	50	38
*delež rednih	22%	14%	20%	23%	20%

Vir: VSŠ Bled

Posebno vprašanje je zelo nizek delež vpisanih študentov, ki študij dejansko zaključijo. V zgornji tabeli v zadnji vrstici je razvidno, da samo petina študentov diplomira v rednem roku, to je v roku 3 let po prvem vpisu; na programu Velnes je takšnih četrtina, na programu GT pa celo samo desetina. Razlogi so predvsem v zelo dobrih zaposlitvenih možnostih študentov, zaradi česar odlagajo z diplomom. V okviru programa aktivnosti za motiviranje študentov, da dokončajo študij, zanje pripravljamo seminar za pripravo diplomskih nalog ter jih preko mentorjev spodbujamo, da pristopijo k izdelavi diplome.

2.2. Kazalci poslovanja v šolskem hotelu Astoria

Šolski hotel Astoria je bil celovito prenovljen in ponovno odprt sredi leta 2013. Po prenovi so pogoji poslovanja zaradi odprtja velneškega centra, prenovljenih sob in večine infrastrukture bistveno drugačni kot v preteklem obdobju. Analiza podatkov smo zato pripravili za zadnje štiriletno obdobje. V Tabeli 3 so podani nekateri fizični kazalci za obdobje 2014 do 2017.

Tabela 4: Pregled fizičnih kazalcev v šolskem hotelu Astoria

	2014	2015	2016	2017	<i>indeks 17/14</i>
število nočitev	25.491	29.620	31.749	34.033	133,5
število obrokov	58.922	68.621	75.093	74.805	127,0
število dogodkov	36	98	137	148	411,1
število obiskov VC	4.090	5.990	8.968	8.677	212,2

Iz zgornje tabele je razvidno, da je hotel v obdobju 2014-2016 močno povečal rast storitev in dogodkov ter število obiskovalcev velneškega centra. V lanskem letu je število nočitev še naraščalo, število obrokov pa se je rahlo zmanjšalo zaradi ukinitve kosil za študente ter zaposlene v bližnjih podjetjih. Ob tem pa se je povečal vrednostni obseg poslovanja gostinstva zaradi večjega števila večerij ter višje poprečne cene. V velneškem centru se je število obiskovalcev prav tako ustalilo, se pa je rahlo povečalo število prodanih storitev.

2.3. Finančno poslovanje

Višja strokovna šola za gostinstvo, velnes in turizem Bled spada med posredne proračunske uporabnike in je kot taka razvrščena med določene uporabnike enotnega kontnega načrta. Pri načrtovanju poslovanja predvsem upošteva obseg financiranja iz finančnega načrta ministrstva. Pri načrtovanju porabe sredstev mora upoštevati njihovo razdelitev med tekoče stroške dela in druge osebne prejemke ter načrtovati izdatke za namene, ki niso vključeni v ceno programov na študenta v višini, do katere je upravičen do financiranja iz finančnega načrta ministrstva (na primer: plače ravnateljev, dodatna strokovna pomoč, pripravniki in drugo). Izkazovati mora pozitivni oziroma najmanj izravnani poslovni izid iz naslova opravljanja pridobitne dejavnosti in izkazovati najmanj izravnani poslovni izid iz naslova opravljanja javne službe, razen v primeru, ko zavod izkaže, da se presežek odhodkov nad prihodki tekočega leta financira iz presežka prihodkov iz preteklih let.

Tabela 5: Izkaz prihodkov in odhodkov – določenih uporabnikov za obdobje 2011-2017

	2011	2012	indeks 12/11	2013	indeks 13/12	2014	indeks 14/13	2015	indeks 15/14	2016	indeks 16/15	2017	indeks 17/16	indeks 17/11
celotni prihodki	2.764.120 €	2.561.674 €	92,7	2.852.354 €	111,3	3.665.102 €	128,5	2.903.143 €	79,2	2.947.833 €	101,5	3.026.881 €	102,7	109,5
javna služba	1.191.324 €	1.305.163 €	109,6	1.074.069 €	82,3	1.240.291 €	115,5	1.099.974 €	88,7	1.271.021 €	115,6	1.054.517 €	83,0	88,5
tržna dejavnost	1.572.796 €	1.256.511 €	79,9	1.778.285 €	141,5	2.424.811 €	136,4	1.803.169 €	74,4	1.676.812 €	93,0	1.972.364 €	117,6	125,4
celotni odhodki	2.740.342 €	2.195.522 €	80,1	2.793.522 €	127,2	3.388.337 €	121,3	2.710.256 €	80,0	2.877.715 €	106,2	2.935.913 €	102,0	107,1
stroški materiala	587.900 €	383.289 €	65,2	666.266 €	173,8	774.298 €	116,2	533.329 €	68,9	497.737 €	93,3	538.125 €	108,1	91,5
stroški storitev	680.475 €	577.485 €	84,9	910.390 €	157,6	1.058.959 €	116,3	749.223 €	70,8	996.887 €	133,1	848.503 €	85,1	124,7
amortizacija	24.074 €	22.396 €	93,0	48.856 €	218,1	285.687 €	584,8	215.646 €	75,5	122.834 €	57,0	172.431 €	140,4	716,3
stroški dela	1.383.616 €	1.183.268 €	85,5	1.114.396 €	94,2	1.226.817 €	110,1	1.159.424 €	94,5	1.230.273 €	106,1	1.335.288 €	108,5	96,5
drugi stroški	64.277 €	29.084 €	45,2	53.614 €	184,3	42.576 €	79,4	52.634 €	123,6	29.984 €	57,0	41.566 €	138,6	64,7
presežek prihodkov nad odhodki	23.778 €	366.152 €	1539,9	58.832 €	16,1	276.765 €	470,4	192.887 €	69,7	70.118 €	36,4	90.968 €	129,7	382,6
davek od dohodka	5.913 €	14.682 €	248,3	942 €	6,4	27.320 €	2900,2	8.969 €	32,8	12.224 €	136,3	15.967 €	130,6	270,0
čisti dobiček	17.865 €	351.470 €	1967,4	57.890 €	16,5	249.445 €	430,9	183.918 €	73,7	57.894 €	31,5	75.001 €	129,5	419,8

*Prikazani so celotni prihodki iz izkaza prihodkov in odhodkov določenega uporabnika in izredni prihodki. Do leta 2014 so vključeni tudi prihodki restavracije na Blejskem gradu.

Zgornja tabela prikazuje večje spremembe v strukturi poslovanja v zadnjem petletnem obdobju. Vrednost poslovanja javne službe se je zmanjšala za več kot 10% zaradi manjšega vpisa in upada števila izrednih študentov. V tržni dejavnosti pa se je obseg poslovanja povečal za četrtnino in to kljub prenehanju najema restavracije na Blejskem gradu. Posledično predstavlja tržna dejavnost že skoraj dve tretjini vseh prihodkov zavoda.

Zaradi investicije oz. prenove šolskega hotela ter večjega deleža zunanjih predavateljev in študentskega dela v sezoni se je precej spremenila tudi struktura stroškov oz. se je relativno povečal delež storitev. V povezavi s stroški dela za redno zaposlene tako vsi stroški dela predstavljajo dobro polovico vseh stroškov. V celoti gledano se je uspešnost rednega poslovanja izboljšala v primerjavi z letom 2011 in realno tudi v primerjavi z letoma 2014 in 2015, ko je zavod imel večji obseg izrednih prihodkov. To je posledica zelo uspešnih turističnih sezon, pa tudi izboljšane kontrole stroškov materiala.

Priloga 3: Analiza zunanjega okolja

Na področju izobraževanja analiziramo trende gibanja rasti prebivalstva, vpis v srednješolske in študijske programe ter potrebe gospodarstva po kadrih na področju gostinstva in turizma. Na področju turizma smo opravili pregled glavnih statističnih kazalnikov v Sloveniji in Gorenjski regiji. Z analizo želimo predstaviti različne vire, ki nam lahko pomagajo razumeti prihodnje povpraševanje na trgu izobraževanja, ki ga na eni strani omejuje potencial števila študentov in na drugi strani spodbuja povpraševanje gospodarstva na področju gostinstva in turizma.

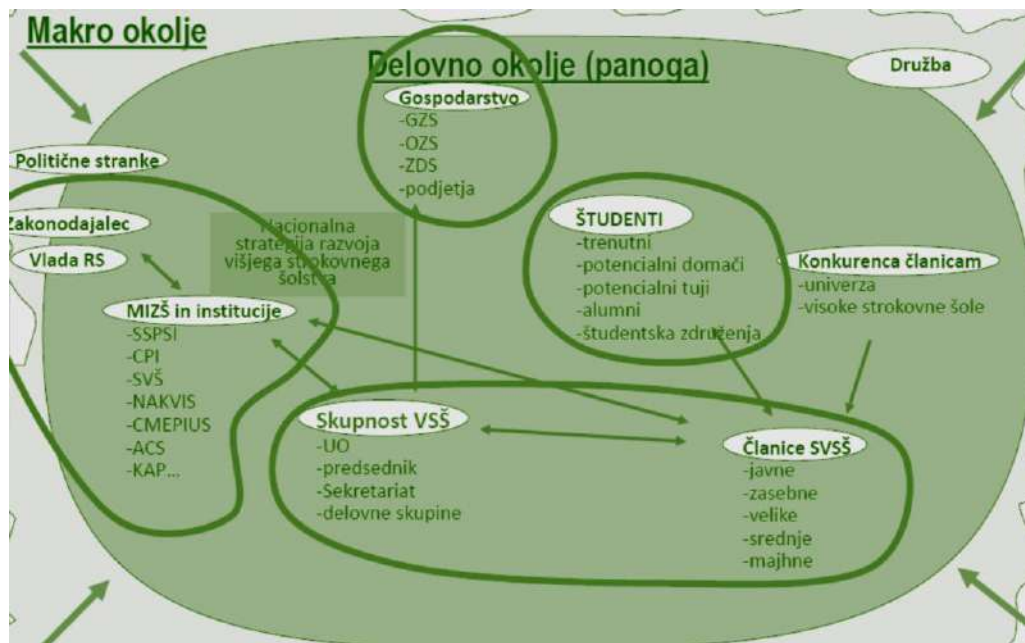
3.1. Institucionalno okolje Zavoda in sodelovanje z različnimi deležniki²

Šola ves čas svojega obstoja projektno sodeluje s pristojnim ministrstvom ter različnimi strokovnimi institucijami, kot so Center RS za poklicno izobraževanje, s Strokovnim svetom RS za poklicno in strokovno izobraževanje, s Strokovnim svetom RS za visoko šolstvo, z Javno agencijo Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije (SPIRIT Slovenija). Zavod od ustanovitve dalje aktivno deluje v Skupnosti višjih strokovnih šol Slovenije. V okviru mednarodnega sodelovanja je Zavod član v raznih strokovnih asociacijah oz. združenjih: AEHT (Evropsko združenje šol gostinstva in Turizma, EURHODIP (European Association of Hotel School Diplomas), EUHOFA in EURASHE in sodeluje v programu LLP oz. vseživljenjskega učenja.

Institucionalno okolje Zavoda je v veliki meri podobno kot za sorodne višje šole (prikazano na sliki 3), s pomembno izjemo, da Zavod deluje tudi kot subjekt na turističnem trgu vodilne turistične destinacije v Sloveniji. Zavod je zato pri izvajanju dejavnosti tesno povezan z lokalno skupnostjo in turističnim gospodarstvom iz cele Slovenije, s Slovensko turistično organizacijo, s Turistično gostinsko zbornico, z Gospodarsko zbornico - Službo za izobraževanje, z Obrtno zbornico Slovenije, z Nacionalnim turističnim združenjem, s Turistično zvezo Slovenije in z destinacijskimi organizacijami v regiji.

² Poglavje temelji na dokumentu Razvojna strategija Skupnosti višjih strokovnih šol, ki ga je spomladi 2017 pripravila skupina Upravnega odbora Skupnosti VSŠ, katerega član je tudi direktor Zavoda, mag. Janez Damjan.

Slika 3: Model okolja delovanja višje šole



Vir: Strateška delavnica, Upravni odbor Skupnosti VSŠ

Ker je cilj šole izobraziti kadre, ki bodo dvignili kvaliteto dela v gostinstvu in turizmu, Zavod organizira srečanja in usposabljanja s predstavniki turističnega gospodarstva ter še posebej tesno sodeluje z mentorji v podjetjih. Šola je odprta za vse povezave, ki pripomorejo k aktivnemu vključevanju šole v gostinsko in turistično dejavnost v Sloveniji in v tujini.

3.2. Značilnosti in trendi na področju izobraževanja v Sloveniji in Gorenjski regiji

Socio-demografski vplivi iz okolja in trendi srednješolskega izobraževanja

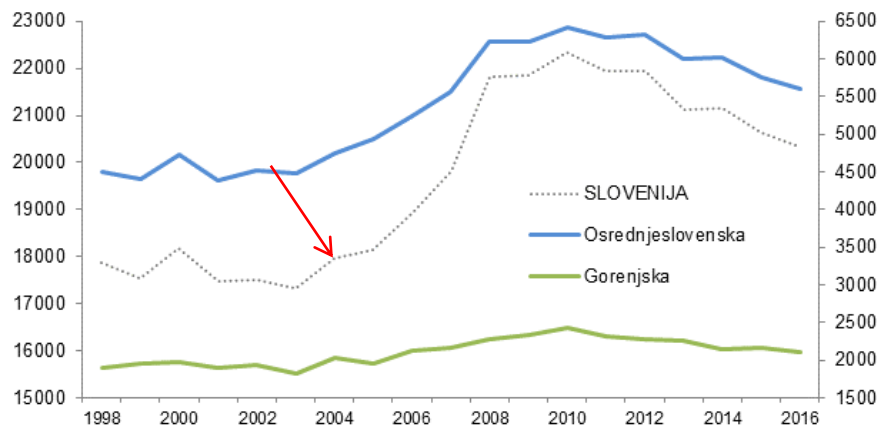
Slovenski srednješolski prostor v zadnjih dveh desetletjih zaznamuje vedno manjše število vpisanih dijakov, saj se je število dijakov in vajencev od šolskega leta 1998/99 pa do šolskega leta 2016/17 zmanjšalo za 32.526 ali za 30,5 odstotka³ (iz 106.536 na 74.010 dijakov). Zaradi višanja števila rojenih otrok v Sloveniji po letu 2004 (Slika 4) se je s šolskim letom 2011/12 začelo večati število otrok, ki vstopa v osnovnošolsko izobraževanje, vendar se večji vpliv teh generacij na povečanje vpisa v srednješolsko izobraževanje pričakuje šele po letu 2020 (Slika 5), na višje/visokošolsko pa po letu 2025.

Slika 4 prikazuje rodnost po letih, iz katerega je razvidno gibanje rasti najmlajšega dela prebivalstva. Na levi osi je prikazano število živorojenih v Sloveniji, ki je bilo leta 2016 20.345,

³ Podatki z analizo za srednje šole in dijaške domove, 2016.

na desni osi pa je prikazano število živorojenih v Osrednjeslovenski (5.593 v 2016) in Gorenjski regiji (2.098 v 2016).

Slika 4: Rodnost v Sloveniji

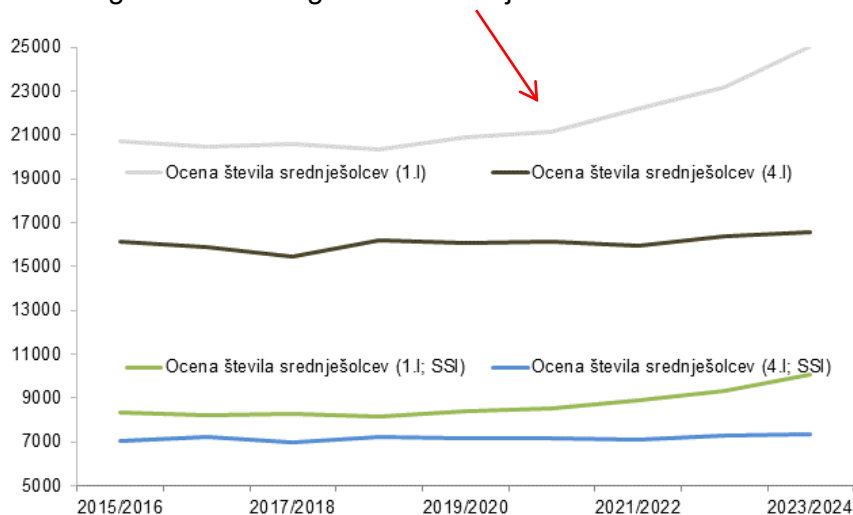


Vir: SURS, Število živorojenih

Poleg Osrednjeslovenske regije je sicer naravni prirast prebivalstva v obdobju 2005-2010 najvišji prav na Gorenjskem. V Pregledu izobraževanja in usposabljanja 2016 za Slovenijo, Evropska komisija ugotavlja, da ravno nepredvidljiv demografski razvoj otežuje vzdrževanje trdne mreže šol in učinkovit sistem financiranja šol v Sloveniji.

Slika 5 prikazuje napoved števila srednješolcev vpisanih v prvi in četrti letnik srednje šole ter v srednje tehniško in strokovno izobraževanje od leta 2015/16 do leta 2023/24. Do leta 2020 je napovedan stabilen vpis v srednješolsko izobraževanje, po letu 2020 pa se pričakuje vsakoletno večanje vpisa. Leta 2015 se je število vpisanih v srednješolsko izobraževanje že nekoliko povečalo, predvsem na področju tehniškega in strokovnega ter tudi poklicnega izobraževanja, medtem ko se vpis na gimnazije vsako leto zmanjšuje. V zadnjih letih se tako spreminja struktura srednješolskih programov glede na število dijakov, v prid tehniškega in strokovnega izobraževanja, ki sedaj predstavlja 41,2% vseh vpisanih dijakov v srednješolsko izobraževanje.

Slika 5: Napoved vpisa v prvi in četrti letnik srednješolskega izobraževanja ter srednje tehniškega in strokovnega izobraževanja do leta 2024



Vir: Podatki z analizo za srednje šole in dijaške domove, 2016

V Pregledu izobraževanja in usposabljanja 2016 za Slovenijo, Evropska komisija ugotavlja, da se »veliko mladih odloči za poklicno, tehniško in strokovno izobraževanje, znova se uvaja vajeništvo za boljše vključevanje delodajalcev in prehod na trg dela«. Najzanimivejša področja, kjer se je med šolskimi leti 2011/12 in 2015/16 najbolj povečal vpis so: »metalurgija, strojništvo«, »elektrotehnika in računalništvo«, »agroživilstvo, živilstvo, veterinarstvo«, »kemijska dejavnost, farmacija« ter tudi »gostinstvo in turizem«. Pada pa vpis na strokovne in klasične gimnazije ter ekonomijo⁴.

Ureditev in značilnosti višješolskega in visokošolskega izobraževanja

V Sloveniji višje strokovno izobraževanje uvrščamo v ponudbo terciarnega izobraževanja. Slovenija na področju terciarnega izobraževanja zasleduje cilje lizbonske strategije, ki stremi k vzpostavitvi kakovostnega, dostopnega in mednarodno primerljivega študija ter raznolikega z vidika raznovrstnosti institucij in študijskih programov. Tak študij naj bi zagotavljal visoko zaposljivost diplomantov in mobilnost v Evropi in svetu⁵.

Poimenovano kot krajše terciarno izobraževanje oziroma kratki terciarni programi (ang. tertiary short cycle education oz. sub-degree level ali short cycle level) je višješolska stopnja izobraževanja predmet mnogih pogovorov od začetka bolonjskega procesa. Vse od začetka tega procesa se poudarja pomen transparentnosti in mednarodne primerljivosti te vrste študija. Trenutno se znotraj bolonjskega sistema uvršča kot »kratek program znotraj prve stopnje«

⁴ Podatki z analizo za srednje šole in dijaške domove, 2016

⁵ VZGOJA IN IZOBRAŽEVANJE v Republiki Sloveniji, 2016/17

('short cycle within the first cycle'). Čedalje pogosteje se tudi v Evropi poudarja nujnost takega izobraževanja, na kar nakazuje rast izobraževalnih sistemov v Evropi, ki vključujejo tudi to obliko izobraževanja (iz 14 v 2005 na 26 v 2014)⁶.

V nekaterih evropskih državah je višješolski študij, tako kot v Sloveniji, del terciarnega, ponekod pa tudi del sekundarnega poklicnega izobraževanja. Različen med državami je tudi prehod in priznavanje kreditnih točk za nadaljnji vpis v prvo stopnjo bolonjskega izobraževanja (npr. Švedska in Norveška priznata vse točke). V nekaterih država OECD in partnerskih državah, kratki terciarni programi predstavljajo celo največji delež terciarno izobraženega prebivalstva starega 25-64 let (Avstrija, Francija, Kanada, Japonska). V povprečju OECD je ta delež 8%, prav tako tudi v Sloveniji, v Avstriji pa 15%⁷.

Iz opisa na spletni strani MIZŠ je razvidno, da je bil višješolski študij v Sloveniji temeljito prenovljen v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, saj z uveljavitvijo Zakona o visokem šolstvu ob koncu leta 1993 ta študij na visokošolskih zavodih ni bil več mogoč. Leta 1996 so bili sprejeti novi, evropsko primerljivi dvoletni višješolski študijski programi, nastali iz kadrovskega potreb gospodarstva. S podpisom deklaracije o Evropskem visokošolskem prostoru v Bologni junija 1999, se je pojavila potreba po umestitvi in ureditvi položaja višjih strokovnih šol ter vpeljavo instrumentov, kot so kreditni sistem študija, priloga k diplomu ter zagotavljanje in spremljanje kakovosti.

Zadnji zakon o višjem strokovnem izobraževanju je bil sprejet avgusta 2004. V njem je upoštevana njegova ureditev v drugih državah Evropske unije, še posebej t. i. kratki 2-letni programi. Leta 2013 je bil sprejet Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o višjem strokovnem izobraževanju (Uradni list RS, št. 100/2013), ki omogoča tudi združevanje višjih šol v Skupnost višjih strokovnih šol Republike Slovenije. Skupnost višjih strokovnih šol ima pomembne naloge pri medsebojnem sodelovanju šol, sodelovanju s pristojnimi strokovnimi sveti, komisijo za akreditacijo višješolskih študijskih programov, ministrstvi, visokošolskimi zavodi in mednarodnimi združenji. Njeni cilji so povečanje prepoznavnosti VSŠ pri bodočih študentih in širšem okolju, močnejša povezanost z delodajalci in pridobivanje informacij in njihovih potrebah ter internacionalizacija.

Po podatkih statističnega urada RS se število študentov višješolskega in visokošolskega izobraževanja znižuje (Slika 6). V študijskem letu 2016/17 je bilo v Sloveniji vpisanih nekaj manj kot 80.000 študentov, od tega v Osrednjeslovenski regiji 21.000. V povprečju še vedno študira skoraj polovica prebivalstva, starega od 19 do 24 let (47,4 %). Po programih višjega strokovnega izobraževanja je v letu 2016/17 študiralo skupaj 11.000 tisoč študentov, od tega v Osrednjeslovenski regiji 2500 študentov in na Gorenjskem 1400 študentov (Slika 6). V

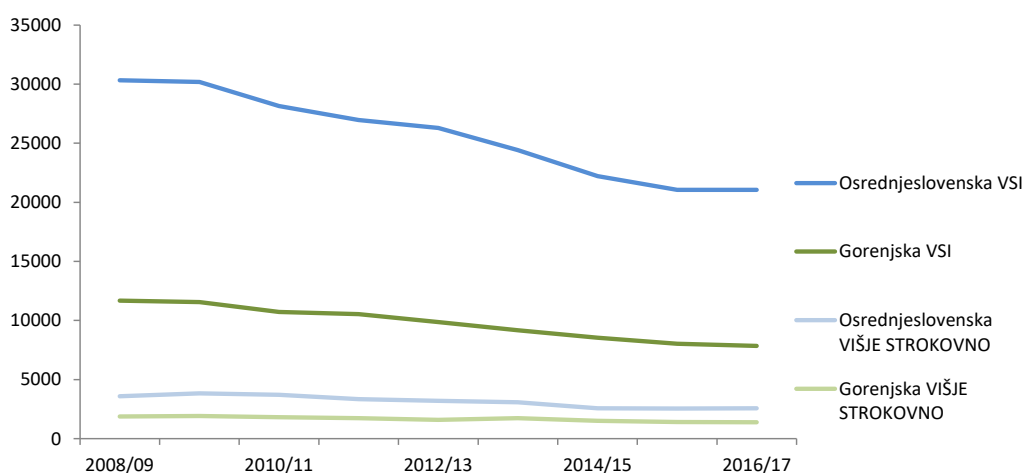
⁶ The European Higher Education Area: Implementation Report, 2015

⁷ The European Higher Education Area: Implementation Report, 2015

šolskem letu 2016/17 je prosta mesta za vpis v prvi letnik študija na 31 različnih študijskih programih objavilo 28 javnih višjih strokovnih in 20 višjih zasebnih strokovnih šol.

Študenti višjega strokovnega izobraževanja se večinoma odločajo za študij, ki je bližji njihovem domu. Večina teh študentov iz vsake statistične regije namreč študira v domači ali sosednji regiji⁸.

Slika 6: Vpisani študenti v terciarno izobraževanje (Vsi in višje šole)



Vir: SURS

Višješolski študij in zaposljivost diplomantov

Spodbujanje višješolskega izobraževanja poteka predvsem z namenom izboljšanja zaposljivosti in prehoda na trg dela. Višješolsko izobraževanje predstavlja pomemben del visokošolskega izobraževanja in prispeva k razvoju vseživljenjskega izobraževanja⁹. Poklicni standardi, ki so podlaga za nastanek študijskih programov, morajo biti primerljivi zaradi prostega pretoka oseb in priznavanja poklicnih kvalifikacij v državah EU.

V večini držav so stopnje zaposljivosti med tistimi z višješolsko izobrazbo nižje kot pri tistih z univerzitetno ali primerljivo izobrazbo. V tistih državah, kjer je višješolska izobrazba prevladujoča ali spodbujena, so te stopnje višje. V Avstriji je tako ta delež 84% v primerjavi s tistimi, ki imajo univerzitetno ali primerljivo izobrazbo, kjer je delež 77%. Povprečje OECD je 80% zaposljivost tistih z višješolsko izobrazbo (Slovenija 77%) in 82% pri tistih, ki imajo univerzitetno ali primerljivo izobrazbo (Slovenija 86%), 87% pri tistih z magisterijem ali primerljivo izobrazbo (isti delež v Sloveniji) in 91% pri tistih z doktoratom (Slovenija 92%). Povprečna starost diplomanta višješolskega študija v državah OECD je 26 let. Delež terciarnih

⁸ <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6665>

⁹ The European Higher Education Area in 2015: Implementation Report, 2015

diplomantov med brezposelnimi se sicer v Sloveniji povečuje, kar nakazuje širše težave z zaposljivostjo visoko izobraženih mladih.

Internacionalizacija

Slovenija je julija 2016 sprejela Strategijo internacionalizacije slovenskega visokega šolstva s podrobnim akcijskim načrtom in proračunskim načrtom za obdobje 2016–2018. Dokument spodbuja mednarodno mobilnost, kakovostno mednarodno znanstvenoraziskovalno in razvojno sodelovanje, razvoj medkulturnih kompetenc, osredotočanje v prednostne regije ter promocijo študijskih priložnosti v Sloveniji.

V Sloveniji je bil v letu 2014 delež tujih študentov v višješolskem izobraževanju 1% (OECD 3%), v primerjavi z 2% na nivoju univerzitetnega oz. primerljivega študija (OECD 5%), 4% magistrskega oz. primerljivega študija (OECD 12%) in 8% na doktorskem študiju (OECD 27%). Manjši delež tujih študentov, ki vstopa v višješolske izobraževalne programe, v primerjavi z ostalimi terciarnimi programi izobraževanja, je sicer značilen za večino članic OECD, z nekaterimi izjemami, kot je recimo Nova Zelandija in Irska (okrog 30% tujih študentov) ter tudi Avstralija, Kanada, Danska, Japonska, Španija in Luksemburg (v povprečju 12%).

V Sloveniji tuji študenti (večinoma študenti visokošolskega univerzitetnega ali magistrskega študija) v večji meri prihajajo iz Hrvaške, Makedonije, Italije, Srbije ter Bosne in Hercegovine (skupaj 2.800), sledijo študenti s stalnim prebivališčem Rusiji. Delež mobilnih študentov počasi narašča¹⁰.

3.3. Značilnosti in trendi na področju turizma v Sloveniji in Gorenjski regiji

Pregled značilnosti slovenskega turizma in razvojne usmeritve

V Sloveniji turizem predstavlja eno izmed ključnih gospodarskih panog z izjemnim potencialom gospodarske rasti, ustvarjanja delovnih mest, regionalnega razvoja ter izboljševanja kakovosti življenja za lokalne prebivalce in promocije države v svetu. V letu 2017 je bila na pobudo Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo opredeljena nova Strategija trajnostnega razvoja slovenskega turizma 2017 - 2021. V njej so opredeljeni potenciali, poslanstvo in cilji, vizija ter politike in ukrepi za doseganje ciljev strateškega razvojnega koncepta.

Nova strategija razdeli Slovenijo na 4 tržno naravnane turistične makro regije: 1) Mediteranska Slovenija, 2) Alpska Slovenija, 3) Panonska Slovenija, 4) Ljubljana in Osrednja Slovenija. Makroregije naj bi bile osnova za krepitev destinacijske identitete in doseganje sinergij na področju razvoja produktov in promocije.

¹⁰ Education at a Glance 2016, OECD; Pregled stanja v slovenskem visokem šolstvu na področju internacionalizacije, MIZŠ, 2016

Gorenjska regija se v novi strategiji uvršča v makroregijo Alpska Slovenija, kamor se uvrščajo naslednja geografska območja: Julijske Alpe, Kamniško-Savinjske Alpe, Zgornja Savinjska dolina, Pohorje (Mariborsko in Zreško), Goriška Brda in Koroška. Med občinami v Gorenjski regiji so vodilne destinacije Bled, Kranjska Gora in Bohinj. Med glavnimi produkti te makroregije so izpostavljene: počitnice v gorah, outdoor in športni turizem, ki ga dopolnjujejo podporni produkti kulinarika, dogodki, mesta&kultura, turizem na podeželju in igralništvo.

Strategija predvideva dve možni poti razvoja slovenskega turizma. Prva vzdržuje trenutni model in stopnje rasti, druga pa predvideva pospešene rasti s hitrejšimi in večjimi spremembami na področju turističnih investicij in dviga kakovosti. Vizija nove strategije se glasi: »Slovenija je zelena butična globalna destinacija za zahtevnega obiskovalca, ki išče raznolika in aktivna doživetja, notranji mir in osebno zadovoljstvo.«

Butični turizem je usmerjen v posameznika in njegovo izkušnjo, pri čemer so ključni dejavniki za zagotavljanje zadovoljstva osebni pristop in neposredna komunikacija. Za zagotavljanje visoke vrednosti za zahtevnega obiskovalca je potrebna predvsem kakovostna in izobražena delovna sila. V tem smislu strategija predvideva izboljšave na področju trenutnega izobraževalnega sistema z usmerjenimi ukrepi, ki bodo zagotovili znanje in spretnosti na vseh ravneh oblikovanja turistične ponudbe.

Ključne politike in ukrepi na področju razvoja kadrov tako predvidevajo¹¹:

1. Poklicno izobraževanje v gostinstvu in turizmu
 - Ustanovitev poklicne šole za gostinstvo in turizem na Obali
 - Posodobitev standardov in specializacije poklicnega izobraževanja
2. Visokošolski programi turizma in gostinstva
 - Ustanovitev poslovnega programa hotelirstva
 - Stimulacija raziskovanja v turizmu
3. Promocija poklicnega izobraževanja na področju turizma
 - Izboljšati podobo turističnih poklicev
4. Izobraževanje na delovnem mestu v turizmu
 - Vzpostavitev nacionalnega centra za izobraževanje na delovnem mestu
 - Izobraževanje za male specializirane hotele

Potrebe gospodarstva po kakovostnih kadrih v gostinstvu se kažejo tudi v napovedih, ki do leta 2027 predvidevajo 2,1% letno rast zaposlovanja v turizmu¹².

¹¹ Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma, 2017-2021, Izvleček za razpravo, Ljubljana, 2017

¹² Travel & tourism, economic impact 2017, Slovenia

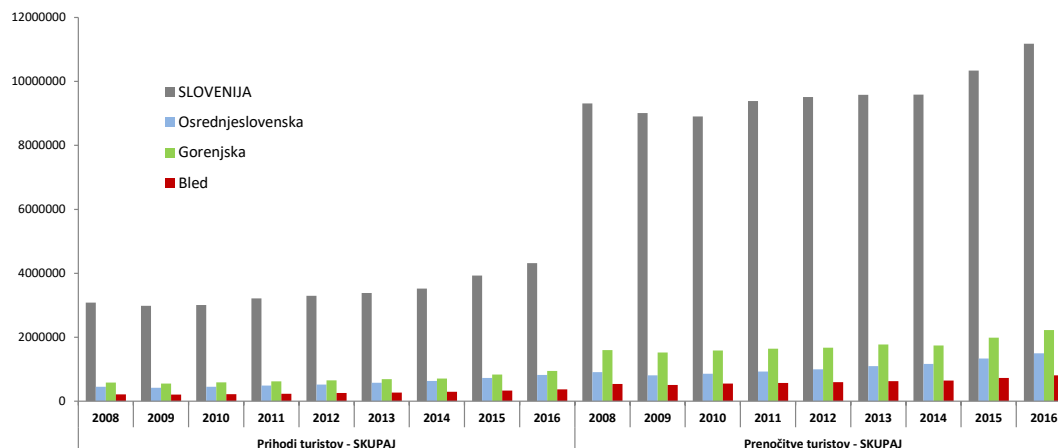
Turistični kazalci in razvojne usmeritve v Gorenjski regiji

Gorenjska želi postati ena najbolj dinamičnih regij v alpskem prostoru, katere razvoj temelji na partnerstvu, podjetništvu, znanju, inovativnosti in odprtosti. Na regionalni ravni je bil leta 2014 objavljen temeljni programski dokument, ki opredeljuje prednosti regije, določa njene razvojne prioritete, programe in projekte (Regionalni razvojni program Gorenjske 2014–2020). V njem je turizem opredeljen kot perspektivna gospodarska panoga.

V Gorenjski statistični regiji živi 203.929 prebivalcev (10% prebivalcev Slovenije) in ima BDP v višini 16.473 EUR. Regija vključuje 18 občin: Bled, Bohinj, Cerklje na Gorenjskem, Gorenja vas - Poljane, Gorje, Jesenice, Jezersko, Kranj, Kranjska Gora, Naklo, Preddvor, Radovljica, Šenčur, Škofja Loka, Tržič, Železniki, Žiri in Žirovnica.

Gorenjska je s svojimi naravnimi in kulturnimi danostmi pomembna turistična destinacija, ki jo letno obiše prek 900.000 turistov (za leto 2016), kar je 22% vseh turistov v Sloveniji. V zadnjih letih pa beleži tudi nadpovprečne stopnje rasti prihoda turistov (v zadnjih petih letih povprečno 8%, za Slovenijo 6%). Prevladujejo tuji turisti, leta 2016 jih je bilo 80% od vseh gostov, med njimi pa je bilo največ Nemcev (12%), Italijanov (10%), Korejcev (10%), Britancev (6%) in Hrvatov (5%). Gorenjska je tudi priljubljena destinacija za enodnevne obiske oziroma izletniški turizem. Nekoliko počasneje kot število prihodov turistov se povečuje število prenočitev turistov (Slika 7, povprečna rast v Sloveniji v zadnjih petih letih 2%, na Gorenjskem 4% in na Bledu 5%). Nastanitvene zmogljivosti so se v zadnjih letih v Sloveniji povečevale s povprečno stopnjo povečanja ležišč 2%. Največjo rast beležijo kampi (3%), v Osrednjeslovenski regiji tudi hoteli (5%) (Tabela 4). Na Gorenjskem pa kampi (5%) in na Bledu ostali nastanitveni objekti (9%), hoteli pa v tem delu Slovenije beležijo nizke stopnje rasti ponudbe ležišč.

Slika 7: Prihodi in prenočitve turistov



Vir: SURS

Tabela 6: Število ležišč

Zmogljivosti - Število ležišč		2011	2012	2013	2014	2015	2016	Povprečna letna rast (2012 do 2016)
SLOVENIJA	Skupine nastanitvenih objektov - SKUPAJ	118817	121541	122177	123235	126809	130355	2%
	Hoteli in podobni nastanitveni objekti	49293	49291	49351	49507	50262	50994	1%
	Kampi	21690	22905	22660	23235	24227	25199	3%
	Ostali nastanitveni objekti	47834	49345	50166	50493	52320	54162	3%
Osrednjeslovenska	Skupine nastanitvenih objektov - SKUPAJ	11377	12160	12615	12801	13226	14096	4%
	Hoteli in podobni nastanitveni objekti	5563	6521	6671	6683	6835	7092	5%
	Kampi	1200	1200	1182	1242	1304	1269	1%
	Ostali nastanitveni objekti	4614	4439	4762	4876	5087	5735	5%
Gorenjska	Skupine nastanitvenih objektov - SKUPAJ	25049	25491	25556	26307	27065	28643	3%
	Hoteli in podobni nastanitveni objekti	8449	8476	8306	8452	8696	8666	1%
	Kampi	4570	4610	4682	5046	5183	5830	5%
	Ostali nastanitveni objekti	12030	12405	12568	12809	13186	14147	3%
Bled	Skupine nastanitvenih objektov - SKUPAJ	5798	5856	5805	6077	6284	6607	3%
	Hoteli in podobni nastanitveni objekti	3101	3059	3064	3146	3131	3069	0%
	Kampi	1120	1120	1120	1120	1120	1120	0%
	Ostali nastanitveni objekti	1577	1677	1621	1811	2033	2418	9%

Vir: SURS

Značilnosti Gorenjske regije in turizma, ki jih lahko Zavod izkoristi in prispeva k izkoriščanju potencialov (glede na navedbe v Regionalnem razvojnem programu Gorenjske 2014–2020) so:

- Naravne in kulturne danosti: Ugodna geostrateška lega – dobra dostopnost (bližina letališč, avtoceste, alpski prostor, bližina evropskega trga ...), zavedanje pomena trajnostnega razvoja turizma in podeželja, nekaj svetovno znanih entitet, uveljavljene turistične destinacije Bled, Bohinj in Kranjska Gora ter že razvite blagovne znamke Julijske Alpe, »Slovenske Alpe«, intenzivnejša promocija regije z vključitvijo inovativnih pristopov in trendov v turizmu.
- Kadri in nastanitvene zmogljivosti: Pomanjkanje kadra za gostinstvo, hotelirstvo in specializirane storitve, šibka strokovna usposobljenost delujočih v turizmu na vseh segmentih, spodbude za dvig kakovosti turistične ponudbe (dodatna izobraževanja turističnih delavcev, spodbujanje mladih za delo v turizmu).

- Nastanitvene zmogljivosti: Povečanje kakovosti (nastanitev, storitev, infrastrukture), pomanjkanje nekaterih nastanitvenih zmogljivosti (hoteli, kampi, B&B, prenočišča), povezovanje z drugimi panogami (medicina, šport, tehnološki razvoj, kmetijstvo, kultura ...).

Gorenjska regija je tudi del Alpske regije, o kateri se danes vse več govori. Alpska regija je sicer raznolika, v vseh njenih delih pa se pojavljajo podobni problemi (naraščajoč promet, občutljivost za podnebne spremembe, pritisk množičnega turizma, staranje prebivalstva in odseljevanje z odmaknjenih območij). Pri pripravi politik in ukrepov se Alpe obravnavajo kot enovita regija ter sredstva namenjajo predvsem vlaganjem v raziskave in razvoj, krepitvi in razvoju človeških virov, vlaganjem v izobraževalni sistem in sistem usposabljanja za hitrejši prehod na trg dela, spodbujanju podjetništva, zagonu novih podjetij, internacionalizaciji, razvoju novih poslovnih modelov za mala in srednja podjetja ter ustvarjanju novih delovnih mest.