



KLASA: 602-04/21-09/0001

URBROJ: 355-02-03-23-31

**IZVJEŠĆE**  
**VANJSKE NEOVISNE PERIODIČNE PROSUDBE SUSTAVA**  
**OSIGURAVANJA KVALITETE (AUDITA)**

**RRiF Visoke škole za financijski menadžment**

Zagreb, siječanj 2023.

---

# Sadržaj

Predgovor .....	3
Sažetak izvješća.....	4
Uvod.....	9
1.1. Opis postupka vanjske prosudbe (audita) .....	9
1.2. Dokumentacija Visokog učilišta u postupku audita .....	12
Posjet Visokom učilištu .....	21
2. Opis Visokog učilišta.....	25
2.1. Misija, vizija i strategija VU .....	32
3. Rezultati vanjske prosudbe .....	37
3.1. Politika kvalitete.....	37
3.2. Planiranje i upravljanje.....	40
3.3. Provedba i praćenje .....	42
3.4. Procjena.....	45
3.5. Poboljšanja, inovacije i utjecaj .....	51
4. Zaključak.....	55
5. Prilozi .....	56
5.1. Tablični prikaz rezultata vanjske prosudbe prema Kriterijima za audit .....	56

## Predgovor

Vanjska neovisna periodična prosudba sustava osiguravanja kvalitete ili audit (dalje u tekstu: vanjska prosudba ili audit) postupak je vanjskog vrednovanja kojim se utvrđuje je li sustav osiguravanja kvalitete visokog učilišta (dalje u tekstu: SOK) učinkovit i razvijen prema Kriterijima za audit Agencije za znanost i visoko obrazovanje te Standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja (dalje u tekstu: ESG).

Svrha je audita poticati kontinuirani razvoj unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete i kulture kvalitete. Time se doprinosi unapređenju svih djelatnosti visokog učilišta, posljedično i visokog obrazovanja u cijelosti, a ujedno se potiče autonomija visokih učilišta po pitanju institucijskog profiliranja i razvoja kulture kvalitete, odnosno preuzimanja odgovornosti za osiguravanje kvalitete i ostvarivanje institucijskih strateških ciljeva.

Audit se provodi u skladu s postupkom opisanim u Pravilniku o vanjskoj neovisnoj periodičnoj prosudbi unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete visokih učilišta u Republici Hrvatskoj (KLASA: 030-02/17-02/0012, URBROJ: 355-02-03-17-0001, Zagreb, 21. lipnja 2017.) (dalje u tekstu: Pravilnik).

Planom provedbe vanjske neovisne periodične prosudbe sustava osiguravanja kvalitete visokih učilišta u 2022. godini (KLASA: 602-04/21-09/0001, URBROJ: 355-02-03-21-0001, 30. lipnja 2021.), prihvaćenim na 128. sjednici Akreditacijskog savjeta Agencije za znanost i visoko obrazovanje (dalje u tekstu: Agencija ili AZVO), obuhvaćena je i RRiF Visoka škola za financijski menadžment (dalje u tekstu: Visoko učilište ili RRiF VŠ).

Temeljem dostavljene dokumentacije i informacija prikupljenih tijekom posjeta Visokom učilištu Stručno povjerenstvo (dalje u tekstu: Povjerenstvo), koje je imenovao Akreditacijski savjet, donijelo je ocjenu o stupnju razvijenosti, svrsishodnosti i koherentnosti sustava osiguravanja kvalitete Visokog učilišta te preporuke za iduće razdoblje.

U ime Povjerenstva zahvaljujemo svim djelatnicima, studentima i dionicima Visokog učilišta na uloženom trudu i suradnji tijekom provedbe ovoga postupka.

Zagreb, siječanj 2023.

Predsjednica Povjerenstva

doc. dr. sc. Branka Remenarić, v.r.

## Sažetak izvješća

Agencija za znanost i visoko obrazovanje jest putem imenovanog Stručnog povjerenstva provela audit RRiF VŠ, u skladu s postupkom opisanim u Pravilniku o vanjskoj neovisnoj periodičnoj prosudbi unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete visokih učilišta u Republici Hrvatskoj.

Povjerenstvo je postupak provelo u skladu s **Kriterijima za audit** Agencije za znanost i visoko obrazovanje te **ESG**-ima.

Zadatak Povjerenstva bio je ocijeniti je li sustav osiguravanja kvalitete Visokog učilišta funkcionalan, svrsishodan i koherentan te doprinosi li ostvarenju misije i ukupnom razvoju Visokog učilišta i svih njegovih aktivnosti.

Povjerenstvo je tijekom postupka utvrdilo snage, slabosti i dobru praksu Visokog učilišta te dalo preporuke za iduće razdoblje.

### Osnovni podaci o Visokom učilištu:

Naziv visokog učilišta: RRiF Visoka škola za financijski menadžment

Adresa: Martićeva ulica 29, 10 000 Zagreb

Čelnik: dr. sc. Đurđica Jurić, prof. struč. stud.

### Stručno povjerenstvo koje je izradilo Izvješće:

- Doc. dr. sc. Branka Remenarić, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, predsjednica Povjerenstva
- Izv. prof. dr. sc. Ana Ivanišević Hernaus, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
- Prof. dr. sc. Polona Tominc, Faculty of Economics and Business, University of Maribor, Republika Slovenija
- Damir Herceg, dipl. oec., Končar – Električna vozila d.d., Zagreb
- Matej Živikić, student, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.

U analizi dokumenata, posjetu Visokom učilištu i pisanju Izvješća, podršku radu Povjerenstva pružile su:

- Dr. sc. Vesna Dodiković-Jurković, koordinatorica, AZVO
- Vedrana Vojković Estatiev, prof., pomoćna koordinatorica, AZVO.

## Sažetak rezultata vanjske prosudbe

### Snage

- Posvećenost studentima (sustav mentorstva-praćenja kroz studij, mogućnost organiziranja dopunske nastave, individualizirani pristup, otvorenost i brzina Visokog učilišta za primanje i rješavanje upita i žalbi)
- Povezanost stečenih znanja i vještina na studiju s praksom (obveza obavljanja stručne prakse)
- Kolektiv s lojalnim zaposlenicima i samosvjesnost zaposlenika o važnosti stalnog stručnog usavršavanja (sudjelovanje na RIM konferenciji i objavljivanje u časopisu RRiF)
- Politika otvorenih vrata i zadovoljstvo studenata komunikacijom s nastavnim i administrativnim osobljem.

### Slabosti

- Nedovoljno jasno definirani glavni strateški ciljevi te neosuvremenjena misija i vizija
- Nedovoljna uključenost svih dionika u proces osiguranja kvalitete
- Nedostatak upravljanja procesima na jednostavan, učinkovit i efikasan način te nepotpuna primjena PDCA ciklusa
- Nepostojanje procesa praćenja i upravljanja razvojem unutarnjih nastavnih kadrova (prvenstveno asistenata)
- Nedovoljno razvijeni mehanizmi vrednovanja i korištenja prikupljenih podataka (u smislu izrade dubinskih analiza kao polazišta za donošenje odluka)
- Nedostatak sustavnog praćenja i implementiranja najnovijih znanstvenih dostignuća iz područja obuhvaćenih studijskim programom
- Nedostatna kvaliteta i predugo trajanje provedbe procesa unutarnje prosudbe sustava osiguranja kvalitete
- Razvoj kulture kvalitete, koji još uvijek u većoj mjeri proizlazi iz vanjskih a ne unutarnjih čimbenika (iz sustava vanjskog vrednovanja, a u manjoj mjeri iz vlastitih razvojnih inicijativa i rezultata unutarnjeg vrednovanja)

## **Dobra praksa**

- Mentoriranje studenata
- Neposredan kontakt Uprave (npr. dekanice) sa studentima
- Povezanost s praksom (gosti predavači iz gospodarstva, zapošljavanje u kratkom razdoblju nakon završetka studija)
- Prilike za stručnu praksu redovnih studenata u trgovačkim društvima u kojima rade izvanredni studenti

## **Opće preporuke**

- Polazeći od utvrđene jasne matrice vanjskih i unutarnjih dionika, osigurati ažuriranje misije, vizije i strateških usmjerenja RRiF VŠ te na temelju toga osigurati povezanost različitih dijelova sustava kvalitete (koji je vrlo opsežan na razini dokumenata) u cjelinu koja bi osigurala zatvaranje kruga kvalitete.
- Jačati svijest među unutarnjim i vanjskim dionicima o ulozi sustava osiguranja kvalitete, kako bi poticaji za unapređenje sadašnjih procesa i povećanje razine kvalitete dolazili primarno od unutarnjih inicijativa RRiF VŠ, a manje od strane vanjskog vrednovanja.
- Povećati učinkovitost postupka unutarnjeg vrednovanja te razviti i staviti u funkciju mehanizme korištenja prikupljenih informacija kao podlogu za donošenje optimalnih odluka.
- Nastojati diversificirati izvore financiranja radi smanjenja ovisnosti o osnivaču i školarinama, kako bi se osigurala održivost financiranja institucionalnog razvoja i unapređenja.
- Intenzivnije uključivanje vanjskih dionika u predlaganje novih studijskih programa kao i inovacije postojećih programa

Prikaz stupnja razvijenosti sustava osiguravanja kvalitete Visokog učilišta prema Kriterijima za audit:

<b>Element vrednovanja</b>	<b>Početna faza</b>	<b>Razvijena faza</b>	<b>Napredna faza</b>
1. Politika kvalitete	x		
2. Planiranje i upravljanje	x		
3. Provedba i praćenje	x		
4. Procjena	x		
5. Poboljšanja, inovacije i utjecaj	x		



## Uvod

### 1.1. Opis postupka vanjske prosudbe (audita)

U skladu s modelom vanjske prosudbe opisanim u Pravilniku, provedene su sljedeće faze postupka vanjske prosudbe Visokog učilišta: planiranje, posjet i izvješće. Četvrta faza, naknadno praćenje, počinje nakon usvajanja Završnog izvješća, a odvijat će se na način opisan u Pravilniku.

#### Planiranje

U fazi planiranja provedene su sljedeće aktivnosti:

- dogovor oko provođenja postupka audita između Agencije i Visokog učilišta
- izrada hodograma audita
- prikupljanje podataka i materijala relevantnih za postupak audita, koje je Visoko učilište dostavilo Agenciji
- odabir i imenovanje koordinatora u postupku
- odabir i imenovanje članova Povjerenstva za audit
- upoznavanje članova Povjerenstva za audit sa sadržajem Izjave o povjerljivosti i nepostojanju sukoba interesa, koju svi članovi potpisuju
- dostavljanje relevantnih dokumenata Povjerenstvu za audit i visokom učilištu
- dogovor oko Programa posjeta koji je dostavljen Visokom učilištu i svim članovima Povjerenstva.

#### Posjet

U ovoj fazi provedene su sljedeće aktivnosti:

- Članovi Povjerenstva analizirali su dostavljenu dokumentaciju te za radni sastanak Povjerenstva priredili bilješke.
- Radni sastanak Povjerenstva održan je *online* 11. studenog 2022. Za predsjednicu Povjerenstva izabrana je doc. dr. sc. Branka Remenarić.
- U skladu s dogovorenim Protokolom, u razdoblju 14. – 16. studenog 2022. godine proveden je hibridni model posjeta<sup>1</sup> Visokom učilištu te su održani

---

<sup>1</sup> Zbog epidemiološke situacije u RH i EU u trenutku provedbe audita RRiF-a, ova je faza postupka provedena prema hibridnome modelu; jednim dijelom putem videoveze (*online*), a drugim dijelom na klasičan način, sukladno općem aktu Agencije koji propisuje svaki pojedini postupak vanjskog vrednovanja.

sastanci s predstavnicima svih relevantnih dionika. Tijekom ova tri dana Povjerenstvo je usporedilo i analiziralo informacije prikupljene iz različitih izvora, saželo zapažanja, donijelo zaključke o razvijenosti sustava osiguravanja kvalitete te definiralo glavne preporuke za njegovo unapređenje. Na završnom je sastanku Povjerenstvo priopćilo svoje zaključke upravi Visokog učilišta te ju je uputilo u sljedeće korake vezane uz fazu naknadnog praćenja.

### **Izvješće**

U ovoj je fazi Povjerenstvo izradilo Izvješće audita.

Izvješće sadrži sljedeće elemente:

- Sažetak
- Uvod (s osnovnim podacima o Povjerenstvu, opisom postupka audita, popisom dostavljene dokumentacije Visokog učilišta te programom posjeta)
- Opis Visokog učilišta
- Rezultati vanjske prosudbe (sa zapažanjima, ocjenom razvijenosti i učinkovitosti unutarnjeg SOK-a te preporukama za poboljšanje)
- Zaključak
- Tablični prikaz rezultata vanjske prosudbe prema Kriterijima za audit.

U roku od 6 tjedana nakon posjeta koordinator AZVO-a šalje Izvješće Visokom učilištu na očitovanje u elektroničkom obliku. Visoko učilište dostavlja koordinatoru Agencije očitovanje u roku od 2 tjedna po primitku Izvješća. Koordinator dostavlja očitovanje Visokog učilišta Povjerenstvu na razmatranje, a Povjerenstvo koordinatoru dostavlja Završno izvješće. Završno izvješće dostavlja se Akreditacijskom savjetu Agencije na usvajanje. Usvojeno Završno izvješće objavljuje se na mrežnim stranicama Agencije.

### **Certifikat**

Uvjeti dodjele certifikata o razvijenosti unutarnjeg SOK-a definirani su člankom 9. Pravilnika.

### **Postupak prigovora**

Postupak prigovora definiran je člankom 10. Pravilnika.

### **Naknadno praćenje (*follow-up*)**

Visoko učilište dužno je, u skladu s preporukama sadržanima u Završnom izvješću audita, u roku od 30 dana po usvajanju Završnog izvješća izraditi akcijski plan poboljšanja za razdoblje od 2 godine. Akcijski plan Visoko učilište dostavlja koordinatoru Agencije, koji ga prosljeđuje Povjerenstvu.

Faza naknadnog praćenja (*follow-up*) traje 6 mjeseci od datuma konačnog usvajanja Završnog izvješća. Po isteku tog razdoblja Visoko učilište dostavlja koordinatoru Agencije izvješće o naknadnom praćenju, koje sadrži opis i dokaze provedenih aktivnosti u proteklih 6 mjeseci, kao i analizu učinkovitosti provedenih poboljšanja. Koordinator Agencije dostavlja navedeno izvješće Povjerenstvu, a ono se u roku od 3 tjedna po primitku izvješća usuglašava i izrađuje zaključak Povjerenstva o učinkovitosti aktivnosti provedenih u fazi naknadnog praćenja.

U dogovoru s Visokim učilištem jedan član Povjerenstva i koordinator Agencije održavaju sastanak s predstavnicima Visokog učilišta, na kojemu se (uz mogućnost otvorene rasprave) predstavljaju realizacija akcijskog plana Visokog učilišta i zaključci Povjerenstva.

## 1.2. Dokumentacija Visokog učilišta u postupku audita

Povjerenstvu je dostavljena sljedeća dokumentacija Visokog učilišta (izvorni nazivi dokumenata):

- Akreditacijska preporuka Agencije za znanost i visoko obrazovanje u postupku reakreditacije RRI F VŠ od 4. ožujka 2014. godine
- Akreditacijska preporuka Agencije za znanost i visoko obrazovanje u postupku reakreditacije RRI F VŠ od 2. siječnja 2020. godine
- Akcijski plan unaprjeđenja kvalitete za razdoblje 2020. – 2025. godina
- Analiza ankete diplomanata i studenata o korisnosti znanja stečenih na studijskim programima RRI F VŠ
- Analiza upisne ankete
- Anketa odabira izbornih predmeta KF
- Anketa odabira izbornih predmeta RRI F
- Anketa o provedenoj *online* nastavi
- Etički kodeks RRI F VŠ – 2009.
- Evaluacija studentske prakse
- Godišnje izvješće Centra za savjetovanje i razvoj karijera RRI F VŠ
- Godišnji plan i program rada Povjerenstva za osiguranje kvalitete na RRI F VŠ
- Ishodi učenja studijskog programa preddiplomskog stručnog studija Računovodstvo i financije
- Ishodi učenja specijalističkog diplomskog stručnog studija Korporativne financije
- Izvedbeni planovi trogodišnjeg preddiplomskog stručnog studija Računovodstvo i financije
- Izvedbeni planovi specijalističkog diplomskog stručnog studija Korporativne financije
- Izvješća s posjeta nastavi
- Izvješće mentora o radu asistenta
- Izvješće o unutarnjem auditu RRI F Visoke škole za financijski menadžment-siječanj 2022.
- Katalog knjižnice RRI F VŠ dostupan na mrežnoj stranici RRI F VŠ ([poveznica na Katalog](#))

- Matrica ishoda učenja studijskog programa preddiplomskog stručnog studija Računovodstvo i financije
- Matrica ishoda učenja studijskog programa specijalističkog diplomskog stručnog studija Korporativne financije
- Mrežna stranica RRiF VŠ ([poveznica](#))
- Nastavničke ankete i njihova analiza
- Nastavni programi (Syllabusi) trogodišnjeg preddiplomskog stručnog studija Računovodstvo i financije
- Nastavni programi (Syllabusi) specijalističkog diplomskog stručnog studija Korporativne financije
- Odluka o imenovanju etičkog povjerenstva RRiF Visoke škole za financijski menadžment
- Odluka o imenovanju ovlaštenika zaštite na radu
- Odluka o imenovanju Povjerenstva za provedbu postupka prosudbe o djelovanju sustava za osiguravanje kvalitete od 8. 9. 2020.
- Odluka o izmjenama i dopunama Pravilnika o stručnim studijima na RRiF Visokoj školi za financijski menadžment
- Odluka o radnom vremenu stručnih službi RRiF VŠ
- Odluka o uređivanju i objavi podataka na mrežnoj stranici RRiF VŠ
- Odluka o usvajanju akcijskog plana
- Odluka Upravnog vijeća o nagrađivanju zaposlenika
- Određivanje ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI) na RRiF Visokoj školi za financijski menadžment i njihovo kontinuirano praćenje
- Operativni planovi poslovanja RRiF Visoke škole za financijski menadžment za razdoblje od ak. god. 2020./21. do 2024./25.
- Operativni plan poslovanja RRiF VŠ za ak. god. 2021./22.
- Politika kvalitete RRiF Visoke škole za financijski menadžment
- Popis stručnih i znanstvenih radova nastavnika – zaposlenika RRiF VŠ
- Poslovnik o radu Stručnog vijeća RRiF VŠ – 2009.
- Poslovnik o radu Stručnog vijeća RRiF VŠ – 2013.
- Poslovnik o radu Upravnog vijeća RRiF VŠ – 2009.
- Potvrda Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta od 18. 3. 2014. (Klasa: UP/I-602-04/14-13/00005; Ur.broj: 533-20-14-0002)

- Potvrda Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta od 17. 3. 2020. (Klasa: UP/I-602-04/20-13/00007; Ur.broj: 533-04-20-0002)
- Pravilnik o anketiranju vanjskih dionika – 2020.
- Pravilnik o čuvanju, korištenju, odabiru i izlučivanju arhivske i registraturne građe – 2006.
- Pravilnik o dodjeli Dekanove nagrade na RRIF VŠ – 2008.
- Pravilnik o dodjeli Dekanove nagrade na RRIF VŠ – 2016.
- Pravilnik o dodjeli studentskih stipendija na RRIF VŠ – 2009.
- Pravilnik o dodjeli studentskih stipendija na RRIF VŠ – 2010.
- Pravilnik o izbornom postupku za provedbu izbora za studentski zbor na RRIF VŠ – 2008.
- Pravilnik o kolačićima – 2018 .
- Pravilnik o korištenju ICT uređaja – 2018.
- Pravilnik o korištenju sustava videonadzora u RRIF VŠ – 2016.
- Pravilnik o međunarodnoj mobilnosti RRIF VŠ – 2015.
- Pravilnik o međunarodnoj mobilnosti studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja RRIF VŠ – 2012.
- Pravilnik o međunarodnoj mobilnosti studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja RRIF VŠ – 2013.
- Pravilnik o međunarodnoj mobilnosti studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja RRIF VŠ – 2014.
- Pravilnik o ocjenjivanju na RRIF VŠ – 2018.
- Pravilnik o ocjenjivanju rada asistenata na RRIF VŠ – 2009.
- Pravilnik o pokretanju novih stručnih studijskih programa na RRIF Visokoj školi za financijski menadžment – 2020.
- Pravilnik o polaganju ispita ispred Nastavničkog povjerenstva na RRIF VŠ – 2012.
- Pravilnik o polaganju razlikovnih ispita na RRIF VŠ – 2012.
- Pravilnik o polaganju razlikovnih ispita na RRIF VŠ – 2017.
- Pravilnik o postupku izbora u nastavna i naslovno nastavna zvanja na RRIF VŠ – 2009.
- Pravilnik o postupku izbora u nastavna i naslovno nastavna zvanja na RRIF VŠ – 2012.

- Pravilnik o postupku izbora u nastavna i naslovno nastavna zvanja na RRI F VŠ – 2013. srpanj
- Pravilnik o postupku izbora u nastavna i naslovno nastavna zvanja na RRI F VŠ – 2013. rujan
- Pravilnik o postupku pohranjivanja i zaštite javnih isprava koje izdaje RRI F VŠ – 2009.
- Pravilnik o preddiplomskom stručnom studiju na RRI F VŠ (pročišćeni tekst) – 2013.
- Pravilnik o priznavanju ispita položenih na drugim visokim učilištima u RH – 2017.
- Pravilnik o priznavanju ispita položenih na drugom visokom učilištu u RH – 2012.
- Pravilnik o provođenju ankete u svrhu evaluacije studijskog programa i izvođenja nastave i samoevaluacije rada nastavnika i stručnih suradnika RRI F VŠ – 2009.
- Pravilnik o radu knjižnice RRI F VŠ – 2008.
- Pravilnik o radu Knjižnice RRI F VŠ – 2022.
- Pravilnik o radu Ureda za akademsko priznavanje i Povjerenstva za priznavanje inozemnih visokoškolskih kvalifikacija i razdoblja studija provedenog na inozemnoj visokoškolskoj ustanovi RRI F VŠ – 2021.
- Pravilnik o raspodjeli ECTS bodova na RRI F VŠ – 2014.
- Pravilnik o razredbenom postupku i upisu na stručne studije RRI F VŠ – 2014.
- Pravilnik o razredbenom postupku i upisu na stručni studij RRI F VŠ – 2007.
- Pravilnik o razredbenom postupku i upisu na stručni studij RRI F VŠ (pročišćeni tekst) – 2012.
- Pravilnik o sadržaju i obliku Diplome, Potvrde i Dopunske isprave o studiju te tuljca Diplome (pročišćeni tekst) – 2013.
- Pravilnik o sadržaju i obliku diplome, potvrde i dopunske isprave o studiju te tuljca diplome – 2015.
- Pravilnik o sadržaju i obliku Svjedodžbe, Potvrde i Dopunske isprave o studiju te tuljca Svjedodžbe – 2010.
- Pravilnik o sigurnosti ICT infrastrukture – 2018.
- Pravilnik o stegovnoj odgovornosti nastavnika i asistenata na RRI F VŠ – 2009.
- Pravilnik o stegovnoj odgovornosti studenata RRI F VŠ – 2009.
- Pravilnik o stručnim studijima na RRI F Visokoj školi za financijski menadžment – 2021.

- Pravilnik o stručnim studijima na RRF VŠ (pročišćeni tekst) – 2014.
- Pravilnik o stručnim studijima na RRF VŠ (pročišćeni tekst) – 2015.
- Pravilnik o stručnim studijima na RRF VŠ (pročišćeni tekst) – 2016. rujan
- Pravilnik o stručnim studijima na RRF VŠ (pročišćeni tekst) – 2016. siječanj
- Pravilnik o stručnoj praksi studenata RRF VŠ – 2008.
- Pravilnik o stručnoj praksi studenata RRF VŠ – 2012.
- Pravilnik o stručnoj praksi studenata RRF VŠ – 2020.
- Pravilnik o stručnom studiju na RRF VŠ – 2007.
- Pravilnik o stručnom studiju na RRF VŠ (pročišćeni tekst) – 2009.
- Pravilnik o stručnom studiju na RRF VŠ (pročišćeni tekst) – 2010.
- Pravilnik o stručnom studiju na RRF VŠ (pročišćeni tekst) – 2011.
- Pravilnik o stručnom studiju na RRF VŠ (pročišćeni tekst) – 2012. rujan
- Pravilnik o stručnom studiju na RRF VŠ (pročišćeni tekst) – 2012. svibanj
- Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu – 2011.
- Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu – 2018.
- Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i sistematizaciji radnih mjesta – 2019.
- Pravilnik o upisniku Studentskog zbora RRF VŠ – 2008.
- Pravilnik o uredskom poslovanju – 2006.
- Pravilnik o uredskom poslovanju – 2021.
- Pravilnik o usavršavanju nastavnika – 2010.
- Pravilnik o usavršavanju nastavnika – 2015.
- Pravilnik o ustroju i djelovanju sustava za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja na RRF VŠ – 2010.
- Pravilnik o ustroju i djelovanju sustava za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja na RRF VŠ – 2015.
- Pravilnik o vođenju evidencije o studentima RRF VŠ – 2006.
- Pravilnik o vođenju evidencije o studentima RRF VŠ – 2013.
- Pravilnik o vrednovanju izvannastavnih aktivnosti studenata na RRF VŠ – 2015.
- Pravilnik o zabrani zlouporabe studentske iskaznice – 2018.
- Pravilnik o zaštiti na radu – 2009.
- Pravilnik o zaštiti od požara – 2009.
- Pravilnik o zaštiti osobnih podataka – 2018.
- Pravilnik o završnom i specijalističkom stručnom radu na RRF VŠ – 2014.



- Pravilnik o završnom radu i specijalističkom diplomskom stručnom radu na RRI F VŠ – 2017.
- Pravilnik o završnom radu na RRI F – 2009.
- Pravilnik o završnom radu na RRI F VŠ (pročišćeni tekst) – 2011.
- Pravilnik o završnom radu na RRI F VŠ (pročišćeni tekst) – 2012.
- Pravilnik o žalbenom postupku studenata RRI F VŠ u slučaju nezadovoljstva ocjenom – 2019.
- Primjer Diplome o završenom trogodišnjem preddiplomskom stručnom studiju Računovodstvo i financije
- Primjer Diplome o završenom specijalističkom diplomskom stručnom studiju Korporativne financije
- Primjer Dopunske isprave o studiju – za trogodišnji preddiplomski stručni studij Računovodstvo i financije na hrvatskom jeziku
- Primjer Dopunske isprave o studiju – za trogodišnji preddiplomski stručni studij Računovodstvo i financije na engleskom jeziku
- Primjer Dopunske isprave o studiju – za dvogodišnji specijalistički diplomski stručni studij Korporativne financije na hrvatskom jeziku
- Primjer Dopunske isprave o studiju – za dvogodišnji specijalistički diplomski stručni studij Korporativne financije na engleskom jeziku
- Primjer izvještaja nastavnika o permanentnom usavršavanju
- Primjer izvještaja sa sastanka studenta i mentora
- Primjer natječaja za upis na studijske programe RRI F VŠ
- Priručnik sustava osiguranja kvalitete na RRI F VŠ
- Priručnik za provedbu postupka unutarnje prosudbe sustava osiguranja kvalitete na RRI F Visokoj školi za financijski menadžment u Zagrebu
- Promemorije sa sastanaka vanjskih evaluatora kvalitete studijskih programa RRI F VŠ
- Protokol izrade i obrane završnog rada
- Protokol prijave, izrade i obrane specijalističkog diplomskog stručnog rada
- Račun dobiti i gubitka za razdoblje 1. 1. 2020. do 31. 12. 2020.
- Račun dobiti i gubitka za razdoblje 1. 1. 2021. do 31. 12. 2021.
- Realizacija kratkoročnih ciljeva iz strateškog plana RRI F VŠ (2020./21. do 2024./25.) tijekom akademske godine 2020./21.

- Realizacija operativnog plana poslovanja RRiF VŠ za ak. god. 2020./21.
- Rezultati revizije preddiplomskog stručnog studija Računovodstvo i financije
- Rezultati revizije specijalističkog diplomskog stručnog studija Korporativne financije
- Shematski prikaz unutarnjeg ustrojstva RRiF Visoke škole za financijski menadžment s kratkim opisom ustanove
- Statistički podaci i analiza ključnih pokazatelja uspjeha Preddiplomski stručni studij Računovodstvo i financije (za razdoblje ak. god. 2016./17. do 2020./21.)
- Statistički podaci i analiza ključnih pokazatelja uspjeha Specijalistički diplomski stručni studij Korporativne financije (za razdoblje ak. god. 2016./17. do 2020./21.)
- Statut RRiF Visoke škole za financijski menadžment – 2013.
- Statut Studentskog zbora RRiF VŠ – 2010.
- Strateški plan internacionalizacije RRiF VŠ
- Strateški plan RRiF VŠ
- Studentske ankete i njihova analiza
- SWOT analiza
- Tablica: Omjer zaposlenih nastavnika i studenata po akademskim godinama studija za posljednjih pet godina – preddiplomski stručni studij Računovodstvo i financije
- Tablica: Omjer zaposlenih nastavnika i studenata po akademskim godinama studija za posljednjih pet godina – specijalistički diplomski stručni studij Korporativne financije
- Upute za Erasmus+ prijavu na natječaj i realizaciju mobilnosti
- Upute za postavljanje ishoda učenja
- Zapisnici sa sastanaka Povjerenstva za osiguranje kvalitete na RRiF VŠ
- Završno izvješće – postupak reakreditacije RRiF VŠ dostavljeno 23. 12. 2013.
- Završno izvješće – postupak reakreditacije RRiF VŠ dostavljeno 27. 9. 2019.

Dodatna dokumentacija Visokog učilišta u postupku audita:

- Analiza usporedbe diplomskog studija Korporativne financije s drugim međunarodnim studijima
- Informacija o izboru za Studentski zbor
- Izvješće o provedenoj nastavničkoj anketi – zimski semestar ak. god. 2021./22.
- Izvješće o provedenoj nastavničkoj anketi – zimski semestar ak. god. 2021./22.
- Izvješće o provjeri postignuća ishoda učenja
- Izvješće s održanog formalnog i neformalnog sastanka Studentskog zbora
- Izvještaj profesora o održanoj *online* nastavi – izvadak iz EduNete na dan 12. 11. 2021.
- Izvještaj o permanentnom usavršavanju nastavnika 2020. i 2021. godina
- Očitovanje o upitu Stručnog povjerenstva o broju studenata i nastavnika koji bi VU bio prihvatljiv u narednih 5 godina kako bi se postigla/održala financijska održivost
- Očitovanje o zahtjevu Stručnog povjerenstva za dokumentom „Analiza napredovanja studenata nakon što završe studij“
- Očitovanje o zahtjevu Stručnog povjerenstva za izvješćima o realizaciji strateškog ili operativnog plana za 2020. i 2021. godinu te 2022. godinu
- Očitovanje o zahtjevu Stručnog povjerenstva za dostavom podataka o nagrađivanju nastavnika
- Odlazna mobilnost nastavnog i nenastavnog osoblja te studenata RRiF VŠ za ak. god. 2021./22.
- Odluka o početku izvođenja programa cjeloživotnog obrazovanja – Osposobljavanje za voditelja održivih financija
- Plan edukacije nastavnog osoblja RRiF VŠ za ak. god. 2022./23. (nacrt)
- Plan edukacije nenastavnog osoblja RRiF VŠ za ak. god. 2022./23.
- Plan i program rada Povjerenstva za osiguranje kvalitete RRiF VŠ za financijski menadžment u ak. god. 2021./22.
- Plan i program rada Povjerenstva za osiguranje kvalitete RRiF VŠ za financijski menadžment u ak. god. 2022./23.
- Plan mobilnosti nastavnog i nenastavnog osoblja te studenata za ak. god. 2021./22.
- Plan mobilnosti nastavnog i nenastavnog osoblja te studenata za ak. god. 2022./23.

- Plan za provedbu postupka unutarnje prosudbe o djelovanju sustava osiguranja kvalitete za ak. god. 2022./2023.
- Popis članova Stručnog vijeća RRiF VŠ
- Popis posuđenih knjiga: 7. 3. 2022. – 16. 11. 2022.
- Prijelaz studenata s godine na godinu i završetak studija (broj)
- Primjer diplomskog rada – Špoljar, R., *Porezni položaj prometa dobara – tuzemstvo, EU i treće zemlje*, 2020. (mentor: dr. sc. Ljerka Markota)
- Primjer seminarskog rada – Patačić, M., *Tržište obveznica*, 2022. (mentor: mr. sc. Zrinski Pelajić)
- Primjer završnog rada – Kasalica Đukić, G., *Izrada budžeta na primjeru trgovačkog društva Segafreddo Zanetti Croatia d.o.o.*, 2022. (mentor: dr. sc. Tereza Barun)
- Priručnik sustava osiguranja kvalitete – IV. izmijenjeno i dopunjeno izdanje (pročišćeni tekst)
- Program cjeloživotnog obrazovanja – Osposobljavanje za voditelja održivih financija – podaci o programu
- Program cjeloživotnog obrazovanja – Osposobljavanje za voditelja održivih financija – syllabus
- Prosječna starost brucoša RRiF Visoke škole za financijski menadžment u ak. god. 2022./23.
- Upute o načinu provođenja *online* ispita u ak. god. 2021./22.
- Upute za dostavu obrazaca o završnom radu i specijalističkom diplomskom stručnom radu
- Upute za izradu i prijavu specijalističkog diplomskog stručnog rada (upute za nastavnike)
- Upute za izradu i prijavu završnog rada (upute za nastavnike)
- Zapisnik s 32. sastanka Povjerenstva za osiguranje kvalitete
- Zapisnik s 33. sastanka Povjerenstva za osiguranje kvalitete
- Zapisnik s 34. sastanka Povjerenstva za osiguranje kvalitete
- Zapisnik s 43. sastanka Upravnog vijeća RRiF VŠ
- Zapisnik sa 71. sjednice Stručnog vijeća
- Zapisnik sa 72. sjednice Stručnog vijeća
- Zapisnik sa 73. sjednice Stručnog vijeća
- Zapisnik sa 74. sjednice Stručnog vijeća

- Zapisnik sa 75. sjednice Stručnog vijeća
- Zapisnik sa 76. sjednice Stručnog vijeća
- Zapisnik sa 77. sjednice Stručnog vijeća
- Zapisnik sa 78. sjednice Stručnog vijeća
- Zapisnik sa 79. sjednice Stručnog vijeća
- Zapisnik s 80. sjednice Stručnog vijeća.

## Posjet Visokom učilištu

### Protokol posjeta RRiF Visokoj školi za financijski menadžment

Preliminarni posjet – ponedjeljak, 14. studenog 2022.

TERMIN	AKTIVNOST	DIONICI AKTIVNOSTI	LOKACIJA
8:30	<i>Okupljanje i transfer Stručnog povjerenstva u RRiF VŠ</i>		AZVO, Donje Svetice 38, Zagreb / Hotel International, Miramarska cesta 24
8:45 – 9:00	<i>Priprema za sastanak – spajanje na Zoom</i>		RRiF Martićeve 29 dvorana br. 7
9:00 – 9:55	Razgovor s Upravom (predsjednik Upravnog vijeća, dekanica, prodekanica za nastavu, prodekan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Branimir Markota, dipl. oec. – predsjednik Upravnog vijeća RRiF VŠ</li> <li>• Dr. sc. Đurđica Jurić, prof. v. š. u trajnom zvanju – dekanica</li> <li>• Dr. sc. Vlado Brkanić, prof. v. š. u trajnom zvanju – prodekan</li> <li>• Dr. sc. Dolores Pušar Banović, prof. v. š. – prodekanica za nastavu</li> </ul>	RRiF Martićeve 29 dvorana br. 7
10:00 – 11:00	Razgovor s predstavnicima Povjerenstva za osiguranje kvalitete RRiF VŠ i Odjela za osiguranje kvalitete	<b>Povjerenstvo za osiguranje kvalitete i Odjel za osiguranje kvalitete</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dr. sc. Dolores Pušar Banović, prof. v. š. – predsjednica Povjerenstva za osiguranje kvalitete</li> <li>• Jasna Vuk, dipl. oec., v. pred. – predstavnica nastavnog osoblja</li> <li>• Martina Herceg Rendeli, prof. – predstavnica administrativnog osoblja</li> <li>• Klara Krizmanić – predstavnica studenata</li> </ul>	RRiF Martićeve 29 dvorana br. 7

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marina Korpar – predstavnica alumnija</li> <li>• Dr. sc. Dubravka Kopun – predstavnica poslodavaca</li> </ul>	
11:10 – 12:00	Razgovor s predstavnicima Povjerenstva za unutarnju prosudbu	<b>Povjerenstvo za unutarnju prosudbu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dr. sc. Dolores Pušar Banović, prof. v. š.</li> <li>• Jasna Vuk, dipl. oec., v. pred.</li> <li>• Dubravka Paris, prof. pred.</li> <li>• Martina Herceg Rendeli, prof.</li> <li>• Marina Korpar</li> <li>• Ivana Bilić</li> <li>• Dubravka Kopun</li> </ul>	RRiF Martićeva 29 dvorana br. 7
12:05 – 12:50	Obilazak VU	Dr. sc. Đurđica Jurić, prof. v. š. u trajnom zvanju	RRiF Martićeva 29 dvorana br. 1-8
13:00 – 14:00	<i>Radni ručak Povjerenstva</i>		
14:00 – 15:00	<i>Razgovor s predstavnicima studenata svih studijskih programa i razina studija</i>	<b>do 6 studenata sa svakog studijskog programa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirjana Patačić</li> <li>• Klara Krizmanić</li> <li>• Natalija Bokan</li> <li>• Tanja Bilić Kovačević</li> <li>• Mirjam Marić</li> <li>• Goran Komadina</li> <li>• Doris Stamenković</li> <li>• Šime Orlović</li> <li>• Dorotea Curman Usmiani</li> </ul>	RRiF Martićeva 29 dvorana br. 8
15:00 -15:20	Demonstracija EduNeta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasna Vuk, dipl. oec., v. pred.</li> <li>• Martina Herceg Rendeli, prof.</li> </ul>	RRiF Martićeva 29 dvorana br. 7
15:20 -15:30	Dogovor s koordinatorom VU oko organizacije 2. dana provedbe postupka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Martina Herceg Rendeli, prof.</li> </ul>	RRiF Martićeva 29 dvorana br. 7
15:30 – 16:00	<i>Transfer Stručnog povjerenstva</i>		Hotel International, Miramarska cesta 24 / AZVO, Donje Svetice 38, Zagreb

Drugi dan posjeta – utorak, 15. studenog 2022.

TERMIN	AKTIVNOST	DIONICI AKTIVNOSTI	LOKACIJA
9:30 – 9:40	<i>Priprema za sastanak – spajanje na Zoom</i>		<i>Online/AZVO</i>
9:40 – 10:40	Razgovor s nastavnim osobljem (stalno zaposleni nastavnici, ne uključujući one na rukovodećim mjestima)	<b><u>Stalno zaposleni nastavnici:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mr. Anja Božina, v. pred.</li> <li>• Dr. sc. Tamara Cirkveni Filipović, prof. v. š. u trajnom zvanju</li> <li>• Ante Vidović, dipl. iur., v. pred.</li> <li>• Jasna Vuk, dipl. oec., v. pred.</li> <li>• Dubravka Paris, prof., pred.</li> </ul>	<i>Online/AZVO</i>
10:50 – 11:25	Razgovor s nastavnim osobljem – vanjski suradnici	<b><u>Vanjski suradnici:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mr. sc. Milan Papić, v. pred.</li> <li>• Dr. sc. Ljerka Markota, prof. v. š. u trajnom zvanju</li> <li>• Dr. sc. Miroslav Gregurek, prof. v. š. u trajnom zvanju</li> <li>• Mr. sc. Boris Sruk, pred.</li> <li>• Tino Bego, dipl. iur., v. pred.</li> <li>• Dr. sc. Anđelka Buneta, v. pred.</li> <li>• Mr. sc. Krunoslav Štriga, pred.</li> <li>• Doc. dr. sc. Ksenija Klasić, prof. v. š. u trajnom zvanju</li> <li>• Anamarija Wagner, dipl. oec., v. pred.</li> </ul>	<i>Online/AZVO</i>
11:30 – 12:30	<i>Interni sastanak Stručnog povjerenstva; radni ručak</i>		<i>Online/AZVO</i>
12:30 – 13:30	Razgovor s predstavnicima asistenata sa svih studijskih programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monika Petrovečki, struč. spec. oec.</li> <li>• Iva Marjanović Kavanagh, dipl. oec.</li> <li>• Mr. sc. Ksenija Milošević</li> </ul>	<i>Online/AZVO</i>
13:30 – 13:40	Dogovor s koordinatorom VU oko organizacije 3. dana provedbe postupka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Martina Herceg Rendeli, prof.</li> </ul>	<i>Online/AZVO</i>
13:40 – 14:30	<i>Interni sastanak Stručnog povjerenstva</i>		<i>Online/AZVO</i>

Treći dan posjeta – srijeda, 16. studenog 2022.

TERMIN	AKTIVNOST	DIONICI AKTIVNOSTI	LOKACIJA
8:50 – 09:00	<i>Priprema za sastanak – spajanje na Zoom</i>		<i>Online/AZVO</i>
9:00 – 09:40	Razgovor s administrativnim osobljem (predstavnicima svih službi/odsjeka koji su sastavni dio Odjela zajedničkih službi,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Martina Herceg Rendeli, prof.</li> <li>• Goran Topić, mag. iur.</li> </ul>	<i>Online/AZVO</i>

	Odjela za savjetovanje i razvoj karijera i Knjižnice)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mateja Jurčević, bacc. litt. comp., mag. bibl.</li> <li>• Dubravka Paris, prof., pred.</li> </ul>	
09:45 – 10:20	Razgovor s predstavnicima vanjskih dionika (partneri iz suradničkih ustanova, gospodarstva, lokalnih i državnih uprava i tijela, zajednice) i predstavnicima Alumni kluba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dražen Opalić</li> <li>• Tomislav Jozanović</li> <li>• Branko Rakić</li> <li>• Tatjana Poredski</li> <li>• Dominik Vukojević</li> <li>• Josipa Evaj</li> <li>• Sven Kovačić</li> <li>• Ivanka Marinović</li> <li>• Elica Šuša</li> <li>• Vesna Popović</li> <li>• Valentina Tomašević</li> <li>• Jurica Jug</li> <li>• Patricia Perić</li> <li>• Ana Toplak</li> <li>• Teodora Stefanova Čavar</li> <li>• Andreja Tomljenović</li> <li>• Gordana Kasalica Đukić</li> <li>• Katica Krišto Baranašić</li> <li>• Nikolina Markota Vukić</li> <li>• Mojca Mayr</li> <li>• Marina Ceković</li> <li>• Mirela Vuletić</li> <li>• Jelena Zimakijević</li> </ul>	<i>Online/AZVO</i>
10:25 – 10:55	<i>Organizacija dodatnog sastanka; po potrebi</i>		<i>Online/AZVO</i>
11:00 – 12:30	<i>Interni sastanak Stručnog povjerenstva; radni ručak</i>		<i>Online/AZVO</i>
12:30 -12:45	Razgovor s Upravom (predsjednik Upravnog vijeća, dekanica, prodekanica za nastavu, prodekan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Branimir Markota, dipl. oec. – predsjednik Upravnog vijeća RRF VŠ</li> <li>• Dr. sc. Đurđica Jurić, prof. v. š. u trajnom zvanju – dekanica</li> <li>• Dr. sc. Vlado Brkanić, prof. v. š. u trajnom zvanju – prodekan</li> <li>• Dr. sc. Dolores Pušar Banović, prof. v. š. – prodekanica za nastavu</li> </ul>	<i>Online/AZVO</i>



## 2. Opis Visokog učilišta

RRiF VŠ privatno je visoko učilište osnovano na temelju Odluke o osnivanju ustanove koju je dana 10. veljače 2005. donio osnivač, RRiF Plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge, Zagreb, Vlaška 68/I. Sjedište RRiF VŠ je u Zagrebu, Martićeva ulica 29. Prostor u Martićevoj 29 obuhvaća površinu od 750 m<sup>2</sup>.

RRiF VŠ je privatno visoko učilište koje ustrojava i izvodi stručne studije, znanstveni i visokostručni rad u području društvenih znanosti u znanstvenom polju ekonomije.

Djelatnost RRiF VŠ je:

- Ustrojavanje i izvođenje preddiplomskog stručnog studija Računovodstvo i financije; smjer: računovodstveno-financijski, u trajanju od tri godine čijim se završetkom stječe 180 ECTS bodova
- Ustrojavanje i izvođenje specijalističkog diplomskog stručnog studija Korporativne financije, u trajanju od dvije godine, čijim se završetkom stječe 120 ECTS bodova.

Djelatnost se obavlja na temelju Dopusnice Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa izdane 31. svibnja 2006. (Kl. UP/I-602-04/05-12/00003; Ur. br.: 533-07-06-12) i Dopusnice Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta od 24. srpnja 2014. godine (Kl. UP/I-602-04/13-13/00057; Ur. br.: 533-20-14-0004).

### Studijski programi

Visoko učilište kao visokoškolska ustanova s pravom javnosti započelo je s nastavnim radom akademske godine 2006./2007.

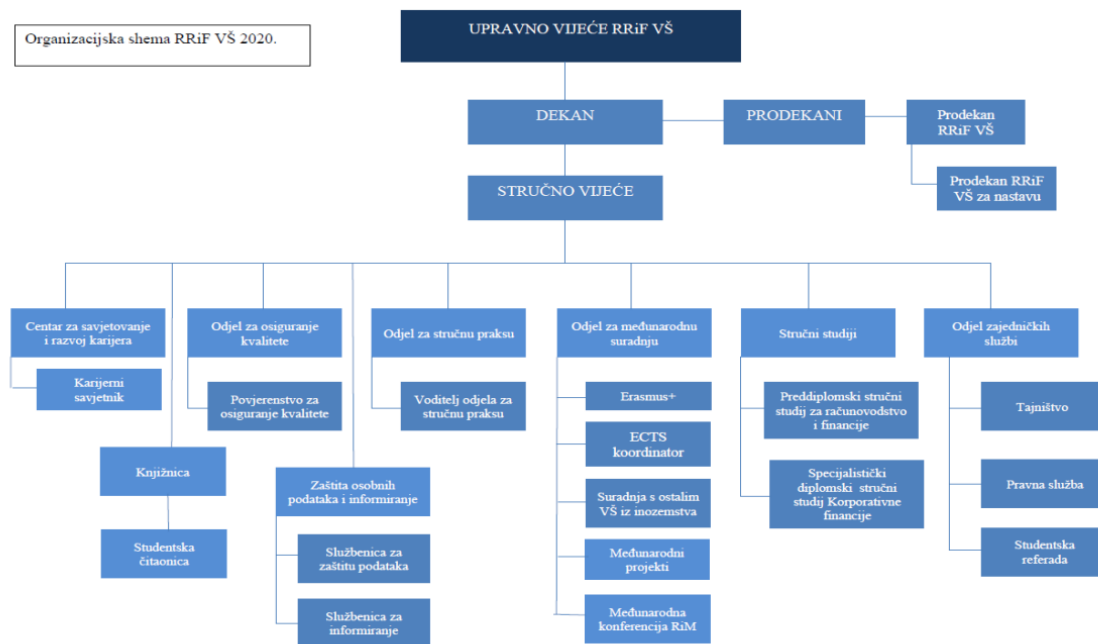
Preddiplomski stručni studij RRiF VŠ, smjer: računovodstveno-financijski, izvodi se u trajanju od tri godine čijim se završetkom stječe 180 ECTS bodova. Studenti na RRiF VŠ upisuju studij računovodstveno-financijskog usmjerenja u trajanju od šest semestara. Studij se izvodi kao redoviti i izvanredni studij.

Specijalistički diplomski stručni studij RRiF VŠ, smjer: korporativne financije, izvodi se u trajanju od dvije godine čijim se završetkom stječe 120 ECTS bodova. Studenti na RRiF VŠ

upisuju studij Korporativne financije u trajanju od četiri semestra. Studij se izvodi kao redoviti i izvanredni studij.

## Ustrojbene jedinice

Internu organizacijsku strukturu prikazuje dijagram broj 1.



Organizacijski dijelovi RRiF VŠ su:

Centar za savjetovanje i razvoj karijere osnovan je s ciljem pružanja sadašnjim i bivšim studentima RRiF VŠ stručnu potporu u razvoju njihove profesionalne karijere. U svrhu ispunjenja ovog cilja organiziraju se radionice i savjetovanja iz pojedinih aktualnih tema, pomaže se studentima u pisanju životopisa i prezentiranju stečenih znanja zainteresiranim potencijalnim poslodavcima i dr. Također se prikupljaju životopisi stručnih prvostupnika RRiF VŠ i ponude zainteresiranih poslodavaca te redovito obavještava putem mrežnog portala o novim poslovima koji se nude. Na taj način omogućava se brže zapošljavanje stručnih prvostupnika. Prema potrebi povezuje zainteresirane prvostupnike (alumni RRiF VŠ), dekana (radi pisanih preporuka i mišljenja) i potencijalne poslodavce koji su pokazali interes za zapošljavanje

računovodstvenih stručnjaka. Centar za razvoj karijere vodi nastavnik imenovan od strane dekana.

Knjižnicu RRI F VŠ vodi knjižničarka koja obavlja sljedeće poslove:

- u suradnji s predmetnim nastavnicima brine o pribavi stručne literature,
- obavlja poslove vezane uz knjižničarsku djelatnost – prikuplja, obrađuje i daje na korištenje stručne publikacije i literaturu,
- evidentira i pohranjuje seminarske i završne radove studenata RRI F VŠ,
- dijeli udžbenike i skripte studentima,
- vodi evidenciju posudbe za studente i nastavnike,
- obavlja poslove umnožavanja nastavnih i drugih materijala,
- uređuje mrežnu stranicu knjižnice,
- obavlja i druge poslove po nalogu Dekana.

Na čelu Odjela osiguravanja kvalitete nalazi se Povjerenstvo za osiguravanje kvalitete na RRI F VŠ u čijem sastavu se nalazi predstavnik uprave, dva predstavnika nastavnog osoblja, predstavnik administrativnog osoblja i predstavnici studenata. Povjerenstvo za osiguravanje kvalitete zaduženo je za provođenje svih aktivnosti vezanih uz osiguravanje kvalitete na RRI F VŠ.

Uloga Odjela zaštite osobnih podataka i informiranja je poduzeti sve potrebne radnje i postupanja vezana uz primjenu Uredbe o zaštiti osobnih podataka (GDPR), informirati sve dionike o radu RRI F VŠ i održavati mrežne stranice Visokog učilišta.

Odjel za stručnu praksu prikuplja podatke o trgovačkim društvima, ustanovama i obrtima koji su zainteresirani za sklapanje ugovora o izvođenju stručne prakse, sklapa ugovore o izvođenju stručne prakse s organizacijama (trgovačka društva, ustanove i obrti) te vodi evidenciju o sklopljenim ugovorima o izvođenju stručne prakse. Osnovni zadatak Odjela je organizirati stručnu praksu sukladno planu i programu te povezati studente koji traže stručnu praksu i organizacije u kojima bi mogli izvoditi stručnu praksu.

Odjel za međunarodnu suradnju čini Povjerenstvo koje imenuje dekan. Na čelu povjerenstva nalazi se Erasmus koordinator. Ovo povjerenstvo obavlja poslove vezane i

za ostalu međunarodnu suradnju – mimo Programa za cjeloživotno obrazovanje. Povjerenstvo čine tri člana koji su zaposlenici RRiF VŠ.

Odjel zajedničkih službi obuhvaća tajništvo, studentsku referadu, pravnu službu, te računovodstvo i financije.

Tajnika RRiF VŠ imenuje dekan uz suglasnost osnivača na rok od četiri godine pri čemu ista osoba može biti ponovno imenovana. Tajnik RRiF VŠ između ostalog obavlja sljedeće poslove:

- organizira i provodi postupak upisa na sve godine studija,
- ustrojava, vodi evidenciju i bazu podataka o upisanim (i ispisanim) studentima,
- ustrojava i vodi evidenciju i bazu podataka o završenim studentima RRiF VŠ,
- upravlja poslovima administracije u postupku obrane završnih radova,
- izdaje potvrde o završetku studija,
- surađuje s alumnima, kontaktira prvostupnike RRiF VŠ i nakon završenog studija.

Poslove studentske referade ustrojava tajnik RRiF VŠ, a oni između ostalog obuhvaćaju:

- svakodnevne kontakte sa studentima,
- administrativne poslove vezane uz testiranje semestra,
- prikupljanje popunjenih statističkih obrazaca o upisanim studentima,
- koordinaciju između studenata, tajništva i prema potrebi dekana,
- praćenje nazočnosti studenata (potpisne liste).

U pravnoj službi RRiF VŠ zaposlena je jedna osoba – diplomirani pravnik koja obavlja:

- kadrovske poslove i vođenje matične evidencije zaposlenih,
- opće pravne poslove,
- ustroj, vođenje evidencije i baze podataka o prijavljenim kandidatima za upis na RRiF VŠ,
- ustroj, vođenje evidencije i baze podataka upisanih studenata,
- ustroj, vođenje evidencije i baze podataka o položenim ispitima,
- ustroj, vođenje evidencije i baze podataka o izdanim svjedodžbama i dopunskim ispravama.

Poslove računovodstva i financija za RRiF VŠ obavlja RRiF Plus d.o.o. sukladno sklopljenom ugovoru o poslovnoj suradnji. Međutim, u sklopu zajedničkih službi RRiF VŠ zaposlena je jedna osoba za područje računovodstva koja priprema dokumentaciju za knjiženje i dostavlja istu u društvo koje obavlja sve računovodstvene poslove. Zaposlena osoba u računovodstvu zadužena je posebice za praćenje saldakontija RRiF VŠ.

## **Upravna tijela**

Tijela RRiF VŠ za financijski menadžment jesu: upravno vijeće, stručno vijeće, dekan i prodekani. Ovlasti i djelokrug djelovanja pojedinih organa Ustanove uređeni su Statutom RRiF VŠ (čl. 22. do 39.).

RRiF VŠ upravlja **Upravno vijeće** koje:

- brine o obavljanju djelatnosti RRiF VŠ prema Odluci o osnivanju i Statutu te Dopusnicama koje izdaje Ministarstvo znanosti i obrazovanja,
- brine o zakonitosti rada Visokog učilišta,
- brine o racionalnoj uporabi materijalnih i kadrovskih resursa,
- brine o provođenju odluka Stručnog vijeća,
- potvrđuje izbor dekana RRiF VŠ uz suglasnost osnivača,
- odlučuje o godišnjim upisnim kvotama studenata na stručni studij Računovodstvo i financije,
- donosi Statut RRiF VŠ i Pravilnik o ustroju radnih mjesta,
- utvrđuje razvojnu i financijsku politiku RRiF VŠ,
- usvaja godišnji obračun i zaključni račun RRiF VŠ,
- odlučuje o ulaganjima i nabavi opreme na RRiF VŠ čija vrijednost prelazi 50.000,00 kn, što je sukladno čl. 10. Statuta RRiF VŠ.

Upravno vijeće čini pet članova od čega su tri člana predstavnici osnivača koji su izravno zainteresirani za racionalno korištenje sredstava RRiF VŠ, učinkovitost njezinog poslovanja, kvalitetu izvođenja programa – jer sve to utječe na rejting ustanove.

**Stručno vijeće** čine dekan, prodekani, nastavnici u radnom odnosu na RRiF VŠ i predstavnik studenata kojeg biraju svi studenti RRiF VŠ neposredno putem izbora.

Stručno vijeće:

- odlučuje o pitanjima nastavne, znanstvene i stručne djelatnosti RRiF VŠ,
- bira i razrješava dekana,
- bira prodekane na prijedlog dekana i razrješava ih,
- donosi studijske programe i izvedbene planove studija,
- odlučuje o uvjetima upisa studenata na stručni studij Računovodstvo i financije i specijalistički diplomski studij Korporativne financije,
- obavlja izbore u zvanja u skladu s dobivenim ovlastima,
- daje mišljenje o prelasku studenata s drugih visokih škola,
- imenuje povjerenstva u postupku stjecanja stručnih stupnjeva u skladu s dobivenim ovlastima,
- obavlja i druge poslove u skladu sa zakonom i Statutom RRiF VŠ.

Zbog značajnog broja angažiranih vanjskih predavača, u radu Stručnog vijeća sudjeluju i vanjski suradnici, a s ciljem unapređenja nastave, donošenja zajedničkih kriterija u vezi s provođenjem provjere znanja i rješavanja svih pitanja značajnih za vrednovanje stručnog studija. Na ovaj način osigurani su osnovni preduvjeti za osiguravanje ujednačenih kriterija za ostvarenje kvalitete nastave, ali i preduvjeti za provođenje kontrole kvalitete izvođenja studijskog programa u koju su uključeni svi dionici nastavnog procesa.

**Dekan** je čelnik i voditelj RRiF VŠ koji uz poslove vezane za upravljanje RRiF VŠ obavlja i sljedeće poslove:

- predstavlja i zastupa RRiF VŠ,
- ustrojava rad i poslovanje RRiF VŠ,
- poduzima sve pravne radnje u ime i za račun RRiF VŠ,
- zastupa RRiF VŠ u svim postupcima pred sudovima, upravnim i drugim državnim tijelima te pravnim osobama s javnim ovlastima,
- predlaže Stručnom vijeću i Upravnom vijeću mjere za unapređenje rada RRiF VŠ,
- daje pisanu punomoć drugoj osobi, u granicama svoje ovlasti, za zastupanje RRiF VŠ u pravnom prometu,
- odlučuje o zasnivanju i prestanku radnog odnosa zaposlenika RRiF VŠ, kao i o angažiranju vanjskih suradnika,

- određuje osobe ovlaštene za potpisivanje financijske i druge dokumentacije, uz prethodnu suglasnost osnivača,
- saziva sjednice Stručnog vijeća i predsjedava njima,
- donosi opće akte za čije donošenje nije nadležno Stručno vijeće,
- provodi odluke Upravnog vijeća i Stručnog vijeća,
- potpisuje vjerodostojne dokumente akademskih naslova, imenuje ispitna povjerenstva na temelju prijedloga Stručnog vijeća,
- donosi odluke o priznavanju ispita položenih na drugim visokim učilištima,
- donosi odluke o imenovanju povjerenstava za obrane završnih radova
- obavlja i druge poslove utvrđene zakonom i statutom RRiF VŠ.

Prodekane RRiF VŠ bira Stručno vijeće na prijedlog dekana i oni mu pomažu u radu, organiziraju i koordiniraju izvođenje nastave (raspored). U slučaju spriječenosti dekana obavlja dužnosti dekana i ostale poslove u skladu sa Statutom RRiF VŠ.

### **Struktura zaposlenika i studenata**

Na RRiF VŠ ukupno je stalno zaposleno 12 osoba. U akademskoj godini 2020./2021. od ukupnog broja nastavnika i vanjskih suradnika koji su nositelji predmeta na oba studijska programa devet nastavnika je u stalnom radnom odnosu na neodređeno vrijeme, od čega je dvoje na pola radnog vremena, dok su 22 vanjska suradnika (71%).

Svih devet zaposlenih nastavnika imaju izbor u nastavno zvanje, od kojih su tri u nastavnom zvanju profesor visoke škole (dva u trajnom zvanju), pet je viših predavača i jedan predavač. Od ukupnog broja zaposlenih nastavnika pet je doktora znanosti, a četiri imaju završeno psihološko-pedagoško obrazovanje. Tri su osobe zaposlene na administrativnim poslovima, na radnim mjestima: tajnik, voditelj pravne službe, knjižničar – administrator.

Od ukupno 3.332,50 norma sati na preddiplomskom stručnom studiju Računovodstvo i financije, pokrivenost (u broju norma sati) vlastitim kadrom koji ima nastavno zvanje iznosi 1.855,00 norma sati (55,66%).

Od ukupno 1.585,00 norma sati na specijalističkom diplomskom stručnom studiju Korporativne financije, pokrivenost (u broju norma sati) vlastitim kadrom koji ima nastavno zvanje iznosi 607,50 norma sati (38,33%).

U ak. godini 2020./2021. u aktivnom je statusu studenta na RRiF VŠ 140 osoba, i to 85 na preddiplomskom stručnom studiju Računovodstvo i financije i 55 na specijalističkom diplomskom stručnom studiju Korporativne financije. Navedeni broj studenata uključuje studente redovito upisane na godinu studija, studente u mirovanju i apsolvante.

## 2.1. Misija, vizija i strategija VU

### **Misija**

Misija RRiF VŠ jest usmjeravanje studijskih programa potrebama hrvatskog i europskog gospodarstva ka profilu stručnjaka koji će tijekom studija steći potrebna znanja i vještine za samostalno obavljanje poslova na području financijskog menadžmenta, financijskog računovodstva i izvješćivanja, menadžerskog računovodstva i drugih segmenata ovog područja. Važan aspekt misije Visokog učilišta je stvoriti stručnjake koji će uspješno voditi financije mikro-, malih i srednjih poduzetnika, ali će se jednako tako uspješno uključiti u poslovanje međunarodnih korporacija i svojim kompetencijama iz područja financija pridonijeti njihovom uspješnom poslovanju i razvoju.

### **Vizija**

Vizija RRiF VŠ definirana je tako da uspjeti znači biti znalac u svojoj struci i održavati korak s vremenom što se može postići samo ako ste na izvoru temeljito provjerenih i pravodobnih stručnih informacija.

### **Strategija**

RRiF VŠ donosi strateški plan razvoja koji pokriva razdoblje od pet godina. Strateškim planom obuhvaća se razdoblje od ak. godine 2020./2021. do 2024./2025. Petogodišnji strateški plan temelji se na rezultatima postupka interne, eksterne i SWOT analize u kojima su izdvojene snage i slabosti poslovanja te prijetnje i mogućnosti poslovanju RRiF VŠ. U strateški plan uključene su i akreditacijske preporuke Agencije za znanost i visoko obrazovanje na temelju provedenog postupka reakreditacije RRiF VŠ u 2019. godini (Kl.



602-04/20-0012; Ur.br.: 355-02-04-20-0012 od 2. siječnja 2020. godine). Sastavni dio Strateškog plana RRI F VŠ je i Strateški plan internacionalizacije RRI F VŠ.

### **Unutarnji sustav osiguravanja kvalitete**

Osnovni cilj izgradnje sustava osiguravanja kvalitete (SOK) na RRI F VŠ je poboljšanje kvalitete studentskog iskustva od trenutka prijave na studij do završetka studiranja. Sustav osiguravanja kvalitete temelji se na Standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG) te nacionalnom zakonodavnom okviru koji uređuju područje osiguravanja i unapređivanja kvalitete i visoko obrazovanje.

Visoko učilište prepoznaje važnost osiguravanja sustava kvalitete koja se na razne načine provodi od prvih dana na Visokom učilištu. Upravno vijeće RRI F VŠ na 43. sjednici održanoj 26. rujna 2015. godine donijelo je Pravilnik o ustroju i djelovanju sustava za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja na RRI F VŠ za financijski menadžment, kojim su se utvrdila područja vrednovanja, ustroj i djelovanje sustava upravljanja kvalitetom, u svrhu izgradnje mehanizama za promicanje i primjenu najviše razine cjelokupnog sustava visokoškolskog obrazovanja i istraživačkog sustava na ustanovi.

Pravilnikom o ustroju i djelovanju sustava za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja na RRI F VŠ utvrđeno je da je ustrojbeno jedinica sustava za osiguranje kvalitete Odjel za osiguranje kvalitete u okviru kojeg djeluje Povjerenstvo za osiguranje kvalitete.

U izgradnji sustava za kvalitetu sudjeluju vanjski i unutarnji dionici. Među unutarnje dionike ubrajaju se studenti, nastavnici, vanjski suradnici i nenastavno osoblje, dok vanjski dionici podrazumijevaju osnivača Visokog učilišta, Alumni klub, roditelje i skrbnike studenata, poslodavci, gospodarstvenici, druge visokoškolske ustanove partnerske institucije itd. Vanjski dionici ujedno su uključeni u provjeru sustava kvalitete putem rada povjerenstava.

Područja vrednovanja SOK-a na Visokom učilištu jesu:

- strategija, razvoj i funkcioniranje sustava kvalitete
- pravila i postupci u trajnom osiguranju, promicanju i unapređenju kvalitete Visokog učilišta (politika osiguranja kvalitete)

- provodi se unutarnja kontrola te se obavljaju pripreme za vanjsko vrednovanje sustava
- kvalitetno funkcioniranje obrazovnog procesa (status studijskog programa, upis studenata u studijski program, proces učenja i postavljanja ishoda učenja, proces poučavanja, proces vrednovanja studentskog rada i napredovanja)
- opremljenost Visokog učilišta za obrazovni proces
- opremljenost knjižnice
- informatička opremljenost i aktualnost informacijskog sustava
- administrativno-tehnički resursi
- informiranost svih dionika sustava kvalitete
- nadogradnja u primjeni akademskih standarda
- javnost djelovanja.

Pored ostalog, Povjerenstvo za osiguranje kvalitete na RRI F VŠ izradilo je Priručnik za osiguravanje kvalitete, v. izdanje koje je Stručno vijeće RRI F VŠ usvojilo na svojoj 66. sjednici koja je održana 27. veljače 2020. godine. Priručnik za osiguravanje kvalitete sadrži sve najvažnije informacije, politike, procedure i obrasce koji su potrebni za provođenje aktivnosti vezanih uz proces osiguranja kvalitete na RRI F VŠ. On je ujedno i vodič kroz sustav kvalitete na RRI F VŠ.

Također, na istoj sjednici usvojen je i Priručnik za provedbu postupka unutarnje prosudbe sustava osiguranja kvalitete na RRI F Visokoj školi za financijski menadžment, v. izdanje koje je izradilo Povjerenstvo za osiguranje kvalitete, a kojim su definirani glavni ciljevi unutarnje prosudbe.

### **Ustroj sustava osiguravanja kvalitete**

Ustrojbena jedinica sustava za osiguranje kvalitete na Visokom učilištu je Odjel za osiguranje kvalitete u okviru kojeg djeluje Povjerenstvo za osiguranje kvalitete. Ustroj i način rada Odjela za osiguranje kvalitete i Povjerenstva za osiguranje kvalitete uređeni su Pravilnikom o ustroju i djelovanju sustava za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja na RRI F VŠ.

Stručno vijeće imenuje članove i Predsjednika Povjerenstva za osiguranje kvalitete na prijedlog dekanice.

## **Stručno vijeće**

Stručno vijeće čine: dekanica, prodekani, nastavnici, suradnici, studenti i jedan predstavnik zaposlenika, sukladno zakonu. Studenti neposredno biraju svoje predstavnike u Stručnom vijeću.

Na prijedlog Dekana početkom akademske godine, za članove Stručnog vijeća mogu se imenovati angažirani nastavnici-vanjski suradnici RRiF VŠ. Stručno vijeće može održavati i sjednice u užem sastavu koji čine: dekanica, prodekani i nastavnici u radnom odnosu na RRiF VŠ.

Članovi Stručnog vijeća imaju pravo na uvid u sve materijale, dokumente i podatke vezane uz djelokrug rada Stručnog vijeća, postavljati pitanja, raspravljati i podnositi prijedloge po pojedinim točkama dnevnog reda, glasovati i donositi odluke iz svog djelokruga sukladno Statutu te sudjelovati u radu Povjerenstva za osiguranje kvalitete.

## **Povjerenstvo za osiguravanje kvalitete**

Povjerenstvo za osiguranje kvalitete ima 8 (osam) članova:

- 1 predstavnik uprave
- 2 predstavnika nastavnog osoblja iz redova zaposlenika
- 1 predstavnik administrativnog osoblja
- 1 predstavnik studenata
- 1 predstavnik alumnija
- 1 predstavnik profesionalnog udruženja – udruga Hrvatski računovođa
- 1 predstavnik poslodavaca (tržišta rada).

Članovi Povjerenstva za osiguranje kvalitete 2020./2021.:

- Dr. sc. Ivica Voloder, v. pred. – predsjednik (preminuo)
- Jasna Vuk, dipl. oec., v. pred.
- Renata Velaj, predstavnica stručnih službi RRiF VŠ
- Marina Korpar, predstavnik alumnija
- Ivana Bilić, studentica
- Dr. sc. Đurđica Jurić, prof., dekanica

- Dr. sc. Dubravka Kopun – predstavnik poslodavaca (tržišta rada)
- Ivica Pavičić, predstavnik stručne udruge

### **Povjerenstvo za unutarnju prosudbu**

Povjerenstvo za osiguranje kvalitete je dana 7. rujna 2020. godine na svojoj sjednici pokrenulo postupak unutarnje prosudbe sustava za osiguranje kvalitete u ak. god. 2020./2021. i predložilo Stručnom vijeću koje je na sjednici održanoj 8. rujna 2020. godine imenovalo članove Povjerenstva za provedbu postupka prosudbe o djelovanju sustava za osiguravanje kvalitete.

Unutarnja prosudba provodila se na razini cijele visokoškolske ustanove s ciljem procjenjivanja razvijenosti i učinkovitosti unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete. Sustav osiguravanja kvalitete na RRI F VŠ sastoji se od procesa koji se ostvaruju kroz aktivnosti za koje su definirani planirani ishodi, odgovorne osobe te ključni pokazatelji uspješnosti (KPI). Postupak se provodi u skladu sa smjericama navedenima u dokumentu Određivanje ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI) na RRI F VŠ i njihovo kontinuirano praćenje. Provedbu postupka prosudbe o djelovanju sustava za osiguravanje kvalitete na RRI F VŠ provodi Povjerenstvo za provedbu postupka prosudbe o djelovanju sustava za osiguravanje kvalitete, čiji su članovi:

- Dr. sc. Ivica Voloder, v. pred. (preminuo)
- Jasna Vuk, dipl. oec., v. pred.
- Dubravka Paris, prof., pred.
- Martina Herceg Rendeli, prof., predstavnik stručnih službi RRI F VŠ
- Marina Korpar, predstavnik alumnija
- Ivana Bilić, studentica
- Dr. sc. Dubravka Kopun – predstavnik poslodavaca (tržišta rada).

## 3. Rezultati vanjske prosudbe

### 3.1. Politika kvalitete

Temelj procesa, opći smjer i ciljevi vezani su uz kvalitetu svih aktivnosti i procesa kojima se ostvaruje misija Visokog učilišta.

#### Zapažanja i zaključak:

- Visoko učilište ima usvojenu politiku kvalitete, potiče se rad u skladu s nacionalnim zakonodavnim okvirom i europskim standardima (ESG), ali usklađenost s misijom i vizijom Visokog učilišta nije jasna. Naime, Visoko učilište ima zacrtanu misiju i viziju, ali ih nije mijenjalo ni prilagođavalo, ostale su nepromijenjene od osnutka. Misija i vizija Visokog učilišta ne bave se suvremenim temama poslovnog obrazovanja (poput održivosti i društvene odgovornosti ili ciljevima održivog razvoja), kao ni usmjerenošću na inovacije. Misija i vizija također ne uključuju internacionalizaciju. Nasuprot tome, Visoko učilište se u svojim strateškim ciljevima bavi i tim područjima, posebice internacionalizacijom (primjerice, Strategija internacionalizacije). Područje digitalizacije ne nalazi se u strateškim dokumentima škole, iako je to imperativ suvremenog djelovanja. Strateški ciljevi i strategija razvoja tako u velikoj mjeri nisu povezani s misijom i vizijom Visokog učilišta. Misija Visokog učilišta, koja ističe visokokvalitetno stručno znanje svojih diplomanata je utemeljena, ali samo to u suvremenom poslovnom svijetu nije dovoljno da bi karakteriziralo naprednu, dinamičnu poslovnu školu. Vrijednosti, koje škola nema javno objavljene, a nalaze se u strateškom dokumentu, ili su jako zastarjele ili čak sadrže sasvim očite stvari – npr. „vrijednost je postupanje u skladu sa zakonom“. Glavni strateški ciljevi (samo jedan osnovni strateški cilj) nisu dovoljno jasno definirani.
- Politika kvalitete napisana je i javno dostupna. U dokumentu o politici kvalitete spominje se i upravljanje rizicima, ali ni u dokumentima ni u razgovorima analiza upravljanja rizicima (procjene rizika i mjere za smanjenje rizika) nije bila poznata ni spomenuta. Strategija razvoja vrlo kratko definira četiri vrste rizika (bez procjene rizika ili mjere za smanjenje rizika), ali u razgovorima članovi uprave,

vodstvo Visokog učilišta i predstavnici Povjerenstva za osiguravanje kvalitete te rizike nisu identificirali.

- Politika kvalitete usklađena je s profilom Visokog učilišta, no nije jasno vidljiva u poslovnim procesima. Naime, nedostaje upravljanje procesima na jednostavan, učinkovit i efikasan način. Iako se PDCA ciklus vidi u zacrtanoj politici kvalitete, nedostaje dosljednosti u svakoj od faza ovog ciklusa. Primjerice, nije razvijeno mjerenje rezultata provedenih mjera, nedostaju dubinske analize prikupljenih podataka koje bi bile temelj za učinkovito daljnje djelovanje.
- Sustav osiguravanja kvalitete je na razini dokumenata vrlo opsežan, ali nije jasno na koji način Visoko učilište povezuje različite dijelove sustava kvalitete u koherentnu cjelinu koja bi osigurala zatvaranje kruga kvalitete. Rezultati anketa (primjerice, rezultati studentskih anketa) prikazani su vrlo skromno, samo s tehničkog gledišta, a nedostaju dublje analize koje bi mogle omogućiti pronalaženje važnih informacija u prikupljenim podacima važnima za davanje prijedloga za poboljšanja. Kao što je već spomenuto, mjerenje rezultata ne dovodi do definiranja potrebnih poboljšanja, niti do provjere učinkovitosti provedenih mjera – dokazi o zatvaranju kruga kvalitete nisu dostupni.
- Nedovoljna je uključenost svih dionika u proces osiguranja kvalitete. Visoko učilište i ne pravi razliku između internih i eksternih dionika, jer se uglavnom sve aktivnosti odvijaju unutar RRiF grupe (poput radionica za nastavnike vezanih uz stručnu problematiku, kao i izdavanje i recenziranje studijskih materijala, sudjelovanje na stručnim skupovima unutar RRiF-a, kao nastavnici i predavači sudjeluju zaposlenici u ostalim jedinicama RRiF grupe i dr.) Stoga procjenjujemo da su gotovo samo interni dionici uključeni u procese osiguranja kvalitete. Visoko učilište u osnovi ne uključuje prave vanjske dionike u proces osiguravanja kvalitete.
- Visoko učilište ima ustrojen sustav osiguranja kvalitete, usvojena je dokumentacija SOK-a i postoji poveznica između politike kvalitete i ostalih dokumenata SOK-a, ali proces unutarnje evaluacije nije efikasan. Uzimajući u obzir Priručnik sustava osiguravanja kvalitete, proces unutarnje procjene sustava osiguravanja kvalitete provodi se svake dvije godine, a Visoko učilište provelo je samo jednu unutarnju prosudbu u cijelom razdoblju rada, to je za ak. godinu 2020./2021. Proces izrade izvješća unutarnje prosudbe trajao je čak 15 mjeseci, što otvara pitanje aktualnosti, a time i relevantnosti prikupljenih analiza. Suprotno Pravilniku o ustrojstvu i

djelovanju sustava osiguravanja kvalitete, gdje je u članku 10. navedeno da provedbu unutarnje prosudbe provodi Povjerenstvo za osiguranje kvalitete, to Povjerenstvo je predložilo Stručnom vijeću imenovanje još jednog povjerenstva – Povjerenstva za unutarnju prosudbu. Iako su procesi formalno opisani u zaista velikom broju dokumenata, nije jasno zašto se osnovni proces interne evaluacije sustava osiguravanja kvalitete ne odvija u skladu s utvrđenim pravilima i normativnim okvirima Visokog učilišta.

- Podrška Uprave sustavu osiguranja kvalitete vidljiva je iz razgovora i dostavljenih zapisnika Stručnog vijeća. Visoko učilište u sklopu vanjskog vrednovanja dostavilo je brojnu dodatnu dokumentaciju, uključujući planove obrazovanja nastavnog i stručnog osoblja (iz kojih se ne vidi na koje se osobe konkretno odnose), ali nema nikakvih zapisa – dokaza o obrazovanju u području osiguranje kvalitete, čak ni za osoblje zaduženo za SOK.

#### **Razina razvijenosti:**

- POČETNA FAZA

#### **Preporuke:**

- Razmotriti potrebu promjene i osuvremenjivanja misije i vizije Visokog učilišta.
- Analiza rizika, zajedno s procjenom utjecaja rizika na financijsku održivost i identificiranim mjerama za smanjenje rizika, neka postane redovita analiza koja se provodi svake godine.
- Sadržajni naglasak na provedbi procesa osiguranja kvalitete koji će osigurati zatvaranje kruga kvalitete.
- Definiranje matrice unutarnjih i vanjskih dionika škole i izrada shematskog prikaza njihovih međusobnih odnosa. Škola mora prijeći granice RRiF grupe ako želi sveobuhvatno razviti sustav osiguranja kvalitete.
- Razmotriti osnivanje strateškog vijeća ili sličnog tijela, u sklopu kojeg bi definirani vanjski dionici mogli aktivno doprinosti svojim znanjem, iskustvom i vanjskim pogledima strateškom razvoju Visokog učilišta, a posebno izmjenama i unapređivanju kvalitete studijskih programa te osnovnih procesa. Pogotovo stoga

što su sugovornici poduprli ovakvu ideju i imali mnoge vrlo dobre prijedloge, koje su naveli u razgovoru s Povjerenstvom.

- Sustav osiguravanja kvalitete mora biti dinamičan, ažuran i svrsishodan. Visoko učilište treba razmotriti proces unutarnjeg vrednovanja, tijelo koje će ga provoditi te redefinirati njegovu provedbu u relevantnom vremenskom okviru i u okviru radnih tijela definiranih pravilnicima Visokog učilišta.
- Pripremiti plan usavršavanja kompetencija iz područja osiguravanja kvalitete za upravu i za zaposlenike zadužene za SOK. Analizirati i izvijestiti o realizaciji navedenog plana.

### 3.2. Planiranje i upravljanje

Utvrđivanje ciljeva u svrhu ostvarivanja misije Visokog učilišta; utvrđivanje sastavnih procesa i resursa potrebnih za njihovo ostvarivanje; utvrđivanje rizika i prilika; upravljanje procesima.

#### **Zapažanja i zaključak:**

- Podaci iz sustava osiguranja kvalitete (SOK) djelomično se koriste u procesima planiranja i upravljanja, npr. u procesu upravljanja ljudskim potencijalima pri planiranju zapošljavanja i napredovanja zaposlenika slabo se koriste podaci iz SOK-a.
- Usvojeni su strateški plan poslovanja i strateški plan internacionalizacije (za razdoblje od 2020./2021. do 2024./2025. godine). U navedenim planovima kod nekih ciljeva nisu jasno definirane odgovornosti, rokovi i pokazatelji uspješnosti.
- Dostupna je analiza mobilnosti nastavnog i nenastavnog osoblja te studenata za ak. godinu 2021./2022.
- Planovi edukacije nastavnog i nenastavnog osoblja ažurni su, iako kod nastavnog osoblja nije jasno na koje se nastavnike odnosi koja aktivnost.
- Postoji Pravilnik o usavršavanju nastavnika te su prezentirani izvještaji o stručnom usavršavanju nastavnika za 2020./2021. godinu. U Pravilniku je u članku



3. navedena obaveza usavršavanja nastavnika računovodstvenih predmeta unutar RRiF grupe.

- Dokumentacija sustava osiguranja upravljanja kvalitete je vrlo opsežna (razni pravilnici i planovi) i uglavnom ažurna, te uključuje detaljne upute za provedbu unutarnje prosudbe. Nema izvještaja o unutarnjim prosudbama prije 2020. godine.
- Plan unutarnje prosudbe za 2022./2023. godinu predviđa više od 12 mjeseci za provedbu prosudbe (zadnja aktivnost ima rok do 31. 12. 2023.).
- U dokumentaciji Visokog učilišta poistovjećuju se pojmovi „kontrola“ i „osiguranje kvalitete“, što ukazuje na manjkavosti poznavanja terminologije, što pak onemogućuje njezinu dosljednu primjenu unutar SOK-a.
- U strateškim i operativnim planovima vidi se poveznica sa zahtjevima iz procesa vanjskog vrednovanja.
- Ne izrađuje se analiza napredovanja studenata nakon završetka studija.
- Prilikom vanjske evaluacije studijskih programa koji su se izvodili *online* uključeni su predstavnici gospodarstva, nastavnici i studenti RRiF VŠ. Nedostaju daljnji dokazi o aktivnoj uključenosti predstavnika vanjskih dionika u izradu strateških dokumenata te razvoj SOK-a, npr. za predstavnika gospodarstva iz dostupne dokumentacije uočeno je kako nije sudjelovao na sjednicama Povjerenstva za kvalitetu u razdoblju od 2019. do 2021. godine.
- SWOT analiza izrađena je 2020. godine i predviđeno je njeno ažuriranje svakih pet godina. Imajući u vidu novine koje proizlaze usvajanjem i primjenom novog zakonodavnog okvira za područje visokog obrazovanja i znanstvene djelatnosti preporučuje se razmotriti izradu nove SWOT analize u razdoblju kraćem od pet godina.
- Uprava izražava potporu internacionalizaciji RRiF VŠ, jedan primjer je mogućnost korištenja Erasmus+ programa za nastavnike, a drugi primjer je Pravilnik o međunarodnoj mobilnosti iz 2021. godine.

### **Razina razvijenosti:**

- POČETNA FAZA

## **Preporuke:**

- Dosljedno koristiti podatke dobivene iz SOK-a za planiranje i upravljanje procesima.
- Poticati objavu stručnih članaka i sudjelovanje na konferencijama i izvan RRI F grupe u svrhu usvajanja i dijeljenja najbolje stručne prakse.
- Optimizirati i grupirati aktivnosti u provedbi unutarnje prosudbe sustava osiguranja kvalitete kako bi provedba bila kraća, efikasnija i svrsishodnija.
- Više uključiti predstavnike gospodarstva i alumnije u sustav osiguranja kvalitete te kontinuirano surađivati s njima i provoditi dobrovoljne ankete kako bi se pratilo njihovo mišljenje, prijedlozi i komentari na rad Visokog učilišta.
- Općenito, preporučuje se jačati svijest o ulozi sustava osiguranja kvalitete, kako bi poticaji za unapređenje sadašnjih procesa i povećanje razine kvalitete dolazili primarno od same RRI F VŠ a manje od strane vanjskog vrednovanja.
- Izrada SWOT analize trebala bi biti u razdobljima kraćima od 5 godina.

### **3.3. Provedba i praćenje**

Provedba planiranih procesa; praćenje provedbe.

#### **Zapažanja i zaključak:**

- Povjerenstvo je dobilo na uvid Pravilnik o ustroju i djelovanju sustava za osiguranje kvalitete kojim je pobliže uređen ustroj, djelovanje i područja vrednovanja sustava za osiguranje kvalitete. Tijekom posjeta visokom učilištu i razgovora s dionicima uočeno je da nisu svi vanjski i unutarnji dionici aktivno uključeni u izgradnju SOK-a, ako su dionici i aktivni, često je to neformalnim putem, koji se ne može potkrijepiti dokazima. Uvidom u zapisnike sastanaka Povjerenstva za osiguranje kvalitete jasna je duža odsutnost određenih članova koji svoju obavezu redovnog prisustva ne izvršavaju te s takvim pristupom utječu na kvalitetu rada Povjerenstva. Ako član Povjerenstva nije u mogućnosti prisustvovati sastancima i aktivnom radu povjerenstva, postavlja se pitanje svrhe odabira tog člana.

- RRiF VŠ svoj prvi unutarnji audit provela je od listopada 2020. godine do siječnja 2022. godine. Tijekom razgovora istaknuto je kako je ovo prva formalna unutarnja prosudba osiguranja kvalitete prema unaprijed utvrđenim pravilima. Do tada su aktivnosti vezane uz osiguravanje kvalitete bile većinom neformalnog karaktera. Zbog tek uvedenoga sustavnog bilježenja aktivnosti, nedostatka iskustva i prakse u provedbi unutarnje prosudbe vidljivo je kako je cijeli proces sporiji, što nažalost otvara pitanja relevantnosti i učinkovitosti rezultata unutarnje prosudbe dobivenih u prvim koracima, fazama unutarnje prosudbe. Turbulentnost okoline zahtjeva brzu provedbu aktivnosti da bi rezultati bili mjerljivi i korisni za korištenje u drugim fazama PDCA ciklusa.
- Povjerenstvo je dobilo na uvid Pravilnik o stegovnoj odgovornosti studenata. Tijekom razgovora utvrđeno je kako Visoko učilište ne koristi sustav za otkrivanje plagijata, a time se otvara pitanje provedbe članka 5. navedenog Pravilnika kod teže povrede studentske obaveze. Ako se seminarski ili završni rad ne može detaljno provjeriti putem sustava za otkrivanje plagijata, prezentiranje tuđeg rada u današnje vrijeme dostupnosti raznih materijala stavlja u sjenu cijeli sustav kvalitete. U današnje vrijeme na raspolaganju su brojni izvori podataka, stručnih i znanstvenih radova te je važno potvrditi izvornost studentskih radova.
- Tijekom razgovora sa studentima Povjerenstvo je dobilo snažan dojam o vrlo kvalitetnom odnosu nastavnog osoblja i studenata, ali i o funkcioniranju neformalnog sustava rješavanja problema. Sustav neformalne komunikacije u manjim organizacijama je funkcionalan, ali iz razloga daljnjeg praćenja i poboljšanja potrebno je ove postupke u nekoj mjeri i formalizirati. Dobiveni su rezultati studentskih anketa gdje je, prema ocjenama u anketama, vidljivo zadovoljstvo studenata vanjskim i unutarnjim dionicima.
- Pravilnik o međunarodnoj mobilnosti RRiF VŠ dostupan je i vidljivo je poticanje njegove primjene putem Erasmus+ programa. Provedba mobilnosti studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja je na minimalnoj razini. U akademskoj godini 2021./2022. ostvarene su tri odlazne mobilnosti studenata, dvije odlazne mobilnosti nastavnog osoblja i dvije nenastavnog osoblja. Plan mobilnosti nastavnog i nenastavnog osoblja te studenata za akademsku godinu 2022./2023. kreiran je i vidljiv Povjerenstvu.
- Pravilnik o usavršavanju nastavnika definira da svaki nastavnik ima obavezu godišnje objaviti najmanje dva stručna rada ili jedan znanstveni rad. Izvještaji o

usavršavanju svakog nastavnika su dostupni. Uočava se velika privrženost znanstvenim i stručnim skupovima u organizaciji RRiF grupe, a manje objava stručnih i znanstvenih radova u skupovima izvan organizacije RRiF grupe.

- Povjerenstvo je dobilo na uvid Plan edukacije nastavnog i nenastavnog osoblja za akademsku godinu 2022./2023., ali bez jasnog plana provedbe i spajanja aktivnosti uz ime nastavnika. Steže se dojam nedovršenosti plana.
- Pravilnik o ocjenjivanju rada asistenta se primjenjuje, ali provedba usavršavanja asistenta u znanstvenom smjeru ne vidi se i kao takva ne postoji. Tijekom razgovora s asistentima Povjerenstvo je dobilo odgovor kako se od asistenata ne traži usavršavanje u smjeru postizanja titule doktora znanosti.
- Trenutni prostor Visokog učilišta nije prilagođen studentima s teškoćama u kretanju. Zgrada je kategorizirana kao spomenik kulture te postoje prepreke u rješavanju ovog problema.
- Uočen je nedostatak dokumenata i potvrda o radu Alumni kluba. Tijekom razgovora sa studentima nije se stekao dojam o njihovom poznavanju rada kluba. Također, tijekom razgovora s članovima Alumni kluba Stručno povjerenstvo nije dobilo odgovor na pitanje o aktivnostima kluba u zadnje dvije godine, što dovodi u pitanje daljnji razvoj Alumni kluba.
- Potiče se izvrsnost studenata kroz stipendije i dekanove nagrade.
- Izvještaj o radu Centra za savjetovanje i razvoj karijera u akademskoj godini 2020./2021. je dostupan i vidljiv je trud Centra u organizaciji gostujućih predavanja.
- Nedostatak edukacija o metodičkim kompetencijama unutar visokog učilišta.

### **Razina razvijenosti:**

- POČETNA FAZA

### **Preporuke:**

- Studenti i njihovo iskustvo studiranja odraz su kvalitetnog rada visokog učilišta te je zbog toga potrebno sustavno izgrađivati mehanizme u cilju dobivanja što konkretnijih odgovora studenata u smjeru poboljšanja svih procesa u organizaciji.

Preporuka je kreirati nove načine anketiranja studenata jer ankete s vremenom gube na relevantnosti, posebno ako su na neki način uvjetovane.

- Skratiti vrijeme provedbe unutarnje prosudbe sustava osiguranja kvalitete. Više od godinu dana za provedbu jedne unutarnje prosudbe na visokom učilištu je dug period. Gubi se na učinkovitosti i svrsishodnosti postupka i relevantnosti rezultata postupka kao alata za unapređenje procesa.
- Nabaviti i dosljedno koristiti sustav za prepoznavanje plagijata.
- Ponuditi studentima privlačnije, motivirajuće uvjete zbog kojih će se odlučiti za odlaznu mobilnost, poput dodatnih ECTS bodova.
- Poticati dodatno usavršavanje nastavnika i objavu radova izvan RRiF grupe, časopisa i konferencija Visokog učilišta.
- Brinuti o razvoju mlađeg nastavnog kadra, asistenata, i poticati ih na dodatna usavršavanja.
- Povećanje aktivnosti rada Alumni kluba.

### 3.4. Procjena

Evaluacija planiranih procesa i rezultata procesa u odnosu na definirane ciljeve; analiziranje i izvješćivanje o rezultatima procjene.

#### **Zapažanja i zaključak:**

- Postupak unutarnjeg vrednovanja usustavljen je internim pravilnicima i dokumentima sustava za osiguravanje kvalitete. Obuhvaćen je Pravilnikom o ustroju i djelovanju sustava za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja na RRiF Visokoj školi za financijski menadžment (čl. 10). Faze postupka i pripadajuće aktivnosti, ulazni i izlazni elementi postupka, struktura i način izvješćivanja, ali ne i trajanje postupka, definirani su Priručnikom za provedbu postupka unutarnje prosudbe sustava osiguranja kvalitete na RRiF visokoj školi za financijski menadžment u Zagrebu. Iz Plana i programa rada Povjerenstva za osiguranje kvalitete RRiF visoke škole za financijski menadžment u ak. godini 2020./21. implicitno proizlazi trajanje tada planiranog postupka od jedne akademske godine

(točka 2), dok je u istovrsnom dokumentu novijeg datuma (Plan i program rada Povjerenstva za osiguranje kvalitete RRiF visoke škole za financijski menadžment u ak. godini 2022./23.) u ak. godini 2022./2023. predviđeno „započinjanje“ novog ciklusa unutarnje prosudbe. Rokovi postupka nalaze se u Planu za provedbu postupka unutarnje prosudbe o djelovanju sustava osiguranja kvalitete za ak. god. 2022./2023. Učestalost provođenja definirana je svake druge akademske godine (Priručnikom za provedbu postupka unutarnje prosudbe sustava osiguranja kvalitete na RRiF visokoj školi za financijski menadžment u Zagrebu, str. 5). Napomena: Priručnikom sustava osiguranja kvalitete na RRiF visokoj školi za financijski menadžment u Zagrebu učestalost je definirana na godišnjoj razini (str. 21), no prilikom posjeta Visokom učilištu dobivena je informacija da je potonje greška koja će biti ispravljena.

- Unutarnja prosudba u ingerenciji je Povjerenstva za osiguravanje kvalitete, koje predstavlja ustrojbenu jedinicu sustava za kvalitetu. S obzirom na navedeno, ostaje nejasno zašto navedeno povjerenstvo ima praksu predlaganja/imenovanja (novog) Povjerenstva za provedbu unutarnje prosudbe, a u čijem radu sudjeluju pretežno iste osobe.
- Postoji izvješće unutarnje prosudbe (Izvješće o unutarnjem auditu RRiF Visoke škole za financijski Menadžment) iz siječnja 2022., kao rezultat postupka koji je proveden tijekom ak. godine 2020./2021. Predstavnicima Visokog učilišta u razgovoru su informirali Stručno povjerenstvo da je samoevaluacija provedena i ranije, ali zbog neujednačene metodologije provođenja unutarnjih prosudbi, prethodna izvješća nisu dostupna. U ak. godini 2022./2023., sukladno gore navedenom, planira se započinjanje novog ciklusa unutarnje prosudbe za ak. god. 2022./2023. (prema Planu i programu rada povjerenstva za osiguranje kvalitete RRiF visoke škole za financijski menadžment u ak. godini 2022./23.).
- Iz razgovora s predstavnicima Visokog učilišta saznaje se da su u sklopu provedenog postupka unutarnje prosudbe provedeni individualni razgovori, jer se u tom razdoblju nisu uspjele oformiti fokus grupe. Postupak unutarnje prosudbe bio je snažno fokusiran na kontrolu, pri čemu nije vidljiva razlika između osiguravanja kvalitete i kontrole kvalitete, što je, osim iz prezentirane dokumentacije, potvrđeno i u razgovoru s predstavnicima Povjerenstva za osiguravanje kvalitete RRiF VŠ i Odjela za osiguranje kvalitete. Samo Izvješće sadrži više ulaznih elemenata nego dubinskih analiza i prijedloga za poboljšanje.

Povjerenstvo primjećuje da je postupak dugotrajan (više od 12 mjeseci), pritom posebno uzimajući u obzir činjenicu da je riječ o relativno maloj instituciji, te da se iste osobe javljaju u različitim ulogama (osiguravanja kvalitete, kontrole kvalitete, vrednovanja).

- Upitan je doprinos određenih skupina dionika u nekim procesima sustava osiguravanja kvalitete. Zaključuje se da neki unutarnji dionici, konkretno, vanjski suradnici koji održavaju nastavu, iako snažno motivirani i informirani o postojanju sustava osiguravanja kvalitete, nisu u njega dovoljno integrirani, odnosno nisu dovoljno uključeni u evaluacijske procese i procese odlučivanja. U radu samog Povjerenstva za osiguranje kvalitete nije vidljivo sudjelovanje vanjskih dionika (predstavnik poslodavaca/tržišta rada i predstavnika strukovnih udruga), prema zapisnicima sa sastanaka Povjerenstva dostavljenim Stručnom povjerenstvu. Aktivnosti kluba Alumni slabo su razvijene. S druge strane, postoje dokazi da u nekim procesima osiguravanja kvalitete sudjeluju različiti dionici, vanjski i unutarnji, primjerice u evaluaciji studijskih programa (Promemorije sa sastanaka vanjskih evaluatora kvalitete studijskih programa Visokog učilišta od 17. 9. 2020. i 8. 4. 2021.).
- Postoje dokazi o edukacijama internih auditora za dvoje od ukupno sedam članova (tadašnjeg) Povjerenstva za provedbu unutarnje prosudbe u ak. god. 2020./2021., koji su pohađali edukacije u organizaciji od strane AZVO, dok dokazi o kontinuiranom usavršavanju svih internih auditora nisu raspoloživi. Za članove i predsjednika Povjerenstva za osiguranje kvalitete imenovane na sjednici Stručnog vijeća od 20. 9. 2022. ne nalaze se dokazi o takvim kompetencijama. Edukaciju imenovanih članova Povjerenstva za unutarnju prosudbu, prema Priručniku za provedbu postupka unutarnje prosudbe sustava osiguranja kvalitete na RRI F visokoj školi za financijski menadžment u Zagrebu (str. 10 i 11) provode članovi Povjerenstva za osiguranje kvalitete na Visokom učilištu na zajedničkom sastanku prilikom planiranja provedbe postupka.
- Visoko učilište prati rezultate prethodnih vanjskih vrednovanja, priprema izvješća i prijedloge aktivnosti, uvodi mjere i prati ostvarivanje ciljeva. Dostupni su dokumenti o realizaciji planova, npr. Realizacija operativnog plana poslovanja RRI F visoke škole za ak. god. 2020./21. te Realizacija kratkoročnih ciljeva iz Strateškog plana RRI F visoke škole (2020./21. do 2024./25.) tijekom ak. god. 2020./21. Izvješća koja se odnose na ak. god. 2021./2022. u trenutku pisanja ovog

Izvješća nisu dostupna (prema informaciji dobivenoj prilikom posjeta Visokom učilištu, u procesu su izrade).

- Postoji dokaz odgovornosti prema dionicima kroz objavu ključnih informacija i izvješća na javno dostupnom mjestu – internetskim stranicama VU, primjerice, akreditacijskih preporuka, ishoda provedenih vrednovanja i drugih povezanih dokumenata (<https://rvs.hr/hr/o-nama/reakreditacije/>), zatim u skraćenom obliku rezultata analize anketa na temu vrednovanja rada nastavnika provedenih među studentima (<https://rvs.hr/hr/o-nama/sustav-osiguravanja-kvalitete/>). Iz Zapisnika sa sastanka Povjerenstva za osiguravanje kvalitete (od 16. 10. 2019.) vidljivo je da se o nekim procesima osiguravanja kvalitete izvještavaju neki dionici – konkretno, Stručno vijeće, koje čine svi nastavnici, predstavnici studenata te predstavnik radnika (administrativnog osoblja). Prilikom posjeta iz razgovora s predstavnicima Povjerenstva za unutarnju prosudbu Stručno povjerenstvo također saznaje da se o rezultatima unutarnjeg vrednovanja izvještavaju izabrani dionici Visokog učilišta – Stručno vijeće i Upravno vijeće, međutim iz dostavljenih zapisnika sjednica Stručnog vijeća u razdoblju nakon izrade Izvješća o unutarnjem auditu, provedenom u ak. godini 2020./2021. (od siječnja 2022. nadalje) nije vidljivo da je to bilo točka dnevnog reda (zapisnik Upravnog vijeća dostavljen Stručnom povjerenstvu datiran je u rujan 2020. godine). Članovima Stručnog vijeća izložene su provedene aktivnosti Povjerenstva za osiguravanje kvalitete u novijoj ak. godini, 2021./2022. (prema Zapisniku sjednice Stručnog vijeća održane 20. 9. 2022.) te je za navedeno novije razdoblje vidljivo intenziviranje komunikacije na sjednicama Stručnog vijeća na temu procesa osiguravanja kvalitete.
- Dokumenti sustava za osiguravanje kvalitete usklađeni su s upravljanjem Visokim učilištem u smislu da su podaci koje sustav prikuplja temelj za izradu dokumenata (npr. Akcijskog plana unapređenja kvalitete za razdoblje od 2020. do 2025. godine).
- Ciljane vrijednosti ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI) za razdoblje od ak. god. 2020./21. do 2024./25. godine nisu dovoljno kritički definirane, jer su postavljene prema statističkom prosjeku prethodnog razdoblja, pri čemu je ak. god. 2019./20. uzeta kao bazna godina. Primjerice, ciljano razdoblje završetka trogodišnjeg studijskog programa Računovodstvo i financije postavljeno je na 3,9 godine. Takav pristup određivanju ciljanih razina ključnih pokazatelja uspješnosti teško može



biti poticaj za unapređenje poslovanja i postizanje izvrsnosti. Svijest o potrebi za korekcijom razina KPI postoji na Visokom učilištu – evidentirana je kao preporuka u Izvješću o unutarnjem auditu (str. 28), te je potvrđena i prilikom posjeta Visokom učilištu u razgovoru s predstavnicima Povjerenstva za osiguravanje kvalitete i Odjela za osiguranje kvalitete. Iz tog razgovora se saznaje da će se razine ključnih pokazatelja uspješnosti mijenjati nakon što završi razdoblje za koje su planirani.

- Na strateškoj razini Visoko učilište koristi SWOT analizu iz 2020. godine. Pristup rizicima kojima je Visoko učilište izloženo sveden je na relativno kratak tekst unutar Strateškog plana (str. 45). Dokazi sustavne procjene, praćenja i upravljanja rizicima vezanima uz pojedine procese se ne nalaze.
- Značajni resursi se ulažu u prikupljanje podataka o (skromnoj) mobilnosti studenata, prolaznosti i završnosti na studiju, od studenata koji su odustali od studija. Visoko učilište informira se o razlozima takve odluke, također se prikupljaju podaci o (skromnoj) mobilnosti nastavnog i nenastavnog osoblja te njihovog stručnog usavršavanja. Postoje dokazi o prikupljanju podataka u vidu brojnih provedenih analiza među studentima i nastavnicima, no pritom izostaje korak stavljanja prikupljenih podataka u službu dobivanja informacija sadržajnog značenja. Posljedično, prikupljene informacije odgovornim osobama ne omogućuju, u dovoljnoj mjeri, donošenje odluka na temelju kvalitetnih informacija o tome koji procesi funkcioniraju dobro, a koji zahtijevaju dodatnu pažnju ili izmjene.
- Analiza zapošljivosti završenih studenata ne provodi se na adekvatan način. Stručnom povjerenstvu dan je na uvid povezani dokument – Analiza ankete diplomanata i studenata o korisnosti znanja stečenih na studijskim programima RRiF visoke škole za financijski menadžment (iz prosinca 2021.), koja se provodi radi dobivanja uvida u podatke u kojoj mjeri alumni i studenti Visokog učilišta rade na radnim mjestima povezanim sa studijskim programima koje su završili/pohađaju, te procjene korisnosti znanja stečenih na studijskim programima. Uzorak ispitanika je pristran jer je u njemu samo 1% redovitih studenata, a oni čine otprilike trećinu studenata Visokog učilišta. Preostale dvije trećine studenata VU predstavljaju izvanredni studenti, koji u pravilu već imaju zaposlenje pri samom upisu studija (u razgovoru s Upravom prilikom posjeta Visokom učilištu saznaje se da su „70% studenata Visokog učilišta izvanredni studenti, koji već jesu uključeni u tržište rada“), što upitnima čini rezultate analize

zapošljivosti studenata u kojima gotovo cijeli uzorak čine studenti u izvanrednom statusu. Analiza o napredovanju alumna u njihovim karijerama u godinama nakon završetka studija se ne provodi.

- Dostupni podaci/analize vrednovanja zadovoljstva djelatnika odnose se na pitanja vezana za izvođenje nastave te podršku Visokog učilišta u kontekstu promjena poslovanja uvedenih zbog izbijanja pandemije COVID-19 (konkretno, uvođenje *online* nastave i povezanih pitanja). Anketa o zadovoljstvu rada administrativnog osoblja se ne provodi.
- Postoji izvještaj o usavršavanju stalno zaposlenih nastavnika (Izvještaj o permanentnom usavršavanju nastavnika 2020. i 2021. godine).
- Prilikom posjete Visokom učilištu u razgovoru jedna nastavnica navodi da je financijski nagrađena zbog uspješnog završetka poslijediplomskog i doktorskog studija u roku. Postoji Odluka Upravnog vijeća o dodjeli nagrada zaposlenicima u 2018. godini, te se u Izvješću o unutarnjem auditu Visokog učilišta navodi da je na temelju navedene odluke razrađen sustav nagrađivanja zaposlenika, međutim njezin tekst se odnosi na isplatu nagrada za 2018. godinu. Ne nalaze se druge informacije/analize o samoj realizaciji nagrađivanja zaposlenika za rezultate rada (niti definiranje pokazatelja izvrsnosti u radu za koju bi se nagrade dodjeljivale), pri čemu Visoko učilište obrazlaže da takvi dokumenti i povezane analize predstavljaju poslovnu tajnu Visokog učilišta kao privatne visokoškolske ustanove i tim podacima raspolaže isključivo uprava Visokog učilišta. Na temelju svega navedenog, Povjerenstvo nije u mogućnosti zaključiti postoji li redovno (primjerice godišnje) nagrađivanje zaposlenika.
- Dostupni su izolirani podaci, ali ne i sustavne analize nastavnog i drugog radnog opterećenja nastavnika.
- Samovrednovanje rada nastavnika, u segmentu nastavnog procesa, vidljivo je iz nastavničkih anketa. Kvalitetu rada nastavnika vrednuju i studenti, također provođenjem ankete.
- Na temelju uvida u dokumentaciju, kao i posjeta Visokom učilištu, zaključuje se da je sustav za osiguravanje kvalitete jednom prošao postupak unutarnjeg vrednovanja te da povremeno prolazi postupke vanjskog vrednovanja; da mehanizmi vrednovanja i korištenja prikupljenih podataka (u smislu dubinskih analiza kao polazišta za donošenje odluka) još nisu dovoljno razvijeni; da se

procesu vrednuju na kraju te da je kvaliteta rezultata procesa većim dijelom temeljena na pojedinačnim naporima.

#### **Razina razvijenosti:**

- POČETNA FAZA

#### **Preporuke:**

- Povećati učinkovitost postupka unutarnjeg vrednovanja (skratiti njegovo trajanje i povećati objektivnost, orijentirati se na evaluaciju planiranih procesa i rezultata procesa u odnosu na definirane ciljeve te analiziranje i izvješćivanje o rezultatima procjene umjesto dosadašnjeg fokusa na kontrolu kvalitete).
- Razviti mehanizme stavljanja u funkciju prikupljenih informacija kao podloge za donošenje odluka (npr. izradom dubinskih analiza i dobivanja informacija sadržajnog značenja).
- Razmotriti organiziranje edukacija za osobe koje su izravno uključene u procese sustava za osiguravanje kvalitete.
- Razviti sustavni pristup procjeni rizika (izraditi matrice rizika) vezanih za pojedine procese.
- Razmotriti razvoj jednostavnog formaliziranog sustava prikupljanja informacija o zadovoljstvu zaposlenika (npr. godišnji razgovori zaposlenika i poslodavca koji bi se mogli proširiti u sustavnu analizu stručnog razvoja).
- Modificirati pristup praćenju zapošljivosti završenih studenata (u anketiranje u većoj mjeri uključiti redovne studente te pratiti napredovanje izvanrednih studenata u njihovim već započetim profesionalnim karijerama).

### **3.5. Poboljšanja, inovacije i utjecaj**

Primjena mjera za poboljšanje temeljem rezultata evaluacije procesa; inovacije u procesima; utjecaj procesa osiguravanja kvalitete na razvoj visokog učilišta.

#### **Zapažanja i zaključak:**

- Za prijedloge poboljšanja iz vanjske prosudbe VU radi se plan realizacije i ugrađuje u godišnje planove (plan za 2021. godinu) i prati kroz njihovu realizaciju (dostavljen izvještaj o realizaciji plana za 2021. godinu). VU djelomično provodi poboljšanja temeljem preporuka iz prethodnih vanjskih vrednovanja.
- Iz dostavljenih dokumenata i provedenih razgovora Povjerenstvo nije moglo identificirati konkretne inovacije uvedene u procesima VU niti sustavni pristup uvođenju inovacija. No, Visoko učilište pokrenulo je program neformalnog cjeloživotnog obrazovanja Osposobljavanje za voditelja održivih financija krajem 2022. godine čime se pokazuje inovacijski potencijal Visokog učilišta.
- Iz dostavljenih dokumenata Visokog učilišta i iz razgovora s dionicima tijekom održanih sastanaka Povjerenstvo je zaključilo da se sustav osiguranja kvalitete doživljava primarno kroz prizmu kontrole kvalitete, čime je cijeli sustav orijentiran na reaktivno, a ne proaktivno djelovanje. VU je orijentirano na finalni proizvod svojih procesa – stručnost svojih studenata po završetku studija – no SOK bi trebao biti stavljen u funkciju osiguranja kvalitete na razini procesa.
- Na razvoju SOK-a uglavnom su angažirani svi unutarnji dionici, iako je tijekom provedenih razgovora Povjerenstvo zaključilo da je u prošlosti cijeli sustav bio jako ovisan o jednoj osobi – predsjedniku povjerenstva za osiguranje kvalitete, koji je preminuo u 2022 godini, no taj gubitak u procesu internog praćenja i osiguranja kvalitete škola (još) nije uspjela nadoknaditi.
- Visoko učilište nije razvilo metodologiju upravljanja rizicima, iako postoji generalna svijest o postojanju nekih rizika.
- Visoko učilište provelo je jedno unutarnje vrednovanje u formalnom obliku. Proces unutarnje prosudbe sustava osiguranja kvalitete trajao je predugo, čime je bitno umanjena relevantnost i korisnost izvještaja.
- Koriste se prenisko postavljeni pokazatelji uspjeha.
- Visoko učilište ponudilo je kolegije na engleskom jeziku u skladu s preporukama vanjskog vrednovanja, ali su iz razgovora sa studentima dobivene informacije da studenti nisu zainteresirani za upis ovih kolegija jer očekuju poteškoće prilikom slušanja i polaganja ispita.
- Nedostatak upravljanja procesima na jednostavan, učinkovit i efikasan način u interakciji s PDCA metodologijom.

- Visoko učilište zadovoljno je brojem stalno zaposlenog nastavnog osoblja, kao i odnosom broja zaposlenih nastavnika i broja studenata. No, ne postoji proces sustavnog upravljanja razvojem unutarnjih nastavnih kadrova (prvenstveno asistenata).
- Visoko učilište ima usvojen Pravilnik o usavršavanju nastavnika i Pravilnik o postupku izbora u nastavna i naslovna nastavna znanja. No u razgovoru s nastavnicima (vanjskim suradnicima i stalno zaposlenima) Povjerenstvo je primijetilo da nisu svi nastavnici upoznati s propisanim uvjetima. Isto tako, Visoko učilište nije donijelo plan napredovanja nastavnog osoblja. Iako je u razgovoru s nastavnicima potvrđeno da ih Visoko učilište podržava u njihovom znanstvenom i stručnom usavršavanju.
- Visoko učilište nudi svojim alumnijima pohađanje stručnih radionica/seminara no ne provodi ankete vanjskih dionika kako bi ih aktivnije uključilo u kreiranje nastavnog programa. Ne postoji plan aktivnosti Alumni kluba te nije jasno uspostavljena aktivna veza i utjecaj diplomanata na planiranje promjena u programima/kolegijima.
- Visoko učilište donijelo je dokument Određivanje ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI) na RRiF visokoj školi za financijski menadžment i njihovo kontinuirano praćenje. Sustav KPI razvijen je za svaku aktivnost unutar akcijskog plana i prati se izvršenje plana i KPI-a. No, razina KPI određena je od strane Povjerenstva za osiguranje kvalitete bez uključivanja dionika koji su direktno odgovorni uz ostvarivanje tog cilja. Također, KPI nisu kritički sagledani već su određeni na temelju prošlih podataka bez provođenja *benchmarkinga* ili uključivanja varijabli kontinuiranog poboljšanja, čime je gotovo nemoguće mjeriti razinu ostvarivanja ciljeva ili kvalitetnog upravljanja sustavom.
- Visoko učilište provelo je reviziju programa 2018. godine (preddiplomskog i diplomskog studija) te su izmijenjeni i dopunjeni ishodi učenja po pojedinom predmetu. Visoko učilište nije provelo reviziju ECTS bodova dodijeljenih pojedinom kolegiju. U razgovoru s nastavnicima (stalno zaposlenima i vanjskim suradnicima) utvrđeno je da određeni broj nastavnika nije upoznat s konceptom ECTS bodova i značajan broj nastavnika ne zna kako odrediti ECTS bodove za svoj kolegij niti ocijeniti njihovu prikladnost.

- U nastavi se primarno koriste recenzirane skripte profesora te dodatna literatura izdavača RRI F grupe. Nastavnici se primarno stručno usavršavaju unutar RRI F grupe. Nastavnici objavljuju stručne članke dominantno u časopisu RRI F grupe.

### **Razina razvijenosti:**

- POČETNA FAZA

### **Preporuke:**

- Razviti metodologiju upravljanja rizicima s namjerom sustavnog upravljanja rizicima na razini RRI F VŠ i primijeniti je.
- Potrebno je aktivno pratiti sustav osiguravanja kvalitete na svim razinama te voditi računa da se rade poboljšanja na temelju izvješća i analiza.
- Podaci prikupljeni anketiranjem trebaju se analizirati i koristiti za unapređenje sustava.
- KPI staviti u funkciju donošenja kvalitetnih odluka i lakšeg upravljanja.
- Sustavno poticati objavljivanje članaka – znanstvenih i stručnih, sudjelovanje na konferencijama za nastavno osoblje izvan RRI F grupe te razviti plan nagrađivanja za istraživačku izvrsnost.
- Poticati kritičko razmišljanje u svim dijelovima procesa i kod svih dionika (nastavnog osoblja, studenata, nenastavnog osoblja itd.) u cilju unapređenja cijelog sustava.
- Razviti plan napredovanja nastavnog osoblja te intenzivnije raditi na zapošljavanju i edukaciji podmlatka nastavničkog kadra, sukladno strateškim razvojnim planovima (novi studijski program koji je u planu); još više ulagati u edukaciju zaposlenih nastavnika (naglasak na usvajanje pedagoških metoda, znanstveno-istraživačkih metoda i nastavničkih kompetencija).
- Intenzivnije uključivanje vanjskih dionika u izradu prijedloga za nove studijske programe, kao i inovacije postojećih programa.

## 4. Zaključak

Na temelju analize dokumentacije Visokog učilišta, razgovora s dionicima unutarnjeg SOK-a te drugih dokaza prikupljenih tijekom posjeta Visokom učilištu, Povjerenstvo je zaključilo da je SOK RRiF VŠ u sljedećoj fazi razvoja po pojedinim kriterijima Agencije:

- 1) Politika kvalitete: POČETNA FAZA
- 2) Planiranje i upravljanje: POČETNA FAZA
- 3) Provedba i praćenje: POČETNA FAZA
- 4) Procjena: POČETNA FAZA
- 5) Poboljšanja, inovacije i utjecaj: POČETNA FAZA.

Ocjene Povjerenstva navedene su i u Tabličnome prikazu vanjske prosudbe prema Kriterijima za audit (Prilog 5.1. ovoga Izvješća).

Povjerenstvo je u ovome Izvješću dostavilo i preporuke za iduće razdoblje, kako bi se osiguralo kontinuirano poboljšavanje unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete, a samim time i kvalitete svih aktivnosti Visokog učilišta.

### **Prijedlog Povjerenstva za vanjsku prosudbu Agenciji za znanost i visoko obrazovanje:**

Povjerenstvo smatra da sustav osiguravanja kvalitete vrednovanog Visokog učilišta **ne ispunjava** uvjete za dodjelu certifikata.

U Zagrebu, siječanj 2023.

Predsjednica Povjerenstva

doc. dr. sc. Branka Remenarić, v. r.

## **5. Prilozi**

### **5.1. Tablični prikaz rezultata vanjske prosudbe prema Kriterijima za audit**



Elementi vrednovanja	Početna faza	Razvijena faza	Napredna faza
<p><b>1. Politika kvalitete</b></p> <p><i>Temelj procesa; opći smjer i ciljevi vezani uz kvalitetu svih aktivnosti i procesa kojima se ostvaruje misija visokog učilišta</i></p>	<p>Politika kvalitete predstavlja zajedničko poimanje kvalitete na razini visokog učilišta te je okvir za djelovanje na institucijskoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.</p> <p>Politika kvalitete sukladna je strateškom usmjerenju, misiji i viziji visokog učilišta i ostvaruje se u nekim djelatnostima i organizacijskim procesima.</p> <p>Pri kreiranju i prihvaćanju razvojnih politika VU djelomično se koriste informacije sustava osiguravanja kvalitete.</p> <p>Unutarnji i vanjski dionici nisu uključeni ili su nedovoljno uključeni u ovaj proces.</p>	<p>Politika kvalitete predstavlja zajedničko poimanje kvalitete na razini visokog učilišta; ona na odgovarajući način izražava opći smjer i ciljeve vezane uz kvalitetu svih aktivnosti i procesa te je okvir za djelovanje na institucijskoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.</p> <p>Politika kvalitete sukladna je strateškom usmjerenju, misiji i viziji visokog učilišta i ostvaruje se u temeljnim djelatnostima i organizacijskim procesima.</p> <p>Pri kreiranju i prihvaćanju razvojnih politika VU koriste se relevantne informacije sustava osiguravanja kvalitete.</p> <p>Unutarnji i vanjski dionici uključeni su u ovaj proces.</p>	<p>Politika kvalitete predstavlja zajedničko poimanje kvalitete na razini visokog učilišta; ona na odgovarajući način izražava opći smjer, ciljeve vezane uz kvalitetu svih aktivnosti i procesa, vrijednosti, etička načela i dobru praksu u osiguravanju kvalitete te je okvir za djelovanje na institucijskoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.</p> <p>Sustav osiguravanja kvalitete odražava strateško usmjerenje VU i relevantne i racionalne ciljeve, uz jasnu poveznicu strateških ciljeva s održivim razvojem društva u cjelini.</p> <p>Politika kvalitete jasno je vidljiva u svim djelatnostima i organizacijskim procesima.</p> <p>Pri kreiranju i prihvaćanju razvojnih politika VU koriste se relevantne informacije sustava osiguravanja kvalitete kako bi se stvorilo poticajno okruženje za daljnji razvoj.</p> <p>Unutarnji i vanjski dionici aktivno uključeni su u ovaj proces i doprinose razvoju sustava.</p>
<p><b>2. Planiranje i upravljanje</b></p> <p><i>Utvrdjivanje ciljeva u svrhu ostvarivanja misije visokog učilišta; utvrđivanje sastavnih procesa i resursa potrebnih za njihovo ostvarivanje; utvrđivanje</i></p>	<p>U procesu planiranja djelomično se koriste informacije sustava osiguravanja kvalitete.</p> <p>Proces planiranja uključuje definiranje resursa, odgovornosti, rokova, rezultata, pokazatelja uspješnosti i načina izvješćivanja o realizaciji planova za neke aktivnosti visokog učilišta.</p> <p>Visoko učilište ima neke mehanizme prikupljanja i vrednovanja informacija vezanih za ljudske resurse.</p>	<p>Relevantne informacije sustava osiguravanja kvalitete koriste se u procesu planiranja.</p> <p>Proces planiranja uključuje definiranje resursa, odgovornosti, rokova, rezultata, pokazatelja uspješnosti i načina izvješćivanja o realizaciji planova za temeljne aktivnosti visokog učilišta. Visoko učilište ima uspostavljene mehanizme prikupljanja i vrednovanja informacija vezanih za ljudske resurse.</p>	<p>Relevantne informacije sustava osiguravanja kvalitete, uključujući i rezultate procjene rizika, koriste se u procesu planiranja.</p> <p>Proces planiranja uključuje jasno definiranje resursa, odgovornosti, rokova, rezultata, pokazatelja uspješnosti i načina izvješćivanja o realizaciji planova za sve aktivnosti visokog učilišta.</p>

<p><i>rizika i prilika; upravljanje procesima</i></p>	<p>Visoko učilište ima neke mehanizme prikupljanja i vrednovanja informacija vezanih za materijalne resurse.</p>	<p>Visoko učilište ima uspostavljene mehanizme prikupljanja i vrednovanja informacija vezanih za materijalne resurse.</p>	<p>Visoko učilište ima uspostavljene učinkovite mehanizme prikupljanja i vrednovanja informacija vezanih za ljudske resurse. Visoko učilište ima uspostavljene učinkovite mehanizme prikupljanja i vrednovanja informacija vezanih za materijalne resurse.</p>
---	--	---	--

<p><b>3. Provedba i praćenje</b></p> <p><i>Provedba planiranih procesa; praćenje provedbe</i></p>	<p>Sustav osiguravanja kvalitete pruža potporu praćenju kvalitete provedbe procesa i aktivnosti te ostvarenju prihvaćenih ciljeva. Prikupljaju se, analiziraju i koriste podaci za upravljanje nekim temeljnim aktivnostima VU. Procedure osiguravanja kvalitete potiču razvoj kulture kvalitete.</p>	<p>Sustav osiguravanja kvalitete pruža potporu praćenju kvalitete provedbe procesa i aktivnosti te ostvarenju prihvaćenih ciljeva. Osigurano je prikupljanje, analiziranje i korištenje podataka za upravljanje relevantnim aktivnostima VU. Procedure osiguravanja kvalitete potiču razvoj kulture kvalitete i nekih djelatnosti visokog učilišta.</p>	<p>Sustav osiguravanja kvalitete pruža potporu praćenju kvalitete provedbe procesa i aktivnosti te ostvarenju prihvaćenih ciljeva. Osigurano je prikupljanje, analiziranje i korištenje podataka za upravljanje svim aktivnostima VU. Procedure osiguravanja kvalitete rezultiraju razvojem kulture kvalitete i svih djelatnosti visokog učilišta (prema ESG-standardima).</p>
<p><b>4. Procjena</b></p> <p><i>Evaluacija planiranih procesa i rezultata procesa u odnosu na definirane ciljeve; analiziranje i izvješćivanje o rezultatima procjene</i></p>	<p>Sustav za osiguravanje kvalitete povremeno prolazi postupke unutarnjeg i vanjskog vrednovanja. Procesi VU vrednuju se tijekom i na kraju procesa. Kvaliteta rezultata procesa većim je dijelom temeljena na pojedinačnim naporima.</p>	<p>Sustav za osiguravanje kvalitete periodički prolazi postupke unutarnjeg i vanjskog vrednovanja te se djelomično revidira temeljem rezultata tih vrednovanja. Dionici se o tome pravovremeno izvješćuju. Procesi VU vrednuju se tijekom i na kraju procesa, a rezultati se koriste u planiranju i odlučivanju. Kvaliteta rezultata procesa uglavnom je odraz skupnih napora na razini VU.</p>	<p>Sustav za osiguravanje kvalitete periodički se revidira i unapređuje temeljem redovnih postupaka unutarnjeg i vanjskog vrednovanja u skladu s ESG- standardima, a dionici se o tome pravovremeno izvješćuju. Procesi VU vrednuju se tijekom i na kraju procesa u smislu svrsishodnosti, a rezultati se sustavno koriste u planiranju i odlučivanju. Kvaliteta rezultata procesa u potpunosti je rezultat sustavnih skupnih napora na razini VU.</p>
<p><b>5. Poboljšanja, inovacije i utjecaj</b></p> <p><i>Primjena mjera za poboljšanje temeljem rezultata evaluacije procesa; inovacije u procesima; utjecaj procesa osiguravanja kvalitete na razvoj visokog učilišta</i></p>	<p>Razvoj i unapređenje kvalitete nekih djelatnosti i procesa visokog učilišta temelje se na analizama i podacima prikupljenim kroz aktivnosti sustava osiguravanja kvalitete. Postoje aktivnosti vezane uz provjeru učinkovitosti sustava za osiguravanje kvalitete. Provode se analize procesa unutarnjeg i vanjskog osiguravanja kvalitete. Sustav osiguravanja kvalitete nije u potpunosti koherentan.</p>	<p>Razvoj i unapređenje kvalitete temeljnih djelatnosti i procesa visokog učilišta temelje se na analizama i podacima prikupljenim kroz aktivnosti sustava osiguravanja kvalitete. Učinkovitost nekih aspekata sustava za osiguravanje kvalitete utemeljena je na dokazima. Provodi se vrednovanje utjecaja procesa unutarnjeg i vanjskog osiguravanja kvalitete. Sustav osiguravanja kvalitete je koherentan.</p>	<p>Razvoj i unapređenje kvalitete svih djelatnosti i procesa visokog učilišta temelje se na analizama i podacima prikupljenim kroz aktivnosti sustava osiguravanja kvalitete. Učinkovitost svih aspekata sustava za osiguravanje kvalitete utemeljena je na dokazima. Zajednički utjecaj koji procesi unutarnjeg i vanjskog osiguravanja kvalitete imaju na razvoj VU analiziraju se i prate. Sustav osiguravanja kvalitete je koherentan i svrsishodan.</p>