

Prijedlog osnovne, razvojne i izvedbene proračunske
komponente Sveučilišta u Dubrovniku
za programsko razdoblje 2025.-2029.

Srpanj 2025

Sadržaj

1. Strateški okvir	1
1.1. Vizija	2
1.2. Misija	2
1.3. Djelokrug rada	3
1.4. Organizacijska struktura	4
2. Izazovi i razvojne potrebe.....	7
2.1. Opis izazova i razvojnih potreba.....	7
2.2. Analiza sadašnjih i budućih snaga, slabosti, prilika i prijetnji Sveučilišta u Dubrovniku (SWOT)	9
3. Ciljevi	12
3.1. Struktura razvojnih i izvedbenih aktivnosti, pokazatelja i ciljeva (Prilog 1)	12
4. Sažetak financijskog plana (Prilog 2)	17

1. Strateški okvir

Sveučilište u Dubrovniku, osnovano 2003. godine, javno je sveučilište u Republici Hrvatskoj, ali je unatoč relativno kratkoj povijesti ostvarilo značajan akademski, znanstveni i društveni razvoj. Kao integrirano sveučilište, ono objedinjuje obrazovnu, znanstvenu i stručnu djelatnost kroz niz studijskih programa, istraživačkih inicijativa i suradnju s gospodarstvom i javnim sektorom. Od samog početka, Sveučilište je usmjereno na prilagođavanje suvremenim obrazovnim trendovima i potrebama tržišta rada, čime je postalo važno središte visokog obrazovanja i istraživanja u južnoj Hrvatskoj.

Obrazovna uloga Sveučilišta ogleda se u širokom spektru studijskih programa koji obuhvaćaju tehničke, biotehničke, društvene i humanističke znanosti te biomedicinu i zdravstvo. Studijski programi oblikovani su u skladu s Bolonjskim procesom i europskim standardima visokog obrazovanja, pri čemu Sveučilište kontinuirano uvodi inovacije u nastavne metode i sadržaje. Posebna se pozornost pridaje interdisciplinarnosti, internacionalizaciji i praktičnoj primjeni znanja, što je vidljivo kroz jedinstvene dvostruke diplomske studije s inozemnim partnerima te doktorski studij iz digitalne ekonomije, prvi takav u Hrvatskoj. Kao javna visokoškolska institucija, Sveučilište je nadležno za formuliranje i provedbu studijskih programa u skladu s nacionalnim obrazovnim politikama i strateškim dokumentima, uz kontinuirano unaprjeđenje kurikulumu u suradnji s ključnim dionicima iz akademske i poslovne zajednice.

Znanstvena i istraživačka djelatnost sve snažnije oblikuje identitet Sveučilišta. Kroz sudjelovanje u brojnim nacionalnim i međunarodnim projektima te publikacije u vodećim znanstvenim časopisima, Sveučilište je postalo prepoznatljivo u područjima pomorstva, turizma, ekologije, digitalne transformacije, komunikologije i društvenih znanosti. Posebnu ulogu u istraživanju imaju specijalizirani laboratoriji i centri, poput AXON laboratorija za bihevioralna istraživanja, laboratorija za autonomne sustave (LARIAT), Centra za istraživanje digitalne transformacije (CREDO), Zavoda za mediteranske kulture, Laboratorija za marikulturu te instituta koji se bave istraživanjima mora i priobalja. Ove istraživačke jedinice omogućuju visoku razinu znanstvene aktivnosti i potiču suradnju s poslovnim sektorom, lokalnom zajednicom i međunarodnim partnerima. Kao institucija ovlaštena za provođenje znanstvenih istraživanja, Sveučilište razvija i provodi istraživačke programe u skladu s nacionalnim i europskim znanstvenim prioritetima, čime doprinosi stvaranju novih znanja i tehnoloških rješenja relevantnih za akademsku zajednicu i gospodarstvo.

Strateška usmjerenja Sveučilišta uključuju daljnji razvoj kvalitete nastave i istraživanja, unaprjeđenje financijske održivosti, jačanje digitalne transformacije te povećanje atraktivnosti Sveučilišta za domaće i međunarodne studente. Pritom se poseban naglasak stavlja na povezivanje s gospodarstvom i institucijama javnog sektora kako bi se osiguralo da studenti tijekom studija steknu praktična znanja i vještine koje će im omogućiti uspješan profesionalni razvoj.

Internationalizacija je jedan od ključnih prioriteta, pri čemu Sveučilište aktivno sudjeluje u europskim akademskim inicijativama, poput alijanse EUNICOAST, koja okuplja visokoobrazovne institucije iz obalnih, otočnih i lučkih područja. Cilj je dodatno povećati mobilnost studenata i nastavnika, unaprijediti suradnju s renomiranim sveučilištima i istraživačkim institutima te osigurati veću prisutnost stranih studenata u Dubrovniku.

Sveučilište u Dubrovniku nastavlja s razvojem obrazovnih i istraživačkih programa koji odgovaraju potrebama tržišta rada i društva, osiguravajući studentima visokokvalitetno obrazovanje temeljeno na suvremenim znanstvenim spoznajama, inovativnim metodama poučavanja i snažnoj povezanosti s okruženjem.

1.1. Vizija

Vizija Sveučilišta u Dubrovniku glasi: *Sveučilište u Dubrovniku razvijat će se kao dinamična i međunarodno prepoznata visokoobrazovna i istraživačka institucija koja povezuje tradiciju i suvremene znanstvene spoznaje. Kroz inovativne studijske programe, znanstvenu izvrsnost i snažne veze s gospodarstvom i društvom, nastaviti ćemo osiguravati obrazovanje temeljeno na istraživanju, interdisciplinarnosti i digitalnoj transformaciji. Uključivost, akademska sloboda i internacionalizacija ostat će temeljne vrijednosti u izgradnji modernog sveučilišta koje potiče kreativnost, inovacije i održivi razvoj, stvarajući prostor za rast studenata, nastavnika i istraživača.*

Vizija Sveučilišta u Dubrovniku oblikovana je u skladu sa strateškim usmjerenjima institucije i potrebama suvremenog društva, gospodarstva i akademske zajednice. Kao integrirano sveučilište koje kontinuirano jača svoju znanstvenu, obrazovnu i stručnu dimenziju, Sveučilište u Dubrovniku u sljedećem razdoblju stavlja poseban naglasak na interdisciplinarnost, digitalnu transformaciju i internacionalizaciju. U skladu s time, vizija naglašava razvoj inovativnih studijskih programa usklađenih s europskim i globalnim obrazovnim trendovima te potrebu jačanja istraživačkih kapaciteta kroz suradnju s gospodarstvom i institucijama javnog sektora. Sveučilište će nastaviti doprinosti društvenom i ekonomskom razvoju regije i šire zajednice kroz prijenos znanja, znanstvenu izvrsnost i poticanje inovacija. Internacionalizacija ostaje ključna strateška odrednica, pri čemu će se Sveučilište pozicionirati kao atraktivno odredište za međunarodne studente i nastavnike te aktivno sudjelovati u europskim akademskim mrežama. Uz akademsku slobodu i uključivost, Sveučilište će osiguravati okruženje koje potiče kreativnost i inovativnost, čime se stvaraju uvjeti za dugoročni održivi razvoj institucije i njezinih dionika.

1.2. Misija

Sveučilište u Dubrovniku provodi obrazovanje, znanstveno-istraživački, umjetnički i stručni rad, pridonoseći društvenom i gospodarskom razvoju kroz inovacije, interdisciplinarnost i međunarodnu suradnju. Utemeljeno na načelima održivog razvoja, akademske izvrsnosti i društvene odgovornosti, Sveučilište pruža obrazovne programe na svim razinama, uključujući cjeloživotno obrazovanje, i razvija istraživanja koja nadilaze granice postojećeg znanja. Integrirano u europski obrazovni i istraživački prostor, Sveučilište jača veze s gospodarstvom i zajednicom te promiče kreativnost i kritičko razmišljanje kod svojih studenata i istraživača. Kroz digitalnu transformaciju, internacionalizaciju i razvoj suvremenih studijskih programa, Sveučilište stvara okruženje u kojem se znanje stječe, dijeli i primjenjuje za dobrobit društva.

Misija Sveučilišta u Dubrovniku odražava njegovu ulogu u obrazovanju, istraživanju i povezivanju s društvom te definira ključne smjerove budućeg razvoja. Misija stavlja poseban naglasak na interdisciplinarnost, inovacije i internacionalizaciju, čime se Sveučilište pozicionira kao institucija koja aktivno doprinosi europskom obrazovnom i istraživačkom prostoru. Uspostavljanje snažnijih veza s gospodarstvom i društvom jedno je od strateških usmjerenja, pri čemu se posebna pažnja posvećuje razvoju suvremenih studijskih programa, digitalnoj transformaciji i razvoju vještina prilagođenih tržištu rada. Sveučilište ostaje predano akademskoj izvrsnosti, održivom razvoju i odgovornosti prema zajednici, istovremeno jačajući svoje kapacitete kroz međunarodne suradnje i projekte. Kroz provedbu obrazovnih i znanstvenih aktivnosti koje se temelje na suvremenim istraživanjima, Sveučilište stvara okruženje u kojem se generira novo znanje i prenosi studentima i široj akademskoj i poslovnoj

zajednici. Time osigurava svoju relevantnost i konkurentnost u hrvatskom i europskom visokom obrazovanju i znanosti.

1.3. Djelokrug rada

Sveučilište u Dubrovniku javna je visokoobrazovna, znanstveno-istraživačka i umjetnička institucija koja obavlja svoju djelatnost u skladu s nacionalnim zakonodavstvom i europskim standardima visokog obrazovanja i istraživanja. Kao integrirano sveučilište, objedinjuje nastavne, znanstvene i stručne aktivnosti, osiguravajući interdisciplinarnost, fleksibilnost u razvoju novih akademskih programa te povezanost sa znanstvenim i gospodarskim okruženjem.

U skladu sa svojim statutarnim i osnivačkim aktima, Sveučilište provodi visoko obrazovanje na svim razinama – od prijediplomskih i diplomskih do poslijediplomskih i doktorskih studija – uključujući i specijalističke i stručne studije te programe cjeloživotnog obrazovanja. Posebna pozornost posvećena je istraživačkom radu i prijenosu znanja, pri čemu Sveučilište razvija inovativne studijske programe i provodi znanstvene, umjetničke i stručne aktivnosti koje pridonose društvenom i gospodarskom razvoju.

Djelatnosti Sveučilišta definirane su člankom 15. Statuta i uključuju:

- Ustrojavanje i izvođenje sveučilišnih prijediplomskih, diplomskih, integriranih, specijalističkih i doktorskih studija, kao i stručnih prijediplomskih, diplomskih i kratkih studija,
- Organizaciju programa stručnog usavršavanja i cjeloživotnog učenja,
- Provođenje znanstvenog, umjetničkog i visokostručnog rada,
- Izdavačku, knjižničnu i informatičku djelatnost u svrhu podrške nastavnim i istraživačkim procesima,
- Izradu stručnih mišljenja, elaborata, ekspertiza te pružanje savjetodavnih i stručnih usluga.

Uz temeljne akademske i istraživačke djelatnosti, Sveučilište provodi i niz specijaliziranih aktivnosti koje doprinose njegovoj povezanosti s gospodarstvom, industrijom i javnim sektorom. Među njima su aktivnosti vezane uz obrazovanje odraslih, razvoj informacijskih tehnologija, konzultantske usluge, zaštitu okoliša, analize i istraživanja u različitim sektorima te prijenos znanja i tehnologije u poslovni sektor.

Dodatno, Sveučilište se bavi organizacijom znanstvenih i stručnih skupova, emitiranjem edukativnih sadržaja, razvojem multimedijjskih i audiovizualnih projekata te različitim oblicima analitičkog i eksperimentalnog rada. Aktivno sudjeluje u zaštiti i očuvanju kulturnih dobara, pomorskim i ekološkim istraživanjima, razvoju poljoprivrede i prehrambene industrije, kao i implementaciji standarda kvalitete i društveno odgovornog poslovanja.

Pored ovih djelatnosti, Sveučilište je ovlašteno za pružanje specijaliziranih laboratorijskih usluga, provođenje različitih vrsta analiza u području ekologije, agronomije i prehrambene industrije te razvoj poslovnih modela i strategija upravljanja. Sveučilište u Dubrovniku također upravlja svojim nekretninama, provodi IT i savjetodavne usluge, razvija digitalne proizvode te sudjeluje u kreiranju inovativnih rješenja za unaprjeđenje različitih sektora.

Sveučilište može obavljati i druge djelatnosti u skladu sa zakonskim propisima, a sve aktivnosti koje provodi usmjerene su na ostvarivanje temeljne misije ustanove – stvaranje i prijenos znanja, razvoj ljudskih potencijala i doprinos gospodarskom i društvenom razvoju.

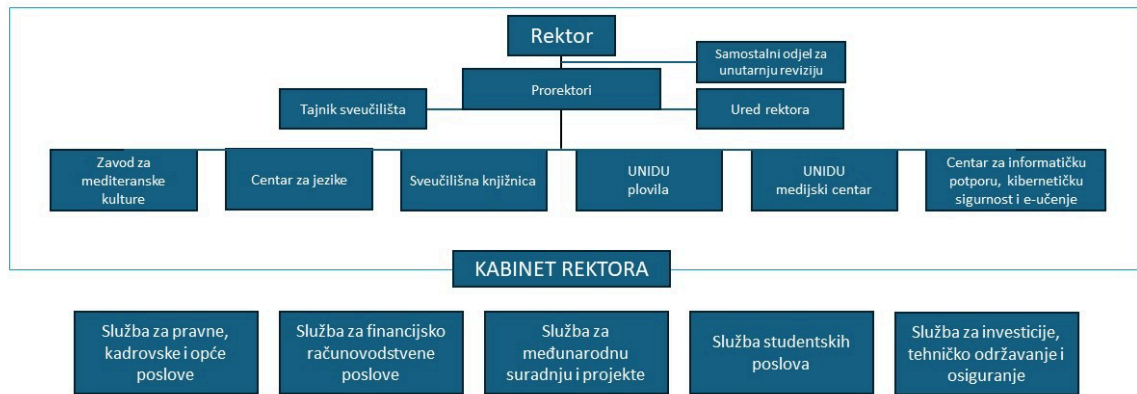
1.4. Organizacijska struktura

Sveučilište u Dubrovniku je integrirano javno sveučilište što u prvom redu znači da sastavnice nemaju pravnu osobnost pa kao takve ne mogu samostalno djelovati. Integriranost sveučilišnih sastavnica očituje se u:

- načinu vođenja financijskog poslovanja. Poslovanje se vodi na razini Sveučilišta, a godišnja sredstva se osiguravaju prema planu koji donosi Senat. Sastavnice nemaju financijska sredstva s kojima samostalno raspolažu;
- korištenju zajedničkih prostora za nastavne aktivnosti i znanstveni rad,
- sudjelovanju nastavnika s jedne sastavnice u izvedbi nastave na drugim sastavnicama,
- korištenju usluga zajedničkih službi i ureda Rektorata (financijsko – knjigovodstveni, pravni i kadrovski poslovi, promidžbene i marketinške aktivnosti, informatička i tehnička potpora, izdavaštvo i dr.).

Osnovna obilježja Sveučilišta u Dubrovniku su:

- organizacijski ustroj i financijsko poslovanje koji omogućuju potpunu integriranost Sveučilišta;
- fakulteti i odjeli, na kojima se izvode sveučilišni i stručni studiji, te se ustrojava i izvodi nastavni, znanstveni i visokostručni rad;
- izvedba studijskih programa u potpunosti usklađenih s preporukama Bolonjske deklaracije;
- osiguranje prijenosa ECTS bodova i mobilnost studenata i nastavnika;
- poticanje aktivnog uključivanja studenata u nastavni proces, upravna tijela i istraživačke projekte te njihove izvannastavne aktivnosti;
- kontinuirano praćenje kvalitete nastavnih aktivnosti temeljem obostranog ocjenjivanja nastavnika i studenata;
- poticanje nastavnog i znanstvenog usavršavanja nastavnika i suradnika;
- održavanje i unapređenje unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete;
- praćenje potreba gospodarstva i društvene zajednice pri izradi novih studijskih programa kojima je ishodište u tradiciji i kulturi Dubrovnika, ali uz uvođenje novih i suvremenih programa na kojima će se stvarati nove tradicije;
- otvorenost prema međunarodnoj suradnji radi privlačenja međunarodnih programa i stranih studenata.



Upravljačku i administrativnu strukturu Sveučilišta čini Rektor, koji je odgovoran za strateško vođenje ustanove, te prorektori, koji pokrivaju specifična područja akademskog i administrativnog razvoja. Tajnik Sveučilišta pruža operativnu podršku i osigurava provedbu odluka uprave. Unutar rektorata djeluje i Samostalni odjel za unutarnju reviziju, koji nadzire zakonitost i učinkovitost poslovnih procesa Sveučilišta.

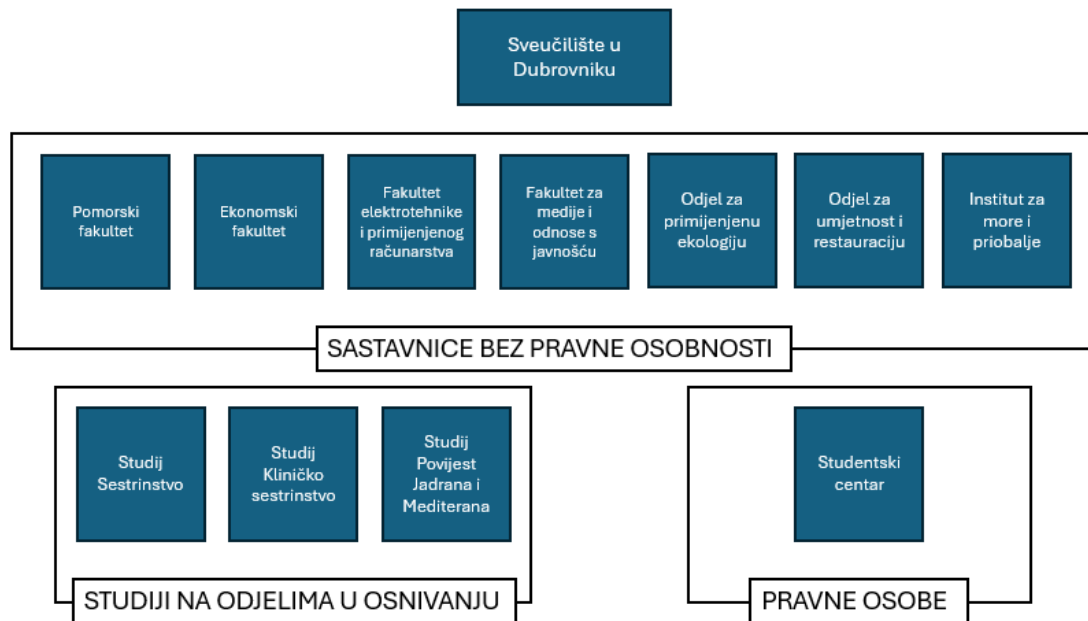
Cjelokupna administrativna podrška rektoratu organizirana je kroz Kabinet rektora, unutar kojeg djeluju različite službe, centri i zavodi. Ključne jedinice unutar Kabineta rektora su:

- Zavod za mediteranske kulture – znanstveno-istraživačka jedinica posvećena istraživanju agruma i ostalih kultura specifičnih za mediteransko podneblje.
- Centar za jezike – koordinira izvođenje nastave stranih jezika na svim sastavnicama Sveučilišta te organizira tečajeve stranih jezika za studente, zaposlenike i širu zajednicu.
- Sveučilišna knjižnica – osigurava nastavnu i istraživačku podršku kroz pristup znanstvenim izvorima, bazama podataka i knjižnom fondu.
- UNIDU plovila – upravlja flotom Sveučilišta koja služi za potrebe pomorskih studija, istraživanja i praktične nastave.
- UNIDU medijski centar – bavi se produkcijom i distribucijom medijskih sadržaja vezanih uz obrazovnu, znanstvenu i društvenu djelatnost Sveučilišta.
- Centar za informatičku potporu, kibernetičku sigurnost i e-učenje – osigurava IT podršku, sigurnost podataka i razvoj digitalnih obrazovnih alata za sve studentske programe i administrativne procese.

U okviru Kabineta rektora djeluju i ključne administrativne službe koje podržavaju rad Sveučilišta:

- Služba za pravne, kadrovske i opće poslove – pokriva pravna i kadrovska pitanja, opće administrativne poslove, izdavačku djelatnost, odnose s javnošću, promidžbu i vidljivost Sveučilišta.
- Služba za financijsko računovodstvene poslove – odgovorna je za financijsko planiranje, računovodstvo i upravljanje proračunom Sveučilišta.
- Služba za međunarodnu suradnju i projekte – koordinira međunarodne suradnje, međunarodnu mobilnost studenata i nastavnika, međunarodni upis (international recruitment), upravlja projektima i aktivnostima vezanim uz transfer tehnologije.
- Služba studentskih poslova – pruža administrativnu podršku studentima vezano uz upise, akademske statuse i studentska prava.
- Služba za investicije, tehničko održavanje i osiguranje – odgovorna za tehničku infrastrukturu Sveučilišta, sigurnost i logističku podršku.

Ova struktura omogućuje učinkovito upravljanje Sveučilištem, osigurava podršku nastavnim i istraživačkim aktivnostima te jača povezanost s gospodarstvom, akademskim sektorom i međunarodnim partnerima.



Sveučilište u Dubrovniku uključuje sljedeće sastavnice koje izvide studijske programe na preddiplomskoj, diplomskoj i poslijediplomskoj razini, kao i znanstvena istraživanja:

- Pomorski fakultet
- Ekonomski fakultet
- Fakultet elektrotehnike i primijenjenog računarstva
- Fakultet za medije i odnose s javnošću
- Odjel za primijenjenu ekologiju
- Odjel za umjetnost i restauraciju
- Institut za more i priobalje

Sveučilište kontinuirano razvija nove studijske programe na sastavnicama koje su u postupku osnivanja:

- Studij sestrinstva
- Studij kliničkog sestrinstva
- Studij povijesti Jadrana i Mediterana

Sveučilište u svom sastavu ima Studentski centar Dubrovnik kao pravnu osobu čijom se osnovnom djelatnošću ostvaruje misija Sveučilišta te se zadovoljavaju potrebe studenata i Sveučilišta.

2. Izazovi i razvojne potrebe

2.1. Opis izazova i razvojnih potreba

Sveučilište u Dubrovniku, poput mnogih drugih visokoobrazovnih institucija, suočava se s izazovima koji proizlaze iz dinamičnih promjena u obrazovanju, znanosti i društvu. Uz kontinuirani rast i razvoj, Sveučilište nastoji osigurati kvalitetnije uvjete za svoje studente i nastavnike, povećati istraživačke kapacitete i jačati međunarodnu prisutnost. Kroz Programski ugovor želi se pronaći održivi model podrške koji će omogućiti rješavanje ključnih razvojnih potreba i daljnje jačanje Sveučilišta kao relevantnog aktera u hrvatskom i europskom akademskom prostoru.

Unaprjeđenje organizacije i upravljanja

Sveučilište kontinuirano radi na poboljšanju svojih upravljačkih i administrativnih procesa. Kao integrirana ustanova, ima prednosti u centraliziranom upravljanju, ali je istovremeno važno dodatno osnažiti ulogu sastavnica i potaknuti aktivnije sudjelovanje akademske zajednice u procesima odlučivanja. Također, potrebno je modernizirati administrativne procedure i ojačati podršku zaposlenicima kroz digitalizaciju i razvoj novih kompetencija.

Financijska održivost i širenje izvora prihoda

Kako bi osiguralo dugoročnu stabilnost, Sveučilište nastoji diverzificirati izvore financiranja. Pored proračunskih sredstava, planira se jače oslanjanje na međunarodne projekte, suradnje s gospodarstvom te razvoj novih programa cjeloživotnog obrazovanja. Povećanje kapaciteta za prijavu istraživačkih projekata i bolja podrška istraživačima u upravljanju projektima ključni su prioriteti u ovom području.

Obnova postojećih objekata

Sveučilište hitno treba sanirati zgradu Ekonomskog fakulteta, što uključuje obnovu krova, zidova i unutarnjih prostora, a s ciljem otklanjanja sigurnosnih rizika koje trenutno predstavljaju dijelovi objekta kojima prijeti urušavanje. Također, nužna je obnova zgrade kampusa Ćiro Carić, uz poboljšanje energetske učinkovitosti i modernizaciju prostora koji koriste četiri sastavnice Sveučilišta. Ulaganja u ovu zgradu izostaju već dugi niz godina što već ozbiljno narušava kvalitetu nastavnog i istraživačkog rada i mogućnost korištenja prostora te ujedno predstavlja i potencijalnu opasnost. Posljednja značajna ulaganja u kampus Ćiro Carić bila su 2005. godine, dok se u zgradu Ekonomije zadnji put ulagalo 2008. godine. Procijenjena ulaganja u ove zgrade kojima bi se osiguralo njihovo sigurno i primjereno korištenje iznosi 3.000.000,00 eura. Ova ulaganja su neophodna prije svega radi sigurnosti studenata, osoblja, ali i slučajnih prolaznika. Uz to, potrebno je ulaganje u uređenje prostora nastavne baze zdravstvenih studija u Općoj bolnici Dubrovnik. Sve navedeno osiguralo bi funkcionalnost i dostupnost sveučilišne infrastrukture te izravno pridonijelo boljem studentskom iskustvu, istraživačkom radu i dugoročnoj održivosti prostora.

Ulaganja u nove objekte

Sveučilište u Dubrovniku želi kroz ciljane infrastrukturne intervencije unaprijediti studentski standard i uvjete studiranja. Tako je planirana izgradnja dependanse studentskog doma, čime bi se povećala dostupnost smještaja u gradu s iznimno skupim i veći dio godine nedostupnim smještajem u privatnom najmu. Kapaciteti Studentskog doma u Dubrovniku trenutno su na oko 90% popunjenosti, što opet stvara problem s osiguravanjem smještaja za strane studente, gostujuće nastavnike i partnere

Sveučilišta koji su također koristili ovu infrastrukturu što je značajno pridonijelo razvoju Sveučilišta i otvorilo brojne nove mogućnosti suradnje i organizacije događanja kao što su znanstveni skupovi, ljetne škole i slično. Novi prostori koristili bi se tako, uz smještaj studenata, i za međunarodne programe, gostujuće istraživače i ljetne škole, čime bi se osigurala dugoročna održivost investicije.

Uz to potrebno je pokretanje izrade projektne dokumentacije za središnji inovacijski inkubator, koji bi objedinio poslovno-istraživačke centre te omogućio interdisciplinarna istraživanja i prijenos znanja u gospodarstvo. Na Sveučilištu trenutno djeluje šest poslovno-inovacijskih centara koji isključivo projektnim sredstvima financiraju plaće i doktorske studije za dvanaest mladih istraživača. Uz provedbu znanstvenih istraživanja, ovi centri sudjeluju i u projektima kroz koje podržavaju razvoj zajednice i prijenos znanja i tehnologije, uključujući i projekte koji se provode za NATO i druge međunarodno važne organizacije. Važno je napomenuti da je Sveučilište u posljednjih pet godina ugovorilo više od 70 projekata financiranih iz različitih programa i fondova uključujući Horizon, HRZZ, Creative Europe, Digital Europe, Interreg, Erasmus, Cost, ESF, ESA i druge. Sve to objašnjava potrebu za prostorom koji bi podržavao razmjenu ideja, razvoj inovativnih rješenja te pristup relevantnim znanstvenim i stručnim izvorima potrebnim za istraživačke aktivnosti. U prvoj fazi potrebno je provesti izradu tehničke dokumentacije, arhitektonskog projekta te ishođenje dozvola i definiranje funkcionalnih potreba istraživačkih timova, dok bi se u drugoj fazi pristupilo izgradnji i opremanju ovog prostora. Ova infrastruktura nužna je za jačanje znanstvene izvrsnosti i inovacijske suradnje, što dodatno povećava atraktivnost Sveučilišta kao partnera u istraživačkim i razvojnim projektima i omogućuje mu daljnji rast u području u kojemu pokazuje veliki potencijal.

Zamjena dotrajalog školsko – istraživačkog broda

Sveučilište je skrbnik školsko-istraživačkog broda Naše more, koji je u vlasništvu Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih, a trenutno ga, uz Sveučilište, koriste i sve srednje škole te većina pomorskih fakulteta u državi. Zbog sve većih zahtjeva održavanja broda izgrađenog 1991. godine, rastući troškovi ulaganja predstavljaju značajan izazov pa se javlja potreba za rashodovanje postojećeg plovila i nabavu novog. Na taj način smanjili bi se troškovi održavanja, a povećala sigurnost i kvaliteta usluge svim korisnicima školsko-istraživačkog broda o kojem bi Sveučilište i dalje odgovorno skrbrilo i davalo ga na raspolaganje srednjim školama i drugim znanstvenim i visoko-obrazovnim ustanovama u zemlji i inozemstvu.

Razvoj i modernizacija nastave

Studenti danas imaju drugačija očekivanja od obrazovanja – traže praktične vještine, fleksibilnije studijske programe i veću povezanost s industrijom. Sveučilište je svjesno tih potreba i nastavlja prilagođavati studijske programe novim trendovima kroz:

- Uvođenje digitalnih alata i inovativnih metoda poučavanja,
- Razvoj interdisciplinarnih programa koji povezuju različita znanstvena područja,
- Jačanje suradnje s gospodarstvom kako bi studenti imali više prilika za praksu i mentorstvo,
- Unaprjeđenje stručnog razvoja nastavnika kako bi se poboljšala kvaliteta poučavanja.

Jačanje znanstvenog rada i istraživanja

Sveučilište u Dubrovniku je već značajno povećalo znanstvenu produktivnost, no daljnji razvoj istraživanja ostaje prioritet. Planira se:

- Povećati broj istraživačkih projekata financiranih iz međunarodnih izvora,
- Ojačati institucionalnu podršku istraživačima kroz administrativnu i tehničku pomoć,
- Dodatno ulagati u istraživačku infrastrukturu i laboratorije,

- Razvijati suradnje s gospodarstvom u području inovacija i transfera tehnologije.

Internacionalizacija i privlačenje stranih studenata

Sveučilište želi biti prepoznatljivo ne samo u Hrvatskoj, već i u međunarodnom akademskom prostoru.

To uključuje:

- Razvoj novih studijskih programa na engleskom jeziku,
- Jačanje suradnje sa stranim sveučilištima i istraživačkim centrima,
- Privlačenje stranih studenata kroz međunarodne regrutacijske aktivnosti,
- Povećanje mobilnosti studenata i nastavnika kroz Erasmus+ i druge programe razmjene.

Unapređenje studentskog standarda i podrške studentima

Studenti su u središtu rada Sveučilišta, a njihovo akademsko iskustvo ovisi ne samo o kvaliteti nastave, već i o uvjetima studiranja. Prioriteti u ovom području uključuju:

- Povećanje dostupnosti psihološke podrške studentima,
- Razvoj dodatnih izvannastavnih aktivnosti i sadržaja koji poboljšavaju studentski život,
- Osiguravanje većeg broja stipendija i financijske podrške,
- Jačanje karijernog savjetovanja i povezivanja s poslodavcima.

Digitalizacija i infrastrukturni razvoj

Kako bi se osigurali kvalitetni uvjeti za rad i studiranje, nužna su ulaganja u digitalizaciju i modernizaciju infrastrukture. Ključni izazovi uključuju:

- Digitalizaciju administrativnih procesa kako bi se smanjila birokracija i olakšalo studentima i zaposlenicima,
- Daljnji razvoj e-učenja i online sustava za podršku nastavi,
- Ulaganja u laboratorije, IT infrastrukturu i opremu,
- Poboljšanje studentskih prostora i uvjeta studiranja.

Sveukupno, Sveučilište u Dubrovniku ulazi u novo razdoblje razvoja u kojem želi podići kvalitetu obrazovanja, istraživanja i studentskog standarda. Programski ugovori predstavljaju priliku da se ključni izazovi adresiraju sustavno i uz podršku relevantnih dionika. Fokus na akademsku izvrsnost, inovacije i internacionalizaciju omogućit će Sveučilištu da nastavi rasti i razvijati se u skladu s potrebama današnjeg društva i tržišta rada.

2.2. Analiza sadašnjih i budućih snaga, slabosti, prilika i prijetnji Sveučilišta u Dubrovniku (SWOT)

SNAGE (Strengths)

- **Integrirani model upravljanja** – omogućava koordinirano donošenje odluka, efikasno upravljanje resursima i razvoj interdisciplinarnih programa.
- **Financijska stabilnost i održivost** – među vodećima u Hrvatskoj prema kriteriju financijske održivosti.

- **Međunarodna prepoznatljivost** – značajan broj međunarodnih studenata i aktivna suradnja s europskim i svjetskim institucijama.
- **Razvijena istraživačka infrastruktura** – postojanje znanstvenih laboratorija i istraživačkih centara koji osiguravaju provedbu visokokvalitetnih istraživanja.
- **Visoka znanstvena produktivnost i projektna aktivnost** – kontinuirani rast broja znanstvenih radova u međunarodno relevantnim časopisima, uspješna prijava i provedba nacionalnih i međunarodnih projekata te sudjelovanje u velikim europskim istraživačkim inicijativama.
- **Članstvo u europskoj alijansi sveučilišta (EUNICOAST)** – omogućava sudjelovanje u zajedničkim europskim obrazovnim i istraživačkim inicijativama, jačanje međunarodne prepoznatljivosti i suradnju s vodećim institucijama u području obalnih, otočnih i lučkih regija.
- **Snažna povezanost s gospodarstvom** – suradnja s poslovnim sektorom omogućava studentima kvalitetne prakse i olakšava zapošljivost nakon studija.
- **Povezanost s lokalnom zajednicom** – aktivna uloga u razvoju Dubrovnika i Dubrovačko-neretvanske županije kroz edukaciju, istraživanja i stručne projekte.
- **Razvijen sustav međunarodnih studija** – združeni studiji s inozemnim sveučilištima i akreditirani programi na engleskom jeziku.
- **Ulaganja u digitalizaciju i infrastrukturu** – kontinuirano razvijanje digitalnih alata i IT sustava za unapređenje nastave i upravljanja.
- **Jasan strateški pravac razvoja** – definirani ciljevi u pogledu znanstvene izvrsnosti, internacionalizacije i digitalne transformacije.
- **Najmoderniji studentski dom u Hrvatskoj** – jedini studentski hotel u Hrvatskoj (Akademis) koji studentima pruža vrhunsku razinu smještaja i dodatnih sadržaja, čime se povećava atraktivnost Sveučilišta za domaće i međunarodne studente.

SLABOSTI (Weaknesses)

- **Ograničeni ljudski resursi** – nedostatak kadra u određenim znanstvenim područjima i relativno visoka nastavna opterećenja.
- **Neujednačena znanstvena produktivnost** – potreba za povećanjem broja publikacija u visokorangiranim časopisima.
- **Administrativni izazovi** – složenost birokratskih procedura u upravljanju istraživačkim projektima i međunarodnom suradnjom.
- **Potreba za daljnjom digitalizacijom** – iako su postignuti značajni iskoraci, još uvijek postoje segmenti administracije i nastave koji se mogu dodatno modernizirati.
- **Ograničena diversifikacija prihoda** – iako je financijski stabilno, Sveučilište još uvijek u velikoj mjeri ovisi o državnim sredstvima.
- **Relativno slabija prisutnost na međunarodnim rang-listama** – potrebno je strateški raditi na poboljšanju prepoznatljivosti Sveučilišta kroz međunarodne publikacije i partnerstva.
- **Izazov privlačenja znanstvenika i nastavnika izvan Dubrovnika** – zbog visokih troškova života i ograničenih stambenih mogućnosti, teško je osigurati dugoročno zadržavanje vrhunskih kadrova koji dolaze iz drugih dijelova Hrvatske i inozemstva.

PRILIKE (Opportunities)

- **Korištenje europskih fondova i međunarodnih programa** – povećanje prijave na EU projekte i inicijative u okviru Europskog prostora visokog obrazovanja i Europskog istraživačkog prostora.
- **Daljnji razvoj internacionalizacije** – širenje ponude engleskih studijskih programa, privlačenje međunarodnih studenata i suradnja s globalnim akademskim institucijama.

- **Jačanje istraživačke suradnje s gospodarstvom** – veći angažman na projektima industrijske primjene i transfera tehnologije.
- **Razvoj online studija i mikrokvalifikacija** – prilika za privlačenje novih studenata kroz fleksibilne oblike učenja i cjeloživotno obrazovanje.
- **Povećana svijest o važnosti interdisciplinarnosti** – mogućnost jačanja programa koji povezuju različite znanstvene discipline.
- **Unaprjeđenje studentskog standarda** – daljnji razvoj programa podrške studentima, uključujući psihološko savjetovanje, karijerno usmjeravanje i dodatne izvannastavne aktivnosti.
- **Jačanje suradnje s lokalnim vlastima i privatnim sektorom** – partnerstva s gradom i županijom za razvoj strategija održivog turizma, pomorstva i digitalne transformacije.
- **Razvoj Dubrovnika kao sveučilišnog grada** – pozicioniranje Dubrovnika ne samo kao turističke destinacije već i kao atraktivnog akademskog središta.

PRIJETNJE (Threats)

- **Demografski pad u Hrvatskoj i regiji** – smanjenje broja potencijalnih studenata na nacionalnoj razini.
- **Konkurencija drugih sveučilišta** – rastuća ponuda međunarodnih programa u drugim europskim institucijama može otežati privlačenje studenata.
- **Nestabilnost javnog financiranja** – promjene u državnoj financijskoj politici mogu utjecati na proračun Sveučilišta.
- **Brze tehnološke promjene** – potreba za kontinuiranim ulaganjem u IT infrastrukturu i digitalizaciju kako bi se ostalo konkurentno.
- **Birokratske prepreke u sustavu znanosti i obrazovanja** – složenost administrativnih procedura može usporiti provedbu inovacija i međunarodnih suradnji.
- **Ograničena mobilnost nastavnog osoblja i studenata** – izazovi vezani uz financiranje i administrativne prepreke za međunarodnu razmjenu.
- **Nedovoljna integracija znanstvenih rezultata u gospodarski sektor** – potrebno je ojačati transfer tehnologije i suradnju s industrijom.
- **Rastući troškovi života u Dubrovniku** – visoke cijene stanovanja i životnih troškova mogu smanjiti atraktivnost Sveučilišta za studente, nastavnike i istraživače koji dolaze iz drugih dijelova Hrvatske i inozemstva.

3. Ciljevi

Razvoj i unapređenje Sveučilišta u Dubrovniku temelji se na strateškim smjernicama koje obuhvaćaju znanstvenu izvrsnost, povezanost s gospodarstvom i društvom, unapređenje kvalitete i učinkovitosti studiranja te jačanje društvene odgovornosti. Ovi ciljevi usklađeni su s nacionalnim i europskim prioritetima u visokom obrazovanju i znanosti te su definirani u okviru ovog Programskog ugovora kao ključni instrument daljnjeg razvoja i financijske održivosti Sveučilišta.

U ovom poglavlju detaljno se razrađuju strateški ciljevi i odgovarajući posebni ciljevi koji su prepoznati kao najvažniji za Sveučilište u Dubrovniku, s obzirom na njegov djelokrug rada, razvojne izazove i potencijale. Svi odabrani posebni ciljevi proizlaze iz prepoznatih potreba institucije i temelje se na analitičkom pregledu njezinih snaga, slabosti, prilika i prijetnji. Njihova realizacija ključna je za podizanje konkurentnosti Sveučilišta na nacionalnoj i međunarodnoj razini te za jačanje njegove uloge u obrazovanju, znanosti i društvenom razvoju.

U skladu s metodološkim smjernicama, svaki strateški cilj detaljno je razrađen kroz nekoliko posebnih ciljeva koji definiraju specifična područja intervencije i mjere potrebne za njihovu realizaciju. Prilikom odabira ciljeva posebna je pažnja posvećena povećanju znanstvene produktivnosti i projektne aktivnosti, internacionalizaciji, modernizaciji nastavnih metoda i studijskih programa, povezivanju s gospodarstvom i društvom te jačanju kapaciteta za digitalnu i zelenu tranziciju. Sve aktivnosti planirane u okviru ovih ciljeva usmjerene su na osiguranje dugoročne održivosti Sveučilišta i stvaranje poticajnog akademskog okruženja za studente, nastavnike i istraživače.

Sljedeći odjeljci pružaju detaljno obrazloženje svakog strateškog cilja, uz opis ključnih posebnih ciljeva i njihovog značaja za razvoj Sveučilišta u Dubrovniku.

3.1. Struktura razvojnih i izvedbenih aktivnosti, pokazatelja i ciljeva (Prilog 1)

Strateški cilj 1: Podizanje znanstvene izvrsnosti

Znanstveno-istraživačka djelatnost ključna je sastavnica rada Sveučilišta u Dubrovniku, koje nastoji kontinuirano povećavati svoju znanstvenu produktivnost i prepoznatljivost u međunarodnom akademskom prostoru. Sveučilište je u proteklim godinama ostvarilo značajan napredak u znanstvenim aktivnostima, povećavši broj znanstvenih radova u prestižnim časopisima te sudjelovanje u međunarodnim projektima. Međutim, kako bi se dodatno ojačala znanstvena izvrsnost, potrebne su ciljane mjere koje će omogućiti jaču integraciju u međunarodne istraživačke mreže, povećanje kompetitivnog financiranja te razvoj ljudskih i infrastrukturnih kapaciteta. Odabrani posebni ciljevi omogućit će sustavno jačanje znanstvenog rada kroz povećanje projektnih aktivnosti, jačanje međunarodne suradnje, razvoj ljudskih potencijala te osiguravanje istraživačke infrastrukture koja će omogućiti provedbu kompetitivnih istraživanja. Povećanje interdisciplinarnosti dodatno će doprinijeti relevantnosti znanstvenih aktivnosti Sveučilišta te potaknuti nove suradnje unutar i izvan akademskog sektora.

Posebni cilj 1.1. Povećanje sudjelovanja javnih visokih učilišta i javnih znanstvenih instituta u kompetitivnom financiranju

Jedan od ključnih mehanizama za jačanje znanstvene izvrsnosti Sveučilišta u Dubrovniku je povećanje sudjelovanja u kompetitivnim istraživačkim projektima na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Kompetitivno financiranje omogućava povećanje istraživačkih kapaciteta, jačanje međunarodne suradnje te privlačenje dodatnih financijskih sredstava koja su ključna za dugoročni razvoj znanstvene djelatnosti. Iako je Sveučilište u proteklim godinama povećalo broj prijava i odobrenih projekata, potrebno je dodatno jačati kapacitete za sudjelovanje u Horizon Europe, Erasmus+ KA2, Europskom znanstvenom vijeću (ERC), bilateralnim projektima te nacionalnim istraživačkim natjecajima. Ključni izazovi uključuju povećanje uspješnosti prijava, jačanje strateškog planiranja projektnih aktivnosti i proširenje međunarodnog umrežavanja. Provedba ovog cilja pridonijet će financijskoj održivosti istraživačke djelatnosti, poboljšanju infrastrukturnih kapaciteta i jačanju međunarodne prepoznatljivosti Sveučilišta. Kroz institucionalne mjere podrške, poticanje istraživača na prijave i jačanje suradnje s vodećim europskim institucijama, osigurat će se kontinuirani rast sudjelovanja u kompetitivnim istraživačkim projektima.

Posebni cilj 1.3. Jačanje međunarodne znanstvene suradnje i znanstvene aktivnosti

Sveučilište u Dubrovniku prepoznaje međunarodnu suradnju kao ključni preduvjet za povećanje kvalitete znanstvenih istraživanja i globalnu prepoznatljivost. Iako već sudjeluje u međunarodnim projektima, dodatni iskoraci potrebni su u povezivanju s vodećim istraživačkim institucijama, povećanju mobilnosti istraživača i privlačenju stranih znanstvenika. Kako bi se to postiglo, potrebno je ojačati institucionalne mehanizme podrške za sudjelovanje u međunarodnim istraživačkim konzorcijima, unaprijediti uvjete za razmjenu istraživača i razvoj suradnji s inozemnim partnerima, te omogućiti veću mobilnost i privlačenje gostujućih profesora i znanstvenika. Jačanjem međunarodne dimenzije znanstvenog rada, Sveučilište će povećati svoju istraživačku produktivnost, pristup globalnim istraživačkim mrežama i dugoročnu konkurentnost.

Posebni cilj 1.5. Jačanje ljudskih potencijala stručnih službi

Učinkovita provedba znanstvenih i stručnih projekata na Sveučilištu u Dubrovniku zahtijeva sveobuhvatnu podršku stručnih službi, uključujući financijsku, pravnu, računovodstvenu, projektnu, međunarodnu i komunikacijsku podršku. Njihova koordinirana suradnja ključna je za uspješnu prijavu, provedbu i administrativno upravljanje projektima, osiguravanje pravne i financijske usklađenosti te vidljivost istraživačkih rezultata. Reorganizacija rada predviđena novim Pravilnikom o ustroju radnih mjesta postavila je temelje za učinkovitiju administrativnu podršku, ali je potrebno dodatno jačati kompetencije zaposlenika, poboljšati koordinaciju među službama i optimizirati interne procedure. Cilj jačanja stručnih službi je stvaranje učinkovitog administrativnog okvira koji omogućuje istraživačima da se fokusiraju na znanstveni rad, a ne na birokratske procese. Kroz bolje osposobljene i koordinirane stručne službe, Sveučilište će povećati uspješnost prijava i provedbe projekata, smanjiti administrativna opterećenja za istraživače i osigurati financijsku i operativnu održivost znanstveno-istraživačkih aktivnosti.

Posebni cilj 1.6. Unaprjeđenje istraživačke infrastrukture

Razvoj znanstvene izvrsnosti Sveučilišta u Dubrovniku uvelike ovisi o kvaliteti, dostupnosti i učinkovitom upravljanju istraživačkom infrastrukturom. Suvremena istraživačka oprema i resursi ključni su za provedbu kompetitivnih istraživanja, privlačenje znanstvenih projekata i jačanje međunarodne prepoznatljivosti Sveučilišta. Unatoč dosadašnjim ulaganjima, potrebno je dodatno osigurati pristup vrhunskoj istraživačkoj opremi, povećati njenu iskoristivost i optimizirati procese upravljanja istraživačkom infrastrukturom kako bi se dostigla međunarodno kompetitivna razina. To uključuje bolju koordinaciju korištenja postojećih resursa, planiranje strateških ulaganja u novu opremu te osiguravanje njene dugoročne održivosti i dostupnosti istraživačima iz različitih znanstvenih područja. Provedbom ovog cilja Sveučilište će ojačati svoje kapacitete za znanstveno-istraživački rad,

povećati mogućnosti za sudjelovanje u međunarodnim istraživačkim projektima i unaprijediti uvjete za provođenje vrhunskih znanstvenih istraživanja.

Posebni cilj 1.8. Jačanje interdisciplinarnosti znanstvenog rada

Suvremena znanost sve se više oslanja na interdisciplinarna istraživanja, koja omogućuju spajanje različitih znanstvenih polja u rješavanju kompleksnih društvenih, tehnoloških i ekonomskih izazova. Sveučilište u Dubrovniku već je uključeno u više znanstvenih projekata koji povezuju različite discipline, no potrebno je dodatno poticati suradnju među znanstvenicima iz različitih područja, razvijati zajedničke istraživačke inicijative i osigurati podršku za interdisciplinarnе projekte. Povećano sudjelovanje u znanstvenim projektima koji obuhvaćaju više znanstvenih polja pridonijet će boljoj integraciji istraživačkih timova, većoj znanstvenoj produktivnosti i otvaranju novih prilika za financiranje istraživanja. Ključno je osigurati institucionalne mehanizme za poticanje interdisciplinarnе suradnje, uključujući razvoj istraživačkih platformi, zajedničkih laboratorija i inovacijskih centara koji omogućuju spajanje stručnosti iz različitih znanstvenih domena. Provedbom ovog cilja Sveučilište će ojačati svoju znanstvenu prepoznatljivost, povećati uspješnost u prijavama na međunarodne projekte i osigurati veću relevantnost istraživanja za gospodarstvo i društvo.

Strateški cilj 2: Jačanje suradnje s gospodarstvom te razvoj nacionalnog i regionalnog identiteta i kulture

Sveučilište u Dubrovniku, kao jedino javno visoko učilište na krajnjem jugu Hrvatske, ima ključnu ulogu u povezivanju znanstveno-istraživačkih aktivnosti s gospodarskim i društvenim razvojem regije. Njegova znanstvena i stručna djelatnost izravno doprinosi razvoju sektora poput turizma, pomorstva, školjarstva, ribarstva, agronomije i kulturne baštine, pružajući inovativna rješenja i stručnu podršku gospodarstvu i javnim institucijama. Kako bi se dodatno unaprijedila ova uloga, potrebno je jačati primijenjena istraživanja i projekte u suradnji s gospodarskim sektorom, osigurati učinkovito upravljanje intelektualnim vlasništvom i transferom tehnologije, te poticati inicijative koje pridonose očuvanju i promociji kulturne baštine i regionalnog identiteta. Poseban naglasak stavlja se na povećanje suradnje s gospodarstvom kroz razvoj istraživačkih rješenja koja odgovaraju na izazove privatnog i javnog sektora, kao i na poticanje inovacija kroz institucionalne mehanizme podrške. Odabrani posebni ciljevi omogućit će povećanje utjecaja Sveučilišta na regionalni i nacionalni razvoj kroz suradnju s poslovnim sektorom i javnom upravom, osiguravanje preduvjeta za učinkovito korištenje znanstvenih rezultata u gospodarstvu te stvaranje dinamičnog okruženja u kojem se znanje koristi kao pokretač inovacija, konkurentnosti i društvene kohezije.

Posebni cilj 2.1. Poticanje provedbe primijenjenih znanstvenih aktivnosti, uključujući projekte suradnje s gospodarstvom

Kao jedino sveučilište na krajnjem jugu Hrvatske, Sveučilište u Dubrovniku ima stratešku ulogu u povezivanju znanosti s gospodarskim i društvenim razvojem regije. Njegova istraživanja posebno su usmjerena na školjarstvo, ribarstvo, znanosti o moru, poljoprivredu s naglaskom na agrume, turizam, pomorstvo te restauraciju i očuvanje baštine. Kroz suradnju s gospodarstvom i javnim sektorom, Sveučilište razvija rješenja za unaprjeđenje akvakulture i održivog ribarstva, potporu poljoprivrednoj proizvodnji, jačanje otpornosti turizma kroz inovacije u upravljanju destinacijom te unaprjeđenje pomorskih tehnologija i logistike. Također, kroz znanstveni doprinos u zaštiti i restauraciji kulturne baštine, Sveučilište aktivno sudjeluje u očuvanju identiteta i tradicije regije. Povećanjem primijenjenih istraživanja dodatno će se ojačati inovacijski kapacitet regije, omogućiti prijenos znanstvenih spoznaja u praksu te unaprijediti održivo upravljanje prirodnim, kulturnim i ekonomskim resursima. Provedbom ovog cilja Sveučilište će učvrstiti svoju ulogu kao regionalni centar znanja i inovacija u područjima ključnima za razvoj juga Hrvatske.

Strateški cilj 3: Povećanje relevantnosti, kvalitete i učinkovitosti studiranja

Sveučilište u Dubrovniku posvećeno je stalnom unaprjeđenju kvalitete studijskih programa kako bi osiguralo relevantno i konkurentno obrazovanje koje odgovara potrebama tržišta rada i društvenog razvoja. U suvremenom visokoobrazovnom prostoru, važno je kontinuirano prilagođavati nastavne metode, unapređivati sadržaj studijskih programa te jačati povezanost obrazovanja s praksom, istraživanjem i poduzetništvom. Kako bi studenti stekli kompetencije koje ih čine konkurentnima na nacionalnom i međunarodnom tržištu rada, Sveučilište se usmjerava na modernizaciju studijskih programa, uvođenje inovativnih nastavnih metoda i suvremenih digitalnih alata, jačanje međunarodne suradnje i mobilnosti te osiguravanje veće usmjerenosti prema razvoju praktičnih vještina i interdisciplinarnog znanja. Također, ključan aspekt ovog strateškog cilja je jačanje kulture cjeloživotnog obrazovanja, čime se omogućava prilagodba promjenama na tržištu rada i povećava dostupnost obrazovanja različitim skupinama studenata. Sveučilište će sustavno raditi na unaprjeđenju uvjeta studiranja, podizanju nastavnih kompetencija i stvaranju poticajnog akademskog okruženja, čime će povećati uspješnost studenata i skratiti vrijeme potrebno za završetak studija. Odabrani posebni ciljevi omogućit će sustavno povećanje kvalitete i relevantnosti obrazovanja, unaprijediti akademsku i profesionalnu perspektivu studenata te osigurati njihov bolji položaj na tržištu rada i u daljnjem akademskom razvoju.

Posebni cilj 3.1. Unaprjeđenje studija

Kako bi osiguralo veću relevantnost i kvalitetu studijskih programa, Sveučilište u Dubrovniku usmjereno je na modernizaciju studija, unaprjeđenje nastavnih metoda i jačanje kompetencija nastavnog kadra. U dinamičnom obrazovnom i gospodarskom okruženju ključno je da studijski programi prate suvremene trendove i odgovaraju na zahtjeve tržišta rada, omogućujući studentima stjecanje praktičnih i interdisciplinarnih znanja te razvoj digitalnih i poduzetničkih vještina. Poseban naglasak stavlja se na uvođenje inovativnih metoda poučavanja, poput projektno orijentirane nastave, primjene digitalnih tehnologija, simulacija i gamifikacije, kako bi se povećala angažiranost studenata i potaknulo aktivno učenje kroz rješavanje stvarnih problema. Također, planira se daljnje ulaganje u suvremenu nastavnu infrastrukturu, uključujući digitalne alate, laboratorije i simulacijske centre, čime će se studentima omogućiti praktična primjena stečenih znanja u realnim uvjetima. Istovremeno, jačanje kompetencija nastavnika kroz ciljne edukacije i usavršavanja osigurat će primjenu suvremenih pedagoških pristupa te poboljšati kvalitetu nastave i mentorstva. Provedbom ovog cilja Sveučilište će unaprijediti konkurentnost svojih studijskih programa, povećati zapošljivost diplomanata te osigurati da studenti stječu znanja i vještine koje su u skladu s potrebama gospodarstva i društva.

Posebni cilj 3.3. Povećanje međunarodne visokoobrazovne suradnje

Sveučilište u Dubrovniku strateški je usmjereno na jačanje svoje međunarodne prepoznatljivosti kroz mobilnost nastavnika i studenata te suradnju s međunarodnim institucijama. Kao član europske sveučilišne alijanse, Sveučilište aktivno sudjeluje u razvoju zajedničkih studijskih programa, akademskih mreža i istraživačkih projekata, čime se osnažuje njegova uloga u europskom visokoobrazovnom prostoru. Povećanje broja međunarodnih mobilnosti studenata i nastavnika ključan je korak prema podizanju kvalitete studija, unaprjeđenju kompetencija nastavnog kadra i povećanju interkulturalnog iskustva studenata. Uz to, Sveučilište sustavno razvija kratke međunarodne programe, poput ljetnih i zimskih škola, intenzivnih akademskih modula i mikroprograma, čime dodatno jača svoju privlačnost među stranim studentima i osigurava fleksibilne oblike međunarodne suradnje. Poseban naglasak stavlja se na privlačenje stranih studenata kroz programe na engleskom jeziku, razvoj dvojnih i združenih diploma te intenziviranje suradnje s prestižnim sveučilištima i istraživačkim centrima. Ostvarivanjem ovog cilja Sveučilište će dodatno ojačati svoju međunarodnu vidljivost, povećati broj

međunarodnih partnerstava te stvoriti dinamično akademsko okruženje koje potiče mobilnost, inovacije i razmjenu znanja.

Strateški cilj 4: Jačanje društvene odgovornosti

Sveučilište u Dubrovniku, kao javna visokoobrazovna i znanstvena institucija, ima ključnu ulogu u društvenom, gospodarskom i kulturnom razvoju zajednice. Osim obrazovne i znanstvene misije, Sveučilište aktivno doprinosi jačanju društvene kohezije, održivom razvoju, očuvanju kulturne baštine i promicanju jednakih mogućnosti za sve građane. U kontekstu sve većih ekoloških, ekonomskih i socijalnih izazova, nužno je ojačati sustavne napore u područjima održivosti, transparentnog upravljanja, digitalizacije poslovanja, popularizacije znanosti te jačanja cjeloživotnog obrazovanja. Provedbom ovog cilja Sveučilište će povećati svoju društvenu prepoznatljivost i utjecaj, poticati ekološku osviještenost, razvijati inicijative za zelenu tranziciju i unaprijediti sustave upravljanja kroz digitalna rješenja. Također, poseban naglasak stavit će se na otvorenost Sveučilišta prema široj zajednici, promicanje znanstvene pismenosti i aktivno uključivanje građana u akademske aktivnosti. Odabrani posebni ciljevi omogućit će razvoj Sveučilišta u instituciju koja aktivno doprinosi društvenim promjenama i globalnim trendovima, potičući inovativnost, odgovorno poslovanje i inkluzivnost u visokom obrazovanju. Kroz jačanje zelene tranzicije, popularizaciju znanosti i umjetnosti, unaprjeđenje poslovanja i digitalizaciju procesa, Sveučilište u Dubrovniku učvrstit će svoju ulogu kao predvodnik pozitivnih društvenih promjena na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Posebni cilj 4.3. Unaprjeđenje poslovanja javnog visokog učilišta

Sveučilište u Dubrovniku već ostvaruje visoku razinu financijske i operativne održivosti, no daljnje unaprjeđenje poslovnih procesa ključno je za povećanje učinkovitosti, transparentnosti i odgovornog upravljanja resursima. S ciljem jačanja strateškog upravljanja, planiraju se postupci reorganizacije koji će dodatno optimizirati administrativne procese, smanjiti operativne troškove i unaprijediti sustave kontrole i praćenja učinkovitosti poslovanja. Poseban naglasak stavlja se na razvoj i jačanje procedura kontrolinga i *compliance* sustava, čime će se osigurati bolji nadzor nad financijskim i infrastrukturnim resursima te povećati transparentnost i odgovornost u poslovanju. Uz to, prostorno objedinjavanje aktivnosti Sveučilišta jedan je od ključnih mehanizama za smanjenje operativnih troškova, bolju koordinaciju među organizacijskim jedinicama i učinkovitije korištenje infrastrukture. Provedbom ovog cilja Sveučilište će dodatno ojačati svoju organizacijsku učinkovitost, povećati transparentnost financijskog upravljanja i osigurati dugoročnu stabilnost i odgovornost u poslovnim procesima, uz istovremeno smanjenje troškova kroz racionalnije korištenje resursa.

Posebni cilj 4.4. Digitalizacija poslovanja

Sveučilište u Dubrovniku kontinuirano radi na unaprjeđenju poslovnih procesa kroz digitalizaciju, čime se povećava operativna učinkovitost, smanjuju administrativni troškovi i poboljšava kvaliteta usluga. U proteklom četverogodišnjem razdoblju Sveučilište je već digitaliziralo niz ključnih procesa, uključujući putne naloge, nabavu i praćenje projekata, no kako bi se dodatno optimiziralo poslovanje, nužno je napraviti novi iskorak uvođenjem cjelovitog ERP sustava. Implementacija ERP sustava omogućit će integraciju svih administrativnih, financijskih i operativnih funkcija u jedinstvenu digitalnu platformu, čime će se smanjiti administrativno opterećenje, ubrzati procesi donošenja odluka i povećati transparentnost poslovanja. Uz tehnološke promjene, ključno je i sustavno jačanje digitalnih vještina zaposlenika, kako bi se osigurala njihova prilagodba novim alatima i učinkovitije korištenje digitalnih resursa. Provedbom ovog cilja Sveučilište će ostvariti potpuno digitalizirano poslovno okruženje, u kojem će automatizirani procesi, bolje upravljanje podacima i razvoj digitalnih kompetencija zaposlenika omogućiti efikasnije i transparentnije upravljanje institucijom.

Posebni cilj 4.5. Jačanje zelene tranzicije

Sveučilište u Dubrovniku prepoznaje održivo poslovanje i odgovorno upravljanje resursima kao ključne prioritete u svom razvoju. U sklopu jačanja zelene tranzicije, Sveučilište je usmjereno na uvođenje ekološki osviještenih poslovnih rješenja, smanjenje potrošnje energije te prelazak na energetske učinkovitije sustave. O važnosti ovog procesa svjedoči i činjenica da je aktualna uprava po prvi put u povijesti Sveučilišta imenovala prorektora nadležnog za održivost, čime je održivi razvoj postavljen kao strateški prioritet institucije. Planirane aktivnosti uključuju optimizaciju potrošnje električne energije, primjenu obnovljivih izvora energije i modernizaciju infrastrukture kako bi se osiguralo ekološki prihvatljivo i financijski održivo poslovanje. Također, posebna pažnja posvetit će se smanjenju ugljičnog otiska Sveučilišta kroz uvođenje sustava štednje energije, unapređenje gospodarenja otpadom te promoviranje održivih praksi među studentima i zaposlenicima. Provedbom ovog cilja Sveučilište će ojačati svoju ulogu kao predvodnik u primjeni ekološki odgovornih rješenja, povećati energetske učinkovitost i smanjiti operativne troškove, doprinoseći dugoročno održivom poslovanju i usklađenosti s nacionalnim i europskim zelenim politikama.

Posebni cilj 4.6. Popularizacija znanosti i umjetnosti

Sveučilište u Dubrovniku posvećeno je širenju znanstvenih i umjetničkih spoznaja izvan akademske zajednice, čime doprinosi povećanju razumijevanja i interesa javnosti za znanstvena istraživanja, inovacije i umjetničko stvaralaštvo. Popularizacija znanosti i umjetnosti ključna je za razvoj kritičkog mišljenja, promicanje inovacijske kulture i podizanje društvene svijesti o važnosti znanstvenih postignuća. U tom cilju Sveučilište organizira i razvija različite javne tribine, predavanja, znanstveno-popularne radionice, festivale znanosti, umjetničke izložbe i druge događaje, koji znanstvene i umjetničke teme približavaju široj javnosti, uključujući djecu, učenike, studente i građane svih dobnih skupina. Poseban naglasak stavlja se na uključivanje školske populacije kroz suradnje sa srednjim i osnovnim školama, kao i korištenje digitalnih platformi i multimedijalnih sadržaja za širu dostupnost znanstvenih i umjetničkih spoznaja. Provedbom ovog cilja Sveučilište u Dubrovniku nastavit će jačati svoju društvenu ulogu i doprinositi popularizaciji znanstvene i umjetničke djelatnosti, čime će se dugoročno povećati interes za znanost i kreativno izražavanje u društvu.

*Struktura razvojnih i izvedbenih aktivnosti, pokazatelja i ciljeva detaljno je razrađena u **Strukturi aktivnosti, pokazatelja i ciljeva** koja je Prilog 1 ovom Prijedlogu.*

4. Sažetak financijskog plana (Prilog 2)

Osnovna proračunska komponenta obuhvaća sredstva Državnog proračuna kojima se financiraju osnovne potrebe Sveučilišta koje proizlaze iz obavljanja njegove djelatnosti utvrđene Zakonom.

Iznos osnovne proračunske komponente javnog visokog učilišta izračunat je na temelju povijesnih podataka o broju zaposlenih te troškova iz članka 5. stavak 1. Uredbe koji se financiraju sredstvima Državnog proračuna Republike Hrvatske u godini koja prethodi početku pregovora o sklapanju programskog ugovora. Navedeni troškovi odnose se na plaće i materijalna prava zaposlenih, materijalne troškove poslovanja, sredstva za tekuće i investicijsko održavanje znanstvene i umjetničke infrastrukture, izdatke za obavljanje znanstvene odnosno umjetničke i stručne djelatnosti, sredstva za znanstveno i stručno osposobljavanje i usavršavanje, izdatke za studentski standard, sredstva za izdavačku djelatnost te sredstva za druge osnovne troškove. U osnovnu proračunsku komponentu

uključena su i sredstva za održavanje školsko-istraživačkog broda Naše more, kojemu je vlasnik MZOM, a brodar Sveučilište te ga koriste sve srednje škole i većina pomorskih fakulteta u Republici Hrvatskoj.

Razvojna i izvedbena proračunska komponenta odnosi se na planirane razvojne i izvedbene aktivnosti koje su opisane uz navedene troškove za provedbu aktivnosti u Prilogu 1. Financijska sredstva predložena za pojedinu aktivnost usklađena su predviđenim opsegom pojedine aktivnosti, zadanim ciljevima i kvantificiranim ciljanim vrijednostima koje se tim aktivnostima planiraju postići.

Ukupni predviđeni iznos prihoda iz programskog financiranja iznosi 50.102.967,97 EUR, pri čemu je za osnovnu proračunsku komponentu programskog ugovora planirano 47.521.077,97 EUR, razvojnu proračunsku komponentu programskog ugovora planirano 1.005.000,00 EUR i izvedbenu proračunsku komponentu programskog ugovora planirano 1.576.890,00 EUR (iz sredstava Nacionalnog plana oporavka i otpornosti za provedbu istraživanja u okviru institucionalnih projekata, a ostatak iz Državnog proračuna Republike Hrvatske).

Ukupni iznos planiranih namjenskih prihoda iznosi 2.600.000,00 EUR, dok ukupni iznos planiranih vlastitih prihoda iznosi 4.000.000,00 EUR.

Ukupni iznos rashoda svake proračunske komponente detaljno je opisan u Prilogu 2. i u skladu je s planiranim приходima.

Sažetak financijskog plana za razdoblje od četiri godine trajanja programskog ugovora razrađen je u Sažetku financijskog plana koji je Prilog 2. ovom Prijedlogu.

Prilozi:

- **Prilog 1: Struktura aktivnosti, ciljeva i pokazatelja**
- **Prilog 2: Sažetak financijskog plana**
- **Prilog 3: Plan napredovanja i Plan zapošljavanja**
- **Biblioteka ciljeva i pokazatelja**