

Poslovno veleučilište Zagreb

STRATEGIJA RAZVOJA

za razdoblje od 2025. do 2030. godine

Sadržaj

Uvodna riječ	3
Sažetak	4
O nama	5
Okruženje u kojem djelujemo	6
Naša vizija, misija i vrijednosti	7
Tržišna analiza	9
Strateški ciljevi u razdoblju 2025. -2030.	15
Krovni strateški ciljevi izraženi SMART ciljevima (zbirno)	23
Ključni pokazatelji uspjeha strategije PVZG-a	25

Uvodna riječ

Poslovno veleučilište Zagreb visoko je učilište s dva desetljeća dugom tradicijom tijekom koje se uspješno etablirati kao jedno od vodećih privatnih visokih učilišta u području marketinga i komunikacija u Hrvatskoj, a u novije vrijeme uspješno se razvija i kao veleučilišna institucija s fokusom izgradnje izvrsnosti, uz marketing i komunikacije, u dodatnim stručnim područjima i poljima, poput gospodarske logistike te kulturnih i kreativnih industrija.

Više od 1.700 dosadašnjih diplomanata, njihovo zadovoljstvo uvjetima studiranja i njihova usmena preporuka novim studentima nedvosmislen su pokazatelj da posao koji radimo obavljamo dobro. Ipak, dobro nije dovoljno. Onima koji su nam ukazali svoje povjerenje, koji su u nama prepoznali partnera s kojim će ostvarivati svoj potencijal te se pripremiti za svoj profesionalni životni put dužni smo više, dužni smo najbolje. To je odgovornost koje smo svjesni i koju s radošću prihvaćamo. To je i razlog zbog kojega promišljamo o svojoj budućnosti i vrijeme ispred nas smatramo vremenom nastavka izgradnje kvalitete i profiliranja postavljene vizije.

Ova strategija daje okvir razvoju Poslovnog veleučilišta Zagreb u razdoblju od sljedećih šest godina - razdoblju u kojemu nam je glavni cilj osiguranje relevantnosti na tržištu visokog obrazovanja osnaživanjem sustava osiguranja kvalitete na svim razinama i postizanjem financijski održivog razvoja. Razvoja koji će biti pametan i uključiv, koji će doprinijeti europskim, nacionalnim i lokalnim ciljevima. Razvoja koji će za sve dionike stvoriti novu vrijednost i iskreno zadovoljstvo postojanja. Mi kao Veleučilište činimo jednu od mnogih ustanova u djelokrugu lokalne jedinice koja svoje djelovanje usklađuje s njegovom dosadašnjom razvojnom strategijom.

Sažetak

Poslovno veleučilište Zagreb (dalje u tekstu: PVZG; Veleučilište) obrazovna je ustanova osnovana 2004. godine pod nazivom Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti. Ova strategija predstavlja okvir razvoja Veleučilišta u razdoblju od 2025. do 2030. godine. Težimo se pozicionirati kao vodeća ustanova za stručno obrazovanje u poslovnom sektoru, kombinirajući akademsku izvrsnost s odgovornim i održivim poslovanjem. U tom smislu naša uloga dionika u sustavu visokog obrazovanja mora biti višestruka, a opet sukladna ESG standardima u Europskom prostoru visokog obrazovanja (*The Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*): mora uključivati pripremanje studenata za aktivno građanstvo i buduću karijeru doprinoseći njihovoj zapošljivosti, mora pružati podršku njihovom osobnom razvoju, mora stvarati široku bazu naprednog znanja i stručnog usavršavanja za poticanje pozitivnih promjena i primjenu inovacija. Iz tog razloga Strategija razvoja za razdoblje od 2025. do 2030. godine temelji se na ESG standardima i SMART ciljevima (Specifični, Mjerljivi, Dostižni, Relevantni i Vremenski određeni).

Temeljem provedenih analiza, identificirana su 3 opća strateška cilja u navedenom razdoblju:

- 1) Održivost, društvena odgovornost i uključivost,
- 2) Zadovoljni dionici – upravljanje kvalitetom, inoviranje i transparentnost,
- 3) Akademski izvrsnost, međunarodna i znanstveno/stručna relevantnost.

Navedeni strateški ciljevi preduvjeti su za ostvarenje glavnog cilja – realizaciju zacrtane vizije: PVZG želi „postati vodeći centar stručnog obrazovanja u regiji koji integrira održive prakse, potiče inovacije i doprinosi razvoju gospodarstva kroz kvalitetne obrazovne programe i suradnju s poslovnim sektorom, stvarajući stručnjake koji će, vodeći se najvišim stručnim, etičkim i osobnim vrijednostima, ostvariti zapažene poslovne rezultate, dodati novu vrijednost i pokrenuti promjene u okruženju u kojem djeluju.

Veleučilište će u navedenom razdoblju svoje aktivnosti usmjeriti i graditi na izvrsnosti, predanosti, odgovornosti, uključivosti i etičnosti kao temeljnim organizacijskim vrijednostima, ostvarujući pritom svoju misiju: Osiguravamo kvalitetno stručno obrazovanje budućih stručnjaka za stvarne potrebe tržišta rada, koji će doprinositi pozitivnim promjenama u društvu na osnovu integriranih ESG standarda u našim obrazovnim kurikulumima i poslovanju. Težimo poticanju osobnog i profesionalnog razvoja kroz naše obrazovne programe kako bi svi naši dionici bili sposobni rješavati buduće tržišne izazove u stvarnom poslovnom okruženju, a istovremeno kako bi kao aktivni građani stečenim kompetencijama mogli osiguravati etički, društveno odgovoran i dugoročno održiv boljitak društva Hrvatske i Europske unije.

O nama

Osnivač PVZG-a je Pučko otvoreno učilište Zagreb (POUZ) koje je javna ustanova za obrazovanje, kulturu i nakladništvo s dugogodišnjom, bogatom tradicijom, značajnim uspjesima u obrazovanju, te jedna od najstarijih institucija za obrazovanje odraslih u ovom dijelu Europe.

PVZG je trenutno među vodećim ustanovama u obrazovanju stručnjaka u području marketinga i komunikacija u Hrvatskoj. Ostvarujemo i sve snažniju ulogu u obrazovanju stručnjaka iz menadžmenta i produkcije u kulturi i kreativnim industrijama, te gospodarske logistike na širem području grada Zagreba s naglaskom na primjenu stručnih znanja te visokim etičkim i profesionalnim standardima.

PVZG izvodi tri stručna prijediplomska studija: *Marketing i komunikacije*, *Menadžment i produkcija u kulturi* u području društvenih znanosti, te jedan stručni prijediplomski studij: *Upravljanje opskrbnim lancima*, u području tehničkih znanosti. Uz navedeno, naša ustanova izvodi i stručni diplomski studij *Marketing i komunikacije* s planom pokretanja nastavka obrazovne vertikale i na preostala dva stručna prijediplomska studijska programa, kao i pokretanje *online* studijskih programa. Navedeni studiji oblikovani su sa svrhom da se ponude oni nastavni sadržaji koji će studentima osigurati kvalitetnije komuniciranje s realnim sektorom, tj. tržištem u širem smislu te riječi na način da proizvod/usluga nađe najbolji put do kupca, da se uspješno valorizira i osigura poslovnom sustavu ili destinaciji bolju poziciju u odnosu na konkurenciju. Današnje studente pripremamo za buduće izazove. Stručne studije PVZG-a do danas je završilo više od tisuću i sedamsto studenata, a godišnje naše studije u prosjeku pohađa nekoliko stotina studenata. Gotovo dvadesetogodišnje iskustvo obrazovanja visokoškolskih kadrova na PVZG-u jamstvo je kvalitetnih temelja za budući razvoj čiji okvir daje ova Strategija. Naši nastavnici i vanjski suradnici redom su iskusni stručnjaci povezani s tržištem rada u području struke i prenose iskustva iz realnog sektora svakom novom nastavnom jedinicom koju izvode na PVZG-u. Lokacija izvođenja studijskih programa kvalitetno je povezana javnim gradskim prijevozom Grada Zagreba i možemo ju svrstati u sam poslovni i akademski centar grada. Suradnja s POUZ-om, našim osnivačem i lokalnom jedinicom (Grad Zagreb) jamstvo je kontinuiranog fokusa na području cjeloživotnog učenja naših dviju institucija i kao takva slijedi okvire prijedloga Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske do 2030. godine. Želimo dugoročno doprinijeti razvojnom smjeru uključive Hrvatske, vodeći računa o stvarnim potrebama tržišta rada i prilagođavajući se trendovima visoke dinamike tehnoloških promjena, a u svakom slučaju slijedeći nacionalnu viziju konkurentne, poduzetne i inovativne Hrvatske.

Okruženje u kojem djelujemo

Tržišne okolnosti u nacionalnom prostoru visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj ukazuju na potrebu za promjenom obrazovne paradigme i fokusom na održivost u vrlo dinamičnom okruženju koje ne poznaje nacionalne i jezične barijere. S obzirom na to da su visoko obrazovanje, znanost i inovacije od iznimne važnosti za poticanje ekonomskog rasta, globalne konkurentnosti i kohezije društva, kao visoko učilište želimo biti dio pokretača razvoja društva zasnovanog na znanju u pravom smislu te riječi. Visoko obrazovanje u Republici Hrvatskoj u vrijeme izrade ovog dokumenta prolazi kroz proces svojevrsne transformacije odnosno prilagodbe koja će rezultirati određenom konsolidacijom tržišta visokog obrazovanja kod onih koji pokazu najveću spremnost za promjene. Pritom će se odnos između javnog i privatnog koncepta visokog obrazovanja također morati mijenjati i unaprijediti – promjene prema dinamičnoj i visoko prilagodljivoj paradigmi obrazovanja obuhvatit će sve uključene dionike i nitko si neće moći priuštiti biti izuzet od njih.

Za PVZG, kao i za druge dionike na obrazovnom tržištu, slijedi period ubrzavajuće prilagodbe prema ekonomskoj stvarnosti i svim zacrtanim ESG standardima obrazovnog mozaika. Visoko obrazovanje doživljava sve veću specijalizaciju, čak i svojevrsnu fragmentaciju znanja s fokusom na digitalne tehnologije i umjetnu inteligenciju. Moramo postati otvoreniji, dinamičniji i prilagodljiviji u transferu novih znanstveno-stručnih trendova i novih iskustava iz prakse prilikom prenošenja znanja našim studentima. Da bismo to ostvarili fokus djelovanja mora biti na ljudskim resursima s jedne strane i primjeni inovativnih i digitalnih tehnologija s druge strane, kako bi se sinergijskim podizanjem kvalitete skratio period transformacije prenošenja znanja i trendova, ali i aktivnog praćenja empirijskih iskustava iz prakse. Uz navedeno, moramo raditi na politici jačanja regionalne (međunarodne) reputacije i prepoznatljivosti s ciljem osiguranja održivosti i konkurentnosti. Okruženje u kojem djelujemo nije pasivno. Štoviše, ono postaje proaktivno, a ponekad djeluje i reaktivno. Moramo ostati odgovorni i sustavno se poboljšavati kako bismo zadržali i unaprijedili povjerenje u našu obrazovnu instituciju pored svih ostalih konkurenata na tržištu.

Naša vizija, misija i vrijednosti

VIZIJA

Želimo postati vodeći centar stručnog obrazovanja u regiji koji integrira održive prakse, potiče inovacije i doprinosi razvoju gospodarstva kroz kvalitetne obrazovne programe i suradnju s poslovnim sektorom, stvarajući stručnjake koji će, vodeći se najvišim stručnim, etičkim i osobnim vrijednostima, ostvariti zapažene poslovne rezultate, dodati novu vrijednost i pokrenuti promjene u okruženju u kojem djeluju.

MISIJA

Osiguravamo kvalitetno stručno obrazovanje budućih stručnjaka za stvarne potrebe tržišta rada, koji će doprinositi pozitivnim promjenama u društvu na osnovi integriranih ESG standarda u našim obrazovnim kurikulumima i poslovanju. Težimo poticanju osobnog i profesionalnog razvoja kroz naše obrazovne programe kako bi svi naši dionici bili sposobni rješavati buduće tržišne izazove u stvarnom poslovnom okruženju, a istovremeno kako bi kao aktivni građani sa stečenim kompetencijama mogli osiguravati etički, društveno odgovoran i dugoročno održiv boljitak društva Hrvatske i Europske unije.

VRIJEDNOSTI

Vjerujemo u pravo svakoga na kvalitetno i dostupno obrazovanje koje će osigurati osobni i društveni napredak. Ostvarenje naše vizije i misije počiva na sljedećim vrijednostima:

- ✓ **Izvrsnost** - cijenimo slobodu mišljenja, intelektualnu znatiželju i aktivizam, argumentiranu debatu i na taj način ostvarujemo svoj potencijal i postizemo izvrsne rezultate. Učenje donosi kvalitetu u živote i nastavnika i studenata te je naša izvrsnost mjerena njihovim uspjesima.
- ✓ **Predanost** - predani smo svom poslanju. Živimo svoje zanimanje, usavršavamo se neprestano i u svakom trenutku tražimo i dijelimo znanje.
- ✓ **Odgovornost** - poštujemo svoje obveze prema drugima, naši studenti i naše regionalno okruženje mogu računati na nas, kao što i mi očekujemo njihovu aktivnu uključenost u svim onim aktivnostima koje su nam zajedničke.
- ✓ **Uključivost** - svakome pristupamo s poštovanjem i prihvaćamo različitost u stavovima, mišljenjima, vrijednostima i znanjima koje nam donosi.
- ✓ **Etičnost** - u svemu što radimo smo transparentni, te su najviša moralna i etička načela integralni dio svake naše aktivnosti.

Uz navedeno, PVZG u svom djelovanju poštuje standardna načela poslovanja modernih visokih učilišta:

- načelo osiguravanja kvalitete preuzimanjem odgovornosti za osobni i institucijski razvoj ustanove kao cjeline, nastavnog osoblja, nastavnih sadržaja i samih studenata,

- načelo sustavnoga strateškog upravljanja uz poštivanje zahtjeva društvene okoline u cijelosti, posebice potreba tržišta rada i intrinzičnih zakonitosti obrazovnog procesa,
- načelo integriranosti rada Veleučilišta u sustav visokog obrazovanja Republike Hrvatske u cjelini,
- načelo opće dobrobiti i javne odgovornosti,
- načelo transparentnosti,
- načelo akademskog integriteta,
- načelo samoodrživosti, uz poštovanje stvarnih resursa s posebnom pažnjom na izvrsnost i međunarodnu usporedivost.

Tržišna analiza

Tržišnu analizu podijelili smo na SWOT analizu, PESTLE analizu, analizu konkurencije i zaključak.

SWOT analiza kvalitativna je analitička metoda koja kroz četiri kategorije čimbenika prikazuje snage, slabosti, prilike i prijetnje određene pojave ili situacije. U kontekstu okruženja, SWOT analiza je situacijska analiza u kojoj su snage i slabosti determinirane unutar promatrane organizacije, dok su prilike i prijetnje kategorije čije je ishodište u vanjskom okruženju. SWOT analiza predstavlja sadržajnu podlogu za formulaciju strategije.

SNAGE

- organizacija s mladim i ambicioznim kadrovima koji predano rade na njenom rastu i razvoju,
- dobra organizacija rada, ozbiljnost i savjesnost u pristupu radu, otvorenost za prijedloge studenata i nastavnika, propulzivni studijski programi,
- lokacija održavanja nastave je na kvalitetnoj poziciji u gradu, u okviru tzv. "sveučilišne aleje",
- otvorenost nastavnika za upotrebu kreativnog pristupa u kreiranju kolegija i podučavanju,
- podrška kolegama, edukacije i briga oko predavača, topla atmosfera i podržavajući odnosi,
- otvorenost prema novim praksama i metodama rada, bolonjski pristup broju studenata u grupama,
- motiviran nastavnički kadar i uspješna prilagodba na svaki oblik nastave,
- studiji koji su usko vezani uz tržište rada uz značajan udio kvalitetnih predavača iz realnog sektora,
- vrijednost za uloženi novac u studiranje,
- dobra komunikacija između profesora i studenata - unosi dinamiku na predavanja i razvija kvalitetan diskurs; predavači koji su stručni, jasni, razumljivi, pristupačni, otvoreni, spremni pomoći i izaći u susret studentima,
- nastavnici koji stresno okruženje obrazovnog sustava čine tolerantnim i ugodnim,
- nastavne vježbe odvijaju se u manjim grupama uz mogućnost individualnog pristupa studentima, prilagodba vježbi potrebama studenata,
- sposobnost brze prilagodbe nenadanim situacijama i trendovima na tržištu zbog veličine ustanove relativno malog tzv. hladnog pogona,
- sve veći udio nastave orijentiran praktičnom dijelu studiranja koji studente priprema za tržište rada,
- unutarnji i vanjski dionici imaju osjećaj da su ovdje dobrodošli,
- dobro organizirano vrijeme predavanja,
- dobro organizirana mrežna stranica Veleučilišta,
- ljubaznost administrativnog osoblja,
- fokus na direktnom marketingu prema korporacijama i poduzećima u kontekstu promocije studijskih programa,
- kombinirani profil predavača zaposlenih na instituciji i vanjskih suradnika - teoretičara i stručnjaka iz prakse,

- uvođenje tzv. subspecijalizacija u sklopu postojećih studijskih programa odražava konkurentsku prednost koja se postigla uz relativno mala ulaganja.

SLABOSTI

- zgrada u kojoj djeluje Veleučilište je u statusu spomenika kulture – nije jednostavno oplemenjivati i adaptirati fizičke prostorije za rad (za svaku adaptaciju potrebna je dozvola konzervatora i Osnivača),
- još uvijek postoji djelomično negativna percepcija javnosti i poslodavaca o privatnim visokim učilištima, iako s trendom pada negativne percepcije,
- visoka osjetljivost na promjenu, tj. eventualni pad broja studenata s obzirom na financijsku održivost,
- stručni prijediplomski studiji Menadžment i produkcija u kulturi te Upravljanje opskrbnim lancima imaju usku nišu upisnika i nemaju cjelovitu obrazovnu vertikalnu (diplomski studij kao nastavak i osiguravanje kontinuiteta obrazovanja bi bili potrebni),
- opterećenost pojedinih nastavnika administrativnim zaduženjima,
- nešto manji udio predavača sa znanstvenim stupnjevima koji istovremeno imaju iskustva u praksi kako bi se na iskoristiv način studentima prenijela znanja i iskustva u domeni digitalnih tehnologija,
- relativno niži honorari za nastavnike na višim nastavnim radnim mjestima u odnosu na prosjek honorara koji ostvaruju nastavnici na javnim/proračunskim visokim učilištima,
- slaba nazočnost u medijima i vidljivost koja bi trebala privlačiti studente – potrebno izgraditi veći *brand awareness*,
- relativno mali broj studenata čije povećanje se sporije oporavlja u pozitivnom smjeru, upravo zbog manjka strateškog tj. kapitalnog fokusa na brendiranje i izgradnji publiciteta,
- konformizam pojedinih nastavnika koji, pored nastavnih zaduženja, ne obavljaju druge funkcije,
- u smislu rasporeda nastave ne odvajaju se redovni od izvanrednih studenata jer se i takvim pristupom zadovoljavaju bolonjski standardi, iako bi prirodnije bilo odvojiti grupe,
- neujednačeni standardi vrednovanja rada studenata na pojedinim kolegijima, iako se situacija ovdje poboljšala u posljednje dvije godine još uvijek postoji prostor za dodatno jačanje kriterija i ujednačavanje standarda,
- u manjoj mjeri postoji preklapanje nastavnog sadržaja na prijediplomskoj i diplomskoj razini studija.

PRILIKE

- nastavak osnaživanja sustava osiguravanja kvalitete,
- ishođenje dopusnica za nove studijske programe,
- završetak postupka inicijalne akreditacije za dobivanje dopusnice za *online* studije,
- uvođenje *online* nastave i privlačenje većeg broja inozemnih studenata,
- EU projekti kao doprinos jačanju mobilnosti nastavnika, ali i međunarodne vidljivosti ustanove,
- nastavak podrške Osnivača/lokalne jedinice u vidu osiguravanja financijske održivosti tijekom perioda realizacije novog strateškog razdoblja,

- alumni zajednica kao potencijal za jaču aktivaciju i suradnju (bolje organizirati mrežu sadašnjih i bivših studenata),
- velika baza alumni studenata za potencijal *upsellinga*,
- jačanje aktivnosti u sklopu Erasmus+ programa (mobilnosti studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja),
- suradnja s drugim veleučilištima u Hrvatskoj i u inozemstvu,
- suradnja s ostalim domaćim ostalim sveučilištima i gospodarstvom na projektima,
- razvoj novih studijskih programa u drugim područjima/poljima,
- mogućnost fokusa na korištenje EU fondova (npr. u svrhu obnove zgrade u suradnji s Osnivačem, snažnije uključivanje u EU projekte),
- rast i razvoj usmjeren ka digitalizaciji, održivosti i klimatski neutralnim zanimanjima,
- internacionalizacija kao doprinos razvoju znanstvenog i stručnog rada,
- mogućnost organizacije stručnih usavršavanja iz domene stručnih studija,
- korekcije cijena obrazovnih usluga i uvođenje novih obrazovnih i administrativnih usluga uz naplatu,
- MBA razina za alumnije koji bi se rado vratili na PVZG jer im se sviđelo razdoblje studiranja i druženje s kolegama,
- odmak od lokalne politike i veći fokus na internacionalizaciju i međunarodnu suradnju,
- nastaviti razvijati ustanovu koja nudi vrlo specifičnu edukaciju koja prati razvoj suvremenog društva kroz dosta praktičnog rada; buduće mlade stručnjake pripremiti za tržište rada,
- težiti još boljoj usluzi, diverzifikaciji nastavničkog osoblja s kompetencijama iz područja i polja studijskih programa,
- mogućnost transformacije u sveučilište priključenjem nekoj postojećoj sveučilišnoj grupaciji,
- osigurati transparentniji rad studentskih udruženja – jačati njihovu internu i eksternu komunikaciju,
- oformiti e - knjižnicu (riješiti pitanje autorskih prava i za početak dio obvezne literature prebaciti u elektronički oblik).

PRIJETNJE

- neposjedovanje dopusnice za izvođenje *online* studijskih programa,
- još uvijek nedovoljno dobri demografski pokazatelji broja mladih u budućnosti RH – izazovi potražnje na domaćem tržištu visokog obrazovanja,
- još uvijek osjetan pad kupovne moći zbog prelaska na euro valutu,
- samostalna financijska održivost poslovanja nije ostvariva kratkoročno bez podrške Osnivača,
- sve konsolidiranija konkurencija na tržištu privatnog visokog obrazovanja, koncentracija i pritisci direktne i indirektna konkurencije - privatni lobiji koji konvergiraju prema konsolidiranim grupama i polako istiskuju ostale igrače s tržišta visokog obrazovanja,
- novi reakreditacijski proces u 2025. godini i rizik od dobivanja Pisma očekivanja u slučaju dugotrajnijeg trajanja tog postupka,
- vlasnička struktura neodvojivo vezana uz predstavnike Osnivača i lokalne jedinice – rizik od nagle promjene strateškog razvoja u slučaju promjene lokalne vlasti,
- provedivost određenih poslovnih strategija u smislu potreba i mogućnosti za kapitalnim ulaganjima,

- višegodišnja emigracija i općenito depopulacija domaćeg stanovništva (negativni demografski trendovi),
- konkurencija koja dinamičnije i brže otvara inovativne studijske programe,
- moguća kašnjenja u procesu digitalizacije poslovanja zbog malog broja ljudskih resursa za provedbu digitalizacije,
- kašnjenje s komuniciranjem prema eksternim javnostima o ključnim događajima,
- rizik od nastavnika koji svojim neprofesionalnim ponašanjem, komunikacijom i izvođenjem nastave doprinose narušavanju sustava osiguravanja kvalitete, kao i reputacije PVZG-a općenito,
- rizik od narušavanja evaluacijskih kriterija vrednovanja rada studenata na kolegiju zbog straha od slabih ocjena nastavnika na semestralnim studentskim anketama,
- trenutno, studiji Menadžment i produkcija u kulturi te Upravljanje opskrbnim lancima nisu zaživjeli u skladu s vizijom elaborata - pogrešna strateška odluka Veleučilišta koja se tek par godina nakon pokretanja tih prijediplomskih studija počinje primjećivati i stvarati gubitke – upitna održivost tih studija bez cjelovite obrazovne vertikale,
- potencijalni odlazak kvalitetnih nastavnika i vanjskih suradnika zbog nižih primanja u odnosu na proračunske ustanove u visokom obrazovanju, kojima plaće garantira nadležno Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih,
- perceptivna prijetnja Veleučilištu je da bude alternativna opcija studentima ukoliko ne upišu neki drugi fakultet, što može utjecati na stvaranje pogrešnog dojma o kvaliteti studijskih programa Veleučilišta,
- mogući politički pritisci ili pokušaji interesnih grupa da se ustanova neetično privatizira
- u medijskom prostoru prividno popularnija konkurencija zbog većih promotivnih budžeta koje imaju na raspolaganju.

PESTLE analiza (poznata i kao PESTEL analiza) je strateški alat koji omogućuje organizacijama analizu vanjskih faktora koji mogu utjecati na njihovo poslovanje.

Akronim PESTLE označava: P - Politički faktori (*Political*) - odnosi se na utjecaj vlade, zakonodavstva i političke stabilnosti na poslovanje. Obuhvaća područja poput poreznih politika, trgovinskih ograničenja, regulacije rada, obrazovanja i političkih promjena. E - Ekonomski faktori (*Economic*) - uključuje ekonomske pokazatelje poput gospodarskog rasta, kamatnih stopa, inflacije, nezaposlenosti i valutnih tečajeva. Ovi faktori direktno utječu na potrošačku moć i poslovne odluke. S - Socijalni faktori (*Social*) - obuhvaća društvene i kulturne aspekte, poput demografije, obrazovne razine, životnog stila, navika potrošača i stavova prema proizvodima ili uslugama. T - Tehnološki faktori (*Technological*) - odnose se na tehnološki napredak, inovacije, brzinu tehnoloških promjena i dostupnost tehnologija koje mogu utjecati na poslovne procese, proizvode i usluge. L - Pravni faktori (*Legal*) - povezani su s pravnim okvirom u kojem organizacija posluje, uključujući zakone o radu, zaštiti okoliša, zaštitu potrošača, zdravlja i sigurnosti. E – Okolišni faktori (*Environmental*) - obuhvaćaju pitanja vezana uz okoliš, poput klimatskih promjena, održivosti, upravljanja otpadom i utjecaja na okoliš.

Politički faktori

- Stabilno političko okruženje u Hrvatskoj i podrška obrazovanju kroz razne nacionalne strategije.
- EU politike koje potiču obrazovanje, digitalizaciju i zelene tehnologije.

Ekonomski faktori

- Rast gospodarstva i fokus na digitalnu transformaciju stvaraju nove prilike za stručno obrazovanje.
- Financiranje putem EU fondova omogućuje širenje i unaprjeđenje programa.
- Povećanje troškova života i školarina moglo bi negativno utjecati na upis studenata, kao i na materijalne uvjete zaposlenika i vanjskih suradnika.

Socijalni faktori

- Trend potražnje za cjeloživotnim obrazovanjem.
- Demografske promjene i prirodni pad stanovništva (manji broj mladih), ali i povećanja broja odraslih koji traže dodatno obrazovanje.
- Porast svijesti o potrebi za digitalnim i zelenim vještinama.

Tehnološki faktori

- Brz razvoj tehnologije otvara nove mogućnosti za inovativne metode poučavanja.
- U porastu je trend mikrokvalifikacija.
- Rast popularnosti online platformi za obrazovanje.
- Povećana potreba za integracijom umjetne inteligencije i drugih naprednih tehnologija u obrazovne procese.

Pravni faktori

- Krovna regulativa visokog obrazovanja i standardi koje propisuje Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih donesena je 2023. godine i vjerujemo da će krovni zakonski okvir ostati stabilan u razdoblju implementacije ove Strategije razvoja.

Ekološki faktori

- Sve veća fokus na održivost i zelene prakse u obrazovnim institucijama zemalja članica EU.
- Mogućnost uključivanja tema vezanih uz klimatske promjene u kurikulum.

ANALIZA KONKURENCIJE

PVZG se nalazi u kompetitivnom okruženju visokog obrazovanja. Glavni konkurenti uključuju:

1. Privatna veleučilišta u Hrvatskoj:

- Fokus na poslovne discipline i programe slične onima PVZG-a.
- Prednosti PVZG-a: lokalna prepoznatljivost, u prosjeku niže školarine.
- Nedostaci PVZG-a: ograničeni prostorni, kapitalni kapaciteti i nešto sporije povezivanje s industrijom.

2. Državni fakulteti:

- Konkurentni zbog nižih školarina i veće perceptivne tradicije.
- Nedostaci državnih fakulteta: manja fleksibilnost u prilagodbi programa tržištu, puno slabiji CRM (*customer relationship management*) prema studentima u odnosu na privatne fakultete.

3. Međunarodne institucije:

- Nude *online* i neposredne studijske programe koji privlače hrvatske studente kao rezultat integracije Republike Hrvatske u EU.
- Prednosti međunarodnih obrazovnih grupacija: kapitalno puno intenzivniji od PVZG-a, razmotriti strateške suradnje ili *joint-venture* aranžmane.

4. Online edukativne platforme:

- Sve veća popularnost zbog fleksibilnosti i nižih troškova, pogotovo za mikrokvalifikacijski oblik obrazovanja, tj. za fragmentirani oblik obrazovanja
- Na području RH je to još uvijek svojevrsan izazov za tradicionalne obrazovne institucije u privlačenju studenata, no istovremeno i prilika.

Zaključak analize tržišta:

Analiza tržišta pokazuje da PVZG ima prednosti u smislu prilagodbe tržišnim potrebama, kvalitete programa, odnosa s klijentima i sve veće povezanosti s industrijom uvođenjem tzv. subspecializacija unutar postojećih studijskih programa. Međutim, postoje i izazovi koje donose rastuća konkurencija i promjene u okruženju. Fokus na inovacije, međunarodnu suradnju i održivost ključni su za daljnji razvoj i jačanje pozicije PVZG-a na tržištu visokog obrazovanja i obrazovanja za odrasle.

Strateški ciljevi u razdoblju od 2025. do 2030.

Poslovno veleučilište Zagreb identificiralo je 3 opća strateška cilja u narednom razdoblju koji će pomoći ostvarenju vizije Poslovnog veleučilišta Zagreb – postati vodeći centar stručnog obrazovanja u regiji koji integrira održive prakse, potiče inovacije i doprinosi razvoju gospodarstva kroz kvalitetne obrazovne programe i suradnju s poslovnim sektorom, stvarajući stručnjake koji će, vodeći se najvišim stručnim, etičkim i osobnim vrijednostima, ostvariti zapažene poslovne rezultate, dodati novu vrijednost i pokrenuti promjene u okruženju u kojem djeluju:



OPĆI STRATEŠKI CILJ 1: Održivost, društvena odgovornost i uključivost

Poslovno veleučilište Zagreb planira nastaviti osnaživanje kvalitete na svim razinama kroz nekoliko specifičnih ciljeva, kao i redefinirati postojeću politiku osiguravanja kvalitete. Nakon strateške faze poslovne ekspanzije i konsolidacije, sukladno načelima *Strategije razvoja 2015-2020* i *Strategije razvoja 2020-2025*, PVZG nastavlja provoditi specifične ciljeve u skladu sa Standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG). Ostvarivanjem tih ciljeva osigurat ćemo srž kvalitete na svim razinama: doprinos održivosti, društvenoj odgovornosti, trajnom poboljšavanju kvalitete uvjeta rada i uključivosti – koja, promatrano objedinjeno, stvara dugoročno povjerenje u našu instituciju iz prizme unutarnjih i vanjskih dionika u domaćem i međunarodnom okruženju.

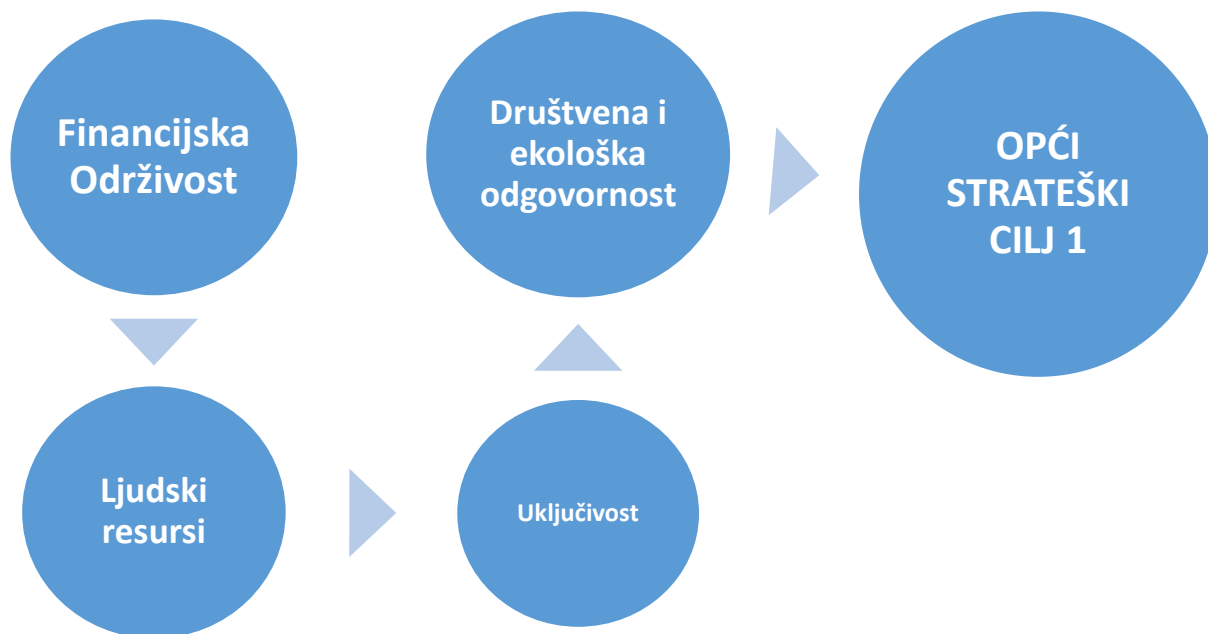
Specifični ciljevi:

1.1. Održivost i ekološka odgovornost

- **Cilj 1.1.1.** Do kraja 2027. godine postići samostalnu financijsku održivost bez potrebe za novim kapitalnim dotacijama Osnivača.
- **Cilj 1.1.2.** Digitalizacijom procesa i postupaka smanjiti udio tiskanja papira za 50 % do kraja 2027. godine.
- **Cilj 1.1.3.** Razviti obrazovne kolegije o poslovnoj, društveno odgovornoj i ekološkoj održivosti do kraja 2027. godine te ih integrirati u sve studijske programe.
- **Cilj 1.1.4.** Uspostaviti sustav upravljanja učinkom zaposlenika.

1.2. Društvena odgovornost i uključivost

- **Cilj 1.2.1.** Uvesti stipendije za studente iz osjetljivih skupina u udjelu do 5 % upisne kvote ili do 3 osobe po generaciji ukoliko se radi o upisnoj kvoti manjoj od 30 osoba, do kraja 2026. godine.
- **Cilj 1.2.2.** Uvesti godišnje radionice i predavanja o jednakosti, inkluziji i društvenoj odgovornosti za sve djelatnike i studente.
- **Cilj 1.2.3.** Unaprijediti društvenu ulogu PVZG-a plasiranjem društveno odgovornih tema u javnost, organizacijom tribina i sl.



OPĆI STRATEŠKI CILJ 2: Zadovoljni dionici – upravljanje kvalitetom, inoviranje, ljudski resursi i transparentnost

Studenti su najveća i najznačajnija skupina primarnih dionika Veleučilišta i njihovo zadovoljstvo bitan je strateški cilj PVZG-a. Ono je ovdje iskazano kao konstrukt uspješnosti studiranja i kvalitete ponuđenih studijskih sadržaja, te razine studentske uključenosti i u nastavne i u upravljačke procese. Također, sukladno viziji i misiji PVZG-a, uključenost studenata u aktivnosti Veleučilišta ne prestaje s trenutkom izlaska iz predavaonice – studiranje je za nas proces sveobuhvatnog razvoja te je njegov nedjeljiv dio i individualni profesionalni i psihološki razvoj. Veza između studenata i PVZG-a ne smije prestati diplomom – studenti, prvenstveno kroz Alumni zajednicu PVZG-a – ostaju važan čimbenik života Veleučilišta, stalan generator ideja i razvoja, posjeta i gostujućih predavanja iz prakse, ali i korisnici drugih oblika obrazovanja.

Predanost sustavu osiguravanja kvalitete integralni je dio upravljačke i razvojne politike Veleučilišta. Iskustva iz prošlosti naučila su nas da ta predanost mora biti bezrezervna i potpuna, te da svaka oscilacija u upravljanju ima za posljedicu narušavanje organizacijske harmonije i ugrozu ostvarivanja strateških i drugih ciljeva. U narednom razdoblju, PVZG će sve svoje procese i aktivnosti podjednako integrirati unutar sustava osiguravanja kvalitete, uz istodobno osiguravanje kontinuiteta i autonomije upravljanja. Nezaobilazan dio koji prethodi svakom donošenju odluka je upravljanje informacijama. Veleučilište će nastaviti osiguravati i produbljivati analizu i korištenje informacija relevantnih za djelotvorno donošenje odluka, upravljanje studijskim programima i drugim aktivnostima.

U kontekstu transparentnosti informiranja, svjesni smo da su pouzdani podaci ključni kako bi se donosile dobro utemeljene odluke i znalo što dobro funkcionira, a na što treba obratiti dodatnu pozornost. Sustavnom digitalizacijom informacija doprinosit ćemo sustavu osiguravanja kvalitete upravljanja svim organizacijskim procesima i informiranja o istima.

Odmičući se od kvantitativnih kriterija prikladnosti nastavničkog kadra, PVZG želi stvoriti institucionalne pretpostavke za ostvarivanje punog potencijala svojih nastavnika kao nositelja cjelokupnog održivog razvoja Veleučilišta. Sustavan pristup i poticanje svih oblika nastavničkog usavršavanja, mogućnost afirmacije i valorizacije rada kroz mehanizme sustava, ali i interakcija i aktivno sudjelovanje svih nastavnika u razvojnim i upravljačkim procesima temelj su izgradnje kvalitetne nastavničke jezgre. Jasni, transparentni i pravedni procesi zapošljavanja činit će naše nastavnike i administrativne djelatnike unutarnjom snagom organizacije i zajedno s vanjskim dionicima neodvojivu okosnicu kvalitete *outputa* u smislu ljudskih resursa.

Specifični ciljevi:

2.1. Upravljanje kvalitetom

- **Aktivnost 2.1.1.** Do kraja 2025. godine uvesti digitalnu platformu za upravljanje procesima koja će povećati transparentnost i učinkovitost u odlučivanju.
- **Aktivnost 2.1.2.** Uspostaviti tj. formalizirati i pokrenuti sustav aktivnog praćenja zapošljivosti studenata PVZG-a do kraja 2026. godine.
- **Aktivnost 2.1.3.** Kontinuirano pratiti zadovoljstvo studenata sadržajem i ishodima učenja, kao i nastaviti sa sustavom potpore studentima i njihove dobrobiti – mentorstvo, profesionalno usmjeravanje i razvijanje. Kontinuirano raditi na svijesti studenata da su suodgovorni za uspješnost obrazovnog procesa i da se nalaze u središtu procesa učenja.

2.2. Inoviranje, ljudski resursi i transparentnost

- **Aktivnost 2.2.1.** Do kraja 2029. godine razviti najmanje 3 nova studijska programa, s fokusom na digitalizaciji, umjetnoj inteligenciji i održivim tehnologijama, a u skladu sa strateškim smjerom razvoja Republike Hrvatske i lokalne jedinice tj. Grada Zagreba.
- **Aktivnost 2.2.2.** Uvođenje učenja na daljinu i praćenja nastave na engleskom jeziku, nastavno na predane elaborate za *online* stručni diplomski studij *Marketing i komunikacije* na hrvatskom i engleskom jeziku izvođenja.
- **Aktivnost 2.2.3.** Po dobivanju dopusnice za bilo koji studij na stranom jeziku ustanoviti potencijalna strana ciljana tržišta i razviti godišnji marketinški plan za ista, paralelno s uložnim marketinškim naporima na domaćem tržištu.
- **Aktivnost 2.2.4.** Razmotriti uvođenje *double degree opcije* ili inozemnog certificiranja u suradnji s drugim europskim partnerima za studije iz područja naše osnovne djelatnosti ili nekog drugog oblika *joint venture* partnerstva u poslovnom/akademsom smislu do kraja 2028. godine.
- **Aktivnost 2.2.5.** intenzivirati suradnju s Alumni klubom PVZG-a izradom godišnjeg programa za Alumni zajednicu PVZG-a, do kraja 2025. godine.
- **Aktivnost 2.2.6.** Poticati osobni razvoj nastavnika kroz izbore na viša nastavna radna mjesta i više naslovne izbore.
- **Aktivnost 2.2.7.** Omogućiti pedagošku i ostale vrste edukacije nastavnicima i vanjskim suradnicima - razviti strategiju potpore usavršavanja stalno zaposlenih nastavnika, kao i unaprjeđenje kompetencija vanjskih suradnika (organiziranjem edukacija i radionica).
- **Aktivnost 2.2.8.** Sustavno pratiti zadovoljstvo zaposlenika upravljanjem i cjelokupnim razvojem Veleučilišta.

- **Aktivnost 2.2.9.** Nastaviti unaprjeđivati sve komunikacijske kanale koje PVZG ima na raspolaganju, kao i stvarati nove.



OPĆI STRATEŠKI CILJ 3: Akademska izvrsnost, međunarodna i znanstveno/stručna relevantnost

Mi smo ponosan dio naše zajednice i doprinosimo joj svojim znanjem. Taj proces stvaranja vrijednosti može biti intenzivniji, a rezultati brojniji i kvalitetniji. PVZG je zahvaljujući i svojoj stručnoj tradiciji i strukturi nastavnika prepoznat u lokalnoj zajednici kao centar znanja, ponajprije iz područja marketinga i komunikacija. U narednom je razdoblju cilj tu razinu prepoznavanja učiniti širom i međunarodnom, odnosno postići znanstvenu i stručnu afirmaciju te prepoznatljivost kod svih relevantnih dionika u područjima našeg djelovanja.

Moramo postati otvoreniji, dinamičniji i prilagodljiviji u transferu novih znanstveno-stručnih trendova i novih iskustava iz prakse prilikom prenošenja znanja našim studentima. Da bismo to ostvarili fokus djelovanja mora biti na ljudskim resursima s jedne strane i odgovornoj implementaciji digitalnih tehnologija s druge strane, kako bi se sinergijskim podizanjem kvalitete skratio period transformacije prenošenja znanja i trendova, ali i aktivnog praćenja empirijskih iskustava iz prakse.

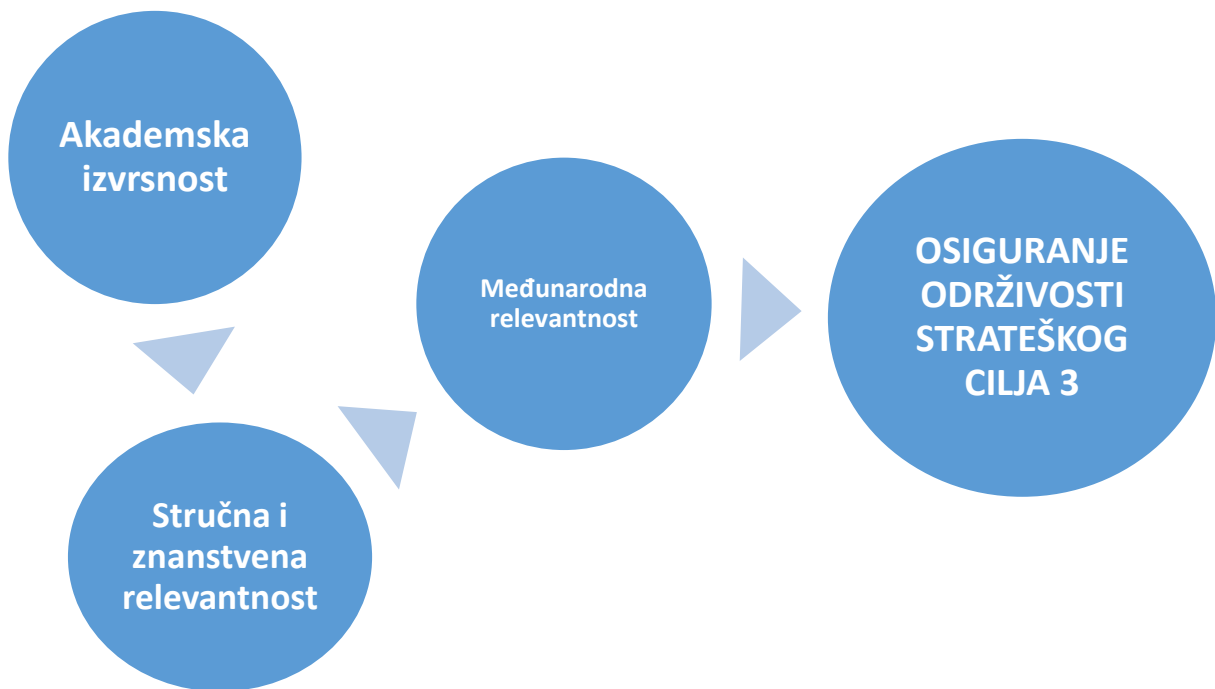
Specifični ciljevi:

Cilj: 3.1. Akademska izvrsnost

- **Aktivnost 3.1.1.** Povećati udio međunarodnih stručnjaka (stranih profesora) u kvoti vanjskih suradnika, koji bi povećali atraktivnost studijskih programa prema budućim stranim, ali i domaćim studentima, te time osnažili reputaciju PVZG-a na domaćem i međunarodnom tržištu.
- **Aktivnost 3.1.2.** Do 2027. uspostaviti najmanje 10 novih strateških partnerstava s lokalnim i međunarodnim kompanijama.
- **Aktivnost 3.1.3.** Uvođenje tzv. *masterclass* nastave – vrste događaja koji bi uključivao gostujuće predavanje osoba koje u široj javnosti slove kao poznati i istaknuti stručnjaci, kao i javne osobe, koje bi dolaskom na PVZG reputacijski oplemenile imidž Veleučilišta u široj javnosti – *masterclass* nastava nije samo klasično gostujuće predavanje stručnjaka iz prakse, već osoba javnog profila čijem bi izlaganju moglo prisustvovati više različitih dionika (Alumni studenti, predstavnici medija i šire javnosti).
- **Aktivnost 3.1.4.** Pokretanje nekog oblika certificiranog usavršavanja kako bi se onima koji su završili diplomsku razinu studija PVZG-a omogućio nastavak stručnog usavršavanja i/ili pokretanje ljetne škole kao fakultativne mogućnosti za studente Veleučilišta.
- **Aktivnost 3.1.5.** u sklopu aktivnosti 3.1.4 sustavno razvijati programe cjeloživotnog obrazovanja poštujući načela priznavanja neformalnoga i informalnog učenja.

Cilj 3.2. Međunarodna i znanstveno/stručna relevantnost

- **Aktivnost 3.2.1.** Intenzivirati sudjelovanje nastavnika i studenata u strukovnim udruženjima i organizacijama, kao i motivirati nastavnike za sudjelovanjem na znanstvenim i stručnim skupovima.
- **Aktivnost 3.2.2.** Sustavno aplicirati na programe financiranja Europske unije.
- **Aktivnost 3.2.3.** Izraditi strategiju znanstveno/stručno istraživačke djelatnosti do kraja 2025. godine.
- **Aktivnost 3.2.4.** Organizirati znanstvene i stručnih skupove, okrugle stolove, individualne radionice, seminare ili projekte u suradnji s partnerima iz sustava visokog obrazovanja, gospodarstva i ostalom zainteresiranom stručnom javnosti.



Ključni SMART ciljevi

SMART ciljevi (Specifični, Mjerljivi, Dostižni, Relevantni i Vremenski određeni) omogućuju jasnu definiciju prioriteta i mjerljivost napretka u realizaciji strategije razvoja. Ovi ciljevi osmišljeni su kako bi osigurali kvalitetan rast i prilagodbu Poslovnog veleučilišta Zagreb zahtjevima tržišta i zajednice.

Ključni SMART ciljevi za previđeno strateško razdoblje:

1. Povećanje broja upisanih studenata

- Specifično: povećati broj upisanih studenata na postojeće i/ili nove prijediplomske i diplomske studijske programe.
- Mjerljivo: povećanje kumulativnog broja studenata za 25 %.
- Dostižno: kroz poboljšanje marketinških aktivnosti, stipendiranje i suradnju s poslodavcima.
- Relevantno: osigurava rast prihoda i širi prepoznatljivost veleučilišta.
- Vremenski određeno: do početka 2028./2029. akademske godine.

2. Razvoj novih studijskih programa

- Specifično: uvesti nove studijske programe s posebnim fokusom na digitalizaciji, umjetnoj inteligenciji i održivim tehnologijama.
- Mjerljivo: uvesti barem 3 nova studijska programa.
- Dostižno: kroz suradnju s industrijskim partnerima i stručnom analizom potreba na tržištu rada.
- Relevantno: povećava atraktivnost i relevantnost PVZG-a na tržištu obrazovanja.
- Vremenski određeno: do kraja 2029. godine.

3. Povećanje međunarodne suradnje

- Specifično: osigurati partnerstvo s najmanje pet međunarodnih obrazovnih institucija.
- Mjerljivo: potpisivanje pet novih ugovora o bilateralnoj suradnji do kraja 2027. godine.
- Dostižno: aktivno sudjelovanje u Erasmus+ programu i promocija na međunarodnim obrazovnim sajmovima.
- Relevantno: potiče međunarodnu prepoznatljivost i razmjenu znanja.
- Vremenski određeno: do kraja 2027. godine.

4. Poboljšanje ekološke održivosti

- Specifično: digitalizacijom procesa i postupaka smanjiti udio tiskanja papira za 50 %.

- Mjerljivo: smanjenje tiskanja papira u obavljanju osnovne djelatnosti za 50 %
- Dostižno: sustavnom digitalizacijom nastavnih procesa (poput provođenja ispita kroz rad na računalima) i administrativnih procesa, kao i kroz edukaciju studenata i djelatnika.
- Relevantno: doprinosi održivom razvoju i usklađenosti s ESG (*Environmental Social Governance*) standardima.
- Vremenski određeno: do kraja 2027. godine.

5. Povećanje zadovoljstva studenata i djelatnika

- Specifično: poboljšati uvjete studiranja i rada kroz nove inicijative.
- Mjerljivo: povećanje prosječne ocjene zadovoljstva studiranjem/radom na Veleučilištu na minimalno 4,20 na skali od 1,00 do 5,00 prema anketama provedenim među studentima i djelatnicima.
- Dostižno: kroz unapređenje infrastrukture, modernizaciju učionica i sustav nagrađivanja zaposlenika.
- Relevantno: osigurava lojalnost i motivaciju studenata i osoblja.
- Vremenski određeno: do početka 2027. godine.

6. Stručno/znanstveno/istraživačka djelatnost – definirati strateški fokus

- Specifično: izraditi strategiju znanstveno-stručne istraživačke djelatnosti
- Mjerljivo: usvojena strategija znanstveno-stručne istraživačke djelatnosti.
- Dostižno: kroz intelektualni doprinos uprave i nastavnog osoblja.
- Relevantno: potiče akademsku izvrsnost i ugled PVZG-a.
- Vremenski određeno: do kraja 2025. godine.

Ključni pokazatelji uspjeha strategije PVZG-a

Ostvarivost strategije razvoja za period od 2025. do 2030. godine kroz praćenje ključnih parametara provodit će se na temelju *Key performance indikatora* usvojenih u sklopu **Priručnika za osiguravanje kvalitete, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje** (Klasa: 025-01/24-04/02; Urbroj: 251-450-01-24-82), a **KPI kategorije** s posebnim fokusom, definirane prethodno navedenim priručnikom, bit će:

- 1.1. *Osigurati uspješnost izvedbe studijskih programa.*
- 1.2. *Povećati međunarodnu prepoznatljivost studijskih programa (izvođenjem nastave na engleskom jeziku).*
- 2.1. *Pratiti zadovoljstvo studenata.*
- 2.2. *Pratiti zadovoljstvo bivših studenata (Alumni) i podaci o zapošljavanju.*
- 2.3. *Pratiti zadovoljstvo zaposlenika radom na PVZG-u.*
- 3.1. *Osigurati financijsku održivost.*
- 3.2. *Oснаžiti obrazovnu relevantnost (svrhu postojanja) na tržištu obrazovanja u RH i EU.*
- 3.3. *Oplemeniti strategiju internacionalizacije.*
- 3.5. *Oснаžiti stručnu i znanstvenu relevantnost na tržištu.*

Ovaj dokument usvojen je na sjednici Upravnog vijeća Poslovnog veleučilišta Zagreb dana 13. ožujka 2025. godine i stupa na snagu odmah.

KLASA: 025-01/25-03/01

URBROJ: 251-450-01-25-03