

UNIRI 2030 —Moje Sveučilište

Program rada kandidatkinje
za izbor rektora Sveučilišta u Rijeci
u mandatnom razdoblju 2025. – 2029.

prof. dr. sc. Marta Žuvić
Sveučilište u Rijeci



UNIRI 2030 —Moje Sveučilište

Program rada kandidatkinje
za izbor rektora Sveučilišta u Rijeci
u mandatnom razdoblju 2025. – 2029.

prof. dr. sc. Marta Žuvić
Sveučilište u Rijeci

Sadržaj

5	Sažetak
8	Uvod
10	Vizija UNIRI 2030 – Moje Sveučilište
11	Vrijednosti
12	Načela upravljanja
15	Analiza postojećeg stanja i razvojna perspektiva u temeljnim djelatnostima Sveučilišta
	1 / Učenje i poučavanje
19	2 / Istraživanje i inovacije – znanstveno-istraživački i umjetnički rad
22	3 / Transfer znanja i suradnja s zajednicom
24	4 / Internacionalizacija
26	5 / Poslovanje
28	Sveučilište kojem su studenti u središtu
29	Savjetovanišna podrška
30	Studentski standard u segmentu smještaja i prehrane Kulturni život studenata
32	Razvojna perspektiva u ostalim elementima koji podupiru kvalitetu života i rada na Sveučilištu
	Razvoj infrastrukture
33	Razvoj administrativnih kapaciteta na Sveučilištu
	Razvoj digitalizacije procesa na Sveučilištu
34	Razvoj informacijsko-knjižničnog sustava Sveučilišne knjižnice Rijeka
35	Razvoj sporta, rekreacije i sportskih politika
36	Razvoj kulture kvalitete Razvoj kulture različitosti i uključivosti
38	Ciljevi u mandatnom razdoblju 2025. - 2029.
43	Gradimo budućnost zajedno.



Sažetak

Program **UNIRI 2030 – Moje Sveučilište** naglašava transformacijsku ulogu Sveučilišta u Rijeci u suvremenom trenutku razvoja društva, suočenog s kompleksnim društvenim, ekonomskim, političkim i ekološkim izazovima. S vizijom Sveučilišta kao autonomnog, visokokvalitetnog obrazovnog i istraživačkog središta snažno prisutnog u okruženju, UNIRI 2030 – Moje Sveučilište teži razvijanju integrirane akademske zajednice koja promiče dijalog, otvorenost i partnerstvo sa svim dionicima. U duhu zajedništva, program poziva da **gradimo budućnost zajedno**, osnažujući svakog člana akademske zajednice da prepozna svoje mjesto i s ponosom se identificira sa Sveučilištem u Rijeci nazivajući ga **Moje Sveučilište**.

Gradnja povjerenja kroz otvorenost u suradnji, razumijevanje potreba ravnopravnog razvoja te transparentnost i odlučnost u donošenju i provođenju odluka usmjerenih prema zajedničkim ciljevima temeljna su načela u predloženom modelu upravljanja. U jačanju integracijskih mehanizma naglašava se **jačanje suradnje između uprave Sveučilišta i uprava sastavnica**, koja će omogućiti sinergijski učinak u ostvarivanju strateških ciljeva svake sastavnice i zajedničkih ciljeva Sveučilišta. Neophodno je i jačanje **partner-skih odnosa s nadležnim državnim tijelima, europskim institucijama, medijima i sindikatima**, kroz koje će se omogućiti usklađeno djelovanje s regulatornim okvirom, pravodobno praćenje promjena u javnim politikama, kao i učinkovita komunikacija i zastupanje interesa akademske zajednice u širem društvenom kontekstu.

Primarna misija Sveučilišta u Rijeci je pružanje **visokokvalitetnog obrazovanja** koje studentima osigurava razvoj relevantnih kompetencija, kritičkog razmišljanja i spremnosti za cjeloživotno učenje. Vrijedni su dosadašnji rezultati u razvoju personaliziranih puteva učenja, fleksibilnim mogućnostima izvođenja nastave te u internacionalizaciji studiranja. Pred nama stoje brojni izazovi, poput kontinuiranog pada broja studenata, niske završnosti studija, slabe vertikalne prohodnosti i nedovoljnog razvoja praktičnih kompetencija, koji zahtijevaju dodatne napore u smjeru **modernizacije postojećih i razvoja novih studija**, jačanja **podrške za unaprjeđenje nastavničkih kompetencija**, primjene **inovativnih modela praktičnog učenja** u poslovnom okruženju te jače **promocije** Sveučilišta u Rijeci kao poželjnog mjesta studiranja. Sveučilište u Rijeci njeguje tradiciju institucije kojoj su **studenti u središtu**, razvijanjem politika usmjerenih na studente i za studente te poticanjem njihove aktivne uloge u oblikovanju razvojnih politika i unapređenju studentskog standarda. Sveučilište kontinuirano brine o **kvaliteti života studenata** kroz djelovanje Sveučilišnog savjetovališnog centra i Studentskog centra, osiguravajući kvalitetnu podršku u ostvarivanju njihovih akademskih uspjeha i visokog zadovoljstva iskustvom studiranja. Daljnje jačanje uloge studenata u razvoju akademske zajednice, osiguranje visokokvalitetnog i inkluzivnog obrazovanja uz posebnu podršku ranjivim skupinama, jača-

nje akademskog i karijernog savjetovanja te kontinuirane brige o očuvanju mentalnog zdravlja, temelj su daljnjeg razvoja u podizanju kvalitete studentskog života.

Sveučilište u Rijeci uspješno razvija svoj **istraživački i inovacijski profil** stalnim jačanjem međunarodne suradnje, kao i podrškom kroz razvijeni sustav UNIRI projekata i potpora te snažnom središnjom podrškom prijavama visoko-kompetitivnih projekata. Sudjelovanjem u međunarodnim mrežama YUFE i YERUN jača se međunarodna vidljivost, istraživački kapaciteti, potiče mobilnost znanstvenika i promiče interdisciplinarnost. Daljnji razvoj uključuje **osnaživanje i okrupnjavanje kvalitetnih istraživačkih timova, jačanje znanstvene infrastrukture, razvoj znanstveno-razvojnih centara, podizanje motivacije istraživača i umjetnika** te izuzetno važno povećanje broja **doktoranada i poslijedoktoranada**, kao temeljnog ljudskog resursa za nove iskorake u kvaliteti i kvantiteti istraživačkih i umjetničkih aktivnosti s relevantnim društvenim utjecajem.

Sveučilište u Rijeci posvećeno je **transferu znanja** i bliskoj suradnji sa zajednicom, što se ističe rezultatima značajnog broja međunarodno relevantnih projekata kao što su EDIH-Adria i North Adriatic Hydrogen Valley, kojima se razvija inovacijski potencijal i uspostavljaju važna partnerstva s gospodarstvom. Dobra suradnja s lokalnim inovacijskim i poduzetničkim ekosustavom očituje se ostvarenim napretkom u gradnji **regionalnih inovacijskih ekosustava**, a povezivanje sveučilišne zajednice i okruženja uspješnom izgradnjom regionalne digitalne inovacijske platforme RIMAP. Novi zamah u razvoju znanstveno-tehnološkog parka Step Ri kao središnje platforme za suradnju s gospodarstvom, poticanje inovacija u poduzetništvu te pokretanje start-up i spin-off poduzeća doprinijet će valorizaciji znanja. Daljnjim aktivnim sudjelovanjem u međunarodnim mrežama, uz jačanje veza s lokalnim i regionalnim gospodarskim subjektima i sudjelovanje u projektima koji pridonose društvenom i gospodarskom napretku, Sveučilište će se pozicionirati kao relevantan čimbenik u razvoju okruženja.

Sveučilište u Rijeci razvija **međunarodnu prepoznatljivost** aktivnom uključenošću u **europske mreže** obrazovnih i znanstvenih institucija, ali i kontinuiranim naporima u stvaranju **internacionalnog profila** svoje akademske zajednice. Daljnji napredak u pokretanju većeg broja studija na stranom jeziku i privlačenju značajnijeg broja međunarodnih studenata i istraživača, temelji se na bogatom iskustvu u razvoju obrazovnih programa sa stranim partnerima te visokoj kvaliteti obrazovanja. U narednom razdoblju potrebno je ojačati promociju studiranja i rada na Sveučilištu u Rijeci u ciljanim međunarodnim regijama, osigurati nove smještajne kapacitete, ojačati administrativnu podršku, razviti motivacijske mehanizme za nastavnike koji održavaju nastavu na stranom jeziku te aktivno sudjelovati u aktivnostima savladavanja regulatornih i administrativnih prepreka dolasku i boravku međunarodnih članova akademske zajednice.

Financijska stabilnost temelj je dugoročnog uspjeha i osigurava kvalitetu obrazovnih, znanstvenih i umjetničkih aktivnosti te omogućuje razvoj infrastrukture i podrške za članove akademske zajednice. Predstojeći pregovori za novi ugovor o programskom financiranju pružaju priliku za jačanje stabilnosti, no uz stalnu pažnju usmjerenu na smanjivanje ovisnosti o državnom proračunu kroz **diversifikaciju izvora prihoda**. Osnova dugoročne financijske održivosti temelji se na ostvarivanju kontinuiranih prihoda iz međunarodnih projekata i partnerstava s gospodarstvom, uz otvaranje mogućnosti za komercijalizaciju intelektualnog vlasništva i pokretanje donacijskih kampanja. Potrebno je i intenziviranje suradnje s nacionalnim i europskim institucijama nadležnim za financijske mehanizme potpore institucijama visokog obrazovanja. Podršku dugoročnoj održivosti donose i unaprjeđenja u poslovanju, koja uključuju optimizaciju korištenja postojećih resursa, unaprjeđenje unutarnjih upravljačkih procesa, digitalizaciju poslovanja, razvijanje optimalnog modela integriranog poslovanja te neophodno jačanje i profesionalni **razvoj ljudskih potencijala** u potpornim službama.

Razvoj **infrastrukture** jedan je od osnovnih preduvjeta za daljnji razvoj Sveučilišta i stvaranje funkcionalnog i modernog okruženja za rad, istraživanje i studiranje. Novi razvoj uključuje unaprjeđenje postojeće infrastrukture sastavnica, izgradnju novih nastavnih i istraživačkih kapaciteta na Kampusu te značajno proširenje smještajnih kapaciteta u studentskim naseljima. Neophodno je i usmjeravanje na razvoj **administrativnih kapaciteta** za podršku znanstvenom i nastavnom radu, kroz optimizaciju opterećenja te jaku podršku njihovom profesionalnom razvoju. Razvoj sporta i rekreacije, programa unaprjeđenja zdravlja i zdravog načina života, bogatog kulturnog života te nastavak djelovanja usmjerenih na stvaranje inkluzivnog mjesta koje prepoznaje doprinose svih članova akademske zajednice, doprinijet će učinkovitijem radu i većem zadovoljstvu zaposlenika te učiniti Sveučilište u Rijeci i njegove sastavnice **poželjnim mjestom za rad i život**.

Osnovna pokretačka snaga svih uspjeha i postignuća koja želimo dosegnuti su ljudi Sveučilišta. Kroz njihovu posvećenost i predanost, ustrajnost i kreativnost, gradi se visok ugled Sveučilišta i povjerenje javnosti u Sveučilište kao instituciju koja odgovorno i razvojno djeluje u interesu općeg dobra.

Uvod

Živimo u razdoblju dubokih društvenih promjena, u kojem složeni izazovi, pokrenuti dinamičnim društvenim, ekonomskim, političkim i ekološkim pritiscima, redefiniraju ulogu sveučilišta. Za uspješno pozicioniranje sveučilišta u novom kontekstu potrebni su inovativni pristupi koji nadilaze tradicionalnu misiju obrazovanja i istraživanja. U suvremenom svijetu sveučilište djeluje kao **relevantan subjekt u oblikovanju budućnosti društva**, preuzimajući aktivnu ulogu ne samo kao nositelj znanja i istraživanja, već i kao katalizator promjena, inovacija i društvenog napretka.

Upravo radi svojeg značenja i istaknute važnosti, sveučilište od društva mora uživati punu **autonomiju** koja je **jamstvo istraživačke slobode i slobode mišli i izražavanja**, a očituje se u **samostalnosti odlučivanja** u organizacijskim, financijskim, akademskim te pitanjima razvoja ljudskih potencijala.

Sveučilište je mjesto visokokvalitetnog obrazovanja, znanstvenih istraživanja, umjetničkog stvaralaštva i kulturnog eksperimentiranja, gdje raznolikost perspektiva daje polazište za stvaranje novih ideja za osiguranje održivog društvenog napretka. Stalan rast znanstvenih spoznaja, zastarijevanje naučenog u kratko vrijeme, ubrzan ulazak tehnologije i umjetne inteligencije u sve pore života, dinamične promjene tržišta rada, kao i sve jača konkurencija ponude obrazovanja prilagođenog zahtjevima poslodavaca, zahtijevaju **učinkovitu pripremu studenata za poslove budućnosti**, interdisciplinarnu suradnju, cjeloživotno učenje i preuzimanje aktivne uloge u društvu. Pored osiguravanja **izvrsnosti i relevantnosti znanstvenog i umjetničkog rada**, sveučilište ima i **odgovornost jačanja povjerenja javnosti u znanost** i znanstvene rezultate te promicanja visokih etičkih standarda i odgovornosti u primjeni znanstvenih otkrića kao posebno važnih elemenata za napredak društva. Sveučilište mora biti i **aktivno uključeno u rješavanje složenih društvenih problema** poput klimatskih promjena, rastućih socijalnih nejednakosti, demokratskog deficita, starenja populacije te političkih i društvenih podjela.

Budući razvoj Sveučilišta zahtijeva daljnje unaprjeđenje kvalitetne **suradnje s ključnim dionicima na međunarodnoj, nacionalnoj i lokalnoj razini**, s ciljem jačanja položaja i uloge visokog obrazovanja, znanosti i umjetnosti te promicanja politika i djelovanja koje povećavaju vidljivost, prepoznatljivost i važnost za razvoj društva. Sveučilište u Rijeci treba nastaviti svoju već prepoznatu **aktivnu ulogu u razvoju nacionalnog i europskog prostora visokog obrazovanja i znanosti**, a dodatno snažiti i svoju poziciju u europskim mrežama sveučilišta te europskim tijelima i udruženjima koja oblikuju obrazovne i znanstvene politike i definiraju novu paradigmu uloge sveučilišta u društvu. Sveučilište u Rijeci, kao cijenjeno središte znanja, inovacija i angažmana u zajednici, ima kapacitet prilagodbe suvremenim izazovima i promjenama, a vođeno svojim vrijednostima može i treba ih preobraziti u prilike za daljnji napredak. Ova zadaća zahtijeva jasnu viziju razvoja koja uključuje **hrabrost u**

donošenju strateških odluka, inovativnost u pristupima i kolektivno djelovanje, kako bi se anticipirali budući izazovi i osigurala relevantnost djelovanja u promjenjivim okolnostima. Izazovi sadašnjeg trenutka, koji naglašavaju potrebu za **jačanjem zajedništva, suradnje i međusobnog poštovanja**, adresirat će se provođenjem inicijativa za poticanje dijaloga, suradnje i timskog rada među članovima sveučilišne zajednice, uz posvećenost **stvaranju osjećaja pripadnosti i zajedništva** u zajednici otvorenoj za učenje i kontinuirano unaprjeđenje.

Vizija

UNIRI 2030 —Moje Sveučilište

je sveučilište budućnosti s pozicijom relevantnog subjekta društvenog razvoja, privlačnog za rad i studiranje u nacionalnom, europskom i globalnom okviru, a koje uživa stabilno povjerenje svih dionika.

Program se temelji na stvaranju **ujedinjenog** sveučilišnog okruženja koje potiče **suradnju, inovacije i zajednički napredak**. Oslanja se na vrijednosti, jasno definirane prioritete i ciljeve, uz kontinuirano praćenje napretka i evaluaciju učinaka poduzetih inicijativa. Naglašeni principi odgovornog i kvalitetnog upravljanja uključuju vođenje prema etičkim načelima, otvorenost i transparentnost, fleksibilnost i prilagodljivost te proaktivno djelovanje u provođenju odluka. Promicanje kulture kontinuiranog učenja i prepoznavanje važnosti osobnog i profesionalnog razvoja svakog člana akademske zajednice prepoznaju se kao osnova razvoja institucijske sposobnosti prilagodbe novim okolnostima i otpornog suočavanja s izazovima. Ovakvim pristupom Sveučilište se profilira kao dinamična organizacija koja kontinuirano uči i primjenjuje najbolje prakse, podržava otvorenost prema novim idejama i prihvaća konstruktivnu kritiku kao neophodan element unaprjeđenja rada.

Sveučilište u Rijeci, sa svojih 11 fakulteta s pravnom osobnošću, 6 fakulteta bez pravne osobnosti i 2 ustanove za potporu studiranju, predstavlja heterogen sustav s raznolikim područjima djelovanja i posebnim interesima. Ova asimetrija i heterogenost donose prednosti, osiguravajući različite perspektive u sagledavanju izazova, no istovremeno zahtijevaju i rad na homogenizaciji i izgradnji zajedništva u kojem su **svi dionici posvećeni zajedničkoj viziji budućnosti** te razvijaju duh kolektivne odgovornosti prema postizanju zajednički usvojenih ambicioznih ciljeva. Zajedništvo u ostvarivanju ciljeva postiže se jačanjem **suradničke uloge uprave Sveučilišta** u rješavanju izazova svake od sastavnica.

Jačanje međusobnog povjerenja, gradnja zajedništva i osjećaja pripadnosti zajednici Sveučilišta u Rijeci, uz istovremeno očuvanje i jačanje identiteta svake sastavnice, omogućavaju izgradnju jakog i prosperitetnog sveučilišta u kojem je **svaki član cijenjen, podržan i uključen u ostvarivanje zajedničkih ciljeva**. Promicanjem otvorene i transparentne komunikacije, poticanjem dijaloga i suradničkog okruženja te razvijanjem postupaka i politika koje podržavaju suradnju, razumijevanje i solidarnost, stvara se posvećenost zajedničkoj viziji budućnosti.

Gradeći budućnost zajedno, razvijamo instituciju u kojoj **svaki član akademske zajednice prepoznaje svoje mjesto i aktivno sudjeluje** u njezinu napretku te se s ponosom identificira sa Sveučilištem u Rijeci nazivajući ga **Moje Sveučilište**.

Vrijednosti

Gradeći budućnost kroz program UNIRI 2030 – Moje Sveučilište nastavlja se razvoj prepoznatljivosti i relevantnosti Sveučilišta u Rijeci na nacionalnoj, europskoj i međunarodnoj razini kao vodeće institucije visokog obrazovanja i subjekta društvenog i gospodarskog napretka.

Provedba predloženog programa temelji se na promicanju vrijednosti koje unapređuju rad i djelovanje akademske zajednice, osiguravaju izvrsnost u obrazovanju, znanstvenom i umjetničkom radu te poboljšavaju iskustvo i povećavaju zadovoljstvo svih članova zajednice – studenata, nastavnika, istraživača i nenastavnog osoblja.

Temeljne vrijednosti na kojima zasnivam program su:

1. Sveučilišna autonomija i odgovornost.

Odgovorno vođeno Sveučilište poštuje i čuva institucijsku autonomiju koja omogućava slobodno djelovanje u institucijskom upravljanju organizacijskim, financijskim, ljudskim i drugim resursima. Odgovornost ne predstavlja samo savjesno i valjano obavljanje dužnosti i poslova uz preuzimanje posljedica u slučaju neuspjeha, nego predstavlja i sposobnost kvalitetnog odgovora i odgovarajuće reakcije na izazove.

2. Akademska sloboda i integritet.

Akademska sloboda podrazumijeva slobodu misli, istraživanja, izražavanja i slobodnog djelovanja, a neodvojivo je povezana s akademskim integritetom, koji uključuje odgovornost svakog člana zajednice da djeluje prema visokim etičkim standardima i profesionalnim načelima.

3. Otvorenost i povezanost.

Otvorenost čini njegovanje znatiželje i odvažnosti, a povezanost razvoj suradnje i poticanje svih oblika umrežavanja s ciljem postizanja zajedničkog napretka, što gradi sveučilišnu zajednicu kao otvoreno mjesto koje cijeni različite perspektive i potiče dijalog.

4. Izvrsnost i inovativnost.

Poticanje i prepoznavanje izvrsnosti i inovativnosti jamče ostvarivanje vizije sveučilišta kao predvodnika u obrazovanju za budućnost, relevantnom i visokokvalitetnom istraživanju i umjetničkom djelovanju te odgovornom djelovanju u zajednici.

5. Različitost i uključivost.

Raznolikost je bogatstvo koje osnažuje akademsku zajednicu. Promicanjem različitosti i prepoznavanjem uključivog djelovanja osigurava se da se svi studenti, nastavnici, znanstvenici i nenastavno osoblje osjećaju kao važni, dobrodošli i podržani članovi zajednice.

Načela upravljanja

Donošenje odluka s pozicije rektora nosi veliku odgovornost i zahtijeva mudrost, pravednost i transparentnost. Postupanja rektora u smjeru institucijskog razvoja Sveučilišta zahtijevaju **razumijevanje povezanosti načina odlučivanja i sadržaja odluka s potrebama i interesima svih članova sveučilišne zajednice**. U tom kontekstu, postizanje konsenzusa temeljna je strategija za osiguravanje prihvaćenosti odluka i podržavanja njihovog učinkovitog provođenja od strane svih dionika.

Postizanje konsenzusa zahtijeva posvećenost otvorenoj komunikaciji sa svim dionicima unutar i izvan sustava, participativnom i transparentnom odlučivanju koje osigurava pravednost, promišljenost i široko prihvaćanje odluka, a što u konačnici vodi izgradnji povjerenja, skladnijim odnosima i uspješnijem sveučilištu.

U upravljanju donošenjem odluka ravnat ću se sljedećim načelima:

1. Povjerenje i transparentnost u donošenju odluka.

Gradnja povjerenja unutar cijele akademske zajednice temelji se na razvijanju kulture suradnje, međusobnog poštovanja, redovitoj komunikaciji i transparentnom donošenju odluka. Jasna komunikacija razloga i postupaka pri donošenju odluka osigurava povjerenje članova akademske zajednice u proces upravljanja, dok transparentnost povećava odgovornost i pridonosi usvajanju zajedničkih ciljeva.

2. Postavljanje zajedničkih ciljeva.

Usuglašavanje dugoročnih ciljeva ključno je za strateški razvoj Sveučilišta. Svaki član zajednice treba razumjeti i podržavati viziju i misiju Sveučilišta, a zajednički dogovoreni ciljevi pomažu u postizanju usklađenosti u planiranju i izvršavanju strateških prioriteta.

3. Participativno i otvoreno upravljanje.

Participacija članova sveučilišne zajednice osigurava da se različiti glasovi čuju u procesu odlučivanja. Aktivno uključivanje studenata, nastavnog i ne-nastavnog osoblja, kao i savjetovanje prije donošenja važnih odluka, omogućava kvalitetne rasprave i donošenje promišljenih odluka koje najbolje odgovaraju potrebama svih dionika.

4. Fleksibilnost i prilagodljivost.

U dinamičnom okruženju, spremnost na promjene i prilagodbe presudna je za uspjeh. Otvorenost prema povratnim informacijama i kontinuirano prilagođavanje temeljem novih informacija omogućuju bolje odgovaranje na izazove, jačanje učinkovitosti i očuvanje relevantnosti Sveučilišta.



5. Proaktivno provođenje odluka i evaluacija učinaka.

Proaktivno djelovanje podrazumijeva pravovremenu i odlučnu provedbu odluka. Osiguravanje kontinuiranog praćenja učinaka donesenih odluka omogućava identificiranje potrebnih poboljšanja, a učinkoviti mehanizmi za evaluaciju daju jasne smjernice za prilagodbu aktivnosti.

6. Rješavanje sukoba i komunikacija.

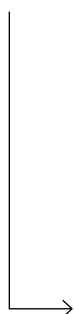
Uspostavljanje mehanizama za pravodobno rješavanje sukoba i omogućavanje da svi članovi zajednice imaju priliku izraziti svoje mišljenje, ključni su za razvoj konstruktivnog dijaloga. Pronalaženje zajedničkih rješenja kroz aktivnu komunikaciju i suradnju smanjuje napetosti i jača osjećaj zajedništva.

7. Solidarnost i ravnomjeran razvoj.

Svaki dio sveučilišne zajednice mora imati jednak pristup resursima i podršci. Solidarnost je temelj za osiguranje ravnomjernog razvoja svih sastavnica, čime se osigurava da niti jedan dio sustava ne bude zapostavljen i da svi imaju prilike za napredak.

8. Etičnost i integritet.

Promicanje etičkog djelovanja i integriteta u svim aspektima upravljanja osigurava povjerenje u odluke Sveučilišta. Odgovornost, poštivanje moralnih standarda i dosljednost u primjeni etičkih načela čine temelje uspješnog i odgovornog upravljanja.



U upravljanju donošenjem odluka veliku važnost imat će preporuke i smjernice **Sveučilišnog vijeća** kao nadzornog tijela, **Studentskog zbora** kao predstavničkog tijela studenata te **Gospodarskog savjeta** i **Međunarodnog znanstvenog savjeta** kao savjetodavnih tijela Sveučilišta.

Načela upravljanja Sveučilištem uključuju dosljednu primjenu otvorenosti, transparentnosti i suradnje sa svim ključnim dionicima, kako unutar tako i izvan akademske zajednice. Osobito važan aspekt upravljanja odnosi se na sustavno **jačanje partnerskih odnosa s nadležnim državnim tijelima, europskim institucijama, medijima i sindikatima**, što Sveučilištu omogućuje usklađeno djelovanje s regulatornim okvirom, pravodobno praćenje promjena u javnim politikama, kao i učinkovitu komunikaciju i zastupanje interesa akademske zajednice u širem društvenom kontekstu.

Na jednak način, izuzetno je važno uspostaviti **snažan suradnički odnos između uprave Sveučilišta i uprava njegovih sastavnica**. Ovakva suradnja omogućit će stvaranje sinergijskog učinka u ostvarivanju strateških ciljeva svake sastavnice, kao i u postizanju zajedničkih ciljeva Sveučilišta. Otvorena i sinergijska suradnja osigurat će usklađenost u provedbi sveučilišne strategije i maksimizirati doprinos svakog fakulteta i institucije unutar Sveučilišta, čime će se dodatno potaknuti rast, inovativnost i integrirani razvoj Sveučilišta u Rijeci.

Dosljedna primjena svih navedenih načela upravljanja temelj je gradnje **povjerenja u Sveučilište kao javnu instituciju** kao odgovornog i relevantnog subjekta koji djeluje u javnom interesu.

Analiza postojećeg stanja i razvojna perspektiva u temeljnim djelatnostima Sveučilišta

Za temeljena područja djelovanja, koja su ujedno i strateška područja iskazana Strategijom Sveučilišta u Rijeci 2021.- 2025., iznosi se pregled postojećeg stanja kroz analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji, a razvojna usmjerenja donose se kroz identifikaciju povoljnih aspekata u sustavu i mogućnosti u okruženju.

1 / Učenje i poučavanje

Prva misija sveučilišta jest pružanje visokokvalitetnog obrazovanja. Visoko obrazovanje pojedincima pruža prilike za osobni rast, povećava njihovu konkurentnost na tržištu rada i čini ih aktivnim građanima koji doprinose svojoj zajednici i uključuju se u procese donošenja odluka.

Vizija ovog programa u obrazovnoj domeni učenja jest stvaranje obrazovnog okruženja koje potiče **kritičko razmišljanje, kreativnost i inovativnost** te razvija predispozicije za **cjeloživotno učenje**. Pritom je neophodno osiguravati prilike za stjecanje kompetencija studenata potrebnih za djelovanje u svijetu koji se neprestano mijenja i oblikuje ih kao odgovorne građane koji pozitivno pridonose razvoju društva. Kroz svoju obrazovnu misiju Sveučilište treba omogućavati društvenu mobilnost i doprinijeti **uključivosti i smanjivanju nejednakosti** u društvu pružajući prilike pojedincima iz različitih sredina da ostvare svoj puni potencijal i unaprijede svoj socioekonomski status.

Snage u sustavu visokog obrazovanja na Sveučilištu u Rijeci i njegovim sastavnicama rezultat su kontinuiranih napora ranijih uprava u segmentu jačanja kvalitete obrazovanja, a osiguravaju izvrsnu poziciju za daljnji razvoj prema istaknutoj viziji.

Sukladno redovitim ispitivanjima zadovoljstva nastavnika i studenata, rezultati upućuju na stabilno **visoko zadovoljstvo kvalitetom nastavnog procesa**, što doprinosi pozitivnoj atmosferi u obrazovnom okruženju. Visoka kvaliteta nastavnika i suradnika, kao i razvijen sustav osiguravanja i unaprjeđivanja kvalitete nastave dodatno osigurava izvrsnost u poučavanju. Razvoj inovacija u učenju i poučavanju kroz UNIRI CLASS projekte usmjerene na inovativne pristupe učenju, poput razvoja interdisciplinarnih mikrokvalifikacija, digitalnog građanstva i praktičnih kompetencija za budućnost, jačaju kapacitete Sveučilišta. Veliko je institucijsko iskustvo u primjeni **učenja angažmanom u zajednici**, što čini obrazovanje na Sveučilištu relevantnim i prepoznatljivim.

Stabilan je sustav potpore **digitalizaciji obrazovnog procesa** (kroz Merlin, ISVURI, Provis, e-upise i druge alate), uključujući regulirane mogućnosti hibridnog izvođenja nastave, daje povoljnu perspektivu razvoja. Uspostavljeni su mehanizmi koji omogućavaju **personalizirano obrazovanje** studenata (ponuda mikrokvalifikacija, YUFE obrazovna ponuda, UNIRI-Coursera obrazovna ponuda), a razvijen sustav **priznavanja prethodnog učenja** omogućava njihovo učinkovito vrednovanje. Pokretanje strateškog partnerstva s tvrtkom Coursera u uspostavljanju platforme i dostupnosti programa za unaprijeđenje kompetencijskog profila studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja velika je dodana vrijednost za sve dionike u obrazovnom procesu. Sveučilišni savjetovanišni centar nudi kontinuiranu kvalitetnu podršku studentima, posebice ranjivim skupinama, čime doprinosi različitosti, uključivosti i ravnopravnosti. Aktivno sudjelovanje studenata kao sukreatora politika u domeni učenja i poučavanja osigurava razvoj sukladan suvremenim izazovima.

U proteklom razdoblju pokrenuto je više novih, atraktivnih studija (logopedija, farmacija, mehatronika i robotika, i dr.). Poseban iskorak predstavlja razvoj **YUFE obrazovne ponude** kroz koju Sveučilište u Rijeci već sada nudi obrazovne sadržaje za više od 160 000 studenata, pri čemu je 2023. bilo najtraženije sveučilište za upis YUFE kolegija. Novi inovativni združeni YUFE prijediplomski studij *Urban Sustainability Studies* koji započinje s upisom studenata u 2025./2026. akademskoj godini svojim otvorenim kurikulumom pruža izvrsne mogućnosti personaliziranog obrazovanja kao i mogućnosti tzv. integrirane internacionalizacije (upis studija na riječkom sveučilištu uz iskustvo studiranja na većem broju europskih sveučilišta), koje će značajno unaprijediti kvalitetu, internacionalni profil i konkurentnost završenih studenata. Posebnu vrijednost za cijelo Sveučilište predstavlja iskustvo aktivnog sudjelovanja u razvoju i akreditaciji ovog jedinstvenog studija, koji ima potencijal dodjeljivanja **Europske diplome** (*European Degree*), nove vrste kvalifikacija koja se u ovome trenutku razvija na europskoj razini. Najavljena ulaganja EU-a za razvoj transnacionalnih studija koji nose oznaku Europske diplome pružaju prilike za razvoj novih studija ovog tipa, kojima se povećava atraktivnost i vidljivost Sveučilišta.

Povećanje atraktivnosti Sveučilišta u Rijeci kao izbora mjesta studiranja postići će se modernizacijom postojećih, razvojem novih studija i novim momentima u razvoju promocije studiranja na našem Sveučilištu.

Modernizacija postojećih studija prvenstveno treba kretati u smjeru obogaćivanja studijskih programa mogućnostima stjecanja mikrokvalifikacija, primjenom metoda učenja i poučavanja koje su orijentirane na problemski pristup te razvojem i primjenom modela stjecanja praktičnih kompetencija u poslovnom okruženju. Dodatnu atraktivnost studijima može povećati i posvećenost temama održivog razvoja u postojećim studijima, uz promicanje zelenih inicijativa i uključivanje ciljeva održivog razvoja u nastavne sadržaje te nastavne i izvannastavne aktivnosti studenata. U tom je segmentu poseb-

no važna povezanost s lokalnom zajednicom u primjeni učenja zalaganjem u zajednici, koje posebno podupire organizirane aktivnosti studenta u rješavanju problema iz neposredne okoline.

Posebnu snagu Sveučilišta predstavlja potencijal za **razvoj ponude novih studija** koji odgovaraju na potrebe u društvu. Razvoj *strateških* mikrokvalifikacija koji je poduprt u 2024., a koje su i prepoznate kao moguće jezgre novih studija, predstavlja važan početni korak. Odobrenim strateškim mikrokvalifikacijama pokrivaju se relevantna područja mogućih budućih studija u području novih tehnologija, primijenjene matematike, kineziologije, području javnih politika i području umjetničkog djelovanja, no postoji snažna potreba i velik interes zajednice za razvoj novih studija i u drugim područjima. Potreban je razvoj novog studija u području **podatkovnih znanosti** (*Data Science*) koji kombinira multidisciplinarni pristup iz područja primijenjene matematike, statistike, umjetne inteligencije i računalnog inženjerstva, koji će omogućiti razvoj izuzetno traženih profila na tržištu rada. Nedostatak kvalificiranih kineziologa u sustavu obrazovanja, sportskog treniranja i zdravstva predstavlja ozbiljan izazov za cijelu regiju pa je potrebno pokrenuti novi studij iz područja **kineziologije**, koji će ne samo odgovoriti na potrebe tržišta rada, već i ojačati sportske i zdravstvene resurse unutar Sveučilišta. Višegodišnja izvješća Hrvatskog zavoda za zapošljavanje upućuju i na trajni nedostatak **edukacijsko-rehabilitacijskih** stručnjaka, stručnjaka **socijalne pedagogije** i **socijalnog rada**, a temeljem nove direktive EU-a iz lipnja 2024. o dužnoj pažnji u pogledu održivosti poduzeća, očekuje se u skoroj budućnosti velika potreba za obrazovanjem stručnjaka u području **održivog razvoja**. Na Sveučilištu postoji potencijal za pokretanje rada na realizaciji inicijalne akreditacije i pokretanja svih navedenih novih studija, uz osiguravanje odgovarajućih potrebnih resursa.

Za dodatno unaprjeđenje **promocije studiranja** na Sveučilištu u Rijeci, pored intenzivnije prisutnosti na **društvenim mrežama**, predlaže se revitalizirati **Sajam studiranja** na Sveučilištu u Rijeci, čime bi se stvorio središnji događaj za informiranje budućih studenata. Ovaj sajam bio bi prilika za isticanje specifičnih prednosti i posebnosti riječkog sveučilišta, kojim se kandidatima pružaju sveobuhvatne informacije o studijskim programima, mogućnostima mobilnosti, inovacijama u obrazovanju i dostupnim resursima za akademski i osobni razvoj.

Od slabosti u sustavu ističu se kontinuirani pad broja upisanih studenata, smanjena vertikalna prohodnost, slaba završnost studija, oslabljeno mentalno zdravlje te nepostojanje središnjeg sustava podrške razvoju nastavničkih kompetencija.

Smanjena vertikalna prohodnost, adresirana i u Strategiji Sveučilišta 2021. - 2025. mjerom revidiranja upisnih politika za diplomatske i poslijediplomske studije, nažalost nije uspješno implementirana. Zadržana je rigidnost uvjeta za upise na diplomatske studije definiranih isključivo područjem i sadržaj-

nim kompetencijskim profilom pristupnika. Daljnji napori, koji su potrebni u smjeru relaksacije ovih uvjeta, ishodišno trebaju biti usmjereni na **reviziju postojećih očekivanih ishoda učenja studija**, pogotovo prijediplomskih studija, a u kojima je potrebno smanjivati naglasak stjecanja kompetencija u području sadržaja studija, a povećavati naglasak stjecanja **generičkih i transverzalnih vještina** te vještina **cjeloživotnog učenja**.

Zbog nepovoljnih uvjeta studiranja kroz pandemijsko razdoblje **završnost studija** doživjela je značajan pad. Iako se, radi normalizacije uvjeta očekuje oporavak ovog pokazatelja u sljedećem razdoblju, potrebno je razmišljati o mogućim mjerama za unaprjeđenje završnosti, posebice razmatranjem poboljšanja u segmentima implementacije preporučenih sveučilišnih standarda u **vrednovanju i ocjenjivanju studentskih postignuća**, kao i sustavnim razvojem brige o mentalnom zdravlju studenata i nastavnika.

Dobro **mentalno zdravlje** svih sudionika u obrazovnom procesu važan je element u uspješnom postizanju ciljeva u obrazovnoj domeni. Pored podrške radu Sveučilišnog savjetovanišnog centra, koja je u obliku jačeg financiranja ostvarena u periodu 2021. - 2024. kroz program UNIRI CLASS, započeo je i sveučilišni pilot projekt **UNIRI Brine** kojim se razvija sustav vršnjačke podrške studentima. Daljnji razvoj očekuje se uspostavom održivog sustava potpore najranjivijim studentima (na početku i na kraju studija), koji bi očekivano trebao smanjiti potrebu za uslugama individualnog savjetovanja i podrške kao i značajno osnažiti studente u prilagodbi zahtjevima studija i suočavanju s teškoćama tijekom studija, kao i u segmentu pripreme za planiranje razvoja karijere u trenutku izlaska na tržište rada.

U ostalim segmentima unaprjeđenja rada u nastavi, posebno je važno nastaviti **poticanje, prepoznavanje i nagrađivanje visokokvalitetnih nastavnika**, uz pružanje organizirane podrške u implementaciji inovativnih pristupa poučavanju i učenju, uključujući primjenu digitalnih tehnologija i metoda učenja zalaganjem u zajednici. Za taj je cilj potrebno stvaranje sveučilišnog okvira za kontinuiranu podršku nastavnicima u unaprjeđenju nastavničkih kompetencija i modernizaciji studijskih programa, razvojem posebno ekipiranog **sveučilišnog centra za razvoj nastavničkih kompetencija**.

U analizama zadovoljstva završenih studenata kao najslabije ocijenjena čestica redovito se javlja stjecanje praktičnih kompetencija. Ovaj je izazov adresiran je projektnom linijom UNIRI CLASS A3, a novi moment predstavlja donošenje Modela stjecanja praktičnih kompetencija u poslovnom okruženju, koji je u 2024. predložen od strane uprave Sveučilišta i Gospodarskog savjeta. Ovaj model zahtijeva promišljenu implementaciju koja treba zaživjeti u predloženom mandatnom razdoblju 2025. - 2029.

Poseban vanjski izazov, ali i priliku predstavlja nezabilježen rast i prisutnost AI u svim segmentima života koji istovremeno prati slaba zastupljenost ko-

rištenja alata AI u obrazovanju. Neophodno je donijeti strategiju i politike za jačanje podrške nastavnicima i studentima u korištenju **alata umjetne inteligencije** kako bi se studentima pružile prilike za razvoj relevantnih vještina ispravne i smislene upotrebe AI.

Sveučilište u Rijeci dio je europskog prostora visokog obrazovanja i aktivni dionik u tijelima koja kreiraju europske obrazovne politike. Ovu poziciju potrebno je zadržati i učvrstiti, kako bi zadržali prisustvo i doprinos te ojačali **prepoznatljivost i međunarodnu vidljivost Sveučilišta u europskom prostoru**, na korist studenata i svih dionika u sustavu.

2 / Istraživanje i inovacije; —znanstveno-istraživački i umjetnički rad

Istaknute vrijednosti ovog programa podrazumijevaju i posvećenost održavanju visokih akademskih standarda u znanstvenom i umjetničkom radu, uz promicanje **interdisciplinarne, multidisciplinarne i transdisciplinarne suradnje** te naglasak na jačanju **inovacijskog potencijala**. U suvremenom znanstvenom i umjetničkom okruženju, potreba za inovacijama nikada nije bila veća. Stvaranjem pretpostavki i okruženja koje potiču inovacijska rješenja, osobito u područjima globalnih izazova poput klimatskih promjena i digitalne transformacije te usmjerenim jačanjem i okrupnjavanjem istraživačkih timova, poticanjem mobilnosti znanstvenika i umjetnika te uz novi razvoj suradnje s gospodarstvom, Sveučilište može povećati svoj inovacijski potencijal i utjecaj te postati središte izvrsnosti u ovom području.

Sveučilište u Rijeci dosadašnjim razvojem pokazuje brojne snage i otvara prilike u području znanstveno-istraživačkog i umjetničkog rada, no uočava se i značajan broj slabosti i prijetnji koje zahtijevaju pažljivu strategiju budućeg razvoja. Vizija daljnjeg razvoja prvenstveno se odnosi na osiguravanje uvjeta koji omogućuju razvoj **inovativnih istraživačkih i umjetničkih projekata** te jačanje **znanstvenih resursa i infrastrukture**, uz istovremeno osnaživanje institucionalnih kapaciteta za konkuriranje **vanjskim izvorima financiranja**. Poticanje upotrebe umjetne inteligencije u znanstveno-istraživačkom i umjetničkom radu osigurat će transformaciju istraživačkih praksi i razvoj inovativnih rješenja, uz naglasak na etičnu upotrebu tih tehnologija.

Sveučilište i većina njegovih sastavnica ističu se **jakim međunarodnim angažmanom i suradnjom kroz kompetitivne projekte** te dobro iskorištavaju sveučilišne, nacionalne i europske financijske instrumente za podršku znanstveno-istraživačkom radu. Razvijeni instrumenti za **UNIRI potpore** znanstvenicima, mladim istraživačima i umjetnicima putem kompetitivnih projekata, kao i uvođenje titula *UNIRI Research Professorship / Fellowship* (financijske potpore za znanstvenike s međunarodnom reputacijom) te stalan rast broja mladih istraživača (zapošljavanjem na projektima, posebno

primjerice YUFE4Postdocs projektu) pridonose jačanju istraživačkog potencijala i prepoznavanju izvrsnosti. Odličan uspjeh u višegodišnjem privlačenju i zapošljavanju znanstvenika-povratnika dugoročno jača znanstveno-istraživački kapacitet Sveučilišta i obogaćuje okruženje novim perspektivama. Određeni broj istraživačkih grupa na Sveučilištu ima snažan međunarodni ugled, što povećava prepoznatljivost Sveučilišta na globalnoj razini. Novopokrenuti **Centar za podršku prijavama kompetitivnih projekata** pruža ključnu podršku znanstvenicima u prijavi kompetitivnih projekata, što kontinuirano unaprjeđuje sposobnost privlačenja financijskih sredstava putem međunarodnih natječaja. **Umreženost u europskim alijansama** YUFE i YERUN, regionalnim alijansama AARC, SEE WBB i UniAdrion te brojna partnerstva sa stranim sveučilištima i institucijama doprinose osnaživanju istraživačkog potencijala i jačanju prepoznatljivosti Sveučilišta u međunarodnom okruženju. Okrenutost međunarodnoj suradnji doprinijela je uspješnom aktivnom sudjelovanju u **strateškim projektima** kao što su *European Digital Innovation Hub (EDIH-Adria)*, *North Adriatic Hydrogen Valley (NAHV)*, *Strengthening the capacity for excellence of Slovenian and Croatian innovation ecosystems to support the digital and green transitions of maritime regions (Inno2Mare)*, *Open and Universal Science (OPUS)* te *Sustainable Careers for Researcher Empowerment (SECURE)*. Aktivno sudjelovanje u inicijativama poput *Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA)* za reformu ocjenjivanja akademskih karijera pridonosi unaprjeđenju standarda u ocjenjivanju istraživačkog rada.

Rast znanstvene i umjetničke produkcije, inicijative i kvaliteta rada u području otvorene znanosti, digitalizacija procesa za prikupljanje podataka o znanstvenoj djelatnosti povećavaju vidljivost i reputaciju Sveučilišta u međunarodnim okvirima i ukazuju na mogućnosti daljnjeg razvoja.

Unatoč kontinuiranom rastu broja međunarodno recenziranih objavljenih znanstvenih radova, broja kompetitivnih projekata i umjetničke produkcije, uočava se nedovoljna zastupljenost visokokvalitetnih publikacija u Q1 časopisima, ograničen rast broja visokokvalitetnih i resursima bogatih projekata, kao i nedovoljna završnost doktorskih studija. Potrebna je veća posvećenost ciljevima znanstvenog utjecaja i publikacija u prestižnim časopisima, za što je potrebno raditi na **podizanju motivacije istraživača i umjetnika**, ulaganju u njihov razvoj, ali i na jasnom isticanju i **nagrađivanju najboljih**. Poseban izazov predstavlja završnost doktorskih studija te broj obranjenih doktorskih disertacija. Brigu o kvaliteti doktorskih studija, pored samih nositelja ima i **Doktorska škola Sveučilišta u Rijeci**, koja posebnim programima i dalje treba raditi na unaprjeđenju kvalitete doktorskih studija, kao i na stjecanju posebno važnih transverzalnih i poduzetničkih kompetencija studenata doktorskih studija. Rizik od odljeva mladih istraživača u konkurentnije okoline, dodatno potaknut nedovoljno stimulativnim uvjetima za poslije doktorande i ograničenim mogućnostima napredovanja unutar sustava, trajno ugrožava održivost i razvoj istraživačkih kapaciteta.

U budućem usmjerenju Sveučilište treba nastaviti razvijati inovativne financij-

ske instrumente kroz **UNIRI projektne linije**, s naglaskom na podršku **mladim znanstvenicima, znanstvenicima i umjetnicima** koji iskazuju **izvrsnost**, kao i **znanstvenicima-povratnicima**, posebno u periodu prilagodbe pri dolasku. Jačanje brojnosti i pozicija mladih istraživača ključni su za dugoročni uspjeh, pa je time ulaganje u privlačenje i zadržavanje talenata kroz programe poticaja i **podršku doktorandima i poslijedoktorandima** izuzetno važno za snaženje istraživačkih kapaciteta. Istovremeno, jačanje međunarodne suradnje u prijavi na **visoko kompetitivne projekte** omogućit će pristup ključnim resursima i otvoriti vrata za zapošljavanje većeg broja mladih istraživača.

Neophodno je i potrebno ulagati u održavanje znanstvene opreme i nabavku nove, kako bi se realizirale mogućnosti visokokvalitetnog istraživačkog rada. U tom je smislu neophodno jačanje i razvoj **Centra za podršku prijavama kompetitivnih projekata**, koji svojim radom značajno unaprjeđuje kompetencije istraživača za prijave i povećanje uspješnosti u povlačenju sredstava na financijski bogatim međunarodnim natjecanjima. Snažan potencijal za razvoj u velikom broju znanstvenih područja predstavlja postojeći resurs za računarstvo visokih performansi (HPC, *high-performance-computing*) **Bura**, koji zahtijeva **modernizaciju, proširenje kapaciteta i jačanje podrške** korisnicima. Potrebna je jaka sveučilišna podrška prijavi projekata osnaživanja HPC u Buri kroz odgovarajuće europske instrumente financiranja.

Prijetnje planiranju razvoja predstavljaju redom nestabilnost u politikama **HRZZ financiranja znanstveno-istraživačkih projekata**, nepoticajni **uvjeti za napredovanje** i razvoj kvalitete znanstvenog, umjetničkog i inovacijskog rada, nesigurnost u odredbama novog **kolektivnog ugovora** u dijelovima koji služe razvoju znanosti, umjetnosti i inovacija te nepovoljni razvoj globalne geopolitičke situacije i mogući negativni utjecaj na **Okvirni program za istraživanje i inovacije EU** (istraživanja za vojne i dual-use namjene). Potrebno je iskoristiti prilike za povećanje financiranja temeljnih, primijenjenih i razvojnih istraživanja kroz 1. i 2. stup Okvirnog programa za istraživanje i inovacije EU, no uz adresiranje uočenih prijetnji slabo razvijene projektne kulture te snažne kulture senioriteta, potrebno je podržati i razviti nove modele pružanja **snažne podrške dokazano kvalitetnim istraživačkim grupama** i pojedincima te **izvrsnim mladim istraživačima**.

Daljnji razvoj aktivnosti **znanstveno-razvojnih centara** i okrupnjavanje znanstvenih timova može se potaknuti osnivanjem **sveučilišnog instituta** koji će objединiti centre i koordinirati njihov rad kako bi se postigli učinci sinergijskog djelovanja i stvaranja prostora za interdisciplinarnu i transdisciplinarnu suradnju te oblikovanje većih istraživačkih timova koji su kapacitirani za prijave na visoko kompetitivne projektne pozive.

Promocija znanstvenih postignuća i znanstvena komunikacija izuzetno su važni alati za usmjeravanje pažnje javnosti i gradnje povjerenja javnosti u rezultate znanstvenih istraživanja. Pored snažne podrške dugogodišnjoj uspješ-

noj organizaciji **Festivala znanosti i Noći istraživača**, posebnu priliku za stvaranje utjecaja na **politike u području znanstvenih istraživanja** predstavlja inicijativa **CROSCIENCE** organizirana na poticaj međunarodnog znanstvenog savjeta Sveučilišta. Ovo je događanje u prvom izdanju 2024. okupilo velik broj istaknutih hrvatskih znanstvenika s međunarodnom reputacijom i iznjedrilo niz preporuka upućenih znanstvenoj javnosti u Hrvatskoj.

Sveučilište u Rijeci ima snažan potencijal za daljnji razvoj u području znanosti i inovacija, no on mora biti podržan jasnim strateškim usmjerenjima koja uključuju **jačanje istraživačkih timova, ulaganje u mlade znanstvenike i infrastrukturu** te daljnje **jačanje međunarodne suradnje i suradnje s gospodarstvom**, čime Sveučilište može postati vodeći centar znanstvene izvrsnosti na regionalnoj i europskoj razini.

3 / Transfer znanja i suradnja s zajednicom

Transfer znanja i suradnja s lokalnom i međunarodnom zajednicom važna je komponenta misije Sveučilišta u Rijeci. U kontekstu postojeće Strategije Sveučilišta u Rijeci 2021. - 2025. ove aktivnosti proširuju akademsku ulogu sveučilišta te dodatno jačaju njegov **utjecaj na regionalni gospodarski i društveni razvoj**. Transfer znanja obuhvaća ne samo **prijenos rezultata istraživanja** u industriju, javni sektor i zajednicu, već i **inovacije** koje proizlaze iz istraživanja, a imaju primjenu u rješavanju izazova u okruženju.

Kao snage sustava u domeni transfera znanja i regionalne uključenosti prepoznaju se gradnja snažne pozicije na međunarodnoj sceni, ponajviše kroz sudjelovanje u europskim projektima razvijenim u okviru međunarodnih alijansi, što omogućuje pristup značajnim financijskim sredstvima i inovacijskim mrežama. Međunarodna prisutnost Sveučilišta u **strateškim projektima** kao što su *EDIH Adria*, *North Adriatic Hydrogen Valley* i *INNO2MARE* osigurava stabilne temelje za daljnji razvoj i jačanje pozicije Sveučilišta kao aktera društvenog i gospodarskog razvoja na europskoj i globalnoj sceni.

Izvrсна suradnja s Regionalnom razvojnom agencijom te lokalnim inovacijskim i poduzetničkim ekosustavom posebno se ističe kroz razvoj regionalne digitalne inovacijske platforme **RIMAP** koja je prepoznata kao primjer dobre prakse poticanja aktivnog uključivanja dionika u aktivnosti vrednovanja znanja u nedavno objavljenom dokumentu Europske komisije kojim se identificiraju najbolje prakse i instrumenti u području transfera znanja.

Snažna regionalna uključenost, posebice u suradnji s važnim gospodarskim subjektima koji djeluju u okruženju, kao što su JGL, Infobip, Ericsson, Lürssen Design Centre Kvarner, ACI Gitone i dr., ključna je za daljnji razvoj **regionalnih inovacijskih ekosustava** koji su već pokrenuti u području farmaceutskog, digitalizacijsko-tehnološkog i maritimnog sektora.

Znanstveno-tehnološki park Sveučilišta Step Ri nudi infrastrukturnu i stručnu podršku start-up tvrtkama, inovacijskim projektima i znanstvenim grupama koje žele komercijalizirati svoja istraživanja te provodi različite programe usmjerene jačanju poduzetničkih vještina, međunarodnoj suradnji i inovacijskim inicijativama, poput *Big Bang Camp*. Dodatno jačanje Step Ri-a važno je za uspjeh u privlačenju međunarodnih investicija u inovacije i sudjelovanju u europskim inovacijskim platformama, stoga se planira daljnji razvoj kapaciteta Step RI za pružanje potpore **start-up i spin-off tvrtkama**, povećanje **suradnje sa stranim investitorima** i poticanje **inovacijskih rješenja s visokom društvenom vrijednošću**. Posebnu vrijednost predstavlja i redovita organizacija *hackathon* događanja za studente i mlade u kojima se kroz timski rad s mentorima iz poduzeća i poslovnim savjetnicima iz Step Ri-a rješavaju postavljeni zadaci i predlažu konkretna rješenja predstavljenih izazova u okruženju.

Unatoč snažnim temeljima, postoje izazovi vezani uz sporiju implementaciju važnih inicijativa i ograničenih kapaciteta za financiranje interdisciplinarnih istraživanja koja jačaju inovacijski kapacitet, što usporava ostvarivanje strateških ciljeva. Nedovoljna vidljivost postignuća Sveučilišta, kako unutar zajednice tako i na širem međunarodnom planu, smanjuje prepoznatljivost i atraktivnost Sveučilišta u ovoj domeni. Nedostatak snažnijih i trajnijih veza između Sveučilišta i gospodarstva, unatoč prisutnim inicijativama, može smanjiti učinkovitost u transferu znanja i inovacija prema realnom sektoru. Ekonomska nestabilnost i promjenjivo regulatorno okruženje predstavljaju prijetnju, budući da mogu ograničiti pristup financiranju te povećati pritisak na Sveučilište za brzu prilagodbu promjenama u politikama i odgovarajućem regulatornom okviru. U ovom smislu potrebno je redovito i sadržajno savjetovanje s **Gospodarskim savjetom Sveučilišta**.

Odljev talenata predstavlja ozbiljnu prijetnju za dugoročnu održivost inovacijskih kapaciteta Sveučilišta, posebno među mladim istraživačima i stručnjacima. Nadalje, Sveučilište se suočava s rastućom konkurencijom unutar europskog prostora visokog obrazovanja, gdje je ključno kontinuirano ulagati u **vidljivost i prepoznatljivost** kako bi privuklo nove studente, istraživače i investicije. Inovacijske platforme poput RIMAP-a moraju se širiti i uključivati veći broj poduzeća i dionika na međunarodnoj razini, uključujući europski prostor i prostor Zapadnog Balkana. Inicijative poput UNIRI-INOVA interdisciplinarnih projekata trebaju se dodatno razvijati kako bi se omogućilo bolje povezivanje znanstvenih istraživanja s industrijskim potrebama i ispitivanje njihovog komercijalnog potencijala. Posebne prilike za osnaživanje studenata i mladih istraživača u području transfera znanja i suradnje s zajednicom predstavljaju sudjelovanja u *YUFE Challenge Teams*, *YUFEthon* natjecanjima i *YUFE Ideas Lab* programu.

Veliku vrijednost predstavlja i pokrenuta inicijativa Sveučilišta u Rijeci za dovođenjem sjedišta *Zajednice znanja i inovacija za područje vodnih, morskih i pomorskih sektora i ekosustava (Knowledge Innovation Centre - KIC Water)*

u Hrvatsku, koju su poduprla i nadležna ministarstva, Grad Rijeka i Primorsko-goranska županija.

Za daljnji razvoj transfera znanja potrebno je iskoristiti prilike kroz korištenje novih, najavljenih EU programa i financijskih mehanizama za daljnji razvoj istraživanja i inovacija, kao i regionalne prilike koje pružaju investicijski fondovi za financiranje transfera tehnologije (primjerice *Vesna Venture Capital*). Nedavno objavljen dokument Europske komisije pod nazivom *Align, Act, Accelerate* predlaže nove politike potpore RD&I za postizanje snažnog inovacijskog zamaha, kroz povećanje financiranja Okvirnog programa za novih 220 milijardi eura, a koji Europi treba donijeti globalnu kompetitivnost, održivost i otpornost. Stoga je neophodno nastaviti proaktivno uspostavljati **suradnje u međunarodnim mrežama** i dodatno jačati veze s **lokalnim i regionalnim gospodarskim subjektima** u izgradnji **inovacijskih ekosustava** i sudjelovanje u velikim **inovacijskim projektima**. Sveučilište također treba ojačati ponudu programa **cjeloživotnog učenja**, posebno usmjerenih na **digitalne vještine, održivi razvoj i poduzetništvo**, koji će privući nove skupine studenata i polaznika, profesionalce i stručnjake zainteresirane za dodatno obrazovanje. Programi cjeloživotnog učenja trebaju usmjereni osobito na područja zelene i digitalne tranzicije, a njihov razvoj ostvaren u bliskoj suradnji s gospodarstvom. Programi stručnog usavršavanja trebali bi po mogućnosti biti usklađeni s Hrvatskim kvalifikacijskim okvirom kako bi se mogao koristiti nedavno uspostavljeni sustav vaučera u obrazovanju.

4 / Internacionalizacija

Internacionalizacija je važan element održivosti, povećanja konkurentnosti i jačanja međunarodnog ugleda Sveučilišta u Rijeci. Strategija Sveučilišta u Rijeci 2021.–2025. određuje internacionalizaciju kao strateško područje i stavlja poseban naglasak na **jačanje međunarodne suradnje, poticanje mobilnosti studenata, nastavnika i istraživača** te sudjelovanje u **europskim i globalnim obrazovnim inicijativama**. Trenutna demografska situacija u Hrvatskoj obilježena je stalnim padom broja studenata i time predstavlja prijetnju dugoročnoj održivosti i daljnjem razvoju Sveučilišta. Iz globalne perspektive, broj studenata uključenih u visoko obrazovanje neprestano raste, uz osobito značajan porast interesa za studij kandidata iz središnje i jugo-istočne Azije te sub-saharske Afrike. Gospodarstvo Republike Hrvatske suočeno je sa značajnim deficitom kvalificiranih kadrova u gotovo svim sektorima, koji se djelomično nadoknađuje privremenim uvozom nekvalificirane radne snage, što nije održivo rješenje za dugoročni rast i razvoj gospodarstva. Jedno od perspektivnih rješenja za ovaj problem jest otvaranje prema internacionalnim studentima i osiguravanje uvjeta za njihov profesionalni razvoj i ostanak u Hrvatskoj.

Sveučilište u Rijeci kontinuirano pokazuje **najbolje rezultate u području internacionalizacije na nacionalnoj razini** (najveći udio stranih studenata na

studiju, najveći udio inozemnog znanstveno-nastavnog osoblja i najveći broj znanstvenika-povratnika), čime postavlja čvrste temelje za daljnji razvoj u ovoj domeni. Snage Sveučilišta leže u visokoj **kvaliteti studijskih programa**, kvalitetnim **ljudskim resursima**, podršci za razvoj **nastavničkih kompetencija na engleskom jeziku** (program EJVIN – Engleski jezik u visokoškolskoj nastavi) i bogatom iskustvu aktivnog sudjelovanja u **razvoju obrazovnih programa sa stranim partnerima**, prvenstveno u YUFE alijansi. Međutim, napredak je usporen zbog određenih slabosti, poput ograničenog broja **studija na stranim jezicima**, nedostatne **administrativne podrške** za strane studente i **motivacijskih mehanizama** za nastavnike koji izvode nastavu na stranom jeziku.

Razvoj studijskih programa na stranom jeziku potrebno je prije svega potaknuti kroz mehanizme *internacionalizacije* kod kuće, odnosno poticanjem i omogućavanjem izvođenja dijelova nastave na stranom jeziku u programima koji se inače izvode na hrvatskom, kroz gostovanja inozemnih profesora, integraciju stranih studenata u mobilnosti u redovite programe, korištenje YUFE obrazovne ponude u kurikulumu i dr. Važan preduvjet je i razvoj sustavne **potpore nastavnicima za izvođenje nastave na stranom jeziku**, kao i njihovo prepoznavanje i nagrađivanje.

Naglašene prijetnje internacionalizaciji su jaka **konkurencija drugih sveučilišta** u okruženju, kao i značajne **administrativne i regulatorne barijere** dolasku i dugotrajnijem boravku stranih studenata i znanstveno-nastavnog osoblja koji dolaze iz zemalja izvan EU. Poseban problem privlačenja stranih studenata predstavlja i nepostojanje sučelja nacionalnog središnjeg sustava za prijave upisa na engleskom jeziku. Djelovanje Sveučilišta u Rijeci u pogledu rješavanja ovih izazova započeto je kroz Rektorski zbor RH 2019., u smislu otvaranja prostora suradnje s nadležnim državnim tijelima (MZOM, MUP, MVEP, HZZO, AZVO, AMPEU i dr.) i ostvarivanja njihovog međuresornog djelovanja. Rektorski zbor usvojio je 2023. dokument **Strateški okvir za internacionalizaciju hrvatskih sveučilišta**, izrađen pod vodstvom Sveučilišta u Rijeci, a kojim se predlažu aktivnosti potrebne za razvoj internacionalizacije u cijelom nizu elemenata: određivanju **ciljnih regija** za privlačenje stranih studenata, osiguravanju podrške u inozemstvu u **promociji i komunikaciji** s potencijalnim kandidatima za studij ili rad na Sveučilištu, **smanjivanju barijera** u dolasku stranih studenata i znanstvenika u RH (uključujući postupke izdavanja viza i boravišnih dozvola, ostvarivanja studentskih prava, prava na zdravstveno osiguranje i dr.), osiguravanju kontinuirane **podrške tijekom boravka i studiranja** stranih studenata i znanstvenika te stvaranju uvjeta za **ostvarivanje karijernih puteva** kako bi se povećali izgledi za njihovo dugoročno zadržavanje. Nastavak aktivnog sudjelovanja u aktivnostima na nacionalnoj razini, kao i samostalnih aktivnosti usmjerenih na rješavanje navedenih izazova, neophodno je za osiguravanje razvoja internacionalnog profila Sveučilišta.

S obzirom na povoljne prilike, uključujući poziciju sigurne i atraktivne destinacije za studiranje, Sveučilište ima velik potencijal za unaprijeđenje svoje internacionalne dimenzije.

U pogledu jačanja **međunarodne mobilnosti** studenata, nastavnika, znanstvenika i ne-nastavnog osoblja bilježi se kvantitativni rast, no on ne zadovoljava, kako u pogledu brojnosti tako i u pogledu **povratnog institucijskog učinka**. Naime, još uvijek veliki broj studenata u dolaznoj mobilnosti nije dovoljno integriran u redoviti nastavni proces, a studenti u odlaznoj mobilnosti i dalje se povremeno suočavaju s zaprekama priznavanju stečenih ishoda učenja na stranoj instituciji. U pogledu odlazne mobilnosti znanstveno-nastavnog i administrativnog osoblja nedostaje strateški pristup jačanju razvoja povratnog institucijskog učinka. Odlazna mobilnost trenutno je praćena ocjenom osobnog iskustva i zadovoljstva, no nedostaje praćenje diseminacije iskustava, kao i ocjena povratnog utjecaja na institucijski razvoj (kroz nove međuinstitucijske suradnje i sl.). Razvoj internacionalizacije usko je vezan i uz problem nedostajućih smještajnih kapaciteta u okviru Studentskog centra, što ovaj izazov dodatno naglašava.

Budući razvoj internacionalizacije na Sveučilištu u Rijeci temelji se na nekoliko prioriteta, koji uključuju razvoj modaliteta internacionalizacije kod kuće, razvoj novih studija na stranom jeziku (samostalnih ili združenih studija u suradnji s europskim partnerima), sustavno pružanje poticaja nastavnicima za izvođenje nastave na stranom jeziku, jačanje kapaciteta administrativnih službi za podršku stranim studentima i znanstvenicima te osiguranje kvalitetnog smještaja za strane studente i znanstvenike.

5 / Poslovanje

Financijska stabilnost neophodni je preduvjet za dugoročni uspjeh i održivost Sveučilišta u Rijeci, a njezin utjecaj proteže se na sve aspekte – od kvalitete obrazovnih, znanstvenih i umjetničkih aktivnosti do razvoja infrastrukture i podrške studentima, nastavnicima i ne-nastavnom osoblju. Stoga je neophodno uspostaviti **stabilan i raznolik financijski model** koji će omogućiti rast i prilagodljivost u promjenjivom globalnom i lokalnom okruženju.

Završetkom posljednjeg ugovora o programskom financiranju 2018.-2022. nastupilo je trogodišnje razdoblje nepovoljnog i nestabilnog financiranja s pozicije državnog proračuna, koja je dodatno ugrožavala mogućnosti strateškog planiranja i razvoja. Ulaskom u pregovore za novo **programsko financiranje za razdoblje 2025. – 2029.**, Sveučilište ima priliku osigurati dugoročnu stabilnost i proširiti financijsku podršku za ključne djelatnosti Sveučilišta i njegovih sastavnica. Dobro pripremljen pregovarački proces u ovom kontekstu može omogućiti jačanje financijske stabilnosti kao i otvoriti prostor za realizaciju svih strateških segmenata razvoja.

Dominantna ovisnost o državnom proračunu ostaje značajan izazov pa je **diversifikacija izvora prihoda** ključna za financijsku otpornost Sveučilišta. Glavni ciljevi u predstojećem razdoblju uključivat će povećanje prihoda putem međunarodnih projekata, partnerstva s industrijom, komercijalizaciju intelektualnog vlasništva i filantropske donacije. Osiguravanje dodatnih sredstava omogućit će financiranje inovativnih projekata, stipendija i ulaganja u istraživačku infrastrukturu, čime će se Sveučilištu pružiti potrebna fleksibilnost i stabilnost. Potrebno je i **intenzivirati suradnju sa svim institucijama** nadležnim za financijske mehanizme potpore visokom obrazovanju, kako na državnoj, tako i na europskoj razini, uključujući **ministarstva, agencije i europske financijske institucije**. Aktivno praćenje dostupnih prilika, kao i aktivno sudjelovanje u formiranju politika financiranja, bit će od ključne važnosti za osiguranje dodatnih izvora prihoda i stabilnog financijskog okvira.

Važan aspekt financijske stabilnosti je **optimizacija korištenja postojećih resursa**, uključujući infrastrukturu kampusa i istraživačku opremu. Učinkovitija upotreba tih resursa, uz poticanje suradnje s privatnim sektorom i drugim institucijama, može generirati dodatne prihode. Pritom je neophodna bolja koordinacija i komunikacija između svih sastavnica Sveučilišta, čime će se ubrzati donošenje strateških odluka i omogućiti brže odgovaranje na tržišne potrebe i prilike za financiranje.

Unapređenje unutarnjih procesa upravljanja također je od velike važnosti za financijsku stabilnost. Uvođenje **suvremenih praksi upravljanja**, daljnja **digitalizacija poslovnih procesa** i **profesionalni razvoj administrativnog osoblja** mogu optimizirati troškove i značajno povećati operativnu učinkovitost. Redovite financijske analize i upotreba podataka za praćenje učinaka doprinose donošenju informiranih odluka i identificiranju područja za optimizaciju.

Trend smanjenja broja upisanih studenata predstavlja izazov za održivost prihoda Sveučilišta. Kako bi se povećala atraktivnost Sveučilišta u Rijeci, S obzirom na rastuću konkurenciju od strane drugih visokoškolskih institucija u regiji, potrebno je **intenzivirati napore u privlačenju domaćih i stranih studenata**, prvenstveno novim zamahom u modernizaciji studija i njihovoj promociji, unaprjeđenjem infrastrukture i jačanjem studentskog zadovoljstva svim aspektima studija i iskustvom studiranja na Sveučilištu u Rijeci.

Diversifikacija prihoda, učinkovito financijsko planiranje, donošenje odluka temeljenih na podacima i jačanje ljudskih potencijala i jačanje suradnje s vanjskim dionicima temeljni su stupovi za postizanje financijske stabilnosti Sveučilišta kojim se osigurava dugoročni rast, stabilnost i nastavak misije Sveučilišta u promicanju znanja, inovacija i društvenog napretka.

Sveučilište kojem su studenti u središtu

Sveučilište u Rijeci ponosi se dugom tradicijom promicanja politika koje studente stavljaju u središte svog djelovanja. Ove politike naglašavaju ključnu ulogu studenata kao aktivnih sudionika u oblikovanju razvojnih aktivnosti, osiguravajući njihovu sustavnu participaciju u donošenju odluka kroz zastupljenost studentskih predstavnika u svim relevantnim tijelima, uključujući fakultetska vijeća, odbore, stručna povjerenstva i Senat. Ovakav pristup omogućuje studentima **aktivno sudjelovanje u kreiranju obrazovnih, istraživačkih i razvojnih politika** te njihov izravan angažman u oblikovanju budućnosti Sveučilišta.



Suradnja sa **Studentskim zborom** Sveučilišta u Rijeci ima ključnu ulogu u ostvarivanju koncepta Sveučilišta kojem su studenti u središtu. Studentski zbor ne samo da zastupa interese studentske populacije, već aktivno pridonosi razvoju novih inicijativa, podizanju studentskog standarda te stvaranju poticajnog i dinamičnog akademskog okruženja. Kroz partnerski odnos sa Sveučilištem, Studentski zbor redovito inicira i provodi projekte koji su usmjereni na unaprjeđenje obrazovanja, uključivanje studenata u znanstvena istraživanja, promicanje akademske izvrsnosti te poticanje širokog spektra kulturnih, sportskih i rekreativnih aktivnosti.

Budući razvoj Sveučilišta u Rijeci treba ciljano uključivati daljnje **jačanje položaja studenata**, s naglaskom na njihovo aktivno sudjelovanje u svim segmentima akademskog života i osiguravanju visokokvalitetnog, uključivog obrazovanja prilagođenog potrebama i interesima studenata.

Uključivost obrazovanja treba biti poticana kroz prilagođavanje regulatornog i administrativnog okvira koji omogućava fleksibilnost u osmišljavanju, organizaciji i izvođenju studija te široku primjenu mehanizama priznavanja prethodnog učenja, kako bi se zadovoljile potrebe raznolike studentske populacije i ostvario pozitivan učinak na pristup visokom obrazovanju, prijelaz između studija i završetak studija te mobilnost.

Posebna pažnja bit će usmjerena na **jačanje studentskog predstavnništva** kroz poticanje aktivnog sudjelovanja studentskih predstavnika u sveučilišnim, nacionalnim i europskim tijelima koja oblikuju politike visokog obrazovanja. Također, bit će poticana razmjena iskustava kroz sudjelovanje u međunarodnim projektima i konferencijama, kao i zajednička organizacija edukativnih programa o studentskim pravima, zastupanju interesa i aktivnom sudjelovanju u društvenim procesima. Uz to, studentski predstavnici bit će poticani na razvoj vještina javnog govora, pregovaranja i izrade politika kako bi postali snažniji i učinkovitiji zagovaratelji prava svojih kolega.

Poseban naglasak stavlja se na sustavno jačanje studentskog standarda u svim segmentima koji podržavaju **kvalitetu studentskog života**. Kvaliteta života studenata izravno utječe na njihova akademska postignuća i ukupno zadovoljstvo iskustvom studiranja, stoga su jačanje savjetodavne **podrške** studentima, osnaživanje **studentskih udruga**, **unaprjeđenje studentskog standarda** u segmentima smještaja i prehrane, kao i jačanje **sportskog i kulturnog života** studenata važni razvojni prioriteti ovog mandata.

Savjetovanišna podrška

Sveučilišni savjetovanišni centar (SSC) sastavnica je Sveučilišta u Rijeci koja je osnovana s ciljem pružanja različitih oblika podrške i pomoći studentima i djelatnicima riječkog Sveučilišta, a u okviru kojeg djeluju Psihološko savjetovanište, Savjetovanište za akademsku prilagodbu i Savjetovanište za profesionalno usmjeravanje i razvoj karijere. Ova savjetovaništa pružaju široki spektar usluga - stručnu psihološku pomoć i podršku u postizanju akademskih uspjeha, povećanju efikasnosti studiranja i unaprjeđenju kvalitete života, podršku studentima s invaliditetom i ostalim zdravstvenim stanjima s ciljem da im se osiguraju uvjeti za uspješno i kvalitetno studiranje, razvoj vještina upravljanja karijerom kod studenata, praćenja njihovih poduzetničkih namjera kao i niza edukativnih programa koji podupiru kvalitetu studiranja i planiranja osobnog razvoja.

Razvojna vizija savjetovanišne podrške na Sveučilištu u Rijeci uključuje snažno širenje i unaprjeđenje postojećih usluga kako bi se adekvatno odgovorilo na rastuće potrebe studenata u sve složenijem akademskom i društvenom okruženju. U tom smislu važno je kapilarno jačanje kapaciteta za **akademsko savjetovanje** kroz povećanje broja stručnjaka i razvoj novih usluga koje odgovaraju izazovima modernog sveučilišnog života.

Posebno je važno uspostaviti širu primjenu programa za **očuvanje mentalnog zdravlja i psihološke podrške**, s posebnim naglaskom na prevenciju stresa, depresije i drugih izazova koji mogu utjecati na akademski i osobni razvoj studenata. Potrebno je dodatno razviti vršnjačku podršku kao važan alat u osiguravanju kontinuirane pomoći studentima, naglašeno kroz program **UNIRI Brine**, koji ima potencijal postati primjer dobre prakse na nacionalnoj razini. Daljnji razvoj usluga za studente s invaliditetom i ostalim zdravstvenim teškoćama uključit će osiguravanje pristupa suvremenim tehnologijama i resursima koji omogućuju potpunu inkluziju i jednak pristup obrazovnim resursima.

Savjetovanište za **profesionalno usmjeravanje i razvoj karijere** proširit će svoje aktivnosti kako bi pratilo dinamične promjene na tržištu rada, pružajući studentima nove prilike za povezivanje s poslodavcima kroz razvoj projekta *Moja KaRijera* te stjecanje praktičnih vještina kroz inicijative usmjerene na razvoj poduzetničkih kompetencija. Kroz suradnju s akademskim i industrijskim

partnerima, savjetovalište će omogućiti studentima bolje prilike za karijerni razvoj i olakšati prijelaz iz akademskog okruženja u svijet rada. Uspješan projekt **UNIRI - Dan Karijera** kojeg ostvaruje ALUMNI UNIRI mreža u suradnji s SSC savjetovalištem, potrebno je nastaviti i unaprijediti širenjem pristupa za veći broj poslodavaca, kao i motiviranjem većeg broja studenata za sudjelovanjem.

Sve ove inicijative usmjerene su ka stvaranju sveobuhvatne podrške koja će studentima osigurati ne samo akademski, već i osobni rast i razvoj, stvarajući pozitivno, poticajno i inkluzivno sveučilišno okruženje.

Studentski standard u segmentu smještaja i prehrane

Aktivnim sudjelovanjem u radu Upravnog vijeća Studentskog centra, Sveučilište treba sustavno voditi brigu o visokoj kvaliteti svih usluga koje Studentski centar pruža studentima, istovremeno se zalažući za njegovo optimalno poslovanje.

Poticat će se unaprjeđenje studentskog standarda u domeni dostupnosti i kvalitete svih usluga smještaja i prehrane, kao središnjih usluga Studentskog centra Rijeka (SC). Važan element u ovom procesu potpora je Sveučilišta **proširenju smještajnih kapaciteta** kroz izgradnju novih paviljona te donošenje jasne strategije o budućnosti pružanja usluga na dvjema lokacijama studentskih domova – Studentskom naselju Trsat i Studentskom naselju Ivan Goran Kovačić. S obzirom da Studentsko naselje Ivan Goran Kovačić nudi niži standard smještaja, neophodno je donošenje razvojnih odluka kako bi se poboljšali uvjeti za sve studente. U cilju zadovoljenja rastućih potreba domaćih studenata iz drugih dijelova Hrvatske, kao i sve većeg broja međunarodnih studenata, neophodno je značajno povećanje smještajnih kapaciteta.

Sveučilište također mora aktivno sudjelovati u brizi o visokoj kvaliteti ponude i dostupnosti prehrane za studente, pa je potrebno stalno poticanje suradnje u praćenju kvalitete i poticanju razvojnih mogućnosti SC-a u ovom segmentu.

Kulturni život studenata

Studentski kulturni centar (SKC) važna je platforma koja potiče i razvija studentsku kulturu i umjetnost, a u proteklih je deset godina postao dinamično središte studentskog angažmana, koje promovira kreativnost i inovativnost i omogućava studentima prostor za izražavanje, suradnju i realizaciju vlastitih projekata. Pored organizacije kulturnih događanja, festivala i edukacija posebno se ističu projekti poput Međunarodnog studentskog filmskog festivala (STIFF) i festivala Impulse, koji okupljaju studente i promiču urbanu kulturu. SKC također financira studentske kulturne projekte, pružajući studentima priliku za realizaciju vlastitih ideja.

Daljnji razvoj SKC-a treba biti usmjeren na **proširenje kulturnih programa i partnerstva**, kao i povećanje dostupnosti kulturnih aktivnosti i sadržaja svim studentima Sveučilišta. Novi projekti, poput suradnje s filmskim festivalom *Cinehill* dodatno obogaćuju kulturnu scenu i otvaraju nove prilike za studente zainteresirane za kulturno i umjetničko stvaralaštvo. Važno je i jačanje suradnje s lokalnim i međunarodnim institucijama kako bi SKC postao još snažniji akter na regionalnoj i europskoj kulturnoj sceni.

Razvojna perspektiva u ostalim elementima koji podupiru kvalitetu života i rada na Sveučilištu

Razvoj infrastrukture

Sveučilište u Rijeci nalazi se u ključnom trenutku razvoja, a daljnje unaprjeđenje znanstveno-nastavne infrastrukture od vitalnog je značaja za ostvarenje ambicioznih strateških ciljeva. Potrebno je aktualizirati i realizirati planove za **izgradnju novih objekata nastavne i istraživačke infrastrukture** na Kampusu Trsat, koji uključuju proširenje postojeće infrastrukture, prioritetnu izgradnju novih zgrada Medicinskog, Tehničkog i Ekonomskog, a u daljnjoj perspektivi i zgrada Pravnog i Pomorskog fakulteta. Neophodno je aktualizirati i mogućnosti izgradnje objekta Inovacijske Arene unutar projekta INOVA te Riječkog instituta za tjelesnu aktivnost (RITA). Ove investicije omogućile bi ne samo bolju kvalitetu nastave i istraživanja, već i stvaranje modernog okruženja koje će privlačiti domaće i strane studente i znanstvenike. Usporedno s ovim planovima, potrebno je raditi i na razvoju infrastrukture ostalih fakulteta koji neće preseliti na Kampus. Njihova integracija u širi plan unaprjeđenja Sveučilišta ključna je za osiguravanje ravnomjernog razvoja svih sastavnica, kako bi se postigla optimalna kvaliteta učenja, poučavanja i istraživačkog rada na svim fakultetima.

Izgradnja novih **smještajnih kapaciteta Studentskog centra**, namijenjenih studentima i nastavnicima, snažan je imperativ. Trenutni kapaciteti nisu dovoljni, s obzirom na strukturu studentske populacije Sveučilišta u Rijeci u kojoj je gotovo polovica studenata koji dolaze iz drugih dijelova Hrvatske. Povećanje kapaciteta u studentskim domovima i stanova za gostujuće znanstvenike neophodno je i kako bi Sveučilište postalo konkurentnije na međunarodnom tržištu obrazovanja, pružajući adekvatne uvjete za boravak i rad.

Za osiguranje financijske održivosti ovih investicija potrebno je primijeniti strategiju **diversificiranog financiranja** koja uključuje više mogućih izvora: financiranje iz državnog proračuna kroz programsko ugovaranje, financiranje domaćih financijskih institucija (HBOR i sl.), međunarodno financiranje (kroz EU projekte, EBRD, Svjetske banke i sličnih institucija), strateška partnerstva s gospodarstvom (posebno u sektorima s visokim inovacijskim potencijalom), osnivanje posebnih zaklada i fondova namijenjenih razvoju infrastrukture (prikupljanje sredstava kroz donatorske i filantropske donacijske kampanje), kao i razvoj mogućnosti pružanja inovativnih usluga u suradnji s lokalnom i regionalnom zajednicom.

Razvoj administrativnih kapaciteta na Sveučilištu

Razvoj administrativnih kapaciteta koji učinkovito podržavaju potrebe cijele akademske zajednice važan je za osiguranje stabilnog funkcioniranja cijelog Sveučilišta te potpomažu rad akademskog osoblja i rad uprava fakulteta.

Trenutni nedostatak administrativnog osoblja na nekim sastavnicama stvara značajna opterećenja koja utječu na optimalan rad i učinkovitost. Ciljano ulaganje u **razvoj i osnaživanje administrativnih ljudskih potencijala** od presudne je važnosti za rješavanje tih izazova. Uz analizu trenutnih potreba na razini svih sastavnica kako bi se identificirala područja s najvećim opterećenjem, potrebna je izgradnja odgovarajućih administrativnih timova, posebno na fakultetima s rastućim brojem studenata i projekata, kako bi se osigurao kontinuitet u pružanju **podrške nastavnom i znanstvenom radu**.

Jednako važan aspekt jačanja kapaciteta odnosi se na **službe za razvoj ljudskih potencijala**, koje trebaju imati ključnu ulogu u strateškom planiranju, privlačenju i zadržavanju talentiranih kadrova, ali i u kreiranju programa profesionalnog razvoja za sve zaposlenike. Potrebno je osigurati dodatna sredstva i prilike za kontinuirano **profesionalno usavršavanje**, s fokusom na razvoj novih vještina, poput upravljanja projektima, digitalnih kompetencija i organizacijskih sposobnosti. Na taj način osigurat će se stabilno i učinkovito funkcioniranje Sveučilišta te snažna podrška njegovom daljnjem razvoju.

Razvoj digitalizacije procesa na Sveučilištu

Učinkovita i suvremena digitalna podrška jedan je od ključnih čimbenika za uspješno djelovanje Sveučilišta, posebno u kontekstu ubrzane digitalizacije obrazovnih i administrativnih procesa.

Digitalizacija obrazovnog procesa dinamično se razvija kroz informacijske sustave ISVU i ISVURI koji podupiru upise, evidencije, planiranje i izvođenje nastavnog procesa te izdavanje završnih isprava o studiju. Potrebno je nastaviti podršku razvoju **ISVURI**-ja i dobru suradnju sa **SRCE**-om, kroz koju se osigurava održivost ovih sustava. Implementacija sustava **Provis** olakšala je digitalizaciju brojnih procesa potpore obrazovnom procesu i poslovnim procesima na velikom broju sastavnica te je potrebno podržati njegovu održivu i učinkovitu upotrebu. Razvijena digitalna platforma **SEAP** za prikupljanje podataka neophodnih za praćenje strateških ciljeva Sveučilišta i sastavnica zadovoljava trenutne potrebe, no neophodno je poduprijeti njezin daljnji razvoj i primjenu na upravljačke procese.

Kako bi se osigurala podrška razvoju digitalnih procesa na Sveučilištu i njegovim sastavnicama, neophodno je ojačati kapacitete **Sveučilišnog informatičkog centra** (SIC) kroz povećanje broja stručnjaka i unaprjeđenje teh-

noloških resursa. Usmjerenja u ostalim područjima razvoja digitalnih procesa trebaju biti u segmentu daljnjeg **unaprjeđenja digitalizacije poslovnih procesa**, ali i razvoju sustava za **kibernetičku sigurnost** i kontinuirano unaprjeđivanje mjera **zaštite podataka**.

Razvoj informacijsko-knjižničnog sustava Sveučilišne knjižnice Rijeka

Sveučilišna knjižnica Rijeka (SVKRI) donosi iznimno važnu potporu istraživačkoj, obrazovnoj i kulturnoj misiji Sveučilišta, a njen daljnji razvoj ima strateški značaj za uspješno ostvarivanje svih ciljeva Sveučilišta. Razvoj informacijsko-knjižničnog sustava temelji se na strateškom dokumentu koji usmjerava rad knjižnice prema pet ključnih ciljeva: poučavanje i istraživanje kao temeljne usluge knjižnice, potpora sveučilišnim istraživačkim programima kroz razvoj kvalitete, izgradnju zbirke i servisa, stvaranje i održavanje modernih fizičkih i online okruženja za učenje, izgradnja knjižničnih zbirki te održavanje kulturnih i obrazovnih programa u zajednici.

Rad SVKRI-ja izvrsno je prilagođen potrebama akademske zajednice, uz zamjetno kontinuirano unaprjeđenje usluga i infrastrukture. SVKRI pruža izvrsnu potporu razvoju politike otvorene znanosti na Sveučilištu, a značajno doprinosi vidljivosti Sveučilišta istaknutim sudjelovanjem u mrežama YUFE i YERUN. Kroz uključivanje u YUFE Library Working Group povećava se vidljivost i kvaliteta usluga te osigurava suvremenu podršku istraživačima i studentima u digitalnom okruženju. Kroz **Centar za otvorenu znanost (COZ)**, knjižnica koordinira promociju i implementaciju otvorenog pristupa te prati znanstvenu produktivnost Sveučilišta, pružajući bibliometrijske podatke i podršku za rangiranje Sveučilišta na međunarodnim ljestvicama. SVKRI kontinuirano razvija i nadograđuje svoje usluge, uključujući **Centar za elektroničko nakladništvo (CEN)** koji upravlja elektroničkom izdavačkom djelatnošću Sveučilišta, a akademskom osoblju pruža podršku u korištenju alata za izradu interaktivnih nastavnih i znanstvenih materijala čime se unapređuje njihova kvaliteta i dostupnost. SVKRI provodi niz **edukativnih programa**, uključujući radionice za mlade znanstvenike o korištenju informacijskih alata i otvorenoj znanosti, a koji osiguravaju kontinuirani razvoj vještina potrebnih za rad u suvremenom digitalnom akademskom okruženju. Uključenost SVKRI-ja u projekte poput Hrvatskog znanstvenog oblaka i sudjelovanja u radu Doktorske škole, potvrđuju ključnu ulogu Sveučilišne knjižnice u ostvarivanju strateških ciljeva Sveučilišta u Rijeci te jačanju njenog doprinosa akademskoj zajednici i širem društvenom kontekstu.

U budućnosti je potrebno osigurati daljnju podršku razvoju knjižničnog sustava i njegovih funkcionalnosti kroz osiguravanje dodatnih resursa za **unaprjeđenje digitalnih kapaciteta, infrastrukture i usluga korisnicima**, kao i za jačanje Centra za otvorenu znanost i upravljanje znanstvenim informacijama

koji imaju ključnu ulogu u implementaciji otvorene znanosti na Sveučilištu. Podršku treba posvetiti i kontinuiranoj **modernizaciji fizičkih i digitalnih prostora za učenje**, kao i jačanju **edukativnih programa** namijenjenih studentima, mladim istraživačima i znanstvenicima, koji će osigurati da Sveučilišna knjižnica ostane pokretačka snaga za napredak Sveučilišta u Rijeci.

Razvoj sporta, rekreacije i sportskih politika

Sveučilište u Rijeci treba nastaviti razvoj aktivnosti Centra za sport usmjerenih na podizanje kvalitete života studenata i djelatnika, jačanje društvene povezanosti unutar akademske zajednice te poticanje zdravog načina života. Razvoj sportskih i rekreativnih aktivnosti, razvoj sportske infrastrukture, razvoj sustava podrške studentima sportašima koji žele razvijati dualne karijere (akademske i sportske) te pokretanje novog studija iz područja kineziologije predstavljaju ključne korake za **unaprjeđenje rada Centra za sport** i jačanje pozicije Sveučilišta u Rijeci kao *sport-friendly* institucije. U tom smislu neophodno je osigurati dugoročnu financijsku održivost Centra i jačati njegove veze s relevantnim dionicima u sustavu.

Uz postojeće i nove sportske sadržaje i programe, potrebno je nastaviti s unaprjeđenjem **sportske infrastrukture** kako bi se zadovoljile rastuće potrebe studenata i djelatnika za kvalitetnim prostorima za trening i natjecanja. Izgradnja novih sportskih terena, kao i poboljšanje postojećih unutrašnjih prostora, potrebni su za stvaranje uravnoteženog programa koji zadovoljava potrebe i rekreativnog i natjecateljskog sporta. Potrebno je osigurati i opremiti prostore teretana, dvorane za timske sportove i aktivnosti te vanjske terene za atletiku, biciklizam i druge rekreativne sportove. Kvalitetna sportska infrastruktura također može povećati atraktivnost Sveučilišta za studente iz inozemstva i šire javnosti te otvoriti vrata za organizaciju većih sportskih događaja.

Poseban naglasak treba biti stavljen na razvoj potpore studiranju **studenata kategoriziranih sportaša**, omogućujući im fleksibilne uvjete za ostvarivanje sportskih i akademskih ambicija. Ova podrška uključuje prilagodbe studijskih programa, uvjeta i dinamike studiranja, uz posebne usluge akademskog savjetovanja i mentorstva.

Povezivanje Centra za sport sa **Zavodom za sportsko pravo, politike u sportu i sportsku diplomaciju** i Jean Monnet katedrom za Sportsko pravo, politike u sportu i sportsku diplomaciju pri Pravnom fakultetu, dodatno će proširiti mogućnosti suradnje i istraživanja u području sporta i politika u sportu, a istovremeno ojačati akademsku ponudu Sveučilišta u ovom rastućem području.



Razvoj kulture kvalitete

Sveučilište u Rijeci baštini dugogodišnji kontinuirani razvoj i primjenu visokih standarda u osiguravanju i unaprjeđivanju kvalitete, što ga čini posebno prepoznatljivim u nacionalnim i europskim okvirima. Kultura kvalitete predstavlja temeljni stup ostvarenja postavljene vizije i prožima sve aspekte sveučilišnog djelovanja – obrazovanje, istraživanje i javnu misiju, kao i strateško pozicioniranje u europskim mrežama YUFE i YERUN.

Usvajanjem novog sustava osiguravanja kvalitete iz 2023. godine postavljeni su temelji za daljnji razvoj kulture kvalitete u skladu s potrebama i očekivanjima suvremenog akademskog i istraživačkog okruženja. Novi mehanizmi u unutarnjem osiguravanju kvalitete usmjereni su na gradnju **kontinuiranog dijaloga i suradnje među sveučilišnim tijelima** odgovornim za praćenje i unaprjeđivanje kvalitete u provedbi strategije razvoja, kvaliteti studijskih programa, metodama učenja, poučavanja i vrednovanja ishoda učenja, znanstvenom, umjetničkom i stručnom djelovanju, radu zaposlenika stručnih službi te u međunarodnoj suradnji i suradnji sa zajednicom. Stalna komunikacija i razmjena iskustava među dionicima potaknut će integrativno djelovanje i učinkovitije praćenje napretka.

Poseban izazov predstavlja osiguravanje i unaprjeđivanje kvalitete u području **institucijskog upravljanja**. U ovom je segmentu potrebno razviti sustave kriterija i evaluacije, što uključuje uvođenje specifičnih pokazatelja uspješnosti i prilagođenih postupaka za praćenje napretka. Rezultati redovitih **institucijskih istraživanja** pružaju ključne informacije za praćenje i procjenu kvalitete rada te informirano donošenje odluka koje podupiru ostvarenje institucijskih strateških ciljeva te omogućavaju prepoznavanje područja u kojima je potreban razvoj. U tom je smislu potrebno novim mehanizmima potaknuti kod svih uprava sastavnica učinkovitu upotrebu rezultata istraživanja u donošenju odluka i strateškom promišljanju razvoja.

Program cjeloživotnog učenja *Osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju* važan je alat za osnaživanje svih članova akademske zajednice u **osiguravanju primjene principa kvalitete i razvoju kulture kvalitete**. Kroz kontinuirano provođenje, modernizaciju i proširivanje programa na nova područja djelovanja, dodatno će se osnažiti kultura kvalitete, čime se doprinosi rastu kompetencija nastavnog, istraživačkog i administrativnog osoblja za provedbu visokih standarda kvalitete i ostvarivanje vizije Sveučilišta kao mjesta izvrsnosti i njegove prepoznatljivosti u nacionalnim i europskim okvirima.

Razvoj kulture različitosti i uključivosti

Sveučilište u Rijeci prvo je sveučilište u Hrvatskoj koje je 2021. usvojilo **Plan rodne ravnopravnosti** – strateški dokument kojim se sustavno osigurava institucionalna kultura jednakih mogućnosti, poštivanja različitosti i promicanja

uključenosti. Ovim se planom rodna ravnopravnost integrira u sve segmente rada i života na Sveučilištu, od studijskih programa do transfera znanja u zajednicu, s posebnim naglaskom na jačanje ravnopravnosti u razvoju karijera, posebno u znanstvenom i umjetničkom istraživanju. Plan stavlja naglasak na nultu toleranciju prema diskriminaciji, uznemiravanju i svim oblicima nejednakosti, čime Sveučilište postaje sigurno i pravedno okruženje za sve svoje članove.

U novom mandatnom razdoblju planira se nastavak aktivnosti za promicanje rodne ravnopravnosti, uz donošenje novog institucijskog plana koji će reflektirati odgovornost prema akademskoj i široj zajednici.

Dodatno, Sveučilište u Rijeci intenzivno radi na pridruživanju globalnoj mreži **Dobno - uključivih sveučilišta** (*Age-Friendly Universities, AFU*) čime želi proširiti područje uključivosti te naglasiti profil institucije koja prepoznaje i uvažava specifične potrebe i doprinose svih generacija. Pristup AFU mreži omogućit će stvaranje poticajnog okruženja za osobe svih dobnih skupina, prilagodbu obrazovnih i istraživačkih aktivnosti potrebama starijih članova zajednice i umirovljenika, osiguravanje mogućnosti za međugeneracijsko učenje te razumijevanje dividende dugovječnosti i bogatstva koje starenje donosi našem društvu.

U budućnosti će se dodatno naglasiti važnost uključivosti u svim oblicima te promicati jednakost ne samo na osnovi spola i roda, nego i na temelju svih drugih razlika, uključujući dob, sposobnosti, kulturno porijeklo i socioekonomski status.

Ciljevi u mandatnom razdoblju 2025. - 2029.

Predloženi ciljevi ostvaruju se u snažnoj suradnji uprava sastavnica i uprave Sveučilišta, u skladu sa strateškim ciljevima svake od sastavnica te uvažavanjem pune autonomije sastavnica u odlučivanju.

Studiji i studenti

Cilj	Alati	Ciljna vrijednost
Povećati broj upisanih studenata na 1. i 2. razini studija	—Promocija studija —Upisne politike	Za 15 %
Revidirati uvjete upisa na diplomatske studije (s obzirom na traženi profil završenih prijediplomskih studija)	—Upisne politike —Razvoj kurikuluma diplomatskih studija —Priznavanje prethodnog učenja	Kod 20 % studija
U izvedbi studija na 1. i 2. razini omogućiti slobodan (izborni) semestar	—Izvedbeni plan i program studija	Kod 20 % studija
Revidirati ishode učenja studijskih programa	—Programi stručnog usavršavanja za oblikovanje ishoda učenja —Razvoj kurikuluma	Kod 75 % studija
Implementirati model stjecanja praktičnih kompetencija studenata u poslovnom okruženju	—Smjernice Gospodarskog savjeta —Suradnja s tvrtkama u okruženju	Kod 25 % studija
Unaprijediti zadovoljstvo završenih studenata u ocjeni ponude izbornog dijela programa	—Razvoj kurikuluma —Razvoj mikrokvalifikacija —Omogućavanje upisa mikrokvalifikacija intrakurikularno —Omogućavanje upisa YUFE obrazovne ponude intrakurikularno —Priznavanje prethodnog učenja	Za 15 %
Unaprijediti zadovoljstvo završenih studenata u ocjeni metoda učenja i poučavanja	—Programi stručnog usavršavanja za unaprjeđivanje nastavničkih kompetencija	Za 15 %
Povećati prosječni obim priznavanja stečenih ECTS bodova u mobilnosti	—Primjena metodologije priznavanja prethodnog učenja u priznavanju ishoda učenja stečenih u mobilnosti	29 ECTS / semestar
Povećati broj mikrokvalifikacija koje se mogu upisivati intrakurikularno	—Razvoj mikrokvalifikacija (projekti)	Za 20 %
Povećati broj studenata Sveučilišta u Rijeci koji upisuju YUFE obrazovnu ponudu	—Promocija YUFE obrazovne ponude —Priznavanje prethodnog učenja	Za 15 %
Uspostavljeno redovito događanje <i>UNIRI Sajam obrazovanja</i>	—Suradnja svih sastavnica —UNIRI organizacijska i financijska podrška	1 godišnje
Povećati broj studijskih programa koji se izvode na stranom jeziku	—Primjena metoda internacionalizacije kod kuće —Razvoj mehanizama prepoznavanja i nagrađivanja nastavnika koji izvode nastavu na stranom jeziku	Za 30 %
Uspješno upisati studente u združeni YUFE studij <i>Urban Sustainability Studies</i> na UNIRI	—UNIRI potpora promociji, upisima i administrativnim poslovima studija —UNIRI potpora izvođenju studija	4 generacije studenata
Združeni YUFE studij <i>Urban Sustainability Studies</i> nosi oznaku Europska Diploma (European Degree)	—Sudjelovanje u europskom programu razvoja oznake Europske Diplome —Sudjelovanje u YUFE tijelima koja prate YUFE združeni studij	Postignuta oznaka ED
Akreditirati novi združeni studij s potencijalom dodjeljivanja oznake Europske Diploma (European Degree)	—Sudjelovanje u YUFE tijelima koja razvijaju novi studij	1 studij

Istraživanje i inovacije

Cilj	Alati	Ciljna vrijednost
Povećati broj znanstvenih publikacija (WoS, Scopus)	—Stimulacija znanstvenika za objave radova koji se citiraju u WoS i Scopus —Fleksibilizacija omjera radnog opterećenja (rad u nastavi/istraživački rad/institucijski doprinos)	Za 15 %
Povećati broj kompetitivnih znanstvenih projekata	—UNIRI projektne linije i potpore —Rad Centra za podršku prijavama kompetitivnih projekata —Fleksibilizacija omjera radnog opterećenja (rad u nastavi/istraživački rad/institucijski doprinos)	Za 20 %
Povećati broj visoko kompetitivnih znanstvenih projekata	—Rad Centra za podršku prijavama kompetitivnih projekata —Stimulacijske potpore za pozitivno ocijenjene projekte koji nisu prihvaćeni za financiranje	Za 20 %
Povećati financijski obujam kompetitivnih i visoko kompetitivnih projekata	—Rad Centra za podršku prijavama kompetitivnih projekata —Stimulacijske potpore za pozitivno ocijenjene projekte koji nisu prihvaćeni za financiranje	Za 30 %
Povećati ulaganja u znanstvena istraživanja i znanstvenu infrastrukturu te umjetničku djelatnost s pozicije državnog proračuna	—Pregovarački postupak za sklapanje programskog ugovora	Za 30 %

Transfer znanja i suradnja sa zajednicom

Cilj	Alati	Ciljna vrijednost
Povećati broj stručnih projekata za gospodarstvo i zajednicu	—Reforma ocjenjivanja akademskih karijera —Suradnja s gospodarstvom	Za 30 %
Povećati broj znanstveno-razvojnih i inovacijskih projekata (primijenjena istraživanja)	—Suradnja s gospodarstvom	Za 20 %
Povećati financijski obujam stručnih i znanstveno-razvojnih projekata	—Suradnja s gospodarstvom	Za 30 %

Internacionalizacija

Cilj	Alati	Ciljna vrijednost
Povećati broj stranih studenata	—Međunarodna promocija studija na UNIRI —Novi komunikacijski kanali za promociju u ciljnim zemljama —UNIRI/sastavnice administrativna podrška stranim studentima —Suradnja s nadležnim državnim tijelima na uklanjanju administrativnih i regulatornih barijera dolasku stranih studenata i znanstvenika iz zemalja izvan EU	Za 15 %
Povećati broj stranih zaposlenika	—UNIRI/sastavnice administrativna podrška stranim zaposlenicima —Suradnja s nadležnim državnim tijelima na uklanjanju administrativnih i regulatornih barijera dolasku stranih znanstvenika iz zemalja izvan EU	Za 15 %
Povećati broj znanstvenika-povratnika	—Suradnja s MZOM na zadržavanju potpore zapošljavanju znanstvenika-povratnika	Za 8 godišnje

Poslovanje

Cilj	Alati	Ciljna vrijednost
Povećati financiranje UNIRI/sastavnice s pozicije državnog proračuna	—Pregovarački postupak za sklapanje programskog ugovora	Za 15 %
Povećati financiranje UNIRI/sastavnice kroz vlastite i namjenske prihode	—Stručni projekti za gospodarstvo i javni sektor —Komercijalizacija intelektualnog vlasništva —Optimizacija korištenja prostornih resursa (najam)	Za 20 %
Optimalni model integriranog poslovanja	—Suradnja UNIRI/sastavnice u oblikovanju modela —Rad Stručnog vijeća za financijsko poslovanje —Rad Odbora za proračun	Razvijen model

Osiguravanje kvalitete

Cilj	Alati	Ciljna vrijednost
Napredak u ocjenama zadovoljenosti SDG kriterija u postupcima vanjskog vrednovanja	—Rad Odbora za kvalitetu sastavnica / dijeljenje dobrih praksi kroz UNIRI Odbor za kvalitetu	Kod 75 % sastavnica
Uspješni akreditacijski postupci vanjskog vrednovanja sastavnica	—Poticanje sudjelovanja u programu stručnog usavršavanja „Osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju“ —Usmjeravanje politika i djelovanja UNIRI/sastavnica na povećanje kvalitete prema SDG standardima	Sve sastavnice
Sveučilišni centar za podršku nastavnica	—UNIRI strateško odlučivanje o potrebi osnivanja centra —UNIRI/FFRI (Centar za obrazovanje nastavnika) suradnja	Osnovan i aktivan
Razviti pokazatelje osiguravanja kvalitete u poslovnim procesima i njihovo praćenje	—Suradnja UNIRI/sastavnice Odbora za kvalitetu i Stručnog vijeća za financijsko poslovanje	Razvijeni pokazatelji

Gradimo budućnost zajedno.

Predloženi program **UNIRI 2030 – Moje Sveučilište** za mandatno razdoblje 2025. – 2029. osmišljen je za postizanje ambicioznih ciljeva koji će omogućiti razvoj Sveučilišta u Rijeci kao dinamične, inovativne i međunarodno prepoznatljive institucije i postići viziju sveučilišta budućnosti s pozicijom relevantnog subjekta društvenog razvoja i privlačnog mjesta za rad i studiranje u nacionalnom, europskom i globalnom kontekstu.

Temelj ove vizije je **gradnja zajedništva, međusobnog povjerenja i osjećaja pripadnosti zajednici Sveučilišta u Rijeci**, koji se postiže otvorenosti, odgovornošću i jasno usmjerenim ostvarenjem zajedničkih ciljeva. Uspješnu budućnost Sveučilišta stvaramo kroz dijalog, razumijevanje, solidarnost i posvećenost viziji, čime jačamo zajednički identitet.

Program prepoznaje i naglašava važnost **izvrsnosti u svim aspektima sveučilišnog rada**: u obrazovanju, znanstvenim istraživanjima, umjetničkom djelovanju te u razvoju međunarodnih partnerstava, suradnji s gospodarstvom i zajednicom. Kroz **strateške inicijative** usmjerene na modernizaciju studija, unaprjeđenje infrastrukture, poticanje istraživačke izvrsnosti i inovativnosti, osiguranje financijske stabilnosti, jačanje administrativne i digitalne podrške te kontinuirani razvoj kulture kvalitete možemo pozicionirati Sveučilište kao ključnog aktera rješavanja suvremenih društvenih izazova.

Ipak, najveća snaga i najveći potencijal našeg Sveučilišta su **ljudi** – studenti, nastavnici, istraživači i svi članovi akademske zajednice. Oni su pokretačka snaga svih uspjeha i postignuća Sveučilišta, a kroz njihovu kreativnost, inovativnost i predanost Sveučilište gradi svoj ugled i povjerenje javnosti. Kada su ljudi u središtu misije Sveučilišta, oni osjećaju, misle i djeluju za svoje Sveučilište i s ponosom ga zovu **Moje Sveučilište**.

Curriculum Vitae



Prof. dr. sc. Marta Žuvić posvećena je znanstvenom, nastavnom i stručnom radu u području biofizike, medicinske fizike, inovativnog obrazovanja i osiguravanja kvalitete, s bogatim iskustvom u akademskoj i istraživačkoj zajednici.

Rođena je u Rijeci, gdje je završila osnovno i srednjoškolsko obrazovanje te diplomirala matematiku i fiziku na Pedagoškom fakultetu Sveučilišta u Rijeci 1988. godine. Prva radna iskustva stekla je u računalnom centru brodogradilišta "3. Maj" kao programer i sistem analitičar, a 1989. godine zapošljava se na Katedri za fiziku i biofiziku Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci kao mladi istraživač.

Magistarski studij Molekulske biofizike završila je 1995. godine na PMF-u Sveučilišta u Zagrebu a doktorirala 2002. godine obranivši disertaciju na temu istraživanja strukture i dinamike staničnih membrana elektronskom paramagnetskom rezonancijom, izrađenu pod mentorskim vodstvom istaknutih znanstvenika iz Zagreba i Ljubljane.

Tijekom akademske karijere radila je na Medicinskom, Tehničkom i Fakultetu biotehnologije i razvoja lijekova Sveučilišta u Rijeci, ostvarujući i suradnje na Filozofskom i Učiteljskom fakultetu. U sklopu EU projekta 2005. godine pokreće sveučilišnu IT akademiju i Centar za e-učenje, koji 2010. prerastaju u Centar za podršku učenju i poučavanju, kao mjesto cjeloživotnog obrazovanja u području informacijsko-komunikacijskih tehnologija i podrške razvoja e-učenja putem platforme MudRI (Moodle).

U znanstvenom radu ostvarila je suradnje s istraživačkim skupinama s uglednih institucija poput Instituta Ruđer Bošković, Forschungszentrum Jülich, Botaničkog instituta Sveučilišta u Bonnu, Instituta za medicinska istraživanja, KBC Rijeka i Zagreb, tvrtke Selvita i drugih. Objavila je 47 znanstvenih radova, predstavila 36 radova na znanstvenim i stručnim skupovima, sudjelovala u 12 znanstvenih i vodila 7 stručnih projekata te je autorica sveučilišnih udžbenika i stručnih knjiga.

Kao članica Upravnog odbora za učenje i poučavanje Europskog sveučilišnog udruženja u razdoblju 2020. - 2024. radila je na razvoju europskih obrazovnih politika te imala ključnu ulogu u organizaciji godišnjeg Forum za učenje i poučavanje EUA. U svom stručnom usavršavanju stekla je certifikate iz područja e-učenja (E-Learning manager), upravljanja projektima (MSF) i osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju.

Od 2019. godine obnaša funkciju prorektorice za osiguravanje kvalitete, a od 2020. godine prorektorice za studente, studije i osiguravanje kvalitete na Sveučilištu u Rijeci.

Majka je dvojice sinova, Petra i Marina.

