

**PROGRAM RADA PREDLOŽENIKA ZA IZBOR REKTORA
SVEUČILIŠTA U ZAGREBU**

za mandatno razdoblje 2026./2027. – 2029./2030.

Prof. dr. sc. Stjepan Lakušić

Zagreb, prosinac 2025.

SADRŽAJ

PROSLOV

1. SAŽETAK

2. UVOD

3. POLAZNA OSNOVA I ANALIZA STANJA

3.1. STRATEŠKI OKVIR

3.2. RAD UPRAVE U PRETHODNOM RAZDOBLJU

3.2.1. Ciljevi

3.2.2. Procesi

3.2.3. Resursi

3.3. ANALIZA SNAGA, SLABOSTI, PRILIKA I PRIJETNJI

3.3.1. Snage

3.3.2. Slabosti

3.3.3. Prilike

3.3.4. Prijetnje

4. VIZIJA, MISIJA I TEMELJNE VRIJEDNOSTI

4.1. VIZIJA

4.2. MISIJA

4.3. TEMELJNE VRIJEDNOSTI

5. PARADIGMA I PRINCIPI UPRAVLJANJA

5.1. OSNOVNA PARADIGMA

5.2. PRINCIPI UPRAVLJANJA

5.3. HORIZONTALNI PRINCIPI

5.4. RESORI

6. AKCIJSKI PLAN 2026./2027. DO 2029./2030.

6.1. RESOR 1: Studenti, prijediplomski i diplomski studiji

6.2. RESOR 2: Znanost, istraživanje i poslijediplomski studiji

6.3. RESOR 3: Međunarodna i međuinstitucijska suradnja

6.4. RESOR 4: Inovacije, transfer tehnologije i suradnja s gospodarstvom

6.5. RESOR 5: Upravljanje kvalitetom i etika

6.6. RESOR 6: Organizacija, infrastrukturni razvoj i ljudski potencijali

6.7. RESOR 7: Poslovanje i digitalna transformacija

6.8. RESOR 8: Umjetnost, kultura, sport i međusveučilišna suradnja

7. SAŽETI PRIKAZ REALIZIRANIH I PLANIRANIH ODREDNICA

8. ZAKLJUČAK

PROSLOV

Sloboda akademske misli glavna je okosnica razvoja i napretka Republike Hrvatske, a imajući u vidu sveobuhvatnost Sveučilišta u Zagrebu, neovisno o kojoj tematici se radilo. Sloboda akademske misli nije neprijatelj bilo kojega dionika i treba razumjeti da partikularni interesi uvijek postoje zbog neznanja. Kontinuirana suptilna dokidanja akademske slobode ne utječu samo na razvoj tehnologije i gospodarski rast, nego i na društveni razvoj i u konačnici oduzimaju dostojanstvo pojedincu. Akademska zajednica ima misiju bespoštedno se koristiti slobodom akademske misli te neprestano skretati pozornost na izazove, prilike i moguća rješenja koja se tiču pojedinaca i čitavoga društva. Osobito treba voditi računa o tome da se osigura cjelovitost Sveučilišta u Zagrebu, koje je stožerno sveučilište u Republici Hrvatskoj. U području obrazovanja, posljedice se krivih odluka vide se tek za 15 do 20 godina i zbog toga si ne smijemo dopustiti krive poteze. Snaga Sveučilišta u Zagrebu koje je sastavljeno od 31 fakulteta i 3 akademije, leži u činjenici da je kroz povijest bilo mjesto stvaranja najsnažnijih, najplemenitijih i najodgovornijih ljudi. Upravo su oni sa svojim znanjima mogli djelotvorno odgovoriti na svaki izazov koji je bio postavljen pred njih, ali su znali i prepoznati prilike za stvaranje i razvoj naše države.

Akademska je zajednica mjesto gdje se različita znanja i perspektive izražavaju u harmoniji, međusobno se nadopunjuju, ispravljaju i uravnotežuju. Svi mi koji smo unutar akademske zajednice moramo kontinuirano raditi na procesima koji će dovesti do učinkovite i stabilne sinergije između akademske zajednice i institucija koje donose strateške odluke, a sve s ciljem da se bolje poštuju i razumiju specifične svrhe svake od njih. Kao pojedinci, često se osjećamo nemoćnima pred izazovima koje nam postavlja život. Međutim, ako djelujemo zajedno, možemo postići puno više. Na takav način doprinosimo boljem svijetu znanjima, istraživanjima i inovacijama. Upravo ovaj program predstavlja sintezu promišljanja razvoja Sveučilišta u Zagrebu, značaj kojega za Republiku Hrvatsku daleko nadilazi općenite definicije visokoškolskoga obrazovanja. Razvoj Sveučilišta u Zagrebu zasnovan je na modernim smjernicama globalnoga napretka uzimajući u obzir utjecaj Sveučilišta na sve segmente društva.

Sveučilišta stvaraju kreatore naše budućnosti i svi zajedno moramo raditi na tome da studentima – onima koji će u budućnosti biti odgovorni za društvo - pružamo najbolje moguće obrazovanje te da ih nadahnjujemo kako bi mogli doprinijeti napretku društva u cjelini. Sveučilišta su tradicionalno usmjerena na ljude, ona su zajednica svih dobnih skupina od bruceša do uglednih svjetskih profesora.

U ovom odgovornom procesu obrazovanja ne smijemo zaboraviti ni jednu osobu, posebice ne onu koja sluša i osjeća otkucaje srca drugoga i djeluje u smjeru unapređenja i pomoći. Svi hoćemo uspjeti, no da bismo uspjeli trebamo znanje, a ono se dobiva upravo na Sveučilištima.

Važno je istaknuti da je osnovna zadaća sveučilišta stvaranje i pružanje vrhunskoga znanja te unapređenje vještina i kompetencija studenata. S obzirom na kapital koje Sveučilište u Zagrebu ima (znanje, kvalitetne nastavnike, znanstvenike i stručnjake), sustavnim radom i unapređenjem naših aktivnosti i dalje ćemo biti stožerna snaga u Republici Hrvatskoj koja može odgovoriti na svaki izazov koji se pojavi u društvu. Na taj način ispunjavamo našu misiju biti prepoznatljiva visokoobrazovna institucija iz svih sedam područja (biomedicinskog, biotehničkog, društvenog, humanističkog, prirodoslovnog, tehničkog i umjetničkog) i kao takva i dalje biti među izvrsnima u Europi i svijetu.

Ovaj program pokazuje da je imperativ unaprijediti i inovirati osnovne paradigme, sustave i principe djelovanja Sveučilišta u Zagrebu te vlastitim primjerom i predanošću svakodnevnom radu pokazati da je vrijednosni sustav jamac ostvarenja zadanih ciljeva te siguran vodič na putu prema viziji prosperitetnog i pravednoga društva.

1. SAŽETAK

Program rada rektora Sveučilišta u Zagrebu za razdoblje 2026.–2030. godine temelji se na paradigmi "Studenti u središtu" te uključuje sustavno unapređenje obrazovanja, znanstvenoga istraživanja, međunarodne suradnje i inovacija. Kao kolijevka društvenoga i općega napretka Sveučilište snažno utječe na razvoj društva, gospodarstva i pojedinaca, stvarajući znanja i vrijednosti koje oblikuju budućnost. Program postavlja temelje za dugoročan razvoj Sveučilišta kroz osam resora, pri čemu je ključna povezanost akademske zajednice s gospodarstvom, javnom upravom i širom društvenom zajednicom. Ključni ciljevi programa su kako slijedi.

- **Unapređenje obrazovnog sustava.** Modernizacija studijskih programa, povećanje broja interdisciplinarnih i združenih studija, povećanje mobilnosti studenata te mobilnosti nastavnoga i nenastavnoga osoblja.
- **Jačanje znanstveno-istraživačkog rada.** Poticanje izvrsnosti u istraživanjima, razvoj strateških istraživačko-inovacijskih i inkubacijskih centara, povećanje sudjelovanja u međunarodnim projektima te jačanje inovacija i transfera tehnologije.
- **Internacionalizacija.** Povećanje broja studijskih programa na engleskom jeziku, jačanje bilateralnih sporazuma sa svjetskim sveučilištima te privlačenje međunarodnih studenata i istraživača.
- **Suradnja s gospodarstvom, inovacije i transfer tehnologije.** Razvoj poduzetničkog ekosustava, povećanje broja doktorskih studija, jačanje transfera tehnologije i osnivanje novih istraživačko-inovacijskih i inkubacijskih centara.
- **Unapređenje akademske etike i kvalitete.** Stroža kontrola akademske čestitosti, digitalizacija sustava osiguranja kvalitete i jačanje sustava mentorstva.
- **Razvoj infrastrukture i održivosti.** Nastavak cjelovite obnove zgrada fakulteta i akademija oštećenih u potresu 2020., energetska obnova zgrada koje nisu ušle u obnovu nakon potresa, izgradnja novih sportskih dvorana, izgradnja novih studentskih domova, nastavak obnove postojećih paviljona u studentskim naseljima te izgradnja istraživačko-inovacijske i inkubacijske infrastrukture u sveučilišnim kampusima. Sveučilište već raspolaže razvijenim virtualnim kampusom koji je uspostavljen u sklopu međunarodnih sveučilišnih asocijacija i alijansi, čime smo postali ravnopravan sudionik suvremenih digitalnih obrazovnih tokova. Taj potencijal treba dodatno unapređivati, nadograđivati i širiti kako bi se osigurala još veća dostupnost i kvaliteta obrazovanja.
- **Digitalna transformacija i umjetna inteligencija.** Provođenje digitalizacije u procesima administrativnih aktivnosti, primjena sustava umjetne inteligencije u obrazovanju i istraživanjima te jačanje kibernetičke sigurnosti.

- **Razvoj umjetnosti, kulture i sporta.** Povećanje financiranja umjetničkih projekata, unapređenje sportske infrastrukture i jačanje međunarodne suradnje u kulturnim i sportskim programima.

Program rada rektora za mandatno razdoblje 2026./2027. – 2029./2030. godinu predstavlja održivu strategiju Sveučilišta u Zagrebu za daljnji razvoj akademske izvrsnosti, međunarodne prepoznatljivosti i inovacija. Jačanjem sustava visokoga obrazovanja koji će stvarati kompetentne i konkurentne stručnjake za tržište rada, uz značajnije unapređenje studentskoga standarda i jačanje suradnje s gospodarstvom, Sveučilište u Zagrebu će se još snažnije pozicionirati kao vodeća institucija u ovom dijelu Europe, spremna na globalne izazove budućnosti.

2. UVOD

Sveučilište u Zagrebu jedna je od najstarijih institucija s kontinuiranim radom u Republici Hrvatskoj, što je snažan pokazatelj kvalitete djelovanja, i to u najvažnijoj misiji koje društvena zajednica može imati, a to su razvoj, napredak i realno bolji uvjeti života za sve građane Republike Hrvatske. Kroz svoju dugu povijest Sveučilište je uspješno opstajalo i djelovalo u raznolikim državnim i društvenim okolnostima, uključujući razdoblja ratova, prirodnih nepogoda, financijskih kriza i zdravstvenih izazova. Unatoč tim okolnostima, zadržalo je kontinuitet svojega poslanja te potvrdilo svoju sposobnost prilagodbe i postojanosti. Svojim je djelovanjem Sveučilište uvijek bilo stožerna institucija naše zemlje.

Danas se geopolitičke i tehnološke realnosti mijenjaju brže nego ikada. Stoga je nužnost da promišljanje razvoja sveučilišta u narednom mandatnom razdoblju uključuje značajno unaprjeđenje polaznih osnova, te njihove potrebne promjene. Osnovno načelo djelovanja iz programa rada rektora za 2022./2023. do 2025./2026. definirano je jednoznačno kao "studenti u središtu" i ona se zadržava i dalje u ovom programu za novo mandatno razdoblje. Djelovati će i dalje u skladu sa svojim obećanjem da sloboda i integritet znanstvene misli i naprednoga poučavanja moraju biti orijentirani na studente i na poticanje otvorenoga i umreženoga Sveučilišta koje time postaje jamstvo gospodarskoga razvoja i kvalitete života.

Osnovni sustav djelovanja Sveučilišta u programu rada rektora u sadašnjem se mandatnom razdoblju (2022./2023. do 2025./2026.) zasniva se na Triple Helix modelu, odnosno isprepletenosti djelovanja akademske zajednice, gospodarstva i javne uprave. Sustav djelovanja u programu rada za naredno mandatno razdoblje unaprijeđen je i zasniva se na Penta Helix modelu, odnosno umreženosti djelovanja akademske zajednice, gospodarstva, javne uprave, digitalne transformacije i društvene zajednice, naravno sa studentima u središtu sustava. Važno je istaknuti da sveučilišta, posebno danas, moraju biti najvažniji gospodarski akter. Ako želimo biti zemlja budućnosti, to možemo ostvariti samo kvalitetnim obrazovanjem i vrhunskim istraživanjima u suradnji s gospodarstvom.

Sveučilišta su najveća blagodat za svaku državu, posebice u slučaju Sveučilišta u Zagrebu na kojem studira gotovo polovica svih studenata u Republici Hrvatskoj, iz čega se vidi da je riječ o stožernoj visokoškolskoj instituciji. Sveučilište u Zagrebu sa svojim znanstvenim i istraživačkim rezultatima, ključno je za prosperitet i konkurentnost Hrvatske, jer značajno doprinosi gospodarstvu naše zemlje i otvara vrata prilikama za sve veći broj ljudi. Prioritet nam je budućnost usmjerena na povećanje broja visokoobrazovanih i sposobnih talenata koji će biti dostupni tržištu rada te pomoći razvoju gospodarstva i stvaranju novih radnih mjesta.

Želimo li bolje sutra, sveučilišta moraju biti uključena u izrade važnih strategija koje se izrađuju i donose. Kroz dalju i bližu povijest pokazalo se da su znanstvenici sa sveučilištâ, osobito Sveučilišta u Zagrebu, dali ključan doprinos rješavanju brojnih društvenih izazova te razvoju tehnoloških unapređenja. Njihov istraživački rad i stručnost kontinuirano potvrđuju važnu ulogu sveučilišta kao pokretača znanstvenoga, gospodarskog i društvenog napretka.

3. POLAZNA OSNOVA I ANALIZA STANJA

3.1. STRATEŠKI OKVIR

Europska unija nema izravnu nadležnost nad obrazovnim politikama država članica, no različitim programima, inicijativama i strateškim dokumentima određuje zajedničke smjernice koje omogućuju harmonizaciju i razvoj visokog obrazovanja te znanstvenih istraživanja. Strategije EU za visoko obrazovanje i znanost oblikuju okvir unutar kojeg se razvijaju nacionalni sustavi obrazovanja i istraživanja. Programima poput Erasmus⁺, Obzor Europa i inicijativa vezanih za digitalnu transformaciju, internacionalizaciju i povezivanje s tržištem rada, Europa nastoji osigurati konkurentnost i inovativnost europskog obrazovanja i znanosti. Budući izazovi zahtijevat će daljnje prilagodbe i ulaganja kako bi se europski sustav visokoga obrazovanja i znanosti učinio još otpornijim i relevantnijim u globalnom kontekstu. Unatoč značajnim ulaganjima i reformama, Europa se suočava s izazovima poput nejednake razvijenosti obrazovnih i istraživačkih kapaciteta među državama članicama, različite razine digitalizacije te povećanim pritiskom konkurencije globalnih istraživačkih središta. Pretpostavlja se da će se buduće strategije naše zemlje usredotočiti na daljnju integraciju obrazovanja i znanosti s tehnološkim promjenama i jačanje globalne konkurentnosti Hrvatske unutar europskog istraživačkog prostora.

Europska unija već desetljećima razvija i implementira strategije usmjerene na unapređenje visokog obrazovanja i znanosti. Te strategije imaju za cilj poticanje inovacija, jačanje konkurentnosti, povećanje mobilnosti studenata i istraživača te osiguravanje uključivoga i kvalitetnoga obrazovnog sustava prilagođenog izazovima suvremenog društva i tržišta rada. Draghijevo izvješće "*The Future of European Competitiveness*", predstavljeno 2024. godine u Europskom parlamentu, snažno naglašava da je budućnost Europe neraskidivo povezana s time koliko učinkovito povezujemo znanje, inovacije, istraživanja i gospodarstvo. Iako Europa raspolaže jednim od najkvalitetnijih sustava visokoga obrazovanja na svijetu i zavidnim istraživačkim kapacitetima, ključni izazov ostaje prijenos znanja iz akademske zajednice u gospodarstvo. U Izvješću je također istaknuto da samo jedna trećina patenata nastalih na

europskim sveučilištima i istraživačkim institucijama ikada postane komercijalno iskoristiva. To znači da se golemi potencijal koji postoji u znanju i istraživanju još uvijek nedovoljno pretvara u inovativne proizvode, nova radna mjesta, tehnološki razvoj i poduzetničke pothvate. Hrvatska, kao članica Europske unije, usklađuje svoje strategije visokog obrazovanja i znanosti s europskim smjernicama, no istodobno razvija vlastite nacionalne planove i dokumente prilagođene specifičnim potrebama i prioritetima. Tu svakako treba brinuti o najvažnijim nacionalnim strateškim dokumentima u području visokoga obrazovanja i znanosti: a) Strategiji obrazovanja, znanosti i tehnologije (2014.), b) Nacionalnom planu oporavka i otpornosti 2021. - 2026., c) Nacionalnom planu razvoja znanosti i visokog obrazovanja 2021. - 2027., d) Zakonu o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti - ZVOZD (listopad 2022.), e) Zakonu o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti (prosinac 2022.) i f) Strategiji pametne specijalizacije RH (S3) 2021. - 2027. U svojim primjenama od 2022., najviše nedorečenosti imaju Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (ZVOZD) te Zakon o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti. Problematika ZVOZD-a razmatrana je i na sjednicama Rektorskoga zbora RH, gdje sam ukazao na sve elemente Zakona koje je potrebno promijeniti. Posebno ističem nekoliko važnih odrednica:

1) Članak 21. stavak 8.: U tom ili u zasebnom stavku svakako treba kao rješenje situacije u kojoj fakultetsko ili akademjsko vijeće ne može izabrati vršitelja dužnosti dekana predvidjeti da to tada učini Senat. Trenutačno takva mogućnost Zakonom nije predviđena pa se dolazi u "pat" poziciju. Naime, rektor je odgovorna osoba za zakonitost rada čitavoga sveučilišta te nadzire i rad sastavnica, a nema ovlasti razriješiti spomenutu situaciju. Jedno od rješenja koje je ponuđeno ministarstvu znanosti obrazovanja i mladih je: ako v.d. dekana ne izabere Vijeće, tada ga na prijedlog rektora bira Senat.

2) Članak 37. i Članak 39.: Treba ponovo vratiti izbore u znanstvena i znanstveno-nastavna zvanja i na radna mjesta. Znanstveno i znanstveno-nastavno, odnosno umjetničko-nastavno zvanje stečeno je pravo neovisno o radnom mjestu. Zbog digniteta nastavnika jako je važno da znanstveno-nastavno, odnosno umjetničko-nastavno i znanstveno zvanje bude odvojeno od izbora na radno mjesto. Kod ove promjene treba biti jako oprezan, jer se moraju mijenjati sve povezane odredbe u Zakonu.

3) Članak 51.: Rad na sveučilištu na teret proračunskih sredstava svakako treba omogućiti najmanje do 67 ili 68 godina života uz mogućnost prava odlaska u mirovinu i nakon 65 godina života bez ikakvih penala. Za redovite profesore u trajnom izboru, znanstvene savjetnike u trajnom izboru i profesore stručnog studija u trajnom izboru treba ostaviti mogućnost da rade do 70 godine života i na teret proračunskih sredstava uz odobravanje godinu za godinu nakon

67 (68) godina života. Ako MZOM ne odobri nastavak rada na teret proračunskih sredstava, tada može sastavnica financirati iz svojih sredstava. Ako sastavnica ne pristane financirati iz svojih sredstava, tada prestaje radni odnos i zaposlenik ostvaruje pravo na mirovinu.

Potpisani Programski ugovor Sveučilišta u Zagrebu rezultat je snažnoga zajedničkog djelovanja svih koji su bili uključeni u pripremu sve tri proračunske komponente ugovora. Ustrajnost u pregovorima za ostvarivanjem realnoga i dugoročno održivog financiranja osnovne/temeljne nastavne, znanstvene, odnosno umjetničke i stručne djelatnosti, a s druge strane kontinuirano ukazivanje na važnost, tradiciju, mogućnosti, potencijale i razvojne perspektive Sveučilišta u Zagrebu rezultiralo je potpisivanjem ugovora. S obzirom na činjenicu da je Sveučilište u Zagrebu stožerna hrvatska institucija u području visokoga obrazovanja, znanosti, kulture i umjetnosti, transfera tehnologije i znanja, društvenih djelatnosti, ali i čuvar nacionalnoga identiteta, hrvatskoga jezika i europskih vrijednosti, kvalitetan i dostatan Programski ugovor važan je ne samo za Sveučilište i njegovih oko 69.000 studenata i više od 8.000 zaposlenika već i za Vladu RH te gospodarstvo naše zemlje i sve njezine građane.

3.2. RAD UPRAVE U PETHODNOM RAZDOBLJU

Program rada rektora za mandatno razdoblje 2022./2023. do 2025./2026. temelji se na četiri ključna cilja: (1) studenti, nastava i proces učenja, (2) znanost, umjetnost i inovacije, (3) međunarodna suradnja i (4) akademsko poduzetništvo i transfer znanja i tehnologije. Navedeni se ciljevi ostvaruju kroz dva osnovna procesa: (1) upravljanje kvalitetom te (2) strateško upravljanje Sveučilištem. Pri tome se maksimalno razvijaju i koriste postojeći i potencijalni resursi: (1) fondovi Europske unije, (2) infrastruktura Sveučilišta, te (3) financiranje i poslovanje. U razdoblju od 1. listopada 2022. do sada provedene su mnoge mjere i aktivnosti i u dobrom dijelu ostvareni ciljevi definirani programom rada rektora. Ovdje se prikazuju neki od realiziranih ciljeva.

3.2.1. Ciljevi

(1) **Studenti, nastava i proces učenja.** Briga za ono najvažnije - zdravlje studenata, kroz otvaranjem Savjetovališta za studente te promocijom sporta na više razina. U organiziranim sportskim natjecanjima, naši su studenti ostvarili najbolje rezultate po broju osvojenih zlatnih, srebrnih i brončanih medalja te je Europska sveučilišna sportska asocijacija (EUSA) proglasila Sveučilište u Zagrebu 'najboljim i najaktivnijim Europskim sveučilištem u sportu' u 2022., 2023. i 2024. godini, što ni jednom od 601 europskog sveučilišta u ovoj asocijaciji nije uspjelo. Kvalitetna i kontinuirana suradnja sa Studentskim zborom Sveučilišta u

Zagrebu rezultirala je unaprjeđivanjem studentskih prava i studentskog standarda. Studiranje je vrijeme rasta, prilagodbi i promjena. U području studentske podrške ostvareni su značajni iskoraci, među kojima se ističe osiguravanje pomoći teško pokretljivim studentima sustavom 24-satne skrbi te unapređenjem dostupnosti željezničkog prijevoza (povezivanje Zagreba s okolnim gradovima), uključujući i noćne linije. Postignuto je to da naši studenti i građani imaju isto ono što imaju studenti i građani u urbanim područjima diljem Europske unije. Osnivanjem Savjetovališta za studente Sveučilišta u Zagrebu dodatno se jača mreža podrške studentima, pružajući im profesionalnu pomoć u očuvanju mentalnog zdravlja i dobrobiti. Time se stvara inkluzivnije i sigurnije okruženje koje omogućuje uspješnije akademsko djelovanje. U suradnji sa sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu, velika je pozornost posvećena osiguravanju nesmetanoga održavanja nastave u fazi cjelovite obnove zgrada fakulteta i akademija. Provedeno je proširivanje ponude sveučilišnih nastavnih programa kroz pokretanjem postupka pridruživanja Zdravstvenog veleučilišta Zagreb Sveučilištu u Zagrebu (prva je faza završena 2024., a u 2025. započela je druga faza formalnoga pridruživanja). Završen je postupak razdruživanja s Hrvatskim vojnim učilištem te prebacivanje studijskih programa "Vojno vođenje i upravljanje" te "Vojno inženjerstvo" na Sveučilište obrane i sigurnosti "dr. Franja Tuđman" u skladu sa Zakonom o osnivanju Sveučilišta obrane i sigurnosti.

- (2) **Znanost, umjetnost i inovacije.** Izrađene su Strateške smjernice znanstveno-istraživačke djelatnosti Sveučilišta u Zagrebu, Pokazatelji strateških smjernica znanstveno-istraživačke djelatnosti Sveučilišta u Zagrebu te Politika otvorene znanosti Sveučilišta u Zagrebu. Potpisan je veći broj sporazuma o suradnji zasnovanih na inovacijama i transferu tehnologije s mnogim partnerima, među kojima ističemo sporazume s BMW Grupom i sa Zagrebačkom bankom. Formaliziranjem postupka stjecanja doktorata umjetnosti, Sveučilište će osnažiti svoju ulogu u razvoju i profesionalizaciji umjetničkoga stvaralaštva. Uspostava jasnih akademskih kriterija i procedura omogućuje sustavno poticanje istraživačko-umjetničkog rada te doprinosi većoj vidljivosti i relevantnosti umjetničkih disciplina unutar sveučilišnog okruženja. Time se stvaraju preduvjeti za kontinuirani razvoj umjetnosti i njezino snažnije povezivanje s akademskom zajednicom.
- (3) **Međunarodna suradnja.** Dobiveno je financiranja projekta UNIC - Europskoga sveučilišta gradova u postindustrijskoj tranziciji u drugom krugu programa Europskih sveučilišta. Ostvarena je suradnja Sveučilišta u Zagrebu i Sveučilišta u Regensburgu u nekoliko važnih projekata: osnivanje Centra za njemačke i europske studije na Sveučilištu u Zagrebu te CROATICUM-a na Sveučilištu u Regensburgu. Potpisan je Sporazum o

suradnji sa Svjetskom turističkom organizacijom, čime je uspostavljen "Centar za istraživanje i razvoj održivog turizma" na Sveučilištu u Zagrebu. Značajno je povećana aktivnost Konfucijevog instituta Sveučilišta u Zagrebu. Tijekom 2023., 2024. te 2025. osiguran je boravak delegacija Sveučilišta u Zagrebu (dekani i prodekani većega broja sastavnica) na vrhunskim Sveučilištima i Centrima izvrsnosti u Kini. Započeo je proces uspostavljanja snažnije suradnje s državama Južne Amerike (Čile, Argentina, Brazil) te Azije (Indija, Indonezija). Održan je veliki broj sastanaka s inozemnim veleposlanstvima, a teme su bile vezane za područje obrazovanja, posebice suradnje u pogledu znanstvenih istraživanja, mobilnosti studenata i nastavnika te suradnje s industrijom.

- (4) **Akademsko poduzetništvo i transfer znanja i tehnologije.** Provedeno je osnivanje i uspješan rad Gospodarskoga savjeta Sveučilišta u Zagrebu. Unaprijeđen je rad Centra za istraživanje, razvoj i transfer tehnologije Sveučilišta u Zagrebu. Unaprijeđen je rad Centra za istraživanje i prijenos znanja u biotehnologiji. Održan je Prvi Gospodarski forum Sveučilišta u Zagrebu na kojem su dodijeljene nagrade za gospodarsku izvrsnost – Akademski Oskar. Nagrada je dodijeljena za najuspješniju suradnju sa Sveučilištem u Zagrebu u pogledu istraživanja, inovacija i novih tehnologija.

3.2.2. Procesi

- (1) **Upravljanjem kvalitetom.** Recenzirano više od 100 studijskih programa. Revidirani su procesi studiranja na prijediplomskom i diplomskom studiju (donesen je Pravilnik). Donesen je Pravilnik o cjeloživotnom obrazovanju Sveučilišta u Zagrebu. Donesen je Pravilnik o doktorskim studijima na Sveučilištu u Zagrebu. Mapirani su procesi vrednovanja studijskih programa (donesen je Pravilnik). Revidirani procesi dodjeljivanja Rektorove nagrade, uređene odgovarajućim novim Pravilnikom, važan su instrument prepoznavanja i poticanja izvrsnosti među studentima. Njihova institucionalizacija omogućuje transparentne kriterije vrednovanja te doprinosi afirmaciji akademskoga i znanstvenoga rada mladih istraživača. Time nagrade postaju značajnim mehanizmom za jačanje kvalitete i ugleda Sveučilišta u cjelini. Mapirani su procesi dodjeljivanja nagrade za društveno, humanističko i biotehničko područje, područja koja nisu imala uspostavljeno dodjeljivanje nagrade za ostvarene znanstveno-nastavne rezultate te prijenos znanja i odgoj mladih znanstvenika i stručnjaka u navedenim područjima. Donesen je Pravilnik o dodjeli počasnog naslova *professor emeritus Universitatis Zagrabensis* i *professor emeritus* sastavnice.
- (2) **Strateško upravljanje Sveučilištem.** Donošenje statuta Sveučilišta u Zagrebu, kao i statuta sastavnica (fakulteta i akademija). Napredovanje na listama koje procjenjuju rad visokih

učilišta. Zadržavanje broja upisanih studenata u zahtjevnom okružju depopulacije. Donošenje strateških dokumenata i definiranje strateških smjernica: Politika otvorene znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Strateške smjernice znanstvenoistraživačke djelatnosti Sveučilišta u Zagrebu 2023. - 2026., Strateške smjernice digitalne transformacije Sveučilišta u Zagrebu za razdoblje do 2032. godine, Politika kibernetičke sigurnosti Sveučilišta u Zagrebu. Potpisan je Programski ugovor Sveučilišta u Zagrebu za četverogodišnje programske razdoblje, čime je ostvareno dostatno i održivo financiranje osnovne/temeljne nastavne, znanstvene, odnosno umjetničke i stručne djelatnosti.

3.2.3. Resursi

- (1) **Fondovi Europske unije.** Ostvaren je kontinuirani rast udjela Europskih fondova u ukupnom proračunu Sveučilišta u Zagrebu. Ostvarena je kontinuirana komunikacija Sveučilišta u Zagrebu i dionika zaduženih za financiranje fondova u Brisselu. Naime, Sveučilišta u Zagrebu sastavni je dio Radne skupine za istraživanje i inovacije Europskog udruženja sveučilišta (*European University Association Research & Innovation Strategy Group – EUA RISG*). Radna skupina EUA RISG, u koju sam izabran, savjetodavno je tijelo EUA-e u nadležnosti kojega je razvoj politike istraživanja i inovacija na europskim sveučilištima. EUA je tijelo koje predstavlja više od 900 sveučilišta i ima ključnu ulogu u izgradnji sveučilišnih zajednica diljem Europe te preoblikovanju europskoga visokog obrazovanja u cilju stvaranja koherentnoga sustava za europsko visoko obrazovanje i istraživanje.
- (2) **Infrastruktura Sveučilišta.** Ostvarena je kontinuirana pomoć sastavnicama u procesu cjelovite obnove od potresa. Započela je pripremna faza za realizaciju Sveučilišne sportske dvorane i studentskih domova, gdje se ističe: revitalizacija Studentskog doma Laščina i priprema za izgradnju 4 studentska paviljona u Znanstveno-učilišnom kampusu Borongaj. Dobivena su sredstva za cjelovitu obnovu dva studentska paviljona za ukupno 800 mjesta (Studentski dom Stjepan Radić) te je započela izgradnja Studentskog doma u Petrinji. Kontinuirano rješavanje projektno-tehničke dokumentacije a realizaciju strateškog projekta Znanstveno-učilišni kampus Borongaj koji je u travnju 2024. predstavljen i Premijeru RH. Izgradnja i unaprjeđenje digitalne infrastrukture sudjelovanjem u projektu e-sveučilišta.
- (3) **Financiranje i poslovanje.** Uredno i transparentno poslovanje koje je verificiralo Sveučilišno vijeće (nadzorno tijelo Sveučilišta u Zagrebu). Kontinuirano unaprjeđenje poslovnih procesa radi transparentnoga poslovanja, kako unutar Sveučilišta tako i s drugim pravnim osobnostima (npr. formiranje sveučilišne radne skupine za programsko pregovaranje, donošenje pravilnika o raspodjeli interventnih sredstava itd.). Uredno i

transparentno poslovanje studentskih centara i Sveučilišnog računskog centra. Digitalizacija poslovnih procesa izdavanja diploma, potpisa, anketa itd. Uspostavljanje AI zatvorenog sučelja na Sveučilišnom računskom centru.

Sažeti prikaz realizacije odrednica tijekom prvog rektorskog mandata te prikaz odrednica za novi rektorski mandat sadržan je u točki 7. ovog programa.

3.3. ANALIZA SNAGA SLABOSTI PRILIKA I PRIJETNJI

U suvremenom kontekstu brzih tehnoloških i društvenih promjena nužno je provesti analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji kako bi se osigurala dugoročna konkurentnost i relevantnost Sveučilišta u Zagrebu.

Tablica 7. Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji

Snage	Slabosti
Dugogodišnja tradicija i ugled	Financijska ovisnost o EU fondovima
Raznovrsni akademski programi	Nedovoljan broj programa na engleskom jeziku
Usklađenost s EU i RH strategijama	Sporost u prilagodbama
Aktivno korištenje EU fondova	Nejednaka razvijenost sastavnica
Otpornost na demografske promjene	Odlasci talentiranih studenata i istraživača
Razvijena međunarodna suradnja	
Prilike	Prijetnje
Daljnja internacionalizacija	Demografski pad i smanjenje broja studenata
Iskorištavanje mogućnosti digitalne tranzicije	Globalna konkurencija
Uvođenje inovativnih metodologija učenja	Nedovoljno financiranje
Jačanje suradnje s gospodarstvom	Brzi tehnološki razvoj
Unapređenje suradnje s alumnima	Nedostatak fleksibilnosti sustava
	Ekonomске i političke nestabilnosti

1.3.1. Snage

Jedna od najvećih snaga Sveučilišta u Zagrebu očituje se u dugogodišnjoj tradiciji i ugledu, koji osiguravaju povjerenje javnosti, a onda i stabilnost u smislu konzumiranja akademskih sloboda te u nekoj mjeri otpornost na vanjske faktore koji ih žele smanjiti. Širok raspon akademskih programa čini Sveučilište konkurentnim te odgovara suvremenim potrebama društva i gospodarstva. Usklađenost sa strategijama Europske unije i Republike Hrvatske nužan je uvjet za pristup fondovima. Upravo fondovi Europske unije čine i trebaju i dalje činiti određeni dio proračuna Sveučilišta u Zagrebu. Unatoč demografskim izazovima koji su evidentni u

Republici Hrvatskoj i donekle i u Europskoj uniji, Sveučilište u Zagrebu ima stabilan broj novoupisanih studenata u prvu godinu studija koji se kreće oko 90 %. Razvijena međunarodna suradnja i umrežavanje na svim razinama omogućuju realizaciju projekata i pristup Europskim sredstvima.

1.3.2. Slabosti

Unatoč brojnim snagama, Sveučilište se suočava s određenim slabostima koje mogu značajno usporiti dinamiku razvoja. Nedovoljan broj studijskih programa na engleskom jeziku jedna je od glavnih slabosti Sveučilišta u Zagrebu i značajna prepreka daljnjem razvoju. Sporost u prilagodbama i administrativna birokracija često koče bržu implementaciju reformi i inovacija, što može negativno utjecati na konkurentnost. Neujednačena razvijenost sastavnica problem je koji se može oko određenih pitanja manifestirati podjelama unutar samoga Sveučilišta. Odlasci talentiranih studenata i istraživača čini velik problem u razvoju u trenutku kada bi se investicija u ljudske potencijale trebala početi vraćati.

1.3.3. Prilike

Ipak, Sveučilište u Zagrebu ima značajne prilike za rast i razvoj. Daljnja internacionalizacija razvojem novih programa na engleskom jeziku može privući strane studente i povećati globalnu prepoznatljivost Sveučilišta. Iskorištavanje mogućnosti digitalne tranzicije može ubrzati razvoj online i hibridnih modela obrazovanja, čime se povećava dostupnost i fleksibilnost studijskih programa. Inovativni metodološki pristupi poput personaliziranog obrazovanja i projektne nastave mogu poboljšati iskustvo studenata i osigurati kvalitetnije ishode učenja. Jačanje suradnje s industrijom transferom znanja i tehnologije, otvara mogućnost za bolje povezivanje znanstvenih istraživanja s realnim sektorom.

1.3.4. Prijetnje

Unatoč ovim mogućnostima, Sveučilište u Zagrebu suočava se i s nizom prijetnji koje mogu ugroziti njegovu konkurentnost. Demografski pad i smanjenje broja studenata ozbiljan su izazov za financijsku održivost visokoga obrazovanja u Hrvatskoj. Sve veća globalna konkurencija europskih i svjetskih sveučilišta može privući najbolje studente i istraživače, čime se smanjuje lokalni akademski potencijal. Brzi tehnološki razvoj, ako se ne adresira na vrijeme, može dovesti do zastarjelosti studijskih programa i istraživačkih kapaciteta. Nedostatak fleksibilnosti sustava može otežati prilagodbu promjenama u globalnom obrazovnom sustavu. Ekonomske i političke nestabilnosti, uključujući potencijalne krize i geopolitičke izazove, mogu imati nepredvidive posljedice na rad i razvoj Sveučilišta.

4. VIZIJA, MISIJA I TEMELJNE VRIJEDNOSTI

Vizija, misija i temeljne vrijednosti stabilan su temelj na kojem počiva dugoročno usmjerenje i identitet Sveučilišta. Njihova postojanost omogućuje jasno definirane ciljeve i dosljednost u djelovanju, čime se osigurava stabilnost i prepoznatljivost među svim dionicima sustava. Česta promjena ovih elemenata mogla bi stvoriti nesigurnost i otežati donošenje odluka te usmjeravanje Sveučilišta prema ostvarivanju ciljeva. Povrh toga, temeljne su vrijednosti načela kojima se Sveučilište vodi u svom radu, a te su ključne za povjerenje između dionika i stvaranje snažne organizacijske kulture. Stoga se vizija, misija i temeljne vrijednosti Sveučilišta u cijelosti preuzimaju iz Programa rada rektora za razdoblje 2022./2023. – 2025./2026. godine te se, kao strateški definirani koncepti razvoja, integriraju u ovaj program. Time se osigurava kontinuitet u strateškom usmjerenju institucije, usklađenost s dugoročnim ciljevima te koherentno upravljanje akademskim, istraživačkim i društvenim funkcijama Sveučilišta.

4.1. VIZIJA

Razviti Sveučilište u Zagrebu kao međunarodno prepoznatljivu, stožernu instituciju Republike Hrvatske za stvaranje, diseminaciju i implementaciju znanja i inovacija, temeljenu na vrijednostima slobode, integriteta, izvrsnosti i stvaranja vrijednosti, transparentnosti i uključivosti, odgovornosti i sinergije za dobrobit studenata, zaposlenika, gospodarstva, javnoga sektora i šire društvene zajednice.

4.2. MISIJA

Misija Sveučilišta u Zagrebu je stvaranje, diseminacija i implementacija znanja i inovacija okupljanjem i poticanjem najboljih pojedinaca i organizacija, s ciljem pomicanja granica znanja i stvaranja novih vrijednosti na lokalnoj, regionalnoj i globalnoj razini, uzimajući u obzir akademske slobode i integritet akademske zajednice.

4.3. TEMELJNE VRIJEDNOSTI

- **Akademske slobode i integritet:** Sveučilište u Zagrebu potiče neovisnost istraživanja i težnju za znanstvenim istinama u svim njihovim oblicima uz razvoj osobnoga i institucionalnog integriteta.
- **Izvrsnost:** Sveučilište u Zagrebu teži i aktivno promiče najviše standarde u nastavi i znanosti, kao i individualnu izvrsnost studenata, nastavnika, istraživača i suradnika.

- **Inovacije i stvaranje vrijednosti:** Sveučilište u Zagrebu potiče i podržava kreativnost i inovativnost koje će ponuditi drugačije perspektive te iznaći nova rješenja za postojeće i buduće izazove.
- **Uključivost, jednakost i transparentnost:** Sveučilište u Zagrebu potiče interdisciplinarnost i suradnju uzimajući u obzir različitosti i promicanje kritičke misli i dijeljenja informacija i znanja.
- **Društvena odgovornost i održivost:** Sveučilište u Zagrebu aktivno i kontinuirano teži osigurati održivost poslovanja i rada Sveučilišta koji maksimalno doprinose dobrobiti društva u cjelini.
- **Integracija individualnih, organizacijskih i društvenih ciljeva:** Sveučilište u Zagrebu podržava individualne razvojne puteve zaposlenika i studenata, uz ostvarivanje ciljeva Sveučilišta i njegovih dionika, kao i društva u cjelini.

5. PARADIGMA I PRINCIPI UPRAVLJANJA

5.1. OSNOVNA PARADIGMA

Osnovna paradigma programa rada rektora za programsko razdoblje 2022./2023. do 2025./2026 "Studenti u središtu" zadržava se i u ovom programu za novo mandatno razdoblje. Nastaviti će djelovati u skladu sa svojim obećanjem da sloboda i integritet znanstvene misli i naprednog poučavanja moraju biti orijentirani na studente i na poticanje otvorenog i umreženog Sveučilišta koje time postaje jamstvo gospodarskoga razvoja i kvalitete života. Briga za visoku kvalitetu nastave koju studenti pohađaju na 31 fakultetu i 3 akademije te briga o kvaliteti studentskog životnog standarda zadaci su u kojima će i u narednom mandatu ustrajati kao Rektor.

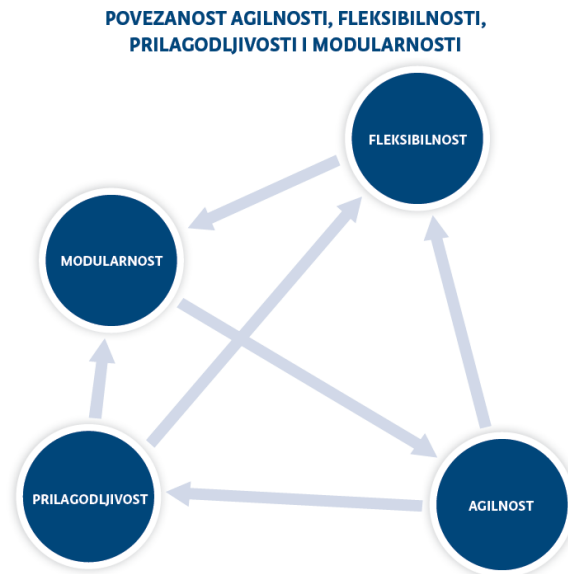
Dosadašnji Tripl Helix model nadograđuje se na Penta Helix model u kojemu osim dosadašnjih akademske zajednice, gospodarstva i javne uprave sada sudjeluju i društvena odgovornost i digitalna transformacija kao na Slici 1.



Slika 1. Penta Helix model djelovanja Sveučilišta u Zagrebu.

5.2. PRINCIPI UPRAVLJANJA

Upravljanje Sveučilištem zasnovati će se na sljedećim principima upravljanja: agilnosti, fleksibilnosti, prilagodljivosti i modularnosti. Navedeni su principi međusobno povezani i činiti će Sveučilišni sustav otporan i uspješniji u današnjem vrlo dinamičnom okruženju. Modularnost pruža temelj za fleksibilnost, koja omogućava agilnost, dok prilagodljivost osigurava dugoročnu prilagodbu promjenama. Na slici 2. prikazani su međusobni odnosi između agilnosti, fleksibilnosti, prilagodljivosti i modularnosti, ističući kako se ti principi međusobno podržavaju i nadopunjuju. Agilnost zahtijeva fleksibilnost kako bi se brzo prilagođavala promjenama. Fleksibilnost omogućava organizaciji, sustavu ili pojedincu da se brzo preusmjeri kada je to potrebno. Da bi bio agiln, sustav mora biti sposoban kontinuirano učiti i prilagođavati se novim uvjetima, što je ključna karakteristika prilagodljivosti. Fleksibilni sustavi često se temelje na modularnom dizajnu jer on omogućava brze izmjene i prilagodbe bez preinaka cijelog sustava. Prilagodljivi sustavi lakše se razvijaju kada su modularni, jer modularni pristup omogućava brže optimiranje i poboljšavanje pojedinih dijelova bez ugrožavanja cjeline. Modularni sustavi omogućuju agilnost, jer omogućuju brzo testiranje, prilagođavanje i primjenu novih rješenja bez velikih reorganizacija. Prilagodljivi sustavi su fleksibilni jer mogu mijenjati svoje ponašanje u skladu s promjenjivim uvjetima.



Slika 2. Principi upravljanja Sveučilištem u Zagrebu.

5.3. HORIZONTALNI PRINCIPI

Sloboda akademske misli

Sloboda akademske misli jedan je od temeljnih stupova svakog društva koje teži znanju, inovacijama i kritičkom promišljanju. Bez slobode istraživanja, argumentirane rasprave i otvorenoga dijaloga sveučilišta i znanstvene institucije ne mogu ispuniti svoju misiju stvaranja, diseminacije i primjene znanja u korist društva. Povijest nas uči da su najveći znanstveni i društveni pomaci ostvareni upravo kada su intelektualci imali mogućnost slobodno istraživati, iznositi zaključke, osporavati postojeće dogme i promišljati nova rješenja za kompleksne izazove. U 21. stoljeću, sloboda se akademske misli suočava s novim izazovima. Globalizacija, digitalna transformacija i ubrzani razvoj znanosti donose neviđene mogućnosti, ali i prijetnje akademskoj autonomiji. Financijski pritisci, političke intervencije, lažne vijesti i dezinformacije mogu ugroziti akademsku neovisnost i integritet znanstvenih istraživanja.

Društvena uključenost i ravnopravnost

Društvena uključenost i ravnopravnost temeljne su vrijednosti svakoga pravednog i naprednog društva. Njihova važnost leži u osiguravanju jednakih prilika za sve pojedince, bez obzira na njihove socioekonomske, kulturne, fizičke ili druge osobne karakteristike. Uključivo društvo ne samo da poštuje različitosti, već ih i vrednuje kao ključnu snagu u stvaranju boljih zajednica, inovacija i održivog razvoja. Društvena uključenost podrazumijeva stvaranje uvjeta u kojima svi pojedinci imaju jednaku priliku sudjelovati u svim aspektima društvenoga, ekonomskog,

političkog i kulturnog života. Uključivanje svih skupina u društvene procese neophodno je za smanjenje nejednakosti i sprječavanje socijalne isključenosti koja može dovesti do marginalizacije određenih zajednica i pojedinaca. Društvena uključenost i ravnopravnost nisu samo moralne i etičke vrijednosti, već i ključni faktori za stabilan i prosperitetan razvoj društva. Inkluzivno društvo omogućava svim građanima da iskoriste svoje potencijale, dok ravnopravnost osigurava pravedan i dostojanstven život za sve. Iako su postignuti značajni pomaci u osiguravanju jednakih prilika za sve, i dalje postoji potreba za kontinuiranim naporima u borbi protiv nejednakosti i diskriminacije. Obrazovanjem, zakonodavnim promjenama, ekonomskim mjerama i digitalnom inkluzijom, moguće je graditi društvo u kojem svaki pojedinac ima jednake šanse za sudjelovanje i napredak. Samo društvo koje aktivno promiče inkluzivnost i ravnopravnost može postići održiv razvoj i osigurati bolju budućnost za sve svoje građane.

Održivost i zaštita okoliša

U suvremenom su društvu, održivost i zaštita okoliša postali su ključni izazovi koji zahtijevaju hitno djelovanje na svim razinama – od pojedinaca do globalnih institucija. Klimatske promjene, iscrpljivanje prirodnih resursa, onečišćenje i gubitak bioraznolikosti ozbiljno ugrožavaju ekosustave i kvalitetu života. Stoga je nužno implementirati strategije održivoga razvoja koje će osigurati ravnotežu između gospodarskog rasta, društvenog napretka i očuvanja prirodnih resursa za buduće generacije. Održivost i zaštita okoliša nisu samo ekološki, već i društveni i ekonomski izazovi koji zahtijevaju sveobuhvatne promjene u načinu razmišljanja i djelovanja. Inovacijama, odgovornom potrošnjom i zajedničkim angažmanom, moguće je izgraditi održivu budućnost u kojoj će se prirodni resursi očuvati za nadolazeće generacije.

Odgovornost prema zajednici i gospodarstvu

Odgovornost prema zajednici i gospodarstvu ključan je aspekt djelovanja svakoga sveučilišta, institucije, poduzeća i pojedinca. U modernom društvu, uspjeh i održivost ne mogu se promatrati isključivo kroz financijske rezultate ili akademsku izvrsnost – nužno je prepoznati širi društveni kontekst te djelovati u skladu s načelima društvene odgovornosti, etike i održivog razvoja. Odgovornost prema zajednici i gospodarstvu ne smije se promatrati kao dodatna obveza, već kao temeljna vrijednost svakog uspješnog društva. Akademski zajednica ima ključnu ulogu u obrazovanju budućih lidera, razvoju inovacija i promicanju etičkih vrijednosti, dok gospodarstvo mora prepoznati svoju ulogu u održivom razvoju, zapošljavanju i društvenom napretku. Sinergija između ova dva sektora ključna je za rješavanje globalnih izazova i stvaranje inkluzivnog, inovativnog i održivog društva u kojem svi imaju priliku za razvoj i uspjeh.

5.4. RESORI

Organizacijska struktura provedbe programa rada rektora uključuje osam resora:

1. **Studenti, prijediplomski i diplomski studiji**
2. **Znanost, istraživanje i poslijediplomski studiji**
3. **Međunarodna i međuinstitucijska suradnja**
4. **Inovacije, transfer tehnologije i suradnja s gospodarstvom**
5. **Upravljanje kvalitetom i etika**
6. **Organizacija, infrastrukturni razvoj i ljudski potencijali**
7. **Poslovanje i digitalna transformacija**
8. **Umjetnost, kultura, sport i međusveučilišna suradnja.**



Slika 3. Organizacijska struktura resora.

6. AKCIJSKI PLAN ZA RAZDOBLJE 2026./2027. – 2029./2030.

6.1. RESOR 1: Studenti, prijediplomski i diplomski studiji

Ovaj akcijski plan postavlja čvrste temelje za modernizaciju obrazovanja, jačanje studentskog standarda i aktivnu povezanost s alumnima. Digitalizacija, internacionalizacija i povezivanje akademske zajednice s gospodarstvom ključni su stupovi uspješnoga razvoja Sveučilišta u Zagrebu u nadolazećem razdoblju. Često se u javnom prostoru upotrebljavaju termini - moderni koncepti poučavanja, učenje na daljinu, problemsko učenje i sve ono što se u stvari upotrebljava ili nastoji upotrebljavati u nastavi na visokim učilištima. Sve su to svakodnevni izazovi kojima se studenti privlače na fakultete, jer samo znanje koje stječu više nije dovoljno. Jednako je važan način na koji se to znanje usvaja, način na koji se studente potiče na kreativno i kritično promišljanje. I to je upravo ključ uspjeha dobrih nastavnika, naučiti studente da analiziraju, promišljaju i donose kvalitetne zaključke, a ne da se usredotoče na puko memoriranje činjenica. Problemsko učenje, učenje u skupinama i timski rad, vještine su koje trebamo svi. Da bi se privukli novi studenti, posebice oni koji ne govore hrvatski jezik, važno je nuditi sve više kolegija, pa i cijele studijske programe na engleskom jeziku. Posve je novi izazov upotreba digitalnih tehnologija kako u pripremi nastavnih materijala, tako i samom procesu učenja u radu sa studentom, a onda i u procesu ocjenjivanja.

U javnosti se provlači teza da je u ponudi previše studijskih programa. Neki su prestali s upisom novih studenata na određene programe, ali su ti programi još tu dok i posljednji upisani student ne završi po tom programu. Zato programe treba stalno mijenjati, unapređivati i pri tome oslušivati potrebe gospodarstva i društva, ali i naših studenata. Kad student završi, postaje alumni i tada iz drugog kuta gleda na program koji je završio. Stoga je važno da se odnosi sa završenim studentima stalno njeguju i jačaju. Alumni postaju poslodavci koji traže završene studente s nekim novim znanjima i kompetencijama. Riječ je o kružnom procesu kojega povezuje i čini mogućim jedino sveučilište. Na kraju evo i nekoliko osnovnih pravaca djelovanja da bi ovaj resor disao punim plućima.

Tablica 8. CILJ 1.1. Unaprjeđenje kvalitete studijskih programa i nastave

MJERA	AKTIVNOST
1.1.1. Modernizacija kurikuluma	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revizija studijskih programa u skladu s potrebama tržišta rada. ▪ Razvoj interdisciplinarnih studija koji kombiniraju znanja iz različitih područja.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Povećanje broja kolegija i studijskih programa na engleskom jeziku. ▪ Razvoj digitalnih resursa i <i>e-learning</i> platformi za fleksibilno učenje. ▪ Razvoj online ili hibridnih online studijskih programa, posebno na engleskom jeziku. ▪ Razvoj individualiziranih studijskih programa utemeljenih na digitalnim tehnologijama za studente sportaše i za studente sa posebnim potrebama. ▪ Rad s nadarenim studentima i omogućavanje brže prohodnosti kroz sustav ili istovremeno studiranje na različitim fakultetima. ▪ Unapređenje kurikula s ciljem veće završnosti studija
<p>1.1.2. Digitalizacija i inovacija u nastavi</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primjena umjetne inteligencije u personaliziranom učenju. ▪ Razvoj sustava za online i hibridnu nastavu. ▪ Iskoristiti veliki istraživački kapacitet u pojedinim znanstvenim područjima i poljima za jačanje suradničkoga istraživanja. ▪ Jačati računalnu infrastrukturu za rad studenata i izvan nastave (studentske računalne učionice s dostupnim specifičnim programskim alatima). ▪ Povećati praktični rad studenta u nastavi. ▪ Razvijati i upotrebljavati virtualne laboratorije.
<p>1.1.3. Jačanje suradnje s gospodarstvom i stručnim sektorom</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Povećanje broja stručnih praksi u suradnji s industrijom. ▪ Razvoj centara za simulacijsko učenje i praktične vježbe. ▪ Aktivna suradnja s alumnima u mentorstvu i profesionalnom usmjeravanju studenata. ▪ Jačati centre za karijere u suradnji s gospodarstvom i javnim sektorom za brže zapošljavanje završenih studenata. ▪ Poticati gospodarstvo na direktno stipendiranje studenata do zaposlenja.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koristiti se tvrtkama sa sjedištem izvan RH za mobilnost studenata i rad (praksu) na stranim tržištima.
--	---

Tablica 9. CILJ 1.2. Unaprjeđenje studentskog standarda i iskustva

MJERA	AKTIVNOST
1.2.1. Podrška studentima financijskom pomoći i smještajem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Povećanje broja stipendija i financijskih potpora. ▪ Modernizacija studentskih domova i povećanje kapaciteta. ▪ Poboljšanje kvalitete prehrane u studentskim menzama i prilagodba prehrambenih opcija različitim potrebama.
1.2.2. Razvoj programa podrške za mentalno zdravlje i osobni razvoj	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proširenje mreže psihološkoga savjetovanja za studente. ▪ Organizacija radionica o mentalnom zdravlju, upravljanju stresom i profesionalnom razvoju. ▪ Aktivna promocija sporta i rekreacije ulaganjima u infrastrukturu i organizaciju događanja.
1.2.3. Unaprjeđenje studentskog života i angažmana	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poticanje studentskih udruga i projekata financijskom podrškom i mentorstvom. ▪ Razvoj programa volontiranja i društveno korisnog rada. ▪ Unaprjeđenje kulturnih i sportskih aktivnosti poboljšanjem infrastrukture. ▪ Omogućiti 24 satni boravak u učionicama i laboratorijima na fakultetima (prvo kroz pilot projekte)

Tablica 10. CILJ 1.3. Strateška povezanost s diplomiranim studentima

MJERA	AKTIVNOST
1.3.1. Razvoj mreže alumna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unaprjeđenje digitalne platforme za povezivanje alumna i studenata. ▪ Redovita organizacija događanja, konferencija i okupljanja alumna. ▪ Uključivanje alumna u razvoj akademskih programa i mentoriranje studenata.

1.3.2. Alumni fond i programi stipendiranja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnivanje fonda za podršku studentima donacijama alumna. ▪ Uključivanje uspješnih alumna u financiranje stipendija i studentskih projekata.
1.3.3. Podrška cjeloživotnom učenju i profesionalnom razvoju	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj programa cjeloživotnog obrazovanja. ▪ Kreiranje programa dodatnih kvalifikacija i specijalizacija. ▪ Umrežavanje s tvrtkama i institucijama radi lakšeg zapošljavanja diplomiranih studenata.

Tablica 11. CILJ 1.4. Internacionalizacija i mobilnost studenata i alumna

MJERA	AKTIVNOST
1.4.1. Jačanje međunarodne suradnje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Povećanje broja bilateralnih sporazuma sa svjetskim sveučilištima. ▪ Povećanje mobilnosti studenata kroz Erasmus⁺ i sličnim programima. ▪ Poticaj dolasku stranih studenata razvojem studija na engleskom jeziku.
1.4.2. Globalno umrežavanje alumna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj međunarodnih alumni zajednica i povezivanje s globalnim institucijama. ▪ Uspostavljanje programa razmjene i stručnog usavršavanja za alumne u inozemstvu.
1.4.3. Organizacija međunarodnih konferencija i radionica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poticanje sudjelovanja studenata i alumna na globalnim akademskim i industrijskim događanjima. ▪ Organizacija međunarodnih ljetnih škola i edukativnih programa.

Tablica 12. CILJ 1.5. Unaprjeđenje sustava upravljanja i podrške studentima

MJERA	AKTIVNOST
1.5.1. Jačanje studentskog glasa i sudjelovanja u odlučivanju	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Povećanje uloge studentskog zbora u donošenju odluka. ▪ Uvođenje digitalnih platforma za studentske prijedloge i povratne informacije. ▪ Osnajivanje studentskih pravobranitelja i savjetovašta za prava studenata.

1.5.2. Transparentnost i digitalizacija studentske administracije	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Automatizacija prijave, evaluacija i akademskih postupaka. ▪ Razvoj aplikacije za studente koja omogućava jednostavno upravljanje svim akademskim i administrativnim aspektima studiranja.
1.5.3. Unaprjeđenje sustava akademskog mentorstva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvođenje programa mentorstva u kojem sudjeluju profesori, asistenti i alumni. ▪ Povećanje broja studentskih savjetnika za akademska i karijerna pitanja. ▪ Razvoj personaliziranih akademskih planova za studente.

Ključni pokazatelji uspješnosti:

- Povećanje broja međunarodnih studenata.
- Povećanje broja alumna uključenih u mentorstvo i podršku studentima.
- Rast broja stipendija i financijskih potpora studentima.
- Smanjenje administrativnog opterećenja studenata i alumna.
- Rast zadovoljstva studenata i alumna u anketama.
- Povećanje broja studentskih projekata i poduzetničkih inicijativa.

6.2. RESOR 2: Znanost, istraživanje i poslijediplomski studiji

Sveučilištu u Zagrebu promiče znanstvenu produktivnost te znanstvenu izvrsnost, razvoj inovacija i potiče interdisciplinarnost, integritet i etičnost znanstvenog rada, međunarodnu relevantnost Sveučilišta, istraživača i umjetnika te znanstvenih i umjetničkih rezultata te diseminaciju rezultata istraživanja u skladu s principima otvorene znanosti. U strateškom djelovanju Sveučilišta u Zagrebu posebna važnost pridaje se unapređenju kvalitete obrazovanja, istraživačkoj izvrsnosti, akademskom poduzetništvu, suradnji s gospodarstvom, upravljanju kvalitetom, digitalizaciji, inovacijama i razvojnim aktivnostima Sveučilišta.

Procesu stvaranja vodećih znanstvenika koji će biti samostalni u području znanstvenog istraživanja i u kritičkom promišljanju te koji će biti inovativni i odgovorni pri upravljanju velikim projektima treba pristupati uvijek s velikom pažnjom. Takva zahtjevana zadaća može se ostvariti jedino kroz aktivno znanstveno istraživanje u sklopu doktorskog studija, gdje se uz veliku ulogu mentora razvijaju vještine i kompetencije doktoranada (sposobnost istraživanja, kritičkog promišljanja, preuzimanja inicijative...) koje će im kasnije biti od velike važnosti.

Kako bi rezultati istraživanja bili što prije vidljivi i primjenjivi u praksi, vrlo je važno stvoriti upravo takav model doktorskog studija koji će osigurati aktivno istraživanje te omogućiti razvoj novih znanja u određenom području građevinarstva, a kroz izradu doktorskoga rada omogućavati da se dobiveni rezultati u cijelosti i prikažu. Na taj način doktorand pokazuje da može provesti samostalno istraživanje, često i interdisciplinarno te da je spreman za tržište rada u sklopu znanstvenih institucija ili u gospodarstvu.

Tablica 13. CILJ 2.1. Unaprjeđenje znanstveno-istraživačke izvrsnosti

MJERA	AKTIVNOST
<p>2.1.1. Povećanje broja i kvalitete znanstvenih radova</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poticanje objavljivanja u visoko rangiranim međunarodnim časopisima. ▪ Osiguravanje financijskih potpora za <i>open-access</i> publikacije. ▪ Razvoj internih sustava nagrađivanja istraživača s visokim znanstvenim rezultatima. ▪ Osigurati sustav praćenja znanstvenoistraživačkoga rada zaposlenika (strateške smjernice). ▪ Ostvariti indeksaciju i praćenje časopisa sastavnica Sveučilišta u Zagrebu u WoS-u i Scopus-u. ▪ Razviti sustav uvođenja istraživača na početku karijere u znanstvenoistraživačku djelatnost.
<p>2.1.2. Razvoj strateških istraživačkih područja</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usmjeravanje pažnje na interdisciplinarne projekte u STEM, društvenim i humanističkim područjima. ▪ Povećanje broja istraživačkih centara izvrsnosti. ▪ Podrška strateškim istraživanjima u područjima AI, biotehnologije, digitalne transformacije i održivoga razvoja. ▪ Iskoristiti veliki istraživački kapacitet u pojedinim znanstvenim područjima i poljima za jačanje suradničkoga istraživanja. ▪ Ojačati suradnju među sastavnicama zajedničkim strateškim prijavama projekata nositelj kojih je Sveučilište. ▪ Uspostaviti jasne komunikacijske kanale i poticaje za zajedničke projekte i inicijative.

<p>2.1.3. Povećanje vidljivosti istraživanja Sveučilišta</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj Sveučilišne platforme za promociju znanstvenih istraživanja. ▪ Organizacija znanstvenih konferencija i foruma za razmjenu znanja. ▪ Unaprjeđenje promocije istraživačkih rezultata. ▪ Kontinuirano djelovati na ispravnim afilijacijama istraživača. ▪ Poticati korištenje internih resursa, istraživačke umreženosti kao i rada u većim kolaboracijama. ▪ Iskoristiti snagu alumni mreže za aktivno promicanje Sveučilišta u inozemstvu. ▪ Ciljano sudjelovati u relevantnim međunarodnim događanjima kako bi se povećala vidljivost znanstvenih i umjetničkih rezultata Sveučilišta. ▪ Koristiti se rastućom citiranosti kao dokazom istraživačke kvalitete Sveučilišta za povećanje međunarodne prepoznatljivosti ciljanom kampanjom.
---	--

Tablica 14. CILJ 2.2. Jačanje istraživačke infrastrukture i financiranja znanosti

MJERA	AKTIVNOST
<p>2.2.1. Modernizacija istraživačkih kapaciteta</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ulaganja u laboratorijsku i tehnološku infrastrukturu. ▪ Osnaživanje primjene digitalne tehnologije u istraživačkim procesa, posebno kod analize podataka. ▪ Razvoj mreže specijaliziranih istraživačkih centara unutar Sveučilišta. ▪ Poticanje osnivanja centara za prijenos tehnologije na sastavnicama kao mjesta koja stalno mapiraju tehnologije koje postoje na sastavnicama.
<p>2.2.2. Povećanje financiranja znanosti i istraživanja</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jačanje kapaciteta za prijavu na EU istraživačke projekte (Horizon Europe, ERC, Marie Curie). ▪ Razvoj internih fondova za sufinanciranje znanstvenih istraživanja.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktivna suradnja s gospodarstvom i kroz primijenjena istraživanja i inovacije. ▪ Poticati istraživačke projekte usmjerene na uključivost, tehnologije asistiranja i unapređenje kvalitete života osoba s posebnim potrebama. ▪ Osigurati financijsku potporu projektima kojima je cilj razviti inovacije u podršci osobama s posebnim potrebama
2.2.3. Povezivanje s međunarodnim istraživačkim mrežama	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Povećanje broja međunarodnih istraživačkih partnerstava. ▪ Poticanje razmjene istraživača i doktorskih studenata putem programa mobilnosti. ▪ Sudjelovanje u globalnim istraživačkim konzorcijima i inicijativama.

Tablica 15. CILJ 2.3. Reforma i modernizacija poslijediplomskih studija

Reforma i modernizacija poslijediplomskih studija	
MJERA	AKTIVNOST
2.3.1. Unapređenje doktorskih studija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvođenje modularnih i interdisciplinarnih doktorskih programa. ▪ Razvoj <i>dual-degree</i> doktorskih programa sa stranim sveučilištima. ▪ Uspostaviti sustav uvođenja istraživača u znanstvenu zajednicu osiguravanjem edukacije istraživača na početku karijere. ▪ Praćenje upisa i završnosti doktorskih studija. ▪ Uvođenje mehanizama sustavnog praćenja rada mentora na doktorskim studijima. ▪ Uspostava modela dokorskog studija s programom prilagođenom individualnim potrebama doktoranda i tržišnim potrebama
2.3.2. Povećanje broja doktorskih istraživača	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osiguravanje većega broja stipendija za doktorande. ▪ Razvoj postdoktorski programa za mlade istraživače. ▪ Stvaranje modela mentorstva i podrške mladim znanstvenicima.

2.3.3. Unaprjeđenje sustava vrednovanja poslijediplomskih programa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jačanje kriterija kvalitete doktorskih radova. ▪ Redovita evaluacija doktorskih programa i njihove usklađenosti s tržišnim potrebama. ▪ Poticanje objavljivanja disertacija kao znanstvenih publikacija u visokorangiranim časopisima.
2.3.4. Unapređenje specijalističkih studija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dovršetak novog pravilnika o specijalističkim studijima. ▪ Revitalizacija programa postojećih specijalističkih programa u skladu s potrebama tržišta. ▪ Kontinuirano praćenje i vrednovanje specijalističkih programa. ▪ Uspostava novih interdisciplinarnih specijalističkih programa.

Tablica 16. CILJ 2.4. Inovacije, transfer tehnologije i suradnja s industrijom

MJERA	AKTIVNOST
2.4.1. Jačanje Centra za istraživanje, razvoj i transfer tehnologije	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Povećanje broja patenata i intelektualnog vlasništva Sveučilišta. ▪ Razvoj modela komercijalizacije istraživanja kroz <i>spin-off</i> tvrtkama i <i>startupe</i>. ▪ Povećanje broja zajedničkih istraživačkih projekata s industrijom.
2.4.2. Stvaranje poduzetničkog ekosustava na Sveučilištu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnivanje <i>startup</i> inkubatora i tehnoloških parkova za mlade istraživače. ▪ Povezivanje s inovacijskim hubovima i akceleratorima u Hrvatskoj i EU. ▪ Razvoj financijskih potpora za istraživače koji žele komercijalizirati svoje projekte. ▪ Donijeti smjernice o intelektualnom vlasništvu i prijenosu tehnologije
2.4.3. Poticanje suradnje s gospodarstvom	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj platforme za povezivanje istraživača i industrijskih partnera. ▪ Razvoj ugovornih istraživanja financiranih od strane privatnog sektora.

Tablica 17. CILJ 2.5. Unaprjeđenje sustava znanstvenog upravljanja i etike

MJERA	AKTIVNOST
2.5.1. Reforma sustava vrednovanja znanstvene produktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj sustava nagrađivanja znanstvene izvrsnosti i interdisciplinarne suradnje. ▪ Bolje prepoznavanje inovativnih i primijenjenih istraživanja. ▪ Promicati rezultate istraživanja kao što su patenti i društveni utjecaj. ▪ Poticati dijalog u visokom obrazovanju s naglaskom na osiguranje kvalitete znanstvenoga i umjetničkoga rada.
2.5.2. Jačanje akademske etike i integriteta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvođenje sustava prevencije plagijata i akademske neetičnosti. ▪ Razvoj etičkih kodeksa i treninga za mlade istraživače. ▪ Poticanje otvorene znanosti i transparentnosti istraživačkih rezultata.
2.5.3. Modernizacija upravljanja znanstvenim projektima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitalizacija administrativnih procesa vezanih za istraživanja i projekte. ▪ Unapređenje baze znanstvenih radova Sveučilišta u Zagrebu. ▪ Povećanje efikasnosti u prijavama za znanstvene projekte posebnim timovima podrške.

Ključni pokazatelji uspješnosti.

- Povećanje broja znanstvenih publikacija u Q1/Q2 časopisima.
- Povećanje broja prijava i financiranja iz Horizon Europe i ERC fondova.
- Povećanje broja znanstvenih projekata financiranih iz EU fondova.
- Povećanje broja istraživačkih projekata u suradnji s industrijom.
- Jačanje broja patenata i inovacija proizvedenih na Sveučilištu.
- Povećanje broja međunarodnih doktorata i postdoktorskih istraživača.
- Povećanje broja interdisciplinarnih istraživačkih centara na Sveučilištu.

6.3. RESOR 3: Međunarodna i međuinstitucijska suradnja

Ovaj je akcijski plan usmjeren na sustavno jačanje međunarodnog utjecaja Sveučilišta u Zagrebu, s ciljem pozicioniranja Sveučilišta kao prepoznatljivoga i poželjnoga partnera u globalnoj akademskoj zajednici. Sveučilište teži postati ključna točka u međunarodnoj suradnji, kako za akademske institucije, tako i za druge partnere, prepoznajući da današnji visokoškolski i istraživački kontekst ne nudi alternativu nego snažnu međunarodnu orijentaciju. U tom smislu, žarište plana usmjereno je na povećanje mobilnosti studenata i nastavnoga osoblja, osiguravanje dodatnoga pristupa međunarodnim programima razmjene te stvaranje platformi koje omogućuju intenzivnu i dugoročnu suradnju s prestižnim institucijama diljem svijeta. Ovim akcijskim planom Sveučilište planira strateški osnažiti svoje kadrovske kapacitete kako bi se osiguralo da osoblje posjeduje potrebne kompetencije za aktivno sudjelovanje u međunarodnim projektima, programima i inicijativama. Osim toga, plan uključuje razvoj postojećih formata suradnje, ali i osmišljavanje novih, inovativnih modela partnerstva koji će omogućiti fleksibilno, dinamično i dugoročno umrežavanje s vodećim svjetskim institucijama. Takvi pristupi ne samo da povećavaju kvalitetu akademskoga iskustva za studente i nastavnike, već također jačaju reputaciju Sveučilišta na međunarodnoj razini. Sveučilište u Zagrebu prepoznaje da je međunarodna suradnja ključni faktor za ostvarivanje izvrsnosti u obrazovanju i istraživanju te će stoga planirati i implementirati mjere koje potiču kulturnu i znanstvenu razmjenu, zajedničke istraživačke projekte, sudjelovanje u međunarodnim mrežama te organizaciju konferencija i stručnih događanja s globalnim dosegom. Ovaj strateški pristup omogućit će Sveučilištu da postane sve poželjniji partner, ne samo kao institucija visokoga obrazovanja, već i kao generator znanja i inovacija u međunarodnom kontekstu. Sve navedeno stvara okvir za sustavno jačanje globalne prepoznatljivosti Sveučilišta u Zagrebu, osiguravajući njegovu poziciju kao modernoga, otvorenog i međunarodno relevantnog sveučilišta.

Tablica 18. CILJ 3.1. Unapređenje globalne prepoznatljivosti Sveučilišta u Zagrebu

MJERE	AKTIVNOSTI
<p>3.1.1. Unapređenje globalne vidljivosti i reputacijskog pozicioniranja Sveučilišta</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promocija Sveučilišta na međunarodnim akademskim sajmovima i konferencijama. ▪ Aktualizacija i unapređenje višejezične web platforme s informacijama za domaće i strane studente, istraživače i partnere. ▪ Aktivna prisutnost na društvenim mrežama i platformama za akademsku suradnju

<p>3.1.2. Pобољшanje institucionalnog položaja u međunarodnim rangiranjima sveučilišta</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unapređenje znanstvenih publikacija i istraživačke produkcije. ▪ Povećanje citiranosti radova profesora i istraživača. ▪ Uključivanje u međunarodne projekte i mreže visokog obrazovanja.
<p>3.1.3. Poticanje razvoja bilateralnih sporazuma na razini Sveučilišta i sastavnica</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proširenje suradnje s prestižnim sveučilištima u svijetu. ▪ Potpisivanje ugovora o razmjeni studenata, profesora i istraživača. ▪ Razvoj zajedničkih istraživačkih centara i laboratorija s inozemnim partnerima.

Tablica 19. CILJ 3.2. Internacionalizacija studijskih programa i mobilnost studenata

<p>3.2.1. Povećanje broja studijskih programa na engleskom jeziku</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj i diverzifikacija programa na engleskom jeziku, s posebnim naglaskom na interdisciplinarnosti. ▪ Unapređenje postojećih i otvaranje novih specijaliziranih ljetnih škola, zimskih akademija, doktorskih radionica i srodnih formata za strane studente. ▪ Povećanje broja kolegija na engleskom jeziku u postojećim programima.
<p>3.2.2. Povećanje broja stranih studenata</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proaktivno privlačenje studenata iz inozemstva promocijskim kampanjama i stipendijama. ▪ Razvoj smještajnih kapaciteta i administrativne podrške za strane studente. ▪ Uvođenje programa mentorstva i tutorstva za lakšu integraciju stranih studenata.
<p>3.2.3. Jačanje studentske mobilnosti Erasmus⁺ i drugim programima</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osiguravanje dodatnih financijskih potpora za mobilnost. ▪ U suradnji s nadležnim državnim i drugim institucijama osigurati pojednostavljene procedure za studente koji sudjeluju u međunarodnoj razmjeni.

Tablica 20. CILJ 3.3. Unaprjeđenje suradnje s međunarodnim institucijama i organizacijama

MJERA	AKTIVNOST
3.3.1. Razvoj regionalne suradnje u okviru Europske unije	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktivnije sudjelovanje u inicijativama Europskog prostora visokog obrazovanja (EHEA) i Europskoga istraživačkog prostora (ERA). ▪ Proširenje suradnje s regionalnim sveučilištima kroz projekte zajedničkih studijskih programa.
3.3.2. Jačanje suradnje s veleposlanstvima i globalnim akademskim mrežama	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizacija međunarodnih konferencija i foruma u suradnji s diplomatskim predstavništvima. ▪ Unaprjeđenje partnerske suradnje i vidljivosti Sveučilišta u Zagrebu u akademskim mrežama. ▪ Intenziviranje programa akademske razmjene sa zemljama izvan EU.

Tablica 22. CILJ 3.4. Povećanje broja stranih predavača i istraživača

MJERA	AKTIVNOST
3.4.1. Na razini Sveučilišta i sastavnica osigurati pojačano privlačenje međunarodnih stručnjaka i predavača	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj programa gostujućih profesora i istraživača. ▪ Povećanje broja stranih nastavnika kroz dugoročne akademske suradnje. ▪ Osiguravanje financijske potpore i administrativne pomoći za strane profesore.
3.4.2. U suradnji sa sastavnicama stvarati atraktivne uvjete za strane istraživače	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unaprjeđenje uvjeta rada za međunarodne istraživače. ▪ Osiguravanje stambenih i radnih kapaciteta za strane akademske djelatnike. ▪ Povezivanje stranih istraživača s industrijom i gospodarstvom u Hrvatskoj.

Ključni pokazatelji uspješnosti:

- Povećanje broja aktivnih/konzumiranih bilateralnih sporazuma s inozemnim sveučilištima na razini Sveučilišta i sastavnica
- Povećanje broja raspoloživih/aktivnih studijskih programa i kolegija na engleskom jeziku.
- Porast broja međunarodnih studenata upisanih na kolegije i programe na Sveučilištu.
- Povećanje broja međunarodnih istraživačkih suradnji kroz EU projekte.
- Povećanje broja stranih profesora i istraživača koji surađuju sa Sveučilištem u Zagrebu.

6.4. RESOR 4.: Inovacije, transfer tehnologije i suradnja s gospodarstvom

U proteklom razdoblju Sveučilište u Zagrebu ostvarilo je znatan napredak u razvijanju istraživačkoga, inovacijskog i poduzetničkoga ekosustava, potvrđujući svoju stratešku usmjerenost prema otvorenoj i međunarodno relevantnoj znanosti, etičnosti, interdisciplinarnosti te snažnom društvenom i gospodarskom utjecaju. Kao najveća javna istraživačka i obrazovna institucija u državi, Sveučilište je u području inovacija i akademskoga poduzetništva ostvarilo niz konkretnih iskoraka koji su povezali znanstvenu izvrsnost s potrebama gospodarstva i društva te ojačali institucionalne mehanizme za usmjerenje inovacija prema primjeni. Pritom je resor inovacija, transfera tehnologije i suradnje s gospodarstvom odigrao važnu ulogu u povezivanju istraživačke izvrsnosti s razvojem primjenjivih rješenja i suradnjom s gospodarskim sektorom. U okviru Centra za istraživanje, razvoj i transfer tehnologije ojačana je i proširena sveučilišna institucionalna podrška istraživanju, inovacijama i transferu tehnologije. Uspostavljeni su i unaprijeđeni procesi koji omogućuju identifikaciju, razvoj i zaštitu inovacijskih rješenja, pružena je sustavna potpora pripremi i provedbi istraživačkih i razvojnih projekata, jačani su kapaciteti za komercijalizaciju, a kreirani su i edukacijski programi koji istraživačima i studentima pomažu u razvijanju poduzetničkih kompetencija. Time je postavljen cjeloviti mehanizam koji povezuje istraživanje, inovacije i gospodarstvo. Akcijskim planom resora za inovacije, transfer tehnologije i suradnju s gospodarstvom u sljedećem mandatnom razdoblju Sveučilište u Zagrebu postaje ključni akter u inovacijama, tehnološkom razvoju i prijenosu znanja, stvarajući most između akademske zajednice i gospodarstva.

Tablica 23. CILJ 4.1. Jačanje inovacijskog ekosustava Sveučilišta u Zagrebu

MJERA	AKTIVNOST
4.1.1. Osnivanje Ureda za inovacije i transfer tehnologije pri Centru za istraživanje, razvoj i transfer tehnologije	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uspostava centralnoga mjesta unutar Sveučilišta koje povezuje istraživače, studente i poduzetnike. ▪ Osiguravanje prostora za <i>coworking</i>, prototipiranje i razvoj <i>startupova</i>. ▪ Razvoj digitalne platforme za upravljanje inovacijama i prijenosom znanja. ▪ Integracija digitalne platforme za upravljanje inovacijama i prijenosa znanja na razini UNIC asocijacije ▪ Upis Ureda za inovacije i transfer tehnologije u Registar ureda za transfer tehnologije MZOM-a
4.1.2. Povećanje broja prijavljenih patenata i komercijalizacija rezultata istraživanja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poticanje istraživača na zaštitu intelektualnog vlasništva sustavom potpora i nagrada. ▪ Uvođenje edukacija o patentiranju i licenciranju tehnologija za znanstvenike i studente. ▪ Stvaranje baze podataka istraživanja dostupne za industrijske partnere.
4.1.3. Podrška studentskom poduzetništvu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj programa <i>pre-seed</i> (najranija faza – ideja ili prototip) i <i>seed</i> (<i>formalna prva faza – razvijeni prototip</i>) financiranja studentskih <i>startupova</i>. ▪ Organizacija hackathona i inovacijskih natjecanja na razini Sveučilišta. ▪ Povezivanje s investitorima i poslovnim mentorima akceleratorским programima. ▪ U suradnji s gospodarskim partnerima osnivanje Zaklade za financiranje programa i aktivnosti za potrebe podrške studentskom poduzetništvu

Tablica 24. CILJ 4.2. Razvoj strateških partnerstava s gospodarstvom

MJERA	AKTIVNOST
4.2.1. Uspostava institucionalnih partnerstava sa sektorima visoke dodane vrijednosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usredotočenost na digitalna tehnologije, biotehnologiju, zelene tehnologije i pametne industrije. ▪ Razvoj suradnje s tvrtkama kroz različite modele partnerstva. ▪ Potpisivanje dugoročnih ugovora s vodećim kompanijama i <i>startup</i> ekosustavima.
4.2.2. Unaprjeđenje studijskih programa i procesa na bazi CDIO modela, s posebnim naglaskom na njihovu modernizaciju i internacionalizaciju	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontinuirano održavanje tematskih radionica s predstavnicima gospodarstva radi osiguravanja povratnih informacija. ▪ Izrada analize profila, kompetencija i znanja traženih na tržištu na temelju rezultata ankete. ▪ Izrada prijedloga usklađivanja upisnih kvota i programa.
4.2.3. Povećanje broja industrijskih doktorskih studija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvođenje sustava stipendiranja industrijskih doktorata kroz suradnju s poduzećima. ▪ Stvaranje doktorskih programa koji uključuju rad u gospodarstvu. ▪ Organizacija godišnjih foruma istraživača i industrije.
4.2.4. Razvoj novih modela financiranja inovacija putem gospodarstva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Izrada prijedloga zakonskog rješenja radi stimuliranja partnera iz gospodarstva za financiranje istraživanja. ▪ Izrada plana i programa za poticanje ulaganja privatnog sektora u istraživačku infrastrukturu. ▪ Povećanje korištenja EU fondova i nacionalnih potpora za istraživanja.

Tablica 25. CILJ 4.3. Digitalna transformacija i pametne tehnologije

MJERA	AKTIVNOST
4.4.1. Povećanje digitalne infrastrukture za istraživanje i razvoj	<ul style="list-style-type: none"> • Implementacija naprednih analitičkih i AI sustava za istraživačke projekte. • Povećanje korištenja <i>blockchain</i> tehnologija u akademskim i industrijskim projektima.
4.4.2. Primjena umjetne inteligencije i IoT rješenja u gospodarstvu	<ul style="list-style-type: none"> • Razvoj AI laboratorija za suradnju Sveučilišta i gospodarstva.

	<ul style="list-style-type: none"> • Provedba pilot-projekata digitalizacije u proizvodnim i uslužnim sektorima. • Organizacija edukacija za zaposlenike kompanija o primjeni novih tehnologija.
--	--

Tablica 26. CILJ 4.4. Internacionalizacija inovacija i transfer znanja

MJERA	AKTIVNOST
4.4.1. Povećanje sudjelovanja u međunarodnim istraživačkim i inovacijskim projektima	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivno sudjelovanje u programima Horizon Europe, Digital Europe i Erasmus+. • Razvoj bilateralnih istraživačkih programa sa svjetskim sveučilištima. • Organizacija međunarodnih znanstvenih i inovacijskih konferencija. • Uspostava “International Collaboration Week” (veleposlanstva, strana sveučilišta, industrijskim partnerima i fondovima). • Jačanje alumni mreže radi međunarodnoga povezivanja.
4.4.2. Privlačenje stranih investicija u istraživačku i inovacijsku infrastrukturu	<ul style="list-style-type: none"> • Razvoj modela ulaganja u inovacijske projekte putem međunarodnih fondova. • Povećanje sudjelovanja multinacionalnih kompanija u istraživačkim programima. • Uspostava “Visiting Investors Program” kojim se investitori i predstavnici fondova potiču na višednevni boravak na Sveučilištu i sastanke u laboratorijima. • Organizacija međunarodnih demo-dana za predstavljanje sveučilišnih inovacija investorima.

Ključni pokazatelji uspješnosti su kako slijedi.

- Povećanje broja prijavljenih patenata i intelektualnog vlasništva.
- Udvostručenje broja industrijskih doktorskih studija.
- Povećanje broja suradnji Sveučilišta s tvrtkama.
- Porast startupova i spin-off tvrtki iz Sveučilišta.
- Uspostava najmanje 5 strateških partnerstava s globalnim inovacijskim centrima.
- Povećanje broja financiranih istraživačkih projekata iz industrije.

6.5. RESOR 5.: Upravljanje kvalitetom i etika

U strateškom djelovanju Sveučilišta u Zagrebu posebna se važnost pridaje unapređenju kvalitete obrazovanja, istraživačkoj izvrsnosti, akademskom poduzetništvu, suradnji s industrijom, upravljanju kvalitetom, digitalizaciji, inovacijama i razvojnim aktivnostima Sveučilišta. Temeljni elementi sustava osiguravanja kvalitete podrazumijevaju snažnije uključivanje studenata i vanjskih dionika u procese vrednovanja i unapređenja studijskih programa, kontinuirano stručno usavršavanje nastavnog osoblja, promicanje izvrsnosti u istraživačkom i umjetničkom radu te širenje međunarodne suradnje i mobilnosti. Redovito praćenje postavljenih pokazatelja i sustavne revizije omogućuju pravodobno prepoznavanje potreba i usklađivanje s razvojnim ciljevima Sveučilišta. Sve navedeno potvrđuje jasno usmjerenje Sveučilišta u Zagrebu prema podizanju kvalitete obrazovanja i istraživanja, jačanju međunarodne vidljivosti i ugleda te stvaranju poticajnoga, otvorenog i uključivog akademskog okruženja. Takav sveobuhvatan pristup osiguravanju kvalitete pridonosi održivosti i konkurentnosti visokog obrazovanja te odgovornom i inovativnom djelovanju Sveučilišta u nacionalnom i međunarodnom kontekstu.

Tablica 27. CILJ 5.1. Osiguravanje kvalitete studijskih programa i nastavnog procesa

MJERA	AKTIVNOST
5.1.1. Standardizacija i unapređenje akreditacijskih procesa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redoviti vanjski i unutarnji postupci akreditacije svih studijskih programa prema europskim standardima. ▪ Razvoj sustava kontinuiranog vrednovanja nastavnih metoda i prilagodbe potrebama tržišta rada. ▪ Proširenje sustava studentskih evaluacija nastavnika i uključivanje povratnih informacija u unapređenje nastave.
5.1.2. Povećanje transparentnosti ocjenjivanja i studentskih prava	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj priručnika za transparentno ocjenjivanje, s jasnim kriterijima i procedurama. ▪ Unapređenje sustava pritužbi i žalbi studenata putem digitalnih platforma i studentskoga pravobranitelja. ▪ Povećanje broja edukacija nastavnika o inovativnim pedagoškim metodama
5.1.3. Unaprjeđenje sustava za razvoj nastavnog kadra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Povećanje broja programa stručnoga usavršavanja za nastavnike.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj sustava mentorstva za mlađe nastavnike i istraživače. ▪ Uvođenje sustava nagrađivanja nastavne izvrsnosti na Sveučilištu.
--	---

Tablica 28. CILJ 5.2. Jačanje akademske etike i integriteta

MJERA	AKTIVNOST
5.2.1. Borba protiv akademske neetičnosti i plagijata	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unaprjeđenje računalnih programa za detekciju plagijata u studentskim i znanstvenim radovima. ▪ Pojačana provedba kodeksa akademske čestitosti uz strože kazne za akademske prekršaje. ▪ Edukacije za studente i nastavnike o akademskoj čestitosti i pravilima citiranja.
5.2.2. Etička odgovornost i transparentnost upravljanja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnaživanje uloge Sveučilišnoga etičkog povjerenstva. ▪ Razvoj protokola za rješavanje etičkih dilema i sukoba interesa unutar akademske zajednice. ▪ Uvođenje sustava anonimnog prijavljivanja etičkih nepravilnosti.
5.2.3. Poticaj akademskoj slobodi i odgovornosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usklađivanje politika Sveučilišta sa smjernicama Europske komisije o akademskim slobodama. ▪ Zaštita slobode istraživanja i izražavanja unutar akademske zajednice. ▪ Unaprjeđenje protokola za zaštitu zviždača i prijavitelja neetičnih radnji.

Tablica 29. CILJ 5.3. Digitalizacija sustava upravljanja kvalitetom

MJERA	AKTIVNOST
5.3.1. Razvoj integriranog sustava za praćenje kvalitete	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementacija jedinstvene digitalne platforme za upravljanje kvalitetom, koja uključuje praćenje nastavnih ishoda, studentskih evaluacija i ocjena nastavnika. ▪ Automatizacija prijave i praćenja kvalitete studijskih programa putem digitalne infrastrukture.

5.3.2. Digitalizacija akademskih i administrativnih procesa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potpuna digitalizacija studentskih upisa, ocjenjivanja i izdavanja diploma. ▪ Unapređenje sustava e-potpisa i digitalne arhivacije akademskih dokumenata.
5.3.3. Razvoj analitike podataka za unaprjeđenje kvalitete	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Korištenje umjetne inteligencije i <i>big data</i> analitike za analizu uspješnosti studenata i predikciju problema u sustavu obrazovanja. ▪ Izrada godišnjih izvještaja o kvaliteti nastave i istraživanja, temeljeno na podacima i povratnim informacijama.

Tablica 30. CILJ 5.4. Povećanje međunarodne prepoznatljivosti i kvalitete

MJERA	AKTIVNOST
5.4.1. Usklađivanje sa europskim i globalnim standardima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prilagodba sustava kvalitete prema Europskim smjernicama za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju (ESG). ▪ Razvoj strategije za jačanje međunarodnog prepoznavanja Sveučilišta jačanjem istraživačkih i akademskih standarda.
5.4.2. Povećanje broja međunarodnih akreditacija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poticanje studijskih programa da dobiju međunarodne certifikate kvalitete. ▪ Suradnja s globalnim sveučilištima za unapređenje standarda i dobivanje međunarodnih akreditacija.
5.4.3. Unaprjeđenje sustava međunarodne mobilnosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj međunarodnih evaluacija nastavnika i studenata. ▪ Povećanje broja diploma s dvostrukim priznanjem (<i>double degree programs</i>). ▪ Povećanje mobilnosti nastavnoga i nenastavnoga osoblja

Tablica 31. CILJ 5.5. Promocija kulture kvalitete u akademskoj zajednici

MJERA	AKTIVNOST
5.5.1. Edukacije i radionice o upravljanju kvalitetom	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizacija godišnje konferencije o akademskoj kvaliteti. ▪ Uvođenje obveznih edukacija o standardima osiguranja kvalitete za akademsko i administrativno osoblje.

<p>5.5.2. Jačanje participacije studenata u procesima osiguranja kvalitete</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnivanje studentskog savjeta za kvalitetu, koji aktivno sudjeluje u evaluacijama i prijedlozima poboljšanja. ▪ Razvoj studentskog sustava prijedloga i povratnih informacija putem digitalne platforme. ▪ Sustavno unaprjeđivati praćenje rezultata studiranja, završnosti i zapošljivosti te redovito javno objavljujati podatke o ishodima.
<p>5.5.3. Povećanje svijesti o važnosti etike i kvalitete</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Provođenje kampanja o akademskoj etici i vrijednostima. ▪ Uključivanje etičkih tema u nastavu i rad akademskih zajednica.

Ključni pokazatelji uspješnosti:

- Povećanje prolaznosti i zadovoljstva studenata.
- Smanjenje slučajeva akademskog nepoštenja.
- Povećanje broja međunarodnih akreditacija.
- Digitalizacija svih procesa osiguranja kvalitete.
- Povećanje broja nastavnika uključenih u edukacije o kvaliteti.

6.6. RESOR 6.: Organizacija, infrastrukturni razvoj i ljudski potencijali

Ovaj će akcijski plan za resor Organizacija, infrastrukturni razvoj i ljudski potencijali sa svojih pet ključnih ciljeva omogućiti Sveučilištu u Zagrebu da postane modernije, konkurentnije, efikasnije i održivije sveučilište, prilagođeno izazovima 21. stoljeća. Realizacijom dobro promišljenoga i uravnoteženoga akcijskog plana Sveučilište u Zagrebu učvrstit će svoju poziciju vodećega sveučilišta u jugoistočnoj Europi, ali će ispuniti i pretpostavke za ravnopravniju kompeticiju s usporedivim sveučilištima u srednjoj, zapadnoj i sjevernoj Europi kao i s usporedivim izvanoeuropskim sveučilištima. Pet ključnih ciljeva u ovome resoru su: 1. Unapređenje organizacijske strukture Sveučilišta, 2. Razvoj i modernizacija infrastrukture, 3. Razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima, 4. Održivi razvoj i zelena tranzicija i 5. Strateško partnerstvo i suradnja. Za svaki su cilj navedene tri najvažnije, ali ne i jedine, mjere te aktivnosti povezane uz svaku od njih. Važnost resora Organizacija, infrastrukturni razvoj i ljudski potencijali ponajprije se ogleda u njegove tri temeljne sastavnice, jasno vidljive u

njegovu nazivu: ljudske potencijale, organizaciju i infrastrukturni razvoj. Razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima nedvojbeno je ključ uspjeha svakoga poslovnog sustava, a posebno sustava u području visokoga obrazovanja i znanosti – visokih učilišta (sveučilišta), sustavu koji obrazuje i odgaja buduće intelektualce – nositelje razvoja društva, pa stoga ovu sastavnicu resora, bez puno razmišljanja, stavljamo na prvo mjesto. Uz ljudske potencijale organizacijska struktura poslovnoga sustava, optimizacija njegovih upravljačkih i administrativnih procesa te njegova financijska učinkovitost, dostatnost i održivost jamstvo su trenutačne snage i otpornosti poslovnoga sustava, ali i snažan potencijal njegova budućeg razvoja i prosperiteta. Uz kvalitetne i dostatne ljudske potencijale koji se kontinuirano usavršavaju i koji funkcioniraju u optimalnoj organizacijskoj strukturi praćenoj optimiziranim upravljačkim i administrativnim procesima te financijskom učinkovitošću, sljedeći nezaobilazan čimbenik jest infrastruktura – nastavna, znanstvena, istraživačka i digitalna infrastruktura kao i infrastruktura kojom se povećava studentski standard u najširem smislu – studentski kampusi, studentski domovi, sportski objekti za studente i drugo. Svu spomenutu infrastrukturu treba kontinuirano razvijati i modernizirati, pri čemu uza sve ostale parametre treba posebno voditi računa o održivom razvoju, zelenoj tranziciji i minimalnom utjecaju na okoliš. Infrastrukturni razvoj treba biti povezan s intenzivnijom i kontinuiranom suradnjom s gospodarstvom i industrijom, a uz uobičajene izvore financiranja svakako u većoj mjeri treba posegnuti za sredstvima EU fondova, sredstvima europskih projekata, donacijama, sponzorstvima itd.

Tablica 32. CILJ 6.1. Unaprjeđenje organizacijske strukture Sveučilišta

MJERA	AKTIVNOST
6.1.1. Optimizacija upravljačkih i administrativnih procesa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitalizacija svih administrativnih procedura radi veće učinkovitosti. ▪ Standardizacija procesa na svim sastavnicama Sveučilišta. ▪ Uvođenje sustava e-uprave za brže donošenje odluka i administrativne procese.
6.1.2. Jačanje autonomije i odgovornosti sastavnica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Povećanje ovlasti i odgovornosti fakulteta i akademija unutar Sveučilišta. ▪ Uvođenje jasnijih mehanizama evaluacije rada sastavnica i uprava. ▪ Osiguravanje transparentnosti u donošenju strateških odluka.

6.1.3. Povećanje financijske učinkovitosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj modela sufinanciranja istraživačkih i infrastrukturnih projekata. ▪ Optimizacija troškova centraliziranim nabavama. ▪ Povećanje prihoda Sveučilišta razvojem poduzetničkih i komercijalnih aktivnosti.
---	---

Tablica 33. CILJ 6.2. Razvoj i modernizacija infrastrukture

MJERA	AKTIVNOST
6.2.1. Obnova i modernizacija postojećih objekata	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dovršetak obnove infrastrukture oštećene u potresima. ▪ Ulaganja u modernizaciju učionica, laboratorija i istraživačkih centara. ▪ Poboljšanje energetske učinkovitosti zgrada uz primjenu zelenih tehnologija.
6.2.2. Razvoj kampusa i znanstvenih centara	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nastavak razvoja i realizacija plana sveučilišnih kampusa. ▪ Izgradnja novih studentskih domova i sportskih objekata. ▪ Uspostava novih istraživačkih instituta i inovacijskih centara.
6.2.3. Povećanje digitalne infrastrukture	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Daljnji razvoj e-Sveučilišta. ▪ Unapređenje kibernetičke sigurnosti. ▪ Proširenje mreže naprednih IT usluga za studente i nastavnike.

Tablica 34. CILJ 6.3. Razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima

MJERA	AKTIVNOST
6.3.1. Poboljšanje sustava zapošljavanja i napredovanja nastavnog i nenastavnog osoblja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforma kriterija za akademska napredovanja uz naglasak na izvrsnost i inovativnost. ▪ Povećanje transparentnosti u zapošljavanju i karijernom razvoju zaposlenika. ▪ Uvođenje mentorstva za mlade istraživače i nastavnike.
6.3.2. Motivacijski sustav za zaposlenike	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj sustava nagrađivanja nastavnika i istraživača prema rezultatima rada. ▪ Povećanje potpora za stručno usavršavanje i međunarodne mobilnosti.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unapređenje uvjeta rada kroz fleksibilne modele rada i povećanje resursa.
6.3.3. Razvoj programa cjeloživotnog obrazovanja i profesionalnog usavršavanja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizacija specijaliziranih edukacija za nastavno i administrativno osoblje. ▪ Povećanje broja dostupnih edukacija u suradnji s međunarodnim partnerima. ▪ Digitalizacija obrazovnih materijala i povećanje dostupnosti online edukacija.

Tablica 35. CILJ 6.4. Održivi razvoj i zelena tranzicija

MJERA	AKTIVNOST
6.4.1. Povećanje energetske učinkovitosti Sveučilišta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvođenje sustava pametne potrošnje energije i digitalne kontrole potrošnje. ▪ Instalacija solarnih panela i obnovljivih izvora energije na objektima Sveučilišta. ▪ Povećanje broja zelenih površina i implementacija ekoloških rješenja u kampuse.
6.4.2. Razvoj održivog transportnog sustava	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poticanje upotrebe javnog prijevoza i biciklističke infrastrukture unutar kampusa. ▪ Uvođenje sustava dijeljenih električnih vozila za studente i zaposlenike. ▪ Unapređenje dostupnosti parkirališta uz ekološki prihvatljiva rješenja.
6.4.3. Smanjenje ekološkog otiska Sveučilišta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitalizacija i smanjenje upotrebe papira u administraciji i nastavi. ▪ Povećanje reciklažnih kapaciteta i sustava za održivo gospodarenje otpadom. ▪ Unaprjeđenje sustava održivog poslovanja uz minimalni utjecaj na okoliš.

Tablica 36. CILJ 6.5. Strateško partnerstvo i suradnja

MJERA	AKTIVNOST
6.5.1. Jačanje suradnje s gospodarstvom i industrijom	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnivanje novih istraživačkih centara u suradnji s privatnim sektorom. ▪ Razvoj adekvatnih modela partnerstva za infrastrukturne projekte.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Povezivanje Sveučilišta s inovacijskim klasterima i tehnološkim centrima.
6.5.2. Međunarodna suradnja u infrastrukturnim i obrazovnim projektima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Povećanje broja projekata financiranih iz EU fondova i programa Horizon Europe. ▪ Razvoj međunarodnih kampusa i mobilnih istraživačkih timova. ▪ Uspostava partnerstava s vodećim europskim i svjetskim sveučilištima.
6.5.3. Razvoj modela financiranja putem alumna i donacija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktivno uključivanje alumna u financiranje i razvoj sveučilišne infrastrukture. ▪ Pokretanje sveučilišne zaklade za kapitalne projekte. ▪ Razvoj programa donacija i sponzorstava za dugoročne projekte.

Ključni pokazatelji uspješnosti:

- Smanjenje administrativnih procesa.
- Završetak obnove svih potresom oštećenih zgrada.
- Povećanje energetske učinkovitosti zgrada.
- Rast broja međunarodnih projekata i EU financiranja.
- Otvaranje novih istraživačkih centara i laboratorija.
- Smanjenje ekološkog otiska Sveučilišta kroz reciklažne i održivim projektima.

6.7. RESOR 7: Poslovanje i digitalna transformacija

Akcijski plan usmjeren je na sustavnu transformaciju Sveučilišta u Zagrebu u financijski održivu i digitalno naprednu instituciju koja odgovorno upravlja resursima i aktivno primjenjuje suvremene tehnologije u obrazovanju, znanosti i administrativnom radu. Povećanje financijske samoodrživosti predviđa se putem strateške diversifikacije prihoda, intenzivnije suradnje s industrijom, korištenja mogućnosti EU fondova te komercijalizacije istraživačkih rezultata i intelektualnoga vlasništva, dok se razvoj novih studijskih programa i online tečajeva promatra kao dodatni mehanizam jačanja institucionalne stabilnosti. Istodobno, digitalna transformacija poslovnih procesa temelji se na implementaciji AI sustava i napredne poslovne analitike, što

omogućuje preciznije financijsko planiranje, učinkovitije upravljanje troškovima i veću transparentnost u raspolaganju javnim sredstvima. U obrazovnoj sferi, uvođenje umjetne inteligencije podupire razvoj personaliziranih modela učenja, automatizirane evaluacije studentskih radova te stručne podrške nastavnicima, čime se podiže kvaliteta i objektivnost poučavanja. U području znanosti predviđa se osnivanje AI laboratorija i razvoj alata za analizu velikih podataka, što omogućuje snažniji interdisciplinarni istraživački rad i međunarodnu vidljivost. Poseban naglasak stavlja se na kibernetičku sigurnost te regulaciju i etičnost primjene AI tehnologija, uključujući jačanje zaštite podataka i izradu politika odgovorne uporabe. Razvoj digitalnih kompetencija studenata i zaposlenika novim studijskim programima i oblicima cjeloživotnoga učenja osigurava da Sveučilište raspolaže znanjima potrebnima za uspješno djelovanje u digitalno transformiranom akademskom i društvenom okruženju.

Tablica 37. CILJ 7.1. Digitalna transformacija Sveučilišta

MJERA	AKTIVNOST
<p>7.1.1. Potpuna digitalizacija administrativnih procesa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementacija e-Sveučilišta: uvođenje potpuno digitaliziranih studentskih i administrativnih usluga. ▪ Automatska verifikacija diploma i potvrda putem blockchain tehnologije. ▪ Digitalizacija financijskih transakcija i elektroničko izdavanje računa.
<p>7.1.2. Razvoj integriranog digitalnog sustava za akademsku podršku</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementacija digitalne tehnologije za brzu podršku studentima i nastavnicima. ▪ Korištenje napredne digitalne tehnologije za analizu uspješnosti studenata i predikciju potreba za dodatnom podrškom.
<p>7.1.3. Napredna analitika i poslovna inteligencija</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj BI (<i>Business Intelligence</i>) sustava za strateško planiranje i analizu podataka Sveučilišta. ▪ Razvoj programa za brzu analizu uspješnosti studijskih programa i znanstvenih projekata. ▪ Primjena prediktivne analitike za financijsko planiranje i upravljanje troškovima.

Tablica 38. CILJ 7.2. Financijska održivost i optimizacija poslovanja

MJERA	AKTIVNOST
7.2.1. Povećanje financijske samoodrživosti Sveučilišta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj strategije diverzifikacije prihoda kroz privatno financiranje, partnerstva s industrijom i projekte iz EU programa. ▪ Povećanje prihoda kroz unovčavanjem istraživačkih rezultata i intelektualnog vlasništva. ▪ Razvoj novih studijskih programa i online tečajeva koji generiraju dodatni prihod.
7.2.2. Upravljanje troškovima i transparentnost financiranja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Automatizacija i optimizacija poslovnih procesa pomoću AI. ▪ Implementacija sustava za praćenje i transparentno izvještavanje o trošenju sredstava. ▪ Povećanje efikasnosti kroz centralizacijom administrativnih i IT usluga.
7.2.3. Unaprjeđenje suradnje s gospodarstvom	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnivanje Sveučilišnog inovacijskog fonda za financiranje <i>startupa</i> i istraživačkih projekata s tržišnim potencijalom. ▪ Razvoj programa "AI za industriju", gdje studenti i profesori rade na rješavanju stvarnih poslovnih problema. ▪ Jačanje odnosa s tehnološkim tvrtkama za zajedničke projekte i financiranje istraživanja.

Tablica 39. CILJ 7.3. Umjetna inteligencija u obrazovanju i znanosti

MJERA	AKTIVNOST
7.3.1. Unapređenje primjene digitalne tehnologije u nastavnim procesima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj personaliziranih modela učenja uz pomoć umjetne inteligencije. ▪ Razvoj sustava za automatiziranu evaluaciju studentskih radova i ispita. ▪ AI alati za podršku nastavnicima u izradi nastavnih materijala.
7.3.2. Unapređenje primjene digitalne tehnologije u znanstvenim istraživanjima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj alata za analizu velikih podataka u istraživanjima.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stvaranje AI laboratorija na Sveučilištu za interdisciplinarna istraživanja. ▪ Primjena umjetne inteligencije u području medicinskih istraživanja, društvenih znanosti i inženjerstva.
7.3.3. Regulacija i etika AI-a	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj politika za odgovornu upotrebu AI tehnologija u akademskom okruženju. ▪ Edukacija nastavnika i studenata o etičkim izazovima AI-a. ▪ Implementacija sustava za prepoznavanje plagijata i akademske nepravilnosti pomoću AI-a.

Tablica 40. CILJ 7.4. Cyber sigurnost i digitalna infrastruktura

MJERA	AKTIVNOST
7.4.1. Jačanje kibernetičke sigurnosti Sveučilišta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj strategije kibernetičke sigurnosti i edukacija zaposlenika. ▪ Implementacija AI sustava za detekciju i prevenciju kibernetičkih prijetnji. ▪ Jačanje zaštite podataka i sustava kroz dodatnim slojevima enkripcije i autentifikacije.
7.4.2. Unaprjeđenje digitalne infrastrukture	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvođenje cloud-first strategije za akademske i administrativne sustave. ▪ Implementacija superračunalnih resursa za istraživanje u AI-u i znanstvenim analizama. ▪ Povećanje kapaciteta računalnih centara i digitalne povezanosti između sastavnica Sveučilišta.

Tablica 41. CILJ 7.5. Edukacija i razvoj digitalnih kompetencija

MJERA	AKTIVNOST
7.5.1. Programi cjeloživotnog učenja o AI-u i digitalnim tehnologijama	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj besplatnih online tečajeva za studente i zaposlenike Sveučilišta. ▪ Osnivanje AI akademije za dodatno obrazovanje nastavnog kadra. ▪ Organizacija hackathona, AI natjecanja i radionica za primjenu umjetne inteligencije u praksi.

<p>7.5.2. Povećanje broja studijskih programa vezanih za AI i digitalne tehnologije</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Otvaranje novih diplomskih i poslijediplomskih studija o umjetnoj inteligenciji. ▪ Uvođenje multidisciplinarnih kolegija koji povezuju AI s ekonomijom, pravom, medicinom i drugim područjima. ▪ Jačanje suradnje s inozemnim sveučilištima i istraživačkim institutima u AI području.
--	--

Ključni pokazatelji uspješnosti:

- Povećanje udjela neproračunskih sredstava u sustavu financiranja Sveučilišta
- Povećanje stupnja digitalizacije administrativnih i financijskih procesa
- Povećanje udjela studijskih programa i znanstvenih projekata koji koriste napredne digitalne tehnologije
- Smanjenje broja kibernetičkih sigurnosnih incidenata
- Povećanje broja reguliranih procesa korištenja AI

6.8. RESOR 8.: Umjetnost, kultura, sport i međusveučilišna suradnja

Ovaj akcijski plan postavlja okvir za sustavno unapređenje umjetnosti, kulture i sporta na Sveučilištu u Zagrebu. Cilj je osnažiti kreativni i sportski potencijal studenata te Sveučilište učiniti prepoznatljivim centrom umjetničke i sportske izvrsnosti na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Izvrsnost u području umjetnosti počiva na dugoj tradiciji poučavanja na umjetničkim akademijama, kao i na onim sveučilišnim sastavnicama koje imaju umjetničku komponentu. Njihovim specifičnim djelovanjem stvara se poticajno akademsko okruženje koje oslobađa kreativnu energiju i potiče kritičko razmišljanje. Potrebno je prepoznati da umjetnost i kultura nisu izolirane aktivnosti, već su integralni dio akademskoga identiteta, te su ključni za postizanje horizontalnih ciljeva cjelokupnoga razvoja sveučilišne zajednice i društva u cjelini. U kontekstu interdisciplinarnosti vrijedi iznova razmotriti moguće poveznice između umjetnosti i znanosti, s jedne strane putem sustava studijskih programa svih razina, a s druge kao odgovor na izazove suvremenih društvenih kretanja radi očuvanja individualne i opće dobrobiti. Slijedeći odrednice Statuta Sveučilišta u Zagrebu prema kojem sve djelatnosti Sveučilišta moraju biti usmjerene prema punom razvoju ljudske osobnosti te potrebe osiguravanja institucionalnih pretpostavki za razvijanje i izražavanje razboritosti, kritičkoga

mišljenja, inicijative, inovativnosti i kreativnosti, dolazimo do potrebe sagledavanja umjetnosti, kulture i sporta kao oblikujućih elemenata u stvaranju preduvjeta sveobuhvatnoga i cjelovitoga individualnog razvoja studenata kao i uspostavljanja produktivnoga sveučilišnog sustava. Umjetnost, kultura i sport neizostavne su snage u preventivnom djelovanju čija je pozitivna povezanost s mentalnim i fizičkim zdravljem putem nastavnih i vannastavnih aktivnosti tema brojnih suvremenih istraživanja. To su ujedno snage koje najbolje komuniciraju osiguravajući prepoznatljivost Sveučilišta, njegova punog potencijala i identiteta u međunarodnom akademskom okruženju. Kulturno blago sveučilišta pohranjeno u sveučilišnim Arhivima neprocjenjiva je baština koja dokumentira bogatu sveučilišnu povijest, razvoj i ulogu. Kao takvo živi je izvor za razumijevanje prošlosti i čvrst temelj za budući znanstveni, kulturni i društveni razvoj.

Tablica 42. CILJ 8.1. Razvoj umjetnosti i kulturnih aktivnosti na Sveučilištu

MJERA	AKTIVNOST
<p>8.1.1. Jačanje umjetničkih programa i platformi za studente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financijska i organizacijska podrška projekata umjetničkog područja. ▪ Proširenje promocije studentske umjetničke i kulturne djelatnosti i kreativnosti kroz UniART platformu. ▪ Organizacija natječaja i rezidencijalnih programa za mlade umjetnike. ▪ Osnivanje Centra za popularizaciju umjetnosti i kulture.
<p>8.1.2. Umrežavanje umjetničkih akademija i fakulteta unutar Sveučilišta</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizacija zajedničkih interdisciplinarnih projekata između umjetničkih akademija i drugih sastavnica. ▪ Stvaranje digitalne platforme za potrebe umrežavanja i informiranja o umjetničkim i kulturnim aktivnostima.
<p>8.1.3. Organizacija umjetničkih festivala i manifestacija</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uspostava godišnjeg festivala umjetnosti i kulture Sveučilišta u Zagrebu. ▪ Povećanje broja javnih umjetničkih događanja na kampusu. ▪ Stvaranje prostora za izvedbenu umjetnost i izložbene aktivnosti.
<p>8.1.4. Podrška studentskim kulturnim inicijativama</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jačanje financijske potpore studentskim kazališnim, glazbenim i plesnim grupama. ▪ Digitalizacija kulturne baštine Sveučilišta u Zagrebu.

Tablica 43. CILJ 8.2. Razvoj sporta i zdravog načina života

MJERA	AKTIVNOST
8.2.1. Unaprjeđenje sportske infrastrukture	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Izgradnja novih sportskih objekata. ▪ Obnova postojećih sportskih terena i dvorana. ▪ Digitalizacija sustava rezervacije sportskih objekata za studente.
8.2.2. Poticanje studentskog sporta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Povećanje broja studentskih sportskih klubova ▪ Povećanje potpore za natjecateljske sportove. ▪ Podrška studentima u razvoju, provedbi i organizaciji dualne karijere. ▪ Povezivanje s nacionalnim sportskim savezima za lakše uključivanje studenata.
8.2.3. Promocija tjelesne aktivnosti i zdravog života	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podrška provedbe različitih oblika rekreacijskih aktivnosti ▪ Jačanje suradnje sa stručnjacima za nutricionizam i mentalno zdravlje radi prevencije pretilosti i stresa. ▪ Povećanje dostupnosti sportske opreme i sadržaja na ZUK Borongaj
8.2.4. Podrška vrhunskim studentima sportašima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj modela fleksibilnog studiranja za profesionalne sportaše. ▪ Stipendiranje vrhunskih student-sportaša. ▪ Uvođenje posebnih mentorsko-trenerskih programa.

Tablica 44. CILJ 8.3. Internacionalizacija i povezivanje s kulturno-umjetničkim i sportskim institucijama

MJERA	AKTIVNOST
8.1.1. Razvoj međunarodne suradnje u umjetnosti i sportu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Povećanje broja međunarodnih umjetničkih razmjena i rezidencijalnih programa. ▪ Uspostava suradnje s europskim sveučilištima u području sportskih i umjetničkih programa. ▪ Sudjelovanje u organizaciji međunarodnih studentskih natjecanja u sportu i umjetnosti.

8.1.2. Suradnja s gradskim i državnim kulturnim institucijama	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partnerstvo s kazalištima, muzejima i galerijama za studentske programe. ▪ Razvoj zajedničkih projekata s Ministarstvom kulture i medija te Zagrebom.
8.1.3. Povećanje vidljivosti Sveučilišta putem umjetničkih i sportskih aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnivanje "Galerije Sveučilišta u Zagrebu" ▪ Razvoj brenda "Sveučilište u Zagrebu – centar umjetnosti i sporta". ▪ Korištenje digitalnih platformi za promociju studentskih postignuća u umjetnosti i sportu. ▪ Osnajivanje medijske prisutnosti umjetničkih i sportskih projekata.

Tablica 45. CILJ 8.4. Financiranje i održivost umjetničkih i sportskih projekata

MJERA	AKTIVNOST
8.1.1. Diversifikacija izvora financiranja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Povećanje prijava na EU fondove i nacionalne kulturne i sportske programe. ▪ Suradnja s privatnim sektorom i sponzorima u organizaciji događanja. ▪ Razvoj <i>crowdfunding</i> modela financiranja studentskih projekata.
8.1.2. Razvoj fonda za umjetnost, kulturu i sport	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnivanje zaklade za financiranje studentskih umjetničkih i sportskih projekata. ▪ Povećanje broja stipendija za iznimne rezultate u umjetnosti i sportu. ▪ Organizacija godišnje donatorske večeri za podršku kulturnim i sportskim inicijativama.

Ključni pokazatelji uspješnosti :

- Povećanje broja umjetničkih i kulturnih događanja na Sveučilištu.
- Povećanje broja studenata uključenih u sportske, umjetničke i kulturne aktivnosti.
- Izgradnja novih sportskih objekata i unapređenje postojećih.
- Povećanje međunarodne suradnje kroz umjetničkim rezidencijama i sportskim razmjenama.
- Uvođenje digitalne platforme za umjetničke i sportske projekte.
- Rast sudjelovanja studenata u kulturnim i sportskim udrugama.

7. SAŽETI PRIKAZ REALIZIRANIH I PLANIRANIH ODREDNICA

7.1. Prikaz realizacije odrednica tijekom prvoga rektorskog mandata

1. Izrađen je i usvojen **novi Statut Sveučilišta u Zagrebu**. Stupanjem na snagu novoga Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (ZVOZD) dana 22. listopada 2022. Sveučilište je bilo u obavezi uskladiti svoj krovni opći akt s novodonesenim Zakonom. Statut je donesen u transparentnom i otvorenom postupku te je nakon savjetovanja s akademskom zajednicom i usvajanja na sjednici Senata, na snagu stupio u ožujku 2023. godine. Statut se već početkom svoje primjene pokazao kao izuzetno kvalitetan akt koji je mogao odgovoriti na sve izazove i iskušenja funkcioniranja Sveučilišta u Zagrebu, a Statutom su pokrivene i određene pravne praznine prisutne u ZVOZD-u. **OSTVARENO**
2. Osnovano je **Savjetovalište za studente Sveučilišta u Zagrebu**. Savjetovalište je osnovano je kako bi svakom studentu Sveučilišta u Zagrebu, ako se ukaže potreba, pružilo podršku u svladavanju emocionalnih poteškoća te osnaživanje u ostvarivanju akademskih i životnih ciljeva. Pri osnivanju Savjetovališta veliku podršku pružilo je Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih. **OSTVARENO**
3. Osnovan je **Centar za njemačke i europske studije** na Sveučilištu u Zagrebu s regionalnim fokusom na jugoistočnu Europu. Centar je osnovan u prosincu 2022. u suradnji sa Sveučilištem u Regensburgu (Njemačka), pri čemu je suradnja ostvarena i u drugim područjima. **OSTVARENO**
4. Osnovan je **CROATICUM na Sveučilištu u Regensburgu**. Riječ je o prvom izdvojenom lektoratu hrvatskoga jezika u Njemačkoj koji je, uz podršku i Instituta za slavistiku Fakulteta za lingvistiku, književnost i kulturalne studije Sveučilišta u Regensburgu te uz veliku organizacijsku i financijsku potporu Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih, otvoren u srpnju 2023. Suradnja sa Sveučilištem u Regensburgu, okrunjena je sporazumom o strateškom partnerstvu koji je potpisan u svibnju 2024. godine. **OSTVARENO**
5. Izrađene su **Strateške smjernice znanstveno-istraživačke djelatnosti Sveučilišta u Zagrebu za razdoblje 2023.–2026.** Strateške smjernice promiču znanstvenu produktivnost te znanstvenu izvrsnost, razvoj inovacija i poticanje interdisciplinarnosti, integritet i etičnost znanstvenoga rada, međunarodnu relevantnost Sveučilišta, istraživača i umjetnika te znanstvenih i umjetničkih rezultata kao i diseminaciju rezultata istraživanja u skladu s principima otvorene znanosti. **OSTVARENO**

6. Izrađeni su **Pokazatelji strateških smjernica znanstveno-istraživačke djelatnosti Sveučilišta u Zagrebu**. Sastavni dio Strateških smjernica znanstvenoistraživačke djelatnosti Sveučilišta u Zagrebu 2023.–2026. popis je najvažnijih kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja za ovo strateško razdoblje. Za kvantitativne pokazatelje definirane su ciljne vrijednosti i rokovi, a za kvalitativne pokazatelje su za prioritetne mjere određene aktivnosti, nositelji, rokovi i resursi. **OSTVARENO**
7. Izrađena je **Politika otvorene znanosti Sveučilišta u Zagrebu** na hrvatskom i engleskom jeziku. Uvođenjem politike otvorene znanosti Sveučilište nastoji povećati dostupnost istraživačkih rezultata osiguravajući da su znanstveni radovi i podaci dostupni svim zainteresiranim dionicima, poticati transparentno dijeljenje metodologija i rezultata istraživanja, unaprijediti povezivanje i omogućiti lakšu suradnju među znanstvenicima, institucijama i širom javnosti te omogućiti brži razvoj novih ideja i tehnologija. **OSTVARENO**
8. Izrađene su **Smjernice kibernetičke sigurnosti Sveučilišta u Zagrebu**. Izradom smjernica uspostavljen je okvir za upravljanje kibernetičkom sigurnošću na Sveučilištu u Zagrebu. Ustanove u sustavu znanosti i visokoga obrazovanja upravljaju velikim količinama podataka vezanih za svoje studente, zaposlenike, istraživače, studentske programe, znanstvene projekte, ugovore i sl. Zbog navedenoga mogu biti izložene kibernetičkim prijetnjama koje mogu uzrokovati incidente u funkcioniranju. Cilj Smjernica jest očuvanje vrijednih podataka Sveučilišta i njegovih sastavnica. **OSTVARENO**
9. Osnovan je **Centar za istraživanje i razvoj održivog turizma Sveučilišta u Zagrebu**. Centar je osnovan s ciljem doprinosa boljem razvoju i upravljanju održivim razvojem turizma putem provođenja relevantnih istraživanja o održivom turizmu usmjerenih na: smanjenje negativnoga utjecaja turizma na okoliš, povećanje korištenja obnovljive energije i energetske učinkovitosti u turizmu, ubrzanje prilagodbe na klimatske promjene u turizmu, očuvanje društvene održivosti i života lokalne zajednice. Pri osnivanju Centra veliku podršku pružili su Ministarstvo turizma i sporta i Svjetska turistička organizacija. **OSTVARENO**
10. Realizirana je **implementacije CDIO modela obrazovanja**. Ovaj model obrazovanja integrira koncept (koncipiranje – dizajniranje – implementacija – funkcionalnost) u unapređenje sustava visokoga obrazovanja te stvaranje kompetencija budućih stručnjaka nužnih za inovacijske procese u suvremenom društvu i gospodarstvu. Sveučilište u Zagrebu primljeno je u punopravno članstvo svjetske CDIO inicijative. **OSTVARENO**

-
11. Osnovan je **Gospodarski savjet Sveučilišta u Zagrebu**. Senat Sveučilišta u Zagrebu na svojoj je sjednici 23. siječnja 2024. donio odluku o osnivanju sveučilišnoga Gospodarskog savjeta. Riječ je o posebnom savjetodavnom tijelu rektora, Rektorskoga kolegija u užem sastavu, Rektorskoga kolegija u širem sastavu i Senata, a rad Savjeta je usmjeren na unapređenje rada Sveučilišta, njegovo pozicioniranje kao vodeće hrvatske visokoobrazovne i znanstvenoistraživačke institucije te na aktivno sudjelovanje u transferu znanja i tehnologija. [OSTVARENO](#)
 12. **Cjelovita obnova zgrada fakulteta i akademija**. Tijekom svih faza u procesu cjelovite obnove od natječaja do provedbe pojedine faze operacije (projektiranje, nadzor, izvođenje radova) osobno sam bio uključen kod većeg broja sastavnica. Izazova je bilo jako puno što je zahtijevalo veliki broj sastanaka s čelnicima sastavnica, voditeljima operacija, ministrom MZOM-a i njegovim suradnicima, ravnateljem SAFU-a i njegovim suradnicima, projektantima, izvođačima, nadzorom i voditeljima projekata. Svi su riješeni na najbolji mogući način za sastavnice Sveučilišta u Zagrebu. [AKTIVNOST JOŠ TRAJE](#)
 13. **Rekonstrukcija, obnova i gradnja studentskih domova**. Započela je izgradnja studentskoga doma u Petrinji, osigurana su sredstva za rekonstrukciju i obnovu 5. i 6. paviljona studentskoga doma Stjepan Radić, izrađena su idejna rješenja za četiri paviljona i sportske dvorane na kampusu Borongaj, te idejno rješenje cjelovite obnove studentskoga doma Laščina. [AKTIVNOST JOŠ TRAJE](#)
 14. Potpisan je **Programski ugovor Sveučilišta u Zagrebu**. Sveučilište u Zagrebu s početkom ak. god. 2025./2026., u programskom razdoblju od naredne četiri akademske godine, prelazi na programsko financiranje. Naime, 5. studenoga 2025., na svečanoj sjednici Senata Sveučilišta u Zagrebu održanoj povodom Dana Sveučilišta potpisan je Programski ugovor s datumom početka važenja 1. listopada 2025. Programski ugovor čija je ukupna vrijednost 1.815.520.810,26 eura omogućit će, putem osnovne proračunske komponente, realno i dostatno financiranje svih sastavnica i Rektorata Sveučilišta te njihovo održivo funkcioniranje u programskom razdoblju, a putem razvojne i izvedbene komponente osiguran je daljnji razvoj i napredak svih sastavnica i Rektorata Sveučilišta te pozicioniranje Sveučilišta kao vodećega sveučilišta u jugoistočnoj Europi. [OSTVARENO](#)
 15. Pokrenut je **Gospodarski forum Sveučilišta u Zagrebu**. Prvi Gospodarski forum Sveučilišta u Zagrebu pod nazivom *Konkurentna i otporna Hrvatska* održan je 11. studenoga 2025. Na Prvom Gospodarskom forumu Sveučilišta u Zagrebu okupili su se eminentni predstavnici iz gospodarstva, financijskoga sektora te akademske zajednice kako bi se razmotrili ključni elementi koji pridonose jačanju konkurentnosti i prosperiteta

- Hrvatske. Na Forumu je dodijeljena i nagrada za gospodarsku izvrsnost – Akademski Oskar. Riječ je o nagradi za najuspješniju suradnju između Sveučilišta u Zagrebu i gospodarstva. [OSTVARENO](#)
16. **Riješene krize upravljanja na tri sastavnice Sveučilišta u Zagrebu.** Uprava sveučilišta u Zagrebu je u suradnji s Odborom za statutarna pitanja Sveučilišta, u okviru važećih zakonskih i podzakonskih akata, a u okviru ovlasti i obaveza rektora, pronašla optimalne modele rješenja krize upravljanja na tri svoje sastavnice. Trenutačno se na čelu sve tri sastavnice nalaze uprave koje su izabrala njihova fakultetska vijeća. [OSTVARENO](#)
17. **Aktivno sudjelovanje u međunarodnim udruženjima.** Izabran sam u stratešku radnu skupinu Europskih sveučilišta (European University Association Research & Innovation Strategy Group – EUA RISG). Navedena radna skupina je savjetodavno tijelo EUA-e u nadležnosti koje je razvoj politike istraživanja i inovacija na europskim sveučilištima. To je tijelo koje predstavlja preko 900 sveučilišta i ima ključnu ulogu u izgradnji sveučilišne zajednice te oblikovanja EU visokoga obrazovanja i istraživanja. [OSTVARENO](#)
18. Pokrenut je **Akademski list**. Novine Sveučilišta u Zagrebu *Akademski list*, kao prva faza većega novopokrenutog medijskoga projekta (MEDPRO), osmišljene su i pokrenute kako bi se značajni dosezi i spoznaje sveučilišne i akademske zajednice što učinkovitije predstavili najširoj publici. Izlaze u tiskanom obliku jednom mjesečno kao prilog Jutarnjega lista i Novoga lista te u elektroničkom obliku na mrežnim stranicama Sveučilišta. [OSTVARENO](#)
19. Pokrenut je portal **Akademski.hr**. U okviru prve faze već spomenutoga novopokrenutog medijskog projekta MEDPRO pokrenut je portal Sveučilišta u Zagrebu Akademski.hr. Portal je slijednik portala Sveučilišta Universitas.hr koji je kao samostalni medijski projekt Sveučilišta u Zagrebu započeo 2020. Portal Akademski.hr ima i svoj podcast – Akademski podcast. [OSTVARENO](#)
20. Pokrenut je **Tjedan Sveučilišta u Zagrebu**. Od ak. god. 2023./2024. Sveučilište u Zagrebu je, umjesto dosadašnjega Dana Sveučilišta koje se obilježava 3. studenoga svake godine, svjesno svoje važnosti, značaja, snage, obaveze i odgovornosti, pokrenulo Tjedan Sveučilišta u Zagrebu. Tjedan Sveučilišta se održava tijekom prva dva tjedna mjeseca studenoga, a u okviru Tjedna se, osim zadanih događanja poput Svečane sjednice Senata Sveučilišta, Dodjele Rektorovih nagrada studentima i Smotre Sveučilišta, održava čitav niz događanja različitih formata kojima se predstavljaju i unapređuju nastavne, znanstvene,

umjetničke, stručne, istraživačke, sportske, izdavačke i ostale aktivnosti Sveučilišta.

OSTVARENO

21. Pokrenut je **TJEDAN ZNANOSTI**. U suradnji s Udrugom Muza od 2024. godine se Tjedan znanosti odvija u prostorima SEECEL-a u kojem je trenutačno smješteno Sveučilište u Zagrebu. Ovim projektom omogućeno je okupljanje znanstvenika, istraživača, studenata te onih u osnovnim i srednjim školama te njihovih obitelji radi popularizacije znanosti i povezivanja društva s aktualnim znanstvenim otkrićima.

OSTVARENO

22. Pokrenut je **Kulturni utorak**. Sveučilište u Zagrebu pokrenulo je projekt radi ponude kulturnih događanja svim studenticama i studentima besplatno jedan dan u tjednu, a dogovoren u suradnji s partnerskim institucijama iz područja kulture. Na taj je način svakoj studentici i svakom studentu omogućeno da na tjednoj osnovi bez ikakvih troškova posjeti odabranu ustanovu i uživa u kulturnom sadržaju. **OSTVARENO**

23. Pokrenut je **UniART – Umjetnički kalendar Sveučilišta u Zagrebu**. Sveučilište u Zagrebu objedinjuje i predstavlja umjetničku djelatnost svojih akademija i fakulteta koje imaju umjetničku komponentu pod zajedničkim nazivom UniART. Tim važnim iskorakom nastoji se akademska zajednica i javnost približiti umjetničkom području, doprinijeti njegovoj vidljivosti te razvijati svijest o umjetnosti i otvorenost prema specifičnostima umjetničkoga izražavanja. **OSTVARENO**

24. Sudjelovanje **Sveučilišta u Zagrebu na Interliberu**. Od studenoga 2022. godine Sveučilište u Zagrebu sudjeluje na međunarodnom sajmu knjiga Interliber predstavljajući objedinjeno izdanja svojih sastavnica, Hrvatske sveučilišne naklade te Sveučilišne tiskare. Za izdanja za koja su sastavnice iskazale interes organizirano je i predstavljanje knjiga pred publikom. **OSTVARENO**

25. **Nacionalni kriteriji za znanstveno-nastavna, umjetničko-nastavna i nastavna radnih mjesta**. Na inicijativu uprave Sveučilišta u Zagrebu podržan je prijedlog unutar Rektorskog zbora RH da se novi kriteriji trebaju donijeti suradnjom Rektorskoga zbora i Nacionalnoga vijeća za visoko obrazovanje, znanost i tehnološki razvoj. Nakon konstruktivnih razgovora, osnovana je nova tročlana Radna skupina u kojoj je član Uprave Sveučilišta u Zagrebu te je trenutačno u postupku izrada novoga prijedloga nacionalnih kriterija. Novi unapređeni dokument Nacionalno vijeće će predstaviti u 2026. godini. U tom novom dokumentu koji se izrađuje nalaze se upravo prijedlozi koje je izradio i predložio Rektorski zbor. **AKTIVNOST JOŠ TRAJE**

26. **U postupku je donošenje Pravilnika o dodjeli priznanja za znanstvenu izvrsnost.** Pravilnik o dodjeli priznanja za znanstvenu izvrsnost uređuje način i postupak dodjele priznanja zaposlenicima Sveučilišta u Zagrebu za znanstvenu izvrsnost. Ovo priznanje dodjeljivati će se osobama koje su u trenutku objave članka ili u godini na koju se odnosi rangiranje bile zaposlenici Sveučilišta u Zagrebu i/ili njegovih sastavnica odnosno sveučilišnim nastavnicima na znanstveno-nastavnim i znanstvenim radnim mjestima, za ostvarenu značajnu znanstvenu produktivnost i izvrsnost u bilo kojem znanstvenom području na Sveučilištu u Zagrebu. [AKTIVNOST JOŠ TRAJE](#)
27. **U postupku je donošenje Pravilnika o vrednovanju doktorskih studija.** Pravilnikom o postupku vrednovanja studijskih programa doktorskih studija Sveučilišta u Zagrebu uređuje se postupak: inicijalne i interne inicijalne akreditacije doktorskih studijskih programa, izmjena i dopuna doktorskih studijskih programa i periodičnoga praćenja doktorskih studijskih programa na Sveučilištu u Zagrebu. [AKTIVNOST JOŠ TRAJE](#)
28. **U postupku je donošenja Pravilnik o specijalističkim studijima.** Aktualni Pravilnik o poslijediplomskim specijalističkim studijima Sveučilišta u Zagrebu datira iz 2010. godine i treba ga uskladiti sa Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti. Specijalistički studiji dio su koncepta cjeloživotnoga obrazovanja, a njima se, prije svega, povećavaju stručna znanja, vještine i kompetencije. [AKTIVNOST JOŠ TRAJE](#)
29. **U postupku je donošenje Politike cjeloživotnog obrazovanja.** U sklopu Plana aktivnosti Radne skupine za cjeloživotno obrazovanje za akademsku godinu 2024./2025. i 2025./2026. je izrada strateškoga okvira za obrazovanje za treću dob na Sveučilištu u Zagrebu. Politika se temelji na načelima kvalitete, relevantnosti, transparentnosti, prilagodljivost, uključivosti, suradnje i etičnosti. [AKTIVNOST JOŠ TRAJE](#)
30. **Opremanja fakulteta i akademija novim namještajem za predavaonice, kabinete i laboratorije.** Sastavnicama koje su završile proces cjelovite obnove ili kojima proces obnove još traje treba osigurati opremanje njihovih prostora za rad sa studentima te rad u laboratorijima. Nakon ukazivanja resornom ministarstvu na ovu potrebu sastavnice su iskazale potrebe, a s resornim ministarstvom znanosti, obrazovanja i mladih usklađuju se sve potrebne aktivnosti za provedbu postupka opremanja sastavnica nakon cjelovite obnove. [AKTIVNOST JOŠ TRAJE](#)

7.2. Sažeti prikaz glavnih odrednica za novi rektorski mandat

1. **Cjelovita obnova zgrada fakulteta i akademija.** Dodatne napore treba uložiti za završetak radova na zgradama za koje su radovi ugovoreni, ali treba učiniti dodatne napore da se pokrene cjelovita obnova na onim zgradama za koje su se usklađivali procesi s drugim korisnicima u prostoru.
2. **Znanstvena i obrazovna infrastruktura.** Sve aktivnosti koje su učinjene za osiguranje sredstava kako za Znanstveno-učilišni kampus Borongaj tako i za druge projekte u okviru sastavnica (obnova zgrada koje nisu ušle u program cjelovite obnove, izgradnja novih zgrada, energetska obnova pojedinih zgrada) bit će dio mega projekta Sveučilišta u Zagrebu. Sve predradnje su učinjene za ovaj veliki ali održivi mega projekt.
3. Organizacija skupa **Hrvatski kongres o visokom obrazovanju i znanosti.** To je događanje koje bi se održavalo svake dvije godine. Smatramo da je takvo, koje bi okupilo znanstvenike ne samo sa Sveučilišta u Zagrebu, već i ugledne znanstvenike iz zemlje i svijeta, a na kojem bi se raspravljalo o visokom obrazovanju, znanosti, istraživanjima i transferu znanja iz znanosti u gospodarstvo, događanje izrazito važno za visokoobrazovanje i znanost u Hrvatskoj.
4. Aktivno sudjelovanje u izmjenama i dopunama **Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti.** S obzirom da je ZVOZD stupio na snagu 22. listopada 2022., u protekle su više od tri godine njegove primjene na svjetlo dana izašli njegovi nedostaci, nedorečenosti i pravne praznine. Sveučilište u Zagrebu identificiralo je najvažnije probleme te predložilo Rektorskom zboru prijedloge njihova rješenja. Precizan prijedlog izmjena i dopuna, uz pojašnjenje potrebe njihova uvrštavanja u izmijenjenu i dopunjenu inačicu ZVOZD-a sljedeća je faza aktivnoga sudjelovanja u tom važnom i složenom procesu.
5. Nastaviti rad na **rangiranju Sveučilišta u Zagrebu na međunarodnim rang listama.** Sve mjere i pokazatelji koji se spominju u Strateškim smjernicama znanstveno-istraživačke djelatnosti Sveučilišta u Zagrebu upravo su oni pokazateljima na kojima počivaju rangiranja na međunarodnim listama na kojima sudjeluje Sveučilište u Zagrebu, kao što su Šangajska lista (ARWU), QS World University Rankings, Times Higher Education (THE), Center for World University Rankings (CWUR), University Ranking by Academic Performance (URAP), CWTS Leiden Ranking, Webometrics, Round University Ranking (RUR), National Taiwan University Rankings (NTU) i Best Global Universities Rankings (BGUR).

6. Ustrojiti **Ured za programsko financiranje Sveučilišta u Zagrebu**. Nakon uspješno vođenoga postupka programskog pregovaranja, u koji su kontinuirano i detaljno bile uključene uprave svih sastavnica Sveučilišta, te potpisanoga kvalitetnog Programskog ugovora slijedi njegova provedba. Sveučilište će u okviru novoga Pravilnika o sistematizaciji radnih mjesta, svjesno različitosti i posebnosti svoje 34 sastavnice s jedne strane, uvažavajući kompleksnost i složenost cjelovitoga Programskog ugovora kao i njegovih posebnih dijelova povezanih sa sastavnicama s druge strane, razumjevši važnost i zahtjevnost postupka provedbe Programskoga ugovora s treće strane te spremno preuzeti značajan dio odgovornosti za njegovu što bolju i potpuniju provedbu, osnovati posebnu ustrojstvenu jedinicu koja će se baviti programskim financiranjem.
7. Završiti započetu izradu **Kataloga inovacija na hrvatskom i engleskom jeziku**. Intencija je stvoriti publikaciju koja bi osigurala prepoznatljivost Sveučilišta u Zagrebu u segmentu znanstvene izvrsnosti i inovacija, ali isto tako bila i doprinosom stvaranja pozitivnoga i poticajnoga okruženja i za buduće naraštaje, za podršku kreativnosti i inovacijama te globalnu uključenost i otvorenost. U Katalogu će biti uključeni mapirani inovacijski potencijali Sveučilišta odnosno prikupljeni rezultati istraživačkoga i stručnoga rada s inovacijskim potencijalom.
8. Završiti započetu izradu **Monografije Sveučilišta u Zagrebu na engleskom jeziku**. U suradnji sa sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu započeta je izrada monografije Sveučilišta na engleskom jeziku. U monografiji će se, osim predstavljanja Sveučilišta u Zagrebu, predstaviti svi studijski programi te važni projekti naših sastavnica.
9. Završiti započetu izradu **Monografije o sveučilišnom sportu na Sveučilištu u Zagrebu** za razdoblje 2015. do 2025. Kako bi na jednom mjestu predstavili razvoj, izazove, uspjehe i utjecaj studentskoga sporta na zajednicu i akademsku sferu pokrenuta je izrada monografije o studentskom sportu. Izrada te monografije potaknuta je i činjenicom da je Sveučilište u Zagrebu proglašeno najboljim i najaktivnijim europskim sveučilištem u sportu 2019., 2022., 2023. i 2024.
10. Završiti započetu izradu monografije **Trideset smotri Sveučilišta u Zagrebu**. Kako bi se predstavilo svih trideset Smotri Sveučilišta u Zagrebu, tijekom svibnja 2025., u suradnji sa svim sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu, započela je izrada monografije koja je posvećena održanim predstavljanima studijskih programa Sveučilišta u Zagrebu, bilo da je riječ o programima sastavnica ili programa koji se izvode kao sveučilišni.

11. Završiti izradu **Pravilnika o sistematizaciji radnih mjesta Rektorata**. U zadnjoj godini mandata završit će se izrada predmetnoga Pravilnika. On će biti značajno unapređenje organizacijske strukture Rektorata Sveučilišta u cilju optimizacije svih poslovnih procesa u užem (unutar Rektorata) i u širem (unutar Sveučilišta) te najširem smislu (unutar cjelovitoga poslovnog okruženja). Nova sistematizacija radnih mjesta, koja će proizaći iz nove organizacijske strukture Rektorata, omogućit će efikasnije funkcioniranje svake ustrojstvene jedinice, Rektorata i Sveučilišta u cjelini te pravovremene i optimalne odgovore na sve izazove koji se pred Sveučilište u budućnosti budu postavljali.
12. **Završiti izradu web stranice Sveučilišta u Zagrebu.**
13. **Omogućiti snažnije korištenje prostora Poslijediplomskog središta Dubrovnik**, koji se nalazi u sastavu Sveučilišta u Zagrebu, za potrebe ljetnih škola, savjetovanja, seminara i sl. koje organiziraju sastavnice Sveučilišta u Zagrebu. Isto tako, predani smo razvijanju novih, suvremenih formata kraćih obrazovnih programa za koje je prostor kojim raspolažemo u Dubrovniku idealan.
14. Pokrenuti projekt **Zelena tranzicija Sveučilišta u Zagrebu**. Europska unija postavila je za cilj smanjenje emisija stakleničkih plinova za 55 posto do 2030., s fokusom na energetska učinkovitost u zgradarstvu. Potrebna dekarbonizacija fonda zgrada zahtijeva opsežnu energetska obnovu. Projektom bi se obuhvatile zgrade koje nisu ušle u cjelovitu obnovu nakon potresa, a realizacijom toga projekta Sveučilište u Zagrebu bi bilo prvo sveučilište u RH koje bi provelo ukupnu dekarbonizaciju do 2030. godine. Ujedno bi doprinijelo ostvarenju nacionalnih ciljeva vezanih za uštedu energije i smanjenje emisija stakleničkih plinova.
15. Osnivanje **Galerije Sveučilišta u Zagrebu**. S obzirom na činjenicu da na Sveučilištu imamo tri umjetničke akademije te nekoliko sastavnica koje imaju programe u umjetničkom području, takav bi prostor bio izvrsna prilika za izlaganje radova studenata i nastavnika.

8. ZAKLJUČAK

Program rada rektora Sveučilišta u Zagrebu za razdoblje 2026./2027. – 2029./2030. godine usmjeren je na sustavno unapređenje svih ključnih segmenata Sveučilišta u Zagrebu, ponajprije kao snažne akademske zajednice, a kao i do sada uz poseban naglasak na studente koji su naravno i nadalje u središtu razvoja. Naša obveza je kontinuirano unapređivati studentski standard. Tu se prije svega misli na bolje uvjete studiranja na samim sastavnicama, od kojih su neke već uselile u svoje zgrade obnovljene na načelu cjelovite obnove, gdje je zasada uloženo oko 800 miliona eura u obnovu znanstvene i obrazovne infrastrukture. Dobiveni su prostori (učionice i laboratoriji) koji po svojoj opremljenosti idu u korak s onima na najprestižnijim svjetskim sveučilištima. Tijekom svih faza u procesu cjelovite obnove od natječaja do provedbe pojedine faze operacije (projektiranje, nadzor, izvođenje radova) osobno sam bio uključen, posebice u trenucima velikih dilema i izazova na pojedinom projektu, a izazova je bilo jako puno, što je zahtijevalo veliki broj sastanaka s čelnicima sastavnica, voditeljima operacija, ministrima MZOM-a i MPGI-a te njihovim suradnicima, ravnateljem SAFU-a i njegovim suradnicima, projektantima, izvođačima, nadzorom i voditeljima projekata, ali i onima koji su posredno vezani za provedbu i uspješnost projekta, a tiču se ključnih energenata među kojima je ključno bilo osiguranje dovoljne snage električne energije. Svi izazovi koji su se pojavili tijekom obnove su riješeni na najbolji mogući način za sastavnice Sveučilišta u Zagrebu.

Provedbom strateških akcijskih planova i ostalih aktivnosti u različitim resorima temeljni je cilj osigurati kontinuiranu modernizaciju obrazovnih programa na svim razinama, povećavati međunarodnu prepoznatljivost Sveučilišta i svake njegove sastavnice, neprestano unapređivati istraživačku, znanstvenu i umjetničku izvrsnost te potaknuti inovacije i osnaživati suradnju s gospodarstvom. Poznato je da se studijski programi redovito moderniziraju manjim ili većim izmjenama, a postupci prolaze pažljive, detaljne i precizne provjere u okviru unapređenog sustava kvalitete. Sada su u isti sustav uključeni i poslijediplomski studiji, posebice specijalistički studiji, a do isteka prvoga mandata u sustav kvalitete bit će uključeni i doktorski studiji u skladu s pravilnikom o vrednovanju doktorskih studija koji je u procesu donošenja.

Implementacijom Penta-Helix modela te načela agilnosti, fleksibilnosti, modularnosti i prilagodljivosti, Sveučilište u Zagrebu nastavlja svoju misiju stvaranja i širenja znanja u sve pore društva, pri čemu osobitu pozornost posvećuje kvaliteti svojih studijskih programa na prijediplomskoj, diplomskoj i poslijediplomskoj razini, programa cjeloživotnoga obrazovanja te razvoju infrastrukture, održivosti i digitalnoj transformaciji. Digitalizacija koja se uvodi u sve djelatnosti sveučilišta ubrzava procese modernizacije studijskih programa i implementaciju novih znanja, tehnologije i metodologija iz znanosti u studijske programe, a samim time u

gospodarstvo i ostale elemente civilnoga društva. Ustrojstvom Gospodarskoga savjeta Sveučilišta u Zagrebu osigurana je snažna povezanost s gospodarstvom. Upravo navedena sinergija osigurava ključne informacije vezane za određena unapređenja studijskih programa, upisne kvote ali i predlaganje novih studijskih programa putem kojih bi se obrazovali stručnjaci s vještinama i kompetencijama koje su važne za gospodarstvo. Uz studijske programe gospodarstvo sve više prepoznaje sveučilište kao važnoga partnera u stručnim ekspertizama i zajedničkim istraživanjima, kojima se podiže inovativnost, proizvodnost i konkurentnost domaćih tvrtki ne samo na domaćem, već i na svjetskom tržištu. Upravo zato je i pokrenut Gospodarski forum Sveučilišta u Zagrebu na kojem se upravo ukazalo da su Sveučilišta danas najvažniji gospodarski akter. Ako želimo biti zemlja budućnosti, a ne prošlosti, to možemo ostvariti samo kvalitetnim obrazovanjem i vrhunskim istraživanjima, a upravo tu velika sveučilišta, kao što je Sveučilište u Zagrebu, imaju ključnu ulogu. Ako želimo bolje sutra, sveučilišta moraju biti u središtu svih strategija koje se izrađuju i donose. Draghijevo izvješće "The Future of European Competitiveness", predstavljeno 2024. godine u Europskom parlamentu, snažno naglašava da je budućnost Europe neraskidivo povezana s time koliko učinkovito povezujemo znanje, inovacije, istraživanja i gospodarstvo. U tom kontekstu sveučilišta imaju ključnu ulogu ne samo kao centri znanja, već i kao partneri gospodarstvu, generatori inovacija, mjesto razvoja talenata i središta suradnje u regionalnim, nacionalnim i međunarodnim inovacijskim ekosustavima. Upravo je Znanstveno-učilišni kampus Borongaj najbolji strateški projekt Sveučilišta u Zagrebu i Vlade Republike Hrvatske, ali i sa snažnom EU dimenzijom. Iz navedenoga Izvješća može se zaključiti da se Europa može vratiti u sam vrh globalne konkurentnosti samo ako se stvore uvjeti u kojima će sveučilišta, industrija i javni sektor djelovati zajedno, jer se jedino tako mogu generirati nove tehnologije, nove tvrtke i nova radna mjesta. Upravo sam u mandatu od 2022./2023. godine aktivnim uključanjem Sveučilišta u Zagrebu u javne rasprave ukazivao na važnost suradnje Sveučilišta u Zagrebu i gospodarstva te snažno i kontinuirano predstavljao koliko je Znanstveno-učilišni kampus Borongaj značajan strateški projekt za Republiku Hrvatsku.

Posve je jasno da svaka sastavnica, poput pojedinca, može puno toga, no da bi se postigao maksimalni učinak, potrebna je suradnja na studijskim programima i složenim projektima s ostalima unutar sveučilišta, a onda i šire sa svjetskim renomiranim sveučilištima. Otvaranje prema stranim studentima i umrežavanje u europskim i svjetskim akademskim alijansama otvara nove prilike za svakoga nastavnika i istraživača, a time se podiže i prepoznatljivost te ugled sastavnica i sveučilišta u cjelini.

Brojna su kulturna događanja ostvarena u prošlom mandatnom razdoblju. Tu posebno ističem Kulturni utorak, UniART, Akademski list, Akademski portal i podcast koji su dobro prihvaćeni među studentima, ali i šire u akademskoj zajednici. Naši studenti sportaši, uz sjajne rezultate na studiju, još sjajnije djeluju kroz sport i jedan su od snažnih promotora Sveučilišta. Tri godine za redom Sveučilište u Zagrebu proglašeno je najboljim i najaktivnijim sveučilištem u sportu u Europi. Vjerujem da se taj trend može nastaviti uz snažniju potporu u području sporta.

U konačnici, sve do sada izrečeno u provedbi ovoga programa osigurat će da Sveučilište u Zagrebu zadrži svoju snažnu poziciju kao vodeće akademske institucije u ovom dijelu Europe, spremne odgovoriti na sve buduće izazove. Optimizam temeljim na prepoznatoj izvrsnosti sveučilišta u visokoškolskom obrazovanju, istraživanju i inovacijama u zemlji, ali i na svjetskoj razini te stalnoj brizi o očuvanju temeljnih akademskih vrijednosti, etike i društvenoga identiteta.

Poštovane kolegice i kolege, članovi Senata!

U izloženom programu dao sam svoje viđenje sadašnjega stanja, izložio sam što je ostvareno tijekom prvoga rektorskog mandata te dao pregled očekivanoga razvoja Sveučilišta u Zagrebu u sljedećem mandatnom razdoblju. Veći dio aktivnosti koje sam predvidio za prvo mandatno razdoblje su ostvarene, određene su još u fazi realizacije zbog svoje kompleksnosti i potrebnoga vremena za realizaciju, a neke će se tek započeti te nastaviti u sljedećem mandatnom razdoblju. Glavne odrednice programa usmjerene su prema tome da Sveučilište u Zagrebu i dalje bude vodeće u pogledu obrazovanja, znanstveno-istraživačkoga rada, suradnje s gospodarstvom, ali i rješavanja zahtjevnih izazova koji se pojave u društvu, te da i dalje bude institucija koja će biti partner od povjerenja Vladi RH te poznato i cijenjeno u međunarodnoj akademskoj zajednici.

Za uspjeh u svim postavljenim ciljevima vezanima za razvoj Sveučilišta ne postoji unaprijed definirani protokol po kojem se postiže uspješan rezultat, ali postoji naporan, sustavan i dugotrajan rad za ostvarenje cilja. Toga sam svjestan i sve dosadašnje zahtjevne zadaće rješavao sam s velikim žarom i velikim uložnim trudom, ali i uz veliku suradnju tima koji je bio vezan za određeni projekt. Predstavljeni program ne može se riješiti samo radom Uprave, već aktivnom suradnjom svih zaposlenika i studenata našega Sveučilišta, a ostvarenjem programa svi ćemo zajedno pridonijeti izvrsnosti Sveučilišta u Zagrebu.

U Zagrebu, 30. prosinca 2025.



Prof.dr.sc. Stjepan Lakušić