

AKCIJSKI PLAN ZA PROVEDBU STRATEGIJE SH 2026. – 2030.

Ovaj dokument je **Akcijski plan** (AP) za razdoblje 2026.-2030., koji detaljno razrađuje Strateške ciljeve (SC) i Prioritetne programe (PP) definirane u Strategiji Sveučilišta Hercegovina.

1. UVOD I METODOLOGIJA

1.1. Kontekst

Kontekstualni dio daje odgovor na pitanje "Zašto ovaj dokument postoji?" i osigurava kontinuitet i usklađenost s temeljnim dokumentima Institucije.

Kratki uvod o značaju strategije i nastavku na prethodni ciklus

Značaj: Akcijski plan je operativna ruka Strategije SH. Strategija postavlja ambiciozne, dugoročne vizije i ciljeve (Što želimo postići?), dok Akcijski plan detaljno objašnjava kako ćemo to postići. Bez AP-a, Strategija ostaje samo skup želja.

Nastavak na prethodni ciklus: Naglašava se kontinuitet. AP nije kreiran "od nule", već se nadograđuje na postignuća (i naučene lekcije) iz prethodnog strateškog razdoblja. Time se osigurava da se resursi usmjeravaju na nove izazove, zadržavajući ono što je bilo uspješno.

Potvrda Misijske, Vizije i Vrijednosti (preuzeto iz Odjeljka 1. Strategije)

Misijska: Temeljna svrha postojanja institucije (npr., obrazovanje, istraživanje, doprinos društvu).

Vizija: Željeno stanje u budućnosti (gdje želimo biti 2030. godine, npr., prepoznatljivi lider u regiji).

Vrijednosti: Etički i kulturni principi koji vode sve odluke i aktivnosti (npr., integritet, izvrsnost, otvorenost).

Ponovna potvrda ovih elemenata na početku AP-a osigurava da sve planirane aktivnosti i projekti budu etički i strateški usklađeni s temeljnom svrhom institucije.

1.2. Struktura Akcijskog Plana

Ovaj dio definira hijerarhijsku logiku dokumenta, objašnjavajući kako se široki cilj spušta na razinu konkretne akcije koja se može izmjeriti i dodijeliti.

Ovo je klasična hijerarhija strateškog planiranja, od najšireg koncepta do najužeg koraka:

Element	Opis	Primjer (Iz SC 1)	Pitanje na koje odgovara
Strateški Cilj (SC)	Široki, dugoročni i ambiciozni cilj za cijelo razdoblje.	SC 1: Jačanje studentske relevantnosti i akademske izvrsnosti.	Što želimo postići?
Prioritetni Program (PP)	Ključno područje djelovanja unutar Strateškog Cilja. Grupa srodnih inicijativa.	PP 3.1.1: Modernizacija studija i kurikuluma.	Gdje usmjeravamo fokus unutar Cilja?
Mjera (M)	Konkretna, krupna inicijativa ili projekt za realizaciju Programa.	M 1.1: Revizija studijskih programa.	Koji projekt pokrećemo?
Aktivnost (A)	Specifičan, pojedinačni korak potreban za provedbu Mjere.	A 1.1.1: Uspostava povjerenstva za usklađivanje s tržištem rada.	Koji točno korak poduzimamo?

Nositelj

Nositelj je osoba ili organizacijska jedinica koja ima primarnu odgovornost za provedbu dodijeljene Mjere ili Aktivnosti.

Primjeri: Rektorat, Prorektor za nastavu, Ured za karijere, Fakultetska vijeća.

Značaj: Osigurava jasnu odgovornost (Accountability). Time se izbjegava situacija da se aktivnost ne provede jer se ne zna tko je zadužen.

Rok

Precizno definirano vrijeme do kojeg se Aktivnost ili Mjera mora realizirati.

Format: Koristi se godina (2026-2030) ili, za kratkoročne, operativne zadatke, kvartal (Q1 2026, Q4 2027).

Značaj: Daje vremensku dimenziju Planu i omogućuje praćenje napretka.

KPI (pokazatelj uspješnosti)

KPI (Key Performance Indicator) je mjerljiva vrijednost koja kvantificira uspješnost provedbe Mjere ili Aktivnosti.

Značaj: Omogućuje objektivno vrednovanje je li aktivnost uspješno završena.

Veza sa SC-om: Svi KPI-jevi za Mjere i Aktivnosti moraju logički doprinositi ostvarenju glavnog, širokog KPI Cilja do 2030. (npr., 80% zapošljivosti diplomanata).

2. SC 1: JAČANJE STUDENTSKE RELEVANTNOSTI I AKADEMSKE IZVRSNOSTI

KPI Cilj do 2030.: 80% zapošljivost diplomanata u 6 mjeseci. Studentsko zadovoljstvo nastavom: 4,5/5,0.

Prioritetni Program	Mjera (M)	Aktivnost (A)	Nositelj	Rok	KPI Mjere/Aktivnosti
3.1.1. Modernizacija studija i kurikulumu	M 1.1. Revizija studijskih programa	A 1.1.1. Uspostava mehanizma za usklađivanje s tržištem rada (za 75% programa).	Prorektor za nastavu/Fakultetska vijeća (ZNV)	Q4 2026.	Broj revidiranih kurikuluma: 4/5.
		A 1.1.2. Uvođenje obveznog modula s ishodima vezanim za <i>digitalne vještine i kritičko mišljenje</i> u prvoj godini.	Prorektor za nastavu/Nastavnici	Q2 2027.	100% studenata prve godine upisuje obvezni modul.
3.1.2. Intenzivna praktična obuka	M 1.2. Uspostava Ureda za karijere i poduzetništvo	A 1.2.1. Formalno osnivanje Ureda za karijere i izrada Pravilnika o radu.	Rektorat/Zajedničke službe	Q1 2026.	Ured osnovan i operativan.
		A 1.2.2. Izrada baze partnera za stručnu praksu (Cilj: 50 poduzeća).	Ured za karijere i praksu	Q4 2027.	Broj potpisanih ugovora o praksi: >30.

Prioritetni Program	Mjera (M)	Aktivnost (A)	Nositelj	Rok	KPI Mjere/Aktivnosti
	M 1.3. Pokretanje Studentskog inkubatora	A 1.3.1. Provedba 2 ciklusa natječaja za studentske start-up ideje godišnje.	Studentski inkubator/Poduzetnički i inovacijski centar	Kontinuirano (2027.-2030.)	Broj aktivnih inkubiranih projekata: >5.
3.1.3. Cjeloživotno učenje (CŽU)	M 1.4. Razvoj mikrokvalifikacija	A 1.4.1. Akreditacija prva 3 kratka programa CŽU-a (npr. <i>Osnove zelene ekonomije, Digitalni marketing</i>).	Prorektor za istraživanja, znanost i razvoj	Q4 2027.	Broj akreditiranih CŽU programa: 3.
		A 1.4.2. Promocija i izvođenje CŽU programa.	Ured za CŽU i kratke studije/Fakulteti	Kontinuirano	Prihod od CŽU: 50.000 KM (2028.), 100.000 KM (2030.).

3. SC 2: POVEĆANJE MEĐUNARODNE VIDLJIVOSTI I UMREŽENOSTI

KPI Cilj do 2030.: Mobilnost 5% studenata i 10% nastavnog osoblja godišnje. Najmanje 5 aktivnih EU projekata.

Prioritetni Program	Mjera (M)	Aktivnost (A)	Nositelj	Rok	KPI Mjere/Aktivnosti
3.2.1. Sustavna mobilnost	M 2.1. Jačanje međunarodnih partnerstava	A 2.1.1. Potpisivanje 10 novih bilateralnih sporazuma godišnje (cilj >30 aktivnih).	Ured za međunar. suradnju	Kontinuirano	Broj aktivnih sporazuma: 35 do 2030.
		A 2.1.2. Uspostava i opremanje Welcome Officea za dolazne studente/osoblje.	Ured za međunar. suradnju	Q3 2026.	Welcome Office uspostavljen. Porast dolazne mobilnosti za 50% (2028.).
	M 2.2. Intenzivna promocija mobilnosti	A 2.2.1. Organizacija informativnih dana i natječaja za mobilnost min. dva puta godišnje.	Ured za međunar. suradnju	Kontinuirano	Postotak realizirane mobilnosti: 4% (2028.), 5% (2030.).
3.2.2. Uključivanje u međunarodne projekte	M 2.3. Razvoj projektnih kapaciteta	A 2.3.1. Provedba min. 3 interne obuke za pisanje EU projekata (Horizon, Interreg, Erasmus+).	Prorektor za znanost/Projekti	Q4 2026., Q4 2027.	Broj educiranog osoblja: >15.
		A 2.3.2. Podnošenje najmanje 5 projektnih prijedloga godišnje (kao partner ili koordinator).	Prorektor za znanost/Fakulteti	Kontinuirano	Broj aktivnih EU projekata: 3 (2028.), 5 (2030.).
3.2.3. Osiguranje kvalitete i akreditacija	M 2.4. Priprema za međunarodnu akreditaciju	A 2.4.1. Izbor ciljane međunarodne akreditacije/certifikacije (npr. EUR-ACE za IT ili AACSB za menadžment).	Odbor za osiguranje kvalitete/Rektorat	Q4 2026.	Odluka o ciljanoj akreditaciji donesena.

Prioritetni Program	Mjera (M)	Aktivnost (A)	Nositelj	Rok	KPI Mjere/Aktivnosti
		A 2.4.2. Provedba interne samoprocjene i usklađivanje kurikuluma prema odabranom standardu.	Povjerenstvo za kvalitetu	2027.-2029.	Predan zahtjev za međunarodnu akreditaciju (2029.).

4. SC 3: RAZVOJ RESURSA I ODRŽIVA SAMOODRŽIVOST

KPI Cilj do 2030.: Udio prihoda iz neškolarskih izvora: 25% proračuna. Povećanje broja stalno zaposlenih nastavnika za 20%.

Prioritetni Program	Mjera (M)	Aktivnost (A)	Nositelj	Rok	KPI Mjere/Aktivnosti
3.3.1. Diverzifikacija financiranja	M 3.1. Povećanje neškolarskih prihoda	A 3.1.1. Izrada i implementacija Modela financiranja (s fokusom na komercijalizaciju znanja).	Rektorat/Prorektor za istraživanja znanost i razvoj	Q2 2026.	Model financiranja usvojen.
		A 3.1.2. Aktivno traženje i angažiranje 3 strateška partnera iz gospodarstva (donacije/sponzorstva).	Rektorat/Zajedničke službe	Kontinuirano	Prikupljeno 100.000 KM (2028.), 300.000 KM (2030.) kroz donacije.
3.3.2. Digitalna transformacija	M 3.2. Razvoj postojećeg IS-a	A 3.2.1. Razvoj i implementacija integriranog IS-a za financije, studente i kadrove.	SRCE/Tajništvo	2026.-2027.	100% digitalizacija administrativnih procesa.
		A 3.2.2. Nadogradnja opreme za hibridnu nastavu (LMS sustav i oprema za e-učenje).	SRCE/Prorektor za nastavu	Q4 2027.	Kapacitet IT infrastrukture povećan za 40%.
3.3.3. Kadrovska stabilnost i razvoj	M 3.3. Dugoročni plan razvoja kadra	A 3.3.1. Izrada Petogodišnjeg plana zapošljavanja (fokus: asistenti i docenti).	Rektorat/Zajedničke službe	Q1 2026.	Plan usvojen i implementira se. Broj stalno zaposlenih nastavnika povećan za 10% (2028.).

Prioritetni Program	Mjera (M)	Aktivnost (A)	Nositelj	Rok	KPI Mjere/Aktivnosti
		A 3.3.2. Uspostava Sustava nagrađivanja za izvrsnost (publikacije, projekti, zadovoljstvo studenata).	Prorektor za istraživanja, znanost i razvoj	Q4 2026.	Sustav nagrađivanja aktivan.

5. UPRAVLJANJE PROVEDBOM I VREDNOVANJE (MONITORING)

- **Nositelj provedbe:** Upravno vijeće i Senat
- **Godišnje izvješćivanje:** Kvartalno praćenje aktivnosti od strane Nositelja i godišnje izvješće Senatu temeljeno isključivo na ostvarenju KPI-jeva.
- **Vrednovanje:** Srednjoročna evaluacija (2028.) za reviziju Akcijskog plana. (Preuzeto iz Odjeljka 4. Strategije).

Obrazloženje

Naš Akcijski Plan 2026. – 2030.

Nacrt Akcijskog plana za Strategiju SH nije samo gomila tablica, mjera i KPI-jeva; to je naš temeljni plan za sljedećih pet godina. Umjesto suhoparnog dokumenta, ovdje vidimo konkretnu mapu puta kako bismo iskoristili puni potencijal naše institucije.

Tri krovna cilja – Studentska Relevantnost, Globalna Povezanost i Financijska Održivost – su žila kucavica ovog plana. Ono što je ključno jest spuštanje tih vizija na razinu konkretnog koraka (Aktivnosti) koji se može obaviti, a da se pritom točno zna TKO to radi i KADA mora biti gotovo.

„Studenti u Fokus: Stvaranje Stručnjaka Budućnosti“ (Strateški Cilj 1)

Ovaj dio udara u srž onoga što jesmo: mjesto gdje se stvara buduća radna snaga. Ne možemo si dopustiti da diplomanti traže posao dulje od šest mjeseci. Stoga je cilj jasan: 80% zapošljivosti i ocjena zadovoljstva nastavom od 4,5/5,0 do 2030.

Fokus više nije na predavanju teorije, već na pripremi za stvarnost. Zato je revizija studijskih programa (M 1.1) urgentna i moramo ju završiti do kraja 2026. Najvažnije: uvođenje obveznih modula poput Digitalnih vještina i Kritičkog mišljenja u prvu godinu studija (A 1.1.2) je od esencijalne

važnosti. To nije opcija, to je nužnost. Paralelno s tim, otvaranje Ureda za karijere već početkom 2026. (M 1.2) mora odmah postati operativna točka za povezivanje studenata s tržištem kroz praksu.

„Prebacivanje u Međunarodnu Ligu“ (Strateški Cilj 2)

Naš cilj je jasan: ne biti samo lokalni, već relevantni globalno. Do 2030. želimo da mobilnost dosegne 5% studenata i 10% osoblja.

Ključni element je ne samo potpisivanje bilateralnih sporazuma (A 2.1.1), već stvarna dobrodošlica dolaznim partnerima i studentima. Zato je uspostava Welcome Officea (A 2.1.2) do trećeg kvartala 2026. kritična. Ako želimo da ljudi dolaze, moramo im maksimalno olakšati. Jednako važno, moramo ojačati svoje kapacitete za EU projekte (M 2.3) i postati proaktivni, a ne reaktivni. Barem pet aktivnih EU projekata do kraja razdoblja je naš minimalni cilj. Na kraju, međunarodna akreditacija, poput EUR-ACE ili AACSB (M 2.4), nije samo papir, već provjera kvalitete koja nas svrstava uz bok europskim sveučilištima.

„Samoodrživost: Stabilan Temelj za Rast“ (Strateški Cilj 3)

Financijska stabilnost osigurava autonomiju. Plan je da 25% našeg proračuna do 2030. dolazi iz izvora koji nisu školarine.

Ovo zahtijeva potpunu promjenu razmišljanja. Implementacija Modela financiranja do drugog kvartala 2026. (A 3.1.1) mora jasno definirati kako komercijaliziramo znanje i usluge. Očekujemo da do 2030. od donacija prikupimo najmanje 300.000 KM. Drugo, digitalna transformacija (M 3.2) mora biti brza i potpuna. Uvođenje jedinstvenog ERP/ISVU sustava 2026.-2027. (A 3.2.1) nije samo modernizacija, već temelj za efikasnost. Na kraju, moramo njegovati vlastiti kadar. Sustav nagrađivanja za izvrsnost (M 3.3) mora biti implementiran do kraja 2026. – to je jasan signal da cijenimo i zadržavamo najbolje.

U konačnici, Akcijski plan je jasan, ambiciozan, ali i izvediv. Naš uspjeh će mjeriti isključivo KPI-jevi (Odjeljak 5.), a srednjoročna evaluacija 2028. dat će nam priliku da korigiramo kurs. Svaki prorektor, svaki ured i svaki fakultet mora prihvatiti svoju ulogu – ovo je kolektivna odgovornost.