



Sveučilište u Zagrebu

**Program rada pristupnika za  
rektora Sveučilišta u Zagrebu**

za razdoblje

1. listopada 2022. - 30. rujna 2026. godine

**Marijan Klarica**

**redoviti profesor u trajnom zvanju**

Zagreb

17. prosinca 2021.

## SADRŽAJ

I. SAŽETAK.....	4
II. UVOD I OSNOVNE SMJERNICE PROGRAMA.....	6
III. STUDENTI U SREDIŠTU .....	9
1. Zdravstvena zaštita studenata .....	9
2. Podrška studentima s invaliditetom i drugim poteškoćama.....	9
3. Studentski smještaj.....	10
4. Sport.....	10
5. Studentska iskaznica .....	11
6. Studentski aktivizam.....	11
7. Financiranje Studentskog zbora.....	12
8. Nagrađivanje studenata.....	12
IV. ZNANSTVENO-ISTRAŽIVAČKA DJELATNOST I MEĐUNARODNI POLOŽAJ SVEUČILIŠTA U ZAGREBU .....	13
1. Međunarodni položaj .....	13
2. Provođenje istraživačkih projekata .....	14
3. Višegodišnje institucijsko financiranje znanstvene i umjetničke djelatnosti (VIF).....	15
4. Povezivanje javnih sveučilišta i javnih znanstvenih instituta kao strateški cilj RH .....	15
5. Povećanje udjela financiranja obrazovanja, znanosti i tehnologije u hrvatskom BDP-u, te novi Programski ugovori s MZO.....	16
6. Doktorski radovi .....	17
V. INOVACIJE I TRANSFER TEHNOLOGIJE I ZNANJA.....	18
VI. STUDIJI I STUDIRANJE .....	20
1. Pregled stanja.....	20
2. Depopulacijska kriza i odljev visokoobrazovane radne snage u inozemstvo .....	21
3. Što Sveučilište može učiniti? .....	22
VII. UMJETNIČKO PODRUČJE.....	24
VIII. UPRAVLJANJE KVALITETOM .....	25
IX. OBNOVA, PROSTORNI RAZVOJ I INFORMACIJSKA INFRASTRUKTURA.....	26
1. Obnova i prostorni razvoj .....	26
2. Informacijska infrastruktura.....	27
X. FINANCIRANJE SVEUČILIŠTA.....	29
1. Nužna promjena modela financiranja Sveučilišta.....	29

2. Povećanje udjela financiranja obrazovanja, znanosti i tehnologije u hrvatskom BDP-u kao <i>condicio sine qua non</i> .....	31
XI. MEĐUNARODNA SURADNJA.....	32
XII. OTVORENOST SVEUČILIŠTA PREMA JAVNOSTI.....	33
XIII. ZAKLJUČAK.....	34

## I. SAŽETAK

Sveučilište u Zagrebu je ne samo najstarije (352. akademska godina) i najveće sveučilište u Republici Hrvatskoj, nego i stožerna ustanova od ključnog nacionalnog značenja, o čemu jasno svjedoče sljedeće činjenice: 1) Sveučilište obrazuje oko 50% svih studenata u RH: u akademskoj godini 2021./22. imamo 66.885 upisanih studenata (od toga 3.995 na doktorskim te 4.573 na poslijediplomskim specijalističkim studijima); 2) Sveučilište je u RH jedino koje pokriva cijeli raspon obrazovnih programa na svim akademskim razinama: 149 preddiplomskih, 178 diplomskih, 36 integriranih, 58 doktorskih te 207 specijalističkih studijskih programa (od toga 42 u potpunosti na engleskom jeziku); 3) od svih doktora znanosti u RH u 2020. godini, na našem sveučilištu doktoriralo je 70% (427 od ukupno 615); 4) u ukupnoj znanstvenoj produkciji RH, naše sveučilište svake godine doprinosi oko 50% svih radova (prema bazi WoS), odnosno oko 60% svih radova (prema bazi Scopus) od kojih je oko 37% objavljeno u vrhunskim svjetskim časopisima prve kvartile (Q1), a 42% je rezultat međunarodne suradnje; 5) naše sveučilište je jedino u RH kontinuirano u skupini 3% najboljih svjetskih sveučilišta prema različitim međunarodnim rang-listama; 6) od svih financiranih kompetitivnih projekata u RH, naše sveučilište povlači oko 22% svih Obzor 2020 projekata (73% na razini svih hrvatskih sveučilišta) to jest 24% svih Obzor 2020 sredstava, te oko 45% svih HRZZ projekata (68% na razini svih hrvatskih sveučilišta) to jest oko 46% svih HRZZ sredstava.

Iz navedenog je vidljivo kako Sveučilište u Zagrebu predstavlja glavno znanstveno-istraživačko i intelektualno središte u RH, te je glavni izvor visokokvalificirane i inovativne radne snage, ključne za budući razvoj RH i prilagodbu na tematske ciljeve koncepta Industrija 4.0 i Društvo 5.0, kao i za realizaciju strateških nacionalnih ciljeva navedenih u 3 ključna dokumenta: a) Nacionalni plan oporavka i otpornosti, b) Nacionalna strategija RH do 2030. i c) Nacionalna strategija pametne specijalizacije. Štoviše, dramatične krize koje su RH pogodile u protekle dvije godine (pandemija i 2 potresa), jasno su pokazale da bez brzog, sustavnog i odlučnog angažmana vodećih stručnjaka s našeg sveučilišta, nije moguće učinkovito upravljati krizama, te provoditi mjere smanjenja štete i povećanja otpornosti na buduće krizne situacije.

Te su krize ujedno ukazale na ključni izazov s kojim se naše sveučilište danas suočava: 1) s jedne strane, treba se nositi sa svim ograničenjima normalnog funkcioniranja koje nameće pandemija, a istodobno sudjelovati u dugotrajnom i složenom procesu oporavka i obnove od potresa; 2) s druge strane, potrebno je ne samo održati međunarodnu kompetitivnost i

prepoznatljivost, nego i ponuditi nove studijske programe koji odgovaraju strateškim ciljevima i potrebama razvoja hrvatskog društva.

Da bi uspješno odgovorilo na te izazove, Sveučilište u Zagrebu mora usporedno provoditi dva skupa potrebnih i međusobno povezanih reformi: 1) kroz aktivni i partnerski odnos s nadležnim državnim tijelima, sudjelovati u žurnom donošenju novog zakonodavnog okvira (Zakon o znanosti i visokom obrazovanju i srodni zakoni), uspostavi novog sustava financiranja (višegodišnji Programski ugovori) te uspješnom povlačenju što više sredstava iz dostupnih EU fondova (za oporavak i obnovu te realizaciju strateških nacionalnih ciljeva); 2) aktivno djelovati na poboljšanju i reorganizaciji vlastitog ustroja i djelovanja, kako bi se postigla što veća funkcionalna integracija na organizacijskim načelima supsidijarnosti, uz punu odgovornost poslovanja te otvorenost i transparentnost u komunikaciji s javnošću.

Na temelju iznesenoga, ovaj program je usmjeren na realizaciju sljedećih bitnih ciljeva:

- 1) Obnova infrastrukture oštećene potresom (pri čemu taj proces treba iskoristiti i za dodatno poboljšanje i proširenje prostornih kapaciteta);
- 2) Aktivno sudjelovanje u donošenju novog i primjerenog zakonodavnog okvira (pri čemu bi nadležno Ministarstvo trebalo uvažiti činjenicu da Sveučilište u Zagrebu predstavlja oko 50% ukupne zainteresirane javnosti);
- 3) Kvalitetna priprema za pregovore o novom modelu financiranja (Programski ugovori), uz puno uvažavanje dosadašnjih analiza i preporuka sveučilišnog Odbora za proračun;
- 4) Razrada načela i postupaka za što uspješniju funkcionalnu integraciju sveučilišta, uz puno poštivanje činjenice da svaka sastavnica (i njezina uprava) mora zadržati svoju pravnu osobnost kao i sposobnost pravodobnog i fleksibilnog reagiranja na krizne situacije te planiranje i provođenje svojih strateških ciljeva.
- 5) Aktivno raditi na poboljšanju kvalitete svih oblika djelatnosti, te punoj digitalizaciji poslovanja sveučilišta, kao bitnim sredstvima za ostvarenje funkcionalne integracije.
- 6) Uključiti naše studente (na svim obrazovnim razinama) kao ravnopravne partnere u upravljanju sveučilištem i provođenju reformi. Naime, samo takvo partnerstvo može studente potaknuti na puno uvažavanje i očuvanje temeljnih akademskih načela, na spoznaju da ima smisla ostati u domovini i boriti se za njezin razvitak, te spoznaju da su baš oni glavni nosioci inovativnih pristupa u ostvarenju koncepta Industrije 4.0 i Društva 5.0, a time i jamci budućnosti RH.
- 7) Naravno, treba i dalje sustavno poticati jačanje tzv. „Trokuta znanja“ (istraživanje – obrazovanje - inovacije), kroz poboljšanje već postojećih pokazatelja naše izvrsnosti (internacionalizacija, znanstvena i umjetnička produktivnost itd.) te kroz promicanje inovacija,

sveučilišnog poduzetništva i suradnje akademske zajednice s gospodarstvom (ključni doprinos Sveučilišta stvaranju inovativnog gospodarstva u cjelini).

8) Napokon, treba i dalje sustavno skrbiti o očuvanju nacionalne baštine, kulture i jezika, pri čemu je ključna uloga naših umjetničkih akademija i sastavnica iz društveno-humanističkog područja; bez uspješnog rada u području STEMM, nema Industrije 4.0; ali, bez uspješnog rada u umjetničkom i društveno-humanističkom području nema rješavanja ključnih etičkih i socijalnih problema s kojima se suočava Društvo 5.0.

## **II. UVOD I OSNOVNE SMJERNICE PROGRAMA**

Moja motivacija i razlozi za prijavu na dužnost rektora Sveučilišta u Zagrebu temelje se na iskustvima i uvidima stečenim kroz dugogodišnji rad u različitim tijelima i na različitim rukovodećim položajima u sustavu znanosti i visokog obrazovanja, ali i u sustavu zdravstva. Na razini Sveučilišta, 12 godina sam član Senata, Vijeća biomedicinskog područja, Odbora za proračun i Fonda za razvoj, a 7 godina i član šireg Rektorskog kolegija. Na razini Medicinskog fakulteta, bio sam prodekan za poslovanje, a potom i dekan, ravnatelj Centra za kliničku primjenu neuroznanosti, predsjednik Hrvatskog društva za neuroznanost i Hrvatskog društva farmakologa, te član niza ključnih fakultetskih odbora. Na razini zdravstvenog sustava, bio sam predsjednik Upravnog vijeća KBC Zagreb, te član upravnih tijela Hrvatske agencije za lijekove i medicinske proizvode i Hrvatskog zavoda za toksikologiju. Napokon, tijekom Domovinskog rata i nakon njega, bio sam i član Glavnog sanitetskog stožera RH te Centra za upravljanje kriznim stanjima.

Dugogodišnji rad u ključnim tijelima našeg Sveučilišta ujedno mi je poslužio i kao najbolji oblik "SWOT analize" (strengths - weaknesses - opportunities - threats), na temelju koje danas mogu istaknuti kako dobro poznajem sve prednosti i nedostatke (snagu i potencijalne slabosti) našeg rada u akademskoj zajednici, a isto tako mogu prepoznati ključne prilike za poboljšanje i razvitak, kao i ključne potencijalne prijetnje/ugroze za našu budućnost. Kao dekan Medicinskog fakulteta (kako u ovom razdoblju krize izazvane potresima i pandemijom, tako i prije toga), osobito sam jasno spoznao 3 ključne činjenice: 1) čuvanje pravne samostalnosti i snažne uprave (dekani) svake sastavnice je iznimno bitno za brzo i fleksibilno donošenje odluka u kriznim situacijama te planiranje i ostvarenje vlastitih strateških ciljeva; 2) puna integracija naših studenata u sve procese odlučivanja, života i rada na fakultetu također je ključ uspjeha; 3) odgovornost i potpuna transparentnost u radu i poslovanju, uz otvoreno i pravodobno komuniciranje s medijima i ostalom zainteresiranom javnošću, također

su ključni za očuvanje objektivne i pozitivne slike naše uloge i našeg djelovanja u široj zajednici.

U ovom uvodnom dijelu programa, ističem tek neke glavne motive i ciljeve svog budućeg djelovanja: 1) konstruktivno i učinkovito utjecati na procese cjelovite obnove građevinske infrastrukture i prostorni razvoj Sveučilišta, uz istodobno zadržavanje i poboljšanje kvalitete studiranja, znanstvenog i umjetničkog rada, internacionalizacije i inovacijske aktivnosti; 2) dosadašnje analize i preporuke Odbora za proračun koristiti kao čvrstu podlogu za pregovore s MZO o novim Programskim ugovorima; 3) poticati i snažiti međusobnu solidarnost svih sastavnica - ali uz uspostavu jasnih kriterija, pravila i prioriteta za pravednu raspodjelu zajedničkih sredstava; 4) jačanje "Trokuta znanja" (istraživanje - obrazovanje - inovacije) kroz promicanje inovacija, sveučilišnog poduzetništva i suradnje akademske zajednice s gospodarstvom. Ostali ciljevi i aktivnosti detaljno su navedeni i opisani u daljnjem tekstu programa.

Program koji predlažem sukladan je s odredbama Statuta Sveučilišta u Zagrebu te smjericama Strategije Sveučilišta u Zagrebu iz 2014. (u čijoj sam izradi i sam sudjelovao), kao i glavnim ciljevima i prioritetima ključnih nacionalnih strateških dokumenata (Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021.-2026.; Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030.; Akcijski plan provedbe strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije - Program Vlade RH 2020.-2024.; Strategija pametne specijalizacije).

U daljnjem tekstu, glavne smjernice i ciljevi mog programa razrađeni su prema glavnim tematskim cjelinama (to jest, područjima akademske aktivnosti), pri čemu za svaku tematsku cjelinu prvo sažeto prikazujem sadašnje stanje (veće povjerenje društva u potencijal Sveučilišta koje posjeduje znanja potrebna za modeliranje suvremenog razvoja započinje se graditi otvorenom i objektivnom ocjenom stanja), a potom ističem moguća područja poboljšanja te ključne ciljeve koje treba ostvariti.

No, prije toga je potreban i kratak osvrt na opći zakonodavni okvir unutar kojeg se trenutno odvijaju sve naše aktivnosti (pa time definira i jedna od polaznih točki za realizaciju ovog programa). Zakonodavni okvir razvoja sustava znanosti i visokoga obrazovanja RH trenutno se sastoji od niza zakona i podzakonskih akata: Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju; Zakon o akademskim i stručnim nazivima i akademskom stupnju; Zakon o priznavanju inozemnih obrazovnih kvalifikacija; Zakon o dokazivanju stečene školske spreme; Zakon o studentskom zboru i drugim studentskim organizacijama; Zakon o obavljanju studentskih poslova; Zakon o obrazovanju odraslih; Zakon o hrvatskom kvalifikacijskom okviru; Zakon o osiguranju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju; Zakon o Hrvatskoj

zakladi za znanost; Zakon o hrvatskim državnim nagradama za znanost; Zakon o Agenciji za mobilnost i programe Europske unije; Zakon o državnoj potpori za istraživačko-razvojne projekte; Zakon o proračunu; Zakon o izvršenju državnog proračuna; Zakon o ustanovama; Zakon o fiskalnoj odgovornosti; Zakon o sustavu unutrašnjih kontrola u javnom sektoru; Zakon o transparentnosti tokova javnih sredstava; Zakon o računovodstvu i Zakon o općem upravnom postupku. Kako se vidi, riječ je o velikom broju zakona, koji često nisu međusobno posve usklađeni (a ponekad su i proturječni) i predstavljaju složenu i zamršenu "administrativnu prašumu". To svakako nije okvir koji može olakšati funkcioniranje ustanova u sustavu znanosti i visokog obrazovanja, a još manje uspješno potaknuti njihov brži i učinkovitiji razvitak. Toga je očito svjesno i naše nadležno Ministarstvo (MZO), koje je najavilo donošenje novog paketa temeljnih zakona. Sveučilište u Zagrebu (u suradnji i dogovoru s Rektorskim zborom RH) svakako treba podržati donošenje novog zakonodavnog okvira i u tom procesu vrlo aktivno sudjelovati. No, obzirom na činjenice i pokazatelje već spomenute u "Sažetku" ovog programa (koje jasno pokazuju da **Sveučilište u Zagrebu predstavlja otprilike 50% ukupne zainteresirane javnosti**), bilo bi dobro da MZO u tom procesu jasno prepozna Sveučilište u Zagrebu kao ključnog partnera i izvor kvalitetnih prijedloga.

Uvjeren sam da ću uz pomoć odabranih prorektora, dekana, znanstvenika, nastavnika, administrativnog osoblja i studenata, uz koordinaciju rada tijela Sveučilišta uspjeti kreirati uvjete i poticajnu atmosferu u kojoj će Sveučilište u potpunosti ostvarivati svoju javnu ulogu. Ovakvo Sveučilište zahtjeva od uprave Sveučilišta i od samostalnih dekana kao čelnika sastavnica s pravnom osobnošću, visoku razinu kooperativnosti kao i punu odgovornost za rad na organizacijskim načelima supsidijarnosti i funkcionalne integracije, jer je samo na tim načelima moguće osigurati snažno i utjecajno Sveučilište.



### **III. STUDENTI U SREDIŠTU**

Studenti su ključna vrijednost našeg Sveučilišta i treba im osigurati usvajanje znanja i razvijanje sposobnosti ključnih za buduće izazove. Stoga za njih treba osigurati najviši standard visokog obrazovanja i svih ostalih vidova studentskog života, poticati ih na istraživački rad, inovativnost, kreativnost, međunarodnu suradnju te aktivno preuzimanje vodećih uloga u stručnom radu i društvu u cjelini. Iznad svega, **studente treba uključiti u razvoj Sveučilišta kao aktivne i ravnopravne partnere.**

#### **1. Zdravstvena zaštita studenata**

Oko 50% naših studenata studira izvan mjesta stalnog prebivališta, pa se stoga suočava s problemom ostvarivanja jednog od temeljnih građanskih prava - prava na zdravstvenu zaštitu. Stoga moramo raditi na uspostavi Studentske poliklinike i više studentskih ambulanti (ugrađenih u postojeću mrežu zdravstvenih ustanova), kroz nastavak pregovora s Ministarstvom zdravstva i gradskim Uredom za zdravstvo. Medicinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu do sada je uspio ugovoriti 2 ambulante (4 zdravstvena tima) na razini preventivne školske medicine, a one su imale bitnu ulogu u skrbi za domaće i strane/gostujuće studente, posebice u doba COVID-19 pandemije. No, takve ambulante studentima trebaju osigurati ne samo preventivnu skrb, nego i ostale vidove primarne zdravstvene zaštite: ambulantno, polikliničko i stacionarno liječenje; medicinsku i psihološku podršku pri prilagodbi na studij, svladavanju programa i ispita, nošenje sa stresom zbog života odvojenog od obitelji, itd. Na lokaciji Šalata (u sklopu obnove zgrada) u tijeku je izrada projektne dokumentacije za Studentsku polikliniku te obnova i akreditacija postojećih ambulanti. To će omogućiti učinkovitu, kvalitetnu (a ujedno i najjeftiniju) potpunu zdravstvenu skrb za naše studente, kroz suradnju djelatnika Medicinskog i Stomatološkog fakulteta.

#### **2. Podrška studentima s invaliditetom**

Sveučilište već ima Strategiju razvoja sustava podrške studentima, kao i Centar za savjetovanje i podršku studentima te Ured za studente s invaliditetom, koji i sad vrlo uspješno djeluju. No, i ovdje postoji prostor za bitan napredak, posebice kad je u pitanju uklanjanje raznih fizičkih prepreka za studente s invaliditetom (iskoristiti prilike tijekom cjelovite obnove infrastrukture Sveučilišta; izrada interaktivnih aplikacija za snalaženje u prostoru i dolazak do pojedinih fakulteta i sl.). Za dodatnu i sustavnu institucijsku, organizacijsku i financijsku pomoć svim tim kategorijama, Sveučilište treba aktivno pregovarati s Ministarstvom znanosti

i obrazovanja; Središnjim državnim uredom za demografiju i mlade; Gradskim uredom za zdravstvo i Gradskim uredom za obrazovanje, kulturu i sport. Sastavni dio tih pregovora i nastojanja svakako treba biti i **povećanje broja dostupnih stipendija** za navedene kategorije studenata.

### 3. Studentski smještaj

Studentski smještaj i studentska prehrana su ključne komponente standard studenata - ne samo za studente u Zagrebu, nego i one u Varaždinu, Sisku, Petrinji i Čakovcu. U tome bitnu ulogu imaju studentski domovi i studentski centri. U prethodnom razdoblju, dovršena je dogradnja Studentskog doma u Varaždinu, kao i adaptacije studentskih domova "Stjepan Radić" i "Cvjetno naselje", izgrađeni su restorani u kampusu Borongaj, te na Agronomskom fakultetu i Fakultetu šumarstva i drvne tehnologije. Nadalje, Studentski centar Zagreb je (nakon uspješne sanacije) ponovo postao dio Sveučilišta u Zagrebu. Boljim upravljanjem Studentskim centrom Zagreb, u koordinaciji i suradnji sa upravom Sveučilišta i predstavnicima studenata, treba postići iskorake u **poboljšanju svih oblika standarda studenata** (uvođenje novih menija u prehrani, poboljšanje kvalitete studentske prehrane, smještaj sa potrebnom infrastrukturom, studentski servis, sport i kultura, centralni prostor za rad studentskih udruga itd.).

Nažalost, studentske potrebe i dalje nisu pokrivene dovoljno - svake godine oko 3.500 studenata ne uspije osigurati smještaj u studentskom domu, a neki maturanti odustaju od studija, jer nemaju osiguran smještaj u mjestu budućeg studiranja. Posve je jasno da socijalna nejednakost ili invaliditet ne smiju biti zapreka za obrazovanje i odgoj mladih ljudi, na kojima ostaje naša budućnost. Stoga je prijeko potrebno osigurati infrastrukturu i **dodatnih 5.000 kreveta** za Studentski centar Zagreb, kao i nastaviti rekonstrukciju postojećih smještajnih kapaciteta Studentskog doma Laščina, te 5. i 6. paviljona Studentskog doma "Stjepan Radić". To se može ostvariti korištenjem postojeće financijske omotnice za 2021.-2027. (EU fondovi). Novi studentski dom, zbog rastućeg broja studenata na toj lokaciji, treba planirati u sklopu izgradnje Sveučilišnog kampusa Borongaj.

### 4. Sport

Sport je važan i nezaobilazan dio života akademske zajednice, a u tom području naši studenti iz godine u godinu postižu izvrsne uspjehe i na domaćoj i na europskoj sceni i tako bitno promiču vidljivost i ugled Sveučilišta i njegovih sastavnica. Studentski sport treba razvijati u dva smjera: 1) osigurati potrebne financijske i organizacijske uvjete za sve studente koji se profesionalno i/ili intenzivno bave sportom; 2) što veći broj studenata potaknuti na

amatersko i redovito bavljenje sportom, jer to je bitno ne samo za očuvanje zdravlja i prevenciju bolesti, nego i za poboljšanje ukupne emocionalne, psihičke i socijalne dobrobiti pojedinca, pa tako i za uspješno studiranje i dovršetak studija ("zdrav duh u zdravom tijelu"). Stoga na Sveučilištu svakako treba osigurati **dodatne prostorne kapacitete za sportske aktivnosti** (dakle, na to se ne smije zaboraviti u sklopu planiranja cjelovite obnove; montažni objekti na terenima u vlasništvu Sveučilišta) te financijski i organizacijski poticati pojedine sastavnice da **povećaju ulaganja u sportski život svojih studenata**, slijedeći dosadašnje svijetle primjere.

## 5. Studentska iskaznica

Identifikacijski dokument (tzv. X-ica) bio je zamišljen da studentu služi tijekom cijelog studija za sve ključne aktivnosti. Nažalost, taj dokumenti studenti trenutno koriste uglavnom za prehranu u studentskim restoranima, a tek manjim dijelom i kao e-indeks. Stoga je potrebno do kraja iskoristiti tehničke mogućnosti X-ice i **objediniti usluge** za koje studenti sada koriste više različitih iskaznica i dokumenata (npr. članska iskaznica za NSK te fakultetske i gradske knjižnice, ZET-ov pokaz itd.), te na što više sastavnica i na svim razinama studija **studentsku iskaznicu uvesti i kao e-indeks**. Putem X-ice treba omogućiti i **bezgotovinsko plaćanje** usluga Studentskog centra (prehrana, smještaj), što je osobito korisno i učinkovito u doba pandemije.

## 6. Studentski aktivizam

Na Sveučilištu djeluju brojne studentske organizacije (npr. strukovne udruge, studentska društva, ogranci međunarodnih studentskih udruga, zavičajni klubovi, pjevački zborovi itd.), koje provode različite projekte te potiču velik broj studenata na aktivnost i uključenost u sve vidove studentskog života (naši studenti su do sada ostvarili više od 250 takvih programa). Sveučilište treba još intenzivnije poticati studentske projekte, studentsko poduzetništvo, te studentski volonterski rad za dobrobit zajednice - tako da se **osigura i financijska potpora i prostorni kapaciteti**. Sveučilište treba i dalje poticati aktivnosti i manifestacije koje mlade potiču da ostanu u RH (Dan karijera, Dan otvorenih vrata, Ostani u Hrvatskoj, osnivanje centara za planiranje karijera na svim sastavnicama itd.). Naravno, i sami studentski predstavnici se trebaju snažnije uključiti u kreiranje studentskih politika kroz Hrvatski studentski zbor i Europsku studentsku uniju, uz punu podršku Sveučilišta.

## **7. Financiranje Studentskog zbora**

Proračun Studentskog zbora (financiran iz državnog proračuna) i dalje je u sklopu proračuna Sveučilišta u Zagrebu. Na temelju prijedloga Skupštine studentskog zbora, Sveučilište svake godine usvaja raspodjelu tih sredstava i prosljeđuje je sastavnicama na realizaciju. Studentski zbor će u tom pogledu i dalje imati punu pomoć i podršku svih službi Rektorata. Ukupni godišnji proračun Studentskog zbora u narednim godinama će se povećati u skladu s rastom troškova i potrebama Studentskog zbora.

## **8. Nagrađivanje studenata**

Novim Pravilnikom o rektorovim nagradama uspostavljeno je 6 kategorija nagrada (umjesto ranijih 2), a godišnji broj nagrađenih studenata je skoro udvostručen. Ovu praksu svakako treba zadržati i dodatno unaprijediti - primjerice, financijskim nagrađivanjem dobitnika i osnivanjem studentskog "online" časopisa u kojem bi se mogli redovito objavljivati i tako trajno pohraniti nagrađeni (ali i drugi) studentski radovi.

#### IV. ZNANSTVENO-ISTRAŽIVAČKA DJELATNOST I MEĐUNARODNI POLOŽAJ SVEUČILIŠTA U ZAGREBU

Znanstveno-istraživačka i umjetnička djelatnost od posebnog je interesa za RH, zbog toga što: a) predstavlja temelj modernog sveučilišnog obrazovanja; b) predstavlja ključno međunarodno mjerilo za ocjenu akademske kvalitete i kompetitivnosti; c) ostvaruje ključne doprinose potrebne za razvoj nacionalne kulture i čuvanje nacionalnog identiteta; te d) omogućuje ciljane i sustavne doprinose akademske zajednice strateškim interesima Republike Hrvatske. Nova europska strategija razvoja novog društva izvorno se temeljila na konceptu tzv. "Industrije 4.0", kojim je trebalo ubrzati inovacijsku primjenu rezultata temeljnih istraživanja, te razvoj novih tehnologija. No, pojava COVID-19 pandemije dovela je do bitne promjene ne samo temeljnog koncepta, nego i ekonomske i proračunske politike, čiji središnji dio je tzv. "Plan oporavka i otpornosti" s naglaskom na istraživanje, inovacije, klimatsku i digitalnu tranziciju. U skladu s time, Republika Hrvatska je također usvojila "Nacionalni plan oporavka i otpornosti", kao i "Nacionalnu strategiju razvoja do 2030.", pa **temeljna zadaća Sveučilišta u Zagrebu postaje da se sinergijski i učinkovito uključi u provedbu tih temeljnih strateških ciljeva.**

Sveučilište u Zagrebu jasno prepoznaje da su **istraživači i umjetnici temeljna vrijednost** hrvatskog sustava visokog obrazovanja i znanosti, te da su u Hrvatskoj još u velikoj mjeri neiskorištene razvojne pretpostavke poput umreženosti, suradnje i sinergije, te jačeg povezivanja znanstvenog i umjetničkog djelovanja s društvom, obrazovanjem, tehnologijom i proizvodnjom. Iako nas čeka još mnogo napora za potpuno ostvarenje tih ciljeva, niz niže navedenih pokazatelja jasno svjedoči da je **Sveučilište u Zagrebu spremno i sposobno funkcionalno se integrirati i odgovoriti na sve te izazove.**

##### 1. Međunarodni položaj

Znanstveno-istraživačka djelatnost Sveučilišta u Zagrebu međunarodno je prepoznata i priznata, a od 2015. do danas sustavno napreduje (unatoč nedostatnom financiranju!), što pokazuju rezultati produktivnosti u glavnim svjetskim bazama podataka (WoS, Scopus) te rezultati rangiranja na glavnim svjetskim listama. Sveučilište bilježi kontinuiran porast broja znanstvenih publikacija (npr. u bazi Scopus, 3.562 rada u 2016., a 4.418 radova u 2020. godini; udio radova autora sa Sveučilišta u Zagrebu u ukupnoj znanstvenoj produkciji Hrvatske je, svake godine od 2016. do danas, oko 50% prema bazi WoS, a gotovo 60% prema bazi Scopus). Pritom je bitno uočiti da 10 kategorija s najvećim razmjernim brojem publikacija obuhvaća 5

različitih znanstvenih područja, što ukazuje i na heterogenost i razmjernu kvalitativnu ujednačenost znanstvene djelatnosti na Sveučilištu.

Prema bazi InCites (koja koristi WoS podatke), djelatnici Sveučilišta u Zagrebu su u proteklih 5 godina objavili **19.734 rada**. Od tih radova, 63% je citirano (**ukupno 136.768 puta**), **37% je objavljeno u vrhunskim svjetskim časopisima prve kvartile (Q1)**, a 42% je rezultat međunarodne suradnje; isto tako, 42% tih radova je dostupno u otvorenom pristupu (Open Access); nažalost, samo 2% tih radova je nastalo u suradnji s gospodarstvom.

Sveučilište je **kontinuirano u skupini 3% najboljih svjetskih sveučilišta**, kako slijedi (podatci za 2019./2020. godinu): 38. mjesto na QS ljestvici za područje istočne Europe i središnje Azije; 138. mjesto na Round University Ranking (u kategoriji broja publikacija obzirom na prihode); 517. mjesto na CWUR ljestvici; 590. mjesto na Webometrics; 431. mjesto na URAP-u; od 401. do 500. mjesta na ARWU ljestvici (Academic Ranking of World Universities - tzv. Šangajska lista). Pritom su osobito uspješna pojedinačna područja u sklopu ARWU ljestvice: Pomorsko inženjerstvo (43. mjesto), Prehrambena znanost i tehnologija (101.-150. mjesto), Menadžment u turizmu (151.-200. mjesto), Matematika, Javno zdravstvo i Medicinska tehnologija (301.-400. mjesto), te Fizika, Ekologija, Biotehnologija, Psihologija, Klinička medicina i Farmacija (401.-500. mjesto).

## **2. Provođenje istraživačkih projekata**

**Obzor 2020 projekti.** Od 2015. do 2020., Sveučilište u Zagrebu je imalo **22% svih** Obzor 2020 projekata u Hrvatskoj (100 od 453), odnosno **73% svih takvih projekata na hrvatskim sveučilištima** (100 od 137); pritom je povuklo 24% svih sredstava, odnosno 76% svih takvih sredstava na razini hrvatskih sveučilišta (ukupno 25.949.779,19 eura). Najveći broj ovih projekata imali su Fakultet elektrotehnike i računarstva, te Fakultet strojarstva i brodogradnje.

**HRZZ projekti.** Od 2015. do 2020., Sveučilište u Zagrebu svake godine ima **oko 45% svih HRZZ projekata**, odnosno 68,3% svih takvih projekata na razini hrvatskih sveučilišta (324 od 474); kroz te projekte Sveučilište je povuklo 46% svih sredstava, odnosno oko 70% svih sredstava na razini hrvatskih sveučilišta (ukupno 370.875.697,30 kn).

### **3. Višegodišnje institucijsko financiranje znanstvene i umjetničke djelatnosti (VIF).**

Na temelju gore spomenutih pokazatelja uspješnosti, Sveučilište je od 2015. do 2020. praktički **udvostručilo** ukupno povučena sredstva koja MZO dostavlja za financiranje VIF aktivnosti (sa 22.382.866,88 kn u 2015. na 43.864.500,00 kn u 2020. godini). Pritom je bitno uočiti da je od tih sredstava Sveučilište ukupno izdvojilo čak 15.518.124,82 kn za zajedničku nabavu znanstvenih baza i časopisa, za koje nisu osigurana sredstva na državnoj razini.

### **4. Povezivanje javnih sveučilišta i javnih znanstvenih instituta kao strateški cilj RH**

Znanstveni centar izvrsnosti (ZCI) prema zakonskoj definiciji predstavlja “znanstvenu organizaciju ili skupinu znanstvenika koja po originalnosti, značenju i aktualnosti rezultata svoga znanstvenog rada ide u red najkvalitetnijih organizacija ili skupina u svijetu unutar svoje znanstvene discipline.” (čl. 29. st.1. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju). Zakon dalje precizira da znanstvenu organizaciju ili njezin ustrojbeni dio ili skupinu znanstvenika centrom izvrsnosti proglašava ministar na prijedlog Nacionalnog vijeća za znanost (...) na temelju vrednovanja (...) i postupka koji obvezno uključuje međunarodnu prosudbu” (čl. 29. st.2).

Vodeća uloga Sveučilišta u Zagrebu u sustavu znanosti potvrđena je i kroz ovaj oblik vrhunske znanosti, jer većina od 13 znanstvenih centara izvrsnosti, koji su proglašeni u dva kruga 2014. i 2017. godine, ima sjedište na Sveučilištu u Zagrebu, odnosno sastavnice Sveučilišta u Zagrebu njihove su institucije nositeljice koje stvaraju međuinstitucijsku mrežu znanstvene suradnje u kojoj se povezuju ne samo s drugim sastavnicama Sveučilišta nego s drugim sveučilištima i javnim institutima. Tako na Sveučilištu u Zagrebu sjedište imaju dva od ukupno tri ZCI u društveno-humanističkom području te šest od ukupno deset ZCI u području STEM. Svi su navedeni centri izvrsnosti nedavno uspješno prošli srednjoročnu međunarodnu evaluaciju na temelju koje im je odobren nastavak rada u idućem petogodišnjem razdoblju.

Sveučilište u Zagrebu u narednom će razdoblju, u partnerskom odnosu s MZO, nastojati kroz pregovore osigurati iz državnog proračuna i iz odgovarajućih kvota dostupnih EU sredstava dovoljnu financijsku podršku za rad postojećih ZCI, kao i za uspostavu novih ZCI. Posebno će tražiti da se poveća niska razina financiranja ZCI u društveno-humanističkom području koji su upućeni isključivo na financijsku potporu iz državnog proračuna.

Sa svoje strane Sveučilište u Zagrebu u narednom mandatnom razdoblju, osim raznim vidovima podrške radu postojećih ZCI, treba posebnu brigu posvetiti poticanju na pripreme za uspostavljanje novih ZCI. U tom smislu potrebno je predvidjeti posebnu proračunsku stavku

ili formirati poseban fond za poticanje priprema za uspostavljanje novih ZCI. Najmanje jednom u dvije godine Sveučilište bi trebalo objavljivati javni poziv za dodjelu sredstava za organizacijsko i programsko pripremanje novih ZCI na koji bi se mogle prijaviti inicijativne skupine znanstvenika s najmanje tri sveučilišne sastavnice ili pojedine ustrojbene jedinice unutar sastavnica Sveučilišta.

## **5. Povećanje udjela financiranja obrazovanja, znanosti i tehnologije u hrvatskom BDP-u, te novi Programski ugovori s MZO**

Financiranje je svakako ključni čimbenik koji izravno utječe na kvalitetu znanstvenog i umjetničkog rada te broj kompetitivnih publikacija. Nažalost, to financiranje u Republici Hrvatskoj posljednjih se godina kreće na razini od svega 0,7-1,1 % BDP-a, što je veliki zaostatak u odnosu na prosjek EU. Stoga je jedna od najvažnijih zadaća rektora Sveučilišta u Zagrebu (kao i cijelog Rektorskoga zbora) trajno i snažno utjecati na relevantna politička tijela u Republici Hrvatskoj da se ta ulaganja povećaju na barem 2% BDP-a (prosjek EU). Isto tako, u predstojećim pregovorima s MZO, vezanim uz uspostavu novog sustava programskih ugovora, treba **čvrsto inzistirati na novom modelu i mjerilima financiranja, koji su već detaljno razrađeni u više izvješća Odbora za proračun Sveučilišta u Zagrebu**. Pritom se ne smije zanemariti činjenica da naši najuspješniji istraživači, kad sudjeluju u prestižnim međunarodnim projektima, primaju bitno manju novčanu naknadu od svojih inozemnih kolega - taj vid financiranja također treba žurno ispraviti, ako se želi unutar RH zadržati mlade i najproduktivnije istraživače. Isto tako, nastavnike i istraživače treba u što većoj mjeri **osloboditi suvišnih i kontraproduktivnih administrativnih obveza**, koje nepotrebno nameću različiti pravilnici na razini državne administracije. U odnosu na financiranje znanstvene i umjetničke djelatnosti Sveučilišta, novi programski ugovori ne smiju se (kao do sada) temeljiti isključivo na skupu tzv. "izlaznih pokazatelja" (broj publikacija, projekata i sl.), nego svakako moraju uzeti u obzir i **minimalne "ulazne troškove"** (npr. servis i održavanje opreme, održavanje laboratorija, primjerena skrb za eksperimentalne životinje i nastambe, terenski rad i sl.) koji se bitno razlikuju u različitim područjima istraživanja. Nadalje, nije održivo da se programski ugovori obnavljaju na godišnjoj bazi, nego bi trebali osigurati (kao što im i ime kaže) višegodišnje stabilno financiranje (npr. za **cikluse od barem 3 godine**). U sklopu takvih programskih ugovora svakako treba postići da MZO kao zasebnu i bitnu stavku prepozna i: a) nabavu znanstvenih baza i časopisa (koje ne pokriva nabava na nacionalnoj razini) te b) redovito plaćanje godišnjih članarina u **ključnim europskim mrežama digitalne i istraživačke infrastrukture (npr. ESFRI)**. Sa strane Sveučilišta, potrebna je  **dodatna**



**racionalizacija korištenja sredstava** - primjerice, kroz izradu zajedničke baze kapitalne znanstvene opreme te osnivanje središnjeg ureda za koordinaciju nabave i servisiranja takve opreme. Učiniti sve što se može kako bi se u periodu cjelovite protupotresne obnove istraživačkih kapaciteta znanstvena aktivnost nastavila (prebacivanje opreme i laboratorija u sigurne dijelove zgrada, povezivanje sa suradnim laboratorijima manje oštećenih sastavnica, višegodišnji najam novih prostora i sl.). Time bi došla do izražaja solidarnost uz istodobno jačanje znanstveno-istraživačkog povezivanja unutar i izvan Sveučilišta.

## **6. Doktorski radovi**

Od 2015. do 2020. na našem je Sveučilištu promovirano čak **3.002 novih doktora znanosti**. U 2020. predstavljeno je 58 doktorskih studija za novu generaciju doktoranada. Iako ti studiji nisu financirani iz državnog proračuna, oni predstavljaju izvrstan primjer funkcionalne integracije Sveučilišta, jer nastaju u sinergiji većeg broja sastavnica uz sudjelovanje velikog broja znanstvenika različitih profila koje imamo na Sveučilištu. Kako bi sustav bolje funkcionirao potrebno je izraditi **novu verziju postojeće baze podataka OBAD**, koja treba biti pristupačnija korisnicima i olakšati prikupljanje i obradu podataka. Treba što više poticati naše doktorande na **međunarodne razmjene i studijske boravke** na prestižnim svjetskim sveučilištima. Nadalje, potrebno je poticati publiciranje rezultata istraživanja u časopisima s najvišim čimbenicima odjeka. U financijskom pogledu potrebno je olakšati pohađanje doktorskih studija, poglavito za ugrožene skupine studenata. Isto tako, treba na svim sastavnicama do kraja uvesti postojeći sustav ocjenjivanja doktorskih radova (*rite, cum laude, magna cum laude, summa cum laude*).

## V. INOVACIJE I TRANSFER TEHNOLOGIJE I ZNANJA

Svi strateški dokumenti RH ističu da ulaganje u istraživanje i inovacije predstavlja izravno ulaganje u budućnost Hrvatske, kao dio strategije razvoja pametnog, održivog i uključujućeg rasta. I strateški dokumenti EU (u sklopu tzv. "Triple Helix" trokuta između obrazovanja, istraživanja i inovacija, te industrije) ističu kako se "mora poticati uloga visokih učilišta kao pokretača inovacija, jer su nadarenima potrebne prave vještine, znanja i stavovi kako bi mogli poticati inovacije". **Sveučilište u Zagrebu najveće je inovacijsko središte u Hrvatskoj**; primjerice, u sklopu Operativnoga programa Konkurentnost i kohezija 2014.-2020., odobrena su 22 projekta sa sastavnica Sveučilišta u Zagrebu, koji čine gotovo 70% ukupne vrijednosti poziva (Sveučilište je ugovorilo 124 milijuna kuna od ukupno dodijeljenih 177 milijuna). Pritom treba istaknuti da je Sveučilište iskazalo mnogo veći potencijal - brojni drugi predloženi projekti također su bili visoko ocijenjeni, ali u pozivu nije bilo dovoljno sredstava za njihovo financiranje. Nadalje, timovi sastavnica Sveučilišta u Zagrebu u posljednjih 7 godina osvojili su **više od 220 nagrada** (među njima i nekoliko glavnih, "Grand Prix" nagrada) na međunarodnim sajmovima inovacija.

Stoga naše Sveučilište i u idućem razdoblju mora zadržati i unaprijediti svoju ključnu ulogu u promicanju inovacija te suradnju akademske zajednice s gospodarstvom, kroz **kvalitetniji prijenos znanja sa Sveučilišta u gospodarstvo i doprinos stvaranju inovativnog gospodarstva u cjelini**. Sa svojih 4.500 doktora znanosti i 70.000 studenata, naše Sveučilište svakako ima golem potencijal za ostvarenje tog cilja.

Nositelj je tih aktivnosti Centar za istraživanje, razvoj i transfer tehnologije (CIRTT) sa svoja tri ureda (Ured za transfer tehnologije, Ured za razvoj poslovanja i Ured za EU projekte). Sveučilište od 2015. ima priručnik "Upravljanje intelektualnim vlasništvom na sveučilištu", a od akademske godine 2016./17. i sveučilišni interdisciplinarni poslijediplomski specijalistički studij "Intelektualno vlasništvo". Štoviše, u Strategiji pametne specijalizacije RH za razdoblje od 2016. do 2020. godine, eksplicitno je ocijenjeno kako je CIRTT Sveučilišta u Zagrebu jedan od svega nekoliko takvih uspješnih ureda u cijeloj RH. Sličan primjer uspješnosti su i Centar za potporu istraživanju, te Inovacijski centar Nikola Tesla na Fakultetu elektrotehnike i računarstva.

Obzirom da u Hrvatskoj trenutno ima manje od 1% velikih gospodarskih subjekata koji imaju vlastite odjele ili institute za istraživanje i inovacije, a mnoge tehnološki usitnjene hrvatske tvrtke objektivno ne mogu same snositi značajne troškove istraživanja i razvoja, Sveučilište se u tom ostvarenju svoje predvodničke uloge u tehnološkom razvoju RH

objektivno suočava s brojnim poteškoćama. Međutim, nedavno usvojena "Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030", kao prioritet postavlja upravo inovacije (prvi strateški cilj - prvi razvojni smjer). Stoga se može očekivati veći i brži napredak u tom smjeru.

Sveučilište treba **pojačati aktivnosti u promicanju kulture patentiranja i zaštite intelektualnog vlasništva, te sustavno raditi na povećanju broja tvrtki temeljenih na transferu tehnologije i znanja (sveučilišno poduzetništvo)**. Naš CIRT treba pojačati svoje aktivnosti, posebice na uspostavi kontakata s industrijom i pregovora o mogućoj suradnji. Nadalje, CIRT treba intenzivnije širiti mrežu srodnih aktivnosti po sastavnicama Sveučilišta, posebice u pogledu savjetodavne aktivnosti u upravljanju projektima, upravljanju proračunom i pripremi periodičnih i završnih izvješća, te komercijalizaciji intelektualnog vlasništva sastavnica. Bilo bi također dobro osnovati središnje Vijeće za suradnju s gospodarstvom (takva vijeća već postoje na nekim sastavnicama!), a svakako treba stvoriti mogućnosti za zapošljavanje novih, kvalitetno obrazovanih projektnih administratora, kako na Sveučilištu, tako i na sastavnicama.

Nadalje, kroz pregovore s MZO i Ministarstvom regionalnog razvoja i fondova EU, Sveučilište treba **osigurati veću uključenost naših istraživača u ocjenjivanju kvalitete istraživačkih i inovacijskih projekata**. Isto tako, treba podupirati uključivanje naših stručnjaka i profesionalaca u području transfera tehnologije u rad europskih asocijacija (npr. EARMA), zbog stjecanja novih iskustava i stvaranja učinkovite mreže i suradnje.

## VI. STUDJI I STUDIRANJE

### 1. Pregled stanja

Na Sveučilištu u Zagrebu u akademskoj godini 2021./2022. izvodi se širok spektar studijskih programa: 149 preddiplomskih (od toga 8 stručnih), 36 integrirana studijska programa, te 178 diplomskih programa (od toga 7 stručnih) i 207 poslijediplomska specijalistička programa, kao i brojni doktorski programi (55 doktorskih programa, 2 zajednička doktorska studija i jedan združeni doktorski studij) iz znanstvenih i umjetničkih područja. Pritom je **naglašena internacionalizacija studija i studiranja**, jer se na engleskom jeziku u potpunosti izvodi 42 preddiplomska, diplomatska, integrirana i poslijediplomska (doktorska) studijska programa. Na svim tim studijskim razinama Sveučilište u Zagrebu ima 66.885 upisanih studenata. Međunarodna mobilnost studenata je dobro razvijena (godišnje oko 900 odlaznih i oko 700 dolaznih studenata), no svakako je treba dalje razvijati. Treba naglasiti i uspješno uvođenje vojnih studijskih programa u suradnji s Ministarstvom obrane i Vladom RH. Novo Sveučilište obrane i sigurnosti i dalje će u Sveučilištu u Zagrebu imati strateškog partnera za podizanje kvalitete rada u svim segmentima, jer se takvi studijski programi ne mogu razvijati bez multidisciplinarnog pristupa. Napokon, ponovo je aktivirana i suradnja s MUP-om (sukladno ranije potpisanom sporazumu) na izradi zajedničkih sveučilišnih studijskih programa.

Sadašnja sveučilišna Strategija studija i studiranja ističe da je obrazovanje usmjereno na razvoj gospodarstva, kulture i društva primarna djelatnost Sveučilišta u Zagrebu, te da je **ključni cilj obrazovanja prilagodba studijskih programa potrebama društva i tržišta rada** u Republici Hrvatskoj (za to su u strategiji jasno razrađeni i specifični ciljevi). To je iznimno bitno već stoga što naše Sveučilište obrazuje oko 50% svih hrvatskih studenata. Naša je trajna zadaća ne samo kontinuirano poboljšavanje preddiplomskih i diplomskih studija, nego posebice i poslijediplomskih (doktorskih i specijalističkih) studija, jer su oni u inovacijskom pogledu najbitniji i svakako ih treba povezati s znanstvenim institutima (u smislu istraživanja) te s društvenim i gospodarskim subjektima (u smislu projektne suradnje) gdje god je to moguće.

Analize nezaposlenosti tercijarno obrazovanih u doba prethodne krize (2010. - 2017.) jasno su pokazale da je bila riječ o cikličkoj nezaposlenosti (uzrokovanoj stanjem poslovnoga ciklusa), a ne o strukturnoj nezaposlenosti, koja bi bila uzrokovana neprimjerenom strukturom ponude sveučilišnih obrazovnih programa. Ukratko, **nisu točne tvrdnje (koje se ponekad čuju u javnosti) da naše Sveučilište stvara stručnjake koji se kasnije ne mogu zaposliti**. Štoviše, sve statistike posljednjih godina jasno pokazuju da se gotovo svi naši bivši studenti

itekako uspijevaju zaposliti - ali, nažalost, u drugim zemljama EU, a ne u samoj Hrvatskoj. Uočeno je da potražnja za hrvatskim akademski obrazovanim radnicima na inozemnim tržištima rada kontinuirano raste - već na 3. godini studija, tzv. "head hunting" agencije našim najboljim studentima nude stipendije za račun inozemnih poslodavaca (osobito u Austriji, Švicarskoj i Njemačkoj). To jasno pokazuje da **ključni problem nije u obrazovnim programima, nego u strukturi hrvatskog gospodarstva i razini osobnih prihoda i socijalne sigurnosti novih diplomiranih stručnjaka.**

Nažalost, prema novijim statističkim pokazateljima, Hrvatska je jedna od najslabije razvijenih država u EU, a uz to ima sve izraženiju demografsku depopulaciju ("brain drain"). Pokazatelji o strukturi hrvatskog poslovnog sektora iz 2016. godine kažu da: a) oko 1 milijun zaposlenih radi u oko 150.000 poduzeća (6,7 zaposlenih po poduzeću); b) u prerađivačkoj industriji radi 264.000 zaposlenih u oko 19.000 poduzeća (13 radnika po poduzeću) - pritom oko 100.000 zaposlenih radi u samo 154 "velika" poduzeća (650 radnika po poduzeću); d) oko 163.000 radnika radi u 19.321 srednjih i malih poduzeća prerađivačke industrije (8,5 zaposlenih po poduzeću). U strukturi potražnje za radom, podjednako dominiraju 3 sektorske skupine djelatnosti: 1) područje STEM (prerađivačka industrija, energetika, rudarstvo, građevinarstvo, opskrba vodom i zaštita okoliša) s oko 300.000 zaposlenih (od kojih oko 33.000 ima sveučilišno obrazovanje); 2) uslužni sektor (trgovina, prijevoz, ugostiteljstvo i turizam, ostale uslužne djelatnosti), također s oko 300.000 zaposlenika (od kojih oko 33.000 ima sveučilišno obrazovanje); pritom dodatna skupina uslužnih djelatnosti (informacije i komunikacija, financijske djelatnosti, poslovanje s nekretninama te stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti) ima 115.000 zaposlenih (od kojih više od 51.000 ima sveučilišno obrazovanje); 3) javni sektor (uprava, obrana, obrazovanje, zdravstvo, kultura, umjetnost) s oko 320.000 zaposlenih (od kojih oko 162.000 ima sveučilišno obrazovanje) - dakle, samo zamjena umirovljenih visokoobrazovanih (bez dodatnog porasta broja zaposlenih po sektorima) traži obrazovanje velikog broja novih stručnjaka svake godine.

## **2. Depopulacijska kriza i odljev visokoobrazovane radne snage u inozemstvo**

U RH se posljednjih godina neprekidno smanjuje broj novorođenih (uz porast broja umrlih i umirovljenika). U posljednjih 8 godina broj učenika osnovnih i srednjih škola smanjio se za 54.000 ili 10,5% (podaci iz MZO). Prema izvješćima Državnog zavoda za statistiku, sustavno se smanjuje i broj diplomiranih studenata na visokim učilištima (oko 11%), te broj upisanih studenata, uz neminovni pad upisnih kvota (na Sveučilištu u Zagrebu za sada u manjoj mjeri, no na drugim hrvatskim sveučilištima u mnogo dramatičnijem opsegu). Uz to dolazi i

do trajnog odljeva stručnih kadrova u inozemstvo (npr. podatci i ponavljana upozorenja Hrvatske liječničke komore). Nadalje, u Strategiji pametne specijalizacije RH se navodi da je u 2015./2016. akademskoj godini uočena visoka stopa odustajanja od školovanja u području STEM (uz visoku stopu odustajanja od 41% na prvoj godini programa).

S druge strane, prema direktivama EU, rast udjela visokoobrazovanoga stanovništva (porast na 40% tercijarno obrazovanih u strukturi radne snage u dobi od 25 do 65 godina), vrlo je bitan element oporavka, te dugoročnoga uspješnoga i održivoga rasta. Za dostizanje toga cilja, Hrvatska bi trebala imati oko 200.000 više tercijarno obrazovanih, nego što ih ima sada.

### 3. Što Sveučilište može učiniti?

Obrazovne programe ne treba primarno usklađivati s trenutnim potrebama hrvatskog tržišta rada, nego ih treba **čvrsto usmjeriti prema suvremenim potrebama razvitka Hrvatske** i potrebama **budućih zanimanja** koja će nastati kao rezultat razvoja novih tehnologija i modernoga europskoga tržišta rada. Pritom je ključna uloga države, koja mora djelovati kao stvaratelj ponude (npr. objedinjujući istraživanja za potrebe više malih i srednjih poduzeća) i kao stvaratelj potražnje (npr. digitalizacija javne uprave, primjena "čiste/zelene" energije itd.). Sastavnice Sveučilišta moraju imati **samostalnost u prilagodbi postojećih programa i otvaranju novih studija**, na temelju sustavnog praćenja promjena u gospodarstvu, na tržištu rada i budućih potreba hrvatskog društva.

Treba također uspostaviti nove oblike obveze obnavljanja licenci za obavljanje brojnih stručnih poslova (za sada to vrijedi samo za regulirane profesije), te ih povezati s novim sustavom cjeloživotnog obrazovanja. Cjeloživotno obrazovanje treba omogućiti i **vertikalnu mobilnost i mogućnost prekvalifikacije**, sukladno pojavi novih zanimanja u sklopu potreba Industrije 4.0 i Društva 5.0.

Potrebno je bolje koristiti dostupne statističke podatke u sustavima MOZVAG, AZVO, te Upisnika znanstvenika MZO, da bi se obavile specifične analize broja i strukture studenata na sveučilištima te preciznije usporedbe broja i strukture sveučilišnih nastavnika u znanstvenim zvanjima (bez suradnika i drugog akademskog osoblja). Ključno je pozornost i napore usmjeriti na nepovoljan odnos u dva područja bitna za brži razvoj i napredak Hrvatske: 1) tehničke znanosti i struke unutar područja STEM (priključak Industriji 4.0), u kojima je trenutni odnos student/nastavnik 22:1; 2) društvene i humanističke znanosti (priključak na Društvo 5.0, to jest istraživanje socijalnih i drugih učinaka Industrije 4.0), gdje je odnos student/nastavnik 44:1. Prema postojećim EU direktivama, poželjni standard treba biti 10 studenata po nastavniku u području STEM, te 15 studenata po nastavniku u društveno-humanističkom području.

Stoga je ključno održavati kvalitetu izvođenja studijskih programa te prodor u nova područja i interdisciplinarnost, koristeći suvremeno kombiniranje klasičnih predavanja s grupnim i individualnim rješavanjem problemskih zadataka, studentskim raspravama i debatama, poticanjem kritičkog mišljenja u manjim skupinama, interaktivnim zajedničkim učenjem i sl. Ukratko, način izvođenja nastave treba usmjeriti prema **sve izraženijoj mentorskoj nastavi** kako bi se stvarali mladi ljudi koji su skloni kritičkom preispitivanju i vlastitom daljnjem školovanju. To sve dodatno otvara pitanje kadrovske obnove i kriterija napredovanja na Sveučilištu.

Pri izradi novih studijskih smjerova, osobito u interdisciplinarnim područjima, treba svakako iskoristiti dostupna sredstva Europskog socijalnog fonda, vezana uz sadašnje i nove projekte o poboljšanju Hrvatskog kvalifikacijskog okvira (HKO), da se osigura standardizacija kvalifikacija koje se stječu na preddiplomskim i diplomskim studijima, odnosno razvoj standarda zanimanja, standarda cjelovitih i djelomičnih kvalifikacija na kojima će se temeljiti preddiplomski i diplomski studiji te programi cjeloživotnog učenja.

Prema Strategiji pametne specijalizacije RH, tematska prioritetna područja trebaju biti: 1) zdravlje i kvaliteta života, 2) energija i održivi okoliš, 3) promet i mobilnost, 4) sigurnost, te 5) hrana i bioekonomija. Nove studijske programe također treba razviti i za **ključne razvojne tehnologije**: mikro-nanoelektroniku, nanotehnologiju, fotoniku, napredne materijale, industrijsku biotehnologiju, te informacijske i komunikacijske tehnologije.

Treba nastaviti promidžbu studijskih programa kroz održavanje Smotre Sveučilišta u Zagrebu (kao najveće manifestacije za promociju upisa na naše sveučilišne studije), ali i predstaviti studijske programe na drugim manifestacijama, kao što su Interliber, Festival znanosti i sl., odnosno kroz popularizacijske aktivnosti pojedinih sastavnica (ŠUZA, Tjedan mozga u Hrvatskoj, Noć biologije, Fizika danas, Geofizika uživo, Otvoreni dan geografije, Otvoreni dan geologije, Otvoreni dan kemije, Otvoreni dan matematike itd.).

## VII. UMJETNIČKO PODRUČJE

Umjetničko područje nastave, stvaralaštva i istraživanja na Sveučilištu u Zagrebu trajno se razvija u skladu s inicijativama i programima kulturnih i kreativnih politika EU, te potrebama kreativne industrije. Pritom u središtu pozornosti ostaje razvoj nacionalne umjetnosti i kulture i očuvanje hrvatske kulturne i umjetničke baštine.

Naše umjetničke akademije su već uspostavile iznimnu suradnju s mnogim drugim sastavnicama Sveučilišta te ostvarile brojne zajedničke produkcije (npr. opere, koncerte: “Madame Buffault” - Borisa Papandopula; “Lukava mala lisica” - Leoša Janáčka; “Religiofonija” - Josipa Štolcera Slavenskog; “Mors et vita” - Charlesa Gounoda; “ALUMNI 100”; “Animal Farm” – Igora Kuljerića) vrhunske umjetničke, stručne i profesionalne kvalitete. No, suradnja umjetničkih akademija bitno se širi i u područje znanosti, kao sjajan primjer integriranosti i interdisciplinarnosti rada na našem Sveučilištu, u skladu sa suvremenim europskim trendom razvoja STE(A)M područja. **Potrebni su novi prostorni, nastavni i produkcijski kapaciteti za nove studijske programe** koji nastaju u sinergiji više sastavnica Sveučilišta (npr. Dizajn i razvoj videoigara; Studij plesa itd.). Umjetničko područje ima golem potencijal, te može ponuditi mnogo veći broj programa i projekata ključnih za razvoj našeg društva. Stoga je je zadaća novog rektora da trajno nastoji osigurati da se umjetnički rad naših djelatnika u Umjetničkom području i na našim akademijama, u pogledu financiranja i napredovanja, prepozna kao **jednak i ravnopravan znanstvenim istraživanjima i zvanjima**.

Nažalost, gotovo sve zgrade u vlasništvu naših akademija bile su teško oštećene potresima. Osim toga, nakon prestanka financiranja vanjske suradnje i troškova "hladnog pogona" od strane MZO, naše akademije već kronično trpe ozbiljne financijske probleme. Stoga, u predstojećoj obnovi, naše akademije ne treba ojačati samo građevinski i arhitektonski, nego i kadrovski i financijski, kako bi se omogućila daljnja međuinstitucijska i međunarodna suradnja, te došlo do razvijanja umjetničkih i istraživačkih projekata. U tom smislu potrebno je ostvariti sljedeće: 1) realizirati potpisane projekte cjelovite obnove zgrada i okončati imovinsko-pravne poslove vezane uz buduće useljenje i korištenje dodatne građevinske infrastrukture; 2) dio prostora Studentskog centra (Galerija SC, MM centar, Teatar ITD) pretvoriti u Umjetnički centar i tako omogućiti bolju komunikaciju i prezentaciju umjetničke djelatnosti i unutar akademske zajednice i u široj javnosti; 3) akademijama i sastavnicama koje djeluju unutar umjetničkog područja obnoviti informatičku infrastrukturu i drugu opremu bez koje nije moguće normalno održavati dosadašnje aktivnosti i reformirati studijske programe; 4) u pregovore o novim Programskim ugovorima čvrsto ugraditi odredbe o uvažavanju **realnih**



**materijalnih troškova** (a ne, kao do sada, vezati uz broj upisanih studenata) te realnih troškova vanjske suradnje, da se osigura stabilno i kontinuirano financiranje; 5) aktivno sudjelovati u stvaranju nove zakonske regulative u području znanosti i visokog obrazovanja u kojoj treba adekvatno regulirati umjetničko-nastavnički status djelatnika te status suradnika u umjetničkom području; 6) uspostaviti valjane sveučilišne baze podataka o umjetničkoj i znanstvenoj aktivnosti djelatnika iz umjetničkog područja, kako bi ta sveučilišna aktivnost postala jasno vidljivom te olakšala razvoj kriterija za napredovanje u akademskom sustavu.

## VIII. UPRAVLJANJE KVALITETOM

Na Sveučilištu u Zagrebu, procesima upravljanja kvalitetom rukovodi Odbor za upravljanje kvalitetom, uz pomoć Ureda za upravljanje kvalitetom. Pored toga, na pojedinim sastavnicama djeluju povjerenstva za upravljanje kvalitetom (5 do 15 članova, uključujući i studente), pa tako više od 350 formalno imenovanih osoba sudjeluje u upravljanju kvalitetom na cijelom Sveučilištu. Ta tijela također izvrsno surađuju s Agencijom za znanost i visoko obrazovanje (AZVO). Kroz ove djelatnosti, Sveučilište osigurava minimalne standarde kvalitete u svim područjima i na svim razinama, te promiče izvrsnost u svim vidovima djelovanja Sveučilišta.

Dosadašnji fokus djelovanja bio je prvenstveno u odnosu na proces nastave te ocjenu uspješnosti nastavnika kroz studentske ankete, što je uspješno obavljeno i za procese "online" nastave uvedene tijekom pandemije. U narednom razdoblju, pozornost treba dodatno usmjeriti na poboljšanje potpore studentima: osigurati kvalitetne resurse za učenje, širenje i poboljšanje studentske znanstveno-istraživačke, umjetničke i inovacijske djelatnosti, uz poboljšanje informacijskih sustava i servisa i za studente i za nastavnike. Posebnu pažnju treba usmjeriti i na aktivnosti upravljanja informacijama te informiranje javnosti, mobilnost i međunarodnu suradnju. Treba prepoznati dobre prakse pojedinih sastavnica u navedenim područjima, te ostale potaknuti da slijede te primjere. Baš na primjeru upravljanja kvalitetom, naše Sveučilište može pokazati visoku razinu funkcionalne integriranosti, te usklađenost modela upravljanja.

Sve sastavnice Sveučilišta u Zagrebu već su više puta prošle postupak vanjskog vrjednovanja i reakreditacije, a trenutno počinje novi ciklus reakreditacije u otežanim uvjetima pandemije, nakon teških infrastrukturnih oštećenja uzrokovanih potresom, te usporedno sa složenim i dugotrajnim procesima cjelovite obnove zgrada. Kako bi taj proces reakreditacije bio uspješno proveden potrebna je izuzetno strpljiva, kvalitetna i partnerska komunikacija sastavnica Sveučilišta, uprave Sveučilišta i AZVO.

## **IX. OBNOVA, PROSTORNI RAZVOJ I INFORMACIJSKA INFRASTRUKTURA**

### **1. Obnova i prostorni razvoj**

Nakon dva potresa u 2020., teško su oštećene mnoge sveučilišne zgrade u Zagrebu, Sisku i Petrinji, u kojima su smješteni ne samo nastavni prostori i istraživački laboratoriji, nego i brojne druge ključne infrastrukture Sveučilišta (npr. oprema, kapitalni instrumenti, stoljetne zbirke i muzeji, knjižnice, nastambe za eksperimentalne životinje). Ove godine potpisano je 19 ugovora o cjelovitoj obnovi u kojima je obuhvaćen znatno veći broj pojedinih zgrada. Tijekom procesa cjelovite obnove, potrebno je iskoristiti priliku **ne samo za obnovu, nego i za dodatni razvoj i poboljšanje infrastrukture, te prostorni razvoj Sveučilišta i sastavnica.**

U prethodnom razdoblju uspješno su iskorištena sredstva Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014.-2020. za obnovu studentskih centara u Zagrebu i Varaždinu. U sklopu novog programa, financiranje infrastrukture visokog obrazovanja i znanosti (u dijelu obnove i povećanja kapaciteta) postalo je strateški prioritet Republike Hrvatske. Međutim, ta se sredstva prije svega odnose na Fond solidarnosti, a rok za njihovo iskorištenje završava početkom lipnja 2022. godine. Stoga je ključno da sadašnja uprava Sveučilišta svim sastavnicama pomogne u rješavanju imovinsko-pravnih pitanja, savjetovanju i stručnoj pomoći u provođenju već potpisanih projekata obnove, dok nova uprava tako isto treba pomoći u provođenju budućih infrastrukturnih projekata koji u ovom času nisu obuhvaćeni projektima cjelovite obnove (novi projekti u sklopu Nacionalnog plana za oporavak i otpornost, te drugih nacionalnih i EU izvora financiranja). To se prije svega odnosi na projekte navedene u Katalogu kapitalnih projekata Sveučilišta u Zagrebu. Za realizaciju tih zahtjevnih ciljeva, potrebno je, uz postojeća prorektorska mjesta, uvesti još jedno posebno mjesto prorektora, s odgovarajućim pomoćnikom i pratećim odborom. Sve projekte prostornog razvoja Sveučilišta svakako treba uvrstiti u provedbu Nacionalne razvojne strategije, Nacionalnoga plana oporavka i otpornosti, Razvojne strategije Grada Zagreba itd.

Vezano za razvoj pojedinih kampusa, potrebno je uspostaviti čvrstu suradnju s novom upravom Grada Zagreba. Riječ je o brojnim već ranije planiranim projektima: Sveučilišni kampusi Borongaj, Zapad i Sjever; izgradnja novih zgrada PMF-a (Odsjeci Biologije, Geologije i Geografije), FBF-a, FER-a (Inovacijski centar Nikola Tesla), Sportsko-edukacijski

centar Kineziološkog fakulteta, Biomedicinsko istraživačko središte Šalata, Stomatološki fakultet, Fakultet prometnih znanosti (nova zgrada na Borongaju, Središte za obuku zrakoplovnog osoblja Lučko, Laboratorij za simulacije logističkih procesa), Pravni fakultet (premještanje tiskare, izgradnja knjižnice i drugih važnih sadržaja), nadogradnja Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta, Fakulteta strojarstva i brodogradnje, Fakulteta hrvatskih studija, Akademije dramskih umjetnosti (prostori Leksikografskog zavoda), Akademije likovnih umjetnosti (dodatni prostor u zgradi “Slava Raškaj”), te brojni drugi projekti nešto manjeg opsega.

U pregovorima s Vladom RH i Gradom Zagrebom (tripartitno povjerenstvo) treba postići da izgradnja Sveučilišnog kampusa Borongaj postane nacionalni projekt, da se osigura smislenije i održivo upravljanje tim kampusom. Za to je vrlo bitna suradnja s Gradskim uredom za strategijsko planiranje i prostorno uređenje (izrada infrastrukturnog projekta s izvedbom pružnog prijelaza i stajališta za vlak; projekt nove energetske i prometne infrastrukture, uključujući i studentski dom, vrtić i slično). Pojedine sastavnice vide svoj prostorni razvoj u područjima kampusa Sjever i Zapad koji su im prostorno bliži, te se realizacija tih projekata također treba usuglasiti sa Vladom RH i Gradom Zagrebom i iskoristiti sredstva za cjelovitu obnovu.

U periodu obnove koji će potrajati u pojedinim slučajevima i više godina mnoge zgrade morat će se potpuno isprazniti, te će mnogim sastavnicama nedostajati nastavni i istraživački prostori. Tada posebno treba doći do izražaja solidarnost i funkcionalna povezanost sastavnica Sveučilišta u međusobnom pomaganju i ustupanju dijela prostora (pozitivnih primjera ima već sada).

Suradnju s Gradom treba pojačati i zbog razvoja sportskih, umjetničkih i kulturnih potencijala Sveučilišta i Grada Zagreba (Zagreb: Smart and Science City). Stvaranje gospodarstva visoke dodatne vrijednosti, zasnovanog na inovacijama i transferu tehnologije, biti će moguće samo uz izgradnju novih znanstvenih i inovacijskih institucija. Napokon, treba sustavno i planski raditi i na ulaganjima u objekte koji nisu bili oštećeni potresom, kroz investicijsko održavanje (promjena paradigme financiranja Sveučilišta). Stoga će uprava Sveučilišta redovito tražiti planove proširenja i prostornih potreba sastavnica, kako bi sa svoje strane mogla aktivno pomoći u rješavanju budućih prostornih problema.

## **2. Informacijska infrastruktura**

Koliko je bitna kvalitetna informacijska infrastruktura, jasno se vidjelo tijekom prilagodbe svih sveučilišnih aktivnosti u uvjetima pandemije i nakon potresa. Ta infrastruktura

je uspješno iskorištena za kriznu komunikaciju, te pravodobno informiranje djelatnika i studenata o svim tekućim zbivanjima. Sve aktivnosti vezane uz studiranje (nastava, ispiti, obrane disertacija i završnih radova, prijamni ispiti itd.) i sada se odvijaju u skladu s protuepidemijskim mjerama, uglavnom koristeći hibridni i "online" pristup. To traži pojačan angažman i izaziva dodatno opterećenje svih naših nastavnika i administrativnog osoblja, kao i opsežnu prilagodbu svih studenata novonastalim okolnostima.

Sveučilišni računski centar (SRCE) ima dvojni ulogu. S jedne strane, to je javna ustanova u sastavu Sveučilišta u Zagrebu, predstavlja središnje čvorište e-infrastrukture sustava znanosti i obrazovanja u cijeloj Republici Hrvatskoj, kao i središte za obrazovanje i podršku pri primjeni informacijske i komunikacijske tehnologije (IKT). S druge strane, to je i informatički centar Sveučilišta u Zagrebu. Upravo je SRCE omogućilo Sveučilištu i sastavnicama uspješno obavljanje djelatnosti i u ovim teškim okolnostima - što je uključilo i razvoj novih aplikacija i servisa. SRCE je već provelo važne projekte e-infrastrukture za Sveučilište i cijeli sustav visokog obrazovanja: Hrvatski znanstveni i obrazovni oblak, HR-ZOO; digitalna akademska arhiva i repozitoriji, DABAR; mrežne stranice Sveučilišta u Zagrebu; web-portal "Forum stipendija"; online sustav za evidenciju međunarodne suradnje; mrežne stranice Smotre Sveučilišta u Zagrebu; web-sustav "Online baza doktoranada, OBAD" itd. Također je organiziralo i niz tečajeva i manifestacija (npr. Dan e-učenja, Tjedan Centra za e-učenje i sl.). Sve te aktivnosti SRCE će i nadalje obavljati, uz punu podršku Sveučilišta, a planiramo uvesti i neke nove aktivnosti kao što su: izrada mrežnih stranica za evidenciju projekata; za ured za studente; za Rektorski zbor; za novu bazu centralne kadrovske evidencije nastavnika i istraživača te praćenje znanstvene i umjetničke produktivnosti; izdavanje knjiga, časopisa i drugih publikacija u tiskanom i/ili elektroničkom obliku, itd. U suradnji s našim sastavnicama, SRCE također može sudjelovati u stvaranju specijaliziranih obrazovnih programa, tečajeva i radionica u području IKT i srodnim područjima. Važno je potaknuti sve sastavnice da razviju što kvalitetnije mrežne stranice, jer to sigurno povećava vidljivost i međunarodno pozicioniranje Sveučilišta (npr. Webometrics).

Digitalizacijom nastavnčkih procesa, administrativnih poslova, istraživačkih aktivnosti i prezentacije rezultata istraživanja, kreiranjem vlastitih platformi i virtualnih mreža i njihovim nacionalnim i međunarodnim povezivanjem Sveučilište će aktivno sudjelovati u kreiranju Hrvatskog istraživanja i visokog obrazovanja, te uspješnoj integraciji u europski istraživački i obrazovni prostor. Sveučilište uz to mora razvijati jedinstveni informacijski i knjižnični sustav kao ključni dio Hrvatskog istraživačkog i prostora visokog obrazovanja.

## **X. FINANCIRANJE SVEUČILIŠTA**

Financiranje Sveučilišta u Zagrebu treba biti u skladu sa svim njegovim kapacitetima i poticati plodonosni razvoj istraživanja i poboljšanja studijskih područja na međunarodnoj razini kako bi veliki broj studijskih programa utemeljenih na istraživanjima značajno povećao inovacijsku sposobnost društva u rješavanju današnjih i budućih izazova. Prema mišljenju Europske komisije, hrvatski sustav istraživanja i razvoja zaostaje za ostalim članicama EU uglavnom zbog: oskudnih javnih ulaganja, nedostatnih karijernih poticaja za istraživače, te nedovoljne internacionalizacije. Uzrok slabije međunarodne konkurentnosti nije kvaliteta samih istraživača niti relevantnost istraživačkih ciljeva, jer je dobro poznato da su naši istraživači vrlo kompetitivni i uspješni kad se zaposle u inozemstvu, gdje mogu raditi s vrhunskom opremom i u poticajnom institucionalnom okruženju.

Teško je očekivati drugačiji ishod, ako se objektivno analizira naše ukupno financiranje te količina, kvaliteta, raspodjela, dostupnost, zastarjelost i model održavanja naše istraživačke opreme. Dok država uglavnom izbjegava pokriti temeljne troškove "hladnog pogona" (održavanje i servisiranje kapitalne opreme, materijalni troškovi istraživanja, režijski troškovi), teret financiranja uglavnom snose same sastavnice kroz svoju redovitu djelatnost. Stoga ne čudi da i Europska komisija smatra da se u Republici Hrvatskoj moraju restrukturirati proračunska izdvajanja u korist visokog obrazovanja i znanosti.

### **1. Nužna promjena modela financiranja Sveučilišta**

Kao član Odbora za proračun Sveučilišta u Zagrebu, bio sam svjedok svih promjena modela financiranja tijekom proteklih 12 godina. Svaki novi model pod krinkom reforme donosio je smanjeno financiranje, pa je to financiranje danas posve nedostavno i za pokrivanje osnovne djelatnosti Sveučilišta (a posebice pojedinih sastavnica i akademija). Postojećim zakonima nisu riješena mnoga važna pitanja financiranja sveučilišta (adekvatan model financiranja visokog obrazovanja; pitanje financiranja studiranja općenito; materijalni troškovi, stipendije i sl.). Osim toga, nisu određeni ni nositelji pojedinih aktivnosti koje se zakonima propisuju (npr. tko i kako određuje cijenu pojedinih studija), a nisu određeni niti rokovi za realizaciju pojedinih elemenata financiranja.

Sveučilište iz Državnog proračuna dobiva sredstva kroz pozicije A621001 (Redovna djelatnost Sveučilišta u Zagrebu) i A622122 (Programsko financiranje javnih visokih učilišta). Kroz redovnu djelatnost, u iznosu od oko 1.300.000.000 kn, financiraju se plaće i materijalna prava zaposlenika (prijevoz, zdravstvene usluge i naknade za neispunjenje kvota zapošljavanja

osoba s invaliditetom), a kroz programsko financiranje dodjeljuju se potpore za znanstvena i umjetnička istraživanja (oko 43.000.000 kn) te subvencije participacija školarina za redovite studente (oko 160.000.000 kn).

Sadašnji model se temelji na financijskoj razini iz trogodišnjeg ugovora s MZO o sufinanciranju troškova studiranja redovitih studenata i materijalnih troškova Sveučilišta u Zagrebu za akademske godine 2015./2016.-2017./2018. Ugovor koji je nakon toga potpisan, razlikuje se samo po tome što je uvedena razlika u visini participacije školarina po područjima i vrsti studija, te što je u Državnom proračunu ukinuto financiranje materijalnih troškova za redovne djelatnosti Sveučilišta u Zagrebu. To ukidanje trebalo je biti nadoknađeno povećanjem iznosa za participaciju školarina, ali se to nije ni približno ostvarilo. Iako je novi ugovor definirao i neke dodatne opće ciljeve sufinanciranja troškova studiranja redovitih studenata, čije ostvarivanje bi bilo nagrađeno dodatnim sredstvima, ni ta odredba ugovora nije bila ispunjena.

Pri svakoj promjeni modela financiranja, ukidano je financiranje brojnih stavki ključnih za funkcioniranje Sveučilišta: prekid financiranja kapitalnih rashoda, vanjske suradnje, nabave informatičke opreme, knjiga, časopisa i baza podataka; pomoći za održavanje nastambi, parkova, šuma itd. Trenutna potraživanja za nastavu vanjskih suradnika Sveučilišta iznose oko 25.000.000 kn, a iz Državnog proračuna je doznačen samo iznos za vanjsku suradnju umjetničkog područja (oko 5.500.000 kn). Ostatak potraživanja su sastavnice podmirile iz vlastitih prihoda. Za veliku većinu sastavnica, dobiveni iznos po Programskom ugovoru ne pokriva niti 50% materijalnih troškova (a kod nekih niti 25%). Takav način financiranja očito onemogućuje bilo kakav razvojni pomak.

Nadalje, kad se dobivena sredstva iz Ugovora o namjenskom višegodišnjem financiranju znanstvenih i umjetničkih aktivnosti, podijele s brojem istraživača, dobije se vrlo malen iznos po istraživaču, koji tek djelomično može pokriti troškove nekog istraživanja manjeg opsega ili nabavu sitne opreme i potrošnog materijala. Povrh toga, Sveučilište je značajan dio tako dobivenih sredstava moralo trošiti na vlastitu nabavu znanstvenih časopisa i baza podataka (koji nisu bili "pokriveni" nabavom na nacionalnoj razini).

Iako je Sveučilište u razdoblju od 2015. do 2020. kroz HRZZ projekte povuklo čak 370.875.697,30 kn, ugovori nisu dopuštali da se ikakav dio tih sredstava izdvoji za materijalne troškove ustanove (tzv. "overhead") koji su prijeko potrebni za samo odvijanje projekata. Nadalje, posljednjih godina se uobičajila praksa da ustanova prvo sama snosi sve troškove projekta, a tek potom se (upućivanjem zahtjeva prema SAFU i HRZZ) ostvaruje povrat utrošenih sredstava, koji često nije cjelovit. Tako su naše sastavnice pretvorene u glavne

financijere znanstvenih aktivnosti, kojima se omogućiti tek naknadni (i nepotpuni) povrat tako utrošenih sredstava. Jedini način da sastavnice osiguraju neka dodatna sredstva za financiranje materijalnih troškova jest da dobiju neki kompetitivni projekt iz različitih EU fondova, jer je iz tih projekata moguće izdvojiti do 20% troškova za "overhead". Uz sredstva od vlastite djelatnosti, takva sredstva su sastavnicama bila jedini izvor za poboljšanje infrastrukture, zadržavanje mladih stručnjaka, povećanje broja zaposlenih (privremeno, na trošak projekta), te uspostavu suradnje s gospodarstvom.

## **2. Povećanje udjela financiranja obrazovanja, znanosti i tehnologije u hrvatskom BDP-u kao *condicio sine qua non***

Obzirom na sve navedeno, uprava Sveučilišta mora (uz podršku svih ostalih dionika u sustavu) čvrsto, uporno i argumentirano inzistirati da i MZO i HRZZ pristanu na **promjenu ovog modela financiranja i na uspostavu novog zakonskog okvira za financiranje sustava znanosti i visokog obrazovanja**. Sadašnje financiranje je dugoročno nepovoljno i neodrživo za funkcioniranje Sveučilišta u Zagrebu i nije u skladu sa nacionalnim i europskim strateškim dokumentima.

Glavni izvori vlastitih prihoda sastavnica su: a) participacija školarina za program osnovne djelatnosti; b) školarine iz programa dopunske djelatnosti; c) ostali vlastiti prihodi (kompetitivna znanstvena i stručna djelatnost na tržištu; tečajevi trajnog usavršavanja; donacije, pomoći i slično). Sveučilište i dalje treba podupirati sastavnice da samostalno raspoložu vlastitim приходima, uz obvezu da nedostajuća sredstva za održavanje redovne djelatnosti u najvećoj mogućoj mjeri nadoknade iz tih prihoda. Svaka sastavnica ima svoj Pravilnik o korištenju vlastitih prihoda, no bilo bi dobro da se takav Pravilnik usvoji i na razini Sveučilišta, zbog učinkovitijeg raspolaganja vlastitim sredstvima i kvalitetnijeg ulaganja u razvoj.

Sveučilište treba i dalje, kroz Zajednički ured za unutarnju reviziju, jačati sustav upravljanja i kontrole svake sastavnice, da se osigura racionalizacija poslovanja, ostvare moguće uštede, te poveća broj tzv. bezuvjetnih nalaza vanjske i državne revizije. U sljedećem periodu, Odbor za proračun, zajedno s prorektorom za poslovanje, mora intenzivno raditi na **realnoj procjeni troškova** obrazovanja pojedinih profila stručnjaka svih obrazovnih razina, troškova rada pojedinih sastavnica, te potreba funkcionalne integracije Sveučilišta. Takve realne procjene troškova su prijeko potrebne za uspješno pregovaranje Sveučilišta s nadležnim Ministarstvom - mora se postići da novi Programski ugovori u što većoj mjeri pokrivaju temeljne troškove.

## **XI. MEĐUNARODNA SURADNJA**

Suradnja Sveučilišta u Zagrebu s brojnim inozemnim sveučilištima ključna je ne samo za znanost i obrazovanje, nego i za uvođenje inovacija i transfer tehnologije. Postojanje nastave i na engleskom (ili drugom svjetskom) jeziku također je temeljni uvjet za uspješnu internacionalizaciju hrvatskog sustava visokog obrazovanja, posebice kad je u pitanju dolazna mobilnost inozemnih studenata.

Na Sveučilištu je, od 2015. do danas, međunarodna mobilnost i studenata i nastavnika, kontinuirano u blagom (no vjerojatno još uvijek nedovoljnom) porastu. Sveučilište sada ima više od 200 potpisanih bilateralnih sporazuma s inozemnim sveučilištima, a u sklopu programa Erasmus+ sustavno povlači sve veći iznos financiranja iz EU (porast od 2 na gotovo 3 milijuna eura godišnje, uz iskoristivost dobivenih sredstava od 96-98%). Povrh toga, Sveučilište svake godine iz vlastitih sredstava izdvaja dodatnih 2,5 milijuna kuna za međunarodnu mobilnost i popratne aktivnosti. Za praćenje svih tih aktivnosti uspostavljena je i nova informatička struktura (programi EMS i moveON 4.0). U sveučilišnim prostorima u Dubrovniku (CAAS) svake godine se održavaju UNICA PhD Master Class te UNICA-Coimbra Group seminari s velikim brojem stranih i domaćih sudionika. Sveučilište je bilo domaćin i organizator za LERU Central Europe Initiative Fall Meeting (2017.), te za UNICA Rectors Seminar (2019.).

Sveučilište u Zagrebu također aktivno sudjeluje u radu svih ključnih međunarodnih akademskih mreža (npr. EUA, UNICA, DRC, itd.), pri čemu posebno vrijedi istaknuti nova članstva u 2 vrlo bitne mreže: LERU i UNIC. Kroz takvu suradnju naše Sveučilište doprinosi usklađenom kolektivnom djelovanju više stotina sveučilišta na važnim problemima današnjice kao što su javno-zdravstvene krize (npr. pandemija Covid 19), klimatske promjene, starenje populacije, korištenje umjetne inteligencije, zelena tranzicija itd. Međunarodna otvorenost neminovno podiže kvalitetu rada i postajemo snažan sudionik u procesima razmjene znanja. U skladu s novom inicijativom prikazanom na nedavnom EU forumu o visokom obrazovanju u idućem desetljeću stavljen je naglasak na umrežavanje sveučilišta unutar EU. Stoga ćemo nastaviti podržavati već postojeće međunarodne suradnje kako pojedinih sastavnica tako i našeg Sveučilišta te poticati nove. Naime, očito je kako će takve akademske mreže biti dodatno financirane iz kompetitivnih EU fondova kojima trebamo ponuditi kvalitetne istraživačko-inovacijske zajedničke programe, te inovativne studije u diplomskom i poslijediplomskom obrazovanju.



Da se dodatno unaprijedi međunarodna suradnja i međunarodna vidljivost Sveučilišta u Zagrebu, treba potaknuti poboljšanje međunarodne indeksiranosti dvojezičnih izdanja domaćih časopisa te indeksiranje međunarodnih konferencija i sudjelovanja na inozemnim konferencijama. Treba potaknuti i same istraživače da barem jednom svakih 5 do 7 godina postanu voditelji ili suradnici na barem jednom kompetitivnom i međunarodno recenziranom projektu.

## **XII. OTVORENOST SVEUČILIŠTA PREMA JAVNOSTI**

Bitan doprinos vidljivosti našeg Sveučilišta u domaćoj javnosti sada se ostvaruje kroz hrvatske sveučilišne novine "Universitas" (jednom mjesečno kao posebni prilog u Jutarnjem listu, Slobodnoj Dalmaciji, Novome listu i Večernjem listu). Te aktivnosti svakako treba nastaviti i dalje razvijati, a postojeći "portal Universitas" treba financijski i kadrovski snažnije poduprijeti kako bi mogao usporedno objavljivati i priloge na engleskom i drugim svjetskim jezicima što bi bitno poboljšalo vidljivost Sveučilišta i na međunarodnoj sceni.

Novi i važan medijski projekt je "Sveučilišna Hrvatska", ostvaren u suradnji s Hrvatskom radiotelevizijom, te hrvatskim javnim sveučilištima i sastavnicama našeg Sveučilišta. Riječ je o seriji televizijskih emisija kojima se promiče i popularizira aktivnosti na hrvatskim sveučilištima, koje su temelj razvoja hrvatskih gradova, hrvatskoga gospodarstva i društva. I ovaj projekt treba podržati i u idućem mandatu dalje razvijati, kako bi se ostvarila što veća otvorenost Sveučilišta prema društvu i bolja komunikacija sa širom javnošću.

### XIII. ZAKLJUČAK

Ovaj program temelji se na strateškim nacionalnim i europskim smjernicama te analizi rada Sveučilišta u proteklom desetljeću (a posebice u protekle 4 godine), uz puno uvažavanje činjenica o razornim posljedicama potresa te posljedica pandemije. Da je naše Sveučilište ključno za opstojnost i budući razvoj Republike Hrvatske, jasno je pokazala upravo nezaobilazna uloga naših sastavnica u upravljanju spomenutim krizama i smanjenju njihovih štetnih posljedica na nacionalnoj razini (kako u profesionalnom i učinkovitom prikupljanju i analizi relevantnih podataka, tako i u predlaganju zakonskih okvira te provođenju mjera za oporavak i povećanje otpornosti svih segmenata društva). Stoga je jasno da Sveučilište u narednom razdoblju treba osnažiti u svakom pogledu: kadrovskom, organizacijskom, infrastrukturnom i financijskom. Samo tako se, u okolnostima pandemije i dugotrajne cjelovite obnove naših sastavnica nakon potresa, može zadržati kvaliteta nastave, znanstveno-istraživačkog i umjetničkog rada, te zadržati korak i međunarodnu kompetitivnost u transferu tehnologija, uvođenju inovacija i dovoljno brzom prilagodbi novim oblicima rada i zapošljavanja u 21. stoljeću. Jasno je da Sveučilište mora maksimalno iskoristiti dostupna sredstva iz europskih fondova (kako je planirano i nacionalnim strategijama) te nastojati povećati i prihode ostvarene vlastitim djelovanjem. No, isto tako je jasno da napokon treba bitno povećati i financijska sredstva iz nacionalnih izvora, kako bi se zbiljski i učinkovito ostvarilo "poticanje i pomaganje" koje nam jamči Ustav RH (članak 69. Ustava jasno kaže da naša država "jamči slobodu znanstvenoga, kulturnoga i umjetničkoga stvaralaštva, **poticanje i pomaganje** razvitka znanosti, kulture i umjetnosti, zaštitu znanstvenih, kulturnih i umjetničkih dobara kao duhovnih vrednota"). Sveučilište će i dalje sustavno skrbiti o očuvanju nacionalne baštine, kulture i jezika (pri čemu je ključna uloga naših umjetničkih akademija te sastavnica iz društveno-humanističkog područja) te čuvati i poticati sve oblike ravnopravnosti i najviše razine etičkih standarda u radu i životu naše akademske zajednice.

Da bi naši studenti nakon diplome, kao vodeći i inovativni stručnjaci u svojoj zajednici, mogli uspješno nastaviti i poticati suradnju Sveučilišta s gospodarstvom i društvom u cjelini, moramo ih od samog početka kao ravnopravne partnere uključiti u procese funkcionalne integracije te obnove i razvoja njihove *Almae mater*. Kako bi naše Sveučilište i dalje ostalo ključna nacionalna institucija za osiguravanje znanstvene, stručne i umjetničke uloge u razvoju hrvatskog društva, moramo također sačuvati njegovu ustavom zajamčenu autonomiju, istodobno inzistirajući na transparentnom, odgovornom i prema našem društvu otvorenom djelovanju.