

Prijedlog razvojne i izvedbene proračunske
komponente javnog visokog učilišta/javnog
znanstvenog instituta za programsko razdoblje
2025. - 2029.

Sveučilište u Rijeci

Rujan, 2025.

Sadržaj

1. Strateški okvir	3
1.1. Vizija	4
1.1.1. Vizija - Sveučilište u Rijeci	4
1.1.2. Vizija - Sveučilišna knjižnica u Rijeci	4
1.2. Misija	4
1.2.1. Misija - Sveučilište u Rijeci	4
1.2.2. Misija - Sveučilišna knjižnica u Rijeci	4
1.3. Djelokrug rada	4
1.3.1. Djelokrug rada - Sveučilište u Rijeci	4
1.3.2. Djelokrug rada - Sveučilišna knjižnica Rijeka	5
1.4. Organizacijska struktura	7
1.4.1. Organizacijska struktura - Sveučilište u Rijeci	7
1.4.1. Organizacijska struktura - Sveučilišna knjižnica Rijeka	10
2. Izazovi i razvojne potrebe	11
2.1. Opis izazova i razvojnih potreba - Sveučilište u Rijeci	11
2.1.1. Opis izazova i razvojnih potreba - Sveučilište u Rijeci	11
2.1.2. Opis izazova i razvojnih potreba - Sveučilišna knjižnica Rijeka	19
2.2. Analiza sadašnjih i budućih snaga, slabosti, prilika i prijetnji javnog visokog učilišta/javnog znanstvenog instituta (SWOT)	20
2.2.1. SWOT Analiza - Sveučilište u Rijeci	20
2.2.2. SWOT Analiza - Sveučilišna knjižnica Rijeka	27
3. Ciljevi	29
3.1. Ciljevi - Sveučilište u Rijeci i Sveučilišna knjižnica Rijeka	29
Strateški cilj 1. Podizanje znanstvene izvrsnosti	30
Strateški cilj 2. Jačanje suradnje s gospodarstvom te razvoj nacionalnog i regionalnog identiteta i kulture	32
Strateški cilj 3. Povećanje relevantnosti, kvalitete i učinkovitosti studiranja	33
Strateški cilj 4. Jačanje društvene odgovornosti	34
3.1.1. Struktura razvojnih i izvedbenih aktivnosti, pokazatelja i ciljeva	35
4. Sažetak financijskog plana	35
5. Prilozi	35

1. Strateški okvir

Sveučilište u Rijeci, osnovano 1973. godine, danas je moderno europsko sveučilište i regionalni centar izvrsnosti, prepoznato po svojoj ulozi i značaju na nacionalnoj i međunarodnoj razini. S više od 16.000 studenata i 1.100 nastavnika i suradnika, predstavlja centar izvrsnosti u obrazovanju, znanstvenom istraživanju i stručnoj djelatnosti, s značajnim utjecajem na lokalnu zajednicu i širu regiju. Sveučilište je snažno usmjereno međunarodnoj suradnji, a kao aktivna i cijenjena članica dviju velikih europskih alijansi, YUFE (*Young Universities for the Future of Europe*) i YERUN (*Young European Research Universities Network*), ostvaruje učinkovitu suradnju u obrazovanju, znanstvenim istraživanjima i inovacijama s više od 20 europskih partnerskih sveučilišta. Razvoj Sveučilišta u proteklom razdoblju posebno je potaknut provođenjem strateških ciljeva [Strategije Sveučilišta u Rijeci 2021. - 2025.](#)

Široka ponuda studijskih programa uključuje sve razine visokog obrazovanja (prije-diplomske, integrirane, diplomske, poslijediplomske specijalističke i doktorske studije), kao i brojne programe stručnog usavršavanja za potrebe cjeloživotnog učenja. Studije izvodi 16 fakulteta i jedna umjetnička akademija. Aktivno se izvodi 10 studija na engleskom jeziku, čime je Sveučilište snažno otvoreno međunarodnim studentima. U području internacionalizacije obrazovne ponude posebno se ističe suradnja unutar YUFE alijanse te novopokrenuti združeni prijediplomski studij *Urban Sustainability Studies*.

U području obrazovanja, Sveučilište u Rijeci stavlja naglasak na razvoj kompetencija koje odgovaraju potrebama tržišta rada i društvenih promjena, čime studentima omogućava stjecanje relevantnih vještina za uspješnu karijeru u globaliziranom okruženju. Posebna pažnja posvećuje se razvoju i izvođenju mikrokvalifikacija koje omogućavaju otvorene i fleksibilne puteve učenja. Visoka znanstvena produktivnost i istraživanja u biomedicini, inženjerstvu, digitalnim tehnologijama, društvenim i humanističkim znanostima te održivom razvoju potvrđuju status Sveučilišta kao važnog istraživačkog centra. Sastavnice i znanstveno-razvojni centri aktivno sudjeluju u međunarodnim projektima koji povezuju temeljna i primijenjena istraživanja te doprinose stvarnom poboljšanju života i održivom razvoju. Osim obrazovnih i znanstvenih aktivnosti, Sveučilište u Rijeci izvodi brojne programe stručnog usavršavanja za cjeloživotno obrazovanje, koji se akreditiraju na razini Sveučilišta, a izvode u suradnji s gospodarstvom i institucijama iz okruženja, uz jačanje veze akademske zajednice s okruženjem kroz projekte pametne specijalizacije i inovativne regionalne ekosustave.

Sveučilište u Rijeci nastoji kreirati okruženje koje potiče inovacije, istraživačku izvrsnost i međusobnu suradnju u svim aspektima akademskog rada te stvara prostor u kojem studenti i istraživači mogu slobodno razvijati svoje potencijale. Sa svojim snažnim obrazovnim, znanstvenim i stručnim utemeljenjem, Sveučilište pruža značajan doprinos u obrazovanju novih generacija za budućnost i oblikovanju i razvoju društva kao i gospodarstva temeljenog na inovacijama i održivom razvoju.

Sveučilišna knjižnica Rijeka središnja je knjižnica Sveučilišta u Rijeci, matična knjižnica za sve visokoškolske knjižnice na području županije. Redovita aktivnost knjižnice kroz izgradnju zbirke, obradu građe, digitalizaciju, korisničke servise i usluge temelj je poslovanja i počiva na redovitom praćenju svih pokazatelja kvalitete koje je knjižnica definirala svojom [Strategijom razvoja 2021. - 2025.](#)

Sveučilište u Rijeci u svojim strateškim politikama nastavlja pružati potporu Knjižnici u aktivnostima: prikupljanja strukturiranih metričkih podataka i koordinacije sustava prikupljanja SEAP, implementaciji i praćenju provođenja Politike otvorene znanosti, kontinuiranom poticanju otvorenog pristupa na svim sastavnicama, poticanju elektroničkog nakladništva kroz Centar za elektroničko nakladništvo, podrška u uključivanju i osnaživanju rada knjižnice na projektima kroz mreže YUFE i YERUN te sudjelovanju u izradi smjernica prema Politici korištenja alata umjetne inteligencije.

1.1. Vizija

1.1.1. Vizija - Sveučilište u Rijeci

Vizija Sveučilišta u Rijeci jest postati europsko sveučilište budućnosti – otvoreno, suvremeno i uključivo, usmjereno na održivi razvoj, društvenu odgovornost i dobrobit zajednice. Povezano s inovacijskim ekosustavima te utemeljeno na znanstvenoj izvrsnosti, otvorenosti i aktivnom sudjelovanju svih dionika, Sveučilište nastoji oblikovati obrazovne i istraživačke modele prilagođene izazovima 21. stoljeća. Usklađeno s vrijednostima Europskog prostora visokog obrazovanja i znanosti, svoju viziju ostvaruje kroz snažnu međuinstitucionalnu i međusektorsku suradnju na svim razinama.

1.1.2. Vizija - Sveučilišna knjižnica u Rijeci

Sveučilišna knjižnica Rijeka suvremena je knjižnica koja kvalitetom svojih izvora i usluga namijenjenih akademskoj zajednici doprinosi razvoju znanosti, istraživanja i obrazovanja, a time i ulasku Sveučilišta u Rijeci među visoko rangirana europska sveučilišta. U središtu svih knjižničnih usluga je korisnik. Knjižnica kreira suvremena napredna informacijska okruženja koja podižu kvalitetu studiranja i obrazovanja na Sveučilištu.

1.2. Misija

1.2.1. Misija - Sveučilište u Rijeci

Misija Sveučilišta u Rijeci jest obrazovati za budućnost, istraživati za napredak i djelovati za opće dobro, utemeljeno na europskim vrijednostima slobode, znanja, znanstvene izvrsnosti i društvene uključivosti. Sveučilište povezuje obrazovanje, znanost, umjetnost i inovacije s razvojnim potrebama društva i gospodarstva, uz poseban naglasak na osnaživanje studenata, mladih istraživača, društvenu koheziju i međunarodnu relevantnost.

1.2.2. Misija - Sveučilišna knjižnica u Rijeci

Osigurati i razvijati korištenje informacijskih izvora i knjižničnih usluga u cilju podizanja kvalitete učenja i istraživanja na Sveučilištu i u zajednici, čuvati baštinske fondove te izgrađivati nove zbirke primjerene potrebama pripadnika Sveučilišta i zajednice i poticati usklađeni razvoj knjižnica kroz sveučilišni knjižnični sustav, otvoren ostalim visokoškolskim i specijalnim (stručnim, znanstvenim i spomeničkim) knjižnicama s područja matičnosti.

1.3. Djelokrug rada

1.3.1. Djelokrug rada - Sveučilište u Rijeci

Sveučilište u Rijeci javna je visokoobrazovna i znanstveno-istraživačka ustanova koja djeluje u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, vlastitim Statutom, osnivačkim i ustrojstvenim aktima te strategijom razvoja. Njegova je uloga višedimenzionalna: obrazovna, znanstvena, inovacijska, umjetnička, stručna i društvena, s utjecajem na lokalnoj, nacionalnoj i europskoj razini.

Sveučilište u Rijeci je aktivan član važnih europskih akademskih mreža, što dodatno potvrđuje njegovu posvećenost internacionalizaciji, kvaliteti i inovacijama. Kao član *Young Universities for the Future of Europe* (YUFE), alijanse mladih europskih sveučilišta, Sveučilište doprinosi razvoju suvremenih modela visokog obrazovanja i istraživanja usmjerenih na interdisciplinarnost, mobilnost studenata i nastavnika te snažnu povezanost s društvenim i gospodarskim potrebama. Kroz YUFE, sudjeluje u zajedničkim programima i aktivnostima poput razvoja združenih studija, inovacijskih projekata i inicijativa za razvoj kompetencija koje odgovaraju izazovima budućnosti.

Kroz članstvo u *Young European Research Universities Network* (YERUN), Sveučilište je povezano s vodećim istraživačkim institucijama u Europi koje dijele zajednički cilj jačanja znanstvene izvrsnosti,

promoviranja otvorene znanosti i poticanja mobilnosti mladih istraživača. Sudjelovanje u YERUN-u omogućava pristup vrhunskim istraživačkim projektima, partnerskim mrežama i zajedničkim inicijativama koje podupiru razvoj mladih znanstvenika i inovacija.

Ova članstva osnažuju međunarodni ugled Sveučilišta u Rijeci, otvaraju nove mogućnosti za suradnju i doprinose realizaciji vizije Sveučilišta kao modernog, otvorenog i uključivog europskog sveučilišta budućnosti.

Temeljne djelatnosti Sveučilišta uključuju:

- ustrojavanje i izvođenje sveučilišnih i stručnih studijskih programa,
- provedbu programa cjeloživotnog obrazovanja i stručnog usavršavanja,
- znanstveno-istraživački i umjetnički rad u svim područjima znanosti i umjetnosti,
- izdavačku, knjižničnu i informatičku djelatnost za potrebe akademske zajednice,
- pružanje stručnih usluga, savjetovanja, izrada projekata i analiza,
- upravljanje sveučilišnom infrastrukturom i resursima.

Strateški ciljevi Sveučilišta u Rijeci usmjereni su na jačanje kvalitete i relevantnosti sveučilišta kao europskog, društveno odgovornog i inovativnog aktera u obrazovanju, znanosti i društvu. Ti ciljevi temelje se na širokom djelokrugu rada te omogućuju provedbu konkretnih razvojnih mjera kroz sljedeće strateške prioritete:

Kvalitetno, uključivo i fleksibilno obrazovanje usmjereno na suvremene nastavne metode, jačanje kompetencija nastavnika i unaprjeđenje studijskih programa na svim razinama, uključujući cjeloživotno učenje i interdisciplinarnu pristupe.

Razvoj potpornih usluga za studente i unaprjeđenje studentskog standarda, kroz osnaživanje savjetodavne psihološke i karijerne podrške, razvoj i unaprjeđenje sportsko-rekreativnih aktivnosti te kulturno-umjetničkih programa, razvoj studentskih inkubatora, infrastrukture za studentski život i aktivno uključivanje studenata u znanstveni i stručni rad.

Promicanje društvene odgovornosti, različitosti i uključivosti kroz integraciju vrijednosti pravičnosti i socijalne osjetljivosti u obrazovne i znanstvene procese, ali i kroz javno djelovanje te suradnju sa zajednicom.

Modernizaciju i razvoj znanstvene, nastavne i umjetničke infrastrukture, uključujući digitalnu transformaciju, upravljanje resursima, nabavu opreme i poboljšanje prostornih kapaciteta u funkciji nastavne i istraživačke djelatnosti.

Jačanje znanstvene izvrsnosti, inovacija i transfera znanja kroz interdisciplinarnu projekte, izdavačku djelatnost, popularizaciju znanosti i poticanje konkurentnosti mladih znanstvenika.

Internacionalizaciju i strateško umrežavanje kroz združene studije, bilateralnu i multilateralnu suradnju s inozemnim visokoškolskim i istraživačkim institucijama te snažnije uključivanje u europske mreže sveučilišta.

Otvorenost znanosti i umjetnosti prema zajednici, putem organizacije događanja, radionica, znanstveno-popularnih aktivnosti i izložbi, s ciljem podizanja javne svijesti i interesa za znanstveni i umjetnički rad.

Aktivno uključivanje u europske obrazovne i istraživačke inicijative, uz poticanje mobilnosti, zajedničkih programa i uključivanje u europske strateške okvire visokog obrazovanja.

Održivo upravljanje ljudskim i materijalnim resursima, uključujući zapošljavanje u skladu s prioritetima razvoja, poticanje izvrsnosti te osiguranje institucionalne otpornosti.

1.3.2. Djelokrug rada - Sveučilišna knjižnica Rijeka

Sveučilišna knjižnica Rijeka javna je ustanova u sastavu Sveučilišta, osnovana radi potpore obrazovanju i istraživanju te zadovoljavanju potreba studenata i nastavnog osoblja. Kao središnja knjižnica

Sveučilišta i matična knjižnica za visokoškolske i specijalne knjižnice triju županija, djeluje na izgradnji jedinstvenog knjižničkog sustava, prikuplja obvezni primjerak i promiče identitet Sveučilišta i zajednice kroz očuvanje i dostupnost kulturne baštine.

Sveučilišna knjižnica Rijeka svoju djelatnost obavlja sukladno Zakonu o knjižnicama i knjižničkoj djelatnosti, Zakonu o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, relevantnim pravilnicima i Statutu Sveučilišta u Rijeci. Temeljne djelatnosti Knjižnice uključuju:

- nabavu, izgradnju i obradu knjižnične građe, uključujući izradu informacijskih pomagala i digitalizaciju,
- pohranu, zaštitu i dostupnost građe, osobito one koja je proglašena kulturnim dobrom,
- pristup informacijama i znanju kroz pružanje informacijskih usluga, posudbu i međuknjižničnu posudbu,
- edukaciju korisnika o korištenju knjižničnih izvora i usluga,
- organizaciju kulturnih i obrazovnih programa za promociju znanja, knjige i knjižničarske struke,
- stručni nadzor i savjetodavnu podršku knjižnicama na području svoje matičnosti,
- razvoj i koordinaciju Sveučilišnog knjižničkog sustava (SveRIKS) koji povezuje visokoškolske i specijalne knjižnice unutar Sveučilišta te ih umrežava na nacionalnoj i međunarodnoj razini,
- provođenje istraživanja u području knjižnične i informacijske znanosti,
- organizaciju stručnih i znanstvenih skupova te provedbu programa cjeloživotnog učenja za knjižničarsko osoblje,
- izdavanje stručnih publikacija iz područja knjižnične i informacijske znanosti,
- vođenje statistike, dokumentacije i baza podataka, kao i druge djelatnosti koje pridonose razvoju knjižničkog sustava i stručnosti.

Strateški ciljevi Sveučilišne knjižnice Rijeka usmjereni su na jačanje njezine uloge u potpori obrazovanju, znanstvenom istraživanju i razvoju integriranog knjižničkog sustava Sveučilišta u Rijeci, kao i na aktivno uključivanje u širu znanstvenu, kulturnu i informacijsku zajednicu. Ključni strateški ciljevi uključuju:

Jačanje integriranog knjižničkog sustava SveRIKS, kroz provedbu i praćenje *Smjernica za razvoj knjižničkog sustava Sveučilišta u Rijeci (2023. – 2025.)*, uz sustavnu evaluaciju i rad stručne skupine.

Poširenje mreže i partnerstava, povezivanjem s dodatnim visokoškolskim i specijalnim knjižnicama unutar područja matične djelatnosti, te jačanjem suradnje s knjižnicama na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Unapređenje korisničke usluge i edukacije, razvijanjem interaktivnih programa za studente i nastavnike, uključujući digitalne alate, e-learning module i personalizirane edukativne sadržaje.

Promicanje znanstvenog i kulturnog sadržaja, organiziranjem inovativnih kulturno-obrazovnih događaja, izložbi i tematskih aktivnosti te sudjelovanjem u znanstvenim i društvenim forumima.

Poticanje istraživačke djelatnosti, kroz potporu projektima u području knjižnične i informacijske znanosti, uključujući interdisciplinarnu istraživačku suradnju.

Razvoj kadrovske ekspertize, kontinuiranim stručnim usavršavanjem i certificiranjem knjižničarskog osoblja u okviru programa cjeloživotnog učenja.

Digitalna transformacija i inovacije, uvođenjem naprednih informacijskih tehnologija za upravljanje fondovima, digitalizaciju građe, unapređenje korisničkih servisa i praćenje analitike korištenja.

Promicanje održive dostupnosti i otvorenog pristupa, kroz aktivnu provedbu politika otvorenog pristupa (*open access*) te dugoročno osiguranje dostupnosti digitalnih i fizičkih zbirki.

Kontinuirana evaluacija i prilagodba, sustavnim praćenjem ključnih pokazatelja uspješnosti i prilagodbom strategija u skladu s promjenjivim potrebama korisnika i razvojem tehnologija.

Osnaživanje komunikacije s dionicima, uključivanjem akademske zajednice, studenata i šire javnosti u procese razvoja knjižničnih usluga, sadržaja i inicijativa.

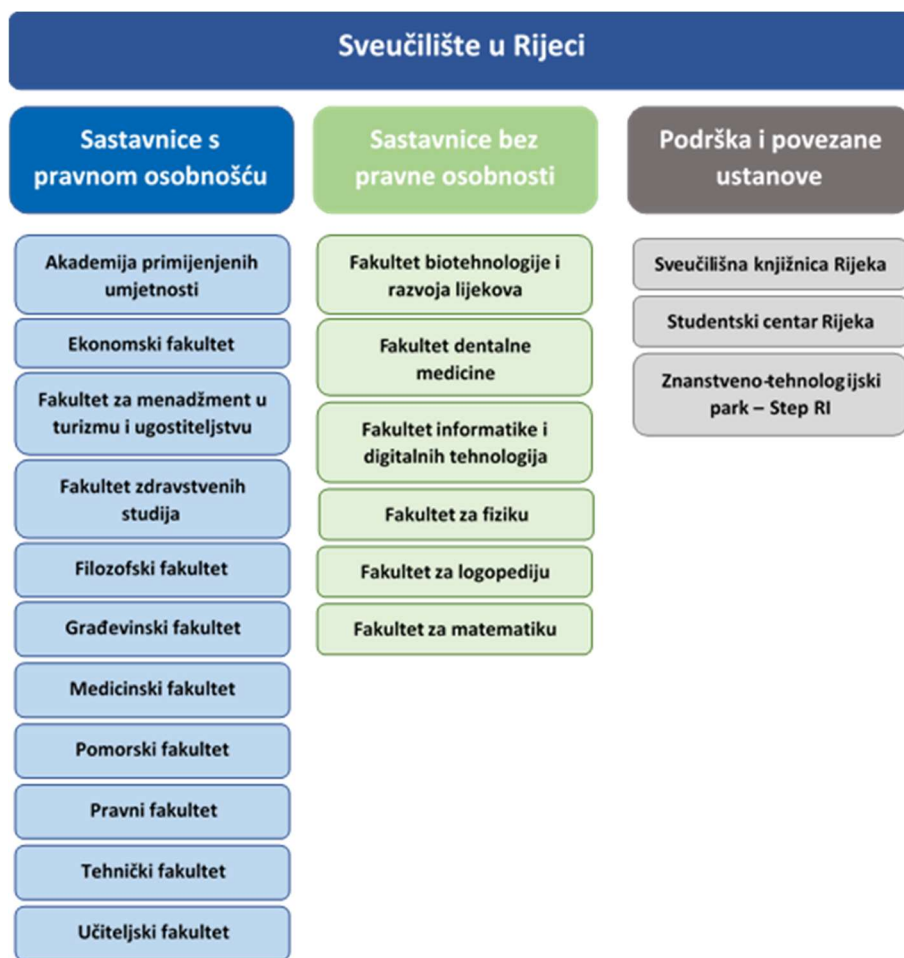
1.4. Organizacijska struktura

1.4.1. Organizacijska struktura - Sveučilište u Rijeci

Sveučilište u Rijeci organizirano je kao javno sveučilište koje u svom sastavu ima sastavnice s pravnom osobnošću, sastavnice bez pravne osobnosti te ustanove i trgovačka društva osnovana radi podrške njegovoj obrazovnoj i znanstvenoj misiji.

Jedanaest je sastavnica s pravnom osobnošću u sastavu Sveučilišta u Rijeci: Akademija primijenjenih umjetnosti, Ekonomski fakultet, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Fakultet zdravstvenih studija, Filozofski fakultet, Građevinski fakultet, Medicinski fakultet, Pomorski fakultet, Pravni fakultet, Tehnički fakultet i Učiteljski fakultet. Svaka od ovih sastavnica ima jasno definiranu znanstvenu, nastavnu i stručnu djelatnost te samostalno sudjeluje u razvoju studija i znanstvenih projekata.

Pored navedenih, unutar Sveučilišta djeluje i šest sastavnica bez pravne osobnosti, koje su u pravnom i financijskom smislu sastavni dio Sveučilišta, a organizacijski djeluju kao fakulteti. To su Fakultet biotehnologije i razvoja lijekova, Fakultet dentalne medicine, Fakultet informatike i digitalnih tehnologija, Fakultet za fiziku, Fakultet za logopediju i Fakultet za matematiku. Sve sastavnice bez pravne osobnosti obavljaju djelatnosti visokog obrazovanja, znanstvenog istraživanja i stručnog rada, u punom opsegu kao i sastavnice s pravnom osobnošću. Svaki od navedenih fakulteta ima vlastitu akademsku strukturu, znanstvenu strategiju i studije, a djeluje u specifičnom znanstvenom i stručnom području.



Slika1. Organigram Sveučilišta u Rijeci

Fakultet biotehnologije i razvoja lijekova usmjeren je na visoko obrazovanje i istraživanja u interdisciplinarnom području biotehnologije, farmacije i biomedicine, s posebnim naglaskom na translacijsku medicinu i razvoj terapijskih tehnologija. Fakultet razvija međunarodno konkurentne studijske programe i znanstvenu izvrsnost u suradnji s industrijom i kliničkim ustanovama.

Fakultet dentalne medicine obrazovna je i znanstvena jedinica usmjerena na razvoj kompetencija u području dentalne medicine, s ciljem stvaranja visoko kvalificiranih doktora dentalne medicine, kao i doprinosu razvoju biomedicinskih znanosti kroz klinička istraživanja i translacijsku znanost.

Fakultet informatike i digitalnih tehnologija djeluje u području računarstva, informacijskih znanosti i digitalne transformacije, razvijajući suvremene studijske programe usmjerene na primijenjenu informatiku i podatkovne znanosti, s izraženim fokusom na povezivanje s ICT sektorom i jačanje digitalne kompetentnosti u društvu.

Fakultet za fiziku središnja je znanstveno-obrazovna ustrojstvena jedinica u području prirodnih znanosti koja razvija temeljna i primijenjena istraživanja iz fizike, posebno u kontekstu okolišnih znanosti, materijala i naprednih tehnologija, te sudjeluje u međunarodnim istraživačkim projektima.

Fakultet za logopediju jedina je visokoobrazovna ustanova u Hrvatskoj specijalizirana isključivo za edukaciju i znanstveni razvoj u području logopedije. Fakultet integrira obrazovanje, istraživanje i stručni rad u svrhu unapređenja kvalitete života djece i odraslih s komunikacijskim i jezičnim teškoćama.

Fakultet za matematiku provodi znanstvenu, nastavnu i stručnu djelatnost u području čiste i primijenjene matematike. Poseban naglasak stavlja se na obrazovanje matematičkih stručnjaka za

potrebe znanstvenog istraživanja, školskog sustava i gospodarstva, uključujući analizu podataka i matematičko modeliranje.

Pravne osobe čijom je osnovnom djelatnošću ostvarivanje misije Sveučilišta i zadovoljenje potreba studenata i Sveučilišta, a koje su osnovane kao javne ustanove, su Sveučilišna knjižnica Rijeka i Studentski centar Rijeka.

Sveučilišna knjižnica Rijeka osigurava informacijsku, dokumentacijsku i znanstvenu potporu svim sastavnicama i studentima. Osim osnovnih knjižničnih usluga, aktivno sudjeluje u razvoju digitalnih i edukacijskih usluga, podršci istraživačima u pripremi i objavi znanstvenih radova te popularizaciji znanosti i umjetnosti kroz organizaciju raznih događanja i izložbi.

Studentski centar Rijeka pruža usluge vezane uz studentski standard, uključujući prehranu, smještaj, studentski rad te kulturne i sportske aktivnosti, te kontinuirano unaprjeđuje podršku studentima kroz nove programe i usluge.

Još jedna pravna osoba čijom se osnovnom djelatnošću ostvaruje misija Sveučilišta, a osnovana je kao trgovačko društvo, jest Znanstveno-tehnologijski park (Step RI). Step RI djeluje kao poveznica između znanstvenoistraživačke djelatnosti i gospodarstva, s ciljem poticanja inovacija, komercijalizacije znanja te pružanja podrške razvojnim projektima te u tom smislu igra važnu ulogu u provedbi transfera tehnologije i jačanju suradnje Sveučilišta s industrijskim sektorom.

Sve sastavnice i povezane ustanove čine funkcionalnu cjelinu u okviru Sveučilišta u Rijeci, pri čemu je struktura temeljena na načelu autonomije sastavnica uz koordinaciju na sveučilišnoj razini, osobito u pitanjima strategije, razvoja, kvalitete i zajedničkih infrastrukturnih resursa, a njihovo je djelovanje usmjereno na ostvarivanje zajedničke misije obrazovanja, znanosti i društvenog razvoja.

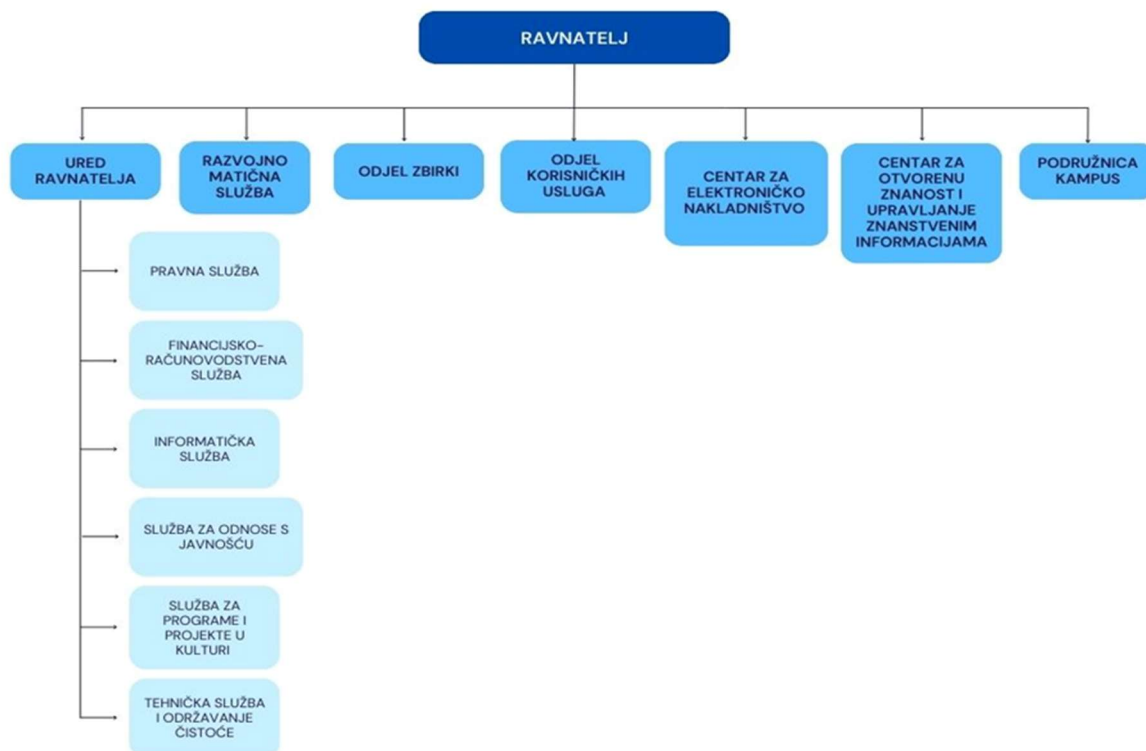


Slika 2. Organigram Rektorata

1.4.1. Organizacijska struktura - Sveučilišna knjižnica Rijeka

Organizacijska struktura knjižnice počiva na Pravilniku o unutarnjem redu (2024.) dostupnom na mrežnim stranicama knjižnice (<https://svkri.uniri.hr/dokumenti/>): Ustrojstvene jedinice Knjižnice su ured ravnatelja sa stručnim službama, odjeli, centri, razvojno matična služba i podružnica. Ured ravnatelja sa stručnim službama ustrojavaju se radi obavljanja pravnih, administrativnih, financijsko-računovodstvenih, javnih, informatičkih te tehničkih i pomoćnih poslova. Odjeli i centri ustrojavaju se radi obavljanja knjižnične djelatnosti. Radi obavljanja zadaća sveučilišne matične djelatnosti, ustrojava se razvojno matična služba kao posebna ustrojstvena jedinica sukladno Pravilniku o matičnoj djelatnosti i i sustavu matičnih knjižnica u Republici Hrvatskoj. Radi obavljanja knjižnične djelatnosti za jednu ili više sastavnica Sveučilišta u Rijeci na njihovim lokacijama, ustrojava se podružnica Knjižnice. Radi djelotvornijeg ostvarivanja razvojnih planova i programa, Knjižnica može osnivati projektne timove odnosno radne skupine i povjerenstva, koji nemaju svojstvo ustrojstvenih jedinica. Projektne timovi odnosno radne skupine i povjerenstva osnivaju se sukladno pojedinim razvojnim projektima i programima, neovisno o ustroju Knjižnice utvrđenom ovim Pravilnikom o unutarnjem redu Knjižnice. Ravnatelj određuje zadatak radne odnosno projektne grupe i stručnih povjerenstava te imenuje njihove rukovoditelje / voditelje koji odgovaraju za provedbu zadaća.

Sveučilišna knjižnica Rijeka ima Podružnicu Kampus (<https://kampus.svkri.uniri.hr/>), knjižnicu koja pruža usluge knjižnične djelatnosti za sedam sastavnica Sveučilišta u Rijeci, a koje nemaju svoju knjižnicu: Akademija primijenjenih umjetnosti, Učiteljski fakultet, Fakultet za matematiku, Fakultet za fiziku, Fakultet za informatiku i digitalne tehnologije, Fakultet za razvoj i istraživanje lijekova, Fakultet za logopediju. Podružnica Kampus obavlja sve knjižnične poslove uključujući brigu o sedam repozitorija, sedam pojedinačnih tablica ispitne literature, sedam sustava nabave građe svih navedenih sastavnica.



Slika 3. Organigram Sveučilišne knjižnice Rijeka (<https://svkri.uniri.hr/dokumenti/>)

2. Izazovi i razvojne potrebe

2.1. Opis izazova i razvojnih potreba - Sveučilište u Rijeci

2.1.1. Opis izazova i razvojnih potreba - Sveučilište u Rijeci

Sveučilište u Rijeci suočeno je s nizom razvojnih izazova koji proizlaze iz dinamičnih promjena u visokom obrazovanju, znanosti i društvu, kao i iz vlastitih strateških ambicija. U tom smislu i dalje postoje značajne potrebe koje zahtijevaju sustavnu i koordiniranu intervenciju na institucionalnoj razini. Razvojni izazovi i potrebe s kojima se Sveučilište suočava, a koje se planira adresirati provedbom ovog Programskog ugovora, mogu se sažeti u sljedećem.

Modernizacija studijskih programa

Jedan od temeljnih izazova jest **potreba za modernizacijom i veća fleksibilnost studijskih programa** kako bi se učinkovitije odgovorilo na dinamične potrebe društva, tržišta rada i tehnoloških promjena. To uključuje unaprjeđenje kvalitete obrazovanja kroz razvoj interdisciplinarnih pristupa, osuvremenjivanje nastavnih metoda te jačanje digitalnih i pedagoških kompetencija nastavnika na svim razinama obrazovanja.

Poseban naglasak stavlja se na postupno preoblikovanje tradicionalnih programskih struktura prema većoj fleksibilnosti, mobilnosti i personalizaciji akademskog puta studenata. U tom kontekstu važno je sustavno jačati i ulogu cjeloživotnog učenja, čime se Sveučilište pozicionira kao obrazovna ustanova otvorena različitim profilima studenata i stilovima učenja.

Razvoj funkcionalne integracije unutar Sveučilišta, osobito u domeni unutarnjeg sustava osiguravanja i unaprjeđenja kvalitete, dodatno podupire ove procese. Sveobuhvatni pristup kvalitetnom, uključivom i fleksibilnom obrazovanju temelj je jačanja relevantnosti i otpornosti Sveučilišta, a time i njegove sposobnosti da odgovori na složene izazove suvremenog društva.

Unaprjeđenje studentskog standarda

Jedan od ključnih izazova Sveučilišta u Rijeci u nadolazećem razdoblju jest sustavno unapređenje studentskog standarda kroz razvoj **sveobuhvatnih i dostupnih potpornih usluga usmjerenih na stvarne potrebe studenata**. Posebno je važno dodatno ojačati institucionalnu podršku u područjima **mentalnog zdravlja, karijernog savjetovanja te pripreme studenata za ulazak na tržište rada**, što podrazumijeva daljnje jačanje kadrovske i organizacijske kapaciteta.

U tom kontekstu, **Sveučilišni savjetovanišni centar (SSC)** ima ključnu ulogu u pružanju psihološke podrške i razvoju karijernih kompetencija, no da bi odgovorio na sve kompleksnije potrebe studenata, nužno je povećati dostupnost, vidljivost i održivost njegovih usluga.

Posebno se ističe **Savjetovanište za profesionalno usmjeravanje i razvoj karijere – SPURK**, koje pridonosi jačanju zapošljivosti studenata i alumna te njihovom povezivanju s tržištem rada. Unatoč općem padu broja studenata, interes za SPURK-ove usluge stalno raste, što potvrđuje rastuću potrebu za podrškom u prijelazu iz obrazovanja u svijet rada. U sklopu planiranog razvoja, SPURK pokreće portal **MojaUNikaRIjera** koji će studentima omogućiti izradu profesionalnog portfelja, digitaliziranu stručnu praksu i praćenje karijernih putova – aktivnosti koje zahtijevaju proširenje **kadrovske i infrastrukturne podrške**.

Važnu komponentu čini i **Savjetovanište za akademsku prilagodbu** koje pruža podršku studentima s invaliditetom i zdravstvenim teškoćama. Broj korisnika stalno raste – s 21 studenta u 2012./2013. na 142 u 2023./2024. – pri čemu se sve više studenata javlja s tzv. nevidljivim teškoćama (npr. kronične bolesti, teškoće u učenju). Iako je Savjetovanište prepoznato kao primjer dobre prakse na nacionalnoj i regionalnoj razini, sve aktivnosti provodi samo jedna stalno zaposlena osoba, što ozbiljno ograničava daljnji razvoj i održivost rada.

Za očuvanje kvalitete postojećih usluga i razvoj novih, kao i zadržavanje individualnog pristupa, **nužno je osigurati dodatna kadrovska pojačanja**. Time će se Sveučilište u Rijeci učvrstiti kao primjer inkluzivne i kvalitetne institucionalne podrške, u skladu s europskim standardima visokog obrazovanja.

Sve je izraženija razvojna potreba za **unaprjeđenjem i proširenjem sportskih, rekreativnih i zdravlju usmjerenih sadržaja**, koji čine važan dio cjelovitog pristupa studentskom – ali i širem sveučilišnom – blagostanju. **Centar za sport** ima ključnu ulogu u osmišljavanju, koordinaciji i provedbi takvih programa, no njihov daljnji razvoj zahtijeva sustavno ulaganje u kapacitete, osobito u području ljudskih resursa. U tom kontekstu, **zapošljavanje dodatne osobe** postaje nužan preduvjet za osiguranje održivosti, kontinuiranog razvoja i dostupnosti sportskih i rekreativnih sadržaja svim studentima i sastavnicama Sveučilišta.

Aktivno uključivanje studenata – ali i nastavnog i nenastavnog osoblja – u sportsko-rekreativne aktivnosti treba se promatrati i kao važan aspekt skrbi o mentalnom zdravlju cijele akademske zajednice. Redovita fizička aktivnost ne doprinosi samo tjelesnom zdravlju, već značajno pridonosi smanjenju stresa, jačanju osjećaja pripadnosti i ukupnom zadovoljstvu životom. Stoga je strateška integracija sportskih i rekreativnih sadržaja u politiku studentskog standarda i dobrobiti zaposlenika izravno povezana s kvalitetom studiranja, rada i života na Sveučilištu.

Za Sveučilište je važno i sustavno jačanje **kulturne dimenzije studentskog standarda**, koja ima važnu ulogu u poticanju osobnog razvoja, kreativnog izražavanja i društvenog angažmana studenata. Postoji izražena razvojna potreba za unaprjeđenjem dostupnosti, raznolikosti i prepoznatljivosti kulturnih i umjetničkih sadržaja te osnaživanjem institucionalnih mehanizama koji omogućuju aktivno sudjelovanje studenata u kulturnom životu Sveučilišta.

Studentski kulturni centar (SKC) pritom ima ključnu ulogu u razvijanju studentske kulturne scene kroz podršku studentskoj produkciji, provedbu edukativnih i informativnih aktivnosti, popularizaciju mladih umjetnika te suradnju s institucijama i civilnim sektorom. Unatoč prepoznatoj vrijednosti SKC-a i njegovim postignućima – uključujući podršku za više od 270 studentskih projekata, održavanje više od 190 programa Galerije SKC i organizaciju međunarodno priznatih manifestacija poput STIFF-a i Impulse festivala – održivost i daljnji razvoj njegovih aktivnosti i dalje su povezani s izazovima ograničenih kadrovskih i infrastrukturnih resursa.

Dodatna razvojna potreba odnosi se na bolje uključivanje kulturnih i umjetničkih sadržaja u strategije studentskog standarda, uz sustavno jačanje vidljivosti i dostupnosti tih sadržaja svim studentima Sveučilišta, bez obzira na studijsku disciplinu ili sastavnicu. Nužno je poticati interakciju studenata s umjetnošću i kulturom ne samo kao konzumenata, već i kao aktivnih sudionika i kreatora, čime se pridonosi razvoju njihovih komunikacijskih, organizacijskih i društvenih kompetencija. Za postizanje tih ciljeva, Sveučilište mora osigurati održivu institucionalnu podršku SKC-u i partnerskim organizacijama, te dugoročno planirati razvoj kulturne infrastrukture i mehanizama koji omogućuju stabilno financiranje studentskih kulturnih inicijativa. Time će se ojačati integracija kulturnog života u sveučilišno okruženje kao važan aspekt uključivog, otvorenog i angažiranog sveučilišta.

Konačno, povećanje socijalne pravednosti ostaje trajni izazov, osobito kroz pravedne i ciljane sustave stipendiranja koji odgovaraju na potrebe izvrsnih studenata te onih iz ranjivih i socijalno ugroženih skupina. Osiguravanje stabilnosti i transparentnosti stipendiranja, uključujući Fond Aleksandar Abramov, ključno je za smanjenje nejednakosti u pristupu visokom obrazovanju.

Ukupno gledano, unaprjeđenje studentskog standarda traži integrirani pristup koji povezuje akademsku i osobnu dimenziju studentskog iskustva, kroz razvoj potpornih struktura koje omogućuju jednak pristup resursima, aktivno sudjelovanje te uspješno uključivanje studenata u sve segmente sveučilišnog života.

Razvoj uključivog i društveno odgovornog sveučilišta

U svjetlu sve izraženijih društvenih, demografskih i ekonomskih promjena, sveučilišta se suočavaju s izazovom **osiguravanja jednakog pristupa obrazovanju kroz promicanje različitosti i uključivosti**. Iako

je Sveučilište u Rijeci postiglo značajne pomake – osobito kroz edukativne programe i djelovanje Vijeća za rodnu ravnopravnost – potrebe za sustavnijim i dugoročnijim pristupom i dalje su prisutne.

Studenti iz podzastupljenih i ranjivih skupina – poput osoba s invaliditetom, starijih studenata, te onih iz nepovoljnih socioekonomskih prilika ili s obiteljskim obvezama – često se suočavaju s nizom prepreka, uključujući nedostatak fleksibilnih oblika studiranja i ciljanih oblika podrške. Stoga je nužno izraditi novu Strategiju za promicanje jednakosti, različitosti i uključivosti (ED&I), utemeljenu na analizi postojećih praksi i potreba, koja će definirati konkretne mjere za integraciju ovih vrijednosti u obrazovni i znanstveni sustav.

Važan doprinos razvoju uključivog sveučilišta ima i **program Sveučilišta za 3. dob**, koji potiče socijalnu uključenost starijih osoba te međugeneracijsku razmjenu kroz edukativne i kulturne sadržaje. Iako broj polaznika varira, program bilježi stabilan rast i širi se prema lokalnim sredinama izvan središta Sveučilišta. S obzirom na ograničene kapacitete, naglasak je na održavanju kontinuiteta i unapređenju kvalitete sadržaja, dok je daljnji razvoj – uključujući aktivnosti na udaljenim lokacijama, međunarodnu suradnju ili dodatne jednodnevne programe – uvjetovan dodatnim financijskim sredstvima.

U širem okviru, potrebno je razviti i **Strategiju za age-friendly sveučilište**, usklađenu s međunarodnim smjernicama, čime bi se potvrdila predanost Sveučilišta razvoju otvorenog i dostupnog obrazovnog prostora za sve generacije.

Razvoj institucionalnih kapaciteta za provedbu mjera jednakosti i inkluzije ostaje prioritet. To uključuje kontinuiranu edukaciju, kampanje protiv diskriminacije te ciljanu podršku ranjivim skupinama. Ključnu ulogu pritom ima jačanje analitičkih kapaciteta za prikupljanje i korištenje podataka u svrhu učinkovitijeg planiranja i donošenja odluka.

Društvena odgovornost Sveučilišta u Rijeci, naposljetku, ne ogleda se samo u unutarnjoj pravednosti, već i u njegovoj otvorenosti prema zajednici. Uključivanjem građana u javna predavanja, kulturne i znanstvene događaje te kroz suradnju s civilnim društvom i lokalnim institucijama, Sveučilište aktivno gradi prostor zajedničkog znanja, demokratske participacije i društvenog povjerenja. Kako bi ovakva praksa bila održiva, nužno je osigurati dodatnu stručnu, organizacijsku i financijsku podršku.

Modernizacija i digitalna transformacija infrastrukture za podršku znanstvenom, nastavnom i umjetničkom razvoju

Sveučilište u Rijeci već je ostvarilo značajne pomake u modernizaciji znanstvene, nastavne, umjetničke i administrativne infrastrukture, čime je postavljeno snažno temelj za daljnji razvoj. Ipak, s obzirom na kontinuirane promjene i rastuće zahtjeve suvremenog akademskog okruženja, postoji potreba za daljnjim usklađivanjem i unaprjeđenjem prostora, resursa i digitalnih sustava kako bi se osigurala još veća učinkovitost i kvaliteta rada.

Važan korak u tom smjeru jest objedinjavanje nabave i podrške za ključne analitičke alate poput InCites i SciVal, čime se olakšava praćenje i vrednovanje znanstvene produkcije te omogućuje transparentnije izvještavanje i strateško planiranje. Dosadašnja suradnja knjižničara i sastavnica već pokazuje pozitivne rezultate, a objedinjeni pristup dodatno će osnažiti ovu praksu.

Također, objedinjeni razvoj, implementacija i korisnička podrška za digitalne alate poput ISVURI, UNIRI portala i PROVIS-a predstavljaju priliku za racionalizaciju procesa, povećanje funkcionalnosti i dosljednu podršku svim korisnicima. Iako su digitalni sustavi već dobro uspostavljeni, njihova daljnja integracija, razvoj novih funkcionalnosti, kontinuirano usklađivanje s nacionalnim propisima i razvojem digitalnih platformi i alata doprinijet će još efikasnijem upravljanju podacima i administrativnim procesima.

Pored daljnje digitalizacije administrativnih poslova u nastavi, znanosti i upravljanju, značajna razvojna potreba je digitalna transformacija poslovnih procesa, kao ključno područje unapređenja učinkovitosti rada Sveučilišta i sveučilišnih sastavnica. Tijekom posljednjih godina Sveučilište je provelo brojne aktivnosti usmjerene na uvođenje digitalnih oblika poslovanja, s ciljem pojednostavljenja procesa,

povećanja transparentnosti i smanjenja administrativnog opterećenja. U cilju daljnjeg unapređenja poslovanja, Sveučilište i sveučilišne sastavnice planiraju kroz digitalizaciju ostvariti preduvjete za konsolidaciju i izvještavanje na razini UNIRI te u integriranom sveučilišnom programskom sustavu koji uključuje različite module poput upravljanja matičnim podacima, kadrovskim podacima, procesima nabave, računovodstvom i financijama, digitalnom ovjerom i digitalnim kolanjem poslovne dokumentacije, digitalno umrežiti rektorat i sveučilišne sastavnice.

Razvoj i podrška Politike otvorene znanosti omogućit će još transparentniji pristup znanstvenim rezultatima i potaknuti interdisciplinarnu suradnju. Povećanje dostupnosti i iskorištavanja istraživačke opreme kroz Sveučilišnu knjižnicu dodatno će osnažiti inovacijski potencijal Sveučilišta.

Ovi razvojni koraci osmišljeni su kako bi osigurali integrirani i održivi pristup infrastrukturi i digitalnim sustavima, čime će Sveučilište u Rijeci nastaviti jačati svoju konkurentnost, izvrsnost i inovativnost u znanstvenom i obrazovnom djelovanju.

Jačanje znanstvene izvrsnosti, inovacija, transfera znanja i društvenog utjecaja

Održavanje i unaprjeđenje izvrsnosti u znanosti, inovacijama i prijenosu znanja i dalje je jedan od najvažnijih izazova s kojima se Sveučilište suočava. Iako su postignuti značajni rezultati, potrebno je dodatno osnažiti interdisciplinarne pristupe kako bi se maksimalno iskoristile prilike za stvaranje inovacija i primjenu znanstvenih dostignuća u praksi. Trenutni razvojni izazov leži u prevladavanju postojeće fragmentacije istraživačkih aktivnosti i stvaranju povezanijeg, dinamičnijeg istraživačkog okruženja.

U tom kontekstu, **izgradnja funkcionalnog sustava za transfer znanja** postaje sve važnija. Iako Sveučilište ostvaruje zapažene rezultate u znanstvenoj produkciji, nedostatak usklađenih institucionalnih procedura, koordinacije i podrške istraživačima usporava učinkovit prijenos znanja u praksu. Potrebno je razviti inovacijsku strategiju, ojačati kapacitete za upravljanje intelektualnim vlasništvom, tržišnu validaciju i poslovno modeliranje te uspostaviti mehanizme za prepoznavanje i poticanje inovacijskog potencijala. Jačanje suradnje s gospodarskim, javnim i civilnim sektorom pritom je ključno za pozicioniranje Sveučilišta kao aktivnog dionika regionalnog inovacijskog ekosustava.

Posebno mjesto u ovom procesu zauzimaju **mladi znanstvenici**, čiji je profesionalni razvoj ključan za dugoročnu reputaciju i konkurentnost Sveučilišta. Njihovo osnaživanje zahtijeva sustavne potpore – od kvalitetnog mentorstva i financijske pomoći do olakšanog pristupa međunarodnim mrežama i resursima. Uočava se jasna potreba za razvojem mehanizama koji će im omogućiti da brže i učinkovitije napreduju u svojim istraživačkim karijerama.

Paralelno s time, prisutna je potreba za modernizacijom znanstvene infrastrukture, uključujući digitalnu transformaciju, specijalizirane prostore i učinkovitije upravljanje istraživačkim resursima. Povećanje otvorenosti i transparentnosti znanstvenih rezultata, kroz dosljednu primjenu **politika otvorene znanosti** i razvoj kompetencija, dodatno će pridonijeti znanstvenoj izvrsnosti i međunarodnoj vidljivosti. Povećana **transparentnost i jednostavniji pristup znanstvenim podacima** ne samo da potiču suradnju među istraživačima, već i podižu kvalitetu te međunarodnu vidljivost istraživačkih rezultata. To zahtijeva dosljednu primjenu institucionalnih politika, kontinuirani razvoj kompetencija znanstvenika te uspostavu učinkovitih mehanizama za upravljanje istraživačkim podacima i otvorenu objavu rezultata.

Izdavačka djelatnost, kao važan dio akademskog života, također zahtijeva dodatnu pažnju kroz jačanje tehničkih i organizacijskih kapaciteta. **Sustavna podrška znanstvenom i umjetničkom izdavaštvu** omogućit će kvalitetnije predstavljanje istraživačkih rezultata i povećati utjecaj Sveučilišta u domaćim i globalnim okvirima.

Popularizacija znanosti i umjetnosti sve se više prepoznaje kao ključan dio znanstvene i sveučilišne izvrsnosti. Otvorenost akademske zajednice prema društvu omogućuje dvosmjernu razmjenu znanja, jača povjerenje javnosti u znanost te potiče širu participaciju građana u procesima stvaranja i primjene znanstvenih i umjetničkih spoznaja.

Centar za popularizaciju i promociju znanosti Sveučilišta u Rijeci od svog osnutka (22. studenog 2022.) aktivno osmišljava i provodi niz aktivnosti s ciljem popularizacije i promocije znanosti i umjetnosti. Organizacija velikih manifestacija poput Festivala znanosti i Noći istraživača te brojnih drugih događanja i izložbi potvrđuje ulogu Centra kao ključnog nositelja popularizacijskih aktivnosti.

Otvorenost prema zajednici i dalje predstavlja razvojni izazov koji zahtijeva sustavan pristup i funkcionalno povezivanje postojećih aktivnosti. Planirani razvoj uključuje nastavak integriranog djelovanja kroz manifestacije poput Festivala znanosti, Noći istraživača, Dana e-učenja i Dana UNIRI karijera, što će omogućiti veću dostupnost sadržaja široj publici, promovirati ulogu znanosti u rješavanju društvenih izazova te potaknuti dijalog između znanstvene zajednice i građana.

U narednom razdoblju razvojni fokus usmjeren je na osnaživanje institucionalne podrške Centru i popularizacijskim aktivnostima, razvoj edukativnih i participativnih formata za različite dobne skupine, te jačanje suradnje s umjetnicima i kulturnim akterima. Također, planira se integracija popularizacijskih aktivnosti u širi strateški okvir Sveučilišta.

Sveučilište u Rijeci uključeno je u **europske znanstvene infrastrukture**, uključujući Cherenkov Telescope Array Observatory (CTAO) i **Einsteinov teleskop (ET)**. CTAO je trenutno u izgradnji, dok je ET europski strateški projekt u ranoj fazi dizajna koji jedini osigurava europski tehnološki i znanstveni primat u svijetu. Sveučilište u Rijeci kroz sudjelovanje u europskim znanstvenim istraživačkim strukturama u mogućnosti je pristupiti različitim izvorima financiranja, pomicati granice znanosti i povećati međunarodnu suradnju. Konkretno, ET svojom veličinom i potrebama zahtijeva sudjelovanje stručnjaka iz STEM područja, pa čak i društvenih znanosti. Doprinosi vidimo u području fizike, posebice višeglasničke astronomije i optike, te nadalje u inženjerstvu - od građevine i strojarstva do elektronike i računarstva, pa sve do ekonomije.

Internacionalizacija i strateško umrežavanje

S obzirom na nepovoljne demografske trendove koji ograničavaju broj domaćih studenata, internacionalizacija postaje jedan od ključnih razvojnih izazova – ali i prilika za Sveučilište u Rijeci. Otvaranjem prema globalnom obrazovnom prostoru Sveučilište ima priliku privući međunarodne studente te uspostaviti suradnju s vrhunskim stručnjacima i institucijama, čime se obogaćuje i kvalitativno osnažuje akademska zajednica.

Kao članica alijanse europskih sveučilišta YUFE i mreže istraživačkih sveučilišta YERUN, Sveučilište u Rijeci aktivno doprinosi oblikovanju Europskog prostora visokog obrazovanja. Sudjelovanje u ovim mrežama omogućuje strateško povezivanje, razmjenu znanja i dobrih praksi, zajedničke inicijative te razvoj inovativnih, transnacionalnih obrazovnih modela.

Značajan iskorak ostvaren je akreditacijom združenog prijediplomskog studija *Urban Sustainability Studies* u okviru YUFE alijanse. Na tom je studiju testiran model europske diplome u sklopu projekta FOCI, čime je postao prvi program Sveučilišta spreman za dodjelu oznake europske diplome. Planira se korištenje europskih sredstava kako bi se dodatni studiji uskladili s predloženim kriterijima. Pritom ostaje važna kontinuirana podrška Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih, osobito u kontekstu daljnjeg sudjelovanja u europskim sveučilišnim alijansama.

Važno je nastaviti graditi na postavljenim temeljima i proširiti razvoj združenih studijskih programa i na druge razine obrazovanja. U tom procesu ključno je ulaganje u nastavničke kapacitete, s naglaskom na jačanje jezičnih i interkulturalnih kompetencija, kako bi se osigurala visoka razina kvalitete izvođenja međunarodnih studija i pružila adekvatna podrška međunarodnim studentima.

Za održivost internacionalizacije nužno je i dalje jačati institucionalne kapacitete za upravljanje međunarodnim projektima, koordinaciju europskih inicijativa i provedbu relevantnih smjernica. Paralelno, potrebno je poticati aktivno uključivanje nastavnog i nenastavnog osoblja u europske obrazovne i istraživačke inicijative, kao i njihovo sudjelovanje na međunarodnim konferencijama, čime se dodatno osnažuju stručni i organizacijski potencijali Sveučilišta.

Ovaj proces ima i širi učinak na nacionalne obrazovne politike, jer pridonosi standardizaciji, usklađivanju obrazovnih procesa te mobilnosti studenata i osoblja. Internacionalizacija se tako potvrđuje ne samo kao odgovor na postojeće izazove, već i kao strateški okvir za dugoročnu izvrsnost, relevantnost i održivost sveučilišne zajednice.

Održivo upravljanje ljudskim resursima

Održivo upravljanje ljudskim resursima Sveučilišta u Rijeci usmjereno je na zapošljavanje u skladu s razvojnim prioritetima, poticanje izvrsnosti i jačanje institucijske otpornosti. U razdoblju 2025. – 2029. planirana su nova zapošljavanja i preustroji radnih mjesta, uključujući i transformaciju radnih mjesta koja su do sada bila financirana iz vlastitih sredstava u sustavno financirane pozicije iz redovitih proračunskih izvora.

Navedene promjene obuhvaćaju **sveučilišne službe i odjele s horizontalnim djelovanjem**, čije funkcije prema svojoj prirodi nadilaze pojedinačne sastavnice i usmjerene su na pružanje podrške cjelokupnom Sveučilištu – uključujući sastavnice s i bez pravne osobnosti, Rektorat te zajedničke prostore na Kampusu. Njihovo jačanje ključno je za ostvarenje **funkcionalne integracije Sveučilišta**, koja je strateški prioritet još od prve razvojne strategije 2007. – 2013. kada je definirana kao temelj racionalnog upravljanja resursima, unapređenja mobilnosti, razvoja interdisciplinarnosti i podizanja ukupne učinkovitosti institucije.

Prije svega, osiguravanje proračunskog financiranja za tri radna mjesta u **Sveučilišnom savjetovališnom centru** predstavlja ključan korak u odgovoru na sve veći broj korisnika – studenata i djelatnika – koji koriste usluge psihološke i karijerne podrške, kao i podrške za studente s invaliditetom. Uz porast potreba, trenutačni kapaciteti više nisu dostatni za održivo pružanje kvalitetne i individualizirane podrške, a listama čekanja sve je teže upravljati.

Povezano s time, **Centar za sport** zahtijeva dodatno kadrovsko jačanje radi razvoja preventivnih i inkluzivnih aktivnosti koje doprinose očuvanju psihosocijalnog zdravlja studenata i stvaranju uravnoteženog studentskog života.

Studentska referada ima važnu ulogu u pružanju stabilne, učinkovite i koordinirane administrativne podrške studentima na razini Sveučilišta i sastavnica bez pravne osobnosti. Pokretanje novih studija i sve veći broj programa cjeloživotnog obrazovanja značajno povećavaju složenost rada i odgovornost referade. Planira se preustroj postojećih radnih mjesta radi povećanja učinkovitosti i koordinacije aktivnosti uz predviđeno povećanje koeficijenta postojećoj voditeljici referade, u skladu s novim obuhvatom poslova i odgovornostima, kao i stabilizacija postojećih zaposlenja kroz prijelaz na proračunsko financiranje.

Predviđeno je osiguravanje stabilne institucionalne podrške sveučilišnom specijalističkom studiju **Urbani studiji** kroz nastavak angažmana osobe koja trenutačno djeluje uz financiranje iz vremenski ograničenih vlastitih sredstava. Program, koji se razvija na interdisciplinarnim temeljima urbanizma, arhitekture i prostorne pravednosti, bilježi porast interesa i međunarodnih aktivnosti, što zahtijeva odgovarajuću administrativnu potporu.

Sveučilištu je od strateške važnosti osigurati održivost **Odjela za međunarodnu mobilnost**, s obzirom na rastuću potrebu za jačanjem internacionalizacije. Djelatnice koje trenutno pokrivaju ključne funkcije financirane su iz namjenskih projektnih sredstava, a planira se njihovo sustavno zapošljavanje iz proračunskih sredstava. Time se osigurava kontinuitet rada i daljnji razvoj kapaciteta odjela koji su od presudne važnosti za ostvarenje razvojnih i izvedbenih ciljeva u području međunarodne mobilnosti i međuinstitucijske suradnje. Posebno se to odnosi na aktivnosti povezane s inicijativom europskih sveučilišta – uključujući uključivanje u alijanse poput YUFE, razvoj združenih studija i mobilnost nastavnika koji izvode nastavu na inozemnim institucijama. Oslobođanjem vlastitih sredstava, omogućit će se i potencijalno buduće kadrovsko jačanje ovog odjela u skladu s projekcijama rasta i razvoja novih međunarodnih programa.

Učinkovitost informatičke podrške za svakodnevni rad Sveučilišta, osobito u pogledu osiguravanja neometanog rada, stabilnosti i sigurnosti digitalnih sustava te podržavanja digitalne transformacije Sveučilišta i strateških razvojnih projekata moguća je jačanjem kadrova u vidu zapošljavanja dviju osoba u **Sveučilišnom informatičkom centru**. Novi stručnjaci omogućit će bržu implementaciju i održavanje integriranih digitalnih sustava za upravljanje nastavom, istraživanjem i administracijom. Time se povećava ukupna efikasnost i transparentnost rada, kao i podrška znanstvenoj i obrazovnoj infrastrukturi. Od posebne je važnosti da barem jedan od dva planirana informatička specijalista bude u području **kibernetičke sigurnosti**. U ovom trenutku Sveučilište nema takvog specijalista, što će vrlo skoro biti neodrživo kako zbog novih Europskih i nacionalnih propisa, tako i zbog sve izraženijih zahtjeva radi funkcioniranja unutar YUFE alijanse i kibernetičke sigurnosti digitalnih rješenja koja se u toj alijansi razvijaju i koriste.

U **Centru za financije i računovodstvo** prepoznata je potreba za dodatnim kadrovskim jačanjem s obzirom na porast složenosti financijskog upravljanja, brojnost međunarodnih i nacionalnih projekata te povećane zahtjeve za transparentnošću i preciznim izvještavanjem. Uz to, sveobuhvatno i dinamično praćenje izvršenja programskog ugovora zahtijeva dodatna specijalizirana znanja i operativne kapacitete u analitičkim i izvještajnim funkcijama. Preustroj postojećih radnih mjesta te prelazak zaposlenika na stabilne izvore financiranja osigurat će kvalitetniju provedbu financijskih procesa, jaču podršku u upravljanju ljudskim potencijalima i pravodobnu prilagodbu regulatornim promjenama.

Nadalje, u okviru Glavnog tajništva – **Odjela za upravljanje ljudskim potencijalima** planira se preustroj postojećeg radnog mjesta, uz redefiniranje opisa poslova u skladu s rastućim zahtjevima sustava i sve većom složenošću procesa. Novi opis uključivat će koordinaciju i nadzor vođenja evidencija radnih odnosa, bolovanja, godišnjih odmora i prava zaposlenika, praćenje i pravovremenu izradu kadrovskih odluka i izvješća, kao i koordinaciju administrativne podrške u procesima zapošljavanja, profesionalnog razvoja i zadržavanja stručnog kadra. Time se dodatno jača kapacitet Odjela za strateško upravljanje ljudskim potencijalima.

Tehnička služba Sveučilišta u Rijeci obavlja integrativne poslove za sve sastavnice na Kampusu te Rektorat, pri čemu pokriva širok spektar zadataka – od čišćenja i osnovnog održavanja do podrške pri organizaciji događanja. Broj osoba koje trenutno obavljaju ove poslove daleko je ispod razine potrebne za adekvatno funkcioniranje, osobito s obzirom na veličinu, složenost i svakodnevni intenzitet korištenja prostora Rektorata, zajedničkih objekata te znanstvene, kulturne i sportske infrastrukture. Stoga je zapošljavanje dodatnog osoblja neophodno za osiguranje osnovnih uvjeta rada i održavanje visokog standarda prostora.

Nakraju, u nadolazećem razdoblju predviđena su i napredovanja djelatnika zaposlenih u **Institutu za budućnost** u viša znanstveno-nastavna radna mjesta. Institut, kao nositelj multidisciplinarnog i interdisciplinarnog povezivanja znanstveno-razvojnih aktivnosti Sveučilišta i njegovih sastavnica, ima ključnu ulogu u objedinjavanju i jačanju inovacijskog potencijala. Osnivanje Instituta proizašlo je iz potrebe za koordinacijom rada trinaest znanstveno-razvojnih centara koje je Sveučilište osnovalo u proteklih petnaest godina. Njegovo djelovanje omogućuje racionalizaciju i bolju integraciju administrativnih i istraživačkih kapaciteta centara i Rektorata, a predviđena napredovanja stručnog kadra dodatno će ojačati znanstvenu izvrsnost i profilirati Institut kao okosnicu za razvoj otvorene znanosti i inovativnih pristupa istraživanju.

Infrastrukturni izazovi

Poseban infrastrukturni izazov predstavlja **nedostatak specijalizirane istraživačke infrastrukture i sportske infrastrukture**. Ove se potrebe adresiraju kroz strateške projekte poput Inovacijske arene (INOVA), koja će omogućiti razvoj zajedničkog istraživačkog prostora za sveučilišne, poslovne i javne dionike, te Riječkog instituta za tjelesnu aktivnost, sportsku medicinu i zdravlje (RITA), kojim se uspostavlja inovativan model integracije sporta, zdravstva i znanosti. Oba projekta imaju snažan razvojni potencijal, ne samo za Sveučilište već i za lokalnu zajednicu.

S obzirom na sve navedeno, Sveučilište u Rijeci identificira niz strateških razvojnih potreba koje uključuju modernizaciju obrazovanja, jačanje istraživačke infrastrukture, povećanje uključenosti i pravednosti, širenje međunarodne suradnje te održivo upravljanje resursima. Odgovor na ove izazove zahtijeva koordinirano djelovanje na razini cijelog sustava, funkcionalnu integraciju i ulaganja koja će osigurati dugoročnu održivost i konkurentnost Sveučilišta.

Poseban izazov predstavlja nedostatak istraživačke i znanstvene infrastrukture te manjak sportske infrastrukture. Ovi izazovi adresiraju se kroz dva razvojna projekta: **Inovacijska arena (INOVA)** i **Riječki institut za tjelesnu aktivnost, sportsku medicinu i zdravlje (RITA)**. Za oba objekta ishodovana je cjelokupna projektna i građevinska dokumentacija i otvorena su gradilišta na prostoru Sveučilišnog kampusa Trsat.

Inovacijska arena (INOVA) predstavlja novu istraživačku i inovacijsku platformu koja će objediniti znanstvene, obrazovne, poduzetničke i javne dionike na jednom mjestu. Projekt je usmjeren na poticanje suradnje između sveučilišta, industrije i lokalne zajednice kroz razvoj zajedničkog istraživačkog prostora i transfer znanja. INOVA će poslužiti kao "one-stop-shop" za razvoj inovacija, umrežavanje i edukaciju, s posebnim naglaskom na cjeloživotno obrazovanje i praktične poduzetničke kompetencije studenata i istraživača. Ukupna procijenjena vrijednost izgradnje objekta, bez opremanja, iznosi oko 15,1 milijun eura, dok s opremanjem investicija doseže približno 18,2 milijuna eura. Projekt je usklađen s regionalnim i nacionalnim strateškim planovima, što jamči njegovu relevantnost i održivost.

Riječki institut za tjelesnu aktivnost, sportsku medicinu i zdravlje (RITA) ključna je razvojna inicijativa koja integrira sportsku infrastrukturu s kliničko-biomedicinskim istraživanjima i zdravstvenim uslugama. RITA će omogućiti interdisciplinarni rad u području javnog zdravstva, promocije tjelesne aktivnosti, sportske medicine i zdravstvenog turizma, stvarajući jedinstveni translacijski centar s prostorima za dijagnostiku, fizikalnu terapiju i farmakološka istraživanja. Ovaj projekt dodatno povezuje sveučilišne sastavnice s KBC-om Rijeka, čime se jača znanstvena izvrsnost i inovacije u zdravstvu. Procijenjena vrijednost izgradnje iznosi oko 40,3 milijuna eura, a s opremanjem ukupna investicija doseže približno 48,4 milijuna eura. RITA predstavlja snažan doprinos ne samo sveučilišnoj zajednici nego i javnozdravstvenom i gospodarskom razvoju lokalne sredine.

Oba projekta su strateški odgovor na identificirane razvojne potrebe Sveučilišta u Rijeci, usmjerena na jačanje istraživačke izvrsnosti, povezivanje s lokalnom zajednicom i gospodarstvom te osiguranje dugoročne institucionalne održivosti i konkurentnosti. Njihova realizacija omogućit će modernizaciju sveučilišne infrastrukture i stvoriti uvjete za daljnji razvoj inovacija, znanstvenih istraživanja i zdravstvene djelatnosti.

Nadalje, **superračunalo Bura** predstavlja ključnu nacionalnu znanstveno-istraživačku infrastrukturu koja od 2015. godine služi znanstvenicima u područjima računalne kemije, astrofizike, dinamike fluida i srodnih disciplina. Unatoč početnim uspjesima i uvrštavanju na svjetske liste najsnažnijih i energetski najučinkovitijih računala, Bura je nakon gotovo desetljeća rada dosegla kraj svog tehnološkog vijeka. Ključni izazov predstavlja računalna oprema za koju proizvođač više ne nudi podršku ni rezervne dijelove, što dugoročno održavanje čini neodrživim i operativno rizičnim.

Stoga je definirana jasna vizija za stratešku i financijski učinkovitu nadogradnju sustava. Plan je zadržati postojeću, visokokvalitetnu i funkcionalnu strojnu infrastrukturu podatkovnog centra (strojarnica, rashladni sustav, UPS), a **ulaganje usmjeriti isključivo u novu, modernu računalnu arhitekturu** (compute). Takav pristup omogućio bi ostvarivanje jednakih ili boljih performansi uz drastično smanjenu potrošnju energije i operativne troškove. Time bi se osigurao kontinuitet rada, a superračunalo Bura bi, kao komplementarni dio Hrvatskog centra za kompetencije u HPC-u, ostalo ključan i dostupan **nacionalni resurs za znanstvenu zajednicu** te platforma za jačanje međunarodne suradnje.

2.1.2. Opis izazova i razvojnih potreba - Sveučilišna knjižnica Rijeka

Financijski izazovi i održivost poslovanja

Sveučilišna knjižnica Rijeka suočava se s dugogodišnjim izazovima, od kojih je jedan od ključnih nedostatak financijskih sredstava za temeljno poslovanje. Kao neprofitna ustanova, knjižnici se ne raspoređuju posebna sredstva Sveučilišta za financiranje svojih djelatnosti niti za održavanje zgrade koja joj je u vlasništvu. Zgrada knjižnice, iz 19. stoljeća, smještena je u prostoru zaštićene kulturne cjeline, što ograničava mogućnost rekonstrukcije i prilagodbe, posebno pristupa osobama s teškoćama u kretanju. Uz to, knjižnica nema dodatnih prihoda za pokrivanje vlastitih troškova, poput komunalne naknade koja je, zbog razreda NKD: kultura, višestruko veća nego za obrazovne ustanove, što dodatno opterećuje njezin budžet i predstavlja trajni financijski izazov.

Sveučilišna knjižnica Rijeka kontinuirano nabavlja opremu, softverska rješenja i razvija digitalne usluge kako bi odgovorila na potrebe studenata i znanstvenika Sveučilišta u Rijeci kao svojih primarnih korisnika. Do sada su ulaganja u znanstvenu infrastrukturu najvećim dijelom bila pokrivena iz vlastitih prihoda knjižnice, što nije bilo dostatno za osiguranje održivog i kvalitetnog funkcioniranja. Zbog toga je osiguranje dodatnih institucionalnih i financijskih resursa nužno za daljnje unapređenje usluga i jačanje istraživačkih kapaciteta Sveučilišta.

Tijekom 2024. godine knjižnica je uspjela osigurati 3.583.440,70 eura bespovratnih sredstava u okviru Nacionalnog plana oporavka i otpornosti (NPOO) za energetska obnovu zgrade. Prihvaćena ponuda za izvođenje radova iznosi 3.471.219,89 eura bez PDV-a, odnosno 4.335.857,36 eura s PDV-om. Preostalu razliku od ukupnih prihvatljivih troškova projekta knjižnica je osigurala putem obvezujućeg pisma namjere Erste banke u suradnji sa Sveučilištem u Rijeci. Ipak, kako bi projekt bio dovršen, potrebno je dodatno financiranje za radove koji prelaze okvir ovog iznosa.

Kadrovsko jačanje i podrška otvorenoj znanosti

U kontekstu digitalne transformacije i strateške orijentacije Sveučilišta u Rijeci prema otvorenoj znanosti, Sveučilišna knjižnica Rijeka suočava se s nužnom potrebom jačanja ljudskih kapaciteta i tehničke opremljenosti. Unatoč rastućim zahtjevima za strateškom komunikacijom – uključujući praćenje ciljanih korisničkih skupina, obraćanje putem različitih medijskih platformi, digitalizaciju usluga, razvoj novih sadržaja i komunikaciju s novim studentima – knjižnica trenutno nema zaposlenika zaduženog za odnose s javnošću. Ova uloga posebno je važna u kontekstu studenata kao najbrojnije korisničke skupine.

Zapošljavanje stručnjaka za odnose s javnošću ključno je za razvoj učinkovitih komunikacijskih kanala, upravljanje digitalnim servisima te jačanje vidljivosti knjižničnih usluga putem društvenih mreža i platformi poput Otvorene znanosti UNIRI-ja i EduDoc-a. Ove aktivnosti omogućuju pravovremeno informiranje korisnika i kvalitetnu podršku akademskoj zajednici.

Također, u okviru novog modela programskog ugovaranja, knjižnica preuzima nove odgovornosti vezane uz planiranje, praćenje i izvještavanje o aktivnostima predviđenima četverogodišnjim planom rada. Radi osiguranja učinkovitosti i transparentnosti provedbe, nužno je uspostaviti funkciju za koordinaciju tih aktivnosti unutar knjižnice.

Digitalizacija i tehnološka modernizacija

Digitalizacija knjižnične građe postaje sve važnija, no postojeći skener koji je u funkciji više od dvadeset godina, ne zadovoljava moderne tehničke zahtjeve. Nabava suvremenog skenera ključna je za očuvanje i dostupnost vrijednih zbirki te za usklađivanje s novim digitalnim platformama koje knjižnica koristi. Uz to, potrebno je kontinuirano ulaganje u softversku i računalnu opremu kako bi se osigurala učinkovita podrška znanstvenicima i studentima.

Prostorni kapaciteti i infrastrukturne potrebe

Prostorni kapaciteti knjižnice predstavljaju dodatni izazov. Za adekvatan razvoj djelatnosti knjižnici je potreban dodatni prostor - veći broj čitaoničkih mjesta i izoliranih prostorija, posebno za doktorande i istraživače, kako bi se osigurali optimalni uvjeti za rad i učenje.

Sve navedene potrebe – financijske, kadrovske, tehničke i prostorne – zahtijevaju usklađen i sustavan pristup kako bi Sveučilišna knjižnica Rijeka mogla nastaviti pružati kvalitetnu institucionalnu podršku otvorenoj znanosti i akademskoj zajednici te osigurati održivi razvoj u budućnosti.

2.2. Analiza sadašnjih i budućih snaga, slabosti, prilika i prijetnji javnog visokog učilišta/javnog znanstvenog instituta (SWOT)

SWOT analiza za Sveučilište u Rijeci predstavlja se po područjima djelovanja određenih Strategijom Sveučilišta u Rijeci 2021. - 2025.

2.2.1. SWOT Analiza - Sveučilište u Rijeci

Učenje i poučavanje

S - SNAGE (povoljni unutrašnji aspekti)	W - SLABOSTI (nepovoljni unutrašnji aspekti)
<p>Visoko zadovoljstvo nastavnika i završenih studenata: Institucionalna istraživanja pokazuju visoko zadovoljstvo nastavnika i studenata kvalitetom nastavnog procesa</p> <p>Kvaliteta ljudskih potencijala: Sveučilište posjeduje visoko kvalificirane nastavnike i suradnike, a razvijen sustav osiguravanja i unapređivanja kvalitete nastave dodatno osigurava izvrsnost u poučavanju.</p> <p>Digitalizacija obrazovnih procesa: Stabilan je sustav potpore digitalizaciji obrazovnog procesa kroz niz alata: ISVURI sustav, Provis, e-upisi, e-kolegiji, i dr.</p> <p>Fleksibilni i personalizirani putevi učenja: Uspostavljeni su mehanizmi koji omogućavaju personalizirano obrazovanje, kao što su mikrokvalifikacije i YUFE obrazovna ponuda.</p> <p>Sustav podrške ranjivim skupinama: Sveučilišni savjetovanišni centar nudi kontinuiranu kvalitetnu podršku studentima, posebice ranjivim skupinama, čime doprinosi različitosti, uključivosti i ravnopravnosti.</p> <p>Razvoj inovacija u učenju i poučavanju kroz UNIRI CLASS projekte: Projekti usmjereni na inovativne pristupe učenju (razvoj mikrokvalifikacija, primjena digitalnih tehnologija, jačanje praktičnih kompetencija za budućnost)</p> <p>Studentska participacija: Aktivno sudjelovanje studenata kao sukreatora politika u domeni učenja i poučavanja osigurava razvoj sukladan suvremenim izazovima.</p> <p>Primjena modela učenja angažmanom u zajednici: Veliko institucionalno iskustvo u primjeni učenja angažmanom u zajednici čini obrazovanje na Sveučilištu relevantnim i prepoznatljivim.</p> <p>Funkcionalan sustav priznavanja prethodnog učenja: Sveučilište je prepoznato kao vodeća institucija u primjeni priznavanja prethodnog učenja.</p>	<p>Smanjenje broja upisanih studenata: Kontinuirani pad broja studenata smanjuje ukupni kapacitet i potencijal Sveučilišta.</p> <p>Nefleksibilnost vertikalne prohodnosti: Prijelaz između razina studija (prvenstveno između preddiplomskog i diplomskog) strogo je određena profilom, što smanjuje otvorenost obrazovnih puteva.</p> <p>Slaba završnost studija: Učinkovitost poučavanja, mjerena udjelom završenih studenata nije zadovoljavajuća.</p> <p>Nepostojanje centralizirane podrške nastavnicima za razvoj kompetencija: Nedostatak institucionalne podrške za unaprjeđenje nastavničkih kompetencija ograničava razvoj nastavnika i slabi sustav osiguravanja kvalitete.</p> <p>Nedostatno korištenje AI alata u obrazovanju: Nedovoljno aktivno korištenje alata umjetne inteligencije (AI) u učenju i poučavanju smanjuje inovacijski potencijal u obrazovnom procesu.</p> <p>Implementacija standarda u vrednovanju i ocjenjivanju studentskih postignuća: Dogovoreni standardi vrednovanja rada i postignuća studenata nedovoljno su sustavno implementirani.</p> <p>Mentalno zdravlje studenata, nastavnika i suradnika: Provedena istraživanja, kao i izvješća Studentskog savjetovanišnog centra ukazuju na pogoršano mentalno zdravlje, što ugrožava sve snage sustava.</p>

O - PRILIKE (<i>povoljne mogućnosti u okruženju</i>)	T - PRIJETNJE (<i>nepovoljne prilike u okruženju</i>)
<p>Proširenje pristupa visokom obrazovanju: Sveučilište ima priliku privući netradicionalne studente i studente izvan EU-a, povećavajući raznolikost i broj upisanih studenata.</p> <p>Razvoj novih (združenih) studija i mikrokvalifikacija: Sveučilište može razviti prepoznatljiv profil pokretanjem novih (združenih) studija i studija potrebnih u zajednici, kao i razvojem mikrokvalifikacija za dopunu profila ili cjeloživotno obrazovanje.</p> <p>Kvalitetna promocija Sveučilišta: Promocija inovativnih programa, poput mikrokvalifikacija i YUFE obrazovne ponude mogu povećati interes za studiranje na Sveučilištu.</p> <p>Potpore Europske komisije za transnacionalne inicijative: Najavljena ulaganja EU-a za razvoj transnacionalnih studija koji nose oznaku europske diplome (<i>European Degree</i>) pružaju prilike za daljnji razvoj obrazovnih mogućnosti i povećanje vidljivosti Sveučilišta.</p> <p>Suradnja s lokalnom zajednicom: Dobra postojeća suradnja s lokalnom zajednicom u unaprjeđenju razvoja i ponude studija za nedostajuće kvalifikacije u okruženju prilika je za daljnji razvoj obrazovne ponude Sveučilišta.</p>	<p>Demografski pad u RH: Pad broja stanovnika i smanjenje udjela mladih u populaciji smanjuju bazu potencijalnih studenata u Hrvatskoj.</p> <p>Konkurencija sveučilišta u okruženju: Sveučilišta u susjednim zemljama (Slovenija, Italija, Austrija) predstavljaju ozbiljnu konkurenciju u privlačenju domaćih i međunarodnih studenata.</p> <p>Niska nezaposlenost u RH: Rekordno niska nezaposlenost u zemlji odvlači kandidate od upisa na studije, prvenstveno diplomatske studije.</p> <p>Nepostojanje autonomije u provođenju postupaka inicijalne akreditacije studija: Zakonsko oduzimanje autonomije u provođenju inicijalne akreditacije novih studija produljuje proces pokretanja novih studija.</p>

SWOT analiza pokazuje da Sveučilište u Rijeci ima čvrste unutarnje temelje za provedbu programskog ugovora, osobito kroz kvalitetne ljudske resurse, digitalizirane procese, inovativne oblike poučavanja i razvijenu podršku studentima. Ipak, slabosti poput smanjenog broja upisanih, niske završnosti studija, ograničene prohodnosti obrazovnih putanja i nedostatne primjene AI alata zahtijevaju ciljane intervencije.

Programsko razdoblje odgovara na te izazove kroz jačanje studentskih službi, razvoj fleksibilnih i međunarodnih studijskih programa, digitalnu transformaciju nastave i unapređenje nastavničkih kompetencija. Prepoznate prilike, poput razvoja mikrokvalifikacija i transnacionalnih studija te veće međunarodne vidljivosti, bit će sustavno iskorištene, dok se prijetnjama – demografskom padu i sve jačoj konkurenciji – pristupa proaktivno, kroz personalizirane oblike obrazovanja i snažniju promociju. Programska provedba tako operacionalizira nalaze SWOT analize, pretvarajući ih u konkretne razvojne mjere.

Istraživanje i inovacije (znanstveno-istraživački i umjetnički rad)

S - SNAGE (<i>povoljni unutrašnji aspekti</i>)	W - SLABOSTI (<i>nepovoljni unutrašnji aspekti</i>)
<p>Financijski instrumenti za podršku znanosti: Uvođenje financijskih instrumenata za potporu znanstvenicima, mladim istraživačima i umjetnicima putem kompetitivnih projekata omogućuje razvoj istraživačkog potencijala.</p> <p>Aktivno zapošljavanje znanstvenika-povratnika: Aktivnosti privlačenja i realizacije programa za zapošljavanje znanstvenika-povratnika dodatno jačaju istraživačke kapacitete Sveučilišta.</p> <p>Sveučilišni znanstveno-razvojni centri / Institut za budućnost: Znanstveno-razvojni centri imaju snažan potencijal za interdisciplinarna, multidisciplinarna i transdisciplinarna istraživanja, kao i platformu za razvoj novih združenih i deficitarnih studija.</p>	<p>Nedovoljna zastupljenost radova u najprestižnijim časopisima: Udio radova u Q1/Exc časopisima ne doseže željeni godišnji porast.</p> <p>Ograničen rast broja doktorata: Iako raste broj doktorata, potrebno je dodatno unaprijediti sustav doktorskih studija i omogućiti efikasnije završavanje studija.</p> <p>Nedovoljno poticanje interdisciplinarnih istraživanja: Iako postoji infrastruktura za interdisciplinarna istraživanja, potreban je veći fokus na poticanje suradnje između različitih disciplina.</p> <p>Nedovoljna podrška mladim znanstvenicima u razvoju karijere: Potrebno je ojačati programe</p>

<p>Rad Centra za podršku prijavama kompetitivnih projekata: Centar pruža ključnu podršku znanstvenicima u prijavi projekata na kompetitivnim natjecanjima, što poboljšava uspješnost u dobivanju financiranja.</p> <p>Međunarodna suradnja: Suradnja s europskim sveučilištima kroz YUFE alijansu i YERUN mrežu te brojne međunarodne institucije povećava istraživačke kapacitete i otvara prilike za mobilnost i suradnju.</p> <p>Prepoznavanje znanstvenika s međunarodnom reputacijom: financijska potpora za znanstvenike s međunarodnom reputacijom pridonosi jačanju istraživačke izvrsnosti.</p> <p>Trend rasta broja mladih znanstvenika: Povećan broj mladih istraživača kroz programe kao što je YUFE4Postdocs jača kapacitete Sveučilišta i doprinosi održivosti istraživanja.</p> <p>Sudjelovanje u europskim reformama za ocjenu akademskih karijera: sudjelovanje u inicijativama poput CoARA za reformu ocjenjivanja akademskih karijera pridonosi poboljšanju standarda u ocjenjivanju istraživačkog rada.</p> <p>Rast znanstvene i umjetničke produkcije: Znanstvena i umjetnička produkcija značajno rastu prema pokazateljima Strategije.</p> <p>Otvorena znanost i digitalizacija procesa: Inicijative i prepoznatljivost na području otvorene znanosti čine Sveučilište liderom u ovom području, a digitalizacija procesa za prikupljanje podataka povećava vidljivost i reputaciju u međunarodnim rangiranjima.</p> <p>Postojanje važnih strateških razvojnih projekata: gotova projektno- građevinska dokumentacija i otvorena gradilišta za Inovacijsku arenu (INOVA) i Riječki institut za tjelesnu aktivnost, sportsku medicinu i zdravlje (RITA).</p>	<p>podrške za mlade istraživače kako bi im se osigurala održiva karijera i pristup projektima.</p> <p>Nedostaci u korištenju AI alata: Alati umjetne inteligencije nisu sustavno integrirani u istraživačke procese, a nedostaje i podrška za njihovo korištenje.</p> <p>Nedostajući smještajni kapaciteti za strane znanstvenike: Ograničen broj smještajnih kapaciteta za strane znanstvenike koji dolaze na duži boravak ograničava mogućnosti razvoja međunarodne suradnje.</p>
<p>O - PRILIKE (<i>povoljne mogućnosti u okruženju</i>)</p>	<p>T - PRIJETNJE (<i>nepovoljne prilike u okruženju</i>)</p>
<p>Povećanje financiranja istraživanja i inovacija kroz EU projekte: Korištenje sredstava iz programa Horizon Europe i Erasmus+ pruža prilike za zapošljavanje poslijedoktoranata i osigurava financiranje ključnih istraživačkih projekata.</p> <p>Razvoj zajedničkih istraživačkih centara: jačanje Centra za potporu prijavama kompetitivnih znanstvenih projekata, kao i Centra za inovacijska aktivnosti može dodatno ojačati istraživačke kapacitete Sveučilišta</p> <p>Razvoj HPC resursa (Bura) i podrške prilika je za jačanje istraživačke infrastrukture. Održavanje postojeće funkcionalne arhitekture uz ulaganja u modernizaciju HPC kapaciteta otvara prostor za napredna znanstvena istraživanja, međunarodnu suradnju i razvoj računalno zahtjevnih studija.</p> <p>Jačanje umjetničke produkcije prilika je za pozicioniranje Sveučilišta kao kreativnog centra i poticanje interdisciplinarnih inovacija</p> <p>Unaprjeđenje korištenja AI alata: Razvoj podrške i</p>	<p>Odljev talenata: Postoji rizik odljeva talenata, osobito mladih znanstvenika, što može smanjiti istraživački potencijal u budućnosti.</p> <p>Nedostatna promocija znanstvenih postignuća: Nedostatak vidljivosti postignuća unutar akademske i šire javnosti može ograničiti sposobnost Sveučilišta da privuče nove istraživače i studente, što može negativno utjecati na dugoročni razvoj.</p> <p>Rast konkurencije za financijska sredstva: Sve veća konkurencija među europskim sveučilištima za sredstva iz programa kao što je Horizon Europe može otežati dobivanje ključnog financiranja za projekte.</p> <p>Nepredvidivost u politikama financiranja i raspisima natječaja za projekte Hrvatske zaklade za znanost (HRZZ): Promjene u financiranju i prioritetima HRZZ-a predstavljaju rizik za stabilnost istraživačkih projekata i postojećih istraživačkih</p>

<p>integracija AI alata u znanstveno-istraživački rad otvara prilike za unaprjeđenje produktivnosti i inovacija.</p> <p>Razvoj prepoznatljivog profila Sveučilišta u području održivog razvoja: profilirati se kao lider u ostvarivanju globalnih ciljeva održivog razvoja, posebno u kontekstu zelene i digitalne tranzicije.</p> <p>Aktivno sudjelovanje u strateškim projektima: Projekti poput EDIH Adria, NAHV, Inno2Mare i OPUS jačaju inovacijske kapacitete i poziciju Sveučilišta u europskom istraživačkom prostoru.</p> <p>Objedinjena nabava prilika je za učinkovitije upravljanje resursima i racionalizaciju troškova.</p>	<p>grupa.</p> <p>Nestabilnost ulaganja u kapitalnu znanstvenu opremu i njezina dostupnost: ulaganja u kapitalnu opremu su sporadična, nema stalnih izvora za ulaganja u održavanje opreme.</p> <p>Izazovi povezani s kontinuiranim zahtjevima za modernizacijom i integracijom infrastrukture uz ograničene resurse za održavanje.</p>
--	--

Sveučilište u Rijeci pokazuje snažan potencijal u području znanstveno-istraživačkog i umjetničkog rada, ističući se jasno izraženim snagama i otvorenim prilikama, ali i izazovima koji zahtijevaju promišljenu strategiju daljnjeg razvoja. Temelji se na stabilnim unutarnjim kapacitetima, među kojima su učinkovita financijska podrška znanstvenicima, aktivno uključivanje povratnika u istraživački rad te članstvo u važnim europskim i regionalnim mrežama poput YUFE i YERUN. Ove poveznice ne samo da otvaraju vrata novim suradnjama i interdisciplinarnim projektima, već pridonose i jačanju međunarodne prepoznatljivosti Sveučilišta.

S druge strane, postoje ključni izazovi koje treba sustavno adresirati, poput ograničenih izvora za obnovu znanstvene opreme, nedostatne podrške akademskom osoblju te nedovoljnog kapaciteta smještaja za strane istraživače. Posebno je važan i nastavak objedinjene nabave, koja donosi racionalizaciju troškova i učinkovitije upravljanje resursima, što dodatno jača institucionalnu održivost.

Sveučilište stoga ulaže u strateške infrastrukturne projekte i modernizaciju, nastojeći osigurati uvjete koji potiču izvrsnost, inovacije i dugoročnu održivost. Upravo sinergija između jakih unutarnjih resursa i vanjskih prilika predstavlja temelj za daljnji razvoj, dok se svjesnost o prijetnjama koristi kao poticaj za proaktivno planiranje i prilagodbu. Takav pristup omogućava Sveučilištu u Rijeci da nastavi jačati svoju poziciju kao relevantan i konkurentan sudionik na nacionalnoj i europskoj znanstvenoj i obrazovnoj sceni.

Transfer znanja i suradnja s zajednicom

S - SNAGE (povoljni unutrašnji aspekti)	W - SLABOSTI (nepovoljni unutrašnji aspekti)
<p>Jaka međunarodna prisutnost: Aktivna uloga Sveučilišta u YUFE alijansi, Obzor 2020, YERUN mreži te sudjelovanje u europskim projektima poput EDIH Adria, INNO2MARE i DIOSI.</p> <p>Razvijena infrastruktura za inovacije i poduzetništvo: StepRI, kao središnje mjesto za potporu start-up-ovima, inovacijama i suradnji s gospodarstvom, osnivanje Centra za inovacijske inicijative, uspješno korištenje RIMAP platforme, pokretanje projekata poput UNIRI-INOVA i Inovacijske arene.</p> <p>Snažna regionalna uključenost: suradnja s Regionalnom razvojnom agencijom PGŽ te sudjelovanje u razvoju inovacijskih ekosustava.</p> <p>Podrška interdisciplinarnim istraživanjima: uspostava financijskih instrumenata za potporu interdisciplinarnih projekata (UNIRI-INOVA) te koordinacija znanstveno-razvojnih centara.</p> <p>Jasna orijentacija prema otvorenoj znanosti i inovacijama: aktivnosti u projektima usmjerenima na</p>	<p>Ograničen kapacitet za financiranje istraživačkih projekata: Iako su osigurana sredstva putem EU fondova, unutarnji resursi za financiranje interdisciplinarnih projekata mogu biti ograničeni.</p> <p>Razvoj poduzetničkog ekosustava: Poduzetničke inicijative su u porastu, no postoji potreba za jačanjem suradnje između sveučilišta i lokalne industrije radi bolje implementacije znanstvenih inovacija.</p> <p>Nedovoljna vidljivost postignuća - unatoč postignutim uspjesima u transferu znanja i postojanju centara poput StepRI, potrebna je jača promocija rezultata istraživanja i inovacija unutar zajednice.</p> <p>Spori procesi implementacije inovacija: iako postoje brojne inicijative, njihova implementacija ponekad nailazi na logističke i administrativne prepreke.</p>

otvorenu znanost (npr. DIOSI, YUFERING) te jačanje poduzetničkih vještina studenata i istraživača.	
O - PRILIKE (<i>povoljne mogućnosti u okruženju</i>)	T - PRIJETNJE (<i>nepovoljne prilike u okruženju</i>)
<p>EU financijski programi i projekti: Daljnje korištenje EU fondova i programa poput Obzor Europa i drugih međunarodnih inicijativa za financiranje istraživanja, inovacija i digitalne transformacije prilika su za budući razvoj.</p> <p>Proširenje suradnje s privatnim sektorom: Poticanje suradnje s gospodarstvom, osobito u sektorima poput maritimnih tehnologija, zdravstvenog turizma i pametnih gradova (npr. Smart Ri) mogu doprinijeti boljim rezultatima u transferu znanja.</p> <p>Širenje inovacijskih platformi: Daljnji razvoj i proširenje RIMAP platforme na međunarodnu razinu, uključujući alijansu YUFE i Zapadni Balkan te korištenje platformi kao što je StepRI za jačanje poveznica između Sveučilišta i gospodarstva.</p> <p>Jačanje međunarodnog ugleda: Proširenje utjecaja kroz aktivno sudjelovanje u europskim sveučilišnim mrežama i kreiranje novih strategija pozicioniraju Sveučilište u Rijeci kao ključnog aktera na europskoj sceni.</p> <p>Razvoj cjeloživotnog obrazovanja: Naglasak na ponudu relevantnih programa cjeloživotnog obrazovanja za potrebe gospodarstva i zajednice, uz aktivno sudjelovanje znanstveno-razvojnih centara Sveučilišta, može ojačati suradnju i potaknuti transfer znanja.</p> <p>Jačanje institucionalnih kapaciteta kroz sudjelovanje u međunarodnim organizacijama (EARMA, ASTP, RM Roadmap) za učinkovitije upravljanje inovacijama i transferom znanja.</p> <p>Uspostava sveučilišnog koordinacijskog tijela za transfer znanja radi unaprjeđenja institucionalne suradnje i komercijalizacije rezultata istraživanja.</p>	<p>Globalna ekonomska nestabilnost: Negativni učinci globalne ekonomske krize mogu ograničiti pristup financiranju i otežati provedbu strateških ciljeva, posebno u pogledu inovacija i istraživanja.</p> <p>Promjenjivo regulatorno okruženje: Promjene u politikama visokog obrazovanja i znanosti na europskoj i nacionalnoj razini mogu utjecati na financiranje i mogućnosti suradnje.</p> <p>Odljev talenata: Postoji rizik od odljeva mladih istraživača, što može oslabiti inovacijske kapacitete Sveučilišta.</p> <p>Konkurencija u privlačenju sredstava: Sve veća konkurencija među europskim sveučilištima za financijska sredstva može otežati dobivanje resursa za ključne projekte i istraživanja.</p>

Sveučilište u Rijeci snažno se oslanja na svoje međunarodne veze i razvijenu inovacijsku infrastrukturu, što mu daje čvrstu osnovu za daljnji razvoj. Ipak, suočava se s izazovima poput ograničenih financijskih kapaciteta, nedostatka vidljivosti svojih postignuća i sporijih procesa implementacije inovacija, što može usporiti ostvarenje potencijala. Istovremeno, otvaraju se značajne prilike kroz pristup EU fondovima, produbljivanje suradnje s privatnim sektorom i jačanje institucionalnih kapaciteta putem međunarodnih partnerstava. No, globalne i lokalne promjene u okruženju, poput ekonomske nestabilnosti i odljeva talenata, predstavljaju dodatne prepreke.

Sveučilište stoga kroz svoje programske aktivnosti nastoji povezati svoje snage s prilikama i aktivno odgovarati na prijetnje, gradeći održiv, inovativan i međunarodno prepoznatljiv razvojni put.

Internacionalizacija

S - SNAGE (<i>povoljni unutrašnji aspekti</i>)	W - SLABOSTI (<i>nepovoljni unutrašnji aspekti</i>)
Dovoljni kapaciteti za upis stranih studenata: Sveučilište ima kapacitete za upis većeg broja stranih studenata zahvaljujući slobodnim mjestima i resursima.	Nedostatak studija na stranom jeziku: Sveučilište ima relativno mali broj studijskih programa na engleskom jeziku, što smanjuje njegovu konkurentnost za strane studente.

<p>Kvaliteta studijskih programa i ljudskih potencijala: Sveučilište ima kvalitetne studijske programe te nastavnike i suradnike, što predstavlja važan faktor za međunarodnu prepoznatljivost.</p> <p>Visoka razina korištenja engleskog jezika: Akademaska zajednica Sveučilišta ima visok stupanj korištenja engleskog jezika, što olakšava uključivanje stranih studenata i suradnju s međunarodnim partnerima.</p> <p>Sudjelovanje u međunarodnim inicijativama: Aktivna uloga u razvoju obrazovnih programa kroz YUFE alijansu, brojna partnerstva sa stranim institucijama te angažman u drugim međunarodnim mrežama poput YERUN-a osiguravaju pristup širim resursima i suradnjama.</p> <p>Razvijen sustav politika uključivosti i različitosti: Sveučilište ima jasnu strategiju koja promiče raznolikost i uključivanje stranih studenata i nastavnika.</p>	<p>Ograničeni kapaciteti za administrativnu podršku stranim studentima: Administrativna podrška za strane studente i znanstvenike je ograničena, što može otežati njihov dolazak i integraciju.</p> <p>Nedostatni smještajni kapaciteti za strane studente i znanstvenike: Nedostatak smještaja i slabija podrška za privatni smještaj dodatno otežavaju dolazak stranih studenata.</p> <p>Nedovoljna motivacija za izvođenje nastave na stranom jeziku: Ne postoje adekvatni poticaji nastavnicima za izvođenje nastave na engleskom jeziku, što smanjuje broj predmeta na stranim jezicima.</p> <p>Nepostojanje jedinstvenih upisnih procedura za strane studente: Različiti postupci upisa i nedostatak jedinstvenih pravila na razini Hrvatske otežavaju dolazak stranih studenata.</p>
<p>O - PRILIKE (<i>popovljne mogućnosti u okruženju</i>)</p>	<p>T - PRIJETNJE (<i>nepovoljne prilike u okruženju</i>)</p>
<p>Sigurnost i kvaliteta života: Hrvatska, a posebno Rijeka, nudi sigurno i kulturološki prijateljsko okruženje za strane studente i znanstvenike.</p> <p>Visoka kvaliteta obrazovanja: Uključenost u Europski sustav akreditacije i osiguravanja kvalitete studijskih programa osigurava visokokvalitetno obrazovanje po konkurentnim cijenama.</p> <p>Razvoj nacionalnog programa internacionalizacije hrvatskih sveučilišta: Strateški okvir za internacionalizaciju hrvatskih sveučilišta RZ RH i usvojene inicijative za međuresorno djelovanje više državnih tijela mogu doprinijeti otklanjanju barijera u jačanju internacionalnog profila.</p> <p>Razvoj i prilagodba studija ciljevima održivog razvoja: razvoj studija tematski usklađenih s globalnim ciljevima održivog razvoja povećava privlačnost u međunarodnom prostoru.</p> <p>Privlačna destinacija za život i studiranje: Rijeka nudi bogatu kulturnu baštinu, prirodne ljepote i odličnu prometnu povezanost, što može biti privlačno za strane studente i znanstvenike.</p> <p>Provedba novog prijediplomskog združenog studija u okviru YUFE alijanse kao iskorak u stvaranju transnacionalnog europskog studijskog prostora.</p> <p>Povećanje atraktivnosti i vidljivosti Sveučilišta kroz razvoj međunarodnih združenih studija.</p>	<p>Otežan pristup upisima i regulatorne barijere: Upisni procesi i prepreke pri dobivanju boravišne dozvole i zdravstvenog osiguranja prepreka su dolasku stranih studenata.</p> <p>Ograničen pristup vizama za treće zemlje: Studenti i znanstvenici izvan EU često se suočavaju s administrativnim preprekama pri dobivanju viza.</p> <p>Rastuća konkurencija drugih sveučilišta: Sveučilišta u okolnim zemljama s dužom tradicijom internacionalizacije predstavljaju ozbiljnu konkurenciju u privlačenju stranih studenata.</p> <p>Nesigurnost financiranja europskih sveučilišnih alijansi: Potencijalni prestanak stabilnog financiranja europskih sveučilišnih alijansi, poput YUFE, može oslabiti poziciju Sveučilišta u međunarodnim projektima.</p>

Sveučilište u Rijeci razvija internacionalizaciju oslanjajući se na sudjelovanje u europskim i regionalnim mrežama poput YUFE i YERUN, kvalitetne studijske programe, visoku razinu uporabe engleskog jezika u nastavi te jasno oblikovane politike uključivosti i raznolikosti. Ovi čimbenici omogućuju jačanje međunarodne prepoznatljivosti i stvaraju temelj za privlačenje stranih studenata i nastavnika.

Međutim, daljnji razvoj otežavaju unutarnje slabosti poput nedostatne ponude studija na engleskom jeziku, ograničenih administrativnih i smještajnih kapaciteta te neujednačenih i složenih upisnih

procedura. Izostanak sustavnih poticaja za izvođenje nastave na stranom jeziku dodatno ograničava širenje međunarodne ponude.

U vanjskom okruženju otvaraju se značajne prilike – od provedbe novog prijediplomskog združenog studija u okviru YUFE alijanse i razvoja međunarodnih združenih studija, do strateških nacionalnih inicijativa za internacionalizaciju. Rijeka, kao sigurna i atraktivna destinacija za život i studiranje, dodatno pridonosi toj privlačnosti. Istodobno, birokratske prepreke za dolazak stranih studenata, ograničen pristup vizama za zemlje izvan EU te rastuća konkurencija zahtijevaju usklađeno i proaktivno djelovanje.

Kako bi ove prilike bile uspješno iskorištene, potrebno je unaprijediti operativne uvjete, uključujući objedinjenu nabavu, administrativnu podršku i sustav poticaja, uz trajno uklanjanje prepreka koje usporavaju međunarodno pozicioniranje Sveučilišta.

Poslovanje

S - SNAGE (<i>povoljni unutrašnji aspekti</i>)	W - SLABOSTI (<i>nepovoljni unutrašnji aspekti</i>)
<p>Financijska stabilnost u osnovi: osigurana osnovna financijska potpore iz državnog proračuna daje stabilnu osnovu za planiranje aktivnosti (iako je nedovoljna za planirani razvoj)</p> <p>Diversifikacija izvora financiranja: Sveučilište već koristi različite izvore prihoda, poput EU fondova</p> <p>Razvijen sustav strateškog planiranja: Postoji jasna orijentacija prema dugoročnim strateškim ciljevima uz provođenje financijskih analiza i usklađivanje s misijom Sveučilišta</p> <p>Postojeća infrastruktura: Sveučilište posjeduje značajnu znanstveno-istraživačku opremu.</p>	<p>Pretjerana ovisnost o državnom financiranju: Visok stupanj ovisnosti o proračunskim sredstvima čini Sveučilište ranjivim na promjene u državnoj politici financiranja.</p> <p>Smanjenje broja studenata: Demografski pad i konkurencija iz okolnih sveučilišta (npr. Ljubljana, Zagreb) pridonose smanjenju broja upisanih studenata.</p> <p>Slaba komunikacija unutar sustava: Postojeći komunikacijski kanali su neefikasni i nedovoljno koordinirani, što otežava operativne procese.</p> <p>Nedostatak prostornih kapaciteta za istraživanja i inovacijske aktivnosti: Postojeća infrastruktura ne dozvoljava povezivanje znanstveno-istraživačkih aktivnosti različitih sastavnica Sveučilišta i znanstveno-razvojnih centara, pogotovo u segmentu povezivanja svih dionika inovacijskog sustava.</p> <p>Manjak sportske infrastrukture i prostora za povezivanje sportskih kapaciteta s kliničko-biomedicinskim istraživanjima u svrhu promocije tjelesne aktivnosti kao javnozdravstvenog prioriteta te razvoja sportske medicine i zdravstvenog turizma.</p>
O - PRILIKE (<i>povoljne mogućnosti u okruženju</i>)	T - PRIJETNJE (<i>nepovoljne prilike u okruženju</i>)
<p>Diversifikacija izvora prihoda: Povećana mogućnost privlačenja sredstava kroz partnerstva s industrijom, filantropske donacije (osobito od alumni zajednice), kao i komercijalizacija istraživanja i intelektualnog vlasništva.</p> <p>EU fondovi i projekti: Korištenje financijskih sredstava iz europskih fondova, kao što su Obzor Europa i drugi međunarodni fondovi</p> <p>Povećanje atraktivnosti za strane studente: Razvoj studijskih programa na engleskom jeziku i internacionalizacija mogu povećati broj stranih studenata, što pridonosi financijskoj održivosti.</p> <p>Digitalna transformacija: Daljnje jačanje IT infrastrukture i digitalizacija mogu poboljšati operativnu učinkovitost i smanjiti troškove.</p>	<p>Promjene u državnom financiranju: Moguće smanjenje državnih sredstava predstavlja rizik za operativne i razvojne aktivnosti.</p> <p>Demografski pad: Smanjenje broja maturanata u Hrvatskoj može dodatno smanjiti broj upisanih studenata, što dugoročno utječe na prihode.</p> <p>Konkurencija iz regije: Sveučilišta u susjednim državama (Slovenija, Italija, Austrija) sve više privlače studente i istraživače, što povećava konkurenciju.</p> <p>Ekonomska nestabilnost: Globalna ekonomska kriza može otežati financiranje projekata i smanjiti mogućnosti za filantropske donacije i partnerstva.</p>

<p>Razvoj smještajnih kapaciteta: Investicije u studentske domove i smještajne kapacitete za istraživače mogu povećati atraktivnost Sveučilišta za međunarodne studente i znanstvenike.</p> <p>Razvoj infrastrukturnih kapaciteta za istraživanja i inovacijske aktivnosti: ishodovana građevinska i projektna dokumentacija za projekt Inovacijska arena (INOVA) i osiguravanje financijske konstrukcije kroz programsko ugovaranje.</p> <p>Razvoj sportske infrastrukture i prostora za povezivanje sportskih kapaciteta s kliničko-biomedicinskim istraživanjima: ishodovana građevinska i projektna dokumentacija za projekt Riječki institut za tjelesnu aktivnost, sportsku medicinu i zdravlje (RITA) i osiguravanje financijske konstrukcije kroz programsko ugovaranje.</p>	<p>Nestabilnost financijskih tržišta: Promjene na financijskim tržištima mogu otežati prikupljanje sredstava kroz planirane financijske instrumente.</p>
---	---

Financijska stabilnost neophodan je preduvjet za dugoročni uspjeh i održivost Sveučilišta u Rijeci. Njezin utjecaj proteže se na sve ključne aspekte sveučilišnog djelovanja – od kvalitete obrazovnih, znanstvenih i umjetničkih programa, preko razvoja infrastrukturnih kapaciteta, do sustavne podrške studentima, nastavnicima i nenastavnom osoblju. U tom smislu, osigurana osnovna financijska potpora iz državnog proračuna, razvijen sustav strateškog planiranja i postojeći kapaciteti za privlačenje europskih sredstava čine snažan temelj za daljnji razvoj. Postoje i značajne inicijative usmjerene prema unaprjeđenju istraživačke i sportske infrastrukture, poput projekata INOVA i RITA, čija se provedba planira kroz mehanizme programskog ugovaranja.

Ipak, prevelika ovisnost o državnom financiranju i smanjenje broja upisanih studenata predstavljaju ozbiljan izazov za financijsku održivost. Dodatno, ograničenja u prostornim kapacitetima, osobito za istraživačke i inovacijske aktivnosti, te neujednačena interna komunikacija, usporavaju učinkovitost operativnog djelovanja.

Vanjsko okruženje nudi niz prilika za stabilizaciju i širenje financijske osnove, kroz diversifikaciju prihoda, komercijalizaciju rezultata istraživanja, filantropske izvore i partnerstva s industrijom. Povećana atraktivnost za strane studente i daljnja digitalna transformacija također mogu doprinijeti financijskoj otpornosti. Međutim, potencijalne promjene u državnoj politici, demografski pad i nesigurnost financijskih tržišta upozoravaju na potrebu za uravnoteženim i anticipativnim pristupom upravljanju resursima.

2.2.2. SWOT Analiza - Sveučilišna knjižnica Rijeka

S - SNAGE (povoljni unutrašnji aspekti)	W - SLABOSTI (nepovoljni unutrašnji aspekti)
<ul style="list-style-type: none"> - visoka educiranost knjižničara - konstantna potreba za novim znanjima iz novih brzo rastućih područja (IT tehnologije, umjetna inteligencija, otvorena znanost..) - kvalitetni sadržaji za edukaciju korisnika - razvoj novih programa za korisnike 	<ul style="list-style-type: none"> - najmanji broj zaposlenih knjižničara od svih sveučilišnih knjižnica neintegriranih Sveučilišta u Republici Hrvatskoj - skučen prostor knjižnice za razvoj novih sadržaja - nedostatna sredstva za redoviti rad (knjižnica je neprofitna ustanova)
O - PRILIKE (povoljne mogućnosti u okruženju)	T - PRIJETNJE (nepovoljne prilike u okruženju)
<ul style="list-style-type: none"> - sudjelovanje u mrežama sveučilišta (YUFE, YERUN) otvara brojne projekte koji pružaju daljnji kvalitetan razvoj i rad - sudjelovanje knjižničara u radu projekata unutar YUFE alijanse kao i dolazna mobilnost kolega 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatno financiranje osnovne djelatnosti (materijalni troškovi na povijesnom izračunu dostatni su za 4 mjeseca režijskih troškova)

<ul style="list-style-type: none"> - ujednačavanje svih usluga knjižnice na razini YUFE sveučilišnih knjižnica 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatak sredstava za infrastrukturna ulaganja s obzirom na to da je zgrada vlasništvo Knjižnice i dužna je skrbiti o vlastitoj nekretnini - premali broj zaposlenika za sve projekte koji su stavljeni pred Knjižnicu i koji se zaista žele odraditi
---	--

Sveučilište u Rijeci raspolaže temeljnim financijskim stabilitetom kroz proračunska sredstva, razvijenim sustavom strateškog planiranja te već uspostavljenom praksom korištenja EU fondova i drugih vanjskih izvora financiranja. Postojeća znanstveno-istraživačka infrastruktura pruža solidnu osnovu za razvoj, iako još nije u potpunosti integrirana za potrebe sveučilišnog inovacijskog sustava.

Unatoč tim prednostima, razvoj usporavaju unutarnje slabosti poput visoke ovisnosti o državnom financiranju, nedostatka prostora za istraživačke i inovacijske aktivnosti te ograničenih sportskih kapaciteta koji onemogućuju povezivanje sa zdravstvenim i biomedicinskim istraživanjima. Također, nedovoljno koordinirana unutarnja komunikacija i negativni demografski trendovi utječu na učinkovitost i stabilnost sustava.

U širem okruženju otvaraju se prilike kroz razvoj strateških infrastrukturnih projekata poput INOVA i RITA, daljnju digitalnu transformaciju i internacionalizaciju studija, kao i kroz jačanje partnerskih odnosa s industrijom i potencijalne filantropske doprinose, osobito iz alumni zajednice. Istodobno, prijetnje se očituju u mogućem smanjenju državnog financiranja, regionalnoj konkurenciji, ekonomskoj nestabilnosti i neizvjesnosti financijskih tržišta, što zahtijeva dugoročno planiranje i diversifikaciju izvora prihoda.

3. Ciljevi

3.1. Ciljevi - Sveučilište u Rijeci i Sveučilišna knjižnica Rijeka

Sveučilište u Rijeci u prijedlogu razvojne i izvedbene komponente predlaže aktivnosti usmjerene na sva 4 strateška cilja, a odabire posebne ciljeve i aktivnosti, čije će se ostvarenje pratiti odabranim pokazateljima rezultata popisanim u Prilogu 1.

Strateški ciljevi	Posebni ciljevi	Aktivnosti
1. Podizanje znanstvene izvrsnosti	1.1. Povećanje sudjelovanja javnih visokih učilišta i javnih znanstvenih instituta u kompetitivnom projektnom financiranju	- Realizacija INFRADEV projekta ET COMPASS - Razvoj i održivost YUFE alijanse - Institucijski istraživački projekti
	1.2. Provođenje reorganizacije znanstvenog rada i organizacijske reforme	- Razvoj operativnih kapaciteta za inovacije i transfer znanja
	1.3. Jačanje međunarodne znanstvene suradnje i znanstvene aktivnosti	- Podrška organizaciji međunarodnih konferencija, članstvima u međunarodnim tijelima i organizacijama te programima popularizacije znanosti - Razvoj i održivost YUFE alijanse - Institucijski istraživački projekti
	1.4. Jačanje ljudskih potencijala za znanstveni rad	- Unaprjeđenje doktorskih studija kroz rad Doktorske škole i osiguravanje institucionalne podrške doktorandima - Institucijski istraživački projekti
	1.6. Unaprjeđenje istraživačke infrastrukture	- Organizacijska i funkcionalna integracija javnih visokih učilišta - objedinjavanja poslova razvoja, implementacije i korisničke podrške za informacijske sustave u nastavi, znanosti, upravljanju i uredskom poslovanju
	1.7. Doprinos otvorenoj znanosti	- Unaprjeđenje i povećanje usluga Sveučilišne knjižnice te podrška istraživačima kroz promicanje otvorene znanosti - Institucijski istraživački projekti
	1.8. Jačanje interdisciplinarnosti znanstvenog rada	- Institucijski istraživački projekti
2. Jačanje suradnje s gospodarstvom te razvoj nacionalnog i regionalnog identiteta i kulture	2.1. Poticanje provedbe primijenjenih znanstvenih aktivnosti, uključujući projekte suradnje s gospodarstvom	- Razvoj operativnih kapaciteta za inovacije i transfer znanja
3. Povećanje relevantnosti, kvalitete i učinkovitosti studiranja	3.1. Unaprjeđenje studija	- Razvoj studentskog poduzetničkog centra i studentskog inkubatora
	3.2. Povećanje redovitosti i završnosti studiranja	- Unaprjeđenje studentskog standarda u području mentalnog zdravlja, zapošljivosti i sportskih aktivnosti - Unaprjeđenje sustava osiguravanja

		kvalitete na Sveučilištu u Rijeci i njegovim sastavnicama
	3.3. Povećanje međunarodne visokoobrazovne suradnje	<ul style="list-style-type: none"> - Razvoj postojećeg i pokretanje novih združenih studija s europskim partnerima pri Sveučilištu u Rijeci - Organizacija i provedba združenih studija kojima je Sveučilište u Rijeci nositelj i izvoditelj - Institucijski istraživački projekti
4. Jačanje društvene odgovornosti	4.1. Rad na aktivnostima od nacionalnog značaja	<ul style="list-style-type: none"> - Institucijski istraživački projekti
	4.2. Jačanje kulture cjeloživotnog obrazovanja, jednakosti i ravnopravnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Promicanje uključenosti, rodne ravnopravnosti, društvene participacije i međugeneracijske suradnje - Institucijski istraživački projekti
	4.3. Unaprjeđenje poslovanja javnog visokog učilišta, odnosno javnog znanstvenog instituta	<ul style="list-style-type: none"> - Organizacijska i funkcionalna integracija javnih visokih učilišta - objedinjavanja poslova razvoja, implementacije i korisničke podrške za informacijske sustave u nastavi, znanosti, upravljanju i uredskom poslovanju
	4.6. Popularizacija znanosti i umjetnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Popularizacija znanosti i umjetnosti na Sveučilištu u Rijeci - Institucijski istraživački projekti

Strateški cilj 1. Podizanje znanstvene izvrsnosti

Sveučilište u Rijeci sustavno razvija svoje istraživačke kapacitete s ciljem podizanja razine znanstvene izvrsnosti, u skladu s nacionalnim i europskim strateškim smjernicama. Aktivnosti se temelje na prepoznavanju ključnih potreba – jačanje doktorskog obrazovanja, unaprjeđenje otvorene znanosti, razvoj znanstvene infrastrukture i očuvanje znanstvene baštine – uz kontinuirano praćenje izazova i osiguravanje odgovarajuće institucionalne podrške.

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

Sveučilište u Rijeci kontinuirano jača svoje sudjelovanje u nacionalnim i međunarodnim kompetitivnim projektima, s ciljem povećanja financijske održivosti, znanstvene izvrsnosti i međunarodne prepoznatljivosti. Aktivnosti obuhvaćaju pripremu i provedbu projekata poput ET COMPASS (INFRADEV) i inicijativa unutar YUFE alijanse, kao i provođenje institucijskih istraživačkih projekata, čime se razvijaju institucionalni kapaciteti, jača suradnja s partnerima te potiče dugoročna integracija Sveučilišta u europske i globalne znanstvene mreže.

Posebni cilj 1.2. Provođenje reorganizacije znanstvenog rada i organizacijske reforme

U skladu s Nacionalnim smjernicama za transfer tehnologije i znanja, Sveučilište u Rijeci sustavno razvija institucionalne procese za jačanje prijenosa rezultata znanstvenih istraživanja i razvoj funkcionalnog znanstveno-poslovnog ekosustava. Aktivnosti uključuju: izradu i provedbu sveučilišne strategije i regulative za transfer znanja i upravljanje intelektualnom imovinom, razvoj standardiziranih procedura i koordinacijskog tijela, savjetodavnu podršku istraživačima te unaprjeđenje suradnje s gospodarskim, javnim i civilnim sektorom.

Posebni cilj 1.3. Jačanje međunarodne znanstvene suradnje i znanstvene aktivnosti

U okviru posebnog cilja „Jačanje međunarodne znanstvene suradnje i znanstvene aktivnosti“, Sveučilište u Rijeci sustavno potiče međunarodnu suradnju kroz različite inicijative, uključujući centraliziranu podršku organizaciji međunarodnih konferencija, članstvu u međunarodnim tijelima i organizacijama, programe popularizacije znanosti te razvoj YUFE alijanse koje je članica.

Kroz aktivnosti unutar YUFE alijanse Sveučilište razvija inovativne oblike obrazovanja, istraživanja i suradnje, jača vidljivost na međunarodnoj razini i potiče povezivanje s lokalnom zajednicom. Aktivnosti uključuju: digitalnu komunikaciju i diseminaciju rezultata, povezivanje studenata i zaposlenika s europskim mrežama sveučilišta, razvoj Virtualnog kampusa i online servisa, organizaciju konferencija i radionica, poticanje studentskog aktivizma, te razvoj istraživačkih i profesionalnih mreža unutar alijanse (npr. BioYUFE, YUFELaw). Poseban fokus stavljen je i na osiguranje održivosti zajedničkih studija i akademskih programa u prvim godinama provedbe, uključujući administrativnu, akademsku i promotivnu podršku studentima.

Sve navedene aktivnosti omogućuju Sveučilištu da sustavno povećava međunarodnu prepoznatljivost, razmjenjuje znanje i iskustva, te aktivno sudjeluje u europskim akademskim i istraživačkim inicijativama.

Posebni cilj 1.4. Jačanje ljudskih potencijala za znanstveni rad

U kontekstu strateškog cilja „Podizanje znanstvene izvrsnosti“ i posebnog cilja 1.4., Sveučilište u Rijeci prepoznaje ključne izazove koji se odnose na potrebu za sustavnom podrškom mladim istraživačima, unaprjeđenjem mentorske prakse te stvaranjem integriranih i interdisciplinarnih programa doktorskog obrazovanja. Ovi izazovi proizlaze iz potrebe za jačanjem kompetencija doktoranada kako bi se osigurala kvaliteta i konkurentnost znanstvenog rada na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Kako bi se odgovorilo na razvojne potrebe i ostvario strateški cilj, planira se daljnje jačanje Doktorske škole Sveučilišta u Rijeci kroz uspostavu i razvoj zajedničkih standarda, razvoj inovativnih interdisciplinarnih sadržaja te poticanje međunarodne mobilnosti i suradnje. Poseban naglasak bit će stavljen na osiguravanje financijske i mentorske potpore doktorandima putem natječaja Prometej, što će omogućiti učinkovitu provedbu istraživanja i povezivanje mladih znanstvenika s iskusnim mentorima.

Upravo kroz ove aktivnosti Sveučilište će izravno doprinosti posebnom cilju 1.4., jačajući ljudske potencijale za znanstveni rad i stvarajući okvir za razvoj izvrsnosti i inovacija. Edukativni programi, radionice i mentorstva bit će fokusirani na usvajanje vještina znanstvenog pisanja, otvorene znanosti i održivog upravljanja akademskom karijerom, što dodatno podupire planirane razvojne aktivnosti i strateške ciljeve.

Posebni cilj 1.6. Unaprjeđenje istraživačke infrastrukture

Jedan od ključnih strateških izazova Sveučilišta u Rijeci jest osiguranje suvremene, dostupne i učinkovite istraživačke infrastrukture, neophodne za postizanje visoke znanstvene produktivnosti i međunarodne prepoznatljivosti. Razvojne potrebe uključuju prevladavanje tehničke zastarjelosti, unaprjeđenje integracije digitalnih alata te povećanje pristupačnosti infrastrukturnih resursa različitim skupinama korisnika.

Kako bi se odgovorilo na ove razvojne potrebe, Sveučilište sustavno provodi aktivnosti usmjerene na modernizaciju ključnih informacijskih sustava, uključujući nadogradnju ISVURI sustava za digitalni upis i upravljanje diplomama, implementaciju PROVIS sustava za unaprjeđenje administrativnog upravljanja, te e-Uredskog sustava za digitalizaciju poslovnih procesa. Time se smanjuje administrativno opterećenje, poboljšava koordinacija među sastavnicama i povećava dostupnost resursa svim korisnicima.

Paralelno, kroz korištenje InCites, SciVal i SviVal alata, Sveučilišna knjižnica i sastavnice Sveučilišta osiguravaju točnost podataka o znanstvenim radovima, povećavajući vidljivost i prepoznatljivost

istraživanja na međunarodnoj razini. Dodatno, digitalizacija knjižnične građe i starijih izdanja omogućuje dugoročnu pohranu i lakši pristup znanstvenim sadržajima, čime se potiče istraživačka produktivnost i podržava uključivanje studenata i znanstvenika u digitalno okruženje.

Kroz ove aktivnosti Sveučilište izravno doprinosi posebnom cilju 1.6., osiguravajući dugoročnu održivost i učinkovitost istraživačke infrastrukture te jačajući kapacitete za izvrsnost i međunarodnu konkurentnost znanstvenog rada.

Posebni cilj 1.7. Doprinos otvorenoj znanosti

Otvorena znanost predstavlja važan smjer razvoja Sveučilišta u Rijeci s ciljem povećanja dostupnosti, transparentnosti i ponovne upotrebljivosti znanstvenih rezultata. Sveučilište prepoznaje izazove u području otvorene znanosti, uključujući potrebu za institucionalnom podrškom istraživačima i doktorandima, osnaživanjem kompetencija u ranoj fazi karijere, učinkovitim upravljanjem znanstvenim podacima te trajnom digitalnom pohranom i širim pristupom znanstvenoj i kulturnoj baštini.

Kako bi se odgovorilo na ove razvojne potrebe, Sveučilišna knjižnica Rijeka provodi aktivnosti koje uključuju: unaprjeđenje pristupa znanstvenim bazama i repozitorijima, nabavu i integraciju softverskih rješenja za upravljanje podacima, edukaciju korisnika kroz radionice, webinare i individualnu podršku te program „Informacijski alati za istraživače“ za jačanje znanstvene produktivnosti i vidljivosti rezultata. Dodatno, razvijaju se digitalne platforme „Otvorena znanost UNIRI“ i „EduDoc“ za dostupnost strategija, uputa i edukativnih materijala. Sveučilište također pruža stručnu i tehničku podršku u izradi Planova upravljanja istraživačkim podacima te promiče razmjenu znanja unutar akademske zajednice.

Konačni cilj jest uspostava integriranog sustava otvorene znanosti koji omogućava transparentno, odgovorno i dostupno znanstveno djelovanje, podržava inovacije te doprinosi razvoju društva temeljenog na znanju.

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

Sveučilište u Rijeci prepoznaje potrebu za snažnijom povezanošću s gospodarstvom i društvom kroz razvoj primijenjenih istraživanja, prijenos znanja, inovacije i sustavno upravljanje intelektualnim vlasništvom. U fokusu je stvaranje integriranog i poticajnog okruženja koje omogućuje interdisciplinarnost, suradnju s vanjskim dionicima te stvaranje stvarnog društvenog utjecaja.

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

U svrhu jačanja suradnje s gospodarstvom i društvenog utjecaja znanstvenih aktivnosti, Sveučilište će se fokusirati na jačanje sinergije između istraživačkih kapaciteta Sveučilišta i potreba tržišta. Ovaj cilj podrazumijeva sustavno identificiranje i podršku istraživačkim projektima s visokim potencijalom za transfer znanja i inovacije, koji imaju direktnu primjenu u gospodarskim i društvenim sektorima.

Ključni elementi uključuju praćenje rezultata istraživanja radi pravovremenog prepoznavanja prilika za zaštitu intelektualnog vlasništva i komercijalizaciju inovacija. Također, podrška obuhvaća pomoć u fazama prijave i provedbe projekata, s naglaskom na razvoj tržišne validacije i poslovnih modela koji osiguravaju održivost i konkurentnost rezultata na tržištu.

Cilj je poticati interdisciplinarnost i povezivanje timova te jačati utjecaj znanstvenih aktivnosti na gospodarstvo i društvo. Kroz platforme poput Inovacijske arene (INOVA) poticat će se suradničke inovacije, a popularizacija znanosti dodatno će podupirati pozitivan društveni odjek.

Posebno se ističe jačanje položaja mladih istraživača kroz sustavnu podršku i njihovo aktivno uključivanje u projekte, čime se dugoročno gradi istraživački potencijal Sveučilišta.

Strateški cilj 3. Povećanje relevantnosti, kvalitete i učinkovitosti studiranja

Ostvarenje strateškog cilja usmjerenog na povećanje relevantnosti, kvalitete i učinkovitosti studiranja izravno je povezano s tri međusobno isprepletene posebna cilja: povećanjem redovitosti i završnosti studiranja, povećanjem međunarodne visokoobrazovne suradnje te usmjeravanjem studija prema razvoju vještina koje jačaju konkurentnost na tržištu rada. Svaki od tih ciljeva proizlazi iz jasno identificiranih potreba i izazova, čije rješavanje zahtijeva sustavan, integriran i održiv pristup.

Posebni cilj 3.1. Unaprjeđenje studija

Unaprjeđenje studija kroz aktivnosti Studentskog poduzetničkog centra i Studentskog inkubatora usmjereno je na postizanje ključnih ciljeva: razvoj poduzetničkih i inovacijskih kompetencija studenata, jačanje njihove spremnosti za tržište rada te poticanje interdisciplinarnе suradnje između akademske zajednice i gospodarstva.

Ove aktivnosti omogućuju studentima stjecanje praktičnih znanja i vještina upravljanja projektima, transfera tehnologije, komercijalizacije inovacija i financijske pismenosti, čime se povećava relevantnost i kvaliteta studijskih programa. Time se doprinosi fleksibilnijem i prilagođenijem obrazovanju koje odgovara na izazove dinamičnog tržišta rada i tehnološkog razvoja.

Postizanjem ovih ciljeva, Sveučilište osnažuje svoju ulogu u regionalnom inovacijskom ekosustavu, potiče društvenu odgovornost i doprinosi razvoju održivih poslovnih modela temeljenih na znanju. Istovremeno, kroz sustavnu podršku mladim inovatorima i suradnju sa stručnjacima iz gospodarstva, razvija se kultura poduzetništva i kreativnog razmišljanja unutar akademske zajednice.

Posebni cilj 3.2. Povećanje redovitosti i završnosti studiranja

Aktivnosti usmjerene na osnaživanje studentskog standarda i potpore imaju izravan cilj povećanja redovitosti i završnosti studiranja. Unaprjeđenje usluga mentalnog zdravlja, profesionalnog usmjeravanja i podrške u akademskoj prilagodbi povećava dostupnost individualizirane pomoći, čime se doprinosi stabilnijem i uspješnijem studiranju. Proširenje kapaciteta Sveučilišnog savjetovanišnog centra (SSC), SPURK-a i Savjetovaništa za akademsku prilagodbu ključno je za očuvanje kvalitete i pravovremenosti usluga svim studentima.

Razvoj kulturnih i sportskih aktivnosti putem Studentskog kulturnog centra (SKC) i Centra za sport povećava angažman studenata izvan nastave, jača osjećaj pripadnosti sveučilišnoj zajednici i podupire njihov cjelokupni razvoj. Time se posredno, ali snažno, utječe na zadržavanje studenata u sustavu te smanjenje prekida studija.

Sustav stipendiranja, posebno usmjeren na studente iz ranjivih skupina, omogućava pravedniji pristup visokom obrazovanju, povećava socijalnu sigurnost i smanjuje rizik od odustajanja od studija zbog financijskih prepreka. Time se dodatno potiče akademska izvrsnost i jednakost šansi za završetak studija.

Naposljetku, jačanje sustava osiguravanja kvalitete na Sveučilištu omogućuje učinkovitije praćenje uspješnosti studenata i pravovremeno donošenje mjera koje potiču studente na kontinuirani napredak. Sustavno vrednovanje nastavnog procesa i prepoznavanje nastavne izvrsnosti dodatno doprinosi unaprjeđenju kvalitete nastave. Kroz uključivanje studenata u procese evaluacije i poboljšanja, potiče se njihova aktivna uloga u oblikovanju vlastitog obrazovnog iskustva, jača osjećaj pripadnosti akademskoj zajednici i povećava vjerojatnost završetka studija u predviđenim rokovima.

Posebni cilj 3.3. Povećanje međunarodne visokoobrazovne suradnje

U svrhu postizanja strateškog cilja povećanja međunarodne visokoobrazovne suradnje, a time i unaprjeđenja relevantnosti, kvalitete i učinkovitosti studiranja, Sveučilište u Rijeci jača svoj angažman u europskom prostoru visokog obrazovanja. Ključni ciljevi uključuju povećanje broja i raznolikosti združenih studija, podizanje kvalitete obrazovanja kroz transnacionalnu suradnju te osiguravanje dugoročne međunarodne vidljivosti Sveučilišta.

Posebna pozornost usmjerena je na provedbu prijediplomskog združenog studija *Urban Sustainability Studies* unutar YUFE alijanse, koji počinje s izvođenjem 2025./2026. Studij predstavlja strateški iskorak prema održivoj integraciji Sveučilišta u europski obrazovni prostor te postavlja temelje za razvoj budućih združenih programa, uključujući i YUFE diplomske studije.

Povećanje institucionalne spremnosti za međunarodnu suradnju postiže se i jačanjem organizacijskih i infrastrukturnih kapaciteta, digitalizacijom procesa te razvojem podrške studentima i nastavnicima uključenima u izvođenje združenih programa. Paralelno, cilj je povećati prepoznatljivost Sveučilišta u međunarodnom kontekstu kroz stratešku promociju i suradnju s europskim i globalnim partnerima, čime se dugoročno jača međunarodna privlačnost i konkurentnost Sveučilišta u Rijeci.

Strateški cilj 4. Jačanje društvene odgovornosti

Posebni cilj 4.1. Rad na aktivnostima od nacionalnog značaja

Sveučilište u Rijeci aktivno doprinosi nacionalnim prioritetima kroz znanstveno-razvojne centre koji provode istraživanja u sklopu triju projekata financiranih iz Mehanizma za oporavak i otpornost, temeljem Poziva za institucijske istraživačke projekte (KLASA: 402-06/25-01/15, URBROJ: 2170-137-08-25-1).

Posebni cilj 4.2. Jačanje kulture cjeloživotnog obrazovanja, jednakosti i ravnopravnosti

U narednom razdoblju Sveučilište u Rijeci će i nadalje sustavno razvijati kulturu jednakosti, uključivosti i cjeloživotnog obrazovanja kao temelj društvene kohezije i odgovornosti. Bit će izrađena i provedena nova strategija za jednakost, različitost i uključivost (ED&I), utemeljena na stvarnim potrebama i evaluacijama prethodnih aktivnosti. Sustavno prikupljanje i analiza podataka o različitosti omogućit će informirano planiranje i praćenje provedbe politika, dok će stabilna institucionalna i financijska podrška ključnim tijelima, uključujući Vijeće za rodnu ravnopravnost i SKC, osigurati dugoročno jačanje njihovih kapaciteta.

U suradnji s civilnim sektorom razvijat će se edukativni programi i kampanje s ciljem promicanja ljudskih prava, suzbijanja diskriminacije i jačanja socijalne pravde. Poseban fokus bit će stavljen na proširenje programa za treću dob te na razvoj sveučilišta prilagođenog starijim osobama (age-friendly), koje će poticati međugeneracijsko učenje.

Kroz ove aktivnosti Sveučilište izravno doprinosi posebnom cilju 4.2., jačajući kulturu jednakosti, uključivosti i cjeloživotnog obrazovanja, te potiče aktivnu socijalnu participaciju i međugeneracijsku suradnju unutar akademske zajednice i šire društvene zajednice.

Posebni cilj 4.3. Unaprjeđenje poslovanja javnog visokog učilišta, odnosno javnog znanstvenog instituta

U nadolazećem razdoblju Sveučilište u Rijeci će osigurati učinkovitije, transparentnije i suvremenije upravljanje javnim visokim učilištem kroz jačanje digitalne transformacije poslovnih procesa i podršku znanstveno-istraživačkom radu. Posebna pažnja posvetit će se organizacijskoj i funkcionalnoj integraciji s drugim visokim učilištima, s ciljem objedinjavanja poslova nabave, razvoja, implementacije i korisničke podrške za ključne informacijske sustave.

Sveučilište će sustavno razvijati i održavati informacijske sustave poput ISVURI-ja, PROVIS-a, e-Uredskog sustava i platformi InCites/SciVal, koji omogućuju digitalni upis studenata, praćenje znanstvenih radova, obradu poslovne dokumentacije te analizu i prikaz rezultata istraživanja. Ovi sustavi smanjuju administrativno opterećenje, povećavaju operativnu učinkovitost i osiguravaju relevantnost podataka za sve sastavnice Sveučilišta. Digitalizacija knjižnične građe dodatno doprinosi očuvanju, dugoročnoj pohrani i vidljivosti znanstvenih i kulturnih sadržaja, uz prilagodbu studentima s posebnim potrebama.

Poseban fokus bit će na jačanju tehničkih i kadrovskih kapaciteta za upravljanje istraživanjima, znanstvenim podatcima i izdavaštvom, uz organizaciju edukacija i obuka za zaposlenike. Uspostavit će

se sustavi za praćenje učinkovitosti i kvalitete poslovanja, uz transparentno izvještavanje i dostupnost podataka relevantnim dionicima. Time se osigurava dugoročna administrativna i operativna održivost Sveučilišta, veća učinkovitost poslovanja i podrška razvoju znanstveno-istraživačkih aktivnosti.

Posebni cilj 4.6. Popularizacija znanosti i umjetnosti

U narednom razdoblju Sveučilište u Rijeci usmjerit će se na jačanje znanstvene i kulturne pismenosti te poticanje dijaloga između akademske zajednice i šire javnosti. Cilj je osigurati dostupnost znanstvenih i umjetničkih sadržaja koji su društveno relevantni i lako dostupni svim zainteresiranim skupinama, s posebnim naglaskom na teme važne za lokalnu zajednicu, poput pomorstva, vodnih resursa, kulturnih građevina i značajnih obljetnica.

Poseban fokus bit će na razvoju interaktivnih i participativnih formata koji omogućuju aktivno uključivanje škola, građana, studenata i stručnjaka. U okviru toga planira se provedba događanja poput Festivala znanosti, Noći istraživača, Dana e-učenja i Dana karijera, koja približavaju znanstveni rad građanima, promoviraju digitalne inovacije i povezuju studente s tržištem rada.

Studentski kulturni centar (SKC) nastavit će razvijati kulturne aktivnosti za studente kroz IMPULS Festival, Međunarodni filmski festival studentskog filma (STIFF), Studentski Vrisak i program Galerije SKC, uz provođenje natječaja za financiranje studentskih kulturnih projekata. Ove aktivnosti omogućuju studentima praktično iskustvo, potiču kreativnost, interdisciplinarnost i kritički dijalog, čime se osnažuje njihova uloga u kulturnom i društvenom životu zajednice.

Sveučilišna knjižnica Rijeka dodatno doprinosi popularizaciji znanosti i umjetnosti kroz organizaciju edukativnih radionica, predavanja i izložbi te suradnju s drugim institucijama radi povećanja vidljivosti kulturno-znanstvenih resursa. Digitalne platforme i komunikacijski kanali omogućuju kontinuirani pristup znanju i uključivost svih korisnika, čime se potiče dugoročna dostupnost i širenje znanstvenih i kulturnih sadržaja.

Usklađivanjem aktivnosti popularizacije sa strateškim prioritetima Sveučilišta — otvorena znanost, društvena uključenost i interdisciplinarnost — Sveučilište će doprinijeti stvaranju održivog i otvorenog akademskog okruženja koje aktivno sudjeluje u razvoju društva.

3.1.1. Struktura razvojnih i izvedbenih aktivnosti, pokazatelja i ciljeva

Struktura razvojnih i izvedbenih aktivnosti, pokazatelja i ciljeva za Sveučilište u Rijeci i Sveučilišnu knjižnicu Rijeka razrađena je u Prilogu 1. ovog Prijedloga.

4. Sažetak financijskog plana

Sažetak financijskog plana za četverogodišnje razdoblje trajanja programskog ugovora po svim komponentama za Sveučilište u Rijeci i Sveučilišnu knjižnicu Rijeka dostavlja se u Prilogu 2. ovog Prijedloga.

5. Prilozi

Prilog 1: Struktura aktivnosti, ciljeva i pokazatelja - Sveučilište u Rijeci i Sveučilišna knjižnica Rijeka

Prilog 2: Sažetak financijskog plana - Sveučilište u Rijeci i Sveučilišna knjižnica Rijeka

Prilog 3: Plan napredovanja i Plan zapošljavanja - Sveučilište u Rijeci i Sveučilišna knjižnica Rijeka