

# STRATEGIJA 2014-2020



**Izdavač**

Sveučilište u Rijeci

**Za izdavača**

Pero Lučin

**Urednik**

Zoran Sušanj

**Lektura**

Anastazija Vlastelić

**Prijevod**

Dorjana Širola

**Dizajn i priprema**

Aljoša Brajčić

**Tisak**

Grafika Helvetica Rijeka

**Naklada**

2000 komada

**Godina**

2014.

ISBN 978-953-7720-17-9

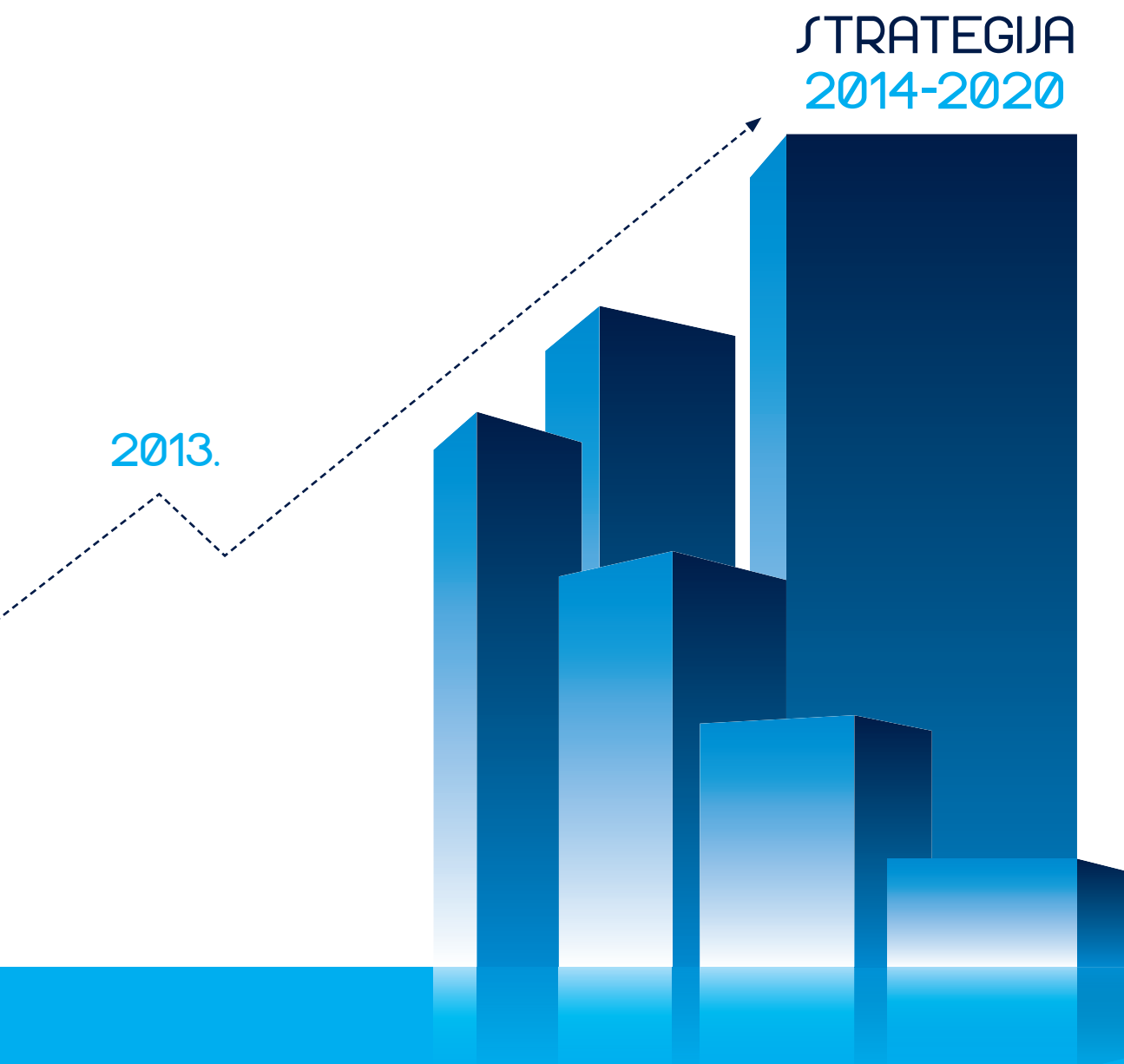
CIP zapis dostupan u računalnom katalogu  
Sveučilišne knjižnice Rijeka pod brojem 130425068

© 2014 Sveučilište u Rijeci

Ovaj dokument ili njegovi dijelovi ne mogu se reproducirati ili distribuirati  
u bilo kojem obliku bez prethodne pismene suglasnosti Sveučilišta u Rijeci.



2007.



## KAZALO

Uvod .....	2
Misija i vizija .....	10
Ciljevi i zadaci .....	12
1. Istraživanje .....	12
2. Obrazovanje .....	15
3. Javna funkcija .....	20
4. Organizacija .....	23
Ključni pokazatelji uspjeha .....	28
Izrada i provedba strategije .....	30
Temeljni dokumenti o politikama .....	32
Sudionici u izradi strategije .....	56

# STRATEGIJA RAZVOJA SVEUČILIŠTA U RIJECI 2014. - 2020. UVOD



## Strategija 2007. – 2013.

Ulaskom je u proces strateškoga planiranja 2006. godine i usvajanjem Strategije 2007. – 2013. Sveučilište u Rijeci započelo s transformacijom sustava upravljanja temeljenoga na načelima strateškoga menadžmenta. U pripremnim je raspravama, kao i u raspravama koje su uslijedile na sastavnicama Sveučilišta, sudjelovao velik broj članova akademske zajednice. Konkretni su rezultati te Strategije, među ostalima, uvođenje sustava ciljeva i zadataka, indikatori za praćenje provedbe strategije, sustav jednogodišnjega izvještavanja svih sastavnica i rasprava na stručnim vijećima sastavnica.

Strategija 2007. – 2013. temeljena je na načelima identifikacije zajedničkih ciljeva i zadataka uvažavajući postojeću i poželjnu raznolikost sastavnica riječkoga sveučilišta uz sustavnu primjenu otvorene metode koordiniranja (Open Method of Coordination, OMC) kao ključnoga alata za implementaciju i provedbu. Primjenom se OMC-a nastojalo zaobići poteškoće u upravljanju Sveučilištem s obzirom na strukturu Sveučilišta i upravo takvu strukturu kroz korištenje OMC-a pretvoriti u stratešku prednost.

Strategija 2007. – 2013. oblikovana je na iskustvima Sveučilišta u

Georgiji (University of Georgia), nekoliko europskih sveučilišta te je slijedila strukturu tadašnje europske strategije obrazovanja Education and Training 2010 (E&T 2010). Kako se strateško planiranje i oblikovanje događalo u razdoblju intenzivnih pregovora o pristupanju Republike Hrvatske Europskoj uniji, u Strategiju su Sveučilišta ugrađena sva načela i preporuke iz strateških dokumenata Europske unije kojima se oblikuje Europski istraživački prostor (European Research Area, ERA) i Europski prostor visokoga obrazovanja (European Higher Education Area, EHEA), uključujući i OMC kao ključni alat za oblikovanje ERA i EHEA. Stoga je, osim metodološkoga i sadržajnoga usklađivanja s politikama EU, Strategija 2007. – 2013. dobrim dijelom bila usmjerena na prilagodbu Sveučilišta u Rijeci za život, djelovanje i razvoj u okvirima EU, uključujući i prilike koje su se u tom trenutku mogle sagledati. Nažalost, proces pregovora trajao je predugo; Hrvatska je ušla u EU tek 2013. godine, pa je i korištenje prilika bilo znatno ograničeno.

Iako je korištenje OMC-a svakako dalo rezultate u provedbi Strategije i izgradnji kohezije na razini Sveučilišta, pokazalo se da je strateški menadžment temeljen na izgradnji zajedničkih ciljeva kroz OMC vrlo složen proces, ne toliko u identifikaciji ciljeva i pripremi

Strategije, koliko u svakodnevnoj provedbi, što zahtijeva preraspodjelu institucijskih resursa na sastavnicama i na Sveučilištu, ulaganja u infrastrukturu koja će omogućiti dosljednu i uspješnu provedbu te dodatno obrazovanje i osposobljavanje velikog broja ljudi. U tome se samo djelomično uspjelo.

Ključni nedostatak u provedbi dosadašnje Strategije leži u činjenici da ciljevi i zadaci Strategije nisu bili povezani s planiranjem proračunskih stavki. Razlog tomu najvećim dijelom leži u činjenici da je u vrlo malom dijelu proračuna Sveučilište moglo integrirano odlučivati. Odnosi se to na raspolaganje sredstvima za plaće, radna mjesta, koeficijente za vrednovanje radnih mjesta, radno vrijeme zaposlenika i vanjsku suradnju. Drugim riječima, Sveučilište je bilo ograničeno politikom Ministarstva znanosti obrazovanja i sporta (MZOS), kolektivnim ugovorima i uredbama Vlade Republike Hrvatske. Sredstva su za materijalne troškove bila vrlo ograničena, dapače nerealna, što je ostavljalo vrlo malo prostora za strateško odlučivanje. Vlastita sredstva sastavnica uglavnom nisu bila u funkciji provedbe Strategije, izuzev sredstava koja su izdvajana na temelju članka 140. Statuta Sveučilišta (Sastavnice Sveučilišta i njihove ustrojbene jedinice raspoređuju najmanje 3% od bruto sredstava ostvarenih na tržištu i od školarina u godišnji sveučilišni proračun za kapitalna ulaganja, sufinanciranje kolaborativnih znanstvenih programa i razvojnih projekata ili programa koji su prihvaćeni s ciljem unaprjeđenja djelatnosti).

Značajan se napredak u mogućnosti provedbe Strategije bilježi u 2013. godini kada je MZOS odlučio provesti prvu fazu programskih ugovora za subvencioniranje troškova studija i znanstvenih istraživanja na Sveučilištu. Nažalost, programsko ugovaranje nije provedeno do kraja tako da ne obuhvaća radno vrijeme, radna mjesta i plaće zaposlenika, što uvelike onemogućuje usklađivanje

sa strateškim ciljevima Sveučilišta. Jasno, taj dio programskih ugovora zahtijeva utvrđivanje standarda na razini visoko-obrazovnoga sustava u Hrvatskoj, što predstavlja iznimno zahtijevan politički problem. Dakako, i utvrđivanje standarda na razini sveučilišta nije manji politički problem. U svakom slučaju, hrvatski sustav visokoga obrazovanja nije u potpunosti napustio model državnoga upravljanja, već su implementirani samo neki elementi modela državnoga nadziranja. Dakle, i u tom kontekstu valja razmatrati sposobnost hrvatskih sveučilišta u preuzimanju modela strateškoga menadžmenta te procjenjivati domete Strategije Sveučilišta u Rijeci 2007. – 2013.

Usprkos velikim naporima voditelja sastavnica Sveučilišta u sustavnom praćenju Strategije na razini Sveučilišta načela strateškoga menadžmenta nisu se dovoljno proširila do svih organizacijskih razina Sveučilišta. I nakon sedam godina provedbe još je uvijek premalo strateških rasprava i strateškoga planiranja na organizacijskim jedinicama sastavnica (odsjecima, odjelima, zavodima i katedrama). Drugim riječima, vidljivost je Strategije premala među studentima i zaposlenicima Sveučilišta, ali i u široj zajednici.

## Stanje na kraju 2013.

Nakon sedam godina provedbe Strategije evidentni su pomaci na Sveučilištu u Rijeci, kako prema službenim pokazateljima i postignućima, tako i u percepciji akademske i šire javnosti.

Studijski su programi na Sveučilištu otvoreni prema studentima i nastoje se prilagoditi potrebama novih generacija ljudi. Studiranje je efikasnije, društveni, kulturni i sportski život studenata, kao i njihova prisutnost u zajednici uopće, daleko intenzivniji. Sveučilište u Rijeci je iznimno socijalno osjetljivo i u skladu s tim je razvilo cijelu



paletu programa potpore za studente. Studentski zbor i studentske udruge postigle su uzornu razinu organiziranosti i projektne kulture. Institucijski je sustav cjeloživotnoga obrazovanja u potpunosti razvijen, a Sveučilište je spremno za pokretanje sustava za akreditaciju prethodnoga učenja.

Organizirane sportske aktivnosti uključuju gotovo 2000 studenata, što je omogućilo uspješnu kandidaturu za suorganizaciju Europskih sveučilišnih igara 2016. Taj će događaj zasigurno značajno pojačati sportske aktivnosti, ali i pomoći u rješavanju sportske infrastrukture te studentskoga smještaja, što su na kraju 2013. bile glavne slabosti Sveučilišta. Aktivnosti su se i u kulturi značajno intenzivirale, a suradnja je Studentskoga kulturnog centra i Grada Rijeke jamac procvata kulturnoga stvaralaštva riječkih studenata.

Znanstveni rad se na Sveučilištu intenzivirao, što se najbolje vidi u bazama koje evidentiraju znanstvene radove, citiranosti riječkih znanstvenika, osposobljenosti za samostalno objavljivanje u vrhunskim svjetskim časopisima, ali i na rang-listama koje sve detaljnije analiziraju znanstvenu produkciju sveučilišt. Na svjetskim rang-listama riječko sveučilište zauzima poziciju oko 1143. mjesta

(odnosno, oko 450. mjesta među europskim sveučilištima), što je na pragu ulaza među 5% svjetskih sveučilišta (s obzirom na to da ih je preko 20 000) i identificira Sveučilište u Rijeci kao centar znanja i izvrsnosti. Najbolji će pokazatelji izvrsnosti u hrvatskom istraživačkom prostoru biti uspješnost u natjecanjima za kompetitivne europske istraživačke fondove. Krajem 2013. Sveučilište je ostvarilo skoro 7% svoga proračuna kroz istraživačke fondove EU. No, Sveučilište se nije dovoljno prilagodilo svim elementima i politikama Europskoga istraživačkog prostora, posebice u strukturi doktorskoga studiranja i brizi za istraživačke karijere.

Prostorni su standardi studiranja i istraživanja u proteklom desetljeću značajno unaprijeđeni na svim sastavnicama Sveučilišta. Osnovana su četiri sveučilišna odjela, Fakultet za zdravstvene studije, Znanstveno-tehnološki park te niz sveučilišnih centara i trgovačkih društava. Broj djelatnika povećan je za skoro 30%, što je pridonijelo i značajnom porastu istraživačkih kapaciteta. Izgradnja prve faze Sveučilišnoga kampusa omogućila je razvijanje niza projekata koji su kandidirani na strukturne fondove EU, povratak značajnoga broja znanstvenika u Rijeku i identificiranje nekoliko ključnih pravaca pametne specijalizacije, što je rezultiralo potporom EU kroz projekt



Istraživačke infrastrukture u vrijednosti od 24 milijuna eura. U potpunosti je pripremljena dokumentacija za dogradnju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu te izgradnju triju paviljona studentskoga smještaja i Društveno-kulturnoga centra, osigurana su sredstva za projektiranje svih paviljona studentskoga smještaja u Kampusu, sportske dvorane, otvorenih sportskih terena i Centra za translacijsku medicinu te su u izradi idejna rješenja za Pomorski fakultet, Sveučilišnu knjižnicu i četiri fakulteta u Kampusu (Ekonomskega, Tehničkoga, Medicinskoga i Fakulteta za zdravstvene studije).

U cijelom proteklom strateškom razdoblju (2007. – 2013) Sveučilište je intenzivno radilo na povezivanju sa zajednicom i integriranju u EU, posebice pozicioniranju u jugoistočnoj Europi. Prakse i politike Europskoga istraživačkog prostora i Europskoga prostora visokoga obrazovanja sustavno se integriraju u sve segmente djelovanja riječkoga sveučilišta, prijavljuje se velik broj projekata EU, intenzivira se mobilnost studenata i razvija koncepcija kruženja mozgova. Formiranjem Centra za napredne studije jugoistočne Europe Sveučilište preuzima jednu od vodećih uloga u društveno-humanističkim istraživanjima u jugoistočnoj Europi.

## Kontekst 2014. – 2020.

U sljedećem sedmogodišnjem razdoblju očekuju se značajne promjene državnih politika u znanosti i obrazovanju. Naznake se tih promjena mogu iščitati u nacrtu dokumenta Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije, koji je u trenutku izrade Strategije Sveučilišta u Rijeci 2014. – 2020. bio na javnoj raspravi. Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije uvodi cjeloživotno učenje kao princip na kojem se zasniva cjelokupno obrazovanje, pri čemu su posebice velika očekivanja od sveučilišta. Zakon o hrvatskom kvalifikacijskom okviru zacrtao je načela, no u trenutku izrade Strategije Sveučilišta razrada i provođenje tih načela još nisu započeli. Kao jedan će od najvećih izazova uvođenja principa cjeloživotnoga učenja svakako biti uspostava sustava i procesa za priznavanje prethodno stečenih znanja i vještina. Sam će se obrazovni proces na sveučilištima sve više oblikovati u skladu s kompetencijama i mogućnostima zapošljavanja, za što će se država koristiti cjelovitim programskim ugovaranjem kao ključnim alatom za osiguravanje javne odgovornosti sveučilišta, ali i za očuvanje autonomije sveučilišta. Sustav cjelovitoga programskog ugovaranja podrazumijeva dodatni razvoj standarda i mehanizama za osiguravanje kvalitete te znatno

unaprjeđivanje organizacije i procesa upravljanja sveučilištima. Pri tom intenzivan razvoj informacijskih tehnologija nameće potrebu za čim većom transparentnošću unutar sustava visokoga obrazovanja, kao i sve veću transparentnost sveučilišta prema građanima i studentima ali i među zaposlenicima unutar svih organizacijskih cjelina sveučilišta.

Kao u visokom obrazovanju, i u sustavu se znanosti očekuju značajne promjene, što će biti posebno velik izazov za sveučilišta. Sustav je financijskih potpora za znanstvena istraživanja već u 2013. prebačen s MZOS-a na sveučilišta, što će zahtijevati intenzivan razvoj sveučilišnih politika istraživanja, a financiranje istraživačkih projekata prebačeno je s MZOS-a na kompetitivni sustav Hrvatske zaklade za znanost. Asistenti i znanstveni novaci zapošljavat će se na kompetitivnoj bazi i na kraće razdoblje (4 godine), što će zahtijevati organizaciju doktorskih škola i daleko višu razinu organiziranosti istraživanja, preuređivanje nastavnoga procesa, preraspodjelu radnoga vremena unutar sveučilišta i daleko veću razinu organiziranosti i odgovornosti svakoga pojedinca. Ti će procesi biti dodatno potencirani ostvarivanjem istraživačkih projekata u okvirima programa Horizon 2020, strukturnih fondova EU, kao i sve većem okretanju sveučilišta istraživanjima za potrebe razvoja gospodarstva i pametne specijalizacije.

Primorsko-goranska županija i Grad Rijeka imaju iznimno dobar geografski položaj, što je jedna od ključnih komparativnih prednosti i preduvjet za razvoj gospodarstva, posebice pomorskoga, kao i svih djelatnosti vezanih uz more. U hrvatskim uvjetima Rijeka predstavlja veliku koncentraciju temeljne gospodarske i društvene infrastrukture koja je osnovni preduvjet za pokretanje značajnijega gospodarskog razvoja. Ipak, ukupni populacijski trendovi nisu ohrabrujući. U odnosu na 2001. godinu broj se stanovnika

u Rijeci smanjio za 9%, zbog smanjenja broja novorođene djece ali i zbog raseljavanja stanovništva unutar prostora županije, pa Primorsko-goranska županija u istom razdoblju bilježi pad stanovnika od 3%.

Strategijom se razvoja Grada Rijeke za razdoblje 2014. – 2020. (Rijeka 2020) nastoji odgovoriti na razvojne izazove, identificirati ključne pravce razvoja i stupove na kojima će se temeljiti sam razvoj. U sva tri temeljna strateška cilja (globalno pozicioniranje Rijeke razvojem riječkoga prometnoga pravca, razvijanje konkurentnoga gospodarstva na temeljima društva znanja i novih tehnologija te osiguravanje dostojanstva svih građana jačanjem socijalne uključenosti i razvojem projekata od zajedničkoga interesa) posebno su velika očekivanja od Sveučilišta u Rijeci. Razvojna strategija Primorsko-goranske županije u trenutku usvajanja Strategije Sveučilišta u Rijeci 2014. – 2020. nije dovršena, no očekuje se da će upravo pametna specijalizacija biti u njezinu fokusu.

Ulaskom se Hrvatske u EU sredinom 2013. bitno mijenjaju načini funkcioniranja javnih institucija. Odgovorno će ponašanje svih korisnika javnih sredstva, financijska disciplina, posebice držanje javnoga duga u okvirima prihvatljivim europskim politikama te javna odgovornost (accountability) biti ključni elementi koji će odrediti političku scenu u Hrvatskoj i svakako će se reflektirati i na funkcioniranje hrvatskih sveučilišta. Posebice će doći do izražaja u prve tri-četiri godine provedbe Strategije 2014. – 2020. zbog činjenice da se Hrvatska nalazi u proceduri prekomjernoga deficita. Stoga će se ključni elementi strateškoga planiranja i strateškoga menadžmenta morati ubrzano ugrađivati u cijeli javni sektor, posebice u tijela državne uprave. Nedvojbeno je da će Sveučilište u Rijeci svojim modelima i iskustvima moći biti vodilja mnogim institucijama u javnom sektoru.





Strateške će okvire u Hrvatskoj oblikovati dva paralelna procesa: proces strateškoga planiranja i političkoga odlučivanja kroz neophodne društvene reforme potrebne za izlazak iz višegodišnje ekonomske krize, uključujući i zabrinjavajuću društvenu krizu praćenu nekontroliranim narušavanjem sustava vrijednosti, te strateški okviri Europske unije koji će, najvjerojatnije, biti jedini izvor sredstava za društvene reforme. Temeljna se Europska strategija razvoja do 2020. temelji na pametnom, održivom i uključujućem rastu. Pametan rast podrazumijeva ekonomski i društveni razvoj temeljen na inovacijama, obrazovanju, mobilnosti mladih te ubrzanom korištenju digitalnih tehnologija u svim društvenim procesima. Održivi se rast odnosi na inovacije i ugradnju znanja kroz istraživanje kako bi se najbolje iskoristili prirodni resursi i osigurao razvoj industrija koje će biti konkurentne u globaliziranom svijetu. Uključujući rast obuhvaća razvoj i stjecanje vještina potrebnih za zapošljavanje i samozapošljavanje te inovacije u svim društvenim procesima (uključujući i politički) kako bi se mogla voditi borba protiv siromaštva. Drugim riječima, pažljivim čitanjem strategije Europa 2020 postaje razvidno da uloga i odgovornost sveučilišta, odnosno sveučilišne i istraživačke zajednice, postaje iznimno velika. To posebice vrijedi za riječko sveučilište jer upravo ono predstavlja značajniju

koncentraciju istraživačkoga potencijala u zapadnoj Hrvatskoj. U skladu s tim, Sveučilište u Rijeci svoju strategiju treba, pored vlastita razvoja, prilagoditi potrebama razvoja zajednica u zapadnoj Hrvatskoj, posebice iskoristiti sav raspoloživi potencijal za privlačenje i apsorpciju sredstava iz europskih fondova.

Istraživački će potencijal Sveučilišta prije svega biti u funkciji pametne specijalizacije i regionalne strategije pametnoga rasta. Program RIS3 (Research and Innovation Strategies for Smart Specialization) podrazumijeva razvoj regionalnih strategija koje uključuju najbolje moguće korištenje svih resursa i povezivanje svih organizacija javnoga sektora, malih i srednjih poduzeća s centrima znanja (u zapadnoj Hrvatskoj je to upravo Sveučilište u Rijeci) kako bi istraživanje i razvoj bili u funkciji specijaliziranja i razvijanja novih industrija. Osim regionalnih strategija, koje u Hrvatskoj još uvijek nisu jasno artikulirane, pametna specijalizacija podrazumijeva i usklađivanje istraživačkih strategija. Jasno, očekuje se da se strategije pretvore u javne politike (policies) te da svi dionici usklade svoje politike (primjerice politike klasteriranja, razvoja infrastrukture, razvoja ljudskih resursa) i združeno se koriste financijskim instrumentima EU: ERDF (European Regional



Development Fund), ESF (European Social Fund), CF (Cohesion Fund), EAFRU (European Agricultural Fund for Rural Development) i EMFF (European Maritime and Fisheries Fund).

Osim strukturnih fondova EU Sveučilištu će biti na raspolaganju mogućnost natjecanja na istraživački fond Horizon 2020 te korištenje ekspertize i fondova kroz program Education and Training 2020.

Trećinom će se sredstava dobivenih kroz program Horizon 2020 financirati izvrsnost u znanosti, trećinom razvoj novih industrija kroz istraživanje i razvoj, a trećinom korištenje znanja za društvene promjene (zdravlje, hrana, energija, transport, klimatske promjene, uključujući društvo i sigurnost). Neophodno je, dakle, razumjeti da iako je Horizon 2020 vrlo kompetitivan financijski instrument, nije projektiran za pojedince, već za institucije koje se trebaju prilagoditi i natjecati za sredstva čija svrha i jest poticanje pametne specijalizacije regija.

Education and Training 2020 (E&T 2020) strateški je okvir kroz koji će EU podržavati prilagodbe obrazovnih sustava za potrebe pametne specijalizacije, posebice nadoknađivanje deficita u vještinama i kompetencijama te osposobljavanje za globalno natjecanje. Tim strateškim okvirom EU organizira široku ekspertizu za kolektivno

učenje te financijske instrumente za realizaciju zajedničkih politika. Mobilnost, kvaliteta i učinkovitost obrazovnih sustava, promicanje jednakosti, aktivnoga građanstva i društvene kohezije te jačanje kreativnosti, inovacija i poduzetništva na svim razinama obrazovanja ključni su ciljevi strateškoga okvira E&T 2020. Od velikoga su broja ciljeva i zadataka za Sveučilište u Rijeci ključna dva: (I) najmanje 40% ljudi u dobi 30 – 34 godine treba završiti neki od oblika visokoga obrazovanja, te (II) najmanje 15% odraslih treba biti u sustavu cjeloživotnoga obrazovanja. Ti su ciljevi obaveza Sveučilišta prema građanima i prema zajednici (lokalnoj, nacionalnoj i EU), ali i velika razvojna mogućnost za samo Sveučilište. Osim toga, ostvarivanje je tih ciljeva preduvjet da bi se dogodila pametna specijalizacija.

## Strategija UniRi 2014. – 2020.

Uvažavajući sva iskustva u provedbi Strategije 2007. – 2013. i analizirajući sve promjene koje se očekuju u razdoblju 2014. – 2020., članovi Senata Sveučilišta u Rijeci, Odbora za strategiju i ostalih sveučilišnih tijela pristupili su izradi strategije za razdoblje 2014. – 2020. Strateško je promišljanje bilo predmetom brojnih rasprava i radionica na svim sastavnicama Sveučilišta tijekom 2013., u godini

kada je Sveučilište u Rijeci slavilo 40. obljetnicu i 380 godina visokoškolskoga obrazovanja na prostoru Rijeke.

Kako bi najbolje odgovorilo na potrebe vlastita razvoja, regije u kojoj djeluje te cijele Hrvatske, rasprave su pokazale da je na Sveučilištu u Rijeci potrebno napraviti nekoliko ključnih iskoraka u sljedećem strateškom razdoblju: transformirati Sveučilište u istraživačko sveučilište s visokom razinom istraživačke aktivnosti, osigurati samoodrživi rast, ubrzati transformaciju Sveučilišta u sveučilište III. generacije te identificirati i razviti ključne elemente za pametnu specijalizaciju.

Sveučilište u Rijeci istraživačko je sveučilište koje se koncem 2013. nalazilo na 1143. mjestu u svijetu, odnosno 450. mjestu u Europi, na temelju znanstvene produktivnosti zabilježene u bazi Web of Science (WoS). Prema elementima na kojima se temelji klasifikacija Carnegie (Carnegie Classification of Institutions of Higher Education), Sveučilište u Rijeci spada u skupinu istraživačkih sveučilišta koja dodjeljuju doktorate (DRU, Doctorate/Research University). Da bi Sveučilište moglo u potpunosti preuzeti vodeću ulogu u društvenom i gospodarskom razvoju, potrebno je organizaciju i istraživačke aktivnosti podići na razinu koja karakterizira istraživačka sveučilišta s visokom razinom istraživačke aktivnosti (RU/H, Research University – High Research Activity).

Podizanje je istraživačke razine na hrvatskim sveučilištima, prema mišljenju akademske zajednice, jedan od stupova nacionalne strategije za izlazak iz krize, gospodarski rast, stvaranje radnih mjesta i cjelokupni razvoj društva. Zbog toga Hrvatska treba ulagati u podizanje istraživačke razine na sveučilištima i svakako zaštititi sveučilišta kao javno dobro. No, za preobrazbu u sveučilište s visokom istraživačkom aktivnošću neophodno je i domišljane aktivnosti, organizacije i modela poslovanja koji će osigurati

samoodrživi rast i razvoj, jače povezivanje s privredom te čim veću neovisnost sveučilišta od države.

Za intenzivniji ekonomski i društveni razvoj, povećanje investicija i zapošljavanja te održivi razvoj zajednice neophodno će biti ubrzanje transformacije Sveučilišta u sveučilište III. generacije. Taj se proces u posljednja dva desetljeća intenzivirao u zapadnoj Europi i polako počeo širiti i u hrvatski visokoobrazovni prostor, a u posljednjem je desetljeću započeo i na Sveučilištu u Rijeci.

Sva su tri prethodno navedena iskoraka ključna za kvalitetno pozicioniranje hrvatskih regija u europskoj strategiji Europa 2020, koja je dobrim dijelom usmjerena na provedbu koncepta pametne specijalizacije. U zapadnoj Hrvatskoj pametnu specijalizaciju nije moguće ni promišljati bez Sveučilišta u Rijeci, stoga je neophodan prikladan odgovor, otvorenost i fleksibilnost Sveučilišta, kako bi zapadna Hrvatska najbolje iskoristila razvojne mogućnosti koje se otvaraju ulaskom u EU. I u tom je kontekstu odgovornost Sveučilišta u Rijeci iznimno velika a uloga neprocjenjiva.

Rektor Sveučilišta u Rijeci  
**prof. dr. sc. Pero Lučin**

# MISIJA

Sveučilište u Rijeci provodi znanstvena, umjetnička i razvojna istraživanja, na njima utemeljeno preddiplomsko, diplomsko, poslijediplomsko i cjeloživotno obrazovanje te pokreće društveni i gospodarski regionalni razvoj.

**Sveučilište u Rijeci u svom se poslovanju vodi sljedećim načelima:**

- načelo javnoga dobra i odgovornosti
- načelo akademskoga integriteta
- načelo transparentnosti
- načelo sustavnoga strateškog upravljanja
- načelo samoodrživosti
- načelo integriranosti
- načelo izvrsnosti i međunarodne usporedivosti
- načelo osiguranja kvalitete preuzimanjem odgovornosti za osobni i institucijski razvoj

# VIZIJA

## I. Istraživanje

- a. Sveučilište u Rijeci istraživačko je sveučilište s visokom razinom znanstvene, umjetničke i inovacijske aktivnosti.
- b. Sveučilište u Rijeci integrirano je u Europski istraživački prostor.
- c. Sveučilište u Rijeci potiče koncept kruženja istraživača radi povećanja osobnih i institucijskih kapaciteta.
- d. Istraživanja na Sveučilištu u Rijeci prepoznaju važnost održivoga regionalnog razvoja.

## II. Obrazovanje

- a. Sveučilište u Rijeci potiče kvalitetno i učinkovito obrazovanje.
- b. Na Sveučilištu u Rijeci studenti su u središtu procesa učenja i suodgovorni su za uspješnost obrazovnoga procesa.
- c. Na Sveučilištu u Rijeci studenti su aktivno uključeni u kulturne, sportske i društvene aktivnosti.
- d. Sveučilište u Rijeci integrirano je u Europski prostor visokoga obrazovanja.
- e. Sveučilište u Rijeci brine se o zapošljivosti studenata studijskim programima utemeljenim na ishodima učenja.

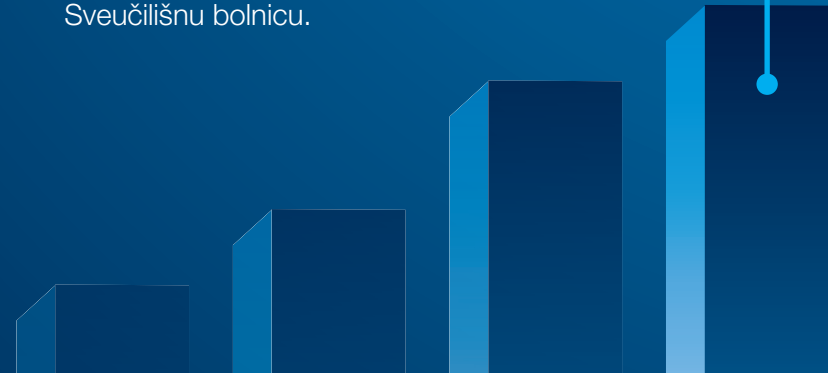
- f. Sveučilište u Rijeci povećava dostupnost visokoga obrazovanja svim zainteresiranim pojedincima.
- g. Sveučilište u Rijeci sustavno razvija programe cjeloživotnoga obrazovanja.

### III. Javna funkcija

- a. Sveučilište u Rijeci je javno odgovorno i socijalno osjetljivo.
- b. Sveučilište u Rijeci pokretač je gospodarskog razvoja te relevantan partner i subjekt koji osigurava dvosmjerni transfer tehnologije i znanja.
- c. Sveučilište u Rijeci ključan je čimbenik tranzicije regije u društvo temeljeno na znanju.
- d. Sveučilište u Rijeci pokretač je kulturnoga razvoja regije.
- e. Sveučilište u Rijeci promiče zdravlje i kroz sustavni razvoj sveučilišnoga sporta.

### IV. Organizacija

- a. Sveučilište u Rijeci u cijelosti je funkcionalno integrirano sveučilište.
- b. Sveučilište u Rijeci učinkovito i transparentno uspostavlja instrumente za razvoj svakoga pojedinca i institucija.
- c. Sveučilište u Rijeci ima najvišu razinu kvalitete, organiziranosti i odgovornosti kroz strateško upravljanje svim organizacijskim cjelinama.
- d. Sveučilište u Rijeci fleksibilno je i dinamično sveučilište koje zadovoljava tržišne i javne potrebe.
- e. Sveučilište u Rijeci u svom sastavu ima i Sveučilišnu bolnicu.



# I. ISTRAŽIVANJE

a) Sveučilište u Rijeci istraživačko je sveučilište s visokom razinom znanstvene, umjetničke i inovacijske aktivnosti.

Cilj / Zadatak	Pokazatelj	Ciljna vrijednost
<b>1. povećati broj obranjenih doktorata</b>	broj obranjenih doktorata godišnje	100
<b>1.1. povećati broj studenata koji studiraju na doktorskim studijima u punom radnom vremenu</b>	broj studenata koji studiraju na doktorskom studiju u punom radnom vremenu <sup>1</sup>	dvostruko više (u odnosu na 2013.)
	broj dodijeljenih stipendija/novčanih potpora za doktorande u punom radnom vremenu koji nisu zaposlenici UniRi	20
<b>1.2. povećati broj nastavnika – aktivnih mentora u doktoratu</b>	broj nastavnika koji su aktivni mentori <sup>2</sup>	120 nastavnika aktivnih mentora godišnje
<b>2. povećati broj i kvalitetu objavljenih znanstvenih radova</b>		dvostruko više (u odnosu na 2013.)
<b>2.1. povećati broj objavljenih radova po istraživaču</b>	broj objavljenih radova (SCOPUS)	prosječno 2 rada po istraživaču godišnje, svaki istraživač najmanje 1 ekvivalentni rad godišnje
<b>2.2. povećati kvalitetu objavljenih radova</b>	broj radova u Q1, broj radova u Exc (SCOPUS)	50% Q1, 10% Exc (SCOPUS)
<b>3. osnovati integrirane doktorske studije i/ili doktorske škole</b>	postotak obranjenih doktorata u integriranim doktorskim studijima/školama u odnosu na ukupan broj obranjenih doktorata na Sveučilištu u Rijeci	30% obranjenih doktorskih radova u okviru integriranih doktorskih studija/škola

<b>4. povećati financiranje istraživanja</b>	postotak proračuna ostvaren domaćim i stranim istraživačkim projektima <sup>3</sup>	20% proračuna Sveučilišta ostvareno istraživačkim projektima
<b>4.1. povećati broj projekata financiranih iz kompetitivnih izvora</b>	broj voditelja projekata u odnosu na ukupni broj istraživača na UniRi	15% istraživača na UniRi voditelji su projekata financiranih iz kompetitivnih izvora
<b>4.2. osnovati fond za potporu istraživača</b>	iznos vlastitih sredstava utrošen namjenski za financiranje istraživačkih projekata (zbroj svih izdvajanja na sastavnicama)	10% vlastitih sredstava namjenski utrošeno na financiranje istraživačkih projekata djelatnika Sveučilišta
<b>4.3. normirati istraživačke aktivnosti kroz portfelj djelatnika/portfelj institucije</b>	da/ne  broj istraživača koji su povećali udio radnoga vremena iznad 50% za istraživački rad na međunarodnim projektima <sup>4</sup>	normirane istraživačke aktivnosti  10% istraživača na UniRi
<b>5. povećati broj i kvalitetu umjetničke aktivnosti</b>	broj izložbi, koncerata, javnih predstava koje su održale osobe u umjetničko-nastavničkom zvanju (fte <sup>5</sup> )	jedna samostalna izložba, koncert, javna predstava po djelatniku zaposlenom u umjetničko-nastavničkom zvanju
<b>5.1. izraditi organizacijski, pravni i financijski okvir za povećanje umjetničko-istraživačkih aktivnosti</b>	da/ne <sup>6</sup>	izrađen okvir
<b>6. povećati broj jedinica zaštićenoga intelektualnog vlasništva (patenata, industrijskoga dizajna, žigova, topografije)<sup>7</sup></b>	broj jedinica zaštićenoga intelektualnog vlasništva  broj prijava intelektualne tvorevine godišnje	5 (do 2020. godine)  2 godišnje
<b>6.1. povećati prihod od intelektualnoga vlasništva</b>	godišnji prihod od intelektualnoga vlasništva	1% proračuna Sveučilišta ostvareno na temelju intelektualnoga vlasništva
<b>7. poboljšati poziciju UniRi na svjetskim rang-listama sveučilišta</b>	mjesto na rang-listi sveučilišta	unutar 300 najboljih europskih sveučilišta

<sup>1</sup> Studenti koji studiraju na doktorskom studiju u punom radnom vremenu su oni koji imaju ugovor o radu ili o istraživanju u punom radnom vremenu (znanstveni novaci, stipendisti, studenti koji dolaze iz gospodarskoga sektora).

<sup>2</sup> Aktivni mentor je svaki nastavnik koji ima sklopljen ugovor o istraživanju i superviziji s doktorandom.

<sup>3</sup> Istraživačkim projektima valja smatrati sve projekte (znanstvene, stručne, kolaborativne, EU i druge) temeljem kojih je na sastavnici ili Sveučilištu ostvaren prihod u protekloj godini.

<sup>4</sup> Moguće je ugovoriti od 25% do 75% radnoga vremena istraživačke aktivnosti u odnosu na nastavne i druge aktivnosti, a u okviru postojećih kapaciteta na sastavnici.

<sup>5</sup> Svi javni nastupi u kojima sudjeluje više osoba dijele se s brojem osoba te se tako dobiva fte. Broje se samo oni nastupi ostvareni pod naslovom Sveučilišta.

<sup>6</sup> Određeni broj pokazatelja treba biti binaran na razini sastavnica; na razini Sveučilišta to je broj u rasponu od 0 do 1, što pokazuje gdje se nalazimo na putu ostvarenja cilja.

<sup>7</sup> Prema već usvojenoj Inovacijskoj strategiji Sveučilišta.

## CILJEVI I ZADACI

### I. ISTRAŽIVANJE

#### b) Sveučilište u Rijeci integrirano je u Europski istraživački prostor.

Cilj / Zadatak	Pokazatelj	Ciljna vrijednost
1. povećati sredstva za financiranje istraživanja iz programa EU (npr. Horizon – i svi ostali programi)	godišnji iznos sredstava iz EU programa	10% proračuna Sveučilišta ostvareno iz sredstava EU programa
1.1. osigurati institucijsku potporu i razvijati financijske mehanizme za uključivanje u fondove EU	broj dobivenih EU projekata u kojima su zajedničke službe Sveučilišta pružile podršku tijekom pripreme projekta	1 dobiven na 10 prijavljenih projekata u čijoj pripremi su zajedničke službe Sveučilišta pružile podršku tijekom pripreme projekta

#### c) Sveučilište u Rijeci potiče koncept kruženja istraživača radi povećanja osobnih i institucijskih kapaciteta.

Cilj / Zadatak	Pokazatelj	Ciljna vrijednost
1. povećati broj istraživača u „sustavu kruženja“	broj osoba-dana ostvarenih na drugim visokoškolskim ili istraživačkim ustanovama	1,800 person-days per year
	broj osoba-dana ostvarenih na Sveučilištu u Rijeci	1,500 person-days per year
1.1. osigurati financijska sredstva za „kruženje istraživača“	ukupan iznos sredstava utrošenih za zaposlenike Sveučilišta Rijeci u „sustavu kruženja“ (suma sredstava po sastavnicama)	0,7% proračuna Sveučilišta utrošeno za zaposlenike Sveučilišta u „sustavu kruženja“

#### d) Istraživanja na Sveučilištu u Rijeci prepoznaju važnost održivoga regionalnog razvoja.

Cilj / Zadatak	Pokazatelj	Ciljna vrijednost
1. osnovati Centar za održivi regionalni razvoj	da/ne	Centar osnovan do 2016. godine
1.1. pokrenuti stalnu konferenciju posvećenu održivom regionalnom razvoju	da/ne	konferencija od 2017. godine



## II. OBRAZOVANJE

### a) Sveučilište u Rijeci potiče kvalitetno i učinkovito obrazovanje.

Cilj / Zadatak	Pokazatelj	Ciljna vrijednost
1. održati povoljan omjer broja studenata po nastavniku	broj studenata i broj nastavnika <sup>8</sup>	15 : 1
2. povećati uspješnost studiranja na prvoj godini preddiplomskoga studija	broj studenata koji su na prvoj godini studija (do 1. studenog) ostvarili 60 ECTS-a	povećanje od 50% (u odnosu na 2013.)
3. povećati izbornost u režimu interne mobilnosti	broj studenata koji su upisali izborni predmet s drugih studijskih programa	10% studenata koji su upisali izborni predmet s drugih studijskih programa
	broj studijskih programa u kojima se najmanje 3 ECTS-a može ostvariti u okviru interne mobilnosti	svi studijski programi
4. povećati broj studenata na diplomskim i poslijediplomskim specijalističkim studijima	broj redovitih studenata na diplomskim i poslijediplomskim specijalističkim studijima	povećanje od 30% (u odnosu na 2013.)
4.1. povećati broj diplomskih i poslijediplomskih specijalističkih studija	broj akreditiranih diplomskih i poslijediplomskih specijalističkih studija	povećanje od 50% (u odnosu na 2013.)
4.2. povećati broj studenata u tehničkim, biomedicinskim, biotehničkim i prirodnim znanostima, u informacijsko-komunikacijskom području te u interdisciplinarnim studijima vezanim uz ova područja	broj upisanih studenata u STEM području	povećanje od 20% (u odnosu na 2013.)
	broj studenata koji su završili studij	50% upisanih studenata završava studij u predviđenom trajanju
4.3. uvesti studijske programe iz područja glazbene umjetnosti	broj studijskih programa	1

<sup>8</sup> Broj studenata zbroj je svih redovitih studenata na svim razinama te broj izvanrednih studenata podijeljen s dva, na dan 1. studenoga. Broj nastavnika je broj svih nastavnika (zaposlenika i vanjskih suradnika) koji su tijekom protekle akademske godine držali nastavu (fte).

## CILJEVI I ZADACI

### II. OBRAZOVANJE

Cilj / Zadatak	Pokazatelj	Ciljna vrijednost
5. povećati udio e-učenja u studijskim programima	broj predmeta po studijskom programu unutar kojega se upotrebljava e-učenje	50% svakoga studijskog programa upotrebljava napredne alate za e-učenje <sup>9</sup>
6. provoditi kontinuirano usavršavanje nastavnika za unapređivanje procesa učenja i poučavanja na visokoškolskim institucijama kroz primjerene forme edukacije u organizaciji Sveučilišta u Rijeci (Centar za obrazovanje nastavnika, radionice, programi cjeloživotnog učenja i dr.)	broj nastavnika koji su završili neki od programa usavršavanja za unapređivanje procesa učenja i poučavanja na visokoškolskim institucijama	svaki nastavnik završio je neki od programa usavršavanja za unapređivanje procesa učenja i poučavanja na visokoškolskim institucijama
6.1. uvesti usavršavanje nastavnika za rad u nastavi kao dodatne uvjete koje propisuje Sveučilište u Rijeci za izbor u znanstveno-nastavno zvanje	da/ne	propisani dodatni uvjeti za izbor u zvanje
7. uklanjanje prepreka uspješnom studiranju koji proizlaze iz stečenih kompetencija, motivacijskih, socio-ekonomskih razloga te pripadnosti ranjivim skupinama (studenti s invaliditetom, stariji studenti, studenti-roditelji i sl.)	broj studenata ranjivih skupina koji su završili studij u prethodnoj akademskoj godini  broj studenata koji su uključeni u aktivnosti uklanjanja prepreka koje potiče Sveučilište u Rijeci <sup>10</sup>	povećati broj studenata ranjivih skupina koji završavaju studij za 50% (u odnosu na 2013.)  povećati broj studenata koji su uključeni u navedene aktivnosti za 50% (u odnosu na 2013.)
8. povećati kvalitetu i kvantitetu dostupnih izvora za učenje	broj novih publiciranih sveučilišnih udžbenika  broj izdanja u e-obliku	povećati godišnji broj novih sveučilišnih udžbenika za 50% (u odnosu na 2013.)  sva izdanja u e-obliku

**b) Na Sveučilištu u Rijeci studenti su u središtu procesa učenja i suodgovorni su za uspješnost obrazovnoga procesa.**

Cilj / Zadatak	Pokazatelj	Ciljna vrijednost
<b>1. osigurati kontinuirano praćenje zadovoljstva studenata</b>	uspostaviti mjerenje zadovoljstva studenata	do 2017. godine
<b>1.1. povećati indeks zadovoljstva studenata</b>	indeks zadovoljstva studenata	indeks zadovoljstva studenata veći 2020. u odnosu na 2017. godinu
<b>2. uključiti studente u radna tijela za evaluaciju studijskih programa, obrazovnoga procesa i funkcioniranja na Sveučilištu u Rijeci</b>	broj uključenih studenata viših godina studija	uključiti studente u sva tijela vezana uz studentski standard u obrazovanju, prehrani, smještaju, kulturi, sportu i sl.

**c) Na Sveučilištu u Rijeci studenti su aktivno uključeni u kulturne, sportske i društvene aktivnosti.**

Cilj / Zadatak	Pokazatelj	Ciljna vrijednost
<b>1. povećati broj studenata uključenih u kulturne, sportske i društvene aktivnosti te broj uključenih u studentski aktivizam</b>	broj studenata uključenih u neku izvannastavnu aktivnost organiziranu na Sveučilištu u Rijeci	50% studenata uključenih u neku od navedenih aktivnosti

**d) Sveučilište u Rijeci integrirano je u Europski prostor visokoga obrazovanja.**

Cilj / Zadatak	Pokazatelj	Ciljna vrijednost
<b>1. povećati broj studenata u sustavu dolazne i odlazne mobilnosti (2 tjedna do 1 semestra – Erasmus, CEEPUS)</b>	broj studenata u programima mobilnosti	5% od ukupnog broja studenata na dan 1. studenoga (fte)
<b>2. povećati broj studenata EU koji dolaze izvan RH</b>	broj redovitih ili izvanrednih studenata iz drugih država EU	3% od ukupnoga broja studenata (fte)

<sup>9</sup> Naprednim alatima za e-učenje se smatraju: e-kolegij, online kolegij, multimedijalni sadržaji, e-literatura, video classes

<sup>10</sup> Radionice, savjetovanišni programi, programi nadoknade kompetencija i sl.

## CILJEVI I ZADACI

### II. OBRAZOVANJE

3. povećati broj studenata koji ne dolaze iz država EU	broj redovitih ili izvanrednih studenata iz država izvan EU	10% od ukupnoga broja studenata (fte)
4. povećati broj diplomskih i poslijediplomskih studijskih programa koji se u cijelosti izvode na stranom jeziku (uključujući i združene studije i dvostruke diplome)	broj diplomskih i poslijediplomskih studijskih programa koji se u cijelosti izvode na stranom jeziku u protekloj akademskoj godini	20

#### e) Sveučilište u Rijeci brine se o zapošljivosti studenata studijskim programima utemeljenim na ishodima učenja.

Cilj / Zadatak	Pokazatelj	Ciljna vrijednost
1. razviti metodologiju praćenja zapošljivosti studenata koji su završili studij na UniRi	uspostaviti praćenje zapošljivosti bivših studenata UniRi	do 2017. godine
1.1. razviti institucijski program za povećanje zapošljivosti bivših studenata UniRi	indeks zapošljivosti bivših studenata UniRi	indeks zapošljivosti bivših studenata veći 2020. u odnosu na 2017. godinu
2. utvrditi popis praktičnih kompetencija koje se jamče završetkom studija i uskladiti studijske programe u (re)akreditacijskom postupku	broj usklađenih studijskih programa	svi studijski programi usklađeni do 2017. godine
3. povezati studente s poslodavcima kroz portal namijenjen informiranju i komunikaciji dionika	da/ne	uspostaviti portal namijenjen informiranju i komunikaciji dionika
3.1. javno informirati o 10% najuspješnijih studenata u akademskoj godini na portalu UniRi	da/ne	objavljene informacije o 10% najboljih studenata po studijskom programu
3.2. razraditi model evaluacije diplomiranih studenata UniRi od strane poslodavaca	da/ne	izrađen model evaluacije diplomiranih studenata od strane poslodavaca

4. sustavno pratiti i poticati poduzetničke sklonosti i namjere te razvijati poduzetničke kompetencije studenata <sup>11</sup>	da/ne	2% godišnje povećanje udjela studenata s izraženim poduzetničkim namjerama
5. osnovati UniRi Alumni Klub i poticati njegove aktivnosti	da/ne	osnovan UniRi Alumni Klub

#### f) Sveučilište u Rijeci povećava dostupnost visokoga obrazovanja svim zainteresiranim pojedincima.

Cilj / Zadatak	Pokazatelj	Ciljna vrijednost
1. osigurati smještaj studenata u Sveučilišnim smještajnim kapacitetima	broj studenata za koje je osiguran smještaj	smještaj osiguran za najmanje 2500 studenata koji dolaze na studij u Rijeku
2. razvijati mehanizme financijske potpore studentima	da/ne	uspostavljen sustav stipendiranja
2.1. uključiti gospodarstvo u sustav stipendiranja	broj stipendija iz gospodarstva	600 stipendija godišnje <sup>12</sup>
3. dovršiti projekt uklanjanja arhitektonskih barijera za studente s invaliditetom	broj otklonjenih arhitektonskih barijera	sve veće arhitektonske barijere otklonjene (7)

#### g) Sveučilište u Rijeci sustavno razvija programe cjeloživotnoga obrazovanja.

Cilj / Zadatak	Pokazatelj	Ciljna vrijednost
1. povećati broj programa cjeloživotnog učenja	broj isporučenih ECTS bodova u programima cjeloživotnog učenja	10.000 student – ECTS bodova
1.1. Osnovati Centar za cjeloživotno učenje	da/ne	osnovan Centar za cjeloživotno učenje
1.2. priznavanje neformalnoga i informalnoga učenja	broj ECTS-a dodijeljenih kroz priznavanje neformalnoga i informalnoga učenja	1% ukupno isporučenih ECTS-a

<sup>11</sup> Potrebno je razraditi sustav mjerenja poduzetničkih sklonosti i namjera studenata Sveučilišta u Rijeci.

<sup>12</sup> Procijenjeno na 5% sadašnjih studenata (fte).

### III. JAVNA FUNKCIJA

a) Sveučilište u Rijeci je javno odgovorno i socijalno osjetljivo.

Cilj / Zadatak	Pokazatelj	Ciljna vrijednost
1. povećati broj studenata koji volontiraju ili aktivno participiraju u civilnim organizacijama	broj studenata koji volontiraju	20% od ukupnog broja studenata (fte)
2. provoditi istraživačke ili stručne projekte za javne i organizacije/institucije civilnoga društva ili u partnerstvu s javnim i organizacijama/institucijama civilnoga društva	broj projekata <sup>13</sup>	najmanje 15 godišnje
3. razviti mehanizme suradnje s odgojnim i obrazovnim institucijama u cilju zajedničkoga i sinergijskoga djelovanja na povećanju kvalitete i učinkovitosti obrazovnoga sustava	broj ugovora / ostvarene suradnje	najmanje 4 ugovora godišnje (uključujući postojeće)

b) Sveučilište u Rijeci pokretač je gospodarskoga razvoja te relevantan partner i subjekt koji osigurava dvosmjerni transfer tehnologije i znanja.

Cilj / Zadatak	Pokazatelj	Ciljna vrijednost
1. u suradnji s lokalnom samoupravom (Grad i Županija) ojačati program promocije Rijeke kao grada u kojem je lijepo i vrijedno studirati	broj ostvarenih zajedničkih promotivnih projekata	najmanje jedan program godišnje
2. razvijati znanstvene i stručne usluge (servise) <sup>14</sup> na Sveučilištu u Rijeci kojima će se dodatno podupirati razvoj „nove“ industrije u regiji, posebice zdravstvene, turističke, farmaceutske i obrazovne industrije, industrije znanstvenih istraživanja te industrija proizvodnje e-aplikacija (softvera), informativnih, zabavnih i kulturnih sadržaja.	broj uvedenih servisa	-
	broj novozaposlenih u njima	-

3. razvijati procese i osigurati uvjete koji će omogućiti privlačenje i dolazak naprednih tvrtki u grad Rijeku što će omogućiti povećanje broja radnih mjesta i zapošljavanje studenata koji završavaju studij na Sveučilištu u Rijeci	broj novoprimljenih tvrtki u STEP-u ili s ugovornim odnosom sa STEP-om	najmanje 5 novoprimljenih tvrtki godišnje
	broj otvorenih radnih mjesta koje imaju ugovor o suradnji sa STEP-om	najmanje 30 radnih mjesta otvorenih godišnje
4. poticati osnivanje studentskih poduzeća i poduzeća nastalih na temelju rezultata istraživanja provedenih na Sveučilištu	broj osnovanih poduzeća godišnje	1
5. povećati broj kolaborativnih projekata / programa	broj kolaborativnih projekata / programa	stalni rast u odnosu na prethodnu godinu

<sup>13</sup> Potrebno precizno definirati što jest, a što nije takav projekt te koje su to institucije civilnoga društva.

<sup>14</sup> Potrebno precizno definirati zdravstvene servise i laboratorije.

<sup>15</sup> Potrebno definirati procese suradnje i zajedničke projekte.

### c) Sveučilište u Rijeci ključan je čimbenik tranzicije regije u društvo temeljeno na znanju.

Cilj / Zadatak	Pokazatelj	Ciljna vrijednost
1. izraditi godišnje planove za popularizaciju znanosti i utvrditi odgovarajuće ljudske (djelatnici i studenti) i materijalne resurse za njihovu provedbu	ukupni iznos sredstava utrošenih na popularizaciju znanosti	najmanje 0,1% proračuna Sveučilišta utrošeno na popularizaciju znanosti
2. poboljšati komunikaciju s javnosti kroz televiziju, radio, društvene mreže i druge medije na sveučilišnoj razini putem kojih će se promicati znanstveni stavovi te neovisno i kritičko mišljenje o relevantnim društvenim pitanjima	broj javnih istupa / pojavljivanje u medijima	stalni rast u odnosu na prethodnu godinu
3. razvijati mehanizme i poticati procese suradnje sveučilišta Jadranske regije (Rijeka, Split, Pula, Zadar i Dubrovnik)	broj zajedničkih projekata <sup>15</sup>	stalni rast u odnosu na prethodnu godinu

## CILJEVI I ZADACI

### III. JAVNA FUNKCIJA

#### d) Sveučilište u Rijeci pokretač je kulturnoga razvoja regije.

Cilj / Zadatak	Pokazatelj	Ciljna vrijednost
1. razvijati sustavnu kulturnu produkciju na Sveučilištu	broj institucijski verificiranih programa/projekata <sup>16</sup> u kulturi i umjetnosti	24 programa/projekata godišnje
2. u suradnji s Gradom Rijekom natjecati se za status Europske prijestolnice kulture (European Capital of Culture)	da/ne	odobrena kandidatura za ECC

#### e) Sveučilište u Rijeci promiče zdravlje i kroz sustavni razvoj sveučilišnoga sporta.

Cilj / Zadatak	Pokazatelj	Ciljna vrijednost
1. razvijati sustavnu potporu studentskom sportu	broj uključenih studenata	stalni rast u odnosu na prethodnu godinu
	broj organiziranih sportskih aktivnosti	stalni rast u odnosu na prethodnu godinu
	iznos sredstava namijenjenih razvoju sveučilišnoga sporta	najmanje 0,2% proračuna Sveučilišta utrošeno na sveučilišni sport
1.1. formirati zajedničku Katedru za tjelesnu i zdravstvenu kulturu na razini Sveučilišta	da/ne	uspostavljena Katedra za tjelesnu i zdravstvenu kulturu UniRi u funkciji
2. (u suradnji s Gradom Rijekom) realizirati Europske sveučilišne igre Zagreb – Rijeka 2016.	da/ne	provedene Europske sveučilišne igre



## IV. ORGANIZACIJA

### a) Sveučilište u Rijeci u cijelosti je funkcionalno integrirano sveučilište.

Cilj / Zadatak	Pokazatelj	Ciljna vrijednost
1. povećati kapacitete u nastavi i istraživanju kroz integraciju (npr. osnivanjem Katedre za strane jezike, Katedre za tjelesnu i zdravstvenu kulturu i sl.)	broj (udio) nastavnika i znanstvenika zaposlenih na UniRi (Katedre, Odjeli, Centri)	stalni rast u odnosu na prethodnu godinu
2. povećati kapacitete stručnih službi kroz integraciju (npr. službi, ureda i sl.)	broj (udio) osoblja/djelatnika zaposlenih u integriranim službama/uredima UniRi	stalni rast u odnosu na prethodnu godinu
3. u potpunosti integrirati informacijsko-komunikacijski sustav UniRi	da/ne	postoji integriran sustav
4. u potpunosti integrirati sustav za energetske učinkovitost UniRi	da/ne	postoji integriran sustav
5. u potpunosti integrirati sustav izdavačke djelatnosti na UniRi	da/ne	postoji integriran sustav
6. u potpunosti integrirati knjižnični sustav UniRi	da/ne	postoji integriran sustav
7. dovršiti narednu (drugu) fazu izgradnje kampusa koja uključuje izgradnju objekta studentskoga smještaja, četiriju fakulteta (Ekonomskoga, Tehničkoga, Medicinskoga i Fakulteta za zdravstvene studije), sveučilišne knjižnice, društveno-kulturnoga centra, sportskih terena, objekta Transmed Ri, mini kampusa Ika te rekonstrukciju i nadogradnju Pomorskoga fakulteta	da/ne	dovršena druga faza izgradnje kampusa

<sup>16</sup> Programi ili projekti koji se izvode temeljem odluke sastavnice ili UniRi.

## CILJEVI I ZADACI

### IV. ORGANIZACIJA

#### b) Sveučilište u Rijeci učinkovito i transparentno uspostavlja instrumente za razvoj svakoga pojedinca i institucija.

Cilj / Zadatak	Pokazatelj	Ciljna vrijednost
1. osigurati sustavno praćenje i razvoj ljudskih resursa Sveučilišta u cjelini	da/ne	razrađen cjelovit model praćenja i razvoja ljudskih resursa UniRi
1.1. staviti portfelj djelatnika te institucija i ustrojbenih jedinica u funkciju u cilju učinkovitijega korištenja i kvalitetnoga razvoja ljudskih resursa	da/ne	objaviti i održavati portfelj djelatnika i ustrojbenih jedinica
1.2. uvjetovati izbore u zvanja podacima u portfelju djelatnika	da/ne	koristiti portfelj pri izboru u zvanja
1.3. razraditi dodatne kriterije za napredovanje sveučilišnih nastavnika u skladu sa Strategijom, modelom razvoja kadrova na sastavnicama i Sveučilištu u cjelini te s uvjetima Rektorskoga zbora	da/ne	razrađeni dodatni kriteriji napredovanja na UniRi
1.4. omjer nenastavnog i nastavnog osoblja uskladiti s kadrovskim projekcijama s obzirom na poslove koji se obavljaju – kroz portfelj djelatnika i portfelje institucija i ustrojbenih jedinica	omjer nenastavnoga i nastavnoga osoblja na razini UniRi	1:2
2. povećati broj istraživača	broj istraživača (fte)	povećati broj istraživača za 20% (u odnosu na 2013. godinu)
3. izraditi standarde kadrovske strukture UniRi	da/ne	izrađeni standardi kadrovske strukture po sastavnicama
4. osigurati kvalitetu rada kroz standardizirane evaluativne procedure (samoevaluacija, unutrašnja i vanjska evaluacija)	samoevaluacija (da/ne) unutrašnja evaluacija (da/ne) vanjska evaluacija (da/ne)	uspostavljena samoevaluacija, unutrašnja i vanjska evaluacija

<p>5. povećati osobni standard djelatnika kroz mjere kao što su subvencioniranje stambenih kredita, povlastice u korištenju sveučilišnih servisa (prehrana, kulturna događanja, zdravstvene usluge i sl.), organiziranje popusta na gradske servise, plaćanje studija za djecu zaposlenika koji su studenti Sveučilišta i sl.</p>	<p>broj uvedenih mjera povećanja osobnoga standarda djelatnika</p> <p>broj korisnika materijalna vrijednost uvedenih mjera</p>	<p>najmanje 1 novouvedena mjera povećanja osobnoga standarda godišnje</p> <p>najmanje 50% zaposlenika koristi se mjerama povećanja osobnoga standarda</p> <p>najmanje 50% povećana vrijednost mjera za povećanje osobnoga standarda (u odnosu na 2013.)</p>
<p>6. ulagati u razvoj i istraživanje</p>	<p>iznos vlastitih prihoda uloženi u razvoj te znanstvena i umjetnička istraživanja</p>	<p>50% vlastitih prihoda uloženo u razvoj od čega 30% u znanstvena i umjetnička istraživanja</p>
<p>6.1. ulagati u temeljne objekte (core facilities)<sup>17</sup> UniRi</p>	<p>količina sredstava uložena u temeljne objekte UniRi</p>	<p>5% od proračuna UniRi</p>
<p>7. izraditi strategiju i plan obrazovanja po sastavnicama / djelatnostima na UniRi</p>	<p>da/ne</p>	<p>izrađen plan obrazovanja</p>

c) Sveučilište u Rijeci nastoji imati najvišu razinu kvalitete, organiziranosti i odgovornosti kroz strateško upravljanje svim organizacijskim cjelinama.

Cilj / Zadatak	Pokazatelj	Ciljna vrijednost
<p>1. povećati udio vlastitih prihoda u proračunu UniRi</p>	<p>postotak vlastitih prihoda u ukupnom proračunu</p>	<p>najmanje 50% vlastitih prihoda u ukupnom proračunu Sveučilišta</p>

<sup>17</sup> Organizacijske jedinice koje osiguravaju svrhovito funkcioniranje znanstvene opreme za potrebe svih istraživača na UniRi.

## CILJEVI I ZADACI

### IV. ORGANIZACIJA

2. dovršiti unutarnju prosudbu sustava za osiguravanje kvalitete	broj sastavnica koje su dovršile prvi / započele drugi ciklus unutarnje prosudbe sustava za osiguranje kvalitete	do 2015. dovršiti prvi ciklus unutarnje prosudbe za sve sastavnice i sadašnje studijske programe  započeti drugi ciklus najkasnije tijekom 2016. godine
3. razviti sustav nagrađivanja sastavnica i ustrojbenih jedinica koje su najuspješnije u provedbi strateških ciljeva	da/ne	uspostavljen sustav nagrađivanja sastavnica uspješnih u provedbi Strategije
4. razviti programe cjeloživotnoga učenja za kontinuirano osposobljavanje i usavršavanje djelatnika Sveučilišta u domeni strateškoga menadžmenta	broj osposobljenih članova uprava i voditelja ustrojbenih jedinica  ukupan broj članova uprava i voditelja ustrojbenih jedinica	svi članovi uprava sastavnica i voditelji ustrojbenih jedinica osposobljeni su za strateško upravljanje i administriranje
5. prilagoditi ustroj Sveučilišta i svih njegovih sastavnica razvojnim ciljevima i strategijama UniRi	da/ne	Pravilnici o ustroju Sveučilišta i svih sastavnica revidirani/usklađeni sa Strategijom Sveučilišta

#### d) Sveučilište u Rijeci fleksibilno je i dinamično sveučilište koje zadovoljava tržišne i javne potrebe.

Cilj / Zadatak	Pokazatelj	Ciljna vrijednost
1. povećati nastavne kapacitete uključivanjem u obrazovni proces stručnjaka izvan Sveučilišta (iz gospodarstva i javnoga sektora) za potrebe cjeloživotnoga obrazovanja	broj stručnjaka iz gospodarstva i javnoga sektora uključen u programe <sup>18</sup>	najmanje 20% stručnjaka iz gospodarstva i javnoga sektora uključeno u programe
2. povećati proračun UniRi po nastavniku/studentu	1. iznos sredstava po nastavniku (bez kapitalnih ulaganja)  2. iznos sredstava po studentu (bez kapitalnih ulaganja)	iznos sredstava povećati najmanje 30% (u odnosu na 2013.)

e) Sveučilište u Rijeci u svom sastavu ima i Sveučilišnu bolnicu.

Cilj / Zadatak	Pokazatelj	Ciljna vrijednost
<b>1. Sveučilišna bolnica je organizacijski sastavni dio Sveučilišta u Rijeci.</b>	da/ne	Sveučilišna bolnica je u sastavu Sveučilišta
<b>1.1. izraditi Akcijski plan za definiranje pravnih i kadrovskih okvira za integraciju KBC-a Rijeka i Medicinskoga fakulteta Rijeka u Sveučilišnu bolnicu</b>	izrađen akcijski plan integracije	do kraja 2014. godine
<b>1.2. uključiti sve više i visoko obrazovane djelatnike KBC-a (osim djelatnika stručnih službi) u nastavni proces</b>	broj više i visoko obrazovanih djelatnika u naslovnim zvanjima	do 2020. godine svi djelatnici KBC-a izabrani su u naslovna zvanja
<b>1.3. objediniti dio stručnih službi KBC-a i Sveučilišta u Rijeci</b>	definirane službe koje se mogu objединiti	do kraja 2014. godine
	izrađen akcijski plan objedinjavanja službi	do kraja 2014. godine
	izrađeni formalno-pravni akti objedinjavanja	do kraja 2015. godine
	provedba funkcionalne integracije službi	do kraja 2020. godine
<b>2. Izraditi okvirni plan pametne specijalizacije i razvoja translacijskih istraživanja.</b>	izrađen plan	do 1. 10. 2014. godine
<b>2.1. izraditi akcijske planove – utvrditi tri temeljna elementa za svaki definirani pravac pametne specijalizacije i translacijskih istraživanja: 1) oprema i prostor; 2) ljudi i organizacija; 3) financijska sredstva</b>	izrađeni akcijski planovi	do kraja 2014. godine
<b>2.2. provoditi akcijski plan za svaki pravac pametne specijalizacije i translacijskih istraživanja</b>	broj temeljnih objekata ( <i>core facilities</i> ) u funkciji pametne specijalizacije i translacijskih istraživanja	svi temeljni objekti predviđeni planom u funkcij
	postotak specijalizanata s pretkliničkim doktoratom	50%
	iznos sredstava iz projekata namijenjenih pametnoj specijalizaciji i translacijskim istraživanjima	80% sredstava predviđenih akcijskim planom

<sup>18</sup> Pretpostavljaju se vanjski suradnici koji su odradili najmanje 20 norma sati u protekloj akademskoj godini.

# KLJUČNI POKAZATELJI USPJEHA

1. Godišnji broj obranjenih doktorata
2. Godišnji broj radova citiranih u bazi SCOPUS
3. Godišnji iznos sredstava iz programa EU
4. Broj studenata na diplomskim i poslijediplomskim studijima
5. Udio studenata koji su na prvoj godini preddiplomskoga studija ispunili sve obaveze
6. Broj studenata koji su završili studij u predviđenom roku
7. Broj polaznika programa cjeloživotnoga učenja
8. Broj kolaborativnih projekata s javnim i organizacijama/institucijama civilnoga društva
9. Udio vlastitih prihoda u ukupnom proračunu
10. Broj voditelja ustrojbenih jedinica osposobljenih za strateško upravljanje i administriranje



# IZRADA I PROVEDBA STRATEGIJE

## NAČIN IZRADA STRATEGIJE

Proces se izrade Strategije Sveučilišta u Rijeci 2014. – 2020. odvijao kontinuirano od kraja 2012. godine, a iz bogatoga su hodograma aktivnosti izdvojeni sljedeći glavni koraci:

1. Od prosinca 2012. do lipnja 2013. održano je pet strateških radionica namijenjenih kreiranju misije, vizije i ciljeva UniRi u kojima su sudjelovali rektor, prorektori i tajnik UniRi te članovi Odbora za strategiju UniRi. Kao okvir za definiranje misije, vizije i prioriternih ciljeva UniRi korišten je model strateškoga planiranja, koji razlikuje pojedine elemente strateškoga i operativnoga planiranja, a ujedno povezuje misiju (poslovnu ideju i filozofiju), viziju (namjeru i politike) te stratešku namjeru (ciljeve i strategije) u jedinstven i cjelovit strateški plan razvoja. Rezultat ovih strateških radionica i većega broja sastanaka užega rektorova tima održanih u tom razdoblju je priprema prijedloga radnoga nacrtu strategije UniRi.

2. U srpnju i rujnu 2013. održane su dvije strateške radionice u kojima su, pored ranije uključenih, sudjelovali i svi članovi Senata UniRi. Na radionicama se u manjim grupama raspravljalo o pojedinim strateškim područjima iz prijedloga radnog nacrtu strategije, te su redefinirani i nadopunjeni predloženi strateški ciljevi, zadaci i pokazatelji.

3. U rujnu 2013. održana je uvodna strateška radionica s voditeljima radnih skupina za izradu temeljnih dokumenata o politikama posebnih strateških pitanja razvoja UniRi. Na radionici su načelno dogovoreni rokovi, oblik i postupak izrade temeljnih dokumenata o politikama. Voditelji su radnih skupina od rujna 2013. do ožujka 2014. zajedno s većim brojem suradnika izradili prijedlog temeljnoga dokumenta o politikama za jedanaest različitih strateških aspekata razvoja UniRi.

4. Od listopada 2013. do siječnja 2014. rektor je predstavljao radni nacrt strategije na sjednicama fakultetskih i stručnih vijeća svih sastavnica UniRi s namjerom ne samo diseminacije prijedloga radnoga nacrtu već i pokretanja šire rasprave i aktivnoga uključivanja svih zaposlenika i studenata UniRi u izradu strategije. U navedenom su razdoblju po sastavnicama organizirane preliminarne rasprave s ciljem unaprjeđenja prijedloga radnoga nacrtu strategije. Rezultati su provedenih rasprava i tematskih sjednica upućivani članovima užega tima za izradu strategije, koji je u skladu s pristiglim očitovanjima i sugestijama pripremao konačan radni nacrt strateškoga dokumenta.

5. U veljači je 2014. na sjednici Senata UniRi usvojen radni nacrt strategije te je na UniRi otvorena javna rasprava o tom dokumentu. Na temelju je rezultata javne rasprave uži rektorov tim za izradu strategije u ožujku radio na izmjenama i dopunama nacrtu te pripremio konačan tekst Strategije Sveučilišta u Rijeci 2014. – 2020.

Ovakav proces izrade Strategije jedini je prihvatljiv ako se u obzir uzmu razlike u tradiciji, praksi funkcioniranja te kapacitetima i potencijalima pojedinih sastavnica UniRi. Na temelju prioriternih strateških smjernica razvoja UniRi nastoji objediniti mnoštvo pojedinačnih interesa u zajedničku misiju, viziju i ciljeve, što je moguće jedino uključivanjem svih nositelja temeljnih djelatnosti na Sveučilištu. Ovo me je pridonijelo i omogućavanje neposrednoga uključivanja svih djelatnika UniRi u izradu strategije na posebnoj stranici portala UniRi (Sveučilišni sharepoint). Opisani proces izrade Strategije osigurava stvaranje zajedničke opće politike razvoja UniRi, razvija osjećaj pripadnosti Sveučilištu i povećava motivaciju djelatnika i studenata za ostvarivanje zacrtanih ciljeva.



## PLAN PROVEDBE STRATEGIJE

Provedba je Strategije UniRi kontinuiran proces. Temeljne se značajke toga procesa, jednako kao i u procesu njezina stvaranja, odnose na suradnički, timski pristup te participativno odlučivanje i dijalog na svim razinama, ali i na preuzimanju odgovornosti za ostvarivanje postavljenih ciljeva i zadataka.

Na temelju će Strategije UniRi uprave svih sastavnica i organizacijskih jedinica fakulteta određivati svoje ciljeve i zadatke te razraditi akcijski plan provođenja Strategije UniRi za svaku godinu. Akcijski plan svake sastavnice ili organizacijske jedinice treba sadržavati sljedeće elemente:

1. pregled prioriteta ciljeva i zadataka
2. precizne godišnje pokazatelje i ciljne vrijednosti za svaki cilj i zadatak
3. rokove za realizaciju ciljeva i zadataka
4. popis aktivnosti kojima će se realizirati pojedini ciljevi i zadaci
5. odgovorne osobe za provođenje aktivnosti
6. budžet namijenjen ostvarivanju pojedinih ciljeva i zadataka.

U procesu provedbe Strategije na UniRi namjeravamo voditi dijalog među svim razinama usmjeren postizanju zajedničkoga dogovora o preciziranju postavljenih ciljeva i zadataka te definiranja osobne odgovornosti i delegiranja ovlasti potrebnih za provedbu postavljenih ciljeva i zadataka.

Osmislit će se jednostavan i jedinstven oblik postavljanja kratkoročnih ciljeva te izvješćivanja o učincima i rezultatima provedbe Strategije na Sveučilišnom sharepointu UniRi, koji će olakšati praćenje ostvarivanja Strategije uz korištenje unaprijed definiranih pokazatelja i ciljnih vrijednosti na godišnjoj osnovi.

Plan je ne samo redovito izvješćivati sve zaposlenike UniRi o relevantnim informacijama vezanim uz pojedina područja Strategije već na godišnjoj razini preispitivati te po potrebi korigirati i dopunjavati formulaciju ciljeva, zadataka, pokazatelja i ciljnih vrijednosti navedenih u Strategiji.

# TEMELJNI DOKUMENTI O POLITIKAMA (POLICY DOCUMENTS)

## 1. ZNANSTVENOISTRAŽIVAČKI RAD

### Analiza postojećega stanja

#### Znanstvena produktivnost

Broj objavljenih znanstvenih radova koji se indeksiraju u bazama WoS i Scopus te koje prepoznaje Google Scholar na UniRi kontinuirano raste. Prema broju se objavljenih radova UniRi svrstava u istraživačku organizaciju, ali pozicija na svjetskim rang-listama ne odražava pravu snagu Sveučilišta. Velik broj radova društvenoga i humanističkoga područja, koji čine više od polovice znanstvene produkcije UniRi, radovi su kategorije A1 i A2 koji se ne indeksiraju u WoS-u i Scopus-u. Drugim riječima, citiranost je u ovim bazama daleko veća u prirodnom, tehničkom i biomedicinskom području.

Broj obranjenih doktorata godišnje na UniRi značajno raste. Dok se gotovo dva desetljeća taj broj kretao između 20 i 30 godišnje, u posljednjih nekoliko godina prosjek je više od 80 doktorata godišnje.

U proteklih pet godina UniRi ima u prosjeku osam kompetitivnih međunarodnih projekata u prirodnom, tehničkim i biomedicinskim područjima, a dva u društvenom i humanističkom području.

#### Rangiranje Sveučilišta

Na svjetskim rang-listama koje obuhvaćaju vrhunska sveučilišta nema UniRi. U SCImago Institutions Rankings, koja rangiranje znanstvenih institucija temelji na objavljenim radovima u bazi Scopus, UniRi se nalazi na 1.624 mjestu, a u University Ranking by Academic Performance (URAP), koja rangiranje sveučilišta temelji

na radovima indeksiranim u WoS-u, UniRi se nalazi na 1.197 mjestu, odnosno na 450 mjestu u Europi.

#### Organizacija

Iako se u okviru provedbe Strategije UniRi u proteklih sedam godina sustavno prate pokazatelji znanstvene produktivnosti, izvješća su o znanstvenoj produkciji i međunarodnoj vidljivosti vrlo često nekonzistentna jer ne postoji jasan sustav i metodologija prikupljanja podataka.

Osnivanje sveučilišnih odjela, okupljanje znanstvenika povratnika i formiranje nekoliko znanstvenih sveučilišnih centara najveće su organizacijske promjene na UniRi vezane uz znanstvene politike.

Doktorski su studiji idalje organizirani fragmentirano i uglavnom se provode u „starim“ organizacijskim okvirima, što je u suprotnosti s trendovima na većini sveučilišta zapadne Europe.

Sustav se radnih mjesta, znanstvenih novaka, mentorstva i supervizije te vrednovanja znanstvenoga rada kroz organizaciju radnoga vremena nije značajnije mijenjao i znatno odstupa od preporuka i praksi u Europskom istraživačkom prostoru.

#### Financiranje

Sustav je znanstvenoga istraživanja na sveučilištima u Hrvatskoj nedostatan financiran i ni približno ne odgovara europskim standardima. Ne postoji jasna pozicija troškova za znanstvena istraživanja u proračunima sveučilišta niti se kroz plaće vrednuje upotre-

ba radnoga vremena za znanstveni rad. Sredstva su za materijalne troškove istraživanja iznimno mala i dodjeljivala su se kroz sustav znanstvenih projekata MZOS, koji je poticao fragmentiranje istraživanja i nije dozvoljavao vođenje institucijskih politika i strateškoga upravljanja znanstvenim radom na razini sveučilišta. Posljedica je toga slab razvoj financijskih instrumenata za razvoj znanosti i provođenje znanstvenih politika na UniRi.

Na UniRi se, uglavnom na Medicinskom fakultetu, izvodi nekoliko iznimno vrijednih znanstvenih projekata financiranih iz EU i SAD, čija sredstva čine gotovo 7% ukupnoga proračuna UniRi.

Na UniRi su u proteklom strateškom razdoblju bila velika državna kapitalna ulaganja u prostore (zgrade), a od strukturnoga se fonda EU očekuje veliko kapitalno ulaganje u znanstvenu opremu (opremanje laboratorija) ili tzv. temeljnih objekata (core facilities), koja su dosad bila minimalna.

## Politike i strategije razvoja

### Financijski instrumenti za razvoj istraživanja

Potrebno se izboriti za snažnije i izravno državno financiranje znanosti preko UniRi, a ne samo preko nacionalnih zaklada – primjerice preko Sveučilišne zaklade. Državna je sredstva iz programskih ugovora te sredstva iz vlastitih prihoda potrebno rabiti kao financijske instrumente za razvoj znanstvenih istraživanja na UniRi, primjerice:

- za povećanje temeljnih istraživanja na UniRi u svim područjima znanosti – treba oformiti značajan broj novih istraživačkih skupina koje će uz sebe vezati velik broj doktoranada i osigurati nezavisno financiranje kroz znanstvene projekte;

uvesti obvezu znanstvenika da se natječu za domaće i međunarodne znanstvene projekte u svrhu očuvanja i proširivanja znanstvenih istraživanja u različitim područjima znanosti

- za razvoj istraživačkih timova, kapitalnih laboratorija (core facilities) i centara, te centara izvrsnosti
- za obnovu znanstvenih kadrova – kadrovska obnova ne smije biti vezana isključivo za potrebe nastave, već je pretpostavka da će stvaranje kompetitivnih znanstvenih skupina ujedno osigurati veću kvalitetu svih razina izobrazbe na UniRi; potrebno je normirati znanstvena postignuća o kojima bi trebalo ovisiti radno mjesto znanstvenika, dostupnoga prostora, opreme i sl.
- za razvoj mlađih znanstvenika – financijsku potporu razvoju znanosti na UniRi trebalo bi usmjeriti gotovo isključivo na populaciju poslijedoktoranada i mlađih znanstvenika koji su pokazali kompetitivnost (znanstvene grupe mlađih istraživača), a koji će, kroz međunarodne projekte i druge izvore financiranja znanosti, omogućiti snažniji razvoj znanosti na UniRi
- za internacionalizaciju znanstvene suradnje – financijska potpora treba uključivati i znanstvenu razmjenu u okviru koncepta kruženja istraživača.

### Kapitalna ulaganja u znanstvenoistraživačku djelatnost

Potrebno je hitno pripremiti infrastrukturne projekte za prijavu na fondove EU jer druga sredstva za kapitalni razvoj znanstvene djelatnosti u ovom trenutku u državi ne postoje, a sveučilišta ih, zbog svoje organizacije i strukture, nisu u stanju sama osigurati.

### **Korištenje prostora i radnoga vremena**

Potrebno je razviti politike korištenja prostora, posebice u područjima u kojima su istraživanja prostorno zahtjevna, kako bi se otvorili prostorni kapaciteti za razvoj istraživačkih timova i povrat znanstvenika. Kod planiranja izgradnje novih prostornih kapaciteta, pored poboljšanja studentskoga standarda, prioritet dati razvijanju prostora za znanstvena istraživanja.

Budući da korištenje radnoga vremena uvelike određuje znanstvene politike i znanstvenu produktivnost, potrebno je čim prije razviti sustav normativa za vrednovanje znanstvene aktivnosti izraženo kroz udio radnoga vremena za istraživački rad u ukupnom radnom opterećenju, uz vrednovanje postignuća znanstvenoga rada. Drugim riječima, postojeći je sustav potrebno fleksibilizirati na načelima 25 – 75%, u kojem svaka aktivnost na sveučilištu dobiva svoju vrijednost izraženu kroz udio radnoga vremena.

### **Organizacija**

Potrebno je formirati odjel (centar) za administrativnu podršku i vođenje projekata koji bi bio centraliziran te davao podršku svim sastavnicama UniRi. U centru bi bili zaposleni projektni menadžeri bez kojih je nemoguće zamisliti kvalitetno natjecanje za europske fondove. Segmentiranost, koju sada imamo, i mali udio sredstava iz europskih fondova u našim projektima najbolji su argument za opravdanost pokretanja ovakvoga centra.

Na UniRi je potrebno formirati središnju sveučilišnu bazu podataka koja bi uključila ne samo pojedince (portfelj djelatnika) već i organizacijskih cjelina (portfelj institucije). Baza bi morala uključivati doslovno sve aktivnosti vezane uz znanstveni, nastavni i stručni rad. To bi omogućilo rast kvalitete, bolju usporedivost i lakšu pripremu projekata i raznih izvještaja. Prijavlivanje aktivnosti u središnju bazu morala bi biti obaveza svakoga pojedinca, odnosno sastavnice. Sveučilišna bi baza bila korisna platforma i za rasprave o npr. razvojnim politikama, korištenju resursa i akcijskim planovima. Bez nastavka profiliranja Sveučilišta kao jedinstvenoga formalno-pravnog

entiteta teško je zamisliti njegov uspješan razvoj, pa tako ni unaprijednje pojedinih sastavnica. Brojni su primjeri u svijetu pokazali procvat sveučilišta nakon integriranja. Na ovakvu će nas orijentaciju obvezivati i Europska unija, koja u pravilu ne prepoznaje fakultete kao formalno-pravne entitete. Sustav radnih mjesta i napredovanja na UniRi je, pored potreba u nastavi, potrebno prilagoditi potrebama znanstvenoistraživačkog rada.

### **Doktorska škola i doktorski studiji**

Cilj nije samo povećati broj doktoranada već i poticati izradu doktorata u sklopu aktivnih znanstvenih projekata, te osnažiti ulogu poslijedoktoranada i drugih mlađih istraživača u razvoju znanosti i visokoga obrazovanja.

Također, potrebno je formirati doktorsku školu (ili doktorske škole) utemeljene na jasnoj vezi sa znanstvenim projektima, međunarodnom povezivanju sa sličnim školama i razmjeni nastavnika i studenata, razviti financijske instrumente za razvoj doktorskih programa unutar doktorske škole i stipendiranja doktoranada u punom radnom vremenu te unaprijediti i normirati sustav mentorstva (supervizije).

### **Transfer tehnologije i znanja**

Kroz razvoj znanstveno-tehnološkog parka II osmisliti koncept pametne specijalizacije, definirati ga kao dugoročnu strategiju pametne specijalizacije (u suradnji sa Primorsko-goranskom županijom i Gradom Rijekom), organizirati timove i pronaći partnere iz regije (Trst, Udine, Kopar, Pula, Zadar, Split, Maribor, Zagreb, Ljubljana) za prijavu projekata na strukturne fondove EU.

U okvirima koncepta pametne specijalizacije započeti proces formiranja sveučilišne bolnice, koja će imati važnu ulogu i u gospodarskom razvoju Rijeke i čitave regije, prije svega kroz razvoj zdravstvene, zdravstveno-turističke i „obrazovne“ industrije, jer samo tako možemo biti konkurentni u privlačenju stranih studenata, vrhunskih znanstvenika i nastavnika te istraživačkih programa, kao i bolesnika kojima će se jamčiti vrhunska zdravstvena skrb.

## Širenje kapaciteta – kruženje mozgov a i uključivanje studenata

Osnivanjem i razvojem sveučilišne bolnice stvorit će se pretpostavke za kvalitetniju zdravstvenu skrb, bolji uvjeti za razvoj znanosti i centara izvrsnosti te kvalitetnije visoko obrazovanje, čime će se Uni-Ri ravnopravno uključiti u Europski sustav visokoga obrazovanja i Europske istraživačke programe.

Za širenje istraživačkih kapaciteta, pored novih ljudi, zapošljavanja znanstvenih novaka te novoga prostora i opreme, potrebno je pojačati i međunarodnu suradnju kroz aktivan privremeni odlazak istraživača sa Sveučilišta i dolazak na Sveučilište. Prije svega se to odnosi na aktivan pristup širenju suradnje s partnerima u susjedstvu jer se tako najbolje mogu dijeliti resursi (primjerice Trst). Za to je potrebno osmisliti financijske instrumente.

Potrebno je pokrenuti program daleko većega uključivanja studenata u istraživanja, posebice studenata na diplomskoj razini, reorganizirati studijske programe na način da omogućuju uključivanje studenata u istraživanje te organizirati financijske instrumente za poticanje uključivanja studenata u istraživanja.

## Prioriteti

1. Organizirati i institucionalizirati Sveučilišnu bazu podataka: portfelj djelatnika, organizacijskih jedinica, sastavnica i cijeloga Sveučilišta.
2. Izraditi sustav normativa za vrednovanje znanstvenoga rada na Sveučilištu.
3. Unaprijediti i normirati sustav mentorstva (supervizije).
4. Osažiti ulogu poslijedoktoranada i drugih mlađih istraživača u razvoju znanosti i visokoga obrazovanja – formirati financijski instrument.
5. Organizirati doktorsku školu/doktorske škole.
6. Izraditi strategiju pametne specijalizacije.
7. Napraviti programsku osnovu za razvoj znanstveno-tehnološkoga parka II.
8. Započeti proces formiranja sveučilišne bolnice.
9. Pokrenuti program masovnoga uključivanja studenata u istraživanja – formirati financijski instrument.
10. Hitno pripremiti nekoliko infrastrukturnih projekata za prijavu na fondove EU.
11. Pojačati međunarodnu suradnju kroz aktivan privremeni odlazak istraživača sa Sveučilišta i dolazak na Sveučilište – formirati financijski instrument.
12. Organizirati administrativnu podršku znanstvenim projektima na Sveučilištu.

## 2. STUDIJI I STUDENTI

### Analiza postojećega stanja

#### Broj studijskih programa

Na Sveučilištu u Rijeci se u ak. god. 2013./2014. izvodi 48 preddiplomskih sveučilišnih i stručnih studija, 50 diplomskih sveučilišnih i stručnih diplomskih studija, 4 integrirana preddiplomska i diplomatska sveučilišna studija, 25 poslijediplomskih specijalističkih studija te 17 poslijediplomskih doktorskih studija.

U posljednjem je sedmogodišnjem razdoblju (od ak. god. 2007./2008. do ak. god. 2013./2014.) vidljiv trend rasta broja studijskih programa u svim trima ciklusima, a posebice diplomskih studijskih programa (od 32 na 50), poslijediplomskih specijalističkih studijskih programa (od 9 na 25) i poslijediplomskih doktorskih studijskih programa (od 5 na 17), a primjetan je i manji rast broja preddiplomskih studijskih programa (od 43 na 48).

#### Broj studenata

Ukupan je broj studenata u ak. god. 2012./2013. iznosio 17.548 studenata na studijskim programima svih triju ciklusa.

Ukupan broj studenata prvoga i drugoga ciklusa u ak. god. 2013./2014. iznosi 16.026. Bilježi se trend manjega pada u odnosu na ak. god. 2007./2008. kada je na Sveučilištu studiralo 17.306 studenata. Važno je primijetiti da se u proteklom sedmogodišnjem razdoblju trenda rasta broja studenata mijenjao; nakon trogodišnjega perioda rasta broja studenata do ak. god. 2010./2011. (19.301), posljednjih se godina broj studenata smanjuje.

Broj studenata u trećem ciklusu kontinuirano raste: na poslijediplomskim specijalističkim studijskim programima do 243 studenata u ak. god. 2012./2013. te u istoj ak. god. na poslijediplomskim doktorskim studijskim programima do broja od 574 studenata.

#### Udio stranih studenata

U posljednjih sedam godina broj stranih studenata raste (od 55 u ak. god. 2007./2008. do 79 u ak. god. 2013./2014.), iako je i ovdje trend bio promjenjiv. Najviše je stranih studenata studiralo u ak. god. 2012./2013., i to 91 student. Konkretno, u ak. god. 2013./2014. ukupan udio stranih studenata u ukupnom broju studenata na UniRi iznosi 0,45%.

#### Omjer nastavnika/studenta

Omjer je nastavnika/studenta u ak. god. 2012./2013. iznosio 1:14, a bilježi se ujednačeni omjer tijekom sedmogodišnjega razdoblja, osim u ak. god. 2010./2011. kada je iznosio 1:19.

### Politike i strategije razvoja

Temeljne politike i strategije razvoja UniRi vezane uz studije i studente koje su Programskim ugovorom definirani kao temeljni ciljevi uključuju sljedeće:

1. Stjecanje kvalifikacija u razdoblju predviđenom studijskim programom

Da bi se ostvario ovaj cilj, analizirat će se i otkloniti prepreke u sadržajnom i izvedbenom aspektu studijskih programa koje uzrokuju produljenje studija (analizom i izmjenama programa i/ili predmeta vezanim uz studentska opterećenja i nastavni proces, poticanjem korištenja naprednih alata za e-učenje, usavršavanjem nastavnika, povećanjem broja publiciranih sveučilišnih udžbenika, sustavnim i učinkovitim mjerama praćenja i poboljšanja uspješnosti studenata, sustavnim praćenjem motivacije i zadovoljstva studenata te mjerama otklanjanja detektiranih prepreka, programima nadoknade stečenih kompetencija).

Nadalje, analizirat će se i otkloniti socijalne i ekonomske prepreke koje uzrokuju produljenje studija (valja provoditi naknadu participa-

cija u troškovima studija, uvesti sustav stipendiranja i kreditiranja te ustanoviti mjere subvencioniranja troškova života (smještaj, prehrana, prijevoz, nabavka literature i sl.) za studente slabijega socijalno-ekonomskog statusa).

Kako bi se studente potaklo na uspješno savladavanje obveza u predviđenom periodu studiranja, razvijat će se mjere praćenja i potpore zapošljavanju i samozapošljavanju studenta, povezivanju s potencijalnim poslodavcima putem portala UniRi i potpore radu Ureda za karijere.

2. Olakšati pristup studiju i potpora tijekom studija za studente slabijega socijalno-ekonomskog statusa i studente s invaliditetom

Cilj je povećati dostupnost visokoga obrazovanja svim zainteresiranim osobama unaprijeđenjem uvjeta pristupa za studente nižega socijalno-ekonomskog statusa, starije studente te ostale ranjive skupine studenata; informiranjem učenika u srednjim školama o pogodnostima pri upisu; informiranjem o programima potpore ranjivim skupinama na mrežnim stranicama; uvođenjem mogućnosti izvanrednoga studiranja za studente uz rad, programima afirmativne akcije – kvotama za podzastupljene grupacije.

Posebno će se posvetiti pažnja unaprijeđenju uvjeta studiranja za studente nižeg socijalno-ekonomskoga statusa, starije studente te ostale studente koji pripadaju ranjivim skupinama redovitim godišnjim provedbom programa 'Solidarnost', uvođenjem sustava stipendiranja, uvođenjem subvencionirane kamate u sustavu kreditiranja studenata, uvođenjem socijalnoga kriterija u programe Zaklade Sveučilišta u Rijeci te privilegiranim tretmanom prilikom zapošljavanja putem Studenskoga centra.

Povećat će se kvaliteta studentskih servisa za studente s invaliditetom, i to provedbom projekata osiguranja prijevoza i osobnih asistenta za studente s invaliditetom, izvođenjem predmeta 'Vršnjačka potpora' za sve sastavnice, osiguranjem individualnoga pristupa u nastavi i otklanjanjem arhitektonskih prepreka na sastavnicama UniRi. Nadalje, osigurat će se pravna potpora, praćenje i otklanjanje drugih prepreka vezanih uz nepravedan tretman ranjivih skupina

studenata te provođenjem istraživanja srednjoškolske i studentske populacije vezano uz objektivne i subjektivne prepreke studiranju ranjivih skupina i mjerama za otklanjanje detektiranih prepreka.

3. Povećati broj osoba sa završenim studijem u tehničkim, biomedicinskim, biotehničkim i prirodnim znanostima (STEM), u informacijsko-komunikacijskom području i u interdisciplinarnim studijima vezanim uz ova područja.

Uzimajući u obzir dugogodišnji trend smanjivanja broja studenata u navedenim znanstvenim područjima i potrebama tržišta rada strateški je cilj ostvariti povećanje upisne kvote na pojedinim studijskim programima ciljane grupacije studija i/ili uvesti nove studijske programe ciljane grupacije kroz preraspodjelu upisnih kvota na razini UniRi, ali i sustavnim informiranjem učenika u srednjim školama (u suradnji s Agencijom za odgoj i obrazovanje).

Nadalje, potrebno je osigurati poticajne mjere za upis studenata na studijske programe u navedenim područjima, što uključuje subvencionirane kamate u sustavu kreditiranja za studente na studijima ciljane grupacije, provođenje programa stipendiranja i potpore studentima ciljane grupacije i uvođenje kriterija potpore ciljanoj skupini u projektima Zaklade Sveučilišta u Rijeci.

Da bi se povećao broj studenata sa završenim studijem u navedenim područjima, potrebno je provesti programe mjera za nadoknadu kompetencija (dodatne potpore tijekom studija te dodatne programe cjeloživotnoga obrazovanja) na studijskim programima ciljane grupacije.

4. Unaprijediti suradnju između studenata i uprava visokih učilišta

Ovaj će se cilj ostvariti aktivnim uključivanjem studenata u donošenje odluka na razini UniRi i sudjelovanjem u donošenju smjernica unaprijeđenja visokoga obrazovanja, i to poticanjem i senzibiliziranjem studenata za rad u studentskim organizacijama, udrugama te poticanjem studentskoga volontiranja i aktivizma u sveučilišnim tijelima.

Potrebno je povećati broj studenata koji izlaze na izbore za Studentski zbor i broj studenata koji prijavljuju projekte na natječaj Studentskoga zbora, organizirati i provoditi zajedničke projekte studenata i Sveučilišta, unaprijediti studentski standard u domeni kulture i sporta te unaprijediti studentsko poduzetništvo.

Unaprjeđenje će se suradnje studenata i uprave u domeni obrazovnih politika postići i povećanjem broja studenata uključenih u organizirane obrazovne aktivnosti na UniRi (kongresi, tribine, radionice i sl.).

### Prioriteti

Prioriteti su definirani unutar prihvaćenih okvirnih ciljeva programskih ugovora:

1. unaprjeđenje kvalitetnoga i učinkovitoga obrazovanja te unaprjeđenje zapošljivosti studenata kroz unaprjeđenje relevantnih kompetencija
2. internacionalizacija studijskih programa
3. povećanje dostupnosti visokoga obrazovanja (socijalna odgovornost)
4. povećanje broja studenta koji upisuju i završavaju studije, posebice u STEM, IT području i interdisciplinarnom području
5. unaprjeđenje studentskoga standarda u domeni kulture, sporta i društvenoga aktivizma
6. razvijanje sustava neformalnoga učenja i razvijanje sustava priznavanja informalnoga učenja.

## 3. OSIGURAVANJE KVALITETE

### Analiza postojećega stanja

Sveučilište u Rijeci već niz godina formalno i sustavno razvija sustav osiguravanja i unapređivanja kvalitete. Prema Kriterijima za prosudbu stupnja razvijenosti sustava osiguravanja kvalitete visokih učilišta u Republici Hrvatskoj i Standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokoga obrazovanja, koje procjenjuje AZVO, UniRi je u razvijenoj fazi što se tiče odobravanja, promatranja i periodične revizije studijskih programa, znanstveno-istraživačkoga rada, ocjenjivanja studenata, osiguravanja kvalitete nastavnoga osoblja, interakcije i utjecaja UniRi na društvo znanja te doprinos regionalnom razvoju, resursa za učenje i potporu studentima te domene javnoga informiranja. Između početne je i razvijene faze Sveučilište u Rijeci u područjima politike i procedure sustava osiguravanja kvalitete te pridavanja važnosti i pristupu informacijama sustava za osiguravanje kvalitete.

Neke od preporuka koje je AZVO dao na temelju analize postojećeg stanja jesu: upotpuniti postojeći Priručnik za kvalitetu studiranja tako da obuhvati sve aktivnosti Sveučilišta (znanstvenoistraživački rad, stručni rad i uloga u zajednici) te osnažiti njegovu primjenu tako da postane sastavni dio Pravilnika o sustavu za kvalitetu Sveučilišta; daljnja provedba započetih integracijskih procesa unutar Sveučilišta, koja se može još bolje planirati u idućem strateškom razdoblju i potaknuti harmonizacijom sustava kvalitete; uvesti mehanizme provjere vjerodostojnosti podataka o ispunjavanju ciljeva strategije dobivenih od sastavnica; praćenje i unaprjeđivanje kvalitete znanstveno-istraživačkoga rada kao dijela sustava osiguravanja kvalitete, što je potrebno obuhvatiti Priručnikom za kvalitetu; poticati suradničku procjenu (peer review); poticati informiranost svih dionika o važnosti promicanja kulture kvalitete i dobrobiti koju im donosi te poticati dvosmjernu komunikaciju sastavnica i vanjskih dionika itd. Ove preporuke predstavljaju osnovu daljnjega razvoja sustava osiguravanja i unapređivanja kvalitete na UniRi.



## Politike i strategije razvoja

Sveučilište u Rijeci će i dalje razvijati integrirani sustav osiguravanja i unaprjeđivanja kvalitete koji, sukladno smjernicama, učinkovito pridonosi postignućima Strategije UniRi te podupire proces planiranja u visokom obrazovanju kroz praćenje relevantnih pokazatelja u Strategiji Sveučilišta u Rijeci 2014. – 2020. Sustav se osiguravanja i unaprjeđivanja kvalitete mora prepoznati u svim segmentima sveučilišne razine djelovanja, odnosno funkcioniranja UniRi (strategija razvoja i postupci osiguravanja kvalitete, odobrenje, nadziranje i periodični pregled programa i kvalifikacija, ocjenjivanje studenata, osiguravanje kvalitete nastavnčkog kadra, izvori za učenje i pomoć studentima, sustav informiranja, javno informiranje, znanstvena i istraživačka aktivnost, međunarodna suradnja, suradnja sa zajednicom, ostale aktivnosti vezane uz djelatnosti UniRi).

Sustav se osiguravanja i unaprjeđivanja kvalitete treba temeljiti na strategiji institucije i svojim djelovanjem biti podrška strateškom razvoju i strateškom upravljanju Sveučilišta; praćenje ostvarivanja pokazatelja Strategije definira opseg napretka kvalitete samog Sveučilišta. Modifikacija postojećih i po potrebi razvoj novih postupaka osiguravanja kvalitete, orijentiranih ka ostvarivanju zadanih ciljeva, treba optimalno funkcionalno objediniti strategiju upravljanja i plan djelovanja cjelokupnoga sustava.

U idućem je strateškom razdoblju ključno središte sustava osiguravanja i unaprjeđivanja kvalitete usmjeriti na praćenje ishoda i analizu učinkovitosti. Potrebno je razviti precizan sustav komunikacije i razmjene povratnih informacija između strateškoga menadžmenta i procesa osiguravanja kvalitete koji će uključivati i načine nadgledanja postignutih rezultata i kvalitete poduzetih aktivnosti, a sve s ciljem osiguravanja informacija za daljnje strateško planiranje. Sustav osiguravanja i unaprjeđivanja kvalitete treba djelovati kao poveznica strateške, izvršne i operativne razine upravljanja na Sveučilištu i svim njegovim sastavnicama.

Svi procesi i postupci sustava osiguravanja kvalitete, odnosno strateškoga upravljanja i razvoja, trebaju biti transparentni, a svi dobiveni podaci odnosno provedene aktivnosti i naknadna praćenja trebaju biti jasno i redovito prezentirani svim dionicima Sveučilišta. Trajni je cilj djelovanja sustava, ali i strateškog upravljanja, uključivanje svih dionika u sve procese i procedure osiguravanja odnosno unaprjeđivanja kvalitete na Sveučilištu.

### Prioriteti

1. Završiti provedbu prvoga ciklusa unutarnje prosudbe sustava osiguravanja kvalitete po sastavnicama.
2. Provesti reviziju i definiranje procedure drugog ciklusa, koji će se temeljiti na praćenju pokazatelja Strategije Sveučilišta u Rijeci 2014. – 2020.
3. Poticati razvoj kulture kvalitete uvođenjem suradničke procjene.
4. Unutarnjom prosudbom sustava osiguravanja kvalitete pridonijeti provjeri vjerodostojnosti podataka vrednovanja i praćenja indikatora Strategije.
5. Uspostaviti stalnu IT i kadrovsku podršku svim poslovima sustava osiguravanja kvalitete na svim sastavnicama UniRi.
6. Provoditi dodatnu edukaciju svih dionika o sustavu osiguravanja i unaprjeđivanja kvalitete na UniRi.

## 4. OBRAZOVANJE NASTAVNIKA

### Analiza postojećega stanja

Važnost je osposobljenosti visokoškolskih nastavnika za rad u nastavi kao jedne od najvažnijih odrednica kvalitete prepoznata još u okviru Standarda i smjernica za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokoga obrazovanja, usvojenom 2005. godine. U tom je dokumentu navedeno da se „institucije trebaju pobrinuti da procedure zapošljavanja nastavnika osiguraju da novi nastavnici imaju minimalnu razinu kompetencije za rad u nastavi. Nastavnicima trebaju biti dane mogućnosti razvijanja i proširivanja sposobnosti za poučavanje, i trebaju biti ohrabreni da te sposobnosti smatraju vrijednima“. U Hrvatskoj, do sada, nije bilo sustavnoga institucijskoga osposobljavanja sveučilišnih nastavnika za rad u nastavi, pa je u okviru prijedloga Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije Republike Hrvatske kao jedan od strateških ciljeva izrijekom navedeno povećanje nastavne kvalitete nastavnika, a izrada, prihvaćanje i implementacija programa kontinuiranoga obrazovanja nastavnika određeno je kao mjera (3.1.3.).

Obrazovanje se nastavnika Sveučilišta u Rijeci za rad u nastavi do sada provodilo povremeno, u manjem obimu i uključilo je manji broj nastavnika Sveučilišta. Više su programa obrazovanja nastavnika organizirale udruge građana. Udruga za razvoj visokoga školstva Universitas organizirala je niz radionica koje su vodili strani stručnjaci za visoko obrazovanje, ali i program Inicijalno obrazovanje sveučilišnih nastavnika (INIOS), koji su provodile nastavnice Filozofskog fakulteta u Rijeci. Sveučilište je u suradnji s Forumom za slobodu odgoja organiziralo edukaciju pod nazivom Aktivno učenje i kritičko mišljenje u visokoškolskoj nastavi. Medicinski fakultet u Rijeci svoje je nastavnike upućivao na edukacije koje je organizirala škola javnoga zdravlja Andrija Štampar. Sveučilište u Rijeci organiziralo je ciljanu edukaciju o ishodima učenja u okviru Akcijskoga plana za uvođenje ishoda učenja, koju su polazili nastavnici s različitih sastavnica Sveučilišta i diseminirali naučeno nastavnicima svojih fakulteta.

Nakon uspostave Službe za cjeloživotno obrazovanje na Sveučilištu počeli su se akreditirati i programi cjeloživotnoga obrazovanja za sveučilišne nastavnike. Prvi je takav program akreditirala IT Akademija Sveučilišta u Rijeci pod nazivom E-učenje u nastavnom procesu. IT Akademija organizirala je i više skraćenih oblika ove edukacije prema potrebama i zahtjevima pojedinih sastavnica Sveučilišta. Na UniRi je prepoznata potreba za sustavnim osposobljavanjem nastavnika za rad u visokoškolskoj nastavi, pa je 2011. godine osnovana Radna skupina za izradu programa Specijalističkog studija Učenje i poučavanje u visokoškolskoj nastavi Filozofskoga fakulteta u Rijeci. Radna je skupina prihvatila prijedlog programa koji je izradila stručna radna skupina Centra za obrazovanje nastavnika na Filozofskom fakultetu u Rijeci. Zaključeno je da se pojedini predloženi moduli programa akreditiraju kao programi cjeloživotnoga obrazovanja. Do sada je izrađen i akreditiran modul Učenje i poučavanje u visokoškolskoj nastavi, koji se planira realizirati u okviru projekta Akreditacija i provedba programa usavršavanja nastavnika, a u kojemu će sudjelovati nastavnici sa svih sastavnica Sveučilišta. U okviru se ovoga projekta planira akreditirati još dva programa usavršavanja sveučilišnih nastavnika.

### Politike i strategije razvoja

Unaprjeđivanje kompetencija sveučilišnih nastavnika za rad u nastavi jedan je od temeljnih načina povećanja kvalitete i učinkovitosti obrazovanja predviđene ovom Strategijom UniRi. U skladu s tim, predviđeno je da u razdoblju 2014. – 2020. svaki nastavnik Sveučilišta završi neki od programa usavršavanja za rad u nastavi. S obzirom na velik broj nastavnika za koje treba osigurati stjecanje kompetencija za rad u nastavi, a sukladno je prijedlogu Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije Republike Hrvatske u kojoj je kao mjera predviđeno osnivanje centara za pedagoško-psihološko-didaktičko-metodičku izobrazbu nastavnika u sustavu visokoga obrazovanja (mjera 3.1.2.) potrebno ustrojiti Centar za visoko obra-

zovanje kao posebnu ustrojbenu jedinicu Sveučilišta u Rijeci. Ona treba integrirati postojeće centre koji imaju slične ciljeve, kao što je Centar za podršku učenju i poučavanju (slijednik IT Akademije).

Glavni su ciljevi Centra za visoko obrazovanje:

1. razviti različite modele/oblike obrazovanja nastavnika
2. organizirati i izvoditi različite oblike usavršavanja nastavnika
3. razraditi kriterije i provoditi vrednovanje programa koje razvijaju sastavnice
4. provoditi priznavanje prethodnoga učenja za rad u visokoškolskoj nastavi
5. provoditi istraživanja kvalitete visokoškolske nastave.

U radu Centra u početku trebaju biti angažirani postojeći nastavnici specijalisti u području obrazovanja, ali u provođenju predviđenih aktivnosti Centra neophodno je zaposliti stručne osobe s doktoratom znanosti u ovom području i administrativne kadrove te osigurati prostorne uvjete za djelovanje Centra.

Važan je preduvjet za ostvarivanje cilja uvođenja kontinuiranoga usavršavanja nastavnika za rad u nastavi uvođenje usavršavanja nastavnika za rad u nastavi kao dodatnoga uvjeta koji propisuje Sveučilište u Rijeci za izbor u znanstveno-nastavno zvanje.

## Prioriteti

1. Definirati ciljeve, organizaciju i aktivnosti Centra za visoko obrazovanje.
2. Osnovati Centar za visoko obrazovanje.
3. Propisati usavršavanja nastavnika za rad u nastavi kao dodatni uvjet UniRi za izbor u znanstveno-nastavno zvanje

## 5. CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE

### Analiza postojećega stanja

Sveučilište u Rijeci prvo je hrvatsko sveučilište koje je još 2009. godine donijelo Pravilnik o vrednovanju programa cjeloživotnog učenja. Tim su Pravilnikom propisane vrste programa cjeloživotnog učenja, sustav sveučilišne akreditacije takvih programa te mogućnost dodjeljivanja ECTS bodova. Nova inačica Pravilnika usvojena je u srpnju 2013. godine. Proceduru vrednovanja je do kraja 2013. godine prošlo 36 programa, od toga je 14 tzv. „razlikovnih“ programa koji služe kao prijelaz na viši stupanj obrazovanja (upis na diplomski ili poslijediplomski specijalistički studij). Za provedbu je sustava vrednovanja programa nadležno Povjerenstvo za vrednovanje programa cjeloživotnog učenja.

Sveučilište u Rijeci osnovalo je i Radnu skupinu za priznavanje prethodnoga učenja s osnovnim ciljem uvođenja sustava priznavanja prethodnoga neformalnoga i informalnoga učenja. Radna je skupina izradila nacrt Pravilnika o priznavanju prethodnoga učenja te ga je dala na javnu raspravu. Po okončanju je rasprave Sveučilište zaključilo da je implementacija takvoga sustava problematična s obzirom na postojeće pravne akte Republike Hrvatske te je odlučeno da će se čekati s donošenjem zakona koji omogućuju i propisuju proceduru priznavanja. Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru donesen je 2013. godine, no u Zakonu se navodi da će se naknadno donijeti nekoliko akata koji propisuju koje institucije mogu provoditi proceduru priznavanja te na koji način.

### Politike i strategije razvoja

Cjeloživotnim se obrazovanjem nastoji:

- podignuti razinu obrazovanja opće i posebnih populacija na općem odnosno posebnim planovima u cilju podizanja individualne i društvene svijesti (i bez neophodnoga stjecanja kvalifikacija)
- potpomognuti poboljšanje kvalitete života najšire populacije prilagođavanjem realnom vremenu, podizanjem razine opće motivacije i mentalnog zdravlja te poboljšanjem socijalne inkluzije
- približiti rezultate znanstvenoga istraživanja izvanakademskoj zajednici, osobito gospodarstvu
- pridonijeti dinamiziranju tržišta rada brzim prilagodbama (dokvalifikacijama i prekvalifikacijama) i tako povećati zapošljivost i smanjiti nezaposlenost
- uvećati i kapitalizirati potencijale Sveučilišta u Rijeci i ostvariti financijska sredstva nužna za njegov razvitak.

Stoga je jedan od strateških ciljeva UniRi osnovati Centar za cjeloživotno obrazovanje. Početne se zadaće Centra odnose na formiranje normativnoga okvira djelovanja, educiranje zaposlenika, povezivanje s nekoliko sličnih institucija, proučavanje primjera dobre prakse, izrada programa rada i drugo.

Pojedinačni su ciljevi Centra za cjeloživotno obrazovanje UniRi sljedeći:

1. osmisliti i provoditi široku i kontinuiranu kampanju unutar Sveučilišta (među nastavnicima, studentima i suradnicima) i izvan njega radi upoznavanja s mogućnostima cjeloživotnog obrazovanja, promicanja kulture cjeloživotnog učenja, poticanje na volontersko prenošenje znanja i sl.

2. pratiti programe cjeloživotnoga obrazovanja koje potpomaže EU (osobito Erasmus, Jean Monnet Action, Leonardo da Vinci i Grundtvig, ali i Comenius te „transverzne programe“ učenja jezika, usavršavanja u informacijsko-komunikacijskim tehnologijama i sl.) i facilitirati prijavu članova sveučilišne i izvansveučilišne zajednice
3. na temelju ispitivanja koja su znanja nedostatna a potrebna za povećanje efikasnosti i konkurentnosti, organizirati tečajeve, odnosno mrežne tečajeve (online courses – koristiti kapacitete IT Akademije) prema interesima i potrebama sastavnica Sveučilišta (studenata, nastavnika, službi i uprava), gospodarskih i upravnih subjekata (iz javnoga i privatnoga sektora; ostvariti suradnju s Uredom za transfer tehnologija Sveučilišta, Vijećem za konkurentnost Grada Rijeke, poduzetničkim inkubatorom, HUP-om, Gospodarskom i Obrtničkom komorom, jedinicama lokalne samouprave na području PGŽ) i skupina građana (uključujući dosadašnje „Sveučilište za treću dob“: osnovati Programski savjet, izraditi Marketinški plan, provesti ispitivanje o informiranosti, zadovoljstvu, interesima i potrebama, proširiti projekt na sve jedinice lokalne samouprave u okruženju, uključiti se u međunarodne organizacije „Sveučilišta za treću dob“, povezati se s drugim sličnim institucijama i uspostaviti stalnu razmjenu iskustava i dr.)
4. posebnu pozornost posvetiti potencijalima umirovljenih nastavnika i znanstvenika Sveučilišta u Rijeci kao predavača i slušatelja
5. njegovati i poticati tematsku otvorenost za sve vrste, oblike i namjene znanja (npr. umjetničke kolonije, zdravstveno-preventivni programi, tečajevi odgovornoga roditeljstva, komplementarne medicine itd.)
6. kontinuirano pratiti i evaluirati provedbe akcijskih planova i pojedinih posebnih programa, kao i rada Centra u cjelini
7. kada se donesu potrebni pravni akti Republike Hrvatske, omogućiti priznavanje prethodnoga neformalnoga i informalnoga učenja.

## Prioriteti

1. Osnovati Centar za cjeloživotno učenje (normativni i kadrovski okvir).
2. Pripremiti akcijske planove za svaki od Pojedinačnih ciljeva prema ovoj Strategiji razvoja i pristupiti njihovoj realizaciji.
3. Aktivno sudjelovati u donošenju regulative i rješavanja statusa cjeloživotnoga obrazovanja u visokoškolskom sustavu Republike Hrvatske, odnosno uloge Sveučilišta u obrazovanju odraslih, kao i u uređenju sustava priznavanja prethodnoga učenja na razini Republike Hrvatske.

## 6. KULTURA I UMJETNOST

### Analiza postojećega stanja

Na pojedinim se sastavnicama Sveučilišta u Rijeci (Akademija primijenjenih umjetnosti, studij Glume i medija, Filozofski fakultet – Odsjek za povijest umjetnosti, Odsjek za kulturologiju te odsjeci za kroatistiku, germanistiku, anglistiku, talijanistiku te) izvode znanstveno-nastavni programi koji su svojim sadržajem vezani uz područje kulture i umjetnosti. Navedene sastavnice, uz svoje znanstveno-nastavne programe, sudjeluju u nizu projekata iz područja kulture i umjetnosti, a u takve su projekte često uključeni i studenti. Navedene sastavnice surađuju s lokalnim, državnim i regionalnim kulturnim institucijama. Uz manje iznimke, suradnja je između pojedinih studijskih programa nedostatna.

S ciljem potpomaganja studentske kulturne aktivnosti osnovan je Studentski kulturni centar (SKC), no ne postoji sustav koji bi poticao i pratio kulturno-umjetničku aktivnost znanstveno-nastavnoga osoblja i studenata.

U sklopu Sveučilišnoga kampusa planirana je izgradnja zgrade Društveno-kulturnoga centra (DKC), no upitna je njezina funkcionalnost za kulturno-umjetničku produkciju.

### Politike i strategije razvoja

Glavne su politike i strategije razvoja područja kulture i umjetnosti na UniRi sljedeće:

1. stvaranje okvira za praćenje i valorizaciju znanstvenih i umjetničkih aktivnosti nastavnika te okvira za praćenje i valorizaciju ne-nastavnih kulturno-umjetničkih aktivnosti studenata; uvođenje sustava poticanja i nagrađivanja kulturno-umjetničkog rada na razini Sveučilišta i sastavnica (pandan nagradi za znanost)
2. povećanje mobilnosti studenata unutar Sveučilišta i povezivanje studijskih programa na način da surađuju u realizaciji kulturnih i umjetničkih projekata, što studentima može biti honorirano kroz ECTS bodove
3. razvoj platforme za povezivanje već postojećih sastavnica umjetničkih studija
4. otvaranje novih studijskih programa iz kulturnih i umjetničkih područja na svim sveučilišnim razinama
5. povećanje broja radionica, ljetnih škola i drugih oblika programa cjeloživotnog učenja te usklađivanje njihova sadržaja s nastavnim programima kako bi se kroz priznavanje dijela ECTS bodova potaknulo upisivanje takvih djelatnosti
6. razvijanje sveučilišnoga TV programa i definiranje sadržaja u medijskom prostoru sveučilišne televizije u svim kulturno-umjetničkim područjima od interesa Sveučilištu od strane znanstvenika i studenata kulturno-umjetničkih studija; poticati da sveučilišna televizija bude otvorena za studijske prakse iz kulturno-umjetničkih područja s mogućnošću korištenja opreme i resursa
7. revidiranje planova DKC-a primjereno potrebama kulturno-umjetničke produkcije na Sveučilištu
8. osnaživanje suradnje s gradskim i nezavisnim kulturnim udrugama; povezivanje njihovih kapaciteta za nastavne baze studijskih programa kao što su kazalište, art-kino i dr.; poticanje interaktivne suradnje izvannastavnih kulturno-umjetničkih programa sa sadržajem i rezultatima znanstveno-nastavnih programa; izrada okvira za valorizaciju navedene interaktivne suradnje; izrada strategije specijalizirane izdavačke djelatnosti Sveučilišta, s ciljem podizanja razine i statusa kulture, umjetnosti, te očuvanja kulturne baštine na lokalnoj i regionalnoj razini

9. kadrovsko i materijalno ekipiranje SKC (zaposliti ili primiti na pripravništvo najmanje dvije osobe)
10. osnivanje ureda za kulturu UniRi, čiji će se plan rada temeljit na održivom razvoju kroz javno-privatno partnerstvo, aktivnoj kulturnoj produkciji različitih kulturno-umjetničkih sadržaja te promociji kulturnih programa u suradnji s glavnim i pridruženim medijskim partnerima; ured za kulturu treba postati središnje administrativno mjesto za prikupljanje podataka o kulturno-umjetničkim aktivnostima Sveučilišta te za organizacijsku podršku i promociju takvih aktivnosti
11. pružanje potpore otvaranju sveučilišne galerije umjetnina koju bi osmislili i vodili studenti (pod mentorstvom profesora), a koja bi se održavala iz programa, sponzorstava, donacija i s vremenom stvorila fundus umjetnina Sveučilišta u Rijeci, s mogućnošću međunarodne razmjene i predstavljanja vrijednih autora iz različitih povijesnih razdoblja, uključivanjem raznorodnih medija, s naglaskom na edukativne aspekte javne promocije
12. izrada elektroničke baze podataka temeljem koje bi se dobio detaljan (slikovan i deskriptivan) edukativni sadržaj o postojećim umjetninama u posjedu Sveučilišta
13. suradnja s Gradom Rijekom na projektu kandidature Rijeke za Europsku prijestolnicu kulture 2020.
14. poticanje projekata iz kulture većim uključivanjem na međunarodnu kulturnu scenu (razmjena, mobilnost, projekti)
15. omogućavanje registracije evaluiranih udruga i programa Sveučilišta za obavljanje umjetničke djelatnosti što bi olakšalo pristup pojedinim fondovima i natječajima
16. definiranje rada tijela za recenziranje izvan znanstveno-nastavnih programa od strane sveučilišnih djelatnika (po kompetencijama); na isti način definirati mogućnost registracije za obavljanje umjetničke djelatnosti udruga, tijela i programa zainteresiranih za pristup pojedinim fondovima i natječajima.

## Prioriteti

1. Izraditi objedinjenu analizu kulturne i umjetničke produkcije i materijalnoga, kadrovskoga, financijskoga i prostornoga kapaciteta za razvoj te djelatnosti na razini Sveučilišta.
2. Kontinuirano osnaživati kapacitete i djelovanja Sveučilišne knjižnice.
3. Vrednovanje umjetničko-znanstvenih aktivnosti sveučilišnih nastavnika.
4. Praćenje i valorizacija ne-nastavnih umjetničkih aktivnosti studenata.
5. Veća prisutnost i angažiranost sveučilišnih nastavnika i studenata u kreiranju programa i korištenju kapaciteta sveučilišne televizije.
6. Povezivanje studijskih programa i poticanje mobilnosti studenata unutar Sveučilišta.
7. Izraditi strategiju specijalizirane izdavačke djelatnosti Sveučilišta.

## 7. SPORT I TJELESNO VJEŽBANJE

### Analiza postojećega stanja

Sustavom sportskih natjecanja i rekreativnoga vježbanja na Sveučilištu u Rijeci rukovodi Ured za sport Sveučilišta u Rijeci u suradnji s Riječkim športskim sveučilišnim savezom (u daljnjem tekstu: RŠSS). RŠSS okuplja studentska sportska društva sa sastavnica Sveučilišta, a trenutno ima aktivnih osam članica, uključujući i Udrugu kineziologa Sveučilišta u Rijeci. RŠSS organizira i provodi natjecanja, uređuje sustav natjecanja, brine se o razvoju sveučilišnoga sporta, okuplja sveučilišne sportske reprezentacije, organizira i provodi projekte iz domene sveučilišnoga sporta na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini te se brine o aktivnom uključivanju studenata i članova Sveučilišta u masovne sportske aktivnosti. Natjecanja se provode u 16 sportova u kojima aktivno sudjeluje 1800 studenata (10% od ukupnog broja studenata Sveučilišta u Rijeci) sa svih sastavnica.

Sve se aktivnosti koje su u nadležnosti Ureda za sport Sveučilišta u Rijeci i RŠSS obavljaju u potpunosti volonterski.

Trenutno ne postoji sportska infrastruktura na Sveučilištu u Rijeci koja bi zadovoljila potrebe sustava sportskih natjecanja i rekreativnoga vježbanja. Za potrebe se natjecanja upotrebljava infrastruktura u vlasništvu Grada Rijeke. Za potrebe provođenja nastave Tjelesne i zdravstvene kulture sastavnice Sveučilišta plaćaju najam zatvorenih i otvorenih sportskih terena koji su u vlasništvu javnih i privatnih institucija.

Trenutno je na Sveučilištu u Rijeci zaposleno devet kineziologa, tri vanjska suradnika te jedan stručni suradnik koji su zaduženi za provođenje nastave tjelesne i zdravstvene kulture.

Ured za sport na godišnjoj razini predlaže proračun za potrebe sportskih aktivnosti, koji odobrava Senat UniRi. Financiranje se određuje na godišnjoj razini te ovisi o broju upisanih studenata (od upisnine se 15 kuna izdvaja za potrebe sportskih aktivnosti), što onemogućuje strateško planiranje za višegodišnje cikluse.

### Politike i strategije razvoja

Nadležne institucije Republike Hrvatske, na čelu s Ministarstvom znanosti, obrazovanja i sporta, jasno su se opredijelile za akademski sport kao jedan od bitnih čimbenika u cjelokupnom sustavu sporta. Europska unija u svojim strateškim odrednicama i dokumentima o politikama djelovanja ističe važnost uključivanja mladih kroz sport u društveni sustav, povezivanje s donositeljima odluka na svima razinama te važnost organiziranja sportsko-rekreacijskih programa u vidu podizanja svijesti o važnosti bavljenja tjelesnim aktivnostima. Iz gore navedenih razloga, te kako bi se osigurali uvjeti za daljnji razvoj sustava, potrebno je provesti cjelovitu analizu stanja sveučilišnoga sporta i tjelesnoga vježbanja na Sveučilištu u Rijeci.

Da bi se omogućilo uspostavljanje logističkoga i organizacijskoga okvira koji će zadovoljiti potrebe UniRi, potrebno je stupanj organizacije sportskih natjecanja i rekreativnoga vježbanja te nastave tjelesne i zdravstvene kulture podići na višu razinu, što zahtjeva:

1. izradu cjelovite studije o stanju sustava sportskih natjecanja i tjelesnoga vježbanja na Sveučilištu u Rijeci
2. povećanje broja uključenih studenata i zaposlenika Sveučilišta u Rijeci u sportsko-rekreacijske aktivnosti na Sveučilištu u Rijeci
3. omogućavanje sudjelovanja osoba s invaliditetom u natjecanjima i drugim sportskim aktivnostima
4. provođenje natjecanja u svim sportovima za koje interes pokazuju studenti i/ili zaposlenici Sveučilišta u Rijeci
5. uspostavljanje sustava dodatnih sportskih i rekreacijskih aktivnosti (npr. pilates, zumba, fitness, yoga, ples i sl.) za studente i zaposlenike Sveučilišta u Rijeci



6. stvaranje uvjeta za vrednovanje postignutih uspjeha studenata sportaša na državnim, europskim i svjetskim prvenstvima na kojima predstavljaju Sveučilište u Rijeci
7. stvaranje uvjeta za vrednovanje rada voditelja sportskih društava, kao i drugih dionika uključenih u organizaciju sportskih natjecanja i tjelesnoga vježbanja na Sveučilištu u Rijeci
8. izmjene i dopune Statuta Sveučilišta u Rijeci i drugih normativnih akata na sveučilišnoj razini kako bi se riješio status studenata kategoriziranih sportaša te utvrdili uvjeti studiranja s obzirom na različitost studija
9. potpisivanje ugovora o suradnji sa svim nadležnim institucijama u RH, nacionalnim sportskim savezima te drugim institucijama i organizacijama iz domene akademskoga sporta i zdravoga života
10. zapošljavanje stručnih osoba u Uredu za sport Sveučilišta u Rijeci u skladu s potrebama razvoja sustava sportskih natjecanja i tjelesnoga vježbanja
11. povećanje broja volontera uključenih u provođenje sportskih aktivnosti na Sveučilištu
12. izgradnju vlastite sportske infrastrukture, uključujući vanjske i unutarnje sportske terene, koja će zadovoljavati potrebe provođenja nastave tjelesnoga i zdravstvenoga odgoja UniRi
13. usuglasiti i potpisati ugovore o korištenju sportske infrastrukture u vlasništvu drugih institucija za potrebe UniRi
14. optimiziranje broja zaposlenih nastavnika s obzirom na potrebe nastave i broja studenata
15. uvođenje kolegija tjelesne i zdravstvene kulture kao obveznoga na 1. i 2. godini preddiplomskoga studija te kao izbornoga kolegija na višim godinama na svim sastavnicama UniRi
16. uvođenje bodovnoga opterećenja za nastavu tjelesnoga i zdravstvenoga odgoja na svim sastavnicama Sveučilišta u Rijeci
17. stvaranje uvjeta za vrednovanje rada nastavnika tjelesne i zdravstvene kulture koji aktivno sudjeluju u organizaciji sportskih aktivnosti na Sveučilištu
18. uvođenje ponude različitih sportova i sportskih aktivnosti u nastavu tjelesnoga i zdravstvenoga odgoja za koje studenti pokazuju zanimanje
19. prilagođavanje nastave tjelesne i zdravstvene kulture potrebama studenata s invaliditetom
20. povećanje financijskoga izdvajanja za potrebe razvoja sustava sportskih natjecanja i rekreativnoga vježbanja s postojećih 15 na 25 kuna po upisanom studentu
21. povećanje prihoda iz drugih izvora financiranja s naglaskom na europske fondove te natječeje domaćih i stranih institucija i organizacija
22. omogućavanje četverogodišnjih ciklusa financiranja koji će omogućiti strateško planiranje
23. nadgledanje (monitoring) i evaluaciju nad financijskim sredstvima odobrenima od strane Sveučilišta u Rijeci na temelju jasno uspostavljenih kriterija
24. organizaciju nacionalnih, europskih i svjetskih prvenstava na godišnjoj razini
25. organizaciju i sudjelovanje u nacionalnim i međunarodnim projektima iz domene sporta i zdravoga života
26. umrežavanje s kreatorima politika iz domene sporta na nacionalnoj i međunarodnoj razini
27. aktivno sudjelovanje u izradi strateških smjernica i dokumentima o politici djelovanja na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

## Prioriteti

1. Organizacija Europskih sveučilišnih igara Zagreb – Rijeka 2016.
2. zgradnja vlastite sportske infrastrukture za potrebe Sveučilišta u Rijeci.
3. Izrada cjelovite studije o stanju sustava sportskih natjecanja i tjelesnoga vježbanja na UniRi.
4. Uspostava adekvatnoga sustava financiranja sporta i sportskih aktivnosti na UniRi.
5. Uspostavljanje optimalnih uvjeta za provođenje nastave tjelesne i zdravstvene kulture na svim sastavnicama UniRi.
6. Zapošljavanje stručnih kadrova u Uredu za sport UniRi.
7. Umrežavanje s kreatorima politika i donositeljima odluka na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.

## 8. STUDENTSKI STANDARD

### Analiza postojećega stanja

Stavke koje ulaze u studentski standard obuhvaćaju sve uvjete i prava koji studenti stječu upisom na fakultet, odnosno visoko učilište. Pod time se prvenstveno misli na studentski smještaj, studentsku prehranu, mogućnost rada preko studentskoga servisa, mogućnost stipendiranja i subvencija kao i kreditiranja studenata. Također u domenu studentskoga standarda ulaze i sve izvannastavne aktivnosti, kao što su društveno-kulturne, sportske i zabavne aktivnosti.

Što se tiče prehrane, postojeće je stanje sljedeće: na Sveučilištu u Rijeci trenutno postoje restoran Indeks (do 4000 obroka dnevno), restoran Kampus (do 2000 obroka dnevno), restoran Mini (u sklopu studentskoga doma, do 1000 obroka dnevno) te caffe bar Medicinar, caffe bar Reful, caffe bar Andrea i caffe bar Formula.

U domeni smještaja trenutno postoji studentski dom „Ivan Goran Kovačić“ s kapacitetom od 648 kreveta.

Stipendiranje studenata iz Fonda Aleksandar Abramov varira na godišnjoj razini, ovisno o broju prijavljenih studenata.

### Politike i strategije razvoja

U domeni prehrane najveći problemi jesu nezadovoljavajući kapacitet restorana Mini te mali broj caffe barova koje studenti mogu iskoristiti i za doručak ili marendu u pauzi između predavanja. Stoga je potrebno povećati kapacitet restorana Mini u sklopu studentskoga doma za 30% i proširiti ponudu na četiri menija te povećati ponudu caffe barova u sklopu sastavnica Sveučilišta u Rijeci (npr. sendviči, doručci).

U domeni rada preko student-servisa treba povećati broj studenata koji rade preko toga servisa za 20% te olakšati rad preko student-servisa studentima, ali i poslodavcima putem online obrazaca za ponudu i potražnju poslova, kao i potpisivanje i obradu ugovora,

čime bi se olakšali i ubrzali procesi nalaženja poslova, ali i sve obaveze poslodavca nakon obavljenoga posla.

U domeni smještaja primjetan je problem preniskoga kapaciteta studentskoga doma „Ivan Goran Kovačić“, koji zadovoljava vrlo mali dio potreba studenata UniRi koji na studij dolaze iz drugih mjesta. S obzirom na cijene privatnoga smještaja ovakva je situacija posebno snažan udar na standard studenata UniRi. Zbog navedenoga je nužno značajno proširenje smještajnih kapaciteta, i to: povećanjem smještajnog kapaciteta izgradnjom studentskoga doma u sklopu Sveučilišnog kampusa ili pronalaženjem dodatnih rješenja za povećanje smještajnih kapaciteta, osiguravanjem smještaja u studentskom domu za najmanje 50% studenata UniRi koji na studij dolaze iz drugih mjesta te pružanjem pomoći pri traženju privatnoga smještaja za studente Sveučilišta u Rijeci.

U domeni stipendiranja studenata UniRi problematična je niska iskorištenost Fonda Aleksandar Abramov te mali broj prijavljenih na natječaj Fonda usprkos neupitnoj potrebi za ovakvim programima stipendiranja, kao i nepostojanje sustavnoga poticanja izvrsnosti preko stipendiranja najuspješnijih studenata. Potrebna je stoga medijska kampanja kojom će se studentskoj populaciji predstaviti sve dostupne programe Fonda Aleksandar Abramov te uvođenje novoga programa stipendiranja najuspješnijih studenata. Broj će se prijavljenih na programe Fonda Aleksandar Abramov povećati za 50% ili do one brojke za koju se procijeni da odražava realne potrebe studenata slabijega imovinskog statusa. Uspostavit će se program stipendiranja studenata koji svojim radom demonstriraju izvrsnost temeljem godina studiranja, prosjekom ocjena, znanstvenim radovima, studentskim aktivizmom i sl.

Sukladno dobroj praksi na inozemnim sveučilištima postojeće usluge iz domene zdravstva za studente nisu dovoljne, odnosno ne postoji organizirana ustanova u kojoj bi studenti mogli obaviti potrebne zdravstvene preglede. Postavlja se i pitanje velikoga broja studenata koji se vode kod liječnika u mjestu prebivališta, čime se uvelike otežava zbrinjavanje zdravstvenog stanja studenata, pa je potrebno osnivanje studentske poliklinike, gdje se studenti mogu

koristiti zdravstvenim uslugama na temelju svojega statusa studenta, a ne nužno mjesta prebivališta na Sveučilištu u Rijeci.

U cilju je poboljšanja studentskoga standarda UniRi nužna i izgradnja planiranih sportskih, zabavnih te društveno-kulturnih objekata Sveučilišnog kampusa. Osnivanjem Studentskoga kulturnog centra kao dijela Sveučilišta u Rijeci svakako postoji tendencija poboljšanja standarda u domeni kulture, međutim ne postoji jedinstveni prostor na području Kampusa za društveno-kulturne djelatnosti, pa je potrebna izgradnja zgrade za kulturno-društveni program za studente Sveučilišta u Rijeci.

Informiranost studenata predstavlja relativno velik problem na Sveučilištu u Rijeci. Naime, uz postojeće mrežne stranice svih sastavnica, kao i samoga Sveučilišta i Studentskoga zbora, ne postoje jedinstveni kanali informiranja o aktivnostima i događajima na UniRi. Boljim bi se informiranjem studenata o aktivnostima povećala i njihova uključenost u kulturne, sportske i društvene aktivnosti, a ujedno bi se na taj način poboljšao i renome samoga Sveučilišta. Poželjno je, dakle, osnivanje studentskih medija koji mogu uključivati dnevni radio na Kampusu (uređuju i vode sami studenti), studentsku TV (online stream), Sveučilišni portal – objedinjene informacije za sve studente UniRi te mobilnu aplikaciju Sveučilišta u Rijeci namijenjenu studentima.

## Prioriteti

1. Apsolutni prioritet za poboljšanje studentskoga standarda Sveučilišta u Rijeci ima izgradnja novoga smještajnog objekta čime će se značajno povećati smještajni kapaciteti za studente koji dolaze iz dugih mjesta.
2. Uz to, vrlo je važno i uvesti nov program stipendiranja izvrsnih studenata kako bi se poticala izvrsnost u studiranju i izvannastavnom znanstvenom radu studenata, ali i stvorila baza podataka ovakvih studenata čime bi se omogućilo njihovo uključivanje u potencijalne razvojne projekte Sveučilišta u Rijeci.

## 9. INTEGRACIJA

### Analiza postojećega stanja

Dosadašnji razvoj Sveučilišta u Rijeci obilježava nekoliko činjenica. Prvo, Sveučilište je nastalo objedinjavanjem samostalnih jedinica, odnosno jedinica koje su djelovale u okviru Sveučilišta u Zagrebu, pa je već u trenutku nastajanja UniRi krasila raznolikost organizacijskih oblika, radnih uvjeta, običaja i navika. Drugo, Sveučilište djeluje prostorno razjedinjeno te se ta razjedinjenost tijekom vremena povećava kako se Sveučilištu pridružuju nove sastavnice. Ipak, izgradnjom je Kampusu na Trsatu uspostavljena relativna prostorna integracija UniRi. Nadalje, sastavnice se Sveučilišta razvijaju samostalno, uz vrlo skromno usklađivanje potreba i interesa; organizacijski oblici odnosno razvoj pojedinih sastavnica u pravilu se vodi u skladu s njezinim interesima i mogućnostima, bez usklađivanja s potrebama i mogućnostima drugih sastavnica, zbog čega se gubi očekivani sinergijski učinak. Pored toga, mogućnosti su prilagođavanja potrebama i mogućnostima društvenoga okruženja vrlo skromne; uzroci su mnogobrojni, a posebno se ističe nefleksibilan sustav zapošljavanja, napredovanja odnosno preraspodjele radnoga vremena, ograničene mogućnosti financiranja (posebice istraživačke djelatnosti), visok stupanj normizacije svih djelatnosti itd. I konačno, ustrojavanje sveučilišnih odjela 2008. godine predstavlja iskorak u realizaciji ideje integracije, koji je afirmirao i opravdao potrebu potpune provedbe integracije na Sveučilištu u što bližoj budućnosti.

Nasuprot navedenom, razvoj sveučilišt u europskom istraživačkom i visokoškolskom obrazovnom sustavu obilježava sljedeće: većina je sveučilišta nastala kao jedinstvena ustrojbeno cjelina; sveučilišta imaju vrlo raznolike unutrašnje ustroje, pri čemu pojedine ustrojbene jedinice, iako bez pravne samostalnosti, imaju značajnu financijsku i akademsku samostalnost; EU, pa tako i sve organizacije koje djeluju u prostoru europskoga visokoškolskog obrazovanja, temeljnim oblikom visokoškolskoga sustava u pravilu smatraju jedinstveno sveučilište te pokazuju znatan otpor prema svim drugim oblicima organizacije visokoškolskoga sustava.

### Politike i strategije razvoja

Za potrebe se ovoga dokumenta integracijskim procesima na sveučilištu smatra skup svih poslovnih djelatnosti kojima se unapređuje provedba osnovne djelatnosti (znanstvenoistraživački rad te visokoškolsko obrazovanje) uz prihvatljivu razinu uložena napora ili troškova.

Integracija Sveučilišta u Rijeci ima cilj:

- smanjiti troškove obavljanja pojedinih djelatnosti
- unaprijediti kvalitetu pojedinih djelatnosti
- preusmjeriti dio djelatnika iz „neproizvodnoga” u „proizvodni sektor” te na taj način povećati znanstvenu i obrazovnu produkciju na Sveučilištu.

Integracija Sveučilišta može obuhvatiti akademsko, administrativno i informacijsko-komunikacijsko djelovanje.

1. Akademsko se integracija odnosi:

- na integrirane doktorske studije i/ili doktorske škole, što podrazumijeva stvaranje jedne ili više doktorskih studija i/ili škola radi objedinjavanja istraživačkih kapaciteta (mentori, oprema, stručna i organizacijska podrška), posebice u područjima u kojima postoje dovoljni kapaciteti na razini Sveučilišta, ali ne i na razini pojedine sastavnice
- na integrirane ustrojbene jedinice odnosno stvaranje ustrojbenih jedinica koje sudjeluju u nastavi na većem broju sastavnica, bilo da sadrže znanstvenu komponentu (npr. djelovanje postojećih odjela odnosno stvaranje novih, primjerice za strane jezike) ili da znanstvene komponente nema ili je vrlo ograničena (npr. za tjelesnu i zdravstvenu kulturu i slično)

- na integrirane istraživačke jedinice na kojima se objedinjava rad istraživača s više sastavnica odnosno znanstvenih područja (osnivanjem sveučilišnih centara, laboratorija i slično)
- na nastavak integracije nastavnika i suradnika iz odgovarajućih znanstvenih područja s drugih sastavnica u postojeće sveučilišne odjele.

## 2. Administrativna integracija uključuje:

- integraciju zajedničkih službi koje na različitim sastavnicama obavljaju iste ili slične poslove (osim obrazovanja i istraživanja) te koje slijede iste propise ili radne standarde; moguća integracija u ovom području uključuje integraciju službe čišćenja, nabave, studentske službe, ugovorničke službe i sl.)
- integraciju izdavačke službe, što podrazumijeva integraciju poslova vezanih uz izdavanje i distribuciju udžbenika, drugih nastavnih materijala te drugih publikacija u tiskanom ili digitalnom obliku te ostalih poslovnih aktivnosti povezanih s time
- integraciju sustava održavanja odnosno poslova održavanja zgrada, prostora i opreme kojom se koriste sastavnice Sveučilišta i koju su obvezne održavati, bez obzira na stvarno vlasništvo
- integraciju sustava energetske učinkovitosti odnosno poslova održavanja i unapređenja energetske učinkovitosti (trošenje i upravljanje energijom, optimizacija utroška)
- integraciju službe zaštite na radu to jest poslova zaštite na radu kako su oni propisani Zakonom o zaštiti na radu

- integraciju službe pravnih i općih poslova, odnosno poslova visokostručne pravne podrške za koje obično ne postoji dovoljna razina stručnosti i iskustva na pojedinoj sastavnici, odnosno poslova upravljanja ljudskim kapacitetima Sveučilišta
- integraciju financijsko-računovodstvene službe, što podrazumijeva integraciju visokostručnih poslova financijskoga praćenja osnovne djelatnosti i računovodstva (redovno poslovanje, financijsko praćenje kapitalnih projekata, europskih projekata i drugo).

## 3. Informacijsko-komunikacijska integracija obuhvaća:

- integraciju računarskih kapaciteta i drugih visokotehnoloških sustava, što uključuje integraciju svih računarskih kapaciteta i visokotehnološke opreme koja se upotrebljava u istraživačkom radu ili radu drugih gospodarskih ili drugih subjekata (primjerice kapaciteti Centra za napredno računanje i modeliranje)
- integraciju računarske podrške, odnosno integraciju računarske podrške istih obilježja na svim sastavnicama (npr. mrežne stranice (web), e-pošta, e-kolegiji, edukacija i primjena često korištenih računalnih programa (ACAD, Matlab) i sl.), kao i integraciju računarske i druge podrške poslovnim procesima sličnim ili jednakim na sastavnicama sveučilišta (kadrovski poslovi, prijem i obrada raznih obrazaca, obrada podataka, standardizirani izvještaji (npr. Ministarstvu) i sl.)
- integraciju knjižnične djelatnosti ili, drugim riječima, harmonizaciju knjižnične djelatnosti na sastavnicama te upravljanje knjižničnim izvorima, prostorom, knjižničnim softverom i ljudskim resursima.

Da bi bila uspješna, integracija treba počivati na sljedećim načelima:

- dragovoljnost (sastavnice dragovoljno pristupaju integracijskom procesu)
- prihvatljivost (integracijski proces mora prihvatiti barem nekoliko sastavnica)
- podržanost (integracijski proces mora podržati (financijskim i drugim resursima) barem nekoliko sastavnica).

### Prioriteti

Integraciju kao proces valja provesti kroz sljedeće korake:

1. utvrđivanje i prihvaćanje prioritetne liste područja integracije
2. izrada podstrategije/akcijskoga plana za pojedino područje integracije
3. izrada studije izvodljivosti s planom provedbe integracije određene službe ili djelatnosti
4. prihvaćanje i provedba studije izvodljivosti integracije određene službe ili djelatnosti.

S obzirom na složenost postupka integracije u okviru postojećega organizacijskog sustava Sveučilišta u Rijeci predlaže se izabrati nekoliko djelatnosti odnosno službi te predloženi postupak provjeriti provedbom integracije u tim područjima. Ako rezultati budu zadovoljavajući, predlaže se nastavak integracije u složenijim područjima odnosno područjima koja zahtijevaju veće organizacijske promjene. Slijedom navedenoga, integrativne bi procese valjalo započeti integracijom službe zaštite na radu i integracijom izdavačke službe.

## 10. PODUZETNIČKE AKTIVNOSTI

### Analiza postojećega stanja

Dosadašnji je model financiranja Sveučilišta (odnosno njegovih sastavnica) postao neodrživ. Nedvosmisleno je jasan trend povećanja materijalnih troškova poslovanja Sveučilišta (sastavnica) i smanjenja nadoknade tih troškova od strane MZOS-a (manji prihodi). S obzirom da za sada ne postoje modeli organizacije i poslovanja Sveučilišta (sastavnica) koji pružaju odgovore na ovakve polazne čimbenike okruženja, potrebno ih je osmisliti da djeluju u dva pravca: povećanja razine vlastitih prihoda te smanjenja materijalnih troškova odvijanja temeljnih djelatnosti (organizacije nastave i znanstvenih istraživanja) Sveučilišta (sastavnica).

U dosadašnjoj Strategiji Sveučilišta u Rijeci 2007. – 2013. poduzetničke aktivnosti nisu bile posebno obrađivane niti su postojali specifični poduzetnički indikatori, a nije ni utvrđena jasna veza između poduzetničkih aktivnosti i proračunskih sredstava, što je inače manjkavost većine strateških dokumenata. Podloge za definiciju indikatora poduzetničkih aktivnosti moraju biti vezane za veličinu vlastitih prihoda Sveučilišta (sastavnica) te veličinu materijalnih troškova poslovanja Sveučilišta (sastavnica). Stoga te veličine treba precizno kontno definirati te propisati način mjerenja kako bi razvoj i praćenje indikatora bili učinkoviti.

### Politike i strategije razvoja

Sadašnja organizacija Sveučilišta ne podržava razvoj poduzetničkih aktivnosti te ju treba mijenjati. Način za ostvarenje tih globalnih strateških poduzetničkih ciljeva je osnivanje trgovačkih društava u vlasništvu Sveučilišta (sastavnica) kao poslovnoga modela usklađenoga sa zakonskim okvirom za širok raspon poduzetničkoga djelovanja koristeći postojeće resurse Sveučilišta (sastavnica).

Tako organizirane poduzetničke aktivnosti kroz trgovačka društva (registrirana djelatnost u sustavu PDV-a) pružaju mogućnost pove-

ćanja razine vlastitih prihoda u proračunu Sveučilišta (različiti servisi za pružanje usluga) s jedne strane, te smanjenja razine materijalnih troškova poslovanja temeljenih na osnovnoj djelatnosti organizacije nastavnoga procesa i istraživačke djelatnosti (kroz model povrata PDV-a i anuliranje posrednika racionalnijim zajedničkim pristupom kod nabavnih aktivnosti).

Unutar trgovačkih društava moglo bi se ustrojiti sljedeće servise čija bi djelatnost bila:

- komercijalizacija prostora i organizacija zabavnih i kulturnih događanja te sportskih aktivnosti
- komercijalizacija prostora i organizacija skupova i ljetnih škola
- organizacija paketa usluga za održavanje seminara i kongresa
- komercijalizacija parkirališnih prostora (podzemne garaže)
- komercijalizacija promotivnih materijala Sveučilišta (i internetska prodaja)
- izdavaštvo sveučilišnih izdanja te prodaja i distribucija skripti i udžbenika
- ostali potencijalni uslužni servisi (kafići, slastičarna, dječji vrtić, podružnica banke, praonica automobila, praonica rublja, sportski tereni i sl.)
- investiranje i komercijalizacija energetskoga potencijala (solarne energane na krovovima objekata)
- zajednička javna nabava (gdje je to racionalno)
- nabavka sirovina za znanstvena istraživanja, kemikalija, znanstvene opreme i sl.
- potencijalna funkcionalna integracija dijela stručnih službi u cilju racionalizacije troškova.

Valja osmisлити indikator koji bi pratio realizaciju ustrojavanja trgovačkih društava do nekog termina (da/ne) te i nadalje pratio veličine vlastitih prihoda (i kroz društva) i veličinu materijalnih troškova u zavisnosti od godišnjega proračuna Sveučilišta (sastavnica).

## Prioriteti

1. Ustrojiti trgovačko društvo/trgovačka društva.
2. Ustrojiti prodavaonicu promotivnih materijala (UniRiShop).
3. Komercijalizirati prostore i garaže.
4. Ustrojiti uslužne organizacijske servise i razvijati ih.
5. Ustrojiti uslužne izdavačke servise i razvijati ih.
6. Racionalizirati troškove kroz zajedničku nabavu.
7. Osmisliti racionalizaciju kroz integraciju dijela stručnih službi.

## 11. RAZVOJ PRAVNIH OKVIRA

### Analiza postojećega stanja

Sveučilište u Rijeci funkcionalno je integrirano sveučilište u čijem sastavu djeluje deset fakulteta, četiri sveučilišna odjela, pet sastavnica s usko funkcionalno usmjerenom djelatnošću te sedam centara i zajedničkih službi. Složena organizacija Sveučilišta u Rijeci zahtjeva sveobuhvatnu i detaljnu pravnu regulativu ustrojstvenih oblika sastavnica i drugih jedinica Sveučilišta, mehanizama obavljanja njihovih zadaća te odgovornosti za nezakonit i nepravilan rad. Sveučilište u Rijeci danas raspolaže regulatornim okvirom od četrdesetak pravnih akata koji uređuju brojna organizacijska i funkcionalna pitanja njegova djelovanja. Među ovim dokumentima, unatoč brojnim sadržajno dobrim i korisnim rješenjima, čija se opravdanost ocjenjuje nužnom, mogu se zamijetiti različite neujednačenosti, nedorečenosti pa čak i suprotnosti.

### Politike i strategije razvoja

U svrhu otklanjanja gore naznačenih nedostataka u pravnim okvirima Sveučilišta u Rijeci nužno je pristupiti analizi opravdanosti postojeće pravne regulacije.

Ponajprije bi trebalo utvrditi koja sve pitanja traže pravno normiranje u svrhu jednostavnijega i jednolikoga ustroja potencijalnih organizacijskih jedinica te funkcioniranja Sveučilišta uopće.

Zatim je potrebno utvrditi koja su od ovih područja uopće trenutno regulirana pravnim propisima, a koja područja tek treba regulirati (npr. vrlo aktualno je pitanje nepostojanja pravilnika o stegovnoj odgovornosti zaposlenika Sveučilišta te pravilnika o stegovnoj odgovornosti studenata, a koji su nužni za kvalitetno obavljanje ne samo nastavnoga već i znanstvenoga i stručnoga rada na Sveučilištu). Pravna područja koja zahtijevaju regulaciju treba upotpuniti relevantnim pravnim propisima.

Zatim bi trebalo pristupiti analizi postojećih pravnih propisa te utvr-

điti cjelovitost i sustavnost njihove primjene na pojedina pravna pitanja. Ovdje se kao nedostatak može primijetiti nepostojanje službenoga teksta Statuta Sveučilišta u Rijeci kao temeljnoga pravnog dokumenta ove ustanove, u koji su, u njegovu pročišćenom obliku, unesene sve izmjene i dopune. Ovo se pitanje posebno čini aktualnim i u svjetlu trenutnih izmjena Statuta i njegova usklađivanja s izmjenama i dopunama zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju iz 2013. godine.

Također treba naglasiti da su mnogi važni dokumenti za funkcioniranje Sveučilišta nesustavni te ne odgovaraju stvarnom stanju poslovanja (kao što je to npr. slučaj s pravilnikom o sistematizaciji radnih mjesta koji se je donosio fragmentarno, za pojedine ustrojstvene jedinice Sveučilišta te je u više navrata i mijenjan. Izrada novoga takvog dokumenta, ili barem njegove konsolidirane verzije, bila bi od iznimnoga značaja za zakonit rad Sveučilišta). Stoga bi prilikom svake izmjene pravnih akata od osobitoga značaja za rad Sveučilišta trebalo pristupiti i izradi pročišćenoga teksta, a u vezi s drugim dokumentima takvoj bi aktivnosti trebalo pristupiti najkasnije nakon četvrte izmjene.

Konačno, treba pristupiti uklanjanju svih antinomija između različitih pravnih izvora te izvan snage staviti dokumente koji se ne primjenjuju (kao što je to npr. slučaj s pravilnikom o dodiplomskim studijima koji je uređivao status studenata upisanih na neki studijski program prije ak. god. 2005./06.). Pravni propisi koji se ne primjenjuju u praksi nemaju nikakav pravni učinak pa i ne trebaju opterećivati pravni okvir Sveučilišta.

Na kraju, važnu dimenziju unaprjeđenja pravnoga okvira svakako čini i permanentno usklađivanje pravnih propisa Sveučilišta s izmjenama i dopunama zakona koji uređuju visoko obrazovanje i znanost u Republici Hrvatskoj, ali i podzakonskim propisima koje donosi Vlada Republike Hrvatske i resorno ministarstvo. U tu svrhu Sveučilište bi trebalo kontinuirano raditi na izmjeni svojega pravnog okvira prilagođavajući ga promijenjenim potrebama zajednice u kojoj djeluje.



## Prioriteti

1. Primarnim se i posebno važnim zadatkom pokazuje izmjena ključnih dokumenata koji utvrđuju rad Sveučilišta uopće te koji utvrđuju obavljanje osnovne djelatnosti Sveučilišta.
2. Zbog izmjene se Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju prioriternim pokazuje usklađivanje Statuta Sveučilišta u Rijeci te Pravilnika o studijima Sveučilišta u Rijeci s izmjenama i dopunama navedenoga zakona. Ova je radnja neophodna i zbog usklađivanja statuta sastavnica Sveučilišta s ovim aktima.
3. Ujedno, potrebno je izmijeniti akte koji nisu usklađeni sa stvarnim stanjem na Sveučilištu (kao što je to npr. Pravilnik o sistematizaciji radnih mjesta Sveučilišta u Rijeci).
4. Konačno, neophodno je normiranje nekih pitanja koja su trenutno otvorena ili nisu adekvatno riješena (kao što je to npr. slučaj s Pravilnikom o zaštiti na radu ili Pravilnikom o stegovnoj odgovornosti nastavnika, studenata i drugih djelatnika Sveučilišta).

## SUDIONICI U IZRADI STRATEGIJE

U izradi su Strategije Sveučilišta u Rijeci 2014. – 2020. sudjelovali (abecednim redom prezimena):

Heri Bezić	Dinko Jurjević	Haris Pavletić
Nevenka Blažević	Marija Kaštelan Mrak	Sven Pal
Danijela Bradamante	Hrvoje Katunar	Jože Perić
Ingrid Brdar	Svjetlana Kolić-Vehovec	Mladen Petravić
Ivo Bujan	Pavao Komadina	Patricija Pošćić
Dean Crnković	Dubravka Kotnik-Karuza	Snježana Prijic-Samaržija
Edita Čulinović Herc	Vesna Kovač	Anđelka Radojčić Badovinac
Aleksandra Deluka-Tibljaš	Jasna Krstović	Sanja Smojver-Ažić
Predrag Dominis Prester	Eduard Kunštek	Dora Smolčić Jurdana
Emilija Duparova	Zdravko Lenac	Zoran Sušanj
Dario Đerđa	Kristijan Lenić	Diana Stolac
Diana Grgurić	Pero Lučin	Predrag Šustar
Roberta Hlača Mlinar	Marija Marinović	Alan Šustić
Alen Host	Elvira Marinković-Škomrlj	Aleksandar Šušnjar
Gordan Jelenić	Tonči Mikac	Senka Tomljanović
Lara Jelenc	Amir Muzur	Goran Turkalj
Nives Jonjić	Josip Ninčević	Damir Zec
Stipan Jonjić	Nevenka Ožanić	Ivanka Živčić-Bećirević
Alen Jugović	Duško Pavletić	

U pojedinim su fazama izrade Strategije na različite načine, posredno i neposredno, sudjelovali i brojni drugi djelatnici i studenti riječkoga sveučilišta čije ime ovdje nije navedeno, ali im na priložima i sugestijama iskreno zahvaljujemo.



