

ELABORAT O USTROJU I UPRAVLJANJU SVEUČILIŠTEM U ZAGREBU

I. A. Uvod – međunarodni i nacionalni aspekti

U proteklom razdoblju, naročito u posljednjih nekoliko recesijskih godina, otvorila su se brojna pitanja i dileme, najčešće vezani uz konkretna situacije i pojedinosti, kako upravljanja visokoobrazovnim sustavom na nacionalnoj razini, tako i upravljanja sveučilištima i odnosima unutar njih. Na našem Sveučilištu te su teme dodatno amplificirane i aktualizirane, kako zbog njegove veličine i sveobuhvatnosti, tako i zbog njegove vodeće istraživačke i visokoobrazovne uloge u Hrvatskoj te njegove međunarodne otvorenosti, što ga situira kao jedno od najuspješnijih sveučilišta u jugoistočnoj i središnjoj Europi, prepoznatljivo i po globalnim mjerilima uspješnosti.¹

Na nacionalnoj razini, posebno u relacijama prema resornom ministarstvu, i još više u međunarodnim relacijama, naročito u odnosima s tijelima i fondovima Europske unije, Sveučilište se suočava s novim odnosima i pravilima. Naime, interesi, praćenje programskih i projektnih zadaća, odgovornost za realizaciju programa i projekata i drugih relacija u koje ulaze sastavnice ili veći dijelovi Sveučilišta sve se češće mogu realizirati samo kroz ugovorne odnose u kojima se Sveučilište javlja kao cjelina i kao jedinstven partner. Jednako tako financiranje kroz državni proračun koji obuhvaća sve dijelove Sveučilišta, alokacija sredstava kroz temeljni godišnji proračun, kao i financiranje pojedinih djelatnosti ili subvencija kroz parcijalne ugovore, reguliraju se kroz odluke i ugovore u kojima se Sveučilište javlja kao jedinstven entitet.

Zbog tako izmijenjenih „vanjskih“ okolnosti, i odnosi i procedure unutar Sveučilišta neminovno su doživjeli promjene. Odlučivanje i upravljanje javnim financijskim sredstvima, pa zatim i drugim resursima, sve su više koncentrirani na sveučilišnu razinu, i uključuju sveučilišna tijela. U proteklih desetak godina u kojima, nakon statutarne odredbe donesene početkom 2005. godine², sveučilišna upravna tijela i njihove ovlasti nisu mijenjane, akumulirana su iskustva koja nalažu potrebu za cjelovitim sagledavanjem i traženjem novih rješenja, kako u ustroju Sveučilišta i upravljanju Sveučilištem, tako i uspostavi adekvatnog sustava kojim se uz ostalo trebaju specificirati, kako pravne ovlasti Sveučilišta i njegovih sastavnica, tako i odnosi između sveučilišnih sastavnica i Sveučilišta kao njihovog osnivača.

U traženju rješenja prema optimalnom budućem unutrašnjem ustroju i poslovno-upravnom i pravnom sustavu Sveučilište se ne može izolirati, već neminovno takva rješenja mora naći na način koji će osigurati njegovu aktivnu prisutnost u globalnom i europskom visokoobrazovnom i istraživačkom

¹ Academic Ranking of World Universities ([Shanghai lista](#)); CWTS Leiden Ranking ([leidenska lista](#))

² [Statut Sveučilišta u Zagrebu](#) (veljača 2005. godine); Izmjene i dopune Statuta Sveučilišta u Zagrebu ([listopad 2009. godine](#)).

prostoru, i vodeću i pokretačku ulogu u hrvatskom prostoru. Taj je imperativ još dodatno izoštrjen punim ulaskom Hrvatske u Europsku uniju, što nam dodatno nalaže neminovno uzimanje u obzir i kritičko sagledavanje standarda i praksi zemalja članica unije.

Alternativni strateški pristup daljnjem razvoju ustroja Sveučilišta i njegovog upravljačkog i pravnog sustava moglo bi biti zadržavanje *statusa quo*, uz moguće manje postupne modifikacije prema jačem funkcionalnom povezivanju. U tom slučaju Sveučilište bi u najboljem slučaju ostalo labava, neobvezatna asocijacija sastavnica. U manje povoljnim okolnostima Sveučilište bi se i više nego do sada moglo naći u stanju stalnog traženja „dogovorne“, svima prihvatljive rezultante kao modusa djelovanja i opstanka.

Takav bi strateški pravac vrlo izvjesno bio nedovoljan za današnje zahtjeve i standarde ugrađene u europski visokoobrazovni i istraživački prostor, kao i za osiguranje ključnih interesa Sveučilišta u skladu s njegovom misijom i ulogom na nacionalnom i međunarodnom planu. U njemu se štoviše ne bi mogli naći niti zadovoljavajući odgovori na niz pitanja i novih izazova vezanih uz operativno poslovanje Sveučilišta, posebno u planiranju kadrova, financijskom poslovanju, upravljanju većim razvojnim i istraživačkim programima i projektima, posebno onima međunarodnog karaktera, planiranju i donošenju odluka o kapitalnim ulaganjima, ulaganjima u istraživačku, nastavnu i informatičku strukturu, i t. d. Nadalje, Sveučilište bi vjerojatno bilo u opasnosti daljnjeg smanjivanja vlastitog imuniteta na tendencije slabljenja unutar-sveučilišne koherencije, nametanja unutarnjih hegemonija, stalnog perpetuiranja unutrašnje neefikasnosti, raslojavanja i tendencija prema podjelama, i t. d.

Prijedlozi obuhvaćeni ovim dokumentom formulirani su istodobno kada je unutar posebnih radnih skupina formulirano, ili je u završnim fazama formuliranja, osam partikularnih strategija Sveučilišta u Zagrebu za razdoblje do 2025. godine. Treba podsjetiti da su, kako se to i specificira u Odluci Senata od 27. veljače 2013.³, pojedini segmenti *Strategije Sveučilišta u Zagrebu za razdoblje do 2025.* i *Elaborat o ustroju i upravljanju Sveučilištem u Zagrebu* (dalje: *Elaborat*) dijelovi objedinjenog i cjelovitog paketa čiji rad je pokrenut nakon usvajanja dokumenta *Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Razrada polaznih pretpostavki* (dalje: *Razrada*)⁴, kao jedne od polaznih podloga za daljnji strateški rad. Stoga će se u Dodatku ovog Elaborata sažeto prenijeti samo oni dijelovi i cijevi pojedinih parcijalnih strategija koji su više ili manje izravno povezani s ustrojem i upravljanjem Sveučilištem te s pravnim statusom i ovlastima Sveučilišta i njegovih sastavnica.

II. Sveučilišni ustroj i upravljačka tijela

II. A. Prikaz sadašnjeg stanja⁵

II. A. 1. Sveučilišni ustroj

Iako je u proteklom desetljeću postignut značajan pomak u funkcionalnom povezivanju i integriranju Sveučilišta, i dalje su uočljivi negativni elementi kao što su fragmentacija, nekoordiniranost i paralelizmi u temeljnim sveučilišnim djelovanjima, naročito u organizaciji i izvedbi studija i u istraživačkom i stručnom radu. Takvom stanju doprinose i povijesno akumulirane neravnomjernosti u

³ Odluka o izradi Strategije Sveučilišta u Zagrebu (26. veljače 2013.)

⁴ Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Razrada polaznih pretpostavki (veljača 2013.)

⁵ Izvješća o radu Uprave Sveučilišta u Zagrebu (2009.-2010.-nedostupno na webu, [2011.](#), 2012.-nedostupno na webu)

samom sveučilišnom ustroju, posebno velike razlike u veličini i opsegu djelovanja njegovih sastavnica. Sam proces zajedničkog planiranja i odlučivanja o bitnim aspektima sveučilišnog rada, posebno o ljudskim potencijalima, prostornim i radnim uvjetima te financijama, tek je u početnoj fazi razvoja, i uvjetovan je nizom nepogodnih okolnosti. To su nedovoljna razvijenost i usklađenost informatičke podrške, neadekvatna kadrovska struktura, u čijem je nastajanju bilo nekoordiniranosti, pa i autarkičnosti, i koja priječi profesionalniji pristup cijelom procesu te izuzetno restriktivna financijska situacija i nemogućnost nužnih ulaganja u razvoj koji bi vodio na bržu integraciju. Sveukupne posljedice su, uz usporeno poboljšanje djelotvornosti i kvalitete studijskog i istraživačkog rada, neusklađenosti i neracionalnosti u korištenju postojećih resursa.

Posebice, sveučilišni studijski sustav obilježava prevelik broj programa u pojedinim sveučilišnim segmentima, ponekad i bez jasno utvrđene potrebe za pojedinim studijima, posebno ako se oni udvajaju ili u većoj ili manjoj mjeri podudaraju. Nadalje, imamo brojne vanjske predavače, i još veći broj nastavnika Sveučilišta koji predaju na drugim visokoobrazovnim institucijama, što se u restriktivnoj financijskoj situaciji sve teže pokriva iz javnih proračunskih sredstava. Prisutna je i jaka studijska i istraživačka fragmentacija unutar pojedinih područja. Uspostavljeni kriteriji napredovanja doveli su do kadrovskih neuravnoteženosti te često nezadovoljavajuće istraživačke produktivnosti. Studijski sustav je, počevši od pokretanja bolonjskog sustava, opterećen neusklađenostima, nedostatnim izvedbenim kapacitetima i financijskim restrikcijama te nekonzistentnostima u mnogim segmentima planiranja, posebno u strukturiranju programa i određivanju kvota, kao i u uspostavi kriterija uspješnosti. Nije teško zaključiti da su promjene u sveučilišnom ustroju nužan preduvjet za uklanjanje tih negativnosti i racionalizaciju istraživačkog i studijskog sustava.

Poslijediplomski studiji sve više igraju ulogu ključne poveznice studija i istraživačke produkcije na Sveučilištu. Poduzeti su početni koraci u modernizaciji doktorskih studija, i u planiranju uspostave doktorskih škola, u skladu s aktualnim europskim standardima.⁶ Također je pokrenuta sustavna analiza istraživačkog rada na Sveučilištu, posebno kroz usporedno međunarodno vrednovanje, kao i kroz prve korake u uspostavi kriterija i metoda odlučivanja u alokaciji namjenskih sredstava za troškove istraživanja.⁷ Tim prvim koracima otvaraju se široke mogućnosti interdisciplinarnog povezivanja, posebno kroz uspostavu kolaborativnih programa kojima bi se okrupnjavali postojeći sveučilišni istraživački potencijali i potencijali drugih istraživačkih institucija u zemlji. Ono je ključni preduvjet za ostvarenje visoke razine uspješnosti istraživačkih skupina u natjecanju na hrvatskim i međunarodnim fondovima za financiranje istraživačkih projekata, programa, centara izvrsnosti, povezivanja u istraživačke mreže i t. d.

Sveučilište također nije doseglo zadovoljavajuće pokazatelje u svojoj internacionalizaciji, iako u posljednjih nekoliko godina bilježi stalan porast mobilnih studenata i nastavnika u oba smjera. Međutim, podaci o broju permanentnih stranih studenata, naročito mladih istraživača, studenata doktorskih studija su uočljivo manji od onih koje dosežu ugledna europska sveučilišta s kojima se želimo uspoređivati.

Jednako tako nije postignuta zadovoljavajuća razina horizontalne i vertikalne mobilnosti studenata unutar Sveučilišta, kojom bi se ispunile njihove potrebe i interesi na svim studijskim razinama, i u svim fazama studija. Posebno se to odnosi na omogućavanje slobodnog izbora drugih studijskih

⁶ [Pravilnik o doktorskim studijima na Sveučilištu u Zagrebu](#) (travanj 2010.); [Pravilnik o postupku vrednovanja doktorskih studija Sveučilišta u Zagrebu](#) (srpanj 2011.); [Odluka o pokretanju postupka uspostave Doktorske škole Sveučilišta u Zagrebu](#) (11. lipanj 2013.); [Vodič kroz doktorski studij Sveučilišta u Zagrebu](#) (studeni, 2011.); [Preporuke za mentore i doktorande](#) (travanj 2011.)

⁷ Ugovor između Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta i Sveučilišta u Zagrebu o namjenskom višegodišnjem institucijskom financiranju znanstvene djelatnosti u godinama 2013., 2014., i 2015.

sadržaja uz upisani program, što je i obveza definirana sadašnjim statutom Sveučilišta. Nadalje, nisu dostatno razrađeni ni uvjeti mobilnost između stručnih i sveučilišnih studija, kao ni dodatni uvjeti koje kod takve mobilnosti treba ispuniti.

II. A. 2. Sveučilišna tijela

Posljednja reorganizacija sveučilišnih upravnih tijela provedena je tijekom 2005. i 2006. godine implementacijom Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju iz 2003./2004. i Statuta iz 2005. godine. Napravljene su promjene u sastavu i statutarnim ovlastima pojedinih tijela, posebno Senata. Također je došlo do promjena uloge i ovlasti rektora Sveučilišta. Uspostavljena su nova upravna tijela, Rektorski kolegij u širem sastavu i vijeća područja, kao i Sveučilišni savjet kao savjetodavno-nadzorno tijelo. Također su formirana tri statutarna odbora, i to Odbor za statutarna pitanja, Odbor za proračun i Odbor za upravljanje kvalitetom. Uspostavljena je ravnomjernija zastupljenost pojedinih sastavnica u upravnim tijelima, statutarnim odborima, Etičkom savjetu, kao i u drugim savjetodavno-pripremnim povjerenstvima i odborima.

S druge strane, ponekad se uočava smanjena operativnosti nekih tijela, multipliciranje postupaka, kao i preopterećenost Senata kao najreprezentativnijeg sveučilišnog tijela, unatoč delegiranja nekih njegovih ranijih ovlasti na vijeća područja. Nadalje, povećan je broj zaposlenika u znanstveno-nastavnim zvanjima i broj studenata uključenih u proces odlučivanja. Ukratko, po mnogim pokazateljima sveučilišni upravni sustav do sada je ispunjavao svoje ključne zadaće, ali se pokazao i suviše složenim i nedovoljno efikasnim.

Treba istaći kako je, ponajviše zbog sve veće izravne komunikacije državnih upravnih i evaluacijskih tijela sa Sveučilištem kao cjelovitim sustavom, postupno rastao broj tema i opseg postupaka u permanentnom, pa i u svakodnevnom upravljanju na sveučilišnoj razini. Sveučilište međutim nema središnje tijelo koje bi moglo djelotvorno donositi brze operativne odluke u mnogim pitanjima prisutnim na današnjem stupnju njegove integriranosti. Ovlasti rektora su ograničene, dok su ovlasti i zadaće Rektorskog kolegija pretežno konzultativnog i pripremnog karaktera. Senat zbog svoje veličine i sastava također nema ni ovlasti niti mogućnosti za takvu operativnost. Jednako tako se niti odluke i teme koje se tiču pojedinih sveučilišnih dijelova (područja) ne mogu donositi na razini vijeća područja, koja prije svega imaju ovlasti u akademsko evaluacijskim postupcima, i koja su se rijetko, iako Statut to predviđa, pokazala aktivnima u pokretanju novih inicijativa za zajedničke projekte koji bi uključili više sastavnica.

U tim realnim okolnostima, ulogu središnjeg operativnog tijela proteklih je godina sve više ipak preuzimao Senat, dok su se pripreme radnje koncentrirale na Rektorski kolegij u užem ili širem sastavu. Nadalje, i u pokretanju čitavog niza novih inicijativa za višedisciplinarnе studijske programe, razvojne programe i slično, i u radu na njihovoj realizaciji glavni teret su podnosili rektor i najbliži suradnici u njegovom timu, uz izravnu suradnju sa čelnicima i predstavnicima pojedinih sastavnica, bez značajnijeg angažmana vijeća područja.

Sažeto, rektor je pokrивao prostor koji je u opisanoj poslovnoj strukturi ostajao prazan, dok je Senat sve više bio u ulozi tijela koje donosi operativne odluke. Sveučilište se kroz Senat sve više centraliziralo u upravno-administrativnom smislu, iako je statutarna uloga Senata prije svega donošenje strateških odluka i odluka vezanih uz akademske i programske teme.⁸ Pri tome su i Senat i vijeća područja i dalje primarno djelovala kao masovna široko postavljena tijela, s demokratskim

⁸ Članak 21. Statuta Sveučilišta u Zagrebu.

načinom odlučivanja u pitanjima koja se na današnjim sveučilištima, kao složenim i velikim sustavima, u pravilu sagledavaju i rješavaju kroz poslovne procese. Moglo bi se reći da su se u dobroj mjeri sačuvali samoupravljački aspekti odlučivanja iz ranijih vremena. Pri tome se hegemonizacija, tj. manipuliranje demokratskošću, koja se u vrijeme samoupravnog socijalizma ostvarivala kapilarnom partijskom kontrolom, danas nerijetko nadomještava drugim razlozima motiviranim, ali jednako djelotvornim kapilarnim utjecajem interesnih skupina i alijansi.

Drugim riječima, stalno jačanje sveučilišne integriranosti nije bilo popraćeno odgovarajućim promjenama u njegovoj upravljačkom segmentu koje bi osiguravale operativnost i mogućnost promptnog, ili barem dovoljno brzog, djelovanja, kako prema vanjskim zahtjevima i komunikaciji, tako i unutar samog Sveučilišta. Stoga se promjenama koje se predlažu želi postići jasno razlučivanje poslovnog djelovanja zasnovanog na upravljačkim kompetencijama od demokratskog odlučivanja u skladu s dobrom tradicijom akademske meritokratičnosti.

II. B. Razvojna projekcija

II. B.1. 1. Sveučilišni ustroj – temeljne postavke

Temeljna je strateška odrednica organizirati Sveučilište kao veliki razgranati i policentrični sustav koji visoku razinu svoje poslovne i funkcionalne djelotvornosti ostvaruje povezivanjem sastavnica u veće funkcionalne cjeline i uspostavom odgovarajućeg sustava odlučivanja i upravljanja. U unutrašnjem ustrojstvu Sveučilišta postupno će se optimizirati broj i veličina njegovih sastavnica, temeljeno na prirodi i specifičnostima pojedinih istraživačkih i studijskih disciplina i na principima racionalnosti i efikasnosti poslovanja.

Ovdje će se za spomenute veće funkcionalne cjeline unutar Sveučilišta koristiti generički termin sveučilišnih grozdova. Njihovo će se uspostavljanje temeljiti na principima koji se elaboriraju u nastavku teksta. Moguće je da će se u kasnijoj daljnjoj razradi i provedbi ovog elaborata pojaviti drugi motivi povezivanja, i drugi pogodniji termini, koji će bolje oslikavati sadržaj i svrhu uspostavljene cjeline (na primjer škola, područje, odjel, zajednica odjela, zajednica fakulteta, i slično).

II. B.1.2. Principi uspostave grozdova

Povezivanje u veće cjeline (grozdove) trebalo bi krenuti od sljedećih polazišta.

1. Uz sadašnju konstelaciju sastavnica nužno je potrebno povezati istraživačke kapacitete, i to ne samo ljudske potencijale, već i istraživačku opremu, kako bi se okrupnjavanjem, i nadopunjavanjem metoda i sižea povećala kvaliteta istraživačkog rada i njena konkurentnost na nacionalnom i na međunarodnom planu. Bez takvog povezivanja neće biti moguće pokrenuti kolaborativna i sveobuhvatna istraživanja, i tako s bitno većim ambicijama nego do sada krenuti u nadmetanje za međunarodne fondove. Do sada je planiranje istraživanja, onako kako ga je inaugurirao nacionalni sustav istraživačkih projekata koje je financirao MZOŠ, bilo otuđeno ne samo od Sveučilišta, nego i od fakulteta, što je dovelo do krajnjeg usitnjavanja istraživačkih kapaciteta. Međutim, upravo ulazimo u novu fazu u kojoj će domaće projektno financiranje kroz Hrvatsku nacionalnu zakladu za znanost biti bitno zahtjevnije i kompetitivnije, uz već postojeće izrazito selektivne europske fondove. Cjeline u koje bi se

okupljale sastavnice trebale bi biti dinamičke, tako da prate i globalne trendove i nacionalne prioritete. U studijskom smislu bi se takvim okupljanjem trebao otvoriti prostor za doktorske škole, ili njihove segmente, kao preduvjet za interdisciplinarnost i mobilnost mentora i mladih istraživača–studenata.

2. U sadašnjem se paketu studijskih programa na svim razinama, od preddiplomske do doktorske, uočava veći broj slabosti i nedostataka. Poblize, uočljivi su paralelizmi, prisutnost sličnih ili čak skoro identičnih studijskih programa na više sastavnica, nepovezanost među studijima čak ako su bliski i imaju velika prekrivanja, neracionalno korištenje resursa, naročito ljudskih, onemogućavanje mobilnosti studenata unutar Sveučilišta, zatvaranje u fakultetske okvire i razgraničavanje tamo gdje je korištenjem prednosti sveučilišnog ustroja uobičajeno postići interdisciplinarnu sintezu i prožimanja. Racionalizacije studijskih programa kojima bi se eliminirali navedeni nedostaci neće biti moguće bez koordinacije i povezivanja sastavnica. U tom smislu trebalo bi krenuti od današnjeg stanja i prepoznati elemente za povezivanja koji su već sada uočljivi, i još više će biti uočljivi nakon iscrpnijih analiza. Grozdove u tom studijskom kontekstu trebale bi tvoriti sastavnice koje sada izvode studije s gore opisanim osobinama. Također grozdovi bi trebali okupljati i sastavnice koje izvode komplementarne studije i studije s većim stupnjem međusobnog prožimanja ili nadopunjavanja. Jednako tako će povezivanje u grozdove sve češće biti nužan preduvjet za pokretanje novih složenijih studijskih programa ili skupina programa.
3. Moguća logika formiranja grozda je i horizontalno povezivanje temeljnih i/ili široko prisutnih istraživačkih i studijskih disciplina i sadržaja kroz pojedine sveučilišne odjele i uključivanje takvih odjela u veće cjeline. Posebno se to odnosi na temeljne prirodoslovne discipline i matematiku. Drugim riječima, odsjeci Prirodoslovno-matematičkog fakulteta i sadašnji odsjeci, zavodi i katedre na nizu fakulteta koji pokrivaju prirodoslovna polja mogli bi oformiti sveučilišne odjele uključene u buduću prirodoslovno-matematičku školu. Slična reorganizacija mogla bi se pokazati pogodnom i za druge temeljne studijske sadržaje prisutne u većem broju studijskih programa.
4. Izravan put prema prepoznavanju grozdova je već uspostavljena tradicionalna povezanost prisutna unutar nekih područja. U tim situacijama grozdovi bi u potpunosti, ili u velikoj mjeri, mogli biti nastavljači sadašnjih područja ili njihovih većih dijelova. Prirodni kandidati za takvo povezivanje su umjetničke akademije uz odgovarajuće pridruživanje istraživačkih i studijskih umjetničkih sadržaja s drugih fakultet, tri fakulteta u biotehničkom području uz moguću adekvatnu prisutnost Veterinarskog fakulteta, zatim fakulteti u biomedicinskom području, uz djelomično približavanje Kineziološkog fakulteta tom području, i t. d. S druge strane, moglo bi se očekivati da se poneki budući grozd ostvari i transverzalno, povezujući istraživačke i/ili studijske discipline koje pripadaju sadašnjim različitim područjima.
5. Grozdovi ne bi smjeli biti razlogom za stvaranje novih umjetnih barijera unutar Sveučilišta. Naprotiv, trebali bi se odlikovati fleksibilnošću koja se ostvaruje kroz koordinativnu integraciju, dok bi se moguće organizacijske integracije pokretale nakon što za njih sazriju uvjeti. Ovakav pristup mogao bi se pokazati naročito pogodnim za traženje optimalnih rješenja u tehničkom području u kojem bi se vjerojatno moglo očekivati formiranje dva ili tri grozda. U društvenim i humanističkim dijelovima Sveučilišta naročito će važno biti sagledavanje svih gore navedenih aspekata u samim sastavnicama koje pokrivaju ta područja. Dinamika takvih procesa u konkretnim situacijama uspostaviti će samim traženjem rješenja za pojedine cjeline

kako kroz rad na strategiji Sveučilišta, tako i kroz odgovarajuće promjene Statuta i njihovu implementaciju.

6. Integralne sveučilišne infrastrukture, kao što su npr. e-infrastruktura, otvorene istraživačke infrastrukture, zajednički knjižnični sustav/digitalna knjižnica i slični sustavi važan su temelj za uspješno djelovanje i izvrsnost modernog sveučilišta. Formiranjem grozda u kojem bi se okupljali graditelji i održavatelji takvih infrastrukture te predstavnici ključnih korisnika osigurao bi se sustavni i održivi pristup planiranju, izgradnji, razvoju i uporabi integralnih infrastrukture, primjerenih potrebama sastavnica Sveučilišta i usklađenih s razvojnim planovima Sveučilišta.⁹

Uzimajući u obzir gornja polazišta, i jednako tako ne zapostavljajući mogućnost da u budućim procesima i neki drugi aspekti pokažu relevantnima, na Sveučilištu bi se moglo uspostaviti deset do petnaest grozdova, uz već istaknute elemente dinamičnosti fleksibilnosti i međusobnog prožimanja.

II. B.2. Sustav upravljanja - temeljne postavke

U procesu upravljanja treba uzeti u obzir četiri komponente i njima odgovarajuće instance, odnosno tijela (u zgradama):

- pripremanje odluka (vijeća grozdova, dijelom Senat)
- odlučivanje (Senat)
- provedbe odluka i neposredno upravljanje (Rektorski kolegij)
- nadzorno-savjetodavne ovlasti (Sveučilišni savjet)

Nadalje, proces upravljanja treba se temeljiti se na sljedećim principima:

- **Princip supsidijarnosti** - Odluke se donose na razini na koju se one odnose, ili na višoj razini ukoliko se moraju osigurati opći sveučilišni standardi i/ili spriječiti sukobi interesa;
- **Princip sprečavanja sukoba interesa** - Na svim razinama treba na najmanju moguću mjeru svesti mogućnost sukoba interesa. Posebno, čelnici sastavnica ne mogu biti dominantno zastupljeni u odlučivanju većinskim glasovanjem o pitanjima kod kojih su objektivno ili potencijalno suprotstavljeni interesi pojedinih sastavnica ili skupina sastavnica;
- **Princip djelotvornosti** - U definiranju sastava i ovlasti pojedinih tijela treba voditi računa o tome da članovi tijela imaju dovoljno interesa, kompetencija i iskustva za teme o kojima su pozvani odlučivati, kako bi se minimizirali prazni hodovi u kojima dobar dio, ili čak većina, članova ne poznaje teme o kojima se odlučuje, ili pak nema interesa za njihovo razmatranje. U tu svrhu kvalitetnu pripremu odluka, ili pak delegiranje ovlasti, treba ostvariti kroz rad povjerenstava zaduženih za pojedine tematike i konačno odlučivanje na razini samih tijela, posebno Senata, uz unaprijed zadanu razinu obveznog uvažavanje prijedloga povjerenstava.

Uz očekivani broj grozdova (između deset i petnaest), ukupan broj osoba angažiranih u sveučilišnom upravljanju ne bi trebao biti veći od 150 (ne uključujući upravljanje sastavnicama), što bi predstavljalo

⁹ Ovu je točku formulirao dr. Zoran Bekić

značajno smanjenje u odnosu na današnji upravljački sustav u koji je uključeno oko 250 osoba (vidjeti kasniju pobližu specifikaciju). Ta racionalizacija podrazumijeva uspostavu supsidijarnih raspodjela ovlasti, naročito vezano uz odluke koje uključuju fiskalnu i materijalnu odgovornost.

Uz takvu upravljačku strukturu također je nužno potrebna profesionalno-ekspertna podrška administrativnih, informatičkih i tehničkih službi na znatno višoj razini od sadašnje.

II. B. 3. Sveučilišna tijela

II. B. 3. 1. Senat

Predlaže se da u punom sastavu Senat ima do 80 članova (rektor, čelnici sastavnica, oko 10 studenta, oko 30 predstavnika zaposlenika u znanstveno-nastavnim zvanjima, orijentaciono po dva do tri iz svakog grozda, oko 5 predstavnika drugih zaposlenika). Treba uočiti kako bi navedeni sastav Senata, kao i do sada, optimizirao ravnomjernu zastupljenost svih sveučilišnih područja (tj. grozdova) s jedne strane, i njegovu operativnost s druge strane. Drugim riječima, 80 je orijentaciono minimalan broj članova kojim se zadovoljava prvi zahtjev.

Senat radi **punom sastavu**, i u **užem poslovodnom sastavu** kojeg čine rektor, čelnici sastavnica te odgovarajući broj studenata. Senatom predsjedava rektor.

Pitanja o kojima odluke donosi Senat u punom sastavu obuhvaćaju zadaće senata navedene u članku 59, stavku 2 *Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju* (dalje: *Zakon*)¹⁰ koje nije moguće prenijeti na druga tijela, između ostalog:

- strukturne sveučilišne promjene (ustroj Sveučilišta, povezivanje u grozdove, statusne promjene sastavnica, i t. d.);
- donošenje pravnih akata;
- razvojne strategije;
- izbor rektora i prorektora;
- donošenje godišnjeg proračuna, tj. davanje suglasnosti na programske ugovore;
- kapitalne investicije;
- studijski programi, upisne kvote i upisna politika, sveučilišni udžbenici i t. d.;
- istraživačka politika, doktorski studiji i škole, doktorske teze;
- akademska napredovanja i priznanja (izbori u najviša zvanja, profesori emeritusi, počasni doktori i t. d.).

Senat u užem poslovodnom sastavu o sljedećim pitanjima raspravlja, usuglašava stavove i rješenja te, u skladu s već navedenim načelima, rjeđe donosi odluke većinskim odlučivanjem:

- financije i druga poslovna pitanja, davanje suglasnosti na neke poslovne odluke sastavnica, pitanja studentskog standarda, pitanja realizacije planova kapitalnih investicija, i t. d.;
- upravljanje ljudskim resursima;
- pitanja osiguravanja kvalitete (donošenje i praćenje kriterija za istraživačke, studijske i druge djelatnosti);
- pripreme konzultacije o pojedinim pitanjima o kojima odlučuje Senat u punom sastavu.

¹⁰ Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 2/7-OURH, 46/07, 49/09, 63/11, 94/13, 139/13)

Važnu ulogu u radu Senata imat će stručna povjerenstva, koja će se ustanoviti bilo statutarno, bilo odlukom Senata ili rektora. Predvidivo bi se Statutom trebala uspostaviti sljedeća povjerenstva:

- Povjerenstvo za financijska pitanja;
- Povjerenstvo za pravna pitanja;
- Povjerenstvo za upravljanje kvalitetom;
- Povjerenstvo za preddiplomske, diplomske i integrirane studijske programe;
- Povjerenstvo za doktorske studije i doktorate;
- Povjerenstvo za istraživanje i razvoj;
- Povjerenstvo za međunarodnu suradnju i suradnju s drugim ustanovama;
- Povjerenstvo za izbore u znanstveno-nastavna, znanstvena, nastavna i počasna zvanja.

Dodatna povjerenstva koja bi imenovao Senat ili rektor trebala bi pokrivati prostorni razvoj, planiranje kadrova, razvoj informatičkog sustava, studentski standard, cijelo-životno obrazovanje, knjižnično-bibliografski sustav, nastavu i izdavaštvo, razvoj službi za pomoć studentima (savjetovaništa, studenti s invaliditetom i t. d.), priznavanje informalnog i neformalnog učenja, sport na Sveučilištu, i t. d.

II. B. 3. 2. Sveučilišni savjet

Sveučilišni savjet imao bi, uz savjetodavnu, i nadzornu ulogu koja bi bila jača nego do sada, naročito vezano uz pitanja odgovornosti Sveučilišta u korištenju proračunskih sredstava, izboru rektora i t. d.

- Predlaže se zakonodavna promjena kojom bi Sveučilišni savjet imao orijentacioni sastav od devet članova, i to četiri člana koja bira Senat i koji ne moraju biti zaposlenici Sveučilišta, četiri člana koja bira Senat među kandidatima koje predlaže Hrvatski sabor (moguće i druge institucije kao Grad Zagreb, drugi sveučilišni gradovi, relevantne gospodarske udruge i t. d.) te jednog član kojeg nominiraju i Senatu na potvrdu predlažu izabranih osam članova. Predsjednika i njegovog zamjenika birali bi članovi Savjeta nakon punog konstituiranja;
- Navedena transformacija osigurala bi aktivniju ulogu ovog tijela koja će biti nužna nakon uspostave modela financiranja Sveučilišta preko programskog ugovaranja. Sastav Savjeta u tim okolnostima mora biti takav da osigura njegovu jaču nadzornu ulogu kao i njegovu i njegovu punu kompetentnost, samostalnost i objektivnost, kako spram samog Sveučilišta, tako i spram Vlade i resornog ministarstva kao predstavnika osnivača.

II. B. 3. 3. Rektorski kolegij

Rektorski kolegij je poslovodno tijelo koje ima orijentaciono između 15 i 20 članova (rektor, prorektori, po jedan predstavnik svakog grozda, jedan student), i sljedeće ovlasti i zadaće:

- Njegova je domena u prvom redu neposredno operativno upravljanje te pripreme tema i odluka koje donosi Senat u punom ili užem poslovodnom sastavu, kao i praćenje provedbi tih odluka;
- Rektorski kolegij bi također imao zadaću pratiti realizaciju poslovnih i drugih planova sveučilišta i njegovih dijelova te pravodobno intervenirati kada se uoče problemi i zastoji. U toj domeni djelovanja Rektorski kolegij bi trebao imati jače ovlasti u donošenju odluka nego do sada, kako bi se povećala pravodobnost i operativnost u upravljanju Sveučilištem, kao i u djelovanju njegovih ovlaštenih čelnika i predstavnika;
- Daljnja zadaća Rektorskog kolegija je razmatranje i razrada inicijativa koje pokreće rektor i njegov prorektorski tim, kao i inicijativa ostalih članova, uključujući i inicijative koje pokreću jedan ili više grozdova ili pojedine sastavnice;

Rektorskim kolegijem predsjedava rektor.

II. B. 3. 4. Vijeća grozdova

- Svaki grozd imao bi svoje vijeće u čijem bi sastavu bili dekani, i po potrebi (ovisno o temama koje se razmatraju) prodekani, uključenih sastavnica, ostali članovi Senata iz tih sastavnica te po jedan student iz svake sastavnice. Ukupan orijentacioni broj operativnih sudionika u jednom Vijeću grozda bio bi između 10 i 15;
- Vijeća grozdova nadomjestila bi današnja vijeća područja i okupljala sve relevantne sudionike upravljanja unutar danog grozda. Ona bi bila mjesta koordinacije funkcioniranja grozda na kojem se razmatraju sva akademska i poslovna pitanja, pripremaju i provjeravaju akademske odluke vezane uz studentske programe, istraživačke programe, napredovanja, pripreme za pregovaranje oko ciljnih godišnjih izvedbenih ugovora sa Sveučilištem, i t. d.;
- Vijeća grozdova bi trebala biti punktovi „srednje“ supsidijarne razine. Kroz njih bi se trebali uspostaviti dvosmjerni tokovi informacija u upravljačkoj korelaciji između sveučilišne razine i razine sastavnica. U tom smislu grozdovi ne bi dogleđno imali organizacijsku strukturu, već bi njihovo formiranje prije svega imalo za svrhu koordinaciju rada sastavnica, kao i daljnje funkcionalno integriranje Sveučilišta.

Napomena

Uz očekivani broj od deset do petnaest grozdova, ukupan broj osoba angažiranih u sveučilišnom upravljanju ne bi bio veći od 150, što je značajno smanjenje u odnosu na oko 230 članova svih današnjih vijeća područja i Senata.

Pobliže, u izravnim izborima na razini grozdova u upravljački sustav u Senat bi ušlo između 30 i 35 znanstveno-nastavnih zaposlenika, oko 5 drugih zaposlenika te oko 10 studenata (izborima kroz Studentski zbor), dakle sveukupno između 45 i 50 članova koji nisu čelnici. Izborima za čelnike u upravljački sustav ušli bi rektor, dekani i čelnici drugih „organskih“ i „funkcionalnih“ sastavnica te prorektori i prodekani kao sudionici s reduciranim ovlastima u Senatu, Rektorskom kolegiju i vijećima grozdova, dakle oko 40 čelnika te oko 100 prodekana koji povremeno, ovisno o tematici, sudjeluju u radu vijeća grozdova.

Navedena procjena ne obuhvaća senatska povjerenstva i upravljačke strukture na razini sastavnica.

II. C. Izbori čelnika i članova upravnih tijela

Rektor

Izborni postupak započinje najmanje osam mjeseci prije kraja mandata aktualnog rektora, odlukom Senata o pokretanju izbora i imenovanju povjerenstva za izbor. Pristupnike iz redova redovitih profesora (ili odgovarajuće razine za pristupnike koji nisu zaposlenici Sveučilišta, za što bi trebalo provesti odgovarajuću zakonsku izmjenu) predlažu jedno ili više vijeća grozdova, ili vijeća najmanje tri sastavnice. Konačnu listu kandidata utvrđuje Senat na osnovu izvješća Izbornog povjerenstva. Rektora bira Senat u punom sastavu.

Predlaže se zakonodavna promjena kojom bi se u postupak izbora rektora uključio i Sveučilišni savjet. Pristupnika kojeg je Senat izabrao potvrđuje Sveučilišni savjet. U slučaju da donese odluku kojom ne prihvaća kandidata kojeg je Senat izabrao, Sveučilišni savjet dužan je pismeno obrazložiti takvu odluku. U tom slučaju izborni postupak se ponavlja.

U ponovljenom postupku kandidat kojeg Sveučilišni savjet nije potvrdio ne može biti pristupnik. Kandidat kojeg Senat izabere u drugom postupku prolazi isti postupak kroz Sveučilišni savjet. Kandidat kojeg Senat izabere u trećem postupku imenuje se rektorom bez potvrde Sveučilišnog savjeta.

Mandat rektora traje četiri godine. Ista osoba može biti najviše dva puta izabrana za rektora. Rektora može razriješiti Senat, nakon što pokrene odgovarajući postupak, i to većinom koja ne može biti manja od većine kojom je izabran. Postupak za razrješenje rektora može Senatu predložiti i Sveučilišni savjet (za što je potreban odgovarajuća zakonodavna izmjena). Razlozi za razrješenje rektora određuju se Statutom Sveučilišta.

Prorektori

Broj prorektora te kandidate za prorektore predlaže rektor, a imenuje Senat u punom sastavu. Rektor u svom prijedlogu Senatu također specificira i domene djelovanja i ovlasti pojedinog prorektora. Mandat prorektora podudara se s mandatom rektora.

Prorektora može razriješiti Senat nakon pokrenutog postupka. Rektor također može predložiti Senatu postupak razrješenja.

Dekani, tj. čelnici sastavnica

Vijeće sastavnice predlaže kandidate za čelnika sastavnice rektoru koji daje suglasnost za kandidate. U slučaju odbijanja suglasnosti za nekog od kandidata rektor je dužan dati pismeno obrazloženje. Vijeće sastavnice bira čelnika među kandidatima koji su dobili suglasnost rektora. U slučaju da rektor nije dao suglasnost na kandidate, vijeće u ponovljenom postupku predlaže nove kandidate. Ako i u drugom

postupku rektor uskrati suglasnost na predložene kandidate, u trećem postupku suglasnost na kandidate daje Sveučilišni savjet.

Analogan način izbora dekana provodi se za sastavnice s posebnim statusom, za koje ulogu Sveučilišnog savjeta preuzima odgovarajuće savjetodavno-nadzorno tijelo za sastavnicu.

Mandat čelnika sastavnice započinje neposredno nakon početka mandata rektora, i može trajati dvije ili četiri godine. Ista osoba može biti čelnikom sastavnice najviše tijekom dva rektorska mandata, dakle osam godina.

Postupak opoziva čelnika sastavnice može pokrenuti i provesti vijeće sastavnice. Čelnika sastavnice može opozvati i rektor, uz potvrdu Sveučilišnog savjeta, odnosno savjetodavno-nadzorno tijelo za sastavnicu s posebnim statusom.

Članovi Senata

Rektor i čelnici sastavnica su članovi Senata po funkciji.

Ostali članovi Senata biraju se unutar grozda kojeg predstavljaju, i to izborom u kojem sudjeluju svi znanstveno-nastavni zaposlenici unutar danog grozda. Pri izborima se uvođenjem odgovarajućih pravila treba osigurati adekvatna zastupljenost pojedinih dijelova grozda (što ne znači da svaka sastavnica mora, osim dekana, imati dodatne predstavnike u Senatu).

Do opoziva člana Senata može doći postupkom kojeg pokreće ili sam Senat ili vijeće grozda čiji je član predstavnik. Za opoziv je potrebna natpolovična većina Senata.

Izbori za članove Senata iz redova drugih zaposlenika provode se na način analogan onome za izbor članova iz redova znanstveno-nastavnih zaposlenika, i to tako da jednog člana biraju dva grozda. Postupak opoziva članova Senata iz redova drugih zaposlenika analogan je postupku za članove iz redova znanstveno-nastavnih zaposlenika;

Studente članove Senata bira Studentski zbor posebnim postupkom. Opoziv studenta člana Senata provodi se postupkom koji je analogan postupku opoziva drugih članova Senata, i to tako da Predsjedništvo Studentskog zbora ima ulogu analognu ulozi vijeća grozda.

Mandat članova Senata traje četiri godine, i u pravilu započinje godinu dana prije početka mandata rektora. Mandat studenata članova Senata traje dvije godine, odnosno do prestanka statusa studenta.

Članovi Sveučilišnog savjeta

Postupak izbora četiri člana Sveučilišnog savjeta koji su predstavnici Sveučilišta provodi Senat u punom sastavu. Kandidati mogu biti redoviti profesori, ili osobe u ekvivalentnom statusu ukoliko nisu zaposlenici Sveučilišta.

Četiri vanjska člana Sveučilišnog savjeta predlažu ranije navedene ustanove, a potvrđuje Senat. Ukoliko Senat ne potvrdi nekog od predloženih, ustanova koja ga je predložila predložit će drugu osobu. Ukoliko se kandidat ne potvrdi niti u drugom postupku, kandidat kojeg ustanova predloži u trećem krugu postaje član Sveučilišnog savjeta bez potvrde Senata.

Devetog člana Sveučilišnog savjeta predlaže osam već izabranih članova, a potvrđuje Senat. Ukoliko Senat ne potvrdi predloženog kandidata u dva postupka, treći predloženi kandidat postaje član Sveučilišnog savjeta bez potvrde Senata.

Mandat Sveučilišnog savjeta traje četiri godine, i započinje nakon mandata Senata i prije pokretanja postupka izbora rektora.

Predsjednika i zamjenika predsjednika Sveučilišnog savjeta biraju njegovi članovi iz svojih redova na konstitutivnoj sjednici. Predsjednikom može biti jedan od članova Sveučilišnog savjeta koji nije izravni predstavnik Sveučilišta, dok je potpredsjednik u pravilu jedan od izravnih predstavnika Sveučilišta.

Postupak opoziva člana Sveučilišnog savjeta predstavnika Sveučilišta pokreće Senat. Za opoziv je potrebna dvotrećinska većina Senata. Vanjskog člana Sveučilišnog savjeta može opozvati ustanova koja ga je predložila. U tom slučaju se izbor novog člana provodi na već opisani način.

Članovi Rektorskog kolegija

Rektor i prorektori su članovi Rektorskog kolegija po položaju. Predstavnik grozda u rektorskom kolegiju bira vijeće grozda. Predstavnik studenata bira Predsjedništvo Studentskog zbora.

Mandat Rektorskog kolegija podudara se s mandatom rektora. Mandat člana Rektorskog kolegija koji je predstavnik grozda traje dvije godine, i može se obnoviti. Mandat člana studenta traje dvije godine, bez mogućnosti obnove mandata.

Članovi vijeća grozdova

Sastav vijeća grozda određen je sudjelovanjem u drugim upravnim tijelima (Senat, Rektorski kolegij) ili čelnim položajima (čelnici, tj. dekani, i po potrebi prodekani).

III. Pravni aspekti ustroja Sveučilišta

III. A. Prikaz sadašnjeg stanja

III. A. 1. Zakonodavni i statutarni okvir

Po Statutu Sveučilišta iz 2005. fakulteti i umjetničke akademije su ustanove u sastavu Sveučilišta, dok je Sveučilište ustanova koja ima ulogu osnivača svojih sastavnica, u pravilu kao ustanova, što je najčešća praksa i svih drugih većih hrvatskih sveučilišta. Taj odnos je u skladu sa **Zakonom o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju**, pobliže sa čl. 54 (*Ustroj sveučilišta i njegove sastavnice*) koji dozvoljava široki raspon rješenja za moguće ustroje hrvatskih sveučilišta, i u skladu je s temeljnom ustavnom postavkom iz čl. 67 Ustava RH:

Jamči se autonomija sveučilišta.

Sveučilište samostalno odlučuje o svom ustrojstvu i djelovanju, u skladu sa zakonom.

Konkretno, st. 2, čl. 54 Zakona glasi:

Sveučilište može kao sastavnice (podružnice, ustanove ili pravne osobe) imati fakultete, umjetničke akademije, odjele i institute te druge sastavnice i to: zaklade, fondacije, udruge, studentske centre, zdravstvene ustanove, knjižnice, tehnologijske centre, informatičke, kulturne, sportske kao i one sastavnice (ustanove ili trgovačka društva) koji služe zadovoljavanju potreba studenata i sveučilišta.

Uloga Sveučilišta kao osnivača sastavnica ogleda se prije svega u zakonskoj odredbi, Čl. 54, st. 5, po kojoj:

Odluke o statusnoj promjeni sastavnica u okviru sveučilišta ili izlasku pojedinih sastavnica iz sveučilišta donosi senat dvotrećinskom većinom ukupnog broja glasova. Statutom sveučilišta detaljnije se uređuje postupak provođenja statusnih promjena sastavnica. Ako statutom sveučilišta nije određeno drukčije, protiv odluke senata ne može se podnijeti žalba, ali se može pokrenuti upravni spor,

te po odgovarajućim statutarnim odredbama (članci 7, 8, 38, 40 Statuta Sveučilišta).

Nadalje, sam čl. 54 Zakona dozvoljava umanjene pravnih prerogativa koje fakultetima i umjetničkim akademijama kao ustanovama daje općeniti Zakon o ustanovama. Poblize, stavak 3 specificira kako se uređuju pitanja upravljanja sveučilištem:

Statutom sveučilišta, aktom o osnivanju te općim aktima sastavnica utvrđuje se način upravljanja koji osigurava integritet funkcija sveučilišta i ostvarenje interesa i ciljeve radi kojih je sveučilište osnovalo sastavnicu,

dok stavak 4 delegira uređenje djelovanja i pravnih ovlasti sastavnica na statute sveučilišta i akte o osnivanju sastavnica:

Djelovanje pojedinih sastavnica, posebice razina njihovih ovlasti u pravnom prometu i poslovanju, utvrđuje se statutom sveučilišta i aktom o njihovom osnivanju. Aktom o osnivanju može se predvidjeti davanje suglasnosti osnivača na statut.

U aktualnom Statutu Sveučilišta ~~ta~~ redukcija ovlasti sastavnica prisutna je kroz odredbe po kojima su sastavnice i dekani obvezni poštivati odluke Senata, tražiti suglasnosti Senata i/ili rektora na neke svoje odluke i slično (na pr. članci 13, 21, 39, 41 Statuta Sveučilišta). Nadalje, djelomična redukcija ovlasti sastavnica kao ustanova prisutna je u većini ključnih poslovnih segmenata, posebno u financijskom poslovanju, kadrovskim pitanjima, studentskim pitanjima, i u nešto manjoj mjeri u upravljanju imovinom sastavnica.

S druge strane, unatoč tim ograničenjima sastavnice u pravnim i financijskim pitanjima imaju u velikoj mjeri sve naznake pravne osobnosti. Konkretno:

- sastavnice su kao ustanove upisane u registar Trgovačkog suda;
- sastavnice imaju nezavisne žiro-račune kao i visoku razinu samostalnosti u raspolaganju novčanim sredstvima, naročito onim iz vlastitih prihoda;

- fakulteti i umjetničke akademije su poslodavci zaposlenicima;
- sastavnice izravno uređuju pravne i financijske odnose sa studentima;
- sastavnice samostalno raspolazu nekretninama i ostalom imovinom.

III. A. 2. Nacionalni i međunarodni aspekti

Odnosi pravnih osobnosti unutar hrvatskih sveučilišta česta su meta kritika u analizama hrvatskog visokoobrazovnog sustava. Posebno u brojnim inozemnim dokumentima i evaluacijama u proteklih dvadesetak godina naglašavalo se kako je u svim zemljama jugoistočne Europe, bivšim jugoslavenskim republikama, prisutno naslijeđe izrazite pravne, pa zatim i funkcionalne fragmentacije sveučilišta. U međuvremenu su se u nekim od tih zemalja provele, ili se provode, reforme koje ih više ili manje približuju uobičajenim sveučilišnim ustrojima drugih europskih zemlja, posebno onih iz razvijenog dijela kontinenta. Prva je takve promjene provela Slovenija krajem prošlog stoljeća,¹¹ u Makedoniji, Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori i Kosovu one su se ili provodile u posljednjih nekoliko godina ili su u tijeku, dok u Srbiji reforme još nisu pokrenute. U svim tim primjerima je u većoj ili manjoj mjeri došlo do uočljivih redukcija pravnih ovlasti fakulteta u odnosu na pravni status sveučilišta.

U Hrvatskoj je zadnji ozbiljniji pokušaj reforme poduzet kroz navedeni *Zakon*, donesen 2003. godine. Temeljne postavke tog zakona vezane uz ustroj sveučilišta i položaj fakulteta unutar sveučilišta (*Zakon* ne dozvoljava uspostavu fakulteta izvan sveučilišta) nisu mijenjane u nekoliko kasnijih modifikacija tog zakona, osim što je odluka Ustavnog suda od 20. prosinca 2006.¹² ukinula prijelaznu odredbu koja je zadala rok (kraj 2007.) do kojeg se trebala provesti tzv. „pravna integracija“ sveučilišta. Temeljni pristup temi ustroja sveučilišta u tom zakonu je uspostava općih, ustavom zadanih pravnih okvira koji omogućavaju širok i fleksibilan raspon rješenja, od statusa quo do potpune integracije sveučilišta u svim relevantnim aspektima, uključujući i pravne. Samostalnost sveučilišta u određivanju njihovog unutrašnjeg ustroja istaknuta je i u odluci Ustavnog suda iz 2006. u kojoj se kaže:

Pravo na samostalno odlučivanje o unutarnjem ustrojstvu sveučilišta ulazi u temeljni sadržaj akademske samouprave, koji nije dopušteno ograničavati propisivanjem izvornih ili kontrolnih ovlasti države u tim pitanjima, pa bila država i sam osnivaatelj, podupiratelj i nadziratelj stručnog rada sveučilišta.

U dosadašnjoj desetgodišnjoj praksi te zakonske odredbe su se na većim i starijim hrvatskim sveučilištima realizirale kroz pretežno zadržavanje statusa quo vezano uz pitanje pravnih osobnosti. Nova manja sveučilišta, nastala pretežno kao transformirani fakulteti ili veleučilišta, konstituirana su pak kao jedinstvene pravne osobe.

III. A. 3. Ciljevi promjena

Promjenama pravnog sustava i ustroja Sveučilišta trebalo bi ostvariti nekoliko ključnih ciljeva.

To je prije svega očuvanje autonomije s odgovornošću u novoj etapi odnosa Sveučilišta s političkim tijelima odgovornim za osiguranje uvjeta za ispunjenja njegove misije i zadaća.

¹¹ [Zakon o raziskovalni in razvojni dejavnosti](#) (Uradni list RS 96/02, 115/05, 61/06, 112/07, 9/11).

¹² Odluka USRH [U-I/1707/2006](#).

Nadalje, nužno je očuvati visoki stupanj samostalnosti i poduzetnosti sastavnica unutar sveučilišta, u skladu sa čestim primjerima dobre prakse u visokoobrazovnim sustavima razvijenih svjetskih, i posebno europskih, zemalja.

Polazećim od često isticanog načela koji je vodilja brojnih najuspješnijih svjetskih i europskih sveučilišta, i po kojem forma treba slijediti funkciju, u nastavku ćemo pokušati naznačiti raspodjelu pravnih, i posljedičnih upravnih i funkcionalnih ovlasti koja bi na optimalan način bila u funkciji bitnih strateških ciljeva, daljnjem porastu kvalitete osnovnih sveučilišnih djelatnosti, i razvoju uspješnog poslovno-upravnog sustava.

Prijedlog se temelji i razrađuje na jednostavnom operativnom principu: ***Sveučilište treba biti pravno integrirano u svim djelatnostima u kojima prema okružju djeluje jedinstveno, dok sastavnice trebaju zadržati svoj pravni identitet u svim djelatnostima u kojima u tom okružju djeluju samostalno.***

III. B. Razvojna projekcija

Odnos pravnih subjekata unutar jednog velikog pravnog entiteta kakvo je Sveučilište u Zagrebu može se raščlaniti na četiri dominantna segmenta: zaposlenike, studente, financijsko poslovanje i upravljanje imovinom. U nastavku ćemo se, nakon prijedloga općeg pravnog ustroja Sveučilišta, zadržati na svakom od njih.

Treba istaći da je predložena razrada uslijedila kao *de facto* jedino moguće rješenje koje treba omogućiti uspješno upravljanje navedenim segmentima. Najkraće rečeno, po tom rješenju Sveučilište je ustanova s punim pravnim ovlastima. Sveučilište je također osnivač fakulteta i umjetničkih akademija koje su također pravne osobe, i na koje, kao što se kasnije detaljno razrađuje Sveučilište djelomično prenosi svoje ovlasti. Sveučilište je također osnivač drugih sastavnica koje nemaju pravnu osobnost.

Ovo rješenje razlikuje se od onog predloženog u *Razradi*. Naime rasprava u Radnoj skupini pokazala je da je pravno nemoguće prenositi pojedine ovlasti sa sastavnica kao pravnih osoba na višu osnivačku razinu, tj. na Sveučilište kao njihovog osnivača. Prihvati li se potreba preraspodjele pojedinih pravnih i upravljačkih ovlasti i zadaća unutar Sveučilišta djelomičnim prebacivanjem pravnih ovlasti sa Sveučilišta kao osnivača na sastavnice, sažeto formulirana temeljnim principom iz prethodnog poglavlja, dolazi se do zaključka da su druge alternativne opcije kojima bi se određene ovlasti realizirale na sveučilišnoj razini (a ne na razini sastavnica), uključujući i onu iz *Razrade*, neprovedive unutar zadanih pravnih okvira. Time se naravno ne dovodi u pitanje pravna održivost sadašnjeg stanja u kojem sastavnice kao ustanove konzumiraju praktički sve ovlasti o kojima će biti riječi u nastavku ovog poglavlja.

Razrada nekih dodatnih i sekundarnih aspekata ovog odnosa, kao i sveobuhvatna analiza pravnih okvira i ograničenja kod traženja konkretnih rješenja za ovdje predložene postavke, uslijedit će kroz rad na budućem statutu Sveučilišta.

III. B. 1. Autonomija – osnovne postavke

Sveučilište i njegove sastavnice su autonomni u svojim djelatnostima.

Posebno:

- Sveučilište donosi odluke o svom ustroju i oblicima djelovanja;

- Sveučilište utvrđuje strategiju svog razvoja i korake njene realizacije, dok sastavnice unutar tog sveobuhvatnog sveučilišnog strateškog okvira utvrđuju svoje posebne strategije razvoja i odgovarajuće realizacije tih strategija;
- Sveučilište donosi odluke o raspodjeli sredstava cjelovitog iznosa i sredstava programskih ugovora, kao i odluke o kriterijima za stjecanje i raspodjelu sredstava vlastitih prihoda;
- Sveučilište utvrđuje studijske, istraživačke i stručne programe i odlučuje o načinima njihovog izvođenja, bilo kroz djelatnosti sastavnica, bilo kroz djelatnosti više sastavnica i objedinjene sveučilišne djelatnosti;
- Sveučilište utvrđuje kriterije koje trebaju ispunjavati zaposlenici u znanstveno-nastavnim i istraživačkim djelatnostima, uzimajući u obzir nacionalne zakonske i akademske uvjete i zadajući posebne uvjete koji trebaju vrijediti za Sveučilište i/ili njegove sastavnice;
- Sveučilište donosi odluke o kadrovskom razvoju i zapošljavanju;
- Sveučilište donosi odluke o kriterijima za stjecanje doktorata znanosti i drugih akademskih zvanja.

III. B. 2. Pravni status Sveučilišta u Zagrebu

Uzimajući u obzir nacionalni zakonodavni okvir izložen u Poglavlju II. A. 1., pravni status Sveučilišta u Zagrebu karakteriziraju sljedeći elementi:

- Sveučilište u Zagrebu je autonomna visokoobrazovna, znanstvenoistraživačka i umjetnička ustanova;
- Osnivač Sveučilišta u Zagrebu je Republika Hrvatska;
- Sveučilište u Zagrebu je pravna osoba, u skladu sa Zakonom (tj. eventualnim budućim temeljnim zakonom, ili zakonima odgovornim za visokoobrazovni i istraživački sustav) i Zakonom o ustanovama;
- Sveučilište čine njegove sastavnice;
- Svoju misiju i temeljne zadaće u visokoobrazovnim, znanstvenoistraživačkim, umjetničkim, stručnim i drugim djelatnostima Sveučilište ostvaruje kroz djelovanje svojih sastavnica;
- Sveučilište može također neposredno organizirati interdisciplinarne, multidisciplinarne i druge specifične studijske, istraživačke i stručne programe i projekte, na osnovu posebnih odluka Senata Sveučilišta. U takvim programima i projektima sudjeluje više sveučilišnih sastavnica;
- Djelatnosti Sveučilišta, bilo kroz programe djelatnosti pojedinih sastavnica, bilo kroz izravne sveučilišne programe, izvode se na osnovu ovlasti definiranih upisom Sveučilišta u sudski registar Trgovačkog suda, ili na osnovu drugih pravnih akata i odluka koje uključuju moguće partnerske ustanove ili državna tijela i slično;
- Ovlasti, tj. domene djelatnosti pojedinih sveučilišnih sastavnica utvrđene su Statutom Sveučilišta. Statut Sveučilišta ima i ulogu osnivačkog akta sastavnica;
- Financijski tokovi i poslovanje sredstvima dobivenim na sveučilišnoj razini iz državnog proračuna i drugih izvora provodi se kroz žiro-račun Sveučilišta i žiro-račune na sastavnicama.

III. B. 3. Pravni status sastavnica

Uzimajući u obzir izložene polazne postavke s jedne strane, i povijesni razvoj Sveučilišta, sadašnje djelatnosti Sveučilišta realizirane kroz djelatnosti pojedinih sastavnica, specifični pravni ili funkcionalni položaj pojedinih sastavnica s druge strane, u buduću bi se sveučilišni pravni sustav mogle situirati sljedeće tri kategorije znanstveno-nastavnih sastavnica s pravnom osobnošću.

III. B. 3. a. Redovite (pravno integrirane) sastavnice

Redovite (pravno integrirane) sastavnice su ustanove čiji je osnivač sveučilište, i na koje je Sveučilište aktom o osnivanju ili senatskom odlukom o statusnim promjenama prenijelo pojedine pravne i upravne ovlasti. Odgovarajuća zakonodavna podloga sadržana je u čl. 59, stavak 3 **Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju**, čija prva rečenica glasi: *Odlučivanje o pojedinim pitanjima iz nadležnosti senata statutom se može povjeriti odgovarajućim sastavnicama sveučilišta.* Jednako tako se Statutom Sveučilišta može regulirati da rektor može ovlastiti čelnike sastavnica za donošenje odluke iz njegove domene.

Pobliže:

- Ove sastavnice su institucije koje u ime Sveučilišta izvode visokoobrazovne, istraživačke i stručne djelatnosti, zadane nacionalnim i sveučilišnim programima, za koje su sredstva osigurana iz državnog proračuna tako da Sveučilište s njima raspolaže na osnovu cjelovitog iznosa ili temeljnog programskog ugovora i mogućih dodatnih ugovora s tijelima državne uprave;
- U navedenim djelatnostima sastavnice zastupaju sveučilište, i svoje pravne ovlasti ostvaruju kroz jedinstvenu sveučilišnu pravnu osobu;
- Financijsko poslovanje ostvareno ovim djelatnostima provodi se kroz raspodjelu cjelovitog iznosa odlukama Senata ili kroz posebne ciljne ugovore između Sveučilišta i sastavnica, na temelju programskih ugovora Sveučilišta s državnim organima (Vladom RH, resornim ministarstvom i t. d.). Ovo financijsko poslovanje provodi se kroz sveučilišni žiro-račun i žiro-račune na sastavnicama;
- Sastavnice Sveučilišta djeluju kao institucije s izravnom pravnom osobnošću u izvođenju visoko-obrazovnih, istraživačkih, stručnih i drugih djelatnosti utvrđenih statutom sveučilišta i drugim sveučilišnim pravnim aktima i odlukama Senata, za koje je financiranje osigurano iz izvora koji nisu obuhvaćeni u ranijoj postavci, dakle iz posebnih ugovora jedne ili više sastavnica s drugim partnerima iz javnog ili privatnog sektora u kojima Sveučilište nema ulogu ugovorom definiranog partnera;
- Sastavnice samostalno raspolažu novčanim sredstvima ostvarenim kroz ove djelatnosti, kroz svoje posebne žiro-račune.

Razrada pravnih odnosa i ovlasti u Poglavljima II.B.4 do II.B.7 odnosi se na ovu kategoriju sastavnica.

III. B. 3. b. Sastavnice s posebnim statusom

- **Ove** sastavnice imaju specifičan status, definiran drugim aktima (a ne samo statutom Sveučilišta), ili specifične djelatnosti i povezanosti s odgovarajućim tijelima državne uprave, ili neke druge elemente koji nalažu specifična rješenja. One mogu imati pune ovlasti (ili veće nego ih imaju redovite (pravno integrirane) sastavnice) u nekim segmentima u kojima ih inače ima Sveučilište, što bi trebalo proizaći iz spomenutih specifičnosti konkretne sastavnice;
- Kod takvih situacija Sveučilište ima ulogu osnivača ili suosnivača sastavnice kao pravnog subjekta. Detalji takvog odnosa utvrđuju se posebnim statutarnim odredbama i/ili drugim pravnim dokumentima (aktima o osnivanju, posebnim ugovorima, i t. d.);
- U tim slučajevima odnos Sveučilišta i sastavnice biti će analogan odnosu Sveučilišta i njegovog osnivača (Republika Hrvatska). Pobliže, taj odnos će uključivati posebno

savjetodavno-nadzorno tijelo (ekvivalent sadašnjem Savjetu Sveučilišta), u kojem će Sveučilište, ili Sveučilište i drugi suosnivači za danu sastavnicu, biti većinski zastupljeno;

- Principi autonomije takvih sastavnice biti će ekvivalentni principima autonomije Sveučilišta u odnosu na njegovog osnivača, tj. u odnosu na tijela državne uprave koja zastupaju osnivača.

U razradi pravnih odnosa i ovlasti, uz postavke opisane u Poglavljima II.B.4 do II.B.7, uzimat će se u obzir i drugi elementi u skladu s gore navedenim specifičnostima.

III. B. 3. c. Udruživanje (ulazak) drugih institucija u Sveučilište u Zagrebu

Redovitom ili pridruženom sastavnicom Sveučilišta može postati i druga hrvatska visoko-obrazovna ili istraživačka institucija, na osnovu odgovarajuće posebne odluke o pridruživanju.

Napomena: U razradi raspodjele pravnih ovlasti, statusa zaposlenika, studenata, financija i imovine, upravljanja Sveučilištem, i t. d. polazi se od principa jednakog tretmana svih sastavnica, kako redovitih tako i pridruženih.

III. B. 4. Status zaposlenika

III. B. 4. 1. Planiranje kadrova

Dugoročne i kratkoročne (godišnje) planove zapošljavanja, kao i planove napredovanja, na razini sastavnice priprema dekan, odnosno čelnik sastavnice, a donosi vijeće sastavnice. Usuglašeni dugoročni i godišnji planovi zapošljavanja za cijelo Sveučilište koji se donose na Senatu, koriste se kod planiranja i raspodjele sredstava cjelovitog iznosa ili pripremanja i sklapanja programskog ugovora između Sveučilišta i resornog ministarstava. Planovi se temelje na usvojenim sveučilišnim kriterijima i standardima zapošljavanja te na mogućnostima financiranja utvrđenim cjelovitim iznosom ili programskim ugovorom. Konkretizacija kadrovskog plana za pojedinu sastavnicu utvrđuje se kroz raspodjelu sredstava cjelovitog iznosa ili kroz ciljni godišnji ugovor između Sveučilišta i sastavnice o financiranju rada sastavnice iz sredstava državnog proračuna. Donošenjem takve odluke ili ugovora dekan (ili više njih, ako se radi o zapošljavanju zaposlenika čije će radne zadaće biti realizirane na više sastavnica, na primjer unutar jednog grozda) ima ovlast i obvezu ispunjenja plana zapošljavanja. Rektor, ili članovi Rektorskog kolegija koje rektor ovlasti, imaju obvezu realizacije plana zapošljavanja na sveučilišnoj razini (na pr. za zaposlenike u zajedničkim službama). Dekani svoja izvješća o izvršenju kadrovskih planova podnose rektoru koji objedinjeno izvješće za cijelo Sveučilište podnosi Senatu.

III. B. 4. 2. Zaposlenici Sveučilišta

Zaposlenici čije plaće se osiguravaju iz državnog proračuna i središnjeg sveučilišnog proračuna su zaposlenici Sveučilišta. Ugovor o radu s takvim zaposlenikom u ime Sveučilišta sklapa ona sastavnica na kojoj će zaposlenik u potpunosti ili u najvećem dijelu ispunjavati svoje radne zadaće. Sastavnica na kojoj je zaposlenik potpisao ugovor o radu je njegova domicilna sastavnica. Sastavnica također provodi postupak natječaja za radno mjesto i izbora zaposlenika. Ugovor o radu sadrži i posebnu klauzulu po kojoj zaposlenik, uz odluku ili dozvolu dekana, ima obvezu raditi i na drugim dijelovima Sveučilišta kada se za to ukaže potreba, ili kada ne ispunjava normu na domicilnoj sastavnici.

Ugovor sa zaposlenicima koji će raditi na sveučilišnoj razini sklapa Sveučilište izravno. Postupak natječaja i izbora zaposlenika za takvo radno mjesto provodi Sveučilište.

Zakonsko uporište za ovakav odnos poslodavca i zaposlenika moglo bi se prepoznati u pojedinim odredbama Zakona o radu,¹³ posebno u člancima 2 i 127:

Čl. 2: Pojam radnika i poslodavca

(1) Radnik-ca (zaposlenik-ca, uposlenik-ca, djelatnik-ca, namještenik-ca, službenik-ca ili drugi radnik-ca – u daljnjem tekstu: radnik) u smislu ovoga Zakona je fizička osoba koja u radnom odnosu obavlja određene poslove za poslodavca.

(2) Poslodavac u smislu ovoga Zakona je fizička ili pravna osoba koja zapošljava radnika i za koju radnik u radnom odnosu obavlja određene poslove.

(3) Fizička osoba koja je kao član uprave, izvršni direktor ili u drugom svojstvu prema posebnom zakonu, pojedinačno i samostalno ili zajedno i skupno, ovlaštena voditi poslove poslodavca, može kao radnik u radnom odnosu obavljati određene poslove za poslodavca.

(4) Na osobu iz stavka 3. ovoga članka ne primjenjuju se odredbe ovoga Zakona o prestanku ugovora o radu.

Čl. 127: Odlučivanje o pravima i obvezama iz radnog odnosa

(1) Poslodavac koji je fizička osoba, može pisanom punomoći ovlastiti drugu poslovno sposobnu punoljetnu osobu, da ga zastupa u ostvarivanju prava i obveza iz radnog odnosa ili u svezi s radnim odnosom.

(2) Ako je poslodavac pravna osoba, ovlaštenja iz stavka 1. ovoga članka ima osoba ili organ za to ovlašten statutom, društvenim ugovorom, izjavom o osnivanju ili drugim pravilima pravne osobe.

(3) Osoba ili organ iz stavka 2. ovoga članka može svoja ovlaštenja pisanom punomoći prenijeti na drugu poslovno sposobnu punoljetnu osobu.

Zaposlenik svoj radni angažman, t. j. punu radnu normu predviđenu kolektivnim ugovorom, ostvaruje u potpunosti ili dijelom na domicilnoj sastavnici. Ostatak svog angažmana kojeg zaposlenik ostvaruje na drugim sveučilišnim sastavnicama ili kroz radne zadaće na razini Sveučilišta, ispunjavajući ili sveučilišni plan djelatnosti ili radne zadaće u situacijama u kojima se ukaže potreba za dodatnim poslovima. U ostvarenju svojih radnih zadaća djelatnik može raditi i iznad norme (i ima pravo na dodatnu novčanu naknadu), bilo unutar domicilne sastavnice, bilo izvan nje unutar Sveučilišta, u skladu s odredbama kolektivnog ugovora. Radni angažmani djelatnika izvan domicilne sastavnice utvrđivat se aneksima ciljnih godišnjih ugovora, ili, u slučaju potrebe za angažmanima koji nisu bili predviđeni ciljnim ugovorima, dodatnim ugovorima između involviranih čelnika.

Djelatnik može dio svoje djelatnosti, također u skladu s odredbama kolektivnog ugovora, realizirati i izvan Sveučilišta, na drugim visokoobrazovnim i istraživačkim institucijama, na osnovu sporazuma takvih institucija i Sveučilišta.

III. B. 4. 3. Zaposlenici sastavnica

¹³ Zakon o radu (NN 149/09, 61/11, 82/12, 73/13).

Zaposlenici čije se plaće osiguravaju iz vlastitih prihoda sastavnice su zaposlenici te sastavnice. Takva zapošljavanja vezana su uz trajne ili povremene potrebe ispunjenja radnih zadaća u realizaciji djelatnosti financiranih iz vlastitih prihoda sastavnice.

Zaposlenici čije se plaće osiguravaju iz vlastitih prihoda Sveučilišta kao cjeline su trajni ili privremeni zaposlenici Sveučilišta, angažirani za ispunjenje radnih zadaća vezanih uz djelatnosti financiranih iz vlastitih prihoda Sveučilišta.

III. B. 4. 4. Novi ugovorni odnosi

Uvođenje novih ugovornih odnosa, nakon što se nađu optimalna normativna rješenja u skladu s zakonodavnim uvjetima, bit će takvo da će se nastojati izbjeći suviše veliko opterećenje odgovarajućih administrativnih službi. Ono će se prije svega primjenjivati na novo zaposlene djelatnike. Prijelaz na novi oblik radnih odnosa za ostale, ranije zaposlene, djelatnike bit će postupan i u skladu s administrativnim mogućnostima sveučilišnih službi i službi na sastavnicama.

III. B. 4. 5. Radna odgovornost djelatnika, stegovne mjere

Radna odgovornost, stegovni postupci i stegovne mjere regulirat će se zajedničkim sveučilišnim pravilnikom.

Stegovni postupak u prvom stupnju se provodi na domicilnoj sastavnici. Eventualni drugostupanjski postupak provodi se na Sveučilištu. Za zaposlenika koji ima radni ugovor sa Sveučilištem prvostupanjski postupak provodi se na Sveučilištu. Konačnu, drugostupanjsku odluku donosi Senat kroz postupak koji će se posebno regulirati.

Čelnik sastavnice može, uz posebno obrazloženje, delegirati prvostupanjski postupak na sveučilišnu razinu. Rektor također može donijeti odluku da se u posebnim situacijama u kojima treba zaštititi interes i ugled cijelog Sveučilišta prvostupanjski postupak provede na razini Sveučilišta.

Potrebno je uspostaviti pravni okvir za sve oblike nedopuštenih ponašanja u akademskoj zajednici (korupcija, nepotizam, plagiranje, sukob interesa i obveza, svi oblici diskriminacije), i integrirati ga u područje radnih odgovornosti i stegovnih mjera.

III. B. 4. 6. Kolektivni ugovori

Kolektivne ugovore kojima se reguliraju radna prava i obveze zaposlenika i poslodavaca ubuduće bi, nakon odgovarajućih zakonodavnih izmjena, trebala sklapati sveučilišta, resorni ministar i reprezentativni sindikati.

III. B. 5. Studenti

Status studenata Sveučilišta bi po ovom konceptu u dobroj mjeri bio analogan statusu zaposlenika. Ukratko ćemo rekapitulirati glavne naznake, uzimajući u obzir i dodatne specifičnosti.

Planiranje upisnih kvota: Postupak je istovjetan gore izloženom planiranju kadrova.

Status studenata: Svi studenti su studenti sveučilišta. Domicilna sastavnica za studenta je ona koja je nositelj studijskog programa na kojem student studira. Ugovore o studiranju, kao i druge moguće

ugovore sa studentom sklapat će domicilna sastavnica, ili Sveučilište ukoliko student studira na studiju čiji je nositelj samo Sveučilište.

Student će dio svog studijskog programa ostvarivati na sastavnicama koje mu nisu domicilne, u skladu s statutarnim odredbama o mobilnosti studenata i pravilima danog studijskog programa.

Kriteriji prolaznosti i uspješnosti poštivat će polazište po kojem svi studenti Sveučilišta trebaju biti tretirani na jedinstven način, uz odstupanja koja će se trebati temeljiti na argumentiranim specifičnostima. Participacije sastavnica u financijskom pokriću troškova studija, iz državnih proračunskih i drugih izvora regulirat će se odgovarajućim pravilnicima i odlukama na razini Sveučilišta.

Dokumente o završenim studijskim programima izdavati će, u ime Sveučilišta, domicilne sastavnice za studije na preddiplomskoj i diplomskoj razini te za specijalističke programe, i Sveučilište za doktorske programe.

Disciplinska odgovornost studenata i stegovne mjere regulirat će se ekvivalentno gore navedenim postavkama o radnoj odgovornosti zaposlenika.

III. B. 6. Financijsko poslovanje

Odnosi Sveučilišta i sastavnica vezano uz financijsko poslovanje uredit će se u skladu s postavkama financiranja kroz cjeloviti iznos ili programskog ugovaranja između Sveučilišta i resornog ministarstva, i odgovarajućih ciljnih godišnjih ugovora unutar Sveučilišta.

Financijski tokovi: Sastavnice sa statusom ustanove će imati vlastite žiro račune koje će koristiti za financijsko poslovanje sredstvima državnog proračuna i drugim sredstvima koja se ostvaruju na razini Sveučilišta, i za financijsko poslovanje vlastitim prihodima. Svaka od ovih dviju kategorija sredstava vodit će se na odgovarajućim zasebnim pod-računima takvih žiro-računa, na način kojim će se osigurati permanentni uvid te izvještavanje o trošenju državnih i sveučilišnih sredstava, kao i izvještavanje o trošenju vlastitih sredstava sastavnica.

Realizacija sredstava državnog proračuna bit će regulirana raspodjelom cjelovitog iznosa, ili odlukama Senata ili ciljnim ugovorima između sastavnice i Sveučilišta.

Sastavnice će imati punu nezavisnost i slobodu u korištenju vlastitih prihoda. U stjecanju takvih prihoda sastavnice će biti dužne poštivati kriterije i odrednice ustanovljene kako na nacionalnoj razini tako i na razini Sveučilišta, što će se urediti posebnim pravilnikom.

Izdvajanja iz vlastitih prihoda sastavnica u zajedničke sveučilišne fondove bit će također regulirana Statutom i posebnim pravilnikom, analogno sadašnjoj statutarnoj regulativi i njenim izvedenicama.

Upravljački mehanizmi: Upravljačko-poslovni sustav unutar Sveučilišta temeljit će se na decentralizaciji funkcija, ovlasti i odgovornosti, čime će biti omogućeni postupci programskog ugovaranja prema Ministarstvu, kao i priprema i realizacija ciljnih godišnjih ugovora između Sveučilišta i sastavnica kojima se raspodjeljuju financijska sredstva unutar Sveučilišta. Također će se osnažiti zajedničke službe i organizirati podrška za specifične djelatnosti na središnjoj razini (zajednička služba javne nabave, praćenje projekata Europske unije, programi mobilnosti, službe revizije i slično), u skladu s načelom objedinjavanja i umrežavanja velikih razgranatih sustava. Pri tome je nužno ustrojiti i održavati jedinstveni poslovno-informacijski sustav za potporu upravljanju i financijsko-računovodstvenom poslovanju te ustrojiti i održavati jedinstvene baze podataka

Također će i dalje biti nužno unaprjeđivati postupke nadzora poslovanja uspostavom učinkovitog sustava unutarnje revizije, unutarnjih kontrola i financijskog upravljanja koji će biti osnova dobre upravljačke i poslovne prakse Sveučilišta i svih sastavnica.

III. B. 7. Upravljanje imovinom

Sveučilišne nekretnine biti će upisane u zemljišne knjige kao vlasništvo Sveučilišta ili kao vlasništvo sastavnice, ovisno o zatečenim okolnostima, i ranijim ili budućim financijskom učešćima u gradnji ili kupovini nekretnine.

Neovisno o tome je li određena nekretnina upisana u zemljišne knjige kao vlasništvo Sveučilišta ili sastavnice, ona će se koristiti namjenski, prije svega za istraživačke i studentske djelatnosti i za druge potrebe djelatnika i studenata, u skladu s misijom i strategijom razvoja Sveučilišta.

Ukoliko sastavnica posjeduje više iskoristivih prostornih kapaciteta nego što joj je po uspostavljenim i prihvaćenim sveučilišnim standardima potrebno, prvenstvo u korištenju tog prostornog viška imaju one sastavnice koje nemaju dovoljno prostora. Financijski i drugi uvjeti pod kojima će jedna sastavnica davati na korištenje dio svog prostora drugoj sastavnici bit će regulirani posebnim pravilnikom.

Ukoliko pak nijedna druga sastavnica nema potrebe za takvim viškom prostora, on će se moći iznajmiti korisnicima izvan Sveučilišta. Postotak prihoda dobivenog takvim iznajmljivanjem koji će se izdvajati u sveučilišni fond bit će utvrđen posebnim pravilnikom.

Pravila identična navedenima vrijede i za imovinu za koju je kao vlasnik upisano samo Sveučilište.

Pitanja vezana uz održavanje i obnovu postojećih sveučilišnih nekretnina biti će regulirana posebnim sveučilišnim pravilnikom.

IV. Akcijski plan

IV.1. Sveučilišni ustroj

- Za uspostavu grozdova prije svega će biti potreban pun angažman zainteresiranih sastavnica, u kojem će uz pokretačku ulogu čelnika, biti naročito važno uključivanje relevantnih i kompetentnih istraživačkih i edukativnih skupina i jedinica. Sveobuhvatno i dubinsko sagledavanje svih elemenata na kojima će se budući grozdovi motivirati i temeljiti, kao i koraci prema njihovoj uspostavi biti će izravno vezani uz ostvarenje ključnih strateških pravaca, posebno onih vezanih uz temeljne istraživačke i studentske sveučilišne djelatnosti. U pravilu će to biti dinamički procesi, permanentno korelirani s međunarodnim i nacionalnim uvjetima. Zbog niza predvidivih i nepredvidivih okolnosti svako terminsko planiranje uspostave pojedinog grozda nosi u sebi visoki stupanj neizvjesnosti, pa stoga procjene koje slijede orijentacijske imaju samo orijentacijsku svrhu;
- Za očekivati je da se grozdovi na području umjetnosti, biomedicine i biotehnike mogu formirati u kontinuitetu sadašnjih područja, uz moguće modifikacije kojima će se uzeti u obzir prožimanja s drugim sveučilišnim domenama (prije svega s biomedicinskim, tehničkim i

prirodoslovnim za biotehničku domenu, prirodoslovnim i biotehničkim za biomedicinsku domenu te s tehničkim, biotehničkim i humanističkim za umjetničku domenu);

- Restrukturiranje tehničkog sveučilišnog sektora u velikoj će mjeri biti povezano s integrativnim procesima kojima će se povezivati studijski programi na svim razinama, i pokretati nove inicijative prema inovativnim djelatnostima i transferu tehnologije. Realistično je očekivati da će orijentaciono do 2017. sadašnjih dvanaest tehničkih fakulteta formirati dva do tri grozda.
- Preustroj temeljnih prirodoslovnih istraživačkih i studijskih disciplina biti će vezano uz otvaranje procesa nastajanja sveučilišnih odjela te odgovarajućeg povezivanja takvih djela u grozd, koji bi s jedne strane trebao biti nastavljajući sadašnjeg prirodoslovno-matematičkog fakulteta, dok bi ga s druge strane karakteriziralo prožimanje s glavninom drugih sveučilišnih domena, kako u studijskim, tako i u istraživačko-inovativnim djelatnostima. To se naročito odnosi na tehničku, biomedicinsku i biotehničku domenu. Takav složen proces mogao bi u velikoj mjeri ovisiti o uvjetima u kojima će se razvijati temeljna istraživanja, i vjerojatno će se odvijati etapno u razdoblju ne kraćem od pet godina;
- U društvenim i humanističkim sveučilišnim segmentima očekuju se povezivanja kojima će se prije svega razriješiti postojeći studijski paralelizmi. Nadalje, izgledne su inicijative prema raznim interdisciplinarnim i multidisciplinarnim povezivanjima, kao i prema zajedničkoj organizaciji pojedinih studijskih i istraživačkih segmenata prisutnih na većem broju fakulteta. To se prije svega odnosi na razne filološke, edukativne i metodološke aspekte prisutne na većem broju sastavnica. Nadalje, očekuju se jaka povezivanja s drugim segmentima posebno umjetničkom (niz humanističkih disciplina) i biomedicinskom (Kineziološki fakultet, istraživanja i studiji u području psihologije, i t. d.). Svi navedeni elementi mogli bi biti pokretačka motivacija u formiranju grozdova. Realistično je očekivati formiranje dva do tri grozda.

IV.2. Upravna tijela

- Promjene upravljačkog sustava, i odgovarajuće izmjene profila, sastava im ovlasti pojedinih tijela skoro u potpunosti se mogu pokrenuti kroz odgovarajuće promjene Statuta Sveučilišta;
- Rad na statutarnim izmjenama trebao bi započeti nakon usvajanja strateških dokumenata i elaborata, dakle u proljeće 2014. godine;
- Rad na novom Statutu te njegovo usvajanje nakon sveučilišne javne rasprave trebalo bi okončati do kraja 2014. godine;
- Uspostava novih sveučilišnih upravnih tijela i procedura trebala bi uslijediti u prvoj polovici 2015. godine.

IV. 3. Pravni sustav

- Novi sustav raspodjele pravnih i upravnih ovlasti uspostavio bi se kroz gore spomenute promjene Statuta Sveučilišta. U toj fazi bi se kroz prijelazne statutarne odredbe i popratne pravne akte razradila i konkretna pitanja sukcesije i transformacije s dosadašnjim na novi sustav.

- Paralelno bi odgovarajuća Radna skupina pobliže utvrdila jesu li za provedbu prijedloga ovog Elaborata potrebne promjene u nacionalnom zakonodavstvu, i s odgovarajuću analizu predočila Senatu i rektoru, koji bi nakon toga poduzeo odgovarajuću inicijativu prema resornom ministarstvu, Vladi RH, i, ako bude potrebno, drugim upravnim i zakonodavnim državnim tijelima.
- Spomenuta radna skupina također će također tijekom 2014. i 2015. analizirati i predložiti konkretne mjere racionalizacije i preustroja, kako sveučilišnih službi tako i službi sastavnica, kojima je cilj uspostava sveučilišnog informatičko-poslovnog sustava. Radna skupina će također pobliže analizirati financijske aspekte promjena, i predložiti optimalan sustav s jasno definiranim prijedlogom dodatnih ulaganja u razvoj informatičko-poslovne infrastrukture, kao i projekcijom dugoročnih ušteda koje bi se novim sveučilišnim ustrojstvom trebale postići.

Dodatak: Strateške pretpostavke za promjene ustroja, upravljanja i pravnog sustava Sveučilišta

Ovaj Dodatak je sažeti prikaz onih dijelova i ciljeva pojedinih sveučilišnih strategija koji su više ili manje izravno povezani s ustrojem i upravljanjem Sveučilišta, kao i s pravnim statusom i ovlastima Sveučilišta i njegovih sastavnica. U njemu će se posebno istaknuti teme čiji razvoj je i do sada, i još više će biti ubuduće, u najvećoj mjeri uvjetovan integriranim djelovanjem Sveučilišta, tj. zajedničkim djelovanjem njegovih sastavnica.

1. Strategija studija i studiranja

Ova strategija polazi od pretpostavke da će Sveučilište djelovati kao sveobuhvatno sveučilište koje učinkovito izvodi atraktivne, kvalitetne i svrsishodne studije u motivirajućem, kreativnom i poticajnom okruženju. Posebno se naglašava već postojeći široki spektar studijskih programa na svim razinama i područjima, što bi trebala biti prednost Sveučilišta, koja će mu donijeti i dodatnu vrijednost temeljem suradnje i interdisciplinarnog pristupa te boljeg korištenja raspoloživih resursa.

U strategiji se također ističe kako će se usuglasiti kriteriji i postupci za ocjenu nastavničkih kompetencija koji promiču izvrsnost u nastavi u izborima u znanstveno-nastavna, umjetničko-nastavna, nastavna i suradnička zvanja. Također će se ostvarivati fleksibilna i svrhovita (re)distribuciju studenata po područjima i po razinama, usklađenu s osobnim potrebama studenata, sa strategijom razvoja gospodarstva i potrebama za određenim kvalifikacijama te ostalim društvenim i osobnim potrebama. Uz ostalo se ističe kako pojedini studijski programi trebaju izlaziti iz uskih granica disciplina tako da uključuju interdisciplinarna i multidisciplinarna znanja i pristupe.

Nadalje, strategija predviđa pojačano uključivanje Sveučilišta u Zagrebu kao aktivnog, autonomnog i suradnog vanjskog dionika u drugim sustavima u Hrvatskoj i Europskoj uniji, posebno pojačano sudjelovanje Sveučilišta u Zagrebu u promišljanju razvoja kreativnog društva, kulture, umjetnosti i gospodarstva na nacionalnoj razini. U tom će okviru Sveučilište u velikoj mjeri koristiti povezane resurse i potencijal velikog broja svojih raznorodnih studija s povezanim obrazovno-istraživačkim kreativnim timovima iz različitih područja znanosti i umjetnosti kao izvor interdisciplinarnih inovacijskih kompetencija.

Pobliže, Sveučilište će uz ostalo biti razvijeno obrazovno središte STEM i interdisciplinarnih studijskih programa u skladu sa znanstvenim, gospodarskim i općim društvenim potrebama i

promjenama. Sveučilište će jednako tako aktivno sudjelovati u razvoju sustava osnovnog i srednjeg školstva u Hrvatskoj. Ono će i dalje biti najvažnije obrazovno središte u nacionalnim i značajno u regionalnim i europskim okvirima, s otvorenim i kvalitetnim programima cijelo-životnog obrazovanja za potrebe tržišta rada, razvoja društva, umjetnosti i kulture, kao i za osobne potrebe pojedinaca u društvenoj zajednici.

2. Strategija sustava osiguravanja kvalitete

Ova se strategija se koncentrira na unaprjeđenje sustava osiguranja kvalitete u svim područjima djelovanja na razini Sveučilišta i sastavnica. Pod time se prije svega podrazumijeva osiguranje minimalnih standarda kvalitete u svim područjima i na svim razinama. Nadalje, i dalje će se poticati razvoj kulture kvalitete koja podržava izvrsnost u svim aspektima misije Sveučilišta. Sustav osiguravanja kvalitete Sveučilišta i njegovih sastavnica treba dovesti do razvijene faze prema nacionalnim kriterijima i standardima vrjednovanja, dok će kultura kvalitete na Sveučilištu u prepoznavanju i poticanju izvrsnosti djelovati u skladu sa sveučilišnom misijom i vizijom te zadovoljavati potrebe svih sudionika sustava.

Područja unutarnjeg osiguravanja i unapređenja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu pobliže obuhvaćaju:

- pravila i postupke osiguravanja i unapređenja kvalitete Sveučilišta
- odobrenje, nadzor i periodično vrjednovanje studijskih programa
- vrjednovanje studentskog rada i ocjenjivanje studenata
- resursi za učenje i potporu studentima
- osiguravanje kvalitete nastavnika
- znanstveno-istraživačku i umjetničku djelatnost
- stručnu djelatnost
- mobilnost i međunarodnu suradnju.

Za pokretanje i stabilno provođenje navedenih postupaka i pripremu odgovarajućih odluka nužna je uspostava odgovarajućeg sveučilišnog sustava vrednovanja i drugih djelatnosti vezanih uz osiguranje i razvijanje kulture kvalitete. U okvirima ovog Elaborata to se naročito odnosi na odnose među sveučilišnim tijelima i odgovarajućim tijelima na razini grozdova i sastavnica, kao i na jasno pozicioniranje odbora i povjerenstava kao stručne i akademske podrške tijelima koja sudjeluju u raznim etapama odlučivanja.

3. Strategija razvoja podrške studentima

Već osnovani Centar za savjetovanje i podršku studentima na razini Sveučilišta, u čijem okviru će djelovati i ranije osnovani Ured za studente s invaliditetom, imat će središnje mjesto u raznovrsnim elementima podrške studentima, posebno u razvoju akademskih vještina, poticanju rada studentskih udruga, upravljanju karijerom (uključujući i sustav stručnih praksi), razvoj komunikacijskih vještina, pomoć studentima s invaliditetom, pomoć u otklanjanju osobnih i akademskih poteškoća, podrška podzastupljenim skupinama studenata, mentalno zdravlje, i t. d.

Ostali strateški pravci razvoja u ovom segmentu vezani su uz nastavka razvoja sveučilišnog centra za e-učenje na SRCE-u te sustava ureda i centara za e-učenje na fakultetima i umjetničkim akademijama. Na tom će pravcu u prvi plan doći povezivanje i intenzivnije korištenje baza znanstvenih i stručnih informacija te drugih izvora digitalnih znanja i multimedijjskih sadržaja.

Sveučilišna strategija uključuje i reorganizaciju i unapređenje sustava stipendiranja i subvencioniranja studenata, uz nalaženje dodatnih financijskih sredstava u te svrhe, posebno kroz filantropske načine djelovanja.

Vežano uz studentski standard te kulturne i sportske studentske aktivnosti, strategija uključuje proširenje smještajnih i prehrambenih kapaciteta, i to tako da se s jedne strane što više vodi računa o osiguranju povoljnijih uvjeta za ispunjenje studijskih zadaća, a s druge strane osigura održivost sustava i kvaliteta usluga. Daljnji strateški cilj je osiguranje sustavne i sveobuhvatne zdravstvene skrbi studenata.

Konačno, jedna od strateških zadaća, izravno vezanih uz sveučilišni poslovno-informatički sustav, je i jačanje informatičke podrške, kako za studijske potrebe, tako i za sve druge vidove podrške studentima.

4. Strategija istraživanja, transfera tehnologije i inovacija

Daljnji razvoj sustava istraživačkog i inovacijskog sustava će po svemu sudeći biti obilježen sve jačom ulogom integriranog sveučilišta u svim njegovim ključnim razvojnim elementima i karakteristikama. Ključni pravci razvoja i ciljevi u tim segmentima su:

- Poticanje izvrsnosti, naročito kroz fokusiranje na kvalitetu publikacija i drugih elemenata znanstvene, stručne i umjetničke kreativnosti. Kvalitativni i kvantitativni pokazatelji izvrsnosti, koji trebaju biti adekvatno ujednačeni i uravnoteženi na sveučilišnoj razini, uvjete za akademsko napredovanje, utvrđivanje studijskih i istraživačkih radnih zadaća, i financijsko vrednovanje rezultata rada.
- Poticanje istraživačkog okruženja kroz poboljšanje sustava financiranja i upravljanja, jače povezivanje istraživačkih potencijala unutar Sveučilišta i s domaćim i inozemnim partnerskim istraživačkim ustanovama, povećanje odlazne i dolazne mobilnosti istraživača, kako mladih tako i istaknutih svjetskih istraživača i međunarodno priznatih istraživača hrvatskog porijekla, kao i kroz sustavno organiziranu promociju istraživačkih postignuća.
- Poticanje prijavljivanja i upravljanja međunarodnim, naročito velikim, projektima. Odgovarajuće mjere su uspostava sveučilišnog fonda za pomoć pri pokretanju, prijavljivanju i praćenju projekata, razvoj odgovarajuće sveučilišne istraživačke infrastrukture, kao i poticajno okruženje prema istraživačima koji dobivaju međunarodne projekte. Za velike projekte naročita će se pozornost usmjeriti prema interdisciplinarnom povezivanju ljudskih potencijala i istraživačke infrastrukture na sveučilišnoj razini, kao i koordiniranoj suradnji s istraživačkim segmentima u gospodarstvu.
- Kontinuirano praćenje prepoznatljivosti Sveučilišta kroz sustavno uključivanje međunarodne evaluacije, praćenje raznovrsnih međunarodnih rangiranja te kroz sustavnu usporedbu istraživačke produktivnosti Sveučilišta s drugim referentnim sveučilištima na međunarodnoj sceni (tzv. *benchmarking*)

- Razvoj stabilnog i održivog sustava uvođenja mladih istraživača kroz osiguranje stabilnih financijskih i drugih uvjeta za njihovo uključivanje u sveučilišni istraživački sustav. Konkretno mjere u tom smjeru bit će daljnje unaprjeđenje doktorske izobrazbe u skladu s procesima u europskom istraživačkom prostoru, uspostava sveučilišne doktorske škole, poticajne mjere za povećanje produktivnosti i uspješnosti mladih istraživača, povezivanje s gospodarstvom u procesu doktorske izobrazbe kao i njihova priprema mladih istraživača za nastavak karijere nakon stjecanja doktorata znanosti. Na tom pravcu razvijat će se združene doktorski programi s partnerskim sveučilištima i drugim istraživačkim ustanovama, mobilnost mladih istraživača, što uključuje i komentorstva u izradi doktorskih radova i t. d.
- Razvijanje i jačanje inovacijske funkcije Sveučilišta, u skladu sa strateškim ciljem pozicioniranja Sveučilišta kao ključnog nacionalnog inovacijskog sustava. U tu svrhu će se nastaviti izgradnja i jačanje učinkovite infrastrukture te razvijanje produktivne suradnje s gospodarstvom. Nadalje, promovirat će se kultura patentiranja i zaštite intelektualnog vlasništva, uspostaviti će se poticajni uvjeti za nastajanje tvrtki temeljenih na znanju i intelektualnom vlasništvu Sveučilišta, što uključuje i uspostavu sustava tzv. *start up* tvrtki koje u pravilu pokreću studenti, doktorandi i novi doktori znanosti. Na taj će način Sveučilište djelatno doprinositi procesu reindustrijalizacije hrvatskog gospodarstva i društva.

5. Strategija razvoja edukacije u umjetnosti i umjetničkog istraživanja

Ova strategija obuhvaća važan studijski i istraživački kreativan segment koji je komplementaran i u izravnom prožimanju znanstvenim istraživanjima na Sveučilištu. Njene glavne naznake su:

- Na internoj sveučilišnoj razini razradit će se plan povezivanja djelovanja umjetničkih sastavnica na Sveučilištu u Zagrebu kroz pojedine multidisciplinarnne projekte, kojim bi se nadopunjavale temeljne nastave na umjetničkim sastavnicama i drugim sastavnicama koji imaju umjetničke ili srodne sadržaje u svojim studijskim programima. Time bi se dinamizirala nastava na svakoj sastavnici i tako stvarali novi umjetnički i kulturni profili;
- Na eksternoj razini razraditi se plan uspostave i realizacije raznih vidova međunarodne suradnje, kojima bi se povezala djelovanja na Sveučilištu u Zagrebu sa srodnim institucijama kroz *Twining* programe, *joint development* programe i *joint degree* programe. Time bi se na međunarodnom i regionalnom planu potpomognula uspostava novih vidova dugoročne međunarodne suradnje, a kroz edukaciju stvorilo nove umjetničke i kulturne proizvode koji bi se, u novoj shemi *Horizon 2020*, mogli biti temeljem aplikacije za sredstva Europske unije;
- Pokrenut će se zajednički umjetnički doktorski studij kao još jedan korak u razvoju istraživanja u umjetnosti na Sveučilištu;
- Razraditi će se teorijska i projektna platforma za osnivanje Kreativnog inkubatora kroz koji će se povezivati pojedine umjetničke prakse te pokretati i razvijati projekti povezivanja umjetnosti i znanosti;
- će se javna platforma dijaloga kreativnog sektora i drugih sektora društva kao javni "dijalektički izlog" Kreativnog inkubatora. Na toj platformi razvijat će se odnosi sa ključnim

partnerima: Gradom Zagrebom, institucijama i udrugama iz sektora kulture, organizacijama civilnog društva, Hrvatskim klasterom za kreativne i kulturne industrije i t. d.

- Osnovati će se Sveučilišni centar za kulturu i umjetnost u prostoru Savskoj cesti 25 u Zagrebu, čime će se kvalitativno obogatiti umjetničke i kulturne djelatnosti Studentskog centra Sveučilišta u Zagrebu.

6. Strategija internacionalizacije

Elementi strategije internacionalizacije prisutni su u drugim, ovdje predočenim, strateškim segmentima. Konačna redakcija ovog dijela uslijedit će nakon finaliziranja same strategije internacionalizacije.

7. Strategija sporta

Razvoj sportskih djelatnosti na Sveučilištu temelji se ponajprije na prostornom programu proširenja i izgradnje triju velikih sveučilišnih infrastrukture, kampusu Borongaj, Sjevernom kampusu i Zapadnom kampusu. Njime se predviđa uspostava liste sastavnica i studijskih programa koje osiguravaju uvjete studiranja za studente – kategorizirane sportaše. Također će se uspostaviti sustav organizacije, nadzora i kvalitete provedbe sportskih i sportsko-rekreativnih programa.

Ovim će se zahvatima omogućiti uspostava interne mobilnosti studenata Sveučilišta s obzirom na vlastite afinitete i različitost sadržaja na pojedinim sastavnicama. Za to je također potrebno pripremiti plan zapošljavanja nastavnika tjelesne i zdravstvene kulture, što uključuje i angažiranja većeg broja vanjskih suradnika osposobljenih za nove atraktivne sportske aktivnosti za koje studenti imaju interes.

Za stabilan i održiv sustav sportskih natjecanja na Sveučilištu u Zagrebu bit će potrebno:

- Osigurati stabilno i dostatno financiranje sveučilišnih sportskih natjecanja na sveučilišnom prvenstvu grada Zagreba;
- Formirati sustava sportskih natjecanja do 30 sportova sa više od 10000 aktivnih sportašica i sportaša;
- Osmisliti sustav vrednovanja uspjeha studenata, nastavnika i/ili voditelja ekipa na sveučilišnim sportskim natjecanjima svih razina;
- Organizirati sportska natjecanja u kojima sudjeluju studenti s invaliditetom;
- Povećati broja sportaša koji predstavljaju sveučilišni sport grada Zagreba na međunarodnim sveučilišnim sportskim prvenstvima;
- Osnovati studentske sportske klubove koji se natječu na vrhunskoj nacionalnoj razini;
- Razviti odgovarajuću informatičku infrastrukturu za sustav sveučilišnih sportskih natjecanja;
- Povećati znanstveno-istraživačke djelatnosti, i posebno ljudske istraživačke potencijale, vezane uz sport i rekreacijske aktivnosti studenata i zaposlenika Sveučilišta te uspostaviti Sveučilišni centar za kineziološku rekreaciju;
- Organizirati znanstveno stručne seminare i konferencije posvećene studentskom standardu i slobodnom vremenu studenata;
- Pokrenuti partnerske projekte izgradnje sportske infrastrukture s nacionalnim i lokalnim sportskim institucijama ili s privatnim partnerima;
- Osnovati sveučilišno povjerenstvo za sport koje skrbi o korištenju sportskih objekata za potrebe akademske zajednice u suradnji s gradskim tijelima nadležnim za sportsku infrastrukturu;

- Donijeti opći akt kojim se propisuje organizacija tjelesnog vježbanja i sporta na Sveučilištu u Zagrebu.

B. 8. Strategija prostornog i funkcionalnog razvoja

U prvom planu strategije prostornog i funkcionalnog razvoja je razvoj nekoliko kampusa svjetske klase na kojima će se osigurati prostorni uvjeti koja zadovoljavaju potrebe Sveučilišta u Zagrebu do 2025. i kasnije. Kampusi će promovirati identitet urbanog sveučilišta, mjesta sa prepoznatljivom urbanom arhitekturom, uređenim trgovima i zelenilom, šetnicama i ulicama koje povezuju sveučilišne sadržaje međusobno i sa gradskim okruženjem. Ovakva je projekcija u duhu Smart Specialization Strategije (S3) odnosno strategije pametnih specijalizacija.

Projekti čija se izgradnja ili rekonstrukcija planira imaju razvojno i inovacijsko usmjerenje koje je tematski usklađeno s ciljevima Europske unije i njihove strategije Obzor 2020. Pored toga, razvojna strategija usklađena je i s konceptom stvaranja razvojnih klastera u Hrvatskoj koji promovira Ministarstvo gospodarstva RH. Svi su projekti također povezani s planovima razvoja gradova i regija u kojima se nalaze posebno sa Zagrebom i Varaždinom.

Ovakva strategija ima za ciljeve između ostalog:

- Ostvariti suvremeni prostorni i funkcionalni standard za nastavu, posebno onaj za knjižnice i samostalno učenje;
- Osigurati adekvatne prostore za razvoj istraživanja i inovacija na sastavnicama, za suradnju sa gospodarstvom i društvenom zajednicom te za tehnološki razvoj, inovacije i poduzetništvo;
- Osigurati potrebnu razinu prostora za studentskom smještaj, prehranu, kulturno djelovanje studenata i nastavnika te za sport i rekreaciju;
- Unaprijediti identitet grada kao sveučilišnog središta, stvoriti nove urbane centre te promovirati održivo planiranje kampusa i zelene tehnologije.