

# SVEUČILIŠTE U RIJECI

INSTITUCIJA ZNANJA,  
POVJERENJA I ODRŽIVOSTI



Program rada kandidata za izbor rektora Sveučilišta u Rijeci u  
mandatnom razdoblju 2026. - 2029.

Prof. dr. sc. Davor Vašiček

Program rada kandidata  
za izbor rektora Sveučilišta u Rijeci  
u mandatnom razdoblju 2026. - 2029.

**Sveučilište u Rijeci: institucija  
znanja, povjerenja i održivosti**

Prof. dr. sc. Davor Vašiček

STUDENI 2025.

## Zašto se kandidiram

Poštujući vrijednosti i postignuća našeg Sveučilišta u Rijeci, potpuno svjestan odgovornosti i izazova vremena u kojemu živimo i djelujemo, odlučio sam se kandidirati za časnu dužnost rektora Sveučilišta u Rijeci u sljedećem mandatnom razdoblju.

Tijekom prethodnih osam godina obnašanja dužnosti prorektora za financije i poslovanje, a odnedavno i vršitelja dužnosti rektora, stekao sam veliko iskustvo i duboko razumijevanje funkcioniranja Sveučilišta u svim područjima njegova djelovanja. Svjedočio sam njegovim uspjesima na međunarodnoj prepoznatljivosti i afirmaciji i istodobno uživao povjerenje za rad i aktivno djelovanje na osiguravanju njegove financijske i operativne funkcionalnosti. Rad na tim dužnostima mi je omogućio spoznaju o cjelovitosti i složenosti sveučilišnog sustava, sveučilišnim ljudskim, infrastrukturnim i financijskim potencijalima, ali i o imperativima razvojnih prilagodbi koje sadašnjost, a posebice budućnost, nameće na području visokog obrazovanja, znanosti i društvene odgovornosti.

Moj motiv za kandidaturu proizlazi upravo iz te spoznaje i osjećaja osobne odgovornosti prema akademskoj i široj društvenoj zajednici. Želim kao budući rektor svojim djelovanjem osigurati stabilnost i kontinuitet izgradnje Sveučilišta u Rijeci kao institucije koja njeguje otvorenost, suradnju i povjerenje, te čuva i unaprjeđuje sve dobro što smo zajednički postigli. To znači, želim nastaviti učvršćivati autonomiju i akademsku slobodu, stvoriti poticajno okruženje za studente i sve zaposlenike, održavati financijsku stabilnost i povjerenje zajednice, te iskustvom, znanjem i sposobnošću unaprijediti suradnju s društvom kojemu pripadamo i koje to od nas očekuje.

Vjerujem da je upravo sada pred nama razdoblje u kojem trebamo kritički sagledati sadašnje stanje, stabilizirati i učvrstiti ono što smo izgradili, intenzivirati međusobnu suradnju te optimizirati organizacijske procese i korištenje resursa kojima raspolažemo.

Siguran sam da tako možemo zajednički, sustavno i promišljeno razvijati ono što Sveučilište u Rijeci može i treba učiniti još boljim.

Davor Vašiček



## Sadržaj

<b>Sažetak</b> .....	3
<b>1. Uvod</b> .....	7
<b>2. Vizija i misija</b> .....	9
2.1. Vizija.....	9
2.2. Misija.....	9
<b>3. Temeljne vrijednosti i načela upravljanja</b> .....	10
3.1. Temeljne vrijednosti.....	10
3.2. Načela upravljanja.....	10
<b>4. Strateški stupovi razvoja Sveučilišta 2026.-2029.</b> .....	12
4.1. Izvrsnost u znanosti, umjetnosti i obrazovanju.....	12
Stanje i strateški cilj.....	12
Smjernice i aktivnosti.....	12
Očekivani učinci.....	13
4.2. Zajednica studenata i zaposlenika.....	13
Stanje i strateški cilj.....	13
Smjernice i aktivnosti.....	13
Očekivani učinci.....	13
4.3. Otvoreno i odgovorno sveučilište.....	14
Stanje i strateški cilj.....	14
Smjernice i aktivnosti.....	14
Očekivani učinci.....	14
4.4. Digitalna i zelena transformacija.....	15
Stanje i strateški cilj.....	15
Smjernice i aktivnosti.....	15
Očekivani učinci.....	15
4.5. Međunarodna vidljivost i umreženost.....	15
Stanje i strateški cilj.....	15
Smjernice i aktivnosti.....	16
Očekivani učinci.....	16
<b>5. Institucijsko upravljanje i održivost</b> .....	17
Sveučilište kao sustav koji uči i prilagođava se.....	17
Model upravljanja i principi odlučivanja.....	17
Profesionalizacija i razvoj administrativnih funkcija.....	17
Financijska održivost i diversifikacija izvora prihoda.....	18
Digitalno i podatkovno upravljanje.....	18
Kultura kvalitete i vrednovanje rezultata.....	19
<b>Zaključak - Sveučilište kao zajednica povjerenja</b> .....	20
<b>Moj put kroz svijet brojki, znanja i ljudi</b> .....	21

## Sažetak

Kao kandidat za rektora Sveučilišta u Rijeci za mandatno razdoblje 2026.-2029., predlažem program koji proizlazi iz uvjerenja da je suvremeno sveučilište istodobno institucija znanja, zajednica povjerenja i pokretač održivosti u obrazovnom, znanstvenom, društvenom i organizacijskom smislu.

Program se temelji na spoju dosadašnjih strateških dostignuća Sveučilišta i nove razvojne orijentacije prema europskom modelu upravljanja visokim obrazovanjem, koji povezuje tri misije - obrazovanje, istraživanje i doprinos zajednici - u jedinstven, odgovoran i transparentan sustav.

U mandatnom razdoblju 2026.-2029. prioriteti djelovanja bit će:

- **Jačanje istraživačke izvrsnosti i inovacijskog kapaciteta**, kroz interdisciplinarne timove, nacionalne i europske projekte;
- **Modernizacija obrazovnog procesa**, uz uvođenje mikrokvalifikacija, fleksibilnih putova učenja i povezivanje s tržištem rada;
- **Međunarodna vidljivost i prepoznatljivost Sveučilišta u Rijeci** u okviru europskih sveučilišnih alijansi i globalnih mreža.
- **Učvršćivanje sustava upravljanja i financijske održivosti**, uz potpunu transparentnost i jasno definirane procese odlučivanja;
- **Razvoj kulture kvalitete**, temeljen na dokazivim rezultatima i periodičnim vrednovanjima učinaka;
- **Unaprjeđenje studentskog standarda i dobrobiti zaposlenika**, kroz sustavnu brigu o mentalnom zdravlju, raznolikosti i karijernom razvoju;
- **Digitalna i zelena transformacija** kao temelj učinkovitog i odgovornog Sveučilišta;

Predloženi program proizlazi iz vizije Sveučilišta u Rijeci kao sveučilišta budućnosti koje je relevantan subjekt društvenog razvoja i uživa stabilno povjerenje svih dionika.

Cilj nije samo zadržati dosadašnju razinu postignuća, nego osigurati kvalitativni iskorak prema modelu upravljanja u kojem su odgovornost, suradnja i izvrsnost neizostavni dijelovi sveučilišne kulture.

Program donosi ciljeve i aktivnosti po strateškim područjima, uz definirane prioritete koji povezuju operativne zadatke s dugoročnim razvojnim ishodima.

## Znanost, umjetnost i obrazovanje - izvrsnost i relevantnost

Sveučilište u Rijeci mora učvrstiti svoju poziciju kao institucija koja istodobno njeguje izvrsnost i relevantnost u znanosti, umjetnosti i obrazovanju. U nadolazećem razdoblju usmjerit ću razvoj prema **modernizaciji i internacionalizaciji studijskih programa**, s ciljem da se programi prilagode suvremenim znanstvenim spoznajama i potrebama društva. Uvođenjem mikrokvalifikacija i novih interdisciplinarnih programa, kao i programa od značaja za zajednicu, otvaraju se putevi prema fleksibilnijim oblicima učenja i stjecanju relevantnih kompetencija. Potrebno je sustavno ulagati u unaprjeđenje nastavničkih kompetencija kroz trajne programe usavršavanja i razmjenu dobre prakse. Posebnu pozornost posvetit ću mladim istraživačima - doktorandima i poslijedoktorandima - kojima treba osigurati uvjete i poticaje za stvaranje novih znanja i sudjelovanje u međunarodnim projektima.

Kroz **jačanje centara izvrsnosti, otvorenu znanost i međunarodne suradnje**, Sveučilište će povećati svoju istraživačku produktivnost i prepoznatljivost. Cilj mi je da se Sveučilište u Rijeci pozicionira među vodećim hrvatskim i srednjoeuropskim institucijama po kvaliteti i vidljivosti svojih rezultata - kao mjesto gdje se znanost i umjetnost živi, a obrazovanje neprestano obnavlja kroz istraživanje.

## Ljudi i zajednica - Sveučilište kao prostor pripadnosti

Temelj svake izvrsnosti čine ljudi. Sveučilište mora biti zajednica u kojoj se njeguje dobrobit, pripadnost i međusobno poštovanje. Želim da Sveučilište u Rijeci postane prostor podrške, dijaloga i sigurnosti, gdje studenti i zaposlenici mogu razvijati svoj puni potencijal - akademski, profesionalno i osobno.

U tom smjeru planiram ojačati Sveučilišni savjetovanišni centar, čije će djelovanje obuhvatiti mentalno zdravlje, karijerno savjetovanje i akademsku podršku. Razvojem portala za povezivanje studenata i poslodavaca omogućit će se jednostavan pristup prilikama za praksu, mentorstvo i zapošljavanje.

Posebnu ću pozornost usmjeriti na sportske, kulturne i volonterske programe, jer oni oblikuju osjećaj zajedništva i identiteta Sveučilišta.

Jačanje inkluzivnih politika i pristupačnosti svim članovima zajednice, bez obzira na različitosti, bit će trajna obveza. Sveučilište mora biti ogledni primjer društvene odgovornosti - institucija koja potiče empatiju, suradnju i solidarnost. Takvo Sveučilište bit će mjesto na kojem se znanje i zajedništvo međusobno osnažuju - zajednica ljudi koji zajedno uče, stvaraju i žive.

## Otvorenost i odgovornost - Sveučilište za društvo

Sveučilište u Rijeci ima obvezu i privilegij djelovati u službi javnosti. Želim da naše Sveučilište bude vidljivo, transparentno i odgovorno - institucija koja jasno pokazuje što čini, zašto to čini i kakve rezultate postiže. Planiram uvesti praksu javnih godišnjih izvješća o radu i financijama, a kroz razvoj otvorene znanosti - repozitorija, politika otvorenog pristupa i edukacija o upravljanju podacima - omogućit ćemo da znanje proizvedeno na Sveučilištu bude dostupno svima.

Osnažit ćemo partnerstva s gradom, županijom, školama i gospodarstvom, jer samo kroz suradnju možemo povećati društveni učinak našeg rada. Podržavat ću inovacijske i poduzetničke inicijative proizašle iz Sveučilišta, osobito one koje donose konkretne koristi zajednici. Na taj način Sveučilište će se profilirati kao središte znanja i dijaloga, pouzdan i aktivan partner u razvoju društva kojemu pripadamo.

## Digitalna i zelena tranzicija - infrastruktura održivosti

Održivo Sveučilište ne može postojati bez održive infrastrukture. Stoga će jedan od ključnih pravaca moga mandata biti integracija digitalnih sustava i provedba zelene transformacije Kampusa.

Digitalno upravljanje procesima omogućit će veću učinkovitost, manju potrošnju resursa i veću transparentnost. Uspostavit ćemo digitalno kolanje dokumenata, jedinstvene baze podataka i pametne platforme koje će pomoći u brzom i odgovornom odlučivanju.

Istodobno, kroz energetska obnova infrastrukture i uvođenje obnovljivih izvora energije, u mjeri koju omoguće dostupni izvori financiranja, Sveučilište će smanjiti svoj ugljični otisak i doprinijeti ciljevima Europskog zelenog plana.

Održivost, naime nije samo ekološko pitanje - to je i pitanje kulture: načina na koji trošimo energiju, vrijeme i znanje. Zato ću poticati edukacije o digitalnim vještinama i održivosti, jer promjena počinje od ljudi.

Cilj je da Sveučilište u Rijeci postane model zelene i digitalne učinkovitosti u hrvatskom visokom obrazovanju - primjer kako se inovacija i odgovornost mogu uskladiti.

## Međunarodna vidljivost i umreženost - europska dimenzija Sveučilišta u Rijeci

Sveučilište u Rijeci već ima snažnu međunarodnu dimenziju, no sada je potrebno temeljeno na dosadašnjim postignućima učiniti daljnji iskorak prema vidljivijem i povezanijem Sveučilištu. Kroz sudjelovanje u mrežama YUFE i YERUN razvijat ćemo zajedničke studije, europske diplome i transnacionalne istraživačke projekte.

Poseban naglasak stavit ću na mobilnost studenata, nastavnika i administrativnog osoblja - ne kao administrativnu obvezu, nego kao iskustvo koje mijenja perspektivu i donosi novo znanje u zajednicu.

Potaknut ćemo daljnji razvoj studija na engleskom jeziku, jačanje podrške stranim studentima i jaču promociju Sveučilišta u europskom i regionalnom okruženju.

Kroz kvalitetnu međunarodnu suradnju Sveučilište u Rijeci ima priliku postati pouzdan, dinamičan i inovativan partner u europskom prostoru znanja.

Naša međunarodna prepoznatljivost bit će rezultat sadržaja, a ne forme - dokaz da Sveučilište može misliti globalno, a djelovati odgovorno lokalno.

## Upravljanje i održivost - temeljna pretpostavka razvoja

Sve što radimo mora imati stabilan temelj, zato ću razvoj Sveučilišta usmjeriti na učinkovito, transparentno i predvidljivo upravljanje koje jamči dugoročnu održivost.

Kroz programsko financiranje i višegodišnje planiranje osigurana je stabilnost i jasnija povezanost između ciljeva, resursa i rezultata. No, radit ćemo na diversifikaciji izvora prihoda - kroz EU projekte, industrijske suradnje, alumni donacije i komercijalizaciju znanja. Usporedno, provodit ću profesionalizaciju administrativnih službi i razvoj sustava centraliziranog praćenja podataka i financija, koji će unaprijediti planiranje i upravljačku odgovornost.

Kultura kvalitete bit će nit vodilja svih procesa - redovito praćenje rezultata, otvoreno izvještavanje i stalno učenje iz iskustva. Cilj nije birokratska kontrola, nego stvaranje Sveučilišta koje zna kamo ide, kako mjeri svoj napredak i kako osigurava da taj napredak bude održiv.

Sveučilište u Rijeci treba još više biti institucija koja djeluje na načelima odgovornosti, racionalnosti i dugoročne stabilnosti - zajednica koja zna da je povjerenje najvrjedniji kapital svake akademske institucije.

Predloženi program čini okvir mjerljivih prioriteta moga rektorskog mandata. Oni nisu zamišljeni kao statični plan, već kao dinamičan kompas - instrument upravljanja koji omogućuje prilagodbu promjenama, a istodobno osigurava kontinuitet i dosljednost strateškog djelovanja.



## 1. Uvod

*Sveučilište je mjesto gdje obrazovanje rađa znanje, istraživanje stvara nove mogućnosti, a zajednica oblikuje smisao svega naučenog.*

Europa ulazi u novo razdoblje u kojem je konkurentnost postala središnji pojam europske politike. Nakon zelenog i digitalnog zaokreta, Europska komisija predstavila je Kompas za konkurentnost (2025.) - strateški okvir koji povezuje sigurnost, održivost i gospodarstvo. U tom okviru sveučilišta su prepoznata kao strateški resurs Europske unije za znanje, vještine i inovacije, ali djeluju u sve složenijem i nestabilnijem okruženju koje Europska sveučilišna asocijacija (EUA) opisuje pojmom VUCA - volatilno, nesigurno, kompleksno i višeznačno. Prema izvješću EUA *Universities and Competitiveness* (2025), sveučilišta se danas nalaze u paradigmi polikrizе - suočena s klimatskim promjenama, demografskim padom, geopolitičkim nestabilnostima, migracijama, ubrzanjem tehnologije i pritiscima na akademsku slobodu. U takvom kontekstu sveučilištima se otvaraju i prilike i rizici: sveučilišta mogu biti partneri u društvenoj transformaciji ili instrumenti kratkoročnih politika.

U svim mogućim ishodima zajednička je poruka jasna: konkurentnost se mora shvatiti kao otpornost, a sveučilišta kao zajednice koje njeguju autonomiju, povjerenje i interdisciplinarnost. Kako bi doprinijelo održivoj i pravednoj Europi, sveučilište treba učvrstiti svoju autonomiju i temeljne vrijednosti - akademsku slobodu, etiku i inkluzivnost. Prema Izvješću EUA iz 2025., Sveučilišta trebaju jačati otpornost iznutra, kroz dijalog i međusobno povjerenje, razvijati partnerstva s gospodarstvom, zajednicom i civilnim društvom te zadržati međunarodnu otvorenost kroz programe poput Horizon Europe, Erasmus+ i europskih sveučilišnih alijansi.

Za Sveučilište u Rijeci, koje već dugo afirmira europske vrijednosti, održivost i društvenu uključenost, nova paradigma konkurentnosti podrazumijeva daljnje povezivanje izvrsnosti, humanosti i odgovornosti. Sveučilište u Rijeci, utemeljeno na dugoj tradiciji otvorenosti kako zajednici tako i međunarodnom okruženju, nalazi se u povoljnoj poziciji da taj izazov prihvati kao priliku. Naša snaga proizlazi iz kombinacije mladosti i dinamičnosti institucije, akademske širine te snažne povezanosti sa zajednicom i internacionalnim partnerima.

U kontekstu europskih integracija, Sveučilište u Rijeci dio je Europske sveučilišne alijanse YUFE (Young Universities for the Future of Europe) i mreže istraživačkih sveučilišta YERUN (Young European Research Universities Network), čime aktivno sudjeluje u stvaranju europskog prostora visokog obrazovanja (European Higher Education Area, EHEA) i istraživanja (European Research Area, ERA).

Ova pripadnost obvezuje nas na visok standard transparentnosti, interoperabilnosti sustava i otvorenosti prema novim modelima učenja i suradnje.

Hrvatski sustav visokog obrazovanja, unatoč napretku, i dalje se suočava s nizom izazova - financijskom ovisnošću o proračunskom financiranju, nedovoljnom integracijom znanstvenih i obrazovnih politika te neujednačenom infrastrukturom. U tom okviru Sveučilište u Rijeci ima obvezu, ali i priliku, postati primjer institucionalne održivosti i laboratorij inovativnih upravljačkih modela.

U ovom programu polazim od uvjerenja da su povjerenje, znanje i odgovornost tri osnovna stupa na kojima se gradi moderno sveučilište.

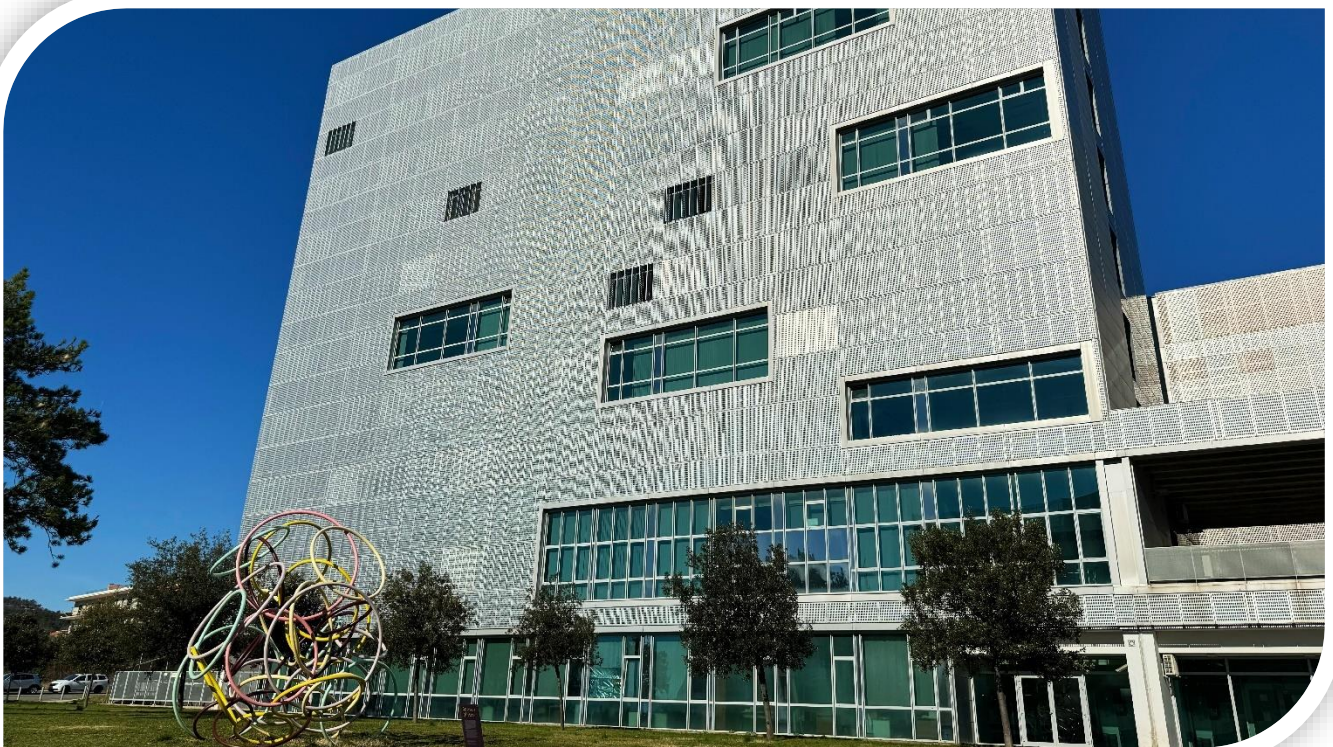
**Povjerenje** - kao temelj zajedništva i suradnje unutar akademske zajednice;

**Znanje** - kao javno dobro i glavni instrument društvene promjene;

**Odgovornost** - kao mjera održivosti, transparentnosti i javne vjerodostojnosti.

Upravljački pristup koji predlažem zasniva se na modelu suradnje i participativnog odlučivanja, gdje rektor ima ulogu koordinatora i katalizatora, a sastavnice i zaposlenici aktivne sudionike i partnere u provedbi zajednički oblikovanih strateških ciljeva.

Smatram da učinkovito i održivo Sveučilište ne može postojati bez uključene zajednice - zajednice ljudi koji dijele iste vrijednosti i osjećaj pripadnosti misiji obrazovanja, istraživanja i djelovanja za opće dobro.



## 2. Vizija i misija

### 2.1. Vizija

Vizija Sveučilišta u Rijeci za razdoblje 2026.-2029. polazi od uvjerenja da sveučilište mora biti otvorena, odgovorna i održiva institucija - zajednica koja njeguje znanje, potiče kritičko mišljenje i aktivno doprinosi društvu. Želim razvijati Sveučilište koje je istodobno europsko i lokalno, kompetitivno i solidarnije, digitalno i humano.

Sveučilište u Rijeci vidim kao europsko sveučilište budućnosti, koje će:

- osiguravati izvrsnost u obrazovanju i znanstvenom radu,
- pružati podršku inovacijama i interdisciplinarnosti,
- djelovati u službi zajednice kroz odgovoran društveni angažman,
- razvijati održive modele upravljanja i financiranja,
- biti prepoznato kao mjesto kulture dijaloga, suradnje i povjerenja.

### 2.2. Misija

Misija Sveučilišta u Rijeci u ovom programu izražena je kroz tri međusobno povezane misije sveučilišnog djelovanja:

- **Obrazovati za budućnost** - stvarati kritički, etički i kreativno osposobljene ljude koji mogu mijenjati društvo;
- **Istraživati za napredak** - poticati interdisciplinarne, inovativne i društveno relevantne projekte koji donose nove spoznaje i rješenja;
- **Djelovati za opće dobro** - prepoznati svoju društvenu ulogu u lokalnom, nacionalnom i europskom kontekstu te doprinositi održivom razvoju zajednice.

Kao kandidat za rektora, svoju ulogu vidim u povezivanju tih triju misija - u uspostavljanju okvira u kojem se obrazovanje temelji na znanstvenim spoznajama, istraživanja potiču inovacije, a društvena odgovornost prožima sve razine djelovanja Sveučilišta.

Moja ambicija je učiniti Sveučilište u Rijeci još prepoznatljivijim po njegovom karakteru - po kulturi dijaloga, humanističkim vrijednostima i spremnosti da bude predvodnik promjena. U tom smislu, Sveučilište u Rijeci ne smije biti samo institucija koja reagira na promjene, nego institucija koja ih predviđa i usmjerava, koja promišlja društvo i budućnost. Upravo to je i smisao sveučilišne autonomije - ne samo pravo na odlučivanje, nego i obveza djelovanja za dobrobit zajednice.

### 3. Temeljne vrijednosti i načela upravljanja

Temeljni okvir moga programa čine vrijednosti koje oblikuju akademski identitet Sveučilišta i načela kojima se vodim u upravljanju. Upravljanje Sveučilištem ne smije biti samo administrativna funkcija, nego prije svega kultura povjerenja, predvidljivosti i odgovornosti.

#### 3.1. Temeljne vrijednosti

Vrijednosti na kojima ću temeljiti svoje djelovanje su:

**Autonomija i odgovornost** - Sveučilište mora zadržati akademsku i institucionalnu neovisnost, ali i potpuno preuzeti odgovornost prema društvu koje ga financira i kojemu služi. Autonomija nije samo privilegij, nego i obveza prema javnom dobru.

**Akadska sloboda i integritet** - Sloboda mišljenja i istraživanja temelj su znanstvenog napretka. Ona podrazumijeva i visoku razinu etičnosti, poštenja i transparentnosti u radu svakog člana akademske zajednice.

**Otvorenost i dijalog** - Uspješno upravljanje Sveučilištem temelji se na suradnji, a ne na vertikalnoj hijerarhiji. Otvoren dijalog između rektorata, sastavnica, studenata i zaposlenika preduvjet je održive institucionalne kulture koja vodi napretku.

**Izvršnost i inovativnost** - Izvršnost nije samo rezultat, nego proces. Sveučilište mora poticati inovativnost, interdisciplinarnost i kreativne pristupe, ali istodobno čuvati visoke standarde kvalitete znanstvenog i nastavnog rada.

**Različitost i uključivost** - Sveučilište mora biti prostor u kojem svaka osoba ima jednaku priliku za razvoj, neovisno o spolu, dobi, uvjerenju ili socioekonomskom statusu. Uključivost je izvor snage, a ne kompromis kvalitete.

**Održivost i transparentnost** - Dugoročno planiranje, odgovorno upravljanje resursima i otvorenost prema javnosti bit će temelj svih upravljačkih odluka.

#### 3.2. Načela upravljanja

U svom ću mandatu dosljedno provoditi načela dijaloga, decentralizacije i integracije, koja se ostvaruju kroz

- **Participativno upravljanje** - uključivanje svih sastavnica i dionika u izradu i provedbu strateških odluka, uz jasnu podjelu odgovornosti;
- **Transparentnost** - redovita i dostupna izvješća o nastavnim i znanstvenim rezultatima, financijama, projektima i pokazateljima učinka;
- **Održivost** - planiranje temeljeno na podacima, procjeni rizika i racionalnom upravljanju resursima;



- **Integraciju** - koordinacija između rektorata i sastavnica u ključnim procesima (planiranje, financije, projekti, ljudski resursi), uz poštovanje autonomije svakog fakulteta;
- **Kulturu povjerenja** - njegovanje profesionalnog i etičkog standarda koji omogućava zajedničko donošenje odluka i međusobno uvažavanje.

Sveučilište mora biti prostor predvidljivosti i stabilnosti. Povjerenje se ne gradi samo riječima, nego svakodnevnim odlukama, dosljednošću i spremnošću da se posluša. Kao kandidat za budućeg rektora, svoju ulogu vidim upravo u tome - da bolje povežem ljude i procese, i da Sveučilištu osiguram jasnu, stabilnu i transparentnu strukturu upravljanja, u službi zajedničkih ciljeva.



## 4. Strateški stupovi razvoja Sveučilišta 2026.-2029.

Razvoj Sveučilišta u Rijeci u nadolazećem mandatnom razdoblju temeljit će se na pet strateških stupova koji zajedno čine okvir održivog, izvrsnog i društveno relevantnog sveučilišta.

Svaki od njih proizlazi iz prepoznatih potreba i potencijala Sveučilišta, ali i iz šireg konteksta europskih obrazovnih i istraživačkih politika. Predstavljene stupovi nisu odvojene cjeline, već se međusobno podupiru i čine integrirani sustav djelovanja Sveučilišta kao institucije **znanja**, **povjerenja** i **održivosti**.

### 4.1. Izvrsnost u znanosti, umjetnosti i obrazovanju

#### Stanje i strateški cilj

Sveučilište u Rijeci prepoznato je po znanstvenoj kvaliteti i nastavi utemeljenoj na znanstvenim spoznajama i istraživanjima. No, suočava se s izazovima koji su zajednički većini europskih sveučilišta srednje veličine - ograničeni istraživački kapaciteti, fragmentiranost interdisciplinarnih timova, ograničena povezanost istraživanja i nastave te potreba za modernizacijom kurikuluma i metodologije poučavanja. Unatoč tome, Sveučilište ima značajne prednosti: međunarodno priznate istraživače, rastući broj kompetitivnih projekata i strateški okvir za razvoj istraživačke infrastrukture. Pored toga, zaključivanjem programskog ugovora za razdoblje 2025.-2029. godine Sveučilištu su osigurana dodatna financijska sredstva za znanstveno istraživački rad u iznosu od oko 11,5 milijuna eura koji će se provoditi u 290 znanstvenih projekata njegovih sastavnica.

Cilj je **učvrstiti kulturu izvrsnosti**, u kojoj su istraživanje i obrazovanje organski povezani, a Sveučilište prepoznato po kvaliteti svojih programa, nastavnika i istraživača.

#### Smjernice i aktivnosti

- Modernizacija studijskih programa kroz modularnost, mikrokvalifikacije i povezivanje s tržištem rada. Novi studiji iz područja digitalnih tehnologija, održivosti i društvenih inovacija.
- Jačanje istraživačkih kapaciteta kroz podršku centrima izvrsnosti, interdisciplinarnim istraživačkim timovima i međunarodnim projektima.
- Razvoj platforme za stalno stručno usavršavanje nastavnika u pedagoškim, digitalnim i inkluzivnim metodama nastavnog rada.
- Poticaj mladim istraživačima kroz programe mentorstva, podršku prijavama projekata, poslije doktorska mjesta i mobilnosti.
- Jačanje sustava praćenja kvalitete nastave i istraživanja, s jasnim pokazateljima rezultata i nagradama za izvrsnost.

## Očekivani učinci

- Povećanje kvalitete i međunarodne relevantnosti programa
- Rast broja dobivenih kompetitivnih projekata i publikacija visoke razine kvalitete
- Stvaranje „kritične mase“ mladih istraživača kao temelja budućeg razvoja
- Povećanje zadovoljstva studenata i nastavnika

## 4.2. Zajednica studenata i zaposlenika

### Stanje i strateški cilj

Sveučilište u Rijeci prepoznaje svoje studente i zaposlenike kao svoje najveće bogatstvo. No, pandemijsko razdoblje i društvene promjene naglasile su potrebu za sustavnijom brigom o mentalnom zdravlju, ravnoteži između rada i života te jasnijim karijernim perspektivama. Kvaliteta studiranja ne mjeri se samo obrazovnim kurikulumom, već prvenstveno iskustvom koje Sveučilište nudi - infrastrukturom, savjetodavnom podrškom, kulturnim i sportskim sadržajima, te osjećajem pripadnosti zajednici.

Cilj je da Sveučilište u Rijeci ojača kao **zajednica dobrobiti i povjerenja** - mjesto gdje se studira, radi i živi u poticajnom, sigurnom i podržavajućem okruženju.

### Smjernice i aktivnosti

- Jačanje i održivost Sveučilišnog savjetovanišnog centra s fokusom na mentalno zdravlje, akademsko savjetovanje i karijerni razvoj.
- Povećanje smještajnih kapaciteta studenata.
- Razvoj digitalnog portala koji povezuje studente s praksom, poslodavcima i mentorima.
- Razvoj programa koji promiče fizičko zdravlje, rekreaciju i aktivan stil života kroz rad Centra za sport.
- Podrška kulturnim, umjetničkim i volonterskim aktivnostima studenata kroz jačanje Studentskog kulturnog centra.
- Poticanje jednakih mogućnosti - financijska i organizacijska potpora studentima iz ranjivih skupina, pristupačnost sveučilišnih sadržaja osobama s invaliditetom.
- Podrška aktivnostima umirovljenih nastavnika i znanstvenika koje Sveučilištu donosi epitet *age friendly university*.

### Očekivani učinci

- Veća razina studentskog zadovoljstva i angažmana u životu Sveučilišta.
- Unaprjeđen sustav karijernog savjetovanja i zapošljivosti završenih studenata.
- Veća razina zadovoljstva zaposlenika.
- Povećan osjećaj pripadnosti sveučilišnoj zajednici.
- Sveučilište u Rijeci prepoznato kao društveno odgovorna, uključiva i age friendly institucija.

### 4.3. Otvoreno i odgovorno sveučilište

#### Stanje i strateški cilj

Sveučilište u Rijeci ima dugu tradiciju suradnje s gospodarstvom, civilnim društvom i lokalnom zajednicom. Ipak, potreban je novi zamah prema sustavnoj i mjerljivoj društvenoj odgovornosti te većoj inovativnosti u radu. U suvremenom društvu povjerenje javnosti u akademske institucije sve više ovisi o njihovoj sposobnosti da pokažu učinke svoga djelovanja.

Cilj je osigurati da Sveučilište u Rijeci bude primjer otvorenog i odgovornog sveučilišta, u kojem su komunikacija, dijalog i javna odgovornost sastavni dio upravljanja.

#### Smjernice i aktivnosti

- Javno izvještavanje o radu, financijama, istraživačkim i društvenim rezultatima kroz godišnja izvješća i otvorene podatke.
- Razvoj kulture otvorene znanosti - poticanje objavljivanja rezultata u otvorenom pristupu, razvoj repozitorija i edukacija o upravljanju istraživačkim podacima.
- Sustavna suradnja s lokalnim partnerima - gradom, županijom, školama, zdravstvenim i kulturnim institucijama.
- Razvoj poduzetničkih i inovacijskih programa u suradnji sa Step Ri i drugim regionalnim akterima, uključujući start-up i spin-off inicijative.
- Transparentna komunikacija kroz digitalne kanale i javne rasprave o strateškim temama Sveučilišta.

#### Očekivani učinci

- Rast povjerenja javnosti u Sveučilište i njegovu ulogu u društvu.
- Jačanje povezanosti akademske zajednice i društvenog okruženja.
- Veći broj inovacijskih i suradničkih projekata s gospodarskim i javnim sektorom.
- Povećani prihodi.
- Sveučilište u Rijeci prepoznato kao primjer otvorene, etične i transparentne institucije u Hrvatskoj.



#### 4.4. Digitalna i zelena transformacija

##### Stanje i strateški cilj

Digitalna transformacija Sveučilišta je u tijeku, napravljeni su značajni koraci, a stvorene su i brojne pretpostavke za daljnju implementaciju suvremenih digitalnih rješenja. Cilj je potpunosti digitalizirati uredsko poslovanje, unaprijediti kibernetičku sigurnost Sveučilišta i korištenje AI alata.

Istodobno, zahtjevi Europskog zelenog plana (EU Green Deal) obvezuju sve institucije na smanjenje ugljičnog otiska i uspostavu održivih modela upravljanja energijom i resursima.

Cilj je učiniti Sveučilište u Rijeci digitalno povezanim i ekološki održivim sustavom koji odgovorno upravlja svojim resursima i oslanja se na podatke u donošenju odluka.

##### Smjernice i aktivnosti

- Integracija digitalnih sustava za potporu temeljnih djelatnosti i standardizacija administrativnih procesa.
- Digitalno kolanje dokumenata, e-ovjere i elektroničko potpisivanje.
- Razvoj platforme za podatkovno upravljanje koja omogućuje analitičku podlogu za odlučivanje.
- Program energetske obnove infrastrukture, smanjenje potrošnje, korištenje obnovljivih izvora energije i održiva mobilnost.
- Razvoj kompetencija zaposlenika i studenata u području digitalne pismenosti i upravljanja podacima.

##### Očekivani učinci

- Povećana učinkovitost upravljanja i smanjenje administrativnog opterećenja
- Uštede u troškovima energije i resursa
- Povećana otpornost i sigurnost informacijskih sustava
- Sveučilište u Rijeci prepoznato kao dobar primjer digitalne i zelene tranzicije

#### 4.5. Međunarodna vidljivost i umreženost

##### Stanje i strateški cilj

Sveučilište u Rijeci snažno je prisutno u europskim mrežama YUFE i YERUN te razvija niz bilateralnih partnerstava, no potrebno je dodatno ojačati međunarodni profil Sveučilišta. U dinamičnom europskom kontekstu, međunarodna suradnja više nije izbor, nego preduvjet konkurentnosti.

Cilj je još više učiniti Sveučilište u Rijeci vidljivim, prepoznatljivim i traženim partnerom u nacionalnom, europskom i širem prostoru visokog obrazovanja i istraživanja.

## Smjernice i aktivnosti

- Nastavak aktivnog sudjelovanja u YUFE alijansi - razvoj zajedničkih studija, europskih diploma i interdisciplinarnih istraživačkih projekata.
- Jačanje mobilnosti studenata, nastavnika i administrativnog osoblja.
- Razvoj programa potpore za strane studente i istraživače te poticanje nastave na engleskom jeziku.
- Promocija Sveučilišta u ciljanim međunarodnim regijama i jačanje digitalne prisutnosti.
- Povezivanje s gospodarstvom i diplomacijom u promicanju međunarodne suradnje i inovacijskih projekata.

–

## Očekivani učinci

- Veći broj međunarodnih projekata i mobilnosti.
- Povećan broj stranih studenata i nastavnika.
- Veća međunarodna prepoznatljivost Sveučilišta u Rijeci kao otvorenog, dinamičnog i inovativnog mjesta.
- Razvijen sustav podrške koji omogućuje efikasnu administraciju međunarodnih aktivnosti.



## 5. Institucijsko upravljanje i održivost

### Sveučilište kao sustav koji uči i prilagođava se

Održivo upravljanje Sveučilištem podrazumijeva racionalno korištenje resursa, ali i upravljanje koje uči, razvija se i prilagođava. Sveučilište u Rijeci ima jaku tradiciju strateškog planiranja i mehanizama unutarnje evaluacije, ali pred nama je zadaća optimizacije upravljačkih i operativnih funkcija, kao i harmonizacija i integracije procesa koji su se tijekom godina asimetrično razvijali paralelno na različitim razinama sustava.

Prema mojem razumijevanju, uloga rektora nije samo u koordiniranju, već i uspostavljanju sustava koji funkcionira temeljem jasnih pravila, mjerljivih ciljeva i konsenzualno prihvaćenih procedura. Takav model jača povjerenje, smanjuje ovisnost o pojedincima i osigurava kontinuitet institucionalne politike, što je temelj svake održivosti i napretka.

Sveučilište u Rijeci treba postati primjer „pametne organizacije“ - organizacije koja koristi podatke za donošenje odluka, koja nagrađuje inicijativu, njeguje kulturu dijeljenja znanja i potiče suradnju između sastavnica kao temeljnu pretpostavku.

### Model upravljanja i principi odlučivanja

Moj pristup upravljanju Sveučilištem temeljit će se na tri glavna načela: transparentnost, participacija i odgovornost.

**Transparentnost** - Sveučilište, osim u dijelu koji mu nalaže zakonska regulativa, treba redovito i proaktivno objavljivati financijske informacije, planove i programe rada i izvješća o napretku. Sveučilište može i treba biti platforma za prezentaciju postignuća sastavnica u svim područjima njihovog djelovanja, a naročito nastavi i znanstvenim postignućima. Uvest ću praksu godišnjih javnih izvješća, dostupnih svim članovima zajednice, u kojima će biti prikazani ključni pokazatelji provedbi odluka Senata i zajedničkog uspjeha sastavnica.

**Participacija** - odluke se trebaju donositi u participativnom procesu u kojem sudjeluju svi dionici. Nastavit ću model priprema za donošenje odluka kroz stručna vijeća, povjerenstva i radne skupine, u kojima će sastavnice, studenti i djelatnici imati ulogu u oblikovanju politika i praćenju njihove provedbe.

**Odgovornost** - svaka razina upravljanja mora imati jasno definirane zadatke i pokazatelje učinka, čime se izbjegava neprecizno definiranje odgovornosti izvršitelja i povećava učinkovitost.

Zagovaram integrirano, ali decentralizirano Sveučilište: jedinstveno u strateškom smjeru, ali fleksibilno u provedbi. Sastavnice zadržavaju autonomiju, ali unutar zajedničkog usuglašenog sustava kvalitete i strateškog planiranja.

### Profesionalizacija i razvoj administrativnih funkcija

Uspješno Sveučilište počiva na kvalitetnim i motiviranim ljudima, ne samo nastavnicima i istraživačima, već i administrativnim stručnjacima. Upravljanje projektima, financijama,

ljudskim potencijalima i komunikacijom zahtijeva profesionalne kompetencije i stalno usavršavanje.

Stoga predlažem sljedeće aktivnosti:

- Program sustavnog obrazovanja zaposlenika u javnoj nabavi, financijama, upravljanju projektima, komunikacijama i digitalnim alatima;
- Osiguravanje redovite razmjene iskustava među službama rektorata i sastavnica radi ujednačavanja prakse i iznalaženja optimalnih rješenja;
- Redefiniranje i osnaživanje strukture potpornih službi kako bi se smanjilo administrativno opterećenje nastavnika i istraživača.

Cilj je stvaranje učinkovitog i ujednačenog administrativnog okvira, u kojem se svi procesi mogu pratiti i evaluirati. Profesionalizacija administracije nije birokratizacija, nego upravo suprotno - oslobađanje akademskog potencijala kroz efikasnu administrativnu podršku.

### Financijska održivost i diversifikacija izvora prihoda

Financijska održivost bit će jedan od važnijih prioriteta. Sveučilište mora biti u stanju planirati, ostvariti i upravljati svojim prihodima i rashodima s višegodišnjom perspektivom. Zaključivanjem Programskog ugovora s Ministarstvom znanosti, obrazovanja i mladih u listopadu 2025. stvoren je četverogodišnji stabilan okvir financiranja temeljne djelatnosti s pozicije državnog proračuna kao dominantnog izvora financiranja Sveučilišta i njegovih sastavnica. Njime je, sukladno proračunskim financijskim ograničenjima, postignuta usklađenost sa strateškim ciljevima i definirani jasniji pokazatelji rezultata. Premda financiranje putem programskog ugovora nerijetko ne ispunjava brojne potrebe, a posebice ne i razvojne ambicije, ono ipak omogućuje bolje upravljanje rizicima i fleksibilnije reagiranje na promjene u financijskom okruženju koje nudi niz mogućnosti projektnog financiranja.

Pored financiranja iz državnog proračuna, potrebno je stoga ojačati:

- Brojnost i financijsku težinu europskih i drugih međunarodnih kompetitivnih projekta;
- Brojnost i kvalitetu suradnji s gospodarstvom, kao i ugovorna istraživanja s gospodarstvom;
- Ojačati mrežu alumnia kao izvor podrške, donacija i mentorskih programa.

Dugoročni cilj je da Sveučilište u Rijeci, kao i njegove sastavnice, povećaju udio vlastitih prihoda i namjenskih prihoda te time ojačaju svoju financijsku održivost te dodatno omogućće ostvarivanje svojih razvojne ambicija i potreba.

### Digitalno i podatkovno upravljanje

Održivo upravljanje u 21. stoljeću očito neće biti moguće bez kvalitetnih podataka temeljem kojih se donose informirane odluke. Predviđam uspostaviti središnju platformu za upravljanje podacima koja će objediniti ključne sustave (financije, ljudske resurse, znanstvenu produkciju, studentske podatke i infrastrukturne resurse). Takav sustav

omogućit će analitiku u stvarnom vremenu, izradu izvješća i praćenje napretka, a osnažit će se i upravljanje podacima kroz definiciju vlasništva nad podacima, pravila ažuriranja i pristupa te implementaciju mjera kibernetičke sigurnosti.

Digitalizacija upravljanja nije obveza i cilj sama po sebi - ona je alat za donošenje boljih odluka i rasterećenje ljudi od ponavljajućih zadataka koji nerijetko rezultiraju zakašnjelim i nerelevantnim informacijama.

### **Kultura kvalitete i vrednovanje rezultata**

U mandatu planiram unaprijediti sustav izvještavanja koji se temelji na jasnim pokazateljima uspjeha i periodičnoj evaluaciji.

Kao rektor, obvezujem se da ću:

- svake godine objaviti Javno izvješće o radu Sveučilišta i njegovih sastavnica,
- redovito analizirati ispunjenost ciljeva,
- prilagođavati planove na temelju rezultata i
- osigurati da sustav kvalitete ne bude administrativni teret, nego alat za unapređenje poslovanja Sveučilišta.

Kultura kvalitete počinje od vrha, ali se gradi odozdo - kroz motivirane ljude, jasne procese i priznanje uspjeha.



## Zaključak - Sveučilište kao zajednica povjerenja

Sveučilište u Rijeci utemeljeno je na ideji da znanje nije samo individualna vrijednost, već kolektivno dobro. Kao kandidat za rektora, svjestan sam da povjerenje zajednice ne proizlazi iz retorike, nego iz vjerodostojnosti, dosljednosti i mjerljivih rezultata.

Moja ambicija nije da Sveučilište u Rijeci postane najveće, nego da postane najvjerodostojnije - institucija u koju građani, studenti i partneri imaju povjerenja jer prepoznaju njezinu odgovornost i kvalitetu.

U vremenu koje traži jasne orijentire, Sveučilište mora biti kompas društva - mjesto gdje se rađa kritičko mišljenje, gdje se premošćuju podjele i gdje se znanost, umjetnost i inovacije pretvaraju u opće dobro.

Naša snaga neće se mjeriti samo u broju objava i projekata, broju studenata, nego u tome koliko utječemo na svijet oko sebe, koliko obrazujemo odgovornih i empatičnih građana, i koliko doprinosimo izgradnji budućnosti koja je održiva.

Upravljanje Sveučilištem znači služiti zajednici - ne kao upravitelj resursa, nego kao čuvar misije.

Zato ću kao rektor raditi na tri razine,

Institucionalnoj - učvrstiti sustav i procese,

Akademskoj - poticati izvrsnost, otvorenost i suradnju,

Ljudskoj - stvarati okruženje u kojem ljudi žele raditi, učiti i rasti.

Sveučilište u Rijeci ima sve preduvjete da u nadolazećem desetljeću bude aktivni čimbenik promjena u hrvatskom i europskom visokom obrazovanju: dovoljno veliko da utječe, dovoljno agilno da se mijenja, i dovoljno hrabro da vodi svojim primjerom.

Zato ovaj program zaključujem s uvjerenjem da

*Održivo Sveučilište nije samo ono koje opstaje - nego ono koje ostavlja trag.*



## Moj put kroz svijet brojki, znanja i ljudi

Rođen sam 3. kolovoza 1961. godine u Pakracu. Danas sam suprug i otac dvoje odrasle djece, ali i čovjek koji se cijeli život kreće između brojki, znanja i ljudi.

Još kao učenik volio sam logiku, rad i red, pa sam završio srednju pedagošku školu prirodno-matematičkog smjera i stekao zvanje suradnika u nastavi. Nešto kasnije sam shvatio da me privlači svijet ekonomije - svijet u kojemu iza svake brojke stoji priča. Tako sam 1980. godine upisao Ekonomski fakultet u Zagrebu, smjer Poslovne financije i računovodstvo, gdje sam 1985. diplomirao i stekao zvanje diplomiranog ekonomista.

Učenje sam nastavio i kasnije, jer za mene obrazovanje nikada nije bilo samo obaveza, nego i način razmišljanja. Na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci završio sam poslijediplomski znanstveni studij, modul Financijski menadžment, i 2004. godine obranio magistarski rad na temu "Učinci izbora računovodstvenog koncepta na kvalitetu financijskih izvještaja proračuna". Tri godine kasnije, na istom fakultetu, stekao sam i titulu doktora znanosti, obranivši disertaciju "Državno računovodstvo u funkciji odlučivanja javnog menadžmenta".

Tijekom svoje karijere nastojao sam se stalno usavršavati. Završio sam specijalističku edukaciju Hrvatskog udruženja revizora i The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, te položio ispit za ovlaštenog revizora. Nekoliko godina kasnije stekao sam i zvanje ovlaštenog internog revizora - specijalista za proračun i neprofitne organizacije.

Kroz svoj radni vijek imao sam priliku raditi kao menadžer računovodstva i financija u različitim domaćim i stranim tvrtkama, urednik znanstveno-stručnih časopisa, ali i poslovni savjetnik iz područja mikroekonomike, financija i računovodstva. Radio sam u Hrvatskoj zajednici računovođa i financijskih djelatnika u Zagrebu, gdje sam obavljao poslove poslovnog savjetnika i voditelja uredništva renomiranog časopisa "Računovodstvo i financije", a danas sam urednik Magazina TIM4PIN, specijaliziranog za javne financije i računovodstvo proračunskih i neprofitnih organizacija.

Od 1. siječnja 2008. zaposlen sam na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci, gdje sam imao priliku i zadovoljstvo izvoditi nastavu na brojnim kolegijima. Tijekom godina objavio sam brojne znanstvene radove, sudjelovao na znanstvenim skupovima u zemlji i inozemstvu, te bio dio više istraživačkih projekata koji su se bavili razvojem javnog sektora, financijskim izvještavanjem i reformama sustava računovodstva.

Sudjelovao sam u nizu međunarodnih projekata i istraživanja, od onih financiranih od strane Hrvatske zaklade za znanost, do suradnji s Europskom unijom i Svjetskom bankom.

Kroz sve te godine naučio sam da upravljanje - bilo da se radi o proračunu, ustanovi ili cijelom sveučilištu - počiva na tri stupa: znanju, povjerenju i održivosti.

Kao prodekan, pročelnik katedre i prorektor za financije i poslovanje, imao sam priliku iz prve ruke graditi financijski stabilno, transparentno i odgovorno Sveučilište. Svaki plan, svaka

odluka, svaka strategija uvijek je bila usmjerena prema istom cilju - da Sveučilište u Rijeci bude mjesto koje njeguje izvrsnost, ali i razumije ljude.

Danas, kao v.d. rektor Sveučilišta u Rijeci, vjerujem da upravo to troje - znanje, povjerenje i održivost, mora biti temelj našeg daljnjeg razvoja. Znanje, jer ono nije samo skup informacija, nego snaga koja mijenja društvo. Povjerenje, jer bez međusobnog uvažavanja i otvorenosti nema zajednice, a sveučilište je prije svega zajednica ljudi. Održivost, jer odgovornost prema budućnosti zahtijeva da svaku odluku donosimo promišljeno - u korist studenata, zaposlenika, društva i okoliša.

Vjerujem da bih bio dobar rektor jer razumijem Sveučilište iznutra - kao profesor, istraživač, prorektor i čovjek koji je s njim koji s njim živi prethodnih 18 godina. U meni se spajaju iskustvo upravljanja, znanstvena znatiželja i iskreno uvjerenje da Sveučilište mora biti otvoreno, povezano i uključivo.

Moja misija kao rektora bila bi nastaviti graditi Sveučilište u Rijeci kao instituciju **znanja, povjerenja i održivosti** - mjesto na kojem studenti uče s radošću, zaposlenici rade s dostojanstvom, a društvo u nama vidi partnera, a ne sustav iza zidova.

Kao ekonomist, vjerujem u brojke, ali kao čovjek - vjerujem u ljude.

A upravo ljudi, njihova ideja i energija, čine Sveučilište onim što jest - institucijom koja stvara budućnost.

\*\*\*\*\*