



PROGRAM RADA
kandidata za rektora Univerziteta u Sarajevu
za mandatni period 2024 - 2028. godine

Prof. dr Tarik Zaimović

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Zaimović", written over a horizontal line.

Sarajevo, 14. juni 2024. godine

Sadržaj

| | |
|---|----|
| 1. Organizacija, zapošljavanje, program 150+, digitalizacija i budžet Univerziteta | 5 |
| 1.1. Zapošljavanje i novi program 150+ | 7 |
| 1.2. Digitalizacija | 9 |
| 1.3. Javne nabavke | 12 |
| 1.4. Budžet Univerziteta | 14 |
| 1.5. Kolektivni ugovor i Standardi i normativi | 17 |
| 1.6. Odnos sa Vladom i Skupštinom Kantona | 20 |
| 2. Institucionalna autonomija i društvena odgovornost Univerziteta | 21 |
| 3. Naučnoistraživački/umjetničkoistraživački rad i inovacijama vođeno jačanje tehnološke i naučne infrastrukture Univerziteta | 24 |
| 3.1. Unapređenje uslova za naučnu/umjetničku produkciju | 25 |
| 3.2. Razvoj i jačanje naučnoistraživačke/umjetničkoistraživačke infrastrukture | 27 |
| 3.3. Umrežavanje u regionalnom, europskom i međunarodnom istraživačkom prostoru | 29 |
| 3.4. Naučna/umjetnička promocija i pozicija Univerziteta | 31 |
| 3.5. Poticanje inovacija i razvoja uz snažnije povezivanje sa privredom | 32 |
| 3.6. Univerzitetski infrastrukturni projekti i programi EU | 35 |
| 4. Nastava, studenti, upravljanje kvalitetom i međunarodna saradnja | 37 |
| 4.1. Unapređenje i razvoj novih fleksibilnih studijskih programa | 38 |
| 4.2. Profesionalni razvoj nastavnog i nenastavnog osoblja | 40 |
| 4.3. Digitalizacija nastavnog procesa | 40 |
| 4.4. Studenti | 41 |
| 4.5. Međunarodna saradnja | 44 |
| 4.6. Upravljanje kvalitetom | 45 |
| 5. Kapitalna ulaganja i razvoj Univerziteta | 46 |
| 5.1. Biblioteka Univerziteta u Sarajevu | 48 |
| 5.2. Izgradnja Kampusa Univerziteta | 50 |
| 5.3. Arhivski centar i Kongresni centar u Omišu | 52 |
| Umjesto zaključka | 54 |
| Usklađenost sa propisima i izvori | 55 |



Poštovane kolegice i kolege,

Univerzitet u Sarajevu predstavlja najznačajniju naučnoistraživačku i obrazovnu instituciju u Bosni i Hercegovini, a naše akademsko i naučnoistraživačko osoblje, kao i naši studenti, kontinuirano ostvaruju izuzetne uspjehe kako u svom akademskom, tako i profesionalnom djelovanju. Od studenata i doktoranata koji su za svoj rad izvan Univerziteta osvajali nagrade „najboljih“, do profesora i naučnih radnika koji su svojim radom globalno prepoznatljivi. Teško je pobrojati sve aspekte u kojima smo bili „prvi“ i nikada nismo samo djelovali već kreirali standarde i podizali ljestvicu izvrsnosti. Naša rješenja su redovno postajala „modeli“, a nerijetko i dio zakonskih rješenja.

Kroz organizacijske iskorake u proteklim godinama, te ukupno opredjeljenje ka infrastrukturnim ulaganjima i razvoju ljudskih kapaciteta, Univerzitet u Sarajevu napravio je snažne iskorake ka modernom evropskom univerzitetu, prateći na taj način transformaciju univerziteta u regiji, te državama EU. Stavljajući u prvi plan razvoj istraživačke djelatnosti, te atribuirajući univerzitet kao izvor naučne izvrsnosti, univerzalna visokoobrazovna uloga Univerziteta dobija jednu novu razinu kvalitete, dostupnosti i otvorenosti. U ovom procesu, institucionalna autonomija i spremnost da preduzmemo punu odgovornost za sve procese na Univerzitetu, predstavlja temelj za efikasno funkcionisanje i razvoj Univerziteta, a svojom unutrašnjom organizacijom i kulturom Univerzitet u Sarajevu mora nastaviti njegovati akademsku slobodu, inovacije, odgovornost i ukupni kvalitet obrazovanja i istraživanja. Samo uz punu autonomiju, Univerzitet će imati neophodne pretpostavke da efikasno ispunjava svoje obrazovne, istraživačke i društvene misije.

Za Univerzitet u Sarajevu – nakon izuzetno turbulentnog desetljeća iza nas, institucionalna autonomija mora predstavljati *sine qua non* svih odnosa. Ne samo eksterno – gdje je to imperativni preduslov svih odnosa, već i u ukupnom unutrašnjem uređenju, načinu rada i poslovanja Univerziteta gdje najvažniji zadatak mora ostati prepoznavanje i razvoj svih prednosti i kompetencija koje članice Univerziteta imaju.

U isto vrijeme, institucionalna autonomija treba biti utemeljena na razumijevanju ukupne društvene odgovornosti i uloge univerziteta kao ishodišta znanja i učenja, istraživanja i inovacija. Danas, uloga univerziteta daleko nadilazi tradicionalne granice, a univerziteti postaju ključni akteri u rješavanju širih društvenih problema, promicanju građanskog angažmana, stvaranju inkluzivnih zajednica i pokretanju društvenih promjena uopće. Akademске institucije i članovi akademske i naučnoistraživačke zajednice, moraju uzeti aktivno učešće u razumijevanju i oblikovanju najvažnijih pitanja 21. stoljeća kao što su siromaštvo, nejednakost, diskriminacija, klimatske promjene, nove geopolitičke realnosti, ubrzane tehnološke promjene - posebice uticaj vještačke inteligencije i robotike, ali možda najvažnije izmjene ukupnog pogleda na pitanje kvaliteta života i prioritete novih generacija. Uz sve to, otvaranje pitanja novog „društvenog ugovora u Europi“ te uloge univerziteta u ovom procesu jednostavno nameće jednu novu, značajniju društvenu dimenziju javnih univerziteta.

Univerziteti uopće, a posebno javni, jednostavno će morati preuzeti aktivnu ulogu u ovom procesu kroz jačanje multilateralnog okvira saradnje između univerziteta i jednu novu „globalnu ulogu“, te postati aktivan učesnik ovih procesa. Akademsko i istraživačko osoblje univerziteta će svoju ulogu morati kontekstualizirati razumijevajući izazove 21. stoljeća, fokusirajući se na iznalaženje odgovora za sve prisutniju ekonomsku nejednakost, nezaustavljive demografske promjene pojačane migracijama, ubrzani tehnološki napredak, te ukupnu političku nestabilnost i društvenu fragmentaciju koja sve više postaje norma na evropskom kontinentu. Kada svemu tome dodamo presudnu potrebu da iznađemo rješenja kojima bi se efikasno adresirao problem klimatskih promjena vodeći računa o ukupnoj odgovornosti za okoliš – tada ambiciozno postavljene obrazovni, istraživački i inovacijski ciljevi postaju obaveza.

14.06.2024.

Kao nijedna druga visokoškolska ustanova u Bosni i Hercegovini, Univerzitet u Sarajevu objedinjava sve oblasti naučnoistraživačkog i umjetničkoistraživačkog rada. Naše članice iz grupacije humanističkih i društvenih nauka imale su, i dalje imaju nemjerljiv uticaj na razvoj društva, naročito za vitalna pitanja društvenog i kulturološkog identiteta, te predstavljaju nosioca esencijalnih društvenih pitanja, bilo da govorimo o ekonomskom ili političkom razvoju, izradi i unapređenju zakonskih rješenja zasnovanih na znanju i egzaktnim pokazateljima, naučnom istraživanju genocida i zločina protiv čovječnosti koji je preduslov očuvanja progresivnih društvenih vrijednosti. Naši naučnoistraživački instituti neprekidno potvrđuju svoj značaj kroz rad na krucijalnim strateškim naučnoistraživačkim projektima u različitim poljima kao što su historija Bosne i Hercegovine, očuvanje postojeće te digitalna rekonstrukcija i restauracija devastirane i nadasve vrijedne orijentalne građe po čemu je Bosna i Hercegovina prepoznata u svijetu, zatim očuvanje i naučno utemeljeno normiranje jezika u Bosni i Hercegovini.

Fakulteti i instituti iz grupacije tehničkih, prirodno-matematičkih i biotehničkih, kao i medicinskih nauka predstavljaju najpotentnije naučno razvojno jezgro i svakodnevno doprinose međunarodnoj naučnoj relevantnosti Univerziteta, te predstavljaju dokazani kapacitet za daljnji razvoj naučnoistraživačke djelatnosti, potičući tehnološki razvoj, inovativni potencijal, kao i razvojne mogućnosti bosanskohercegovačke ekonomije. Sa druge strane, naše umjetničke akademije svojom obrazovnom i umjetničkom kvalitetom prepoznatljive su i u međunarodnim okvirima, očividno pokazujući da umjetnost predstavlja univerzalnu sadržajnu bit kvalitete jednog društva. A u vrijeme kada ubrzani tehnološki razvoj traži isto tako rapidan interdisciplinarni pristup kao odgovor na različita ekonomska, pravna i sociološka pitanja, te uz nezaobilazno propitivanje etike i vrijednosnih izazova, Univerzitet treba prepoznati poseban značaj i nezamjenjivu ulogu umjetnosti i humanističkih vrijednosti u razvoju društva.

Program pred Vama predstavlja plan aktivnosti po ključnim oblastima, sa prijedlogom preko pedeset konkretnih suštinskih aktivnosti i mjera za različite aspekte i nivoe rada Univerziteta, uvažavajući specifičnosti i potrebe svih članica i grupacija. Pet cjelina Programa adresira sadržajno međusobno uslovljene ključne izazove razvoja, rada i djelovanja Univerziteta u Sarajevu. No i pored svih izazova pred nama, kao najznačajnija naučnoistraživačka i obrazovna institucija u Bosni i Hercegovini, naš odgovor mora biti fokusiran na izgradnju modernog, otvorenog i inkluzivnog društva. Zajedno trebamo raditi na razvoju akademske zajednice koja će biti inovativna, kreativna, otvorena za nove ideje i spremna na izazove koje visokoškolsko obrazovanje nosi sa sobom, a naša posvećenost kvaliteti mora dobiti svoju manifestaciju u razvoju novih i inoviranju postojećih obrazovnih programa i istraživačkih projekata koji će naše studente osposobljavati za karijere u sve kompleksnijem svijetu.

U isto vrijeme, često neophodna, kritična tenzija razvojnih i reformskih procesa sada se treba relaksirati, te više energije treba posvetiti našem unutrašnjem uređenju i punoj efektivnosti svih sadržajnih i organizacijskih procesa, novom okviru za djelovanje i rad, mogućnostima i prednostima, te unutrašnjem razvoju, modernizaciji i jačanju Univerziteta i njegovih članica.

Nadam se da će predloženi Program rada, ali i rezultati u proteklom periodu, biti razlog da mi ukažete Vaše povjerenje. Meni bi zasigurno bila izuzetna čast da zajedno sa Vama radim na daljem jačanju i razvoju Univerziteta u Sarajevu.

S poštovanjem,



Prof. dr Tarik Zaimović

14.06.2024.

1. ORGANIZACIJA, ZAPOŠLJAVANJE, PROGRAM 150+, DIGITALIZACIJA I BUDŽET UNIVERZITETA

Zakonom o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo iz 2017. godine¹, te posljedičnom *Odlukom Skupštine Kantona Sarajevo o pripajanju fakulteta, akademija i naučnoistraživačkih instituta Univerziteta u Sarajevu*, pri čemu fakulteti, akademije i naučnoistraživački instituti gube pravni subjektivitet i nastavljaju sa radom kao organizacione jedinice Univerziteta bez svojstva pravnog lica² kao i pratećeg *Elaborata*³ Ministarstva za obrazovanje, nauku i mlade Kantona Sarajevo, utvrđen je okvir, rokovi i postupci vezani za proces prelaska Univerziteta u Sarajevu na poslovanje putem Jedinstvenog računa Trezora Kantona Sarajevo kao i postupak pripajanja fakulteta, akademija i naučnoistraživačkih instituta JU Univerzitet u Sarajevu.

U ovom procesu, početkom 2021. godine kada su se stekli uslovi za okončanje „pravne integracije“ Univerziteta, kao dio pripremih aktivnosti Senat Univerziteta je prvo u nacrtu, a zatim i kao konačnu donio „*Odluku o finansijskom i pravnom modelu integrisanog Univerziteta u Sarajevu*“⁴ kojom je Senat – a u skladu sa principima institucionalne autonomije utvrđenim Okvirnim zakonom o visokom obrazovanju Bosne i Hercegovine⁵, utvrdio **model unutrašnje organizacije** kojim je nasuprot predviđene centralizovane organizacije, Univerzitet u Sarajevu unutrašnju organizaciju bazirao na **principu decentralizovanog oblika organizacije sa punom autonomijom članica**. Ovaj model rada i djelovanja Univerziteta utvrdio je da članice, i pored činjenice da gube status pravnog lica, nastavljaju samostalno poslovati u svim relevantnim oblastima, od pripreme i realizacije budžeta članice do svih najznačajnijih aspekata finansijskog poslovanja, upravljanja i korištenja vlastitih prihoda, kapitalnih investicija, pravnom prometu sa trećim licima, korištenja i upravljanja imovinom, organizacijom i provođenjem procesa javnih nabavki, upravljanjem projektima, te realizacijom nastavnog procesa koji se odvija na samoj članici.

Sam model **integrisanog decentralizovanog univerziteta** u konačnici je postao sastavim dijelom važećeg Zakona o visokom obrazovanju Kantona⁶, a Statutom Univerziteta⁷ u 2023. godini dodatno je preciziran u posebnoj sekciji koja se bavi *Poslovanjem, budžetom, imovinom i finansiranjem članica Univerziteta*. Odnosno, kontinuiranim i konstruktivnom djelovanjem, te aktivnom ulogom u procesu izrade važećeg Zakona o visokom obrazovanju Kantona, osigurali smo da se unutrašnje uređenje visokoškolskih ustanova isključivo bazira na odredbama Statuta, te smo osnovne principe poslovanja utvrđene ugovorom između rektora i dekana o regulisanju međusobnih prava i obaveza Univerziteta u Sarajevu i članica uvrstili u sam Zakon. **Posebnom sekcijom u Statutu Univerziteta** dodatno smo precizirali i jasno utvrdili najznačajniji okvir međusobnih odnosa i punu institucionalnu autonomiju članica unutar Univerziteta. Na ovaj način, kroz odredbe Statuta očuvana je autonomija članica unutar Univerziteta, dok smo kroz izradu važećeg Zakona o visokom obrazovanju Kantona osigurali ukupnu autonomiju Univerziteta u Sarajevu u sve četiri ključne oblasti utvrđene Lisabonskom deklaracijom, te preporukama Europske asocijacije univerziteta⁸.

Međutim, ukupni procesi unutrašnje organizacije Univerziteta **se moraju kompletirati**, te iako je postupak pravne integracije značio statusnu promjenu – samo organizacijsko uređenje ali i možda važnije „uhodavanje“ poslovnih procesa Univerziteta, neophodno je finalizirati već u narednoj godini. Ključni poslovni procesi na Univerzitetu moraju dobiti svoju materijalnu formu u vidu odgovarajućih općih akata, prevazilazeći postavljene izazove i neriješena pitanja procesa reorganizacije rada fakulteta, akademija i instituta Univerziteta, započetog 2013. godine kroz izmjene tadašnjeg Zakona o visokom obrazovanju Kantona kojim su uspostavljeni novi odnosi Kantona prema Univerzitetu, ali i cijeli set novih odnosa unutar samog Univerziteta – poput ukidanja upravnih odbora članica, obaveze donošenja jedinstvenih općih akata, itd.

U konačnici, kao Univerzitet – a nakon više od desetljeća, ove procese trebamo završiti donošenjem sveobuhvatnog, **specifičnostima članica prilagođenog seta općih akata**, te uređenjem ukupnih poslovnih procesa u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju ali različitim propisima koji se odnose

na poslovanje Univerziteta kao izuzetno složenog poslovnog subjekta, te jednog od najvećih poslodavaca i budžetskih korisnika u Bosni i Hercegovini. U tom pogledu, a nakon donošenja Statuta Univerziteta, u proteklom periodu okončali smo donošenje ključnih općih akata Univerziteta, te nakon niza godina dobili nove, prilagođene pravnike o radu, plaćama i naknadama, finansijskom poslovanju, te korištenju vlastitih prihoda. Ovaj posljednji pravilnik, zajedno sa pravnikom o vrstama vlastitih prihoda Univerziteta, vratio je članicama cijeli niz prihoda koji su Zakonom o visokom obrazovanju iz 2017. godine kao i pratećim odluka Vlade Kantona iz 2018. godini postale javni prihod Kantona. Pored toga, ovaj prvi set općih akata uredio je ključne procese na Univerzitetu, te kreirao preduslove/okvir za donošenje ostalih općih akata neophodnih za nesmetano funkcionisanje i rad Univerziteta. Svi akti su kroz ekstenzivan proces javne rasprave prepoznali specifičnosti članica, te u najvećoj mjeri obuhvatili sve izazove s kojima smo se u proteklom period suočavali.

Danas, Univerzitet u Sarajevu ima **jedinstvenu, potpuno decentraliziranu organizaciju** i djeluje **uvažavajući punu autonomiju članica** u svim procesima. Nadležnosti tijela Univerziteta i članica su jasno definisane, a svi procesi imaju jasno definisan sadržaj i modalitet realizacije. Iako postoje određena ograničenja i limiti, oni su uglavnom vezani za propise koji se direktno ne odnose na visoko obrazovanje. U narednom ciklusu izrade općih akata, od ključne je važnosti **očuvati i prepoznati specifičnosti članica**, te posebna pažnja mora biti posvećena kreiranju fleksibilnog okruženja u kojem različitosti postaju bogatstvo Univerziteta. S tim u vezi, od izuzetne je važnosti osigurati da se autonomija i specifičnost unutrašnje organizacije rada članica prepoznaju kroz **pojedinačne pravilnike o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta članica**, a posebno kod izrade krovnih akata Univerziteta osiguraju institucionalne nadležnosti tijela članica. U ovom procesu će svakako dolaziti i neki novi, posebni izazovi, poput **osnivanja univerzitetskih poslovnih subjekata** koji će zasigurno predstavljati važan iskorak u razvoju Univerziteta, gdje i ukupno opredjeljenje autonomije članica u upravljanju tim subjektima mora doći do izražaja i dobiti svoj jasan okvir.

U isto vrijeme, a kako bi se cjelokupan proces rada i organizacije Univerziteta dodatno unaprijedio, važno je **osigurati redovnu i intenzivnu komunikaciju između rektora, dekana i direktora**, te operativno resornih prorektora i prodekana. U tom pravcu, važan institut bit će **uspostava kolegija rektora, dekana i direktora** kao posebnog tijela koje će kroz redovne sastanke i radno/operativnu organizaciju rada sadržajno diskutovati o svim narednim procesima, koracima i izazovima Univerziteta. Kao izvršno-organizovano tijelo, ovaj kolegiji će direktno doprinijeti redovnoj i punoj razmjeni informacija o svim procesima koji se odvijaju na Univerzitetu, te predstavljati platformu za donošenje jedinstvenog stava o različitim pitanjima iz domena poslovanja Univerziteta.

Nadalje, **ulogu Rektorata** kao članice Univerziteta, u narednom periodu potrebno je razvijati u skladu sa ulogom utvrđenom Statutom Univerziteta, te jačati ulogu resursnog sidrišta za ključne procese na Univerzitetu. U skladu sa modelom matične organizacije Univerziteta, uloga Rektorata se treba razvijati u pravcu pažljivog balansa između odgovornosti za ukupno rukovođenje procesima na razini Univerziteta, ali u isto vrijeme i ključnog stručnog partnera za članice u svakodnevnom radu. Pored toga, izuzetno je važno **kreirati institucionalni mehanizam** da se dobre prakse uspostavljene na članicama prenesu na ostale članice Univerziteta, te da kroz uspostavu politika dijeljenja znanja, iskustva i resursa napravimo naredni korak u razvoju svih članica Univerziteta. Ovdje posebnu pažnju treba posvetiti procesima koji igraju ključnu ulogu u nesmetanom radu svih članica Univerziteta, poput Centra za istraživanje i razvoj, UTIC-a, službi za naučnoistraživački rad, pravne poslove i javne nabavke, te finansijskog operativnog centra Univerziteta.

Na kraju, u narednom periodu neophodno je kreirati novu perspektivu za prirodni razvoj Univerziteta, kao institucije koja je u stanju uspostaviti nove članice – posebno nove naučnoistraživačke institute, institucionalno odgovarajući na izazove sa kojima će se i Univerzitet, ali i cjelokupno



bosanskohercegovačko društvo, u narednom periodu suočiti. U tome kontekstu, puna mobilnost akademskog i naučnoistraživačkog osoblja između članica jedna je od okosnica ovog procesa.

1.1. ZAPOŠLJAVANJE I NOVI PROGRAM 150+

Postupci **zapošljavanja nastavnog, naučnoistraživačkog i nenastavnog osoblja** na članicama Univerziteta jedan su od najvažnijih izazova Univerziteta koji u narednom periodu trebamo adresirati, a koji mora dobiti jedan novi mehanizam realizacije. Prelaskom na poslovanje putem Jedinstvenog računa Trezora Kantona Sarajevo početkom 2019. godine, te potpisivanjem Kolektivnog ugovora za djelatnost visokog obrazovanja i nauke na Univerzitetu u Sarajevu⁹, u postupcima zapošljavanja članice Univerziteta su postale „budžetski korisnici“, te u dijelu novog zapošljavanja akademskog i naučnoistraživačkog osoblja obavezne su dobiti prethodne saglasnosti, a kod nenastavnog osoblja dodatno primjenjivati Uredbu o postupku prijema u radni odnos u javnom sektoru na teritoriji Kantona Sarajevo¹⁰. Insistiranje Vlade na primjeni ove Uredbe predstavlja dobar primjer odluke „javnog tijela“ koja je svojim sadržajem namijenjena uređenju rada i poslovanju „organa javne uprave“ a posljedično ima izuzetno negativan uticaj na rad Univerziteta.

Nažalost, odredbama Kolektivnog ugovora za djelatnost visokog obrazovanja i nauke na Univerzitetu u Sarajevu, Uredbom, ali i odredbama Standarda i normativa za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja na području Kantona Sarajevo¹¹ **proces zapošljavanja na Univerzitetu postao je izuzetno složen i dugotrajan** bez obzira na specifične okolnosti vezane za određeno radno mjesto (novo upošljavanje, odlazak u penziju ili raskid radnog odnosa, itd.). Osiguranje neophodne dinamike u ovom procesu predstavlja važan prioritet u narednom periodu.

Zapošljavanje trenutno podrazumijeva pojedinačne saglasnosti i Vlade Kantona i Sindikata Univerziteta, te neovisno od raspoloživih sredstava ili posebnih okolnosti, članicama Univerziteta se nameće jedan administrativno složen proces koji inherentno uzrokuje operativne izazove u svakodnevnom radu, te nerijetko ima za posljedicu nemogućnost obavljanja redovnih poslova i zadataka. S tim u vezi, a u koordinaciji sa Vladom, Sindikatom Univerziteta i resornim ministarstvom ovaj proces se mora dodatno urediti, te utvrditi različite procedure za specifične situacije kada su u pitanju potrebne saglasnosti za upošljavanje akademskog, naučnoistraživačkog i nenastavnog osoblja.

U proteklom periodu, Univerzitet je u više navrata sa Vladom Kantona imao razgovore na ovu temu, a sa ciljem da se **proces zapošljavanja** na Univerzitetu uredi posebnim odredbama, stoga u narednom periodu ove razgovore treba **voditi u dva pravca**. Prvi se odnosi na eventualnu **dopunu Uredbe** o postupku prijema u radni odnos u javnom sektoru na teritoriji Kantona Sarajevo oslonom na praksu utvrđenu za zdravstvene radnike¹², na način da za zapošljavanje novog osoblja članica Univerziteta – a gdje postoje osigurana sredstava (odlazak u penziju, i sl.), Univerzitet ima **pravo na izuzeće od postupka prethodnih „saglasnosti“** te može odmah pristupiti konkursnoj proceduri.

Alternativno, u narednom periodu trebamo nastaviti raditi na donošenju ranije predložene **posebne instrukcije Vlade Kantona** koja će se odnositi samo na Univerzitet i kojom bi se uredili uslovi i postupak dobivanja saglasnosti za prijem u radni odnos akademskog i naučnoistraživačkog, kao i nenastavnog osoblja na Univerzitetu u Sarajevu. Preciznije, ovom posebnom „Instrukcijom o uslovima i postupku dobivanja saglasnosti za prijem osoblja u radni odnos na Univerzitetu u Sarajevu“ trebamo jasno odvojiti postupke akademskog napredovanja i zapošljavanja novog akademskog osoblja u bilo koje zvanje od primjene Uredbe, te posebno urediti problematiku dobivanja potrebnih saglasnosti u slučajevima odlaska u penziju ili prekida radnog odnosa nastavnog osoblja, te tako u ovom dijelu osigurati autonomiju i efikasnost članica u postupanju. Odnosno, ako se uzme u obzir da **prilikom odlaska u penziju ili prekida radnog odnosa nastavnog osoblja** nisu potrebna dodatna sredstava

iz Budžeta Kantona, te već postoji utvrđena nastavna potreba, ni Vlada ni Sindikat ne bi trebali imati ulogu u ovom procesu. Novonastala nastavna potreba koja se u ovim slučajevima javlja, zahtijeva adresiranje koje je vezano za akademski kalendar, a ne postupanje Sindikata, resornog ministarstva ili Vlade Kantona, a zapošljavanje nastavnog osoblja treba biti vezano isključivo za utvrđeni dinamički plan.

Ukoliko se radi o zapošljivanju unutar postojećih planiranih finansijskih sredstava kao i planiranog broja zaposlenih, Instrukcijom je neophodno je osigurati punu autonomiju članica Univerziteta u postupanju.

Kada je u pitanju postupak dobivanja saglasnosti za prijem u radni odnos **novog nastavnog osoblja**, Instrukcijom je neophodno definisati da novo zapošljavanje nastavnog osoblja podrazumijeva zapošljavanje **koje nije rezultat upražnjenog radnog mjesta** nastalog uslijed sticanja uslova za starosnu penziju ili prestanka ugovora o radu po drugim osnovama. U ovim slučajevima, ukoliko se radi o **povećanju broja zaposlenih te su potrebna dodatna sredstva**, može postojati potreba za prethodne saglasnosti, ali ih isključivo treba vezati za plan pokrivenosti nastave kao izraz nastavnih i naučnih potreba članica Univerziteta.

Kada govorimo o **zapošljavanju nenastavnog osoblja** i ovdje je važno razdvojiti postupke po istom principu. Ukoliko se radi o zapošljavanju nenastavnog osoblja na upražnjena radna mjesta, a koja proizlaze iz odlaska u penziju ili prestanka ugovora o radu, te gdje postoje raspoloživa sredstva u budžetu članice, neophodno je osigurati **maksimalnu autonomiju i efikasnost**, te ukoliko postoji potreba nekog oblika „operativne/tehničke“ prethodne saglasnosti vezati ih isključivo za odnose sa resornim ministarstvom ili Sindikatom. Ovo se treba odnositi i na slučajeve **zapošljavanja na izmijenjeno radno mjesto** u istom platnom razredu **u okviru raspoloživih sredstava u budžetu članice**, što je jednim dijelom već riješeno. Odnosno, nema potrebe ponavljati cjelokupan postupak – potrebno je Instrukcijom, a u saradnji sa Sindikatom i Vladom, za ove slučajeve osigurati nesmetano raspisivanje konkursa. Za slučajeve **novog zapošljavanja nenastavnog osoblja**, odnosno uvećanja broja zaposlenih na potpuno novim radnim mjestima i uz potrebu uvećanja budžeta članice, primjena same Uredbe i Kolektivnog ugovora treba ostati obzirom na ukupnu poziciju Univerziteta kao korisnika Budžeta Kantona Sarajevo.

Sadržajno, donošenjem ove „*Instrukcije o uslovima i postupku dobivanja saglasnosti za prijem osoblja u radni odnos na Univerzitetu u Sarajevu*“, posebno bi se uredili prethodno spomenuti slučajevi, te značajno olakšao i ubrzao prijem u radni odnos akademskog i naučnoistraživačkog, te neophodnog nenastavnog osoblja na članicama Univerziteta u Sarajevu.

Pored toga, od izuzetne, nadasve **strateške važnosti za Univerzitet u Sarajevu predstavlja novi ciklus programa 150+** kao način sveobuhvatnog i strateškog znavljanja kadrovske strukture na članicama Univerziteta. Univerzitet u Sarajevu trenutno nudi preko 350 studijskih programa I i II ciklusa i 90 programa III ciklusa – od čega ih se svega 10 izvodi na engleskom jeziku a 21 program se izvodi kao *distance learning*, te 33 programa cjeloživotnog učenja. Realizacija nastavnih procesa ovog obima jednostavno nije moguća bez kvalitetnog nastavnog kadra u svim zvanjima. Nažalost, radi cjeline izazova vezanih za zapošljavanje na Univerzitetu dijelom predstavljenih u prethodnom tekstu, na Univerzitetu u Sarajevu od ukupnog broja nastavno-naučnog osoblja svega 12% su saradnici u nastavi. Pored toga, razvoj novih studijskih programa, internacionalizacija i nove tehnologije jednostavno nameću imperativne zapošljavanja mladih ljudi – asistenata koji će svojim angažmanom i kompetencijama doprinijeti povećanju kvalitete nastavnog i istraživačkog procesa.

Novi program 150+ na Univerzitetu, kao projekat podmlađivanja nastavno-naučnog osoblja na Univerzitetu i zapošljavanja novih asistenata i stručnih saradnika u naučnim zvanjima, svakako predstavlja **najvažniji zadatak u narednom mandatnom periodu**. U ovom procesu, jako je važno

voditi računa da svi asistenti i stručni saradnici u naučnim zvanjima budu zaposleni shodno odredbama Zakona o visokom obrazovanju i Zakona o naučnoistraživačkoj djelatnosti¹³ što podrazumijeva četverogodišnje ugovore o radu, ali i pripadajući iznos potrebnog finansiranja na četverogodišnjem nivou utvrđen u Dokumentu okvirnog Budžeta Kantona Sarajevo. Saradnja sa Vladom i Skupštinom u ovom pogledu su neophodni, kao i ostalim institucijama/zavodima koji kroz svoje programe mogu osigurati sredstva neophodna za realizaciju novog programa 150+ na Univerzitetu u Sarajevu.

1.2. DIGITALIZACIJA

Danas, digitalizacija poslovnih procesa predstavlja imperativ, a za univerzitete ona podrazumijeva adresiranje niza važnih pitanja. Iako se u prvi plan svakako nameće **optimizacija** poslovnih procesa i **efikasnija realizacija svakodnevnih zadataka**, ništa manje važan cilj ukupnih procesa digitalizacije za univerzitet predstavlja i značajno **rasterećenje nastavnika u pogledu administrativnih zadataka** koje realizacija nastavnog procesa danas nameće. Unapređenje ukupne digitalne platforme Univerziteta mora imati za cilj jačanje naučnoistraživačkih i inovacijskih kapaciteta, unapređenje upravljanja i rukovođenja, te poticanje međunarodne saradnje i uključivanje BiH u EHEA i ERA¹⁴ prostor.

U proteklom periodu poduzeti su intenzivni koraci ka punoj **digitalizaciji Univerziteta**, te kroz adresiranje nekoliko najznačajnijih procesa stvoreni su preduslovi/platforma za punu digitalnu transformaciju Univerziteta. U proteklim godinama potpuno autonomno i sopstvenim resursima napravljen je novi eUNSA sistem (nasljednik ranijeg ISSS sistema), a koji kao „proizvod“ predstavlja jedinstveno rješenje u Bosni i Hercegovini i u cijelosti je u vlasništvu Univerziteta u Sarajevu.

Novi **eUNSA sistem** predstavlja jedinstveni informacioni sistem Univerziteta u Sarajevu i zajednički je integrisani resurs u kojem se vodi evidencija o studentima, zaposlenicima i angažovanim licima, nastavnom procesu i naučnoistraživačkom radu, a sa nastavkom razvoja bit će kreirani i posebni moduli o imovini, te prostornim i materijalno-tehničkim kapacitetima Univerziteta u Sarajevu. Cjelokupno eUNSA rješenje, te priređeni moduli, obuhvataju online upis studenata na UNSA, nastavu, ispite, ocjenjivanja studenata, evidenciju mobilnosti studenata, izdavanje diploma i ostalih dokumenata, evaluaciju rada akademskog osoblja, evaluaciju uspješnosti provedbe nastavnih planova i programa, broj i strukturu zaposlenika, izbor u zvanje i nastavno opterećenje zaposlenika, naučnoistraživački rad – sve isključivo na osnovu unesenih podataka članica Univerziteta. Sistem omogućava punu interoperabilnost sa eksternim sistemima, pa tako na primjer Služba za zapošljavanje Kantona Sarajevo može dobiti izvještaje i podatke za provjeru statusa studenata. eUNSA sistem omogućava prevod podataka i okruženja sistema na bilo koji strani jezik, što olakšava korištenje sistema stranim studentima i gostujućim ili angažovanim predavačima.

Pored toga, u okviru ukupne digitalizacije procesa na Univerzitetu uspostavljen je jedinstveni **Finansijski informacioni sistem Univerziteta (FIS)** kao platforma za unos i obradu svih finansijskih transakcija članica Univerziteta. FIS je također vlasnički proizvod Univerziteta i predstavlja jedinstvenu platformu ovog tipa u domeni: (i) finansija i računovodstva, (ii) plana i analize budžeta, te (iii) planiranja i realizacije javnih nabavki. Sistem jednoobrazno osigurava navedene komponente i funkcionalnost na svim članicama Univerziteta, te osigurava procesno uvezivanje prema Finansijskom operativnom centru za visoko obrazovanje, a posljedično i informacionom sistemu Trezora Ministarstava finansija Kantona Sarajevo – čime se postiže efikasna realizacija naloga članica Univerziteta.

Tu je svakako i novo-priređeni sistem za funkcionalno **praćenje projektnih aktivnosti i registra projekata** na Univerzitetu u Sarajevu - *Project Management Information System (ProMIS)*. ProMIS predstavlja još jedno jedinstveno rješenje na Univerzitetu, te je namijenjen upravljanju projektima od prijave to finalnog izvještaja. Kao poseban modul Finansijskog informacionog sistema, ProMIS

podržava sve procese upravljanja projektima u skladu sa Pravilnikom o upravljanju projektima na Univerzitetu, što pored ostalog uključuje proces budžetiranja, izrade dijela plana javnih nabavki vezanih za realizaciju projekta kao i praćenja realizacije javnih nabavki, izvršenja plaćanja, projektnog izvještavanja i drugih bitnih procesa vezanih za realizaciju projekata na članicama Univerziteta. Punom implementacijom ovog sistema bit će omogućeno kontinuirano praćenje procedura prijave i implementacije projekata na Univerzitetu, uključujući i digitalizaciju svih obrazaca potrebnih za prijavu i implementaciju projektnih aktivnosti, od projektne prijave/izrade aplikacije, preko implementacije do izvještavanja. Predstojećom punom integracijom ProMIS-a sa FIS 2.0 bit će omogućeno praćenje finansijskih tokova na projektima, uključujući procese nabavki opreme i usluga predviđenih projektom, plaćanje angažovanom osoblju i svih ostalih relevantnih naloga, te će izvještavanje o projektnim aktivnostima i praćenje namjenskog utroška sredstava biti u velikoj mjeri olakšani.

Međutim **proces digitalizacije Univerziteta se svakako moraju nastaviti**, a postojeći sistemi predstavljaju izvrsnu platformu za nastavak i dalju izgradnju različitih sistema koji će obuhvatiti cjelinu poslovanja Univerziteta. U tom pogledu najvažnije je kreirati informaciona rješenja koja će adresirati redovno poslovanje Univerziteta sa ciljem efikasnog i u najvećoj mogućoj mjeri „*paperless*“ poslovanja Univerziteta. S tim u vezi, **digitalizacija svakodnevnih poslovnih procesa** predstavlja važnu kariku u ukupnoj efikasnosti rada Univerziteta, a u praksi to znači izgradnju distribuiranog robusnog *back-end* rješenja uvažavajući postojeća rješenja na članicama. Upravo efikasna **poslovna interakcija u domenu ključnih procesa Univerziteta** je naredni korak u ukupnoj digitalizaciji Univerziteta, a jedan od najvažnijih sistema koji Univerzitet u narednom periodu treba uspostaviti je jedinstveni, **univerzitetski sistem za upravljanje dokumentima** (*Document Management System*) koji će međusobno uvezati članice u procesiranju najznačajnijih i najvažnijih redovnih poslovnih aktivnosti Univerziteta, poput rada Senata, Upravnog odbora, redovne komunikacija između članica itd.

U domenu poslovanja trenutno je u procesu razvoj i nadogradnja „**Finansijskog informacionog sistema – FIS 2.0**“ koji će pored reinženjeringa i unapređenja postojećih modula – a sa ciljem daljeg podizanja efikasnosti u svakodnevnom radu tri postojeća modula, obuhvatiti i niz novih funkcionalnosti. Najvažniji će svakako biti (i) modul poslovne inteligencije namijenjen dekanima i direktorima koji će omogućiti jednostavan uvid u trenutno stanje finansijskih sredstava članice, priliva, naloga za plaćanje itd., zatim (ii) modul za popis stalnih sredstava koji će omogućiti jednostavno praćenje, upravljanje i održavanje imovine, te (iii) modul za internu komunikaciju koji će omogućiti automatiziranu razmjenu informacija i koordinaciju kako između članica tako i sa osobljem Univerziteta.

Nadalje, u narednom periodu neophodno je nastaviti **razvoj e-UNSA platforme, kao jedinstvenog „in house“ rješenja**, te na postojeće module nadograditi različite dodatne funkcionalnosti i rješenja sa ciljem pune digitalizacije svih relevantnih procesa na Univerzitetu. Tu su svakako različiti registri i procesni alati, ali i drugi različiti sistemi i rješenja za jedinstvene evidencije Univerziteta. Pored toga, u nastavku razvoja eUNSA sistema posebna pažnja se mora obratiti na sam **nastavni proces**, te će u narednom periodu fokus biti na poseban novi modul posvećen akademskom osoblju i podršci u realizaciji administrativnog dijela nastavnog procesa. Preciznije, u pitanju je **izgradnja fleksibilnog modula za evidenciju studentskih rezultata** koji će nastavnici i saradnici moći prilagoditi specifičnim komponentama bodovanja definisanim silabusom predmeta i za svaki predmet odvojeno. Obzirom da će ovaj modul biti dio cjelovitog e-UNSA sistema, studentski spiskovi/evidencije će biti generisani direktno iz samog sistema, a ostvareni i upisani rezultati parcijalnih ispita, kolokvija, seminarских radova i sl. će odmah po upisu bodova biti vidljivi studentu. Nakon okončanja semestra i ostvarivanja ocjene **sam upis u eUNSA sistem će biti na principu „single-klick“**.

U isto vrijeme, važnu kariku ukupne digitalizacije Univerziteta predstavlja uspostava robusnih, sigurnih i skalabilnih sistema za podršku nastavnom procesu na članicama Univerziteta. U proteklom periodu Univerzitet je pokrenuo projekat DigiEdu koji je za početak kreirao prvi ciklus serije programa za razvoj

digitalnih kompetencija nastavnika, te su osigurana sredstva u iznosu od 600.000 KM za uspostavu prve **hiperkonvergentne infrastrukture (Hyper-Converged Infrastructure) Univerziteta** kao nove, centralne platforme za jedinstveno **coursware rješenje Univerziteta**. U narednom periodu, HCI sistem Univerziteta će biti pušten u funkciju kreirajući na taj način neophodne preduslove za značajan iskorak u kvaliteti i obuhvatu **cloud servisa i podrške nastavnom procesu na članicama Univerziteta**. Važan dio ovog procesa je i uspostava jedinstvene **digitalne arhive Univerziteta**, kao „mjesta“ za pohranu digitalnih informacija kao što su datoteke, fakture, akti ili drugi dokumenti. Cilj je pohraniti digitalne podatke koji više nisu potrebni, ali se i dalje smatraju važnima i ostaju dostupni bez vremenskih ograničenja. U praksi ovo podrazumijeva ne samo uspostavu **centralnog sistema za digitalnu arhivu**, već izradu općeg akta Univerziteta koji utvrđuje šta, u kojem obimu i kojem vremenskom periodu će se čuvati u samom sistemu, a šta u „papirnom formatu“, kao i ukupni način pristupa centralnom sistemu za digitalnu arhivu.

Pored toga, pokrenut je projekat uspostave jedinstvenog **Digitalnog identiteta na Univerzitetu** za koji su također osigurana sredstva u iznosu od 700.000 KM, a koji ima za cilj uspostavu **jedinstvenog autentifikacijskog sistema Univerziteta**, odnosno kreiranje jedinstvenog digitalnog identiteta za sve studente i zaposlenike Univerziteta, te posljedično uvođenje jedinstvenog zatvorenog **sistema ePotpisa za osoblje Univerziteta**, kao i institucionalnog priključenja na eduRoam mrežu cjelokupnog Univerziteta. Ovaj sistem predstavlja preduslov za servise poput digitalnog indeksa, e-diplome, itd.

U drugoj fazi ovog projekta predviđena je uspostava sistema „**digitalnih studentskih iskaznica**“ za sve studente Univerziteta, kao općeg identifikacijskog dokumenta kojim se potvrđuje status studenta (**StudentID/eIndeksa**). Ova digitalna/e-kartica bit će osnovni autentifikacijski alat kod korištenja svih modula eUNSA informacionog rješenja, te ostalih servisa Univerziteta poput: Microsoft identifikacije, pristup mreži, mrežnim i *cloud* servisima, web resursima, aplikacijama te informacionim sistemima kao što su e-learning, on-line biblioteke itd. Uspostava jedinstvenog **StudentID sistema** Univerziteta stvorit će pretpostavke za **potpuno ukidanje „tradicionalnog indeksa“** na Univerzitetu.

Dio programa jedinstvenog **digitalnog identiteta na Univerzitetu** predstavlja i uspostava prvog bosanskohercegovačkog **Blockchain sistema autentifikacije diploma Univerziteta** i koji bi u budućnosti trebao biti dijelom Europske infrastrukture Blockchain usluga¹⁵.

Pored toga, odmah po okončanju procesa pravne integracije Univerziteta, tokom 2022. godine, otpočeli smo intenzivne razgovore sa regionalnim predstavnicima Microsoft korporacije u vezi sa **licenciranjem Microsoft proizvoda na Univerzitetu**, a 2023. godine su ove aktivnosti **uspješno okončane**, te je usaglašen institucionalni okvir za zaključivanje „*The Enrollment for Education Solutions (EES)*“ ugovora između Univerziteta u Sarajevu i kompanije Microsoft. Ovaj ugovor obuhvata licenciranje svih laboratorija i ureda, te cjelokupnog nastavnog, naučnoistraživačkog i nenastavnog osoblja, kao i studenata Univerziteta. Svi korisnici će imati na raspolaganju puni MS Office 365 paket na pet uređaja, MS Windows licence (što je kod mnogih računara na Univerzitetu važno pitanje), e-Mail sa 100 GB mailbox, kao i sve ostale prateće Microsoft servise. Imajući na umu obaveze Vlade u dijelu finansiranja rada Univerziteta, trenutno smo u razgovorima sa resornim ministarstvom kako bi troškovi ovog sporazuma bili dio ukupnog finansiranja od strane Kantona.

U konačnici, pitanje digitalizacije i optimizacije poslovnih procesa predstavlja jedno od najznačajnijih pitanja za naredni mandatni period i u tom pogledu Univerzitet se mora fokusirati na izradu informacionih rješenja koja će **potpuno automatizirati sve ključne aspekte poslovanja**; od daljeg razvoja i unapređenja svih funkcionalnosti eUNSA sistema, posebice u dijelu koji se odnosi na **podršku za nastavnike/saradnike**, preko **jedinstvenog DMS i centralnog sistema za digitalnu arhivu** Univerziteta, uspostave **prvog HCI sistema**, kao i jedinstvenog digitalnog identiteta na Univerzitetu, te nastavka **razvoja FIS 2.0, ProMIS i drugih sistema** koji omogućavaju nesmetan svakodnevni rad svih članica Univerziteta. U narednom periodu, cjelokupan proces digitalizacije treba dobiti i svoju eksternu

manifestaciju kroz **uvođenje StudentID/eIndeksa** kao ključne pretpostavke za potpuno ukidanje „tradicionalnog indeksa“ na Univerzitetu u Sarajevu.

1.3. JAVNE NABAVKE

Kao decentralizovana, matično organizovana organizacija autonomnih članica, mnogo je različitih izazova pred nama – a jedan od ključnih koji je proces pravne integracije neminovno stavio u prvi plan, su javne nabavke Univerziteta. Iako smo u procesu integracija sve članice Univerziteta upisali u sudski registar kao „zasebne podružnice“, a dekane i direktore članica kao lica odgovorna za zastupanje i rukovođenje „podružnice u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju i Statutom Univerziteta“, te važećim Zakonom o visokom obrazovanju osigurali da „članice samostalno posluju u oblasti finansija, korištenja i upravljanja imovinom, organizacijom i provođenjem procesa javnih nabavki, te upravljanja projektima“ kao i da „članice samostalno nastupaju prema trećim licima kod ugovaranja, fakturisanja i pružanja usluga u skladu sa općim pravnim aktima“ – **izazov „vrijednosnih razreda“** utvrđenih Zakonom o javnim nabavkama Bosne i Hercegovine¹⁶ ostaje **najznačajniji operativni izazov Univerziteta**.

Kao Univerzitet, odredbama Statuta, ali i svim relevantnim općim aktima, prilagodili smo se budućem „**decentralizovanom modelu javnih nabavki**“, a na osnovu Zakona o budžetima u Federaciji Bosne i Hercegovine¹⁷ i Pravilnika o utvrđivanju i načinu vođenja registra budžetskih korisnika budžeta u FBiH¹⁸ u saradnji sa Ministarstvom finansija Kantona Sarajevo osigurali smo da su sve članice Univerziteta u Sarajevu upisane kao zasebni budžetski korisnici Kantona u Registru budžetskih korisnika Kantona Sarajevo¹⁹. Međutim, i pored decentralizovane organizacione strukture Univerziteta, u provedbi odredbi Zakona o javnim nabavkama – posebno u pogledu **utvrđivanja vrste postupka u skladu sa procijenjenom vrijednosti nabavke**, suočili smo se sa problemom objedinjavanja postupaka u procesu izrade Plana nabavki, te utvrđivanja „vrijednosnih razreda“ za postupke na osnovu ukupnog zbira planiranih sredstava. Odnosno, iskazane potrebe članica se moraju objediniti i u skladu sa ukupnom planiranom vrijednosti dodijeliti odgovarajući „vrijednosni razred“. Iako sve ovo narušava osnovni cilj javnih nabavki, kao i zakonom utvrđeni princip najefikasnijeg korištenja javnih sredstava, u svim našim razgovorima i dopisima sa Agencijom za javne nabavke Bosne i Hercegovine nismo naišli na razumijevanje za adresiranje ukupne problematike „vrijednosnih razreda“ kod složenih ugovornih organa poput Univerziteta u Sarajevu.

Ovo je u rezultiralo time da smo kod predmeta nabavki za koju je potrebu iskazalo više članica, a poštujući utvrđene vrijednosne razrede za određene vrste postupaka, nerijetko bili primorani na „otvoreni postupak“ ili „konkurentski zahtjev“ za nabavke čija je procijenjena vrijednost na samoj članici jako mala. Zakonska obaveza da provodimo „otvoreni postupak“ i (ili) „konkurentski zahtjev“ za postupke izuzetno male procijenjene vrijednosti na članici, vodilo je ka situacijama u kojima nije bilo podnesenih ponuda ili da su postupci bili značajno skuplji od procijenjene vrijednosti. Nažalost, ovo je posebno došlo do izražaja u pogledu realizacije projektnih i naučnoistraživačkih aktivnosti koje se odvijaju u jasno utvrđenim rokovima. Ako se ovome doda i činjenica da članice imaju izrazito specifične nabavke, a da utvrđeni CVP kodovi ne prepoznaju tu različitost, tada sami postupci nabavki dovode do nepremostivih prepreka u realizaciji naučnoistraživačkih projekata i ukupnih nastavnih i naučnih procesa na članicama.

U isto vrijeme, kao ugovorni organ, **Univerzitet trenutno nema izbora** i mora imati jedinstven Plan nabavki koji na razini ugovornog organa utvrđuje „vrijednosne razrede“ te pripadajuće oblike postupaka javne nabavke. Kada ovome dodamo i nedavne izmjene i dopune Zakona o javnim nabavkama, novu obavezu ispitivanja tržišta, te praktično potpuno eliminisanje bilo kojeg oblika „izuzeća“, kao i ukupnu dužinu trajanja postupaka koja je sada produžena sa dodatnim žalbenim rokovima – dinamično i efikasno

provođenja postupaka javnih nabavki za složene i velike ugovorne organe postaje praktično nemoguće. Dodatno, uz „profesionalne žalitelje“ svaki postupak postaje poseban izazov.

Međutim, obzirom na rješenja koja smo utvrdili u našim propisima i koji prepoznaju članice kao samostalne u procesu organizacije i provođenja procesa javnih nabavki, kao i to da su sve članice u skladu sa zakonom i odlukom nadležnog ministarstva upisane u registar Budžetskih korisnika Kantona, u predstojećem procesu izrade novog Zakona o javnim nabavkama Bosne i Hercegovine moramo **insistirati na utvrđivanju posebnog oblika „vrijednosnih razreda“ za složene ugovorne organe**, te osigurati uspostavu **efikasnog decentralizovanog modela javnih nabavki za Univerzitet u Sarajevu**. Ne samo u dijelu planiranja i realizacije kao što je trenutno slučaj, već i sa zasebnim „vrijednosnim razredima“ članica u Planu nabavki čime bi cjelokupan proces javnih nabavki na članicama bio odvojen od postupaka nabavki na drugim članicama. Odnosno, **planovi javnih nabavki članica se ne bi objedinjavali/sabirali u „vrijednostima razredima“** kao što to danas moramo raditi, već bi svaka od članica imala mogućost samostalnog utvrđivanja vrijednosnih razreda za postupke u okviru svoga dijela plana nabavki Univerziteta u Sarajevu.

U isto vrijeme **kao kratkoročna mjera** za podizanje efikasnosti postojećih procesa, a poštujući odredbe Zakona o javnim nabavkama i Uredbe o kontroli javnih nabavki u svim institucijama čiji je osnivač Kanton Sarajevo²⁰, te imajući na umu da je na Univerzitetu u 2023. godini ukupno realizirano 1.123 postupaka javnih nabavki u ukupnom iznosu od 15.270.018 KM – u narednom periodu neophodno je ojačati kapacitete i proširiti obuhvat integrisanih postupaka na razini Univerziteta. Trenutno, slijedom odredbi Pravilnika o finansijskom poslovanju Univerziteta, Senat je utvrdio 17 vrsta postupaka koji će se provoditi „integrisano/zajednički“ na razini Univerziteta. Obzirom da se sve integrisane nabavke provode kao sukcesivne nabavke, odnosno kroz okvirni sporazum, te da su sami postupci jako složeni kao i da im je ukupna vrijednost izuzetno velika – priprema sveobuhvatne tehničke specifikacije i planskih vrijednosti članica uzima mnogo vremena. U proteklom periodu, za neke postupke, posebice kod izrade tehničke specifikacije **angažovali smo eksternu ekspertizu**, ali je izazov utvrđivanja planskih vrijednosti članica i dalje ostao poseban problem.

U narednom periodu neophodno je **revidirati listu postupaka** koji će se provoditi „integrisano/zajednički“ na razini Univerziteta, a kao jednoznačnu kratkoročnu mjeru, potrebno je **angažovati eksternu ekspertizu i u procesu utvrđivanja planskih vrijednosti/specifičnih potreba članica**. Na ovaj način, **preciznije ćemo utvrditi listu postupaka koji će se provoditi „integrisano/zajednički“** uvažavajući različite potrebe članica, te uz eksternu ekspertizu ubrzati proces izrade tehničke specifikacije i utvrđivanje planskih vrijednosti članica. Jasno, sve integrisane postupke – a u skladu sa zakonom, trebamo nastaviti provoditi kao „trogodišnje okvirne sporazume“.

Pored toga, kao **dodatnu/posebnu kategoriju** u procesima javnih nabavki možemo uvesti i tzv. „**grupne/klaster“ nabavke**, koje su i dalje integrisane i imaju isti predmet nabavke, ali u kojima ne učestvuju sve članice Univerziteta u isto vrijeme, **već samo dio članica u skladu sa dogovorom samih članica**, a u procesnom smislu ih provodi jedna od tih članica. Sam postupak je i dalje otvoreni uz okvirni sporazum, ali se ne radi na razini cjelokupnog Univerziteta i radi efikasnosti u provođenju postupka obuhvata samo dio članica.

Međutim, sve prethodno podrazumijeva jačanje kapaciteta za javne nabavke na članicama, intenzivnu saradnju članica i Službe za javne nabavke Univerziteta u kreiranju izuzetno složenih, nerijetko ekstenzivnih, tehničkih specifikacija, te efikasniji proces planiranja neophodnih količina (planskih vrijednosti) članica kako bi okvirni sporazumi svojim sadržajem i utvrđenim količinama potpunije odgovarali specifičnim potrebama. Pored toga, kroz institucionalno organizovanu eksternu ekspertizu, u narednom periodu Univerzitet mora osigurati punu podršku članicama koje imaju nedostatak internih kapaciteta za planiranje i provođenje postupaka javnih nabavki, a jačanjem ovog segmenta na razini Univerziteta osigurati neophodnu dinamiku ovih postupaka.

14.06.2024.

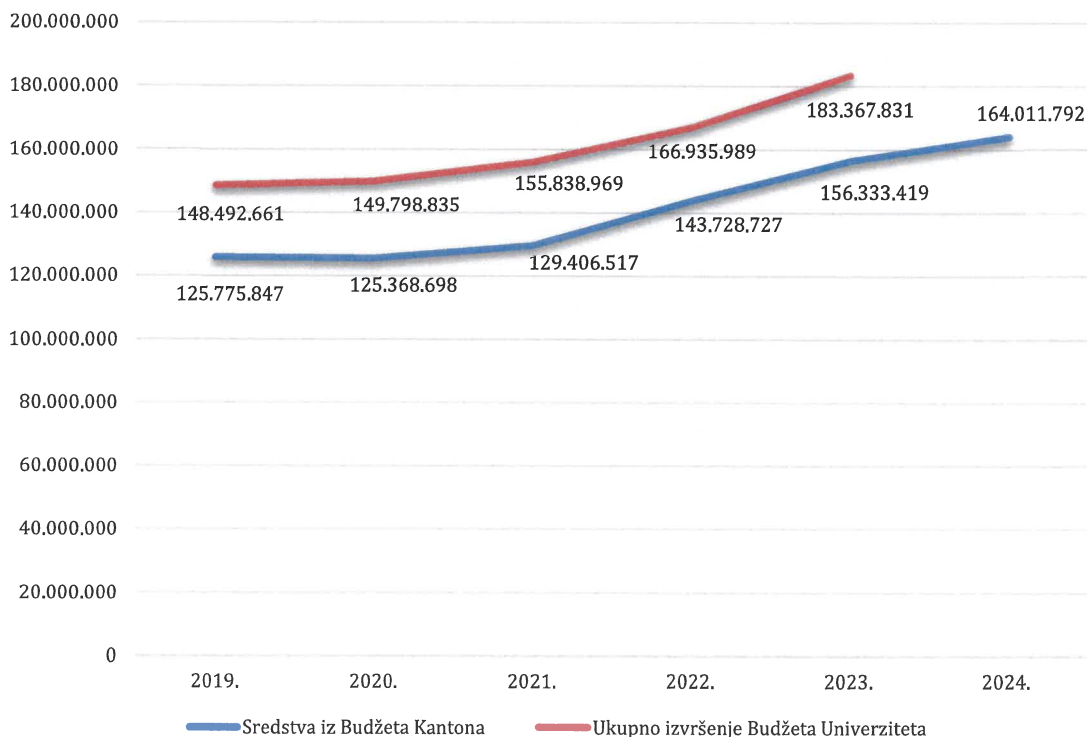
1.4. BUDŽET UNIVERZITETA

U proteklih pet godina, poseban akcenat ukupnog poslovanja Univerziteta bio je na jačanju budžeta Univerziteta. Ukoliko se kao referenta godina uzme 2018. godina kao posljednja godina u kojoj su članice Univerziteta poslovale izvan Jedinstvenog računa Trezora Kantona, donosno putem transfera od strane resornog ministarstva, vrijedi navesti da je ukupni budžet u izvršenju Univerziteta iznosio 121.746.518 KM, od čega su najznačajniji bili tekući transferi sa 75.407.407 KM, te prihodi od pružanja javnih usluga (školarine i ostale naknade) u iznosu od 38.806.562 KM. Ukoliko se uzme u obzir da su prihodi od pružanja javnih usluga sastavljeni od tri ključne kategorije: (i) prihodi od školarina I i II ciklusa studija, zatim školarine od III ciklusa studija, kao i različitih oblika stručnog i necikličnog školovanja, te (iii) ostalih naknada koje uplaćuju studenti – radi preciznije analize neophodno je odvojiti ono što danas predstavlja javne prihode od vlastitih prihoda koji su i dalje na raspolaganju članicama Univerziteta. Odnosno, prihode od pružanja javnih usluga u ukupnom iznosu od 38.806.562 KM potrebno je umanjiti za 19.163.236 KM i pridodati ga iznosu od 75.407.407 KM kako bi se stekla potpunija slika startne pozicije Univerziteta na kraju 2018. godine. Preciznije, radi ilustracije, ono što danas predstavlja „izdvajanje iz Budžeta Kantona - izvor 10“, u 2018. godini bi bilo na razini 94.570.643 KM.

Prelaskom na poslovanje putem Jedinstvenog računa Trezora Kantona budžet Univerziteta izgleda sasvim drugačije i već na početku u 2019. godini izdvajanja Vlade Kantona – prvenstveno radi potpisivanja Kolektivnog ugovora, iznosila su 122.262.403 KM što je povećanje za 29,3% u odnosu na 2018. godinu, a do kraja 2019. godine budžetska izdvajanja za Univerzitet su iznosila 125.775.847 KM.

Danas, usvajanjem Budžeta Kantona za 2024. godinu, izdvajanja za Univerzitet u 2024. godini iz sredstava Budžeta Kantona iznose 164.011.792 KM.

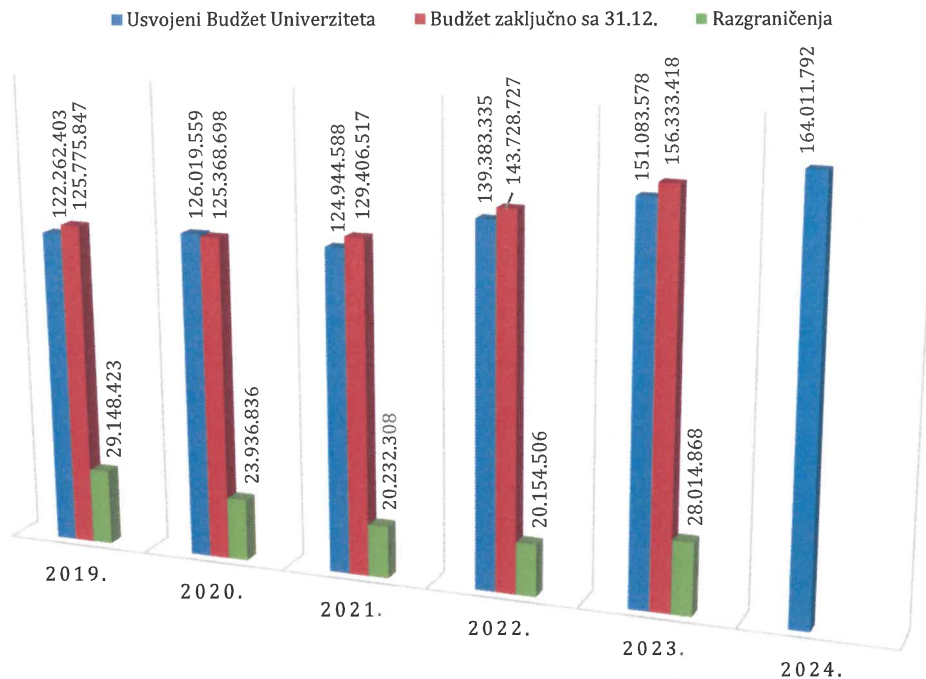
Naredni grafikon daje pregled kretanja ukupnog izvršenja budžeta Univerziteta u proteklim godinama i sredstava koja smo po raznim osnovama osigurali iz Budžeta Kantona Sarajevo (početni Budžet - izvor 10, različiti unosi, kantonalni projekti, itd.).



Grafik 1) Ukupno izvršenje Budžeta Univerziteta u odnosu na ukupna sredstva iz Budžeta Kantona Sarajevo za period 2019-2024.

14.06.2024

Pregled budžeta Univerziteta iz izvora 10 (sredstava Budžeta Kantona) i ukupna razgraničenja u periodu od 2019. do 2023. godine dat je u nastavku:



Grafik 2) Sredstava Budžeta Kantona - izvor 10 na početku i kraju godine, te razgraničenja za period 2019-2024.

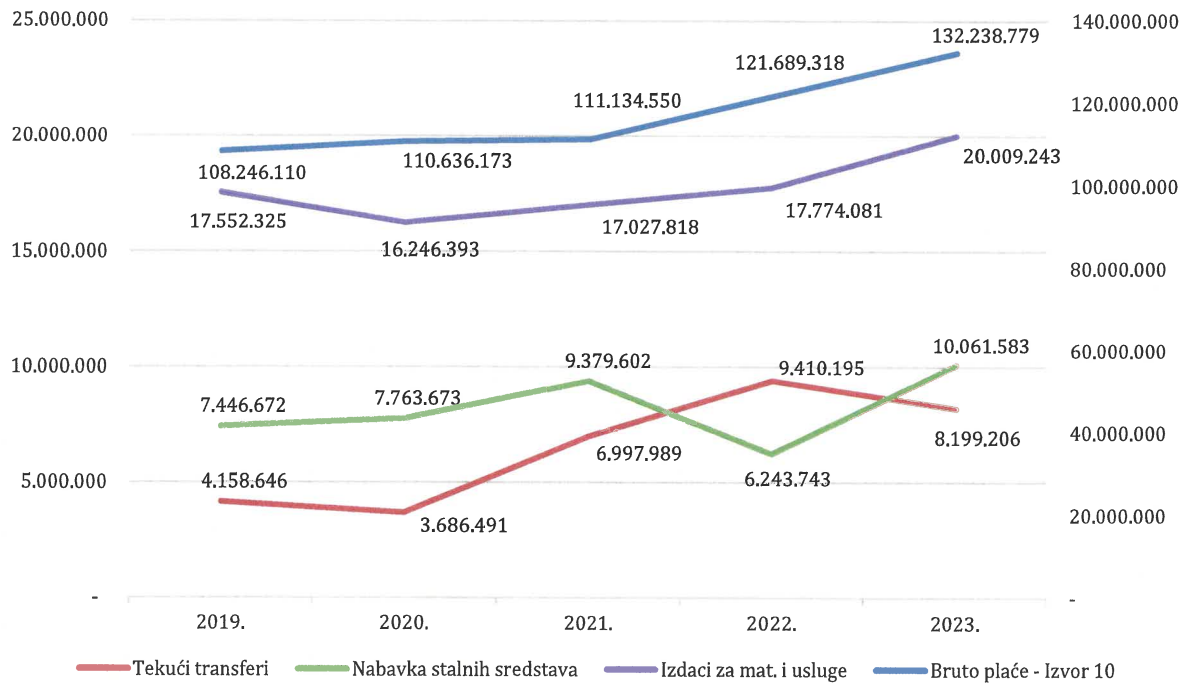
Ukupni planirani budžet Univerziteta u 2023. godini, uzimajući u obzir svih šest kategorija izvora prihoda, iznosio je 223.722.375 KM, od čega su planirani prihodi iz Budžeta Kantona - izvor 10 iznosili 156.333.418 KM, dok su vlastiti prihodi bili planirani u iznosu od 33.994.642 KM, zatim prihodi od transfera (domaći i međunarodni projekti) u iznosu od 23.586.101 KM, te primitci u iznosu od 8.531.147 KM. Kada se pogleda Izvršenje budžeta Univerziteta u 2023. godini, ukupna realizacija Budžeta Univerziteta u Sarajevu iznosila je 183.378.618 KM, najvećim dijelom iz izvora 10 (153.089.053 KM), dok je 30.289.565 KM u izvršenju budžeta finansirano iz ostalih izvora (vlastiti prihodi, donacije, transferi, primici, itd.).

Kao i u prethodnim godinama prihodi ostvareni iz svih izvora izuzev izvora 10, kolokvijalno „vlastiti prihodi“ Univerziteta, u iznosu od 28.014.868 KM, a u skladu sa Zakonom o izvršavanju budžeta Kantona Sarajevo, razgraničeni su u Budžet 2024. godine. Radi se o 12.290.822 KM vlastitih prihoda članica Univerziteta, 215.014 KM prihodi po osnovu donacija, 8.791.260 KM sredstava po osnovu međunarodnih i domaćih transfera, 95.237 KM namjenskih sredstava, te 6.622.535 KM od primitaka. U cjelokupnom petogodišnjem periodu, razgraničenja Univerziteta nikada nisu bila manja od 20 miliona KM, što najbolje pokazuje ukupnu vitalnost i uspješan rad članica izvan isključive domene realizacije nastavnog procesa na I i II ciklusu studija.

Univerzitet je 2024. godinu počeo sa planiranim budžetom u iznosu od 198.409.957 KM, od čega 164.011.792 KM iz sredstava Budžeta Kantona – izvor 10, zatim 20.399.177 KM planiranih vlastitih prihoda, te 13.336.006 KM planiranih prihoda iz izvora 50 (transferi) što su obično sredstava domaćih i međunarodnih projekata. Već sa unosom razgraničenih sredstava krajem marta 2024. godine, budžet Univerziteta u planskim vrijednostima zajedno sa razgraničenim sredstvima je preko 226 miliona KM.

14.06.2024.

Naredni grafikon daje pregled kretanja izvršenja budžeta Univerziteta po najznačajnijim kategorijama za period od 2019. do 2023. godine.



Grafik 3) Izvršenje Budžeta Univerziteta po najznačajnijim kategorijama za period 2019-2024.

Kada su najvažnije kategorije u pogledu realizacije budžeta Univerziteta u pitanju, u proteklih pet godina više je nego primjetan kontinuirani trend rasta ukupnog izvršenja budžeta po svim razredima, pa tako na ukupnoj razini za nabavku stalnih sredstava u proteklih pet godina utrošili smo preko 40 miliona KM, a sa konta tekući transferi (što se predominantno odnosi na realizaciju međunarodnih projekata) ukupno izvršenje iznosi preko 32 miliona KM.

Međutim, kao jedan od najvažnijih stubova ukupne institucionalne autonomije, **budžet Univerziteta mora nastaviti svoj rast** – a ukupni prihodi moraju biti obogaćeni institucionalnim inovacijskim aktivnostima, kao i saradnjom sa privredom. U narednom periodu, jedan od najvažnijih zadataka će svakako biti izmjena strukture i **obogaćivanje prihodovne dimenzije** Univerziteta kreiranjem **novih izvora vlastitih prihoda članica**. U tom pogledu jako je važno jačanje naših međunarodnih projekata i saradnje, direktno vezanih sa ukupnim inovacijskim aktivnostima Univerziteta, a kroz implementaciju Univerzitetskog projekta „*Otvorena istraživačka mreža Univerziteta u Sarajevu: Jačanje zajedničke naučnoistraživačke infrastrukture, transfer tehnologije i saradnje sa privatnim sektorom*“, koji za cilj ima povezivanje i jačanje saradnje između Univerziteta u Sarajevu, poslovnog sektora, vladinih i nevladinih institucija.

Sadržajno, u narednom periodu **Univerzitet mora prihvatiti izmjenu ukupne prihodovne paradigme** i izmjene u strukturi prihoda u sektoru visokog obrazovanja. Tradicionalni izvori prihoda, čak i kod javnih univerziteta, doživljavaju svoju tranziciju tako da školarine koje su dugo vremena bile primarni izvor prihoda za univerzitete sa ukupnim demografskim promjenama, promjenama preferencija i globalnom konkurencijom, kao i rastućim troškovima obrazovanja – jednostavno više nisu niti mogu biti centralni oslonac u ukupnom rasporedu izvora prihoda. Historijski gledano, javni univerziteti su se u velikoj mjeri oslanjali na javno finansiranje – i **trenutno kod Univerziteta u**

Sarajevu ovaj trend je još uvijek rastući, ali globalno ovaj izvor prihoda opada, te je od izuzetne važnosti za Univerzitet da u narednim godinama diverzificira svoje izvore prihoda tražeći alternativne izvore finansiranja poput međunarodnih institucionalnih grantova za istraživanje i razvoj, partnerstva sa industrijom, kao i strateških sporazuma sa vladinim tijelima i agencijama.

U isto vrijeme, kao **najvažniji izazov Univerziteta i dalje ostaje balansiranje istraživačkog rada sa nastavnim obavezama**, kao pitanje od suštinskog značaja za održanje finansijske stabilnosti Univerziteta. Zanimarivanje bilo koje od ove dvije centralne misije Univerziteta vodit će ka povećanim izazovima na ukupnu finansijsku stabilnost Univerziteta.

Sa druge strane, kao unutrašnji izazov, u narednom periodu članice Univerziteta će se morati suočiti i sa pitanjem **ukupne efikasnosti, te upravljanjem troškovima** - a jedinstveno, na razini Univerziteta će se morati kreirati mehanizam i instrumentariji za procjenu optimalnih, te ukupno upravljanje troškovima koji se odnose na objekte, administraciju i pomoćno osoblje članica Univerziteta. S tim u vezi, bit će neophodno razmotriti **sadržaj i obuhvat zajedničkih funkcija**, te kroz digitalizaciju procesa osigurati značajno pojednostavljenje procesa, a usvajanjem novih tehnoloških rješenja osigurati ukupno poboljšanje efikasnosti u radu. Od izuzetne dugoročne važnosti za stabilno finansijsko poslovanje Univerziteta je njegovanje jakih odnosa sa donatorima, međunarodnim partnerima i bivšim studentima, kao i razvoj necikličnih oblika obrazovanja, programa cjeloživotnog učenja, te on-line diplomskih programa, kako bi kvalitetni programi mogli imati obuhvat širi od Kantona Sarajevo.

U isto vrijeme, kada je operativna dimenzija budžeta Univerziteta u pitanju, jednu od najvažnijih aktivnosti za naredni mandatni period predstavljat će ispunjavanje zakonom utvrđene obaveze Vlade i Skupštine Kantona u pogledu finansiranja rada članica Univerziteta. Zakonom o visokom obrazovanju jasno je utvrđeno da se „*sredstva za obavljanje osnovne djelatnosti na javnim visokoškolskim ustanovama i članicama univerziteta osiguravaju (se) iz Budžeta Kantona Sarajevo i obavljanjem registrovane djelatnosti*“, te da se „*sredstvima ... finansiraju (se) plate i naknade zaposlenih, u skladu s propisima kojim se uređuju plate zaposlenih u oblasti visokog obrazovanja, kolektivnim ugovorom, te normativima i standardima za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja na području Kantona Sarajevo*“.

Odnosno, iz odredbi Zakona o visokom obrazovanju jasno proizilazi **obaveza Vlade i Skupštine Kantona** da osigura **neophodna sredstva za plate i naknade zaposlenih** u skladu sa odredbama Kolektivnog ugovora (uključujući i isplatu rada preko norme) i u skladu sa Standardima i normativima za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja na području Kantona Sarajevo.

Osiguranje sredstava za plaćanje „rada preko norme“ na svim članicama Univerziteta, uz uvećanu osnovnicu u punom iznosu, mora biti najvažniji zadatak za naredni period, a saradnja sa Sindikatom Univerziteta u ovom procesu je esencijalna.

Pored toga, sredstvima iz Budžeta Kantona Sarajevo se moraju osigurati uslovi za nastavni, umjetnički, stručni, naučnoistraživački, umjetničkoistraživački i istraživački rad, te je jako važno fokus **razgovora o obavezi finansiranja iz Budžeta Kantona** usmjeriti i na **ostale kategorije** utvrđene stavom (3) i (4) člana 26. Zakona o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo. Ovdje se posebna pažnja mora obratiti na osiguranje sredstava za ugovorene usluge, materijalne troškove, kao i rad nastavnika i naučnog osoblja na drugim članicama Univerziteta.

1.5. KOLEKTIVNI UGOVOR I STANDARDI I NORMATIVI

Izuzetno važno pitanje za Univerzitet predstavljaju „podzakonski propisi“ u čijoj izradi Univerzitet institucionalno u prošlosti nije učestvovao ili je imao jako malo uticaja, a čije odredbe se direktno tiču organizacije rada i poslovanja Univerziteta. U tom pogledu dva najvažnija su: Standardi i normativi za

obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja na području Kantona Sarajevo i Kolektivni ugovor za djelatnost visokog obrazovanja i nauke na Univerzitetu u Sarajevu.

Važeći Standardi i normativi predstavljaju autonomni podzakonski propis Vlade Kantona nastao u periodu početka tranzicije Univerziteta u skladu sa odredbama Zakona o visokom obrazovanju iz 2017. godine i svojim sadržajem predstavljaju najbolji primjer oduzimanja institucionalne autonomije i **administrativnog mikro-uređenja Univerziteta aktima Vlade**, zaobilazeći i Zakon o visokom obrazovanju i Statut Univerziteta. Iako je u proteklom periodu Univerzitet dostavio niz primjedbi i sugestija na tekst Standarda i normativa, izuzev rada Komisije za tumačenje²¹ Standarda i normativa, nije bilo značajnijih pokušaja da se priredi novi tekst normativa i standarda. Iako nam je tumačenje Komisije donekle olakšalo primjenu pojedinih odredbi, važno je imati na umu da sam tekst Standarda i normativa iz forme „institucionalno neutralnog“ dokumenta – kakav bi svojim sadržajem trebao biti, u konačnici je dokument **van-institucionalnog mikro-regulisanja rada i procesa** na Univerzitetu.

Mnoge odredbe su svojim sadržajem **direktno usmjerene samo na Univerzitet**, te su u direktnoj suprotnosti ne samo sa Zakonom o visokom obrazovanju, već i odredbama propisa koji uređuju poslovanje budžetskih korisnika u Federaciji Bosne i Hercegovine, ali i odredbama mnogih drugih propisa Kantona Sarajevo. Nasuprot aktima ove prirode – kao i drugim propisima koji reguliraju ovu oblast, važeći Standardi i normativi imaju cjelokupnu sekciju/prilog pod izdašnim nazivom „*Metodologija obračuna plata, dodataka na platu i naknada u skladu sa odredbama Kolektivnog ugovora za djelatnost visokog obrazovanja i nauke na Univerzitetu u Sarajevu, relevantnim kolektivnim ugovorima za oblast zdravstva za zaposlenike Univerziteta koji obavljaju samo zdravstvenu djelatnost i Standardima i normativima za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja na području Kantona Sarajevo*“ i koja je i tada 2019. godine bila, ali i danas jeste, u **direktnoj suprotnosti** sa odredbama Zakona o visokom obrazovanju, Zakona o radu FBiH²² i Zakona o budžetima u FBiH, te ostalim propisima kojima se uređuje poslovanje budžetskih korisnika u Federaciji Bosne i Hercegovine. Međutim, možda najznačajniji dio ukupne nedorečenosti teksta Standarda i normativa predstavlja njihov ukupni opseg. Odnosno, slični propisi kojima se regulira oblast „standarda i normativa u visokom obrazovanju“ jasno i nedvojbeno se odnose isključivo na područje I i II ciklusa nastave – kao segmenta visokog obrazovanja u kojem je neophodno utvrđivanje jednoobraznog pristupa i osiguranje neophodne standardizacije procesa, te nadasve kolokvijalno adresiraju pitanje III ciklusa studija, kao i ostale segmente realizacije djelatnosti visokog obrazovanja.

Sasvim suprotno, važeći Standardi i normativi se **samo jednim dijelom** bave utvrđivanjem „standarda u djelatnosti visokog obrazovanja“, dok se svojim **najvećim dijelom bave van-institucionalnim uređenjem Univerziteta**. Umjesto da se Standardi i normativi fokusiraju na regulisanje same „djelatnosti“ u izazovnom segmentu osiguranja kvaliteta i materijalno tehničkih uslova za realizaciju studijskih programa na visokoškolskim ustanovama u Kantonu Sarajevu, oni se predominantno bave „institucionalnim mikro-reguliranjem“ rada Univerziteta.

U narednom periodu, od izuzetne je važnost osigurati **aktivno učešće Univerziteta u izradi novih normativa i standarda** kojim bi se utvrdile obaveze visokoškolskih ustanova sa ciljem poboljšanja kvaliteta ishoda učenja i ukupnih rezultata visokog obrazovanja kao osnovnog preduslova za upoređivanje sa europskim i svjetskim obrazovnim sistemima, te minimalni prostorni, kadrovski i drugi materijalno-tehnički uslovi neophodni za obavljanje nastavnog, naučnoistraživačkog i umjetničkog rada koji se ostvaruje na visokoškolskim ustanovama. Novi tekst normativa i standarda za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja u Kantonu Sarajevo mora utvrditi kriterije čije je ispunjavanje neophodno za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja na području Kantona Sarajevo, te druga pitanja relevantna za uspostavu i osiguranje sistema kvaliteta u visokom obrazovanju.

Svojim sadržajem tekst normativa i standarda treba biti priređen na način da se primjenjuje i u postupku osnivanja visokoškolskih ustanova i članica, te postupku osnivanja novih odsjeka/fakulteta/akademija i naučnoistraživačkih instituta unutar visokoškolskih ustanova. Sami normativi i standardi treba da

predstavljaju osnovu za osiguranje sistema kvaliteta u skladu sa važećim propisima Bosne i Hercegovine u ovoj oblasti, a sa ciljem usklađivanja sa standardima i smjernicama za osiguranje kvaliteta u europskom prostoru visokog obrazovanja.

Kao Univerzitet, u narednom periodu moramo insistirati na izmjeni važećih Standarda i normativa za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja na području Kantona Sarajevo i donošenju novih, te kroz aktivno učešće i koordinaciju sa Sindikatom Univerziteta osigurati da **novi tekst normativa i standarda bude institucionalno-neutralan** i fokusiran isključivo na osiguranje sistema kvalitete u visokom obrazovanju u Kantonu Sarajevo.

Kada je Kolektivni ugovor u pitanju, u svim dosadašnjim procesima Univerzitet nije imao mogućnosti aktivnog učešća iako je samim ugovorom naveden kao „predstavnik poslodavca“. Obzirom da su odredbe Zakona o radu u tom pogledu jasne, ovo je nadasve neuobičajena situacija da sam (predstavnik) poslodavca ne učestvuje u procesu izrade kolektivnog ugovora koji se na njega odnosi. I pored toga, u prethodnom periodu, zahvaljujući specifičnom sastavu pregovaračkih timova, te u skladu sa tumačenjima Standarda i normativa, zajedno sa kolegama iz Sindikata, Univerzitet je uspio osigurati ispravno adresiranje nekoliko važnih pitanja za ukupno poslovanje članica Univerziteta te kroz odredbe člana 14. stav (2) Kolektivnog ugovora, precizirati da se svi dodaci na plaću/naknade/ugovori po osnovu realizacije različitih aktivnosti na Univerzitetu Sarajevu isplaćuju u skladu sa odredbama općih akata Univerziteta u Sarajevu, čime je ovaj segment plaćanja osoblja Univerziteta jasno odvojen od osnovne plaće utvrđene odredbama samog Kolektivnog ugovora.

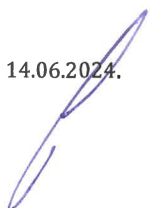
Nadalje, kroz novokreirane odredbe člana 20. i 21. Kolektivnog ugovora, stvorene su pretpostavke da se pitanje rada **naučnoistraživačkog osoblja** u realizaciji nastave, kao i **rad osoblja u realizaciji nastave za potrebe drugih članica** „*obračunava i isplaćuje u skladu sa Pravilnikom o plaćama i naknadama Univerziteta u Sarajevu, iz raspoloživih sredstava članice Univerziteta za koju se izvodi nastava a u skladu sa vrstom prihoda studijskog programa članice Univerziteta*“ – što predstavlja **značajnu promjenu** u odnosu na način kako je ova važna oblast bila riješena do sada.

Obzirom na prirodu dinamične organizacije rada i poslovanja Univerziteta mnogo je drugih pitanja koja je potrebno adresirati u narednom periodu, te je tokom narednog „kruga pregovora“ važno osigurati aktivno učešće Univerziteta i koordinaciju sadržaja odredbi Kolektivnog ugovora sa kolegama iz Sindikata Univerziteta. Učešćem Univerziteta se ne umanjuje uloga niti Sindikata Univerziteta koji predstavlja najveći dio članica Univerziteta, niti Vlade kao općeg poslodavca svim budžetskim korisnicima u Kantonu – ali je izuzetno važno osigurati **aktivnu ulogu** obzirom da upravo **rukovodioci članica** najbolje razumiju **specifične potrebe različitih naučnih/umjetničkih grupacija**, te ukupnih procesa na Univerzitetu.

Sadržajno, struktura oba dokumenta treba biti postavljenja drugačije, odnosno normativi i standardi trebaju biti opće orijentacije dok se sve neophodne specifičnosti vezane isključivo za Univerzitet – a koje je na bilo koji način potrebno usaglasiti sa Vladom Kantona, trebaju naći u odredbama kolektivnog ugovora. Aktivna uloga Univerziteta posebno je važna ukoliko želimo da novi tekst normativa i standarda bude institucionalno-neutralan, te da se sve specifičnosti vezane za rad i organizaciju posebice nastavnog procesa – a koje se utvrđuju kroz pregovore između Vlade i Sindikata, budu uz učešće Univerziteta. **Univerzitet institucionalno mora uzeti učešće** u izradi oba navedena propisa u sektoru visokog obrazovanja Kantona.

U narednom periodu, **institucionalna saradnja sa Sindikatom Univerziteta** u procesu izrade oba dokumenta mora dobiti jednu **novu sadržajnu dimenziju**, te kroz razgovore i **razumijevanje različitih perspektiva**, pronalaženje najboljih rješenja za Univerzitet i osoblje članica.

14.06.2024.



1.6. ODNOS SA VLADOM I SKUPŠTINOM KANTONA

Donošenjem Zakona o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo 1999. godine²³ prava osnivača Univerziteta u Sarajevu prenesena su na Kanton Sarajevo, a slijedom odluka Ustavnog suda Federacije BiH u vezi sa nadležnosti Federacije BiH u domeni obrazovanja, vlade kantona su postale odgovorne za politike i akte iz domena visokog obrazovanja. U praksi se to primjenjuje na različite načine, a u Kantonu Sarajevo različiti sastavi vlada su imali različit pristup – od uvažavanja institucionalne autonomije Univerziteta do nadasve direktnih, neskrivenih pokušaja da se procesi, postupanje i rad na Univerzitetu uređuju odlukama Vlade/ministarstava i(ili) tumačenjima/mišljenjem uposlenika ministarstva.

Pored toga, u proteklom periodu, sigurno jedan od najvećih izazova je bilo i ostalo **postupanje Kantonalne uprave za inspekcije poslove** koja i pored jasno utvrđenih odredbi u Zakonu o visokom obrazovanju i Statutu Univerziteta, u svom radu bez ustezanja primjenjuje „individualno tumačenje“ propisa od strane inspektora potpuno zanemarujući specifičan oblik organizacije i rada visokoškolskih ustanova, a posebno Univerziteta u Sarajevu. U tom pogledu, u narednom periodu, Univerzitet mora tražiti od Skupštine i Vlade Kantona nedvosmislenu zaštitu institucionalne autonomije u ovom pogledu, te posebno „prava na unutrašnju organizaciju“ ukoliko se uzme u obzir da je unutrašnja organizacija Univerziteta uređena Statutom na koji je resorno ministarstvo dalo pozitivno mišljenje. Od izuzetne je važnosti osigurati da **inspekcija poštuje utvrđene nadležnosti tijela, kao i ukupnu unutrašnju organizaciju Univerziteta.**

Međutim, **osiguranje budžeta Univerziteta** u skladu sa odredbama Zakona o visokom obrazovanju ostaje **najvažnije otvoreno pitanje sa Vladom i Skupštinom Kantona.** U tom pogledu, Senat Univerziteta mora nastaviti insistirati na **cjelovitom preuzimanju Zakonom utvrđenih obaveza** od strane Vlade i Skupštine Kantona, te prepoznavanje cjeline razvojnih potreba Univerziteta – posebice u domenu kapitalnih ulaganja u naučnoistraživačku infrastrukturu i objekte, te ponajviše u **potrebi kontinuiranog podmlađivanja strukture zaposlenih na članicama Univerziteta.**

Naši ukupni odnosi sa Vladom i Skupštinom Kantona moraju biti na **principima međusobnog uvažavanja i saradnje**, te jasnog prepoznavanje svih prednosti koje zajedničko djelovanje može imati. Tako na primjer, posljednji **zaključak Vlade Kantona u vezi sa stručnom saradnjom Univerziteta u Sarajevu na projektima od značaja za organe uprave Kantona Sarajevo** u oblasti arhitekture, urbanizma i prostornog planiranja, predstavlja jedan novi okvir kroz koji možemo imati pozitivnu sinergiju i novu razinu međusobnih odnosa na dobrobit i Vlade i Univerziteta. Također, kao dobar primjer ove prakse je i nedavno potpisani **Sporazum o razvoju institucionalne i istraživačke infrastrukture i opremljenosti Univerziteta u Sarajevu**, kojim će se omogućiti nabavka **strateški važne razvojne opreme i naučne infrastrukture** za Univerzitet.

2. INSTITUCIONALNA AUTONOMIJA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST UNIVERZITETA

Svakako najvažniji aspekt budućeg rada i djelovanja svih nas mora biti pitanje ukupne institucionalne autonomije Univerziteta. Tokom 2021. i 2022. godine, u procesu izrade važećeg Zakona o visokom obrazovanju, posebno smo vodili računa o položaju i ukupnoj institucionalnoj autonomiji visokoškolskih ustanova u Kantonu, posebice Univerziteta – a danas, naš **najvažniji zadatak mora biti očuvanje i nastavak izgradnje ukupne pozicije Univerziteta u Sarajevu** spram institucionalnog uticaja i preuzimanja nadležnosti izvan okvira važećih propisa. U tom pogledu, neophodno je posebnu pažnju obratiti na sljedeća četiri područja: (i) organizacijska, (ii) akademska, (iii) kadrovska, te (iv) finansijska autonomija univerziteta. Preciznije, slijedom Lisabonske deklaracije Europska asocijacija univerziteta utvrdila je specifične indikatore/kriterije po kojima se može ocijeniti nivo institucionalne autonomije za četiri navedena područja i to su:

| | | | |
|---|---------------------------|------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Autonomija u proceduri, kriterijima, razrješenju Rektora Univerziteta - Autonomija u radu/nadležnosti Rektora, dekana i direktora - Uključivanje u izbor eksternih članova u organe upravljanja (Upravni odbor) Univerziteta - Pravo na samostalno odlučivanje o izboru organa rukovođenja (dekani/direktori, prodekani, itd.) - Pravo na samostalno odlučivanje o organizacionoj strukturi Univerziteta i članica - Pravo za registrovanje pravnih lica | ORGANIZACIJSKA AUTONOMIJA | AKADEMSKA AUTONOMIJA | <ul style="list-style-type: none"> - Pravo na odlučivanje o upisnoj politici na I i II ciklusu - Pravo na odlučivanje o upisnoj politici na III ciklusu studija, specijalističkim i stručnim programima - Samostalnost u provođenju prijemnog ispita - Samostalnost u uvođenju novih studijskih programa - Samostalnost u ukidanju studijskih programa - Samostalnost u dizajniranju sadržaja studijskih programa - Izbor jezika nastave - Sistem/mehanizam za osiguranje kvaliteta |
| <ul style="list-style-type: none"> - Samostalnost u zapošljavanju novog akademskog osoblja - Samostalnost u procedurama zapošljavanja (akademsko osoblje) - Samostalnost u procedurama zapošljavanja (nenastavno osoblje) - Samostalnost u odlučivanju o plaćama - Samostalnost u odlučivanju o raskidu radnog odnosa - Samostalnost u odlučivanju o napredovanju (akademsko osoblje) - Samostalnost u odlučivanju o napredovanju (nenastavno osoblje) | KADROVSKA AUTONOMIJA | FINANSIJSKA AUTONOMIJA | <ul style="list-style-type: none"> - Oblik i samostalnost javnog finansiranja - Samostalno upravljanje vlastitim prihodima - Kapacitet samostalnog upravljanja sredstvima iz domaćih i međunarodnih projekata - Sposobnost pozajmljivanja novca - Posjedovanja zgrada - Utvrđivanje visine školarine - Naplate školarine na I i II ciklusu za domaće studente - Naplate školarine na III ciklusu studija, specijalističkim i stručnim programima - Naplate školarine za strane studente |

Zakonom o visokom obrazovanju iz 2017. godine, od navedenih 30 kriterija, o 22 se odlučivalo izvan Univerziteta (vlada, skupština, resorno ministarstvo, različita *ad-hoc* tijela, itd.), a svega u 8 kriterija Univerzitet je imao punu autonomiju. Donošenjem važećeg Zakona o visokom obrazovanju Kantona, te jako važno i pratećeg Statuta Univerziteta u Sarajevu, rezultat autonomije našeg Univerziteta danas je 23:7 u korist Univerziteta u Sarajevu, od čega čak i za pitanja gdje je neophodna saglasnost vlade/skupštine/ministarstva, Univerzitet u Sarajevu je autonomni predlagач (npr. cijene školarina, smjernice za izbore u akademska i naučnoistraživačka zvanja, elaborat o osnivanju članica, itd.).

Ovaj **potpuni zaokret** predstavlja jedinstven primjer u Bosni i Hercegovini, ali i regionu, gdje je „akademska i naučna zajednica“ putem aktivnog angažmana na samom zakonu i odredbama/rješenjima priređenim u Statutu Univerziteta u cijelosti „**vratila**“ širok spektar institucionalne autonomije u svome radu, te očuvala temeljni princip akademske i organizacijske slobode Univerziteta.

Međutim, predstoji teži zadatak – *autonomiju moramo očuvati*.

Upravo **očuvanje institucionalne autonomije** predstavlja izazov koji će pokazati istinsku snagu i opredijeljenost same akademske zajednice Univerziteta u Sarajevu da ponovo ne dopusti da se sa „institucionalnom autonomijom“ rada i djelovanja manipulira i trguje zarad kratkoročnih interesa, te kroz stalne izmjene propisa, ali možda opasnije „tihim preuzimanjem/prepuštanjem“ različitih nadležnosti – Univerzitet ponovo dovede u poziciju utvrđenu Zakonom o visokom obrazovanju iz 2017. godine. **Gubitak autonomije** u bilo kojem od **navedenih kriterija** predstavlja povratak na vrijeme gdje smo za svaki opći akt Univerziteta morali imati saglasnost tijela izvan Univerziteta, kao i na vrijeme gdje su naši procesi i elementi unutrašnjeg uređenja ovisili o prethodnoj ili nekoj drugoj saglasnosti eksternih učesnika koji su bez utvrđene odgovornosti imali proceduralnu ulogu u procesu koji su izdašno koristili.

U narednom periodu, **stečenu poziciju Univerziteta moramo očuvati** posebno u segmentu upravljanja i raspolaganja imovinom (posebice finansijskim sredstvima članica Univerziteta), kao i pravo na utvrđivanje ukupnog unutrašnjeg modela rada i poslovanja. Međutim, u jednom izuzetno važnom segmentu rada i djelovanja članica Univerziteta predstoji nam poseban izazov – u utvrđivanju okvira (Smjernice, član 116. Zakona o visokom obrazovanju), kao i **općeg akta/pravilnika o izborima u akademska i naučnoistraživačka zvanja Univerziteta u Sarajevu**. U ovom segmentu, kao Univerzitet, moramo biti rezolutni, te ne dopustiti da bilo koji eksterni uticaj/organ na bilo koji način preuzima ni najmanji dio nadležnosti, a jedinstvenim institucionalnim djelovanjem osigurati nedvosmislenu i punu autonomiju u utvrđivanju svih elemenata i procesnih koraka u ovom važnom pitanju za akademsko i naučnoistraživačko osoblje, te ukupnu budućnost Univerziteta. Institucionalna sloboda i samostalnost u odlučivanju o zapošljavanju i napredovanju akademskog i naučnoistraživačkog osoblja predstavlja jedno od najznačajnijih pitanja ukupne budućnosti Univerziteta, a bilo koji eksterni uticaji u ovom segmentu rada ne smiju biti predmetom bilo kojeg oblika kompromisa. Samo članice Univerziteta mogu istinski razumjeti specifičnosti različitih naučnih oblasti, grana i polja te adekvatno vrednovati rezultate rada. Oslanjane samo na bibliometriju i slične instrumente, vodi ka kreiranju „jednoobraznih naučnika“ te ima višestruki destimulirajući efekat na bilo koji oblik višegodišnjeg naučnog rada i proučavanja. U ovom procesu **jedino kroz punu autonomiju djelovanja i utvrđivanja specifičnosti od strane članica**, Univerzitet može i mora osigurati specifičnost u vrednovanju različitih naučnih oblasti, grana i polja, kao i ukupnom institucionalnom doprinosu akademskog i naučnoistraživačkog osoblja Univerziteta.

Kao najznačajnija visokoškolska ustanova i *alma mater* svih javnih univerziteta u Bosni i Hercegovini, Univerzitet u Sarajevu ne smije dopustiti da nam „javni organi“ utvrđuju bio koji od različitih aspekata ovog procesa. Važećim Zakonom o visokom obrazovanju, Senat Univerziteta je predlagač Smjernica za izbore, ali i donosilac Pravilnika o izborima u akademska i naučnoistraživačka zvanja Univerziteta. Ovo se mora očuvati, te Univerzitet ne smije dopustiti da se kroz izmjene bilo Zakona o visokom obrazovanju ili Zakona o naučnoistraživačkoj djelatnosti u Kantonu Sarajevo, kriterije za **vrednovanje kvantitativnih i kvalitativnih uslova** za izbor u akademska zvanja, kriterije za vrednovanje i prijedlog liste relevantnih naučnih baza i ostalih naučnih baza podataka, kao i opće kriterije za vrednovanje priznatih publikacija i ostalih oblika i rezultata naučnog i umjetničkog rada akademskog osoblja, te druga važna pitanja vezana za izbor u akademska i naučnoistraživačka zvanja Univerziteta, utvrđuju izvan Univerziteta.

14.06.2024.

22

U narednom periodu, Univerzitet u Sarajevu mora osigurati da naš odnos sa Vladom i Skupštinom Kantona uvaži ukupni okvir **zakonima utvrđene institucionalne autonomije** Univerziteta u Sarajevu. Ovo se ne odnosi samo na propise iz oblasti visokog obrazovanja i nauke, već niz drugih relevantnih propisa koji posljedično imaju direktnog uticaja na organizaciju rada i poslovanje Univerziteta.

Očuvanje institucionalne autonomije u svim segmentima, od unutrašnje organizacije do upravljanja imovinom i finansijskim sredstvima članica, te **posebno u segmentu zapošljavanja i napredovanja** akademskog i naučnoistraživačkog osoblja, mora biti naša „kontinuirana misija“, te poučeni iskustvima prethodnih zakona o visokom obrazovanju, ali posebno iskustvima drugih javnih univerziteta u Bosni i Hercegovini, Univerzitet u Sarajevu mora nastojati svoju poziciju uvijek držati izvan okvira političkih uticaja, a na bilo koji pokušaj ugrožavanja naše pozicije nedvosmisleno, jedinstveno i institucionalno djelovati.

U isto vrijeme, institucionalna autonomija treba biti utemeljena na razumijevanju **ukupne društvene odgovornosti i uloge Univerziteta** kao ishodišta znanja i učenja, istraživanja i inovacija. Danas, uloga univerziteta daleko nadilazi tradicionalne granice, a univerziteti postaju ključni akteri u rješavanju širih društvenih problema, promicanju građanskog angažmana, stvaranju inkluzivnih zajednica i pokretanju društvenih promjena uopće. Akademske institucije i članovi akademske i naučnoistraživačke zajednice, moraju uzeti aktivno učešće u razumijevanju i oblikovanju najvažnijih pitanja 21. stoljeća kao što su siromaštvo, nejednakost, diskriminacija, klimatske promjene, nove geopolitičke realnosti, ubrzane tehnološke promjene - posebice uticaj vještačke inteligencije i robotike, ali možda najvažnije izmjene ukupnog pogleda na pitanje kvaliteta života i individualne prioritete novih generacija. Uz sve to otvaranje pitanja novog „društvenog ugovora u Europi“ te uloge univerziteta u ovom procesu jednostavno nameće jednu novu, značajniju društvenu dimenziju javnih univerziteta.

Univerziteti uopće, a posebno javni, jednostavno će morati preuzeti aktivnu ulogu u ovom procesu kroz jačanje multilateralnog okvira saradnje između univerziteta i jednu novu „globalnu ulogu“, te postati aktivan učesnik ovih procesa. Akademske i istraživačke osoblje univerziteta će svoju ulogu morati kontekstualizirati razumijevajući izazove 21. stoljeća, fokusirajući se na iznalaženje odgovora za sve prisutniju ekonomsku nejednakost, nezaustavljive demografske promjene pojačane migracijama, ubrzani tehnološki napredak, te ukupnu političku nestabilnost i društvenu fragmentaciju koja sve više postaje norma na Evropskom kontinentu. Kada svemu tome dodamo presudnu potrebu da iznađemo rješenja kojima bi se efikasno adresirao problem klimatskih promjena vodeći računa o ukupnoj odgovornosti za okoliš – tada ambiciozno postavljeni obrazovni, istraživački i inovacijski ciljevi postaju obaveza.

U ovom procesu, institucionalna autonomija predstavlja temelj za efikasno funkcionisanje i razvoj univerziteta, a svojom unutrašnjom organizacijom i kulturom Univerzitet u Sarajevu mora nastaviti kultivirati akademsku slobodu, inovacije, odgovornost i ukupni kvalitet obrazovanja i istraživanja. Samo uz punu autonomiju, Univerzitet će imati neophodne pretpostavke da efikasno ispunjava svoje obrazovne, istraživačke i društvene misije. U isto vrijeme, štiteći akademsku slobodu, podstičući inovacije, povećavajući prilagodljivost, osiguravajući odgovornost i održavajući visoke standarde kvaliteta – univerzitet doprinosi vitalnosti i napretku cjelokupnog visokog obrazovanja. A u susret svim kompleksnostima 21. stoljeća, upravo očuvanje i jačanje institucionalne autonomije univerziteta bit će ključno za ukupni doprinos društvu.

Za Univerzitet u Sarajevu – nakon izuzetno turbulentnog desetljeća iza nas, institucionalna autonomija mora predstavljati *sine qua non* svih odnosa. Ne samo eksterno – gdje je to imperativni preduslov svih odnosa, već i u ukupnom unutrašnjem uređenju, načinu rada i poslovanja Univerziteta gdje najvažniji zadatak mora ostati prepoznavanje i razvoj svih prednosti i kompetencija koje članice Univerziteta imaju.

14.06.2024.

3. NAUČNOISTRAŽIVAČKI/UMJETNIČKOISTRAŽIVAČKI RAD I INOVACIJAMA VOĐENO JAČANJE TEHNOLOŠKE I NAUČNE INFRASTRUKTURE UNIVERZITETA

Naučnoistraživački i umjetničkoistraživački rad uz nastavu predstavlja **ključnu aktivnost** Univerziteta, stub oslonac na osnovu kojeg se gradi i razvija bosanskohercegovačko društvo, ali i sam Univerzitet i njegova reputacija na različitim nivoima. Danas, Univerzitet u Sarajevu je nosilac istraživačkih i inovativnih aktivnosti u Kantonu Sarajevo, te ključni generator naučne produkcije u zemlji.

Univerzitet objedinjava sve oblasti naučnoistraživačkog i umjetničkoistraživačkog rada, a nastavak razvoja Univerziteta **mora osigurati jednak prioritet** za sve naučne i umjetničke oblasti, uz uvažavanje svih inherentnih specifičnosti. Članice iz **grupacije humanističkih nauka** imaju ogroman uticaj na razvoj društva, naročito za vitalna pitanja društvenog i kulturološkog identiteta (lingvistika, historija, psihološke pozicije društva, pedagoški aspekt koji ima uticaj na oblikovanje budućih generacija itd.), dok teološki fakulteti daju **jedinstveni pečat našem Univerzitetu** sa svim svojim specifičnostima kojima treba stvoriti preduslove za kvalitetan i kontinuiran naučnoistraživački razvoj i međunarodnu vidljivost.

Sa druge strane, **naše umjetničke akademije** svojom obrazovnom i umjetničkom kvalitetom prepoznatljive su i u međunarodnim okvirima, te moraju imati osigurane adekvatne infrastrukturne uslove za razvoj umjetničkoistraživačkog rada i generiranje novih kulturnih, kulturno-industrijskih i umjetničkih vrijednosti. **Ulaganje i razvoj umjetnosti** predstavlja sadržajnu bit kvalitete jednog društva, a Sarajevo je kroz historiju nerijetko bilo ishodište ovih procesa u regionu. U narednom periodu, i pored razumljive potrebe ulaganja u različite naučne oblasti, u svome radu Univerzitet **mora u prvi plan vratiti umjetnosti i humanističke vrijednosti** očevidno atribuirajući njihovu ulogu u kvaliteti ukupnog društvenog života za cjelokupno bosanskohercegovačko društvo.

Grupacija **društvenih nauka** predstavlja nosioca **esencijalnih društvenih pitanja**, bilo da govorimo o ekonomskom ili političkom razvoju, izradi i unapređenju zakonskih rješenja zasnovanih na znanju i egzaktnim pokazateljima, naučnog istraživanja genocida i zločina protiv čovječnosti koji je preduslov očuvanja progresivnih društvenih vrijednosti dajući doprinos razvijanju svijesti o njihovom sprečavanju i ponavljanju. U isto vrijeme, rapidni tehnološki razvoj traži isto tako rapidan interdisciplinarni pristup kao odgovor na različita ekonomska, pravna i sociološka pitanja, te uz konstantno propitivanje etike i moralnih normi našeg društva.

Fakulteti i instituti iz **grupacije tehničkih, prirodno-matematičkih i biotehničkih, kao i medicinskih nauka** predstavljaju **najpotentnije razvojno jezgro** u smislu naučne produkcije, koji značajno doprinose međunarodnoj naučnoj relevantnosti Univerziteta, te imaju poseban kapacitet za daljnji razvoj naučnoistraživačke djelatnosti, potičući tehnološki razvoj, a ujedno nose inovativni potencijal, kao i razvojnu mogućnost u različitim oblicima intelektualnog vlasništva. **Naučnoistraživački instituti** kao članice Univerziteta u Sarajevu su već pokazale svoj značaj kroz razvoj i implementaciju novih tehnologija, ostvarivanje krucijalnih strateških naučnoistraživačkih projekata na različitim poljima kao što su historija Bosne i Hercegovine, očuvanje postojeće te digitalna rekonstrukcija i restauracija devastirane i nadasve vrijedne orijentalne građe po čemu je Bosna i Hercegovina prepoznata u svijetu, zatim očuvanje i naučno utemeljeno normiranje jezika u Bosni i Hercegovini.

Upravo kroz istraživačku, istraživačko-razvojnu i umjetničku djelatnost, te svoj angažman u velikom broju projekata i društveno značajnih inicijativa – a uvažavajući naše kadrovske, infrastrukturne, organizacione i naučnoistraživačke potencijale, **Univerzitet u Sarajevu kontinuirano doprinosi** razvoju zajednice i bosanskohercegovačkog društva. Stoga, u narednom periodu, ukupnoj naučnoistraživačkoj i umjetničkoistraživačkoj djelatnosti na Univerzitetu potrebno je posvetiti posebnu pažnju i resurse, a sa ciljem jačanja i razvoja ukupne naučne i umjetničke produkcije Univerziteta. Obzirom na odnose i

međusobnu uslovljenost, jačanje ovog segmenta rada Univerziteta odvijat će se kroz **šest područja djelovanja**: (i) unapređenje uslova za naučnu/umjetničku produkciju, (ii) razvoj i jačanje naučnoistraživačke/umjetničkoistraživačke infrastrukture, (iii) umrežavanje u regionalnom, europskom i međunarodnom istraživačkom prostoru, (iv) naučna/umjetnička promocija i pozicija Univerziteta, (v) poticanje inovacija i razvoja uz snažnije povezivanje sa privredom, te razvoj (vi) Univerzitetskih infrastrukturnih projekata i programi EU.

U proteklom periodu, napravljeni su tek prvi koraci, a kroz početna ulaganja u sistemsku infrastrukturu i usavršavanje ljudskih kapaciteta, Univerzitet je počeo sustizati ukupnu transformaciju univerziteta u regiji i državama EU, u pravcu potenciranja razvoja naučnoistraživačke/umjetničkoistraživačke djelatnosti, fokusirajući univerzitet kao izvor naučne izvrsnosti - što opet vodi ka **poboljšanju njegove univerzalne visokoobrazovne uloge** koja se ni u kojem slučaju ne smije zanemariti i na čijem kvalitetu, dostupnosti i otvorenosti je potrebno kontinuirano raditi.

Upravo **bogatstvo i raznolikost članica Univerziteta u Sarajevu predstavljaju nukleus** ovog procesa, ali i neophodne višedimenzionalne uloge Univerziteta, kao visokoobrazovne institucije ali i prirodnog ishodišta naučnoistraživačke, umjetničkoistraživačke, razvojne i inovativne djelatnosti. U ovom kontekstu, pozicija Rektorata u ovakvoj viziji razvoja Univerziteta nosi krucijalnu potpornu ulogu svim članicama, kroz podršku njegovim vitalnim funkcijama, koordinaciju dogovorenih aktivnosti i njegovu realizaciju kao vodećeg bosanskohercegovačkog i regionalnog univerziteta, međunarodno vidljivog, otvorenog – „univerziteta budućnosti“ koji obrazuje vrhunske stručnjake i naučnike kapacitirane za razvoj naprednog i pravičnog društva zasnovanog na znanju.

3.1. UNAPREĐENJE USLOVA ZA NAUČNU/UMJETNIČKU PRODUKCIJU

U okviru ukupnih **aktivnosti unapređenja uslova za naučnu/umjetničku produkciju**, planirane aktivnosti će obuhvatiti direktnu podršku istraživačima kroz nagrađivanje i kreiranje preduslova za uspostavljanje fonda za istraživače, aktivnosti promocije nauke, te institucionalnu podršku kroz ulaganje u razvoj istraživačke infrastrukture, te obezbjeđivanje pristupa relevantnim bazama podataka.

Prema raspoloživim podacima²⁴, 35% svih radova u Bosni i Hercegovini za period 2013-2022. godina, indeksiranih u Scopus bazi, je objavljeno sa afilijacijom Univerziteta u Sarajevu, dok je na nivou Kantona Sarajevo taj procenat 80%. U 2019. godini, Univerzitet u Sarajevu je dobio „HR Excellence in Research“ nagradu, koja proističe iz HRS4R (Human Resources Strategy for Researchers) inicijative, pokrenute od strane Europske komisije kako bi poboljšala radne uslove istraživača i unaprijedila atraktivnost istraživačke karijere u Europi. Na ovaj način, Univerzitet u Sarajevu usvaja principe iz Europske povelje za istraživače i Kodeksa o zapošljavanju istraživača, čime se promovišu transparentnost, pravednost i podrška u razvoju karijere istraživača. Implementacija HRS4R-a koju kontinuirano provodi Univerzitet u Sarajevu doprinosi stvaranju boljih radnih uslova za istraživače, uključujući stabilnije ugovore, bolje finansiranje i podršku za balans između posla i privatnog života, čineći time Univerzitet atraktivniji za talentovane istraživače, što dovodi do veće mobilnosti i potencijala privlačenja vrhunskih stručnjaka. Priznanje u vidu „HR Excellence in Research“ logotipa koje je dobio Univerzitet donosi dodatnu međunarodnu prepoznatljivost i kredibilitet.

Međutim, nastavak rada na **podizanju profesionalnih kvaliteta ljudskih kapaciteta** predstavlja najvažniji zadatak u narednom periodu, te sadržajno podrazumijeva unapređenje individualnih znanja i vještina svih sudionika u naučnoistraživačkom i umjetničkoistraživačkom procesu Univerziteta. Osnovni zadatak je unaprijediti naučne kompetencije i kapacitete koji će imati pozitivan uticaj na ukupnu naučnu produktivnost. Trenutni indikatori pokazuju da u posljednje četiri godine postoji pozitivan trend podizanja kvaliteta znanja i vještina akademskog i naučnoistraživačkog osoblja koji se

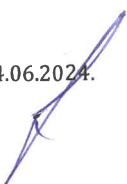
direktno manifestuje, zajedno sa ostalim faktorima, u rastu naučnoistraživačke produkcije Univerziteta. Taj trend, ne samo da treba zadržati, već znatno unaprijediti. Za postizanje navedenog, u okviru Univerziteta bit će pokrenut program **Unapređenje naučnoistraživačkih kapaciteta Univerziteta u Sarajevu** za usavršavanje vještina prijave na međunarodne projekte, vještina pisanja naučnoistraživačkih radova, diseminacije rezultata istraživanja, finansijskim aspektima realizacije naučnoistraživačkih projekata, administracije projekata, vještine komunikacije i prezentacije u procesu komercijalizacije intelektualnog vlasništva za one djelatnosti gdje je to moguće, kao i praktične vještine apliciranja zaštite patenata i drugih oblika intelektualnog vlasništva. Pored toga, kao važan dio ovog procesa je i „institucionalno organizovano“ usavršavanje osoblja kroz programe razmjene i saradnje sa drugim univerzitetskim i naučnoistraživačkim centrima u regiji i šire, kao i kroz razne EU i druge međunarodne programe. Važno je naglasiti, da programi usavršavanja moraju jednako uključiti akademsko, naučnoistraživačko i umjetničkoistraživačko, te nenastavno osoblje Univerziteta.

Kada govorimo o akademskim, naučnoistraživačkim i umjetnoistraživačkim kapacitetima Univerziteta, a sa ciljem značajnijeg iskoraka u pogledu istraživačkih aktivnosti, u narednom periodu je neophodno kreirati **institucionalne mehanizme** da osoblje angažovano **na izuzetno intenzivnim projektima** bude **djelimično ili u potpunosti oslobođeno** obaveza koji se tiču realizacije nastave, ali i finansijskih i administrativnih obaveza na projektima, omogućivši fokusiranje na kvalitet naučnoistraživačkih projekata. Proces **pripreme međunarodnih projekata** članica Univerziteta potrebno je da bude **potpomognut od strane postojećih stručnih službi**, naročito kada su u pitanju finansijski i pravni segmenti. Imajući u vidu projekciju razvoja, posebna pažnja će biti usmjerena na mladi kadar Univerziteta u Sarajevu, jer se podizanjem njihovih kapaciteta stvaraju preduslovi za sposobnost uspješnog odgovora na buduće izazove. Proces podizanja naučnoistraživačkih kapaciteta treba biti u potpunosti uravnotežen **vodeći računa o specifičnostima različitih naučnih oblasti naših članica**.

U isto vrijeme, a prepoznavši značaj uključivanja u međunarodne naučnoistraživačke i istraživačkorazvojne tokove, te prisustvovanje na značajnim međunarodnim platformama i objavljivanje u prestižnim međunarodnim časopisima, Univerzitet u Sarajevu od 2017. godine motivira istraživače i umjetnike koji postižu vrhunske rezultate kroz **nagrade za naučni i umjetnički rad**. Pet godina nakon uvođenja ove prakse, efekti promoviranja i stimuliranja izvrsnosti mjerljivi su značajnim porastom broja nagrađenih. U 2023. godini nagrađeno je skoro osam puta više naučnika i istraživača u odnosu na 2017. godinu, što snažno ukazuje na potrebu za mobilizaciju i drugih aktera, obezbjeđenje dodatnih sredstava, te na potrebu kontinuirane podrške i podsticaja akademskom i naučnoistraživačkom osoblju za izvrsne rezultate, za njihovu objavu i promociju u interesu i u korist akademskoj zajednici, stručnoj javnosti, javnom, poslovnom i nevladinom sektoru, te zajednici u cjelini.

Evidentno je da Univerzitet ima veliko bogatstvo koje može ponuditi, te nametnuti svoju ekspertizu u različitim oblastima, a samim tim i unaprijediti rangiranje i poziciju Univerziteta. Potvrđeno je kako se ovakvi ciljevi najuspješnije postižu putem **umrežavanja**, te je u cilju podsticanja umrežavanja, planirano **strukturiranje posebnog fonda za promociju istraživanja** kroz koji će, zajedno sa Fondom za razvoj Univerziteta, na godišnjem nivou biti moguće finansirati pojedinačne istraživače svih članica Univerziteta. Kroz ova dva fonda osigurati će se finansiranje potreba osoblja Univerziteta kao što su: (1) odlasci na naučnoistraživačke konferencije – poticanje umrežavanja, (2) nabavka licenci i pristupa infrastrukturi (bazama, opremi) – obezbjeđenje uslova, te (3) plaćanje naknada za objavu radova (APC). Potrebno je također naglasiti da se naučnoistraživačkim/umjetničkoistraživačkim radom, te procesom nagrađivanja na osnovu istraživačkog rada osigurava i zaštita i promocija disciplina od značaja za Bosnu i Hercegovinu, posebno iz oblasti humanističkih i društvenih nauka i umjetnosti. U tom kontekstu svakako veoma je značajan rad pet instituta – članica Univerziteta, te svih zaposlenih na akademijama i fakultetima, koji dio svog radnog vremena provode u naučnoistraživačkom/umjetničkoistraživačkom radu.

14.06.2024.



Pored toga, **naučni/istraživački rad sa studentima** predstavlja najvažniji segment razvoja Univerziteta, kao i obavezu unapređenja kvaliteta njihovog obrazovanja kroz postojeće cikluse i integrirane studije. Iako praksa postoji na nekim članicama, u isto vrijeme potrebno je **institucionalno omogućiti otvorenost naučnoistraživačkih projekata studentima** svih oblika studija, a uvođenje ove prakse treba biti prioritet u narednom periodu kada su studenti i naučnoistraživački/umjetničkoistraživački rad u pitanju. Iako je do sada uloga studenata u istraživačkom radu uglavnom bila vezana za realizaciju doktorskog studija i doktorskih disertacija, a u manjem obimu i master završnih radova, **snažnije uključenje studenata u ukupne istraživačke aktivnosti Univerziteta** povećat će kapacitete za realizaciju projekata, a studentima podići kompetencije i vještine. S tim u vezi, potrebno je organizovati **Univerzitetski studentski istraživački program** koji će prema potrebama članica omogućiti poziv za učešće studenata na naučnoistraživačkim projektima pri čemu je potrebno osigurati punu mobilnost studenta između različitih članica Univerziteta. Na ovaj način će se poticati izvrsnost studenata i njihova motiviranost da usvajaju nova znanja.

3.2. RAZVOJ I JAČANJE NAUČNOISTRAŽIVAČKE/UMJETNIČKOISTRAŽIVAČKE INFRASTRUKTURE

Kada je riječ o **infrastrukturi** za naučnoistraživačku/umjetničkoistraživačku djelatnost, tokom proteklih pet godina poduzete su mnoge aktivnosti kako bi se unaprijedili uslovi za naučnoistraživački/umjetničkoistraživački rad. Prije svega, u proteklom periodu značajna infrastruktura je nabavljena na nivou pojedinačnih laboratorija, odsjeka, ali i na nivou članica. Ovo posebno važi za neke članice, koje su značajno unaprijedile svoje resurse, kao što su Prirodno-matematički fakultet, Mašinski fakultet, Elektrotehnički fakultet, Institut za genetičko inženjerstvo i biotehnologiju, Farmaceutski fakultet, te Stomatološki fakultet. Također, Univerzitet već ima i velike infrastrukture, kao što je infrastruktura koja se uspostavlja u saradnji sa CERN-om na Prirodno-matematičkom fakultetu pod nazivom „Sarajevski akcelerator jona“, te je dio inicijativa i aktivnosti usmjerenih na infrastrukture koje su na listi ESFRI-ja (European Strategy Forum on Research Infrastructures²⁵), a to su: (1) DARIAH infrastruktura – Digitalna istraživačka infrastruktura za umjetnost i humanistiku, gdje je Univerzitet u Sarajevu pokretač inicijative za uključivanje Bosne i Hercegovine u DARIAH mrežu, te (2) RESILIENCE infrastruktura – Research infrastructure in religious studies, koja je proizašla iz projektne aktivnosti u okviru Horizon 2020 programa, te Horizon Europe programa u koju je Univerzitet aktivno uključen i koja je stavljena na mapu puta ESFRI-ja za 2021. godinu. U konačnici, izgradnjom **istraživačkih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta podiže se kompetitivnost** u apliciranju na EU i druge međunarodne pozive za realizaciju projekata **za sve članice**, kroz čiju implementaciju se potiče izvrsnost, što ima višestruke efekte koje se manifestiraju kroz razvoj kvaliteta naučnoistraživačkog i umjetničkoistraživačkog rada, poticanja kulture inovacija i usavršavanja ljudskih kapaciteta, te podizanja obrazovne izvrsnosti Univerziteta.

Ovdje je važno naglasiti da naučna infrastruktura ima nešto drugačije značenje za različite naučne oblasti. U saradnji sa svim članicama će se jasno definisati okviri potrebne infrastrukture. Za članice prirodno-matematičkih i biotehničkih, tehničkih i medicinskih grupacija – infrastruktura je jasno definisana, a infrastrukturno ulaganje u laboratorije i opremu ima direktni poticaj inovacija i naučne produkcije. Sa druge strane za članice **iz grupacije humanističkih i društvenih nauka, te umjetnosti pojam „infrastruktura“ je značajno šira** i sadržajno fluidnog karaktera. Razvoj i jačanje infrastrukture će uključivati i društvene, humanističke nauke, te umjetničkoistraživački rad – gdje će infrastrukturni potencijal činiti arhive, muzejske zbirke, terenski rad, razne baze podataka, zatim ostali tipovi digitalnih resursa. Radi omogućavanja lakšeg doseganja kvaliteta istraživanja u grupaciji humanističkih, društvenih nauka, te umjetnosti, potrebno je uvažiti drugačiji koncept „pojma infrastruktura“, gdje će se

sva istraživanja koja uključuju posjete arhivama, muzejima, digitalni pristup, uspostavljanje istraživačkih mreža tretirati kao naučnoistraživačka infrastrukturna potreba.

U isto vrijeme, a kao važan preduslov za kontinuirani nastavak razvoja naučne infrastrukture i resursa, Univerzitet mora kreirati **mehanizme efikasnog korištenja raspoložive infrastrukture**. S tim u vezi, u narednom periodu neophodno je osigurati informacije, pristup i racionalizaciju u korištenju postojeće infrastrukture na razini Univerziteta. Nažalost, akademsko i naučnoistraživačko osoblje još uvijek nije upoznato sa raspoloživom opremom u okviru članica – odnosno na razini Univerziteta kao cjeline, te se nerijetko dešava nepotrebno dupliciranje u nabavkama opreme. U tom kontekstu, u narednom periodu, nekoliko je bitnih aspekata o kojima se mora voditi računa i čija je implementacija u izvjesnoj mjeri međusobno uslovljena.

Prije svega, kroz implementaciju **Sporazuma o razvoju institucionalne i istraživačke infrastrukture i opremljenosti Univerziteta u Sarajevu**, omogućit će se nabavka **strateški važne naučne opreme i infrastrukture** za Univerzitet. Ovaj sporazum podrazumijeva da će Vlada Kantona Sarajevo u periodu od pet godina, počevši sa 2024. godinom, uložiti 1% budžeta Univerziteta godišnje u nabavku značajne opreme. Značaj i specifičnosti navedene opreme će se definisati kroz Smjernice za kreiranje programa razvoja istraživačke infrastrukture i opremljenosti Univerziteta u Sarajevu u okviru Otvorene istraživačke mreže, sa osnovnim okvirom da je to infrastruktura veće vrijednosti i da će biti korisna i korištena od strane više članica Univerziteta.

U tom kontekstu, a sa fokusom na upravljanje infrastrukturom na Univerzitetu, revidirat će se važeća i usvojena **Politika otvorenog pristupa istraživačkoj infrastrukturi**, te uspostaviti Otvorena istraživačka mreža Univerziteta, ali i svih ostalih zainteresovanih visokoškolskih, naučnih i istraživačkih institucija u Kantonu Sarajevo i Bosni i Hercegovini, sa ciljem poticanja saradnje i razmjene znanja u različitim naučnoistraživačkim oblastima, odnosno kreiranje institucionalnog okvira za multidisciplinarnost u naučnoistraživačkom radu, kao i pristup otvorenim mrežama istraživača regije, Europe i svijeta. Na ovaj način, poticat će se veće iskorištenje infrastrukturnih kapaciteta, kako unutar samog Univerziteta (npr. od strane kolega/ica sa drugih članica ili od strane doktorskih studenata), tako i van Univerziteta – sa jasno preciziranim i definisanim uslovima pristupa i cijenom pristupa.

Također, iako je registar naučnoistraživačke opreme i infrastrukture Univerziteta kreiran u osnovnoj formi, plan za naredni period je unapređenje i **digitalizacija registra istraživačke infrastrukture**, koji bi bio otvoren za akademsko osoblje, istraživače, institucije i poslovnu zajednicu sa svim relevantnim informacijama o naučnim i istraživačkim kapacitetima Univerziteta u Sarajevu. Registar bi funkcionisao u okruženju otvorene on-line platforme za pristup naučnoistraživačkoj opremi i istraživačkoj infrastrukturi/kapacitetima Univerziteta, a kroz razvoj **virtuelnih laboratorija** omogućit će se istraživačima pristup i pretraga naučnoistraživačke opreme na cijelom Univerzitetu. Ove virtuelne laboratorije će se moći pretraživati po oblastima studija i drugim relevantnim kriterijima, omogućavajući svim istraživačima da imaju pristup istim resursima. Ovo će značajno unaprijediti naučnoistraživačke mogućnosti Univerziteta tako što će istraživačima omogućiti lakši i efikasniji pristup potrebnoj opremi i resursima potrebnim za sprovođenje istraživanja.

Značajan resurs kako u smislu osiguranja uslova za istraživačku djelatnost, te promocije naučne i umjetničke produkcije svakako jeste i **pristup naučnim bazama podataka**. Značaj između ostalog leži u obezbjeđenju pristupa najnovijim istraživanjima, studijama i podacima kako za osoblje tako i za studente Univerziteta, zatim u povećanju vidljivosti i uticaja naučne produkcije Univerziteta, te efikasnoj analizi i izvještavanju o naučnoj produkciji Univerziteta. U kontekstu „pristupa naučnim bazama“ podataka, u proteklom periodu osiguran je kontinuitet ugovora sa najvažnijim dobavljačima i vlasnicima naučnih baza, a trenutno, na godišnjoj razini za ove namjene imamo rezervisanih 500.000 KM, dok je u narednom periodu planirano proširenje pristupa bibliografskim i agregatnim bazama podataka na bazi specifičnih potreba članica Univerziteta. Dodatno, planirane su aktivnosti na sklapanju **sporazuma o**

14.06.2024.

otvorenom pristupu sa izdavačima koji su uveli ovu mogućnost (npr. Elsevier). U skladu sa ovim sporazumima (obično na nivou grupe/konzorcija institucija ili finansijera/države) **troškovi objavljivanja otvorenog pristupa su pokriveni u okviru pretplate na bazu**, što znači da autori sa afilijacijom institucije koja učestvuje u sporazumu **ne moraju plaćati dodatnu naknadu za objavljivanje radova** (APC). Na ovaj način bi se omogućilo istraživačima da njihovi objavljeni radovi budu više dostupni i vidljivi, te samim tim povećava broj preuzimanja i citata, što može povećati uticaj istraživanja, te tako i poboljšati reputaciju individualnog istraživača i Univerziteta. Ovakav pristup pokazuje institucionalnu podršku istraživačkim aktivnostima, kao i fokus na promociju otvorene nauke i transparentnosti u istraživanju.

Konačno, neophodno je potaći i **interdisciplinarni naučnoistraživački rad** na Univerzitetu, kao i rad na **globalnim izazovima**. Kako u nastavnim tako i u savremenim naučnoistraživačkim tokovima, **interdisciplinarnost** je postala „novi standard“ razvoja. Interdisciplinarnost nije samo vezana za slične naučne oblasti već i donedavno „nespojive“ oblasti označene kao „transdisciplinarna istraživanja“. U tom kontekstu, i okviru Univerziteta u Sarajevu neophodno je stvoriti preduslove za stvaranje interdisciplinarnih i transdisciplinarnih istraživačkih grupa kao osnove **neinstitucionalnih centara naučne izvrsnosti**. Iz frikcije koju izaziva različit pogled na isti problem (pogled iz uglova različitih disciplina) nerijetko nastaju najbolja naučna dostignuća. Interdisciplinarnost je danas i potreba, te istraživači koji su u disciplini mašinstva mogu direktno sarađivati sa biologima i genetičarima, kao i istraživači iz oblasti marketinga, finansija i menadžmenta sa istraživačima koji se bave jezičkim modelima i umjetnom inteligencijom. **Povećanje interdisciplinarnosti i interdisciplinarnih istraživanja** se planira postići kroz: (1) organizaciju interdisciplinarnih radionica i seminara – koje bi okupile istraživače različitih disciplina kako bi razmijenili ideje i radili na zajedničkim istraživačkim pitanjima, (2) poticanje interdisciplinarnih istraživačkih projekata – kroz koje bi istraživači sa različitih matičnih oblasti zajedno radili na pripremi i prijavi projekta, što također može generirati bolji uspjeh. Horizon Europe projekat STECCI čiji je Univerzitet u Sarajevu koordinator, a koji se realizira na Prirodno-matematičkom fakultetu, uz znanja iz hemije, kombinuje i znanja iz geografije, održivosti, ali i znanja iz oblasti zaštite kulturnog i historijskog naslijeđa, te umjetnosti. Ovakav interdisciplinarni pristup omogućava rad na globalnim izazovima, kao što su izazov održivosti (okolišna i društvena komponenta) ili izazov digitalizacije i umjetne inteligencije.

3.3. UMREŽAVANJE U REGIONALNOM, EUROPSKOM I MEĐUNARODNOM ISTRAŽIVAČKOM PROSTORU

Učešće Univerziteta u međunarodnim i domaćim projektima igra ključnu ulogu u unapređenju naučnog i umjetničkog rada. Kroz projektne aktivnosti obezbjeđuju se finansijska sredstva za istraživačke i razvojne aktivnosti, te unapređenje infrastrukture, omogućava saradnja sa institucijama širom svijeta, profesionalni razvoj istraživača i umrežavanje, osigurava pristup najnovijim tehnologijama, te podstiču inovacije i transfer tehnologija. Uspjesi Univerziteta u Sarajevu u proteklih pet godina svakako mogu poslužiti kao ilustracija značaja projektnih aktivnosti, te ukazuju na potrebu daljeg razvoja kapaciteta Univerziteta u ovom segmentu. Svojim rezultatima na polju projektnih aktivnosti Univerzitet u Sarajevu kontinuirano ostvaruje značajan doprinos i prepoznatljivost, kako u evropskom i međunarodnom, tako i u domaćem istraživačkom prostoru.

U 2023. godini, osoblje Univerziteta/članica je učestvovao na ukupno 635 naučnoistraživačkih, umjetničkoistraživačkih, stručnih i umjetničkih projekata, od čega je 226 sufinansirano iz EU i drugih međunarodnih fondova i izvora, te 409 iz domaćih izvora. Ukupna vrijednost ugovora potpisanih za projekte u 2023. godini dosegla je 12.074.828 KM, što u odnosu na prethodnu godinu predstavlja

uvećanje za čak 53%. Posebno je značajan rast ugovorenih sredstava iz europskih izvršnih agencija za fondove nauke i visokog obrazovanja, koji je iznosio 7.112.174 KM, što je 41% više nego u 2022. godini. U isto vrijeme, po osnovu implementacije projektnih aktivnosti, tokom 2023. godine Univerzitet je zabilježio priliv sredstava u iznosu 12.062.615 KM. Značajan procenat ovih sredstava obezbijeđen je iz inostranih izvora finansiranja, 61,72% ili 7.445.510 KM, i to najvećim dijelom iz dva europska fonda za istraživanje i obrazovanje – Horizon Europe i Erasmus+. Ovi uspjesi u projektnim aktivnostima potvrđuju posvećenost osoblja Univerziteta u promoviranju nauke i visokog obrazovanja, te njegovu ključnu ulogu u regionalnom i europskom, odnosno međunarodnom istraživačkom prostoru.

U narednom periodu, aktivnosti u ovom segmentu bit će usmjerene na dalje jačanje kapaciteta za posebnim akcentom na učešće Univerziteta u Sarajevu u novim raspoloživim programima Europske unije, te uspostavljanje procedure za nagrađivanje i podsticaj istraživača za učešće u projektnim aktivnostima. Naime, ključni korak prema unapređenju efikasnosti i uspjehu upravljanja projektima na Univerzitetu u Sarajevu je **jačanje kapaciteta kroz uspostavu sistema edukacije** o svim aspektima projektnog ciklusa. S obzirom na stalni porast broja projekata i projektnih aktivnosti na svim članicama Univerziteta, kao i potrebu za kontinuiranom podrškom u implementaciji i upravljanju projektima, potrebno je na nivou Rektorata Univerziteta strukturirati program edukacije koji će ponuditi **odgovore na pitanja, izazove i dileme u vezi sa aktivnostima koje uključuju pripremu projektne prijave, implementaciju i upravljanje projektima, kao i projektno izvještavanje**, sa naglaskom na finansijsko praćenje i izvještavanje po projektnim aktivnostima. U cilju kreiranja platforme za trajnu edukaciju i razmjenu dobrih praksi i iskustava, program edukacije bit će digitaliziran, odnosno adaptiran za on-line upotrebu kroz digitalne module/kurseve za edukaciju putem **postojeće platforme za digitalno učenje – DigiEdu**. Digitalizirani materijali podrazumijevat će interaktivne module online učenja, koje će zajedno sa video tutorijalima i interaktivnim radionicama predstavljati baze znanja o projektima, a edukacijski moduli će biti povezani i sa već uspostavljenim **informacionim sistemom za upravljanje projektima** na Univerzitetu (ProMIS).

Imajući u vidu broj od **preko 600 aktivnih projekata** na Univerzitetu u Sarajevu samo tokom protekle godine, koji se finansiraju iz širokog spektra dostupnih grantova i shema za finansiranje projekata, na ovaj će način biti poboljšani svi bitni procesi u okviru projektnog ciklusa, te će u značajnoj mjeri biti ostvaren doprinos osnaživanju istraživačkih potencijala Univerziteta u smislu projektne saradnje sa drugim istraživačkim institucijama, ali i saradnje sa privrednim, te javnim okruženjem u širem smislu.

Značajan pozitivan trend u kontekstu umrežavanja kroz projekte i projektne aktivnosti je mogućnost **angažiranja postdoktoranata** na Univerzitetu. Upravo u maju 2024. godine je usvojena inicijativa za uspostavu Programa za postdoktorska istraživanja na Univerzitetu u Sarajevu pri Centru za interdisciplinarnu studije „prof. dr Zdravko Grebo“, te je Univerzitet postao dijelom regionalne mreže Centara za napredne studije koji se bave privlačenjem i angažiranjem postdoktoranata. Neophodan preduslov za angažman postdoktoranata je upravo postojanje izvora finansiranja, te je taj izvor najčešće baziran na projektima (npr. The Marie Skłodowska-Curie Actions ili MSCA akcije su jedan od vodećih programa EU koji finansira postdoktorante), a u narednom periodu poticat će se dodatni angažman ove kategorije istraživača koji bi radili direktno sa mentorom-istraživačem na članici Univerziteta na istraživačkim aktivnostima.

U ovom kontekstu, planira se i uspostavljanje posebne kategorije „**Research fellow**“ (istraživački saradnik) koja bi bila namijenjena istraživačima, iz Bosne i Hercegovine i inostranstva, a koji bi mogli biti angažirani na različitim naučnoistraživačkim/istraživačko-razvojnim aktivnostima putem projektnog angažmana. Sredstva za finansiranje ovog programa bila bi univerzitetskog karaktera i isključivo vezana za postignute rezultate naučnika, te bi najproduktivnijem akademskom i naučnom osoblju članica Univerziteta omogućila finansiranje dodatnog saradnika-istraživača („**Research fellow**“) u određenom vremenskom periodu. Na ovaj način, akademsko i naučno osoblje koje

ostvaruje izuzetne rezultate u pogledu naučne publikacije, kroz institucionalnu podršku imali bi i dodatni poticaj u svom radu.

U cilju dodatnih podsticaja za projektne aktivnosti, planirano je uspostavljanje **nagrade za razvoj** - posebnog priznanja za uposlenike Univerziteta koji su najviše doprinijeli razvoju u smislu učešća i povlačenja sredstava iz projektnih fondova, te realizaciji projektnih aktivnosti. Dodjela priznanja jednom godišnje, uz sveobuhvatnu evaluaciju doprinosa u smislu rezultata i ishoda projektnih aktivnosti, kao i izradi projektnih aplikacija, doprinijet će povećanju motivacije i angažmana, te osnaživanju značaja timskog rada koji je neophodan za uspjeh projektnih aktivnosti.

3.4. NAUČNA/UMJETNIČKA PROMOCIJA I POZICIJA UNIVERZITETA

Za Univerzitet u Sarajevu, kao i za većinu univerziteta danas, najveći izazov predstava izgradnja ljudskih kapaciteta. U isto vrijeme, upravo razvoj ljudskih i infrastrukturnih kapaciteta na Univerzitetu, uz određene oscilacije pratilo je i napredovanje na međunarodnim ljestvicama kvaliteta. Prema *Webometrics ranks 30000 institutions*, Univerzitet u Sarajevu je na 1.570. mjestu što ga čini daleko najboljim univerzitetom u Bosni i Hercegovini, a prema *QS World University Rankings*, Univerzitet u Sarajevu je u rangu 1201-1400. mjesta kao jedini iz Bosne i Hercegovine. Trenutno, Bosna i Hercegovina ima **četvrti najveći rast naučne produkcije** od država nastalih raspadom bivše Jugoslavije, pri čemu na Univerzitet u Sarajevu otpada **nešto manje od polovine bosanskohercegovačke naučne produkcije**. No, pored toga još nisu stvoreni preduslovi za ulazak našeg Univerziteta na *Academic Ranking of World Universities Shanghai Ranking* (1000 univerziteta) kao mjerila izvrsnosti univerziteta i u tom pogledu Univerzitet u Sarajevu zaostaje u odnosu na univerzitete iz regije (Slovenija, Hrvatska i Srbija). Međutim, prisutan trend daljeg rasta naučne produkcije uz strategiju povećanja kvaliteta, ali i povećanje vidljivosti Univerziteta u međunarodnom okviru, kreirat će neophodne pretpostavke za ulazak Univerziteta na tzv. Šangajsku listu što bi svakako predstavljalo izuzetan podstrek razvoju Univerziteta u Sarajevu u svim njegovim segmentima.

U isto vrijeme, veoma je važno **osigurati da se promocija naučnih/umjetničkih dostignuća jednako odnosi na sve discipline** koje baštini Univerzitet, a posebno na one koje svoje bazno znanje kreiraju i obogaćuju na bosanskom jeziku. U ovom kontekstu, jedna od aktivnosti koja će biti u fokusu u narednom periodu je **promocija naučne produkcije** i promocija naučnoistraživačkih/umjetničkoistraživačkih dostignuća u našem društvu. Serija aktivnosti sa fokusom na promociju nauke će biti pokrenuta i realizirana sa praćenjem efekata na godišnjem nivou. Aktivnosti će uključiti organizaciju događaja (izložbe i tematski događaji posvećeni promociji interdisciplinarnе saradnje, predstavljanju projekata i inovacija i sl.), te uvođenje novih formata predstavljanja istraživača, umjetnika i njihovih postignuća (youtube kanal, podcast-i). Ovdje je posebno važno naglasiti fokus na podršku produkciji u **domeni humanizama i umjetnosti**, kao i planiranu izmjenu Pravilnika o izdavačkoj djelatnosti Univerziteta te formiranje **posebnog mehanizma za finansiranje i jačanje umjetničkih akademija Univerziteta**.

Kada se govori o Webometricsovoj listi važno je imati na umu da se ona temelji se na četiri kriterija, te je rangiranje moguće pratiti odvojeno po kriterijima. Prvi kriteriji je *prisutnost* koja se prvenstveno odnosi na vidljivost web prostora i ukupnu prepoznatljivost Univerziteta. Sljedeći kriterij je *vidljivost* koji se u prvom redu oslanja na broj vanjskih linkova koje web domena Univerziteta dobija od trećih strana. U kontekstu ovog kriterija „linkovi“ se prepoznaju kao institucionalni prestiž, akademske performanse, vrijednost informacija i korisnost usluga koje su uvedene na web stranicama. Treći kriterij je *otvorenost* gdje se uzima u obzir broj citata koji su naši nastavnici i saradnici ostvarili na Google Scholaru. Na kraju četvrti kriterij je *izvrsnost* naučnoistraživačkog rada gdje se uzimaju u obzir naučni radovi objavljeni u međunarodnim časopisima sa velikim utjecajem, odnosno vrednuje se samo naučnu

produkciju koja spada u 10% najcitiranijih radova u svojim naučnim poljima. Svi ovi kriteriji se moraju **jednako razvijati i graditi**, što će **posljedično dovesti do bolje pozicije Univerziteta** ne samo na samoj Webometricsovoj listi već i na drugim različitim listama koje prate kvalitet univerziteta.

U narednom periodu važno je **osigurati kontinuitet u svim navedenim aktivnostima** koje su dovele do boljeg pozicioniranja Univerziteta na svjetskim rang listama i njegove veće vidljivosti. U tom kontekstu na operativnoj razini neophodno je raditi na boljoj prezentaciji svih članica Univerziteta na engleskom jeziku, osigurati šire i potpunije učešće osoblja Univerziteta u realizaciji naučnoistraživačkih projekata **zajedno sa pripadajućom afilijacijom uključujući i osoblje nastavnih baza Univerziteta**, poticati međunarodnu saradnju i pri tome za strateške partnere odabrati svjetski poznate univerzitete i naučnoistraživačke centre, te kroz ranije navedene mjere poticati naučnoistraživački rad i objavljivanje rezultata istraživanja u časopisima koje prate relevantne baze podataka.

Pored toga, u saradnji sa Vladom Kantona neophodno je prirediti **cjelovit, strateški višegodišnji program pozicioniranja/ulaska Univerziteta u Sarajevu** na *Academic Ranking of World Universities Shanghai Ranking* listu kao strateški dugoročni cilj Univerziteta.

U konačnici, u razvijenim društvima uloga univerziteta prevazilazi njegovu prevashodnu obrazovnu i naučnoistraživačku ulogu. Akademsko i naučnoistraživačko osoblje kroz svoj individualni angažman, a u posljednje vrijeme i institucionalno, se očituje po raznim aktuelnim pitanjima i izazovima što predstavlja snagu našeg Univerziteta. Međutim, obzirom na trenutno veoma osjetljivu i nesigurnu situaciju u kojoj se naša domovina Bosna i Hercegovina nalazi, Univerzitet u Sarajevu kao najstariji i najbolji univerzitet mora imati strukturno definisanu **naučno baziranu ulogu u odgovoru na različita društvena pitanja i izazove**.

U tom svjetlu, potrebno je da proaktivno, kao Univerzitet, dajemo naučno utemeljene istine koje će pomoći u konstantnoj borbi za opstojnost naše države dajući odgovore i rješenja za npr. našu historiju, jezik, pitanje genocida i drugih zločina protiv čovječnosti, industrijskog i ekonomskog razvoja, pravnih i sigurnosnih, zdravstvenih, demografskih, klimatskih i ekoloških pitanja i dr. Borba na osnovu **naučno utemeljenih istina** predstavlja temelj za buduće generacije. Zbog svega navedenog, u narednom periodu će biti još snažnije podržana organizacija okruglih stolova, konferencija, kao i organizovanih rasprava unutar Univerziteta po **različitim društveno značajnim pitanjima**, te će se podupirati uloga naših članica u oblikovanju svijesti u smislu odgovora i davanja mogućih rješenja na sve izazove u kojima se naša država trenutno nalazi.

3.5. POTICANJE INOVACIJA I RAZVOJA UZ SNAŽNIJE POVEZIVANJE SA PRIVREDOM

Kako bi se osiguralo poticanje inovacija i razvoja, te snažnije povezivanje sa privredom potrebno je uspostaviti institucionalne mehanizme koji će pružati podršku osoblju Univerziteta u procesu upravljanja intelektualnim vlasništvom (npr. patentiranja, licenciranja), te komercijalizacije tehnologija i patenata. Na ovom segmentu, u proteklih pet godina, urađene su mnoge aktivnosti. Prije svega, Politika upravljanja intelektualnim vlasništvom na Univerzitetu usvojena je u 2019. godini, a u 2022. godini usvojen je i **Pravilnik o upravljanju intelektualnim vlasništvom Univerziteta**.

Pravilnik precizira rad kroz **Komisiju za intelektualno vlasništvo**, te kroz uspostavljanje Ureda u okviru Centra za istraživanje i razvoj. Bitno je istaći da je Univerzitet u vlasništvu tri patenta, koja su razvijena i patentirana u proteklom periodu od strane Instituta za genetičko inženjerstvo i biotehnologiju, a koja pokazuju da su inovacijske aktivnosti ostvarive i moguće na Univerzitetu.

Ipak, činjenica da Univerzitet ima samo dva patenta na nivou Bosne i Hercegovine i jedan na nivou EU i SAD ukazuje na potrebu **intenzivnog razvoja ovog segmenta**. Kreiranje pravnih osnova kroz postojeći

Statut i Pravilnik daje odlične mogućnosti poticaja razvoja ovog segmenta. Uspostavljanje **Inovacijskog fonda Univerziteta u Sarajevu** iz kojeg se trebaju finansirati troškovi prijave i godišnjeg održavanja intelektualnog vlasništva je finansijska osnova za zaštitu intelektualnog vlasništva. U isto vrijeme, buduća komercijalizacija predviđena kroz navedeni Pravilnik omogućava korektnu finansijsku raspodjelu između Univerziteta, članica i kreatora intelektualnog vlasništva, stvarajući motivacioni faktor za akademsko i naučnoistraživačko/umjetničkoistraživačko osoblje. Ovo je posebno važno za mlade istraživače, obzirom da je proces od ideje do komercijalizacije patenta u principu dugoročan. Uspostavom Komisije za intelektualno vlasništvo i Ureda za upravljanje intelektualnim vlasništvom stvoreni su preduslovi za snažni razvoj i u ovom segmentu rada Univerziteta, a u narednom periodu kroz rad Centra za istraživanje i razvoj, **poticanje inovacija** je neophodno staviti u prvi plan ukupnih procesa na Univerzitetu u Sarajevu.

S tim u vezi, a kao jedna od ključnih narednih aktivnosti, je i osnivanje **Ureda za transfer tehnologije** (Technology Transfer Office) Univerziteta. Ovaj Ured predstavlja ključan korak ka unapređenju povezanosti između Univerziteta, naučnoistraživačkih institucija, poslovnog sektora, te vladinih i nevladinih organizacija. Cilj ovog ureda bit će jačanje saradnje u oblasti inovacija i tehnologije, čime se stvara sinergija koja može doprinijeti ekonomskom razvoju Kantona Sarajevo i Bosne i Hercegovine. Ured će djelovati kao posrednik u procesu transfera tehnologije i intelektualne svojine, pružajući podršku istraživačima u komercijalizaciji njihovih inovacija. S obzirom da je svijest o značaju inovacija, procesima povezanim sa upravljanjem intelektualnim vlasništvom, kao i mogućnostima koje nudi prenos znanja i tehnologije na veoma niskom nivou, osnovne aktivnosti koje je neophodno provesti jesu one usmjerene na jačanje svijesti i na unapređenje kapaciteta i sposobnosti u ovom domenu.

Nadalje, **povećanje saradnje sa privatnim sektorom** je od suštinskog značaja za postizanje ciljeva Univerziteta. Kroz zajedničke istraživačke projekte i partnerstva s industrijom, Univerzitet može osigurati da njegovi istraživački kapaciteti i resursi budu usmjereni ka rješavanju stvarnih problema i izazova s kojima se suočavaju kompanije. Ova saradnja će također omogućiti studentima i istraživačima pristup praktičnom iskustvu i najnovijim tehnologijama, što će dodatno unaprijediti njihovu stručnost i konkurentnost na tržištu rada. **Saradnja sa privredom posebno je značajna u sljedećim oblastima:** (1) doktorski studiji – neophodno je osigurati da se istraživačka pitanja koja rješavaju doktoranti pozicioniraju na takav način da budu relevantna za privredu, posebno sa onim članicama čiji je naučnoistraživački/umjetničkoistraživački rad značajno povezan sa primijenjenim aktivnostima, a to je moguće postići na više načina, na primjer kroz direktnu saradnju sa kompanijama, slanje istraživača u kompanije kako bi proveli određeno vrijeme u realnom okruženju i prepoznali istraživačka pitanja, te slanje predstavnika kompanija na doktorske studije, (2) naučnoistraživački projekti – neophodno je privredu uključiti ne samo u projekte koji imaju praktični značaj, već i u naučnoistraživačke projekte koji će rješavati posebne probleme značajne za kompanije, budući da se na taj način povećava i vrijednost samog istraživanja, te se povećava mogućnost rješavanja jedinstvenog problema ili problema sa visokim inovacijskim potencijalom, te (3) saradnja kroz komercijalizaciju – neophodno je ostvariti partnerstva sa industrijom putem kojih se može raditi na komercijalizaciji inovativnih rješenja razvijenih od strane istraživača (bilo da su zaštićeni patentom ili drugim mehanizmom upravljanja intelektualnim vlasništvom ili ne), ovakva rješenja mogu biti značajan izvor prihoda za članice i individualne istraživače, ali i potencijal za razvijanje konkurentne prednosti kod kompanija, koje dobijaju jedinstveno rješenje bazirano na visokim razinama znanja i ekspertize.

U ovom procesu, kao važan segment ukupne saradnje sa privatnim sektorom, pored Ureda za transfer tehnologije planirana je uspostava **Poslovnog savjeta Univerziteta**, koji bi imao važnu ulogu ne samo u zajedničkim istraživačkim projektima i bio most za partnerstva sa industrijom, već igrao aktivnu ulogu u procesu dizajniranja nove generacije studijskih programa sa posebnim akcentom na interdisciplinarnu i dualnu studijsku programe. Upravo kroz institucionalne veze i saradnju članica

Univerziteta sa privrednim sektorom moguće je u cijelosti efektuirati rezultate naučnog, istraživačkog i inovacijskog rada na Univerzitetu.

S tim u vezi, u narednom periodu potrebno je uvesti novi **sistem valorizacije i kapitalizacije intelektualnog vlasništva** u formi mjerljivih indikatora kao što su broj zajedničkih projekata između Univerziteta i privrednih subjekata, vrsta i opseg zaštite patenata, broj ugovora, broj transfera itd., kako bi saradnja bila kontinuirana i strukturirana. U tom pogledu, **saradnja sa industrijskim i privrednim sektorom treba se fokusirati na sljedeće mjere:** (i) razvijanje istraživačkih projekata u industriji – kroz naučno-tehnološku „ponudu“ Univerziteta i vođeni obostranim interesom, kreirati projekte koji mogu rezultirati zajedničkim intelektualnim vlasništvom; (ii) kroz javno-privatna partnerstva podsticati privredni sektor za ulaganje u naučnoistraživačku infrastrukturu koja bi bila istraživačka osnova od interesa za Univerzitet i privredni sektor; (iii) razvoj, unapređenje i komercijalizacija zajedničkog intelektualnog vlasništva sa privatnim sektorom; (iv) zajednički naučno-tehnološki razvoj u proizvodnom procesu; (v) program ugovorenih naučnih istraživanja – postaviti naučno-tehnološke modele koji omogućavaju realizaciju istraživanja na zahtjev privrednog i industrijskog sektora; (vi) formiranje specijalističkih centara (centara izvrsnosti) i laboratorija sa primarnom orijentacijom saradnje sa privrednim subjektima koji bi osim razvoja zajedničkih projekata, učestvovali u izradi magistarskih i doktorskih disertacija u saradnji sa kompanijama, izradi stručnih projekata, elaborata, ekspertiza, interdisciplinarnih konsultacija itd.; (vii) organizacija sajмова Univerziteta i privrednog/industrijskog sektora sa ciljem razmjene ideja i prezentacije rezultata naučnoistraživačkog rada, te prezentacija privrednog/industrijskog sektora; (viii) osmišljavanje programa pomoći kod samoupošljavanja diplomiranih studenata Univerziteta kroz osnivanje kompanija – transverzalne vještine iz oblasti poduzetništva za studente fakulteta iz tehničke, prirodno-matematičke i biotehničke, medicinske grupacije i dr.; (ix) osnažiti saradnju privrednog sektora sa članicama Univerziteta koje obavljaju umjetničkoistraživačke djelatnosti; te (x) mentorski program kreiran za privredni sektor – kroz realizaciju drugog i trećeg ciklusa uvođenje tematskih cjelina od interesa za privredni i industrijski sektor koji bi finansirali praktičnu realizaciju.

U konačnici, a kako bi se dodatno potakla inovacijska i preduzetnička kultura na Univerzitetu, sve ove aktivnosti mogu rezultirati osnivanjem univerzitetskih **start-up-a**, odnosno posebnih poslovnih subjekata (društvo posebne namjene²⁶) u formi **spin-off kompanija**. Osnivanje ovih poslovnih subjekata, kao rezultata istraživačkih projekata Univerziteta predstavlja važan aspekt strategije za transfer tehnologije. Poticaj za razvoj spin-off kompanije omogućit će **komercijalizaciju istraživačkih rezultata i njihovo pretvaranje u posebne poslovne subjekte**. Međutim, kako bi se realizirala ova aktivnost, neophodno je definisati procedure kroz koje je moguće osnovati ovaj oblik kompanija, te regulisati međusobne odnose, posebno na liniji Kanton Sarajevo – Univerzitet u Sarajevu. Kroz Ured za transfer tehnologije, Univerzitet će pružati podršku, te dati mogućnost povezivanja s potencijalnim investitorima i partnerima iz industrije, a kroz ovaj proces kreirat će se preduslovi za akceleraciju novih poslovnih ideja, osiguravajući im podršku i resurse potrebne za njihov rast i razvoj.

U isto vrijeme, važna dimenzija ovog procesa bit će i institucionalni mehanizam za upravljanje poslovnim subjektima od strane članica Univerziteta. Formiranje **Univerzitetskih privrednih subjekata** u mnogim segmentima rada i djelovanja članica Univerziteta, donosi novu fleksibilnost u radu, daje mogućnost zapošljavanja mladih kadrova, kreira mogućnosti za poseban/dodatni oblik valorizacije rada osoblja članica Univerziteta – a komercijalizacija različitih aktivnosti „vraća“ se Univerzitetu za finansiranje drugih aktivnosti. Univerzitet će preko kreiranih poslovnih subjekata strateški pristupiti mrežama i inicijativama koje upravo imaju za cilj podršku inovacijama i tehnologijama kao što je Europska preduzetnička mreža (Enterprise Europe Network - EEN) i Europski inovativni ekosistem (European Innovation Ecosystems - EIE).

14.06.2024.



Na kraju, poticanje inovacija i razvoja kroz snažnije povezivanje sa privredom zahtijeva uspostavljanje efikasnih mehanizama za upravljanje intelektualnom svojinom, a osnivanje Ureda za transfer tehnologije, te poticanje start-up/spin-off kompanija, pozicionirat će Univerzitet kao učesnika u regionalnom ekonomskom razvoju i inovacijama.

3.6. UNIVERZITETSKI INFRASTRUKTURNI PROJEKTI I PROGRAMI EU

Razvoj univerzitetskih infrastrukturnih projekata predstavlja poseban izazov za sve univerzitete u svijetu. Međutim, bez ulaganja u velike naučnoistraživačke infrastrukturne projekte, kao univerzitet niste u mogućnosti učestvovati u sadržajno značajnim fundamentalnim istraživačkim aktivnostima koje svojim karakterom privlače mlade i talentovane istraživače. U isto vrijeme, ulaganja u univerzitetske infrastrukturne projekte su izuzetno intenzivna i imaju visoke operativne troškove.

Slijedom opredjeljenja Univerziteta za intenzivan razvoj ukupne naučnoistraživačke infrastrukture, uspostavljanje **univerzitetskog HPC (High Performance Computing) centra** najbolje reprezentuje opredjeljenje ka ulaganju u velike **institucionalne infrastrukturne projekte**. Uspostavljanje prvog bosanskohercegovačkog kompjuterskog sistema visokih performansi predstavlja neophodan naredni korak ukoliko kao Univerzitet želimo biti dio europskog istraživačkog prostora. Ovaj proces nije fokusiran samo na nabavku HPC sistema Univerziteta, već predstavlja okvir za uspostavu **šire zajednice korisnika budućeg HPC-a** poput različitih istraživačkih institucija, istraživačkih centara drugih univerziteta u Bosni i Hercegovini, vlada i resornih ministarstva, različitih poslovnih subjekata, međunarodnih organizacija, profesionalnih udruženja, te **najvažnije IT industrije**. U tom procesu provoditi će se dvije međusobno povezane aktivnosti: sa jedne strane podizanje svijesti i razvoj kapaciteta u vezi sa korištenja HPC sistema, te procjena potreba za računarstvom visokih performansi (HPC) sa druge strane. Ove aktivnosti su od presudnog značaja u utvrđivanju računarskih zahtjeva različitih članica i istraživačkih grupa na Univerzitetu, te šire naučne i IT zajednice u Kantonu i Bosni i Hercegovini, kao i određivanju poslovnog modela, uključujući i linije usluga, te drugih karakteristika budućeg HPC centra Univerziteta.

Sam HPC sistem mora biti dizajniran sa ciljem da zadovolji sadašnje i buduće potrebe Univerziteta, ali i potrebe IT zajednice, te će pružiti najsavremeniju računarsku snagu i funkcionalnost, a predloženi HPC sistem će biti dizajniran na način da pruži najviši nivo performansi, skalabilnosti i pouzdanosti. Sistem treba da zadovolji potrebe istraživača i studenata za računarima visokih performansi u akademskom i istraživačkom okruženju, a HPC sistemi se danas u velikoj mjeri koriste u naučnim istraživanjima i različitim istraživačkim projektima, u oblastima kao što su biotehnologije, medicina, arhitektura i građevinarstvo, saobraćaj, fizika, hemija i biologija, ali i finansijsko modeliranje, umjetna inteligencija, robotika, mašinsko učenje, napredne analize podataka, te pružaju mogućnost za simuliranje složenih fenomena i analizu velikih skupova podataka. U kontekstu univerzitetske saradnje sa različitim istraživačkim organizacijama, kroz koju se zahtijeva korištenje računara visokih performansi – **spособnost Univerziteta da osigura ravnopravno partnerstvo** predstavljala bi prekretnicu za univerzitetske istraživače i studente. U isto vrijeme, a kako bi ispravno pristupili realizaciji ovog važnog projekta za Univerzitet, u prvoj fazi potpisan je Sporazum o saradnji na razvoju univerzitetskog HPC-a između Univerziteta u Sarajevu i Univerziteta u Mariboru kao nosioca izgradnje HPC Vega²⁷ sistema u Mariboru, a prioritet za naredni period će biti usmjeren na podizanje svijesti, te procjenu konfiguracije i kapaciteta HPC sistema Univerziteta u Sarajevu. Za početak, Odlukom Upravnog odbora osigurana su početna sredstva u iznosu od 150.000 KM za neophodne pripremne aktivnosti u ovom procesu.

Međutim, ovo je samo jedan od primjera institucionalnih infrastrukturnih projekata u domeni sistemskog razvoja naučnoistraživačke infrastrukture koje se u narednom periodu razvoja Univerziteta

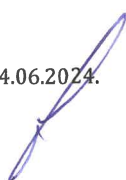
trebaju maksimalno efektivirati. U tom kontekstu, a kroz rad Centra za istraživanje i razvoj, kao i kroz partnerstva sa drugim univerzitetima i sveučilištima, neophodno je jačanje ukupnih kapaciteta Univerziteta za apliciranje i upravljanje projektima iz programa **Digitalna Europa**, ali i predstojećih **EU strukturnih fondova**.

U svjetlu napretka Bosne i Hercegovine u procesima europskih integracija, poseban fokus bit će usmjeren na jačanje kapaciteta Univerziteta za **učesće u novim programima EU** koji su dostupni ili će u narednom periodu postati dostupni za učesnike iz Bosne i Hercegovine. Ovdje se u prvom redu misli na program **Digitalna Europa** – programu EU koji je namijenjen jačanju i promoviranju europskih kapaciteta u područjima ključnih digitalnih tehnologija. Sam program Digitalna Europa je jedna od najznačajnijih inicijativa Europske unije usmjerena na rastući digitalni izazov u 21. stoljeću u formi višegodišnjeg finansijskog okvira za period 2021-2027. i obuhvata programe i ulaganje u digitalnu infrastrukturu, vještine i tehnologije kako bi se potakla snažna digitalna ekonomija, sa posebnim fokusom na pet ključnih područja: superračunarstvo, umjetnu inteligenciju (AI), sajber sigurnost, napredne digitalne vještine i široku upotrebu digitalnih tehnologija u privredi i društvu. Iako ovaj program nije namijenjen za finansiranje strogo naučnoistraživačkih aktivnosti, sigurno je da mogućnosti privlačenja sredstava za aktivnosti koordinacije i podrške za Univerzitet predstavljaju značajan izvor sredstava za razvoj i modernizaciju istraživačke infrastrukture, kao i osiguranje pristupa europskim infrastrukturama u ovoj oblasti. S druge strane, **EU strukturni fondovi** su temelj regionalne politike Europske unije, usmjereni na smanjenje dispariteta između regija i promicanje ekonomske, socijalne i teritorijalne kohezije. Primarni instrumenti strukturnih fondova EU su Europski fond za regionalni razvoj (ERDF) i Kohezioni fond, od kojih je svaki usmjeren na specifična područja i ciljeve.

Kroz dalje unapređenje kapaciteta Univerziteta za učesće u dostupnim programima i fondovima EU, od strateške važnosti je jačanje kapaciteta za učesće u **novim EU fondovima**. Projektne aktivnosti u ovim programima razlikuju se od učesća u trenutno dostupnim programima EU, no u tom će pravcu Univerzitet nastaviti djelovanje kroz uspostavu partnerstava na regionalnom i EU nivou. Fokus aktivnosti će biti na učesću Univerziteta u specijaliziranim mrežama koje omogućavaju uključivanje u projektne konzorcije, partnerski rad na pripremi projektnih aplikacija, te pružaju individualiziran, *tailor-made* pristup i uslugu za pojedince istraživače na osnovu njihovih potreba i zahtjeva. Ovakve mreže su posebno značajne za mlade istraživače koji nemaju dovoljno iskustva niti mogućnosti za umrežavanje. Pristup široj zajednici istraživača omogućava dijeljenje ideja i razmjenu informacija i poboljšava aktivnosti usmjerene ka kreiranju konzorcija i davanju adekvatnog i relevantnog odgovora na zahtjeve EU istaknute u pozivu za projekte.

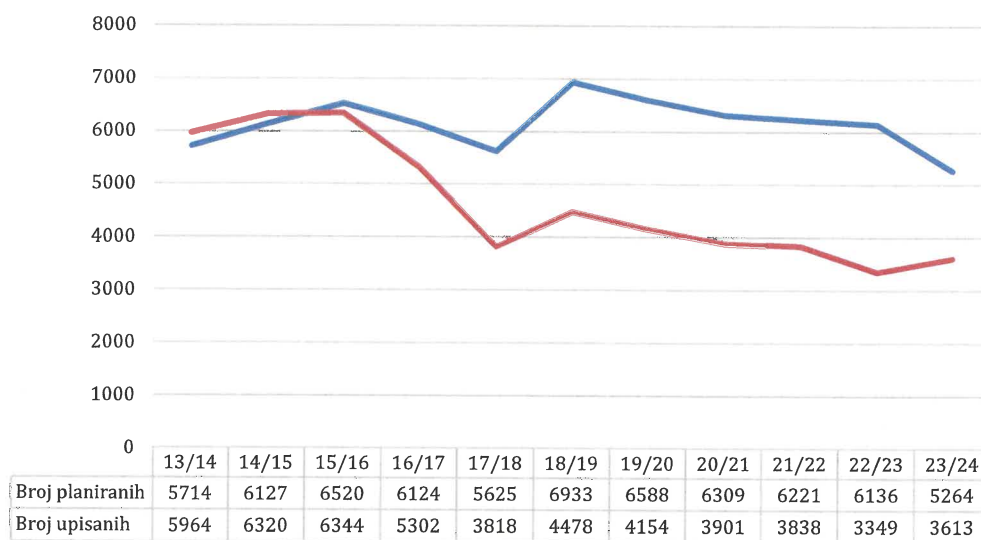
Dodatno, kroz već postojeću mrežu saradnje koju je razvio Centar za istraživanje i razvoj, bit će kreiran **pool stručnjaka i konsultanata, članova Univerziteta u Sarajevu i vanjskih saradnika** koji će doprinijeti jačanju kapaciteta i povećanju učesća u projektnim aktivnostima Univerziteta u Sarajevu.

Obje ove nove inicijative predstavljaju jedinstven okvir za sistemski izvor sredstava u realizaciji institucionalnih infrastrukturnih projekata, te pružaju veliku priliku za Univerzitet u jednom novom okviru/pristupu kada je razvoj naučnoistraživačke infrastrukture u pitanju, ali i široki spektar potencijalnih kapitalnih projekata članica Univerziteta.



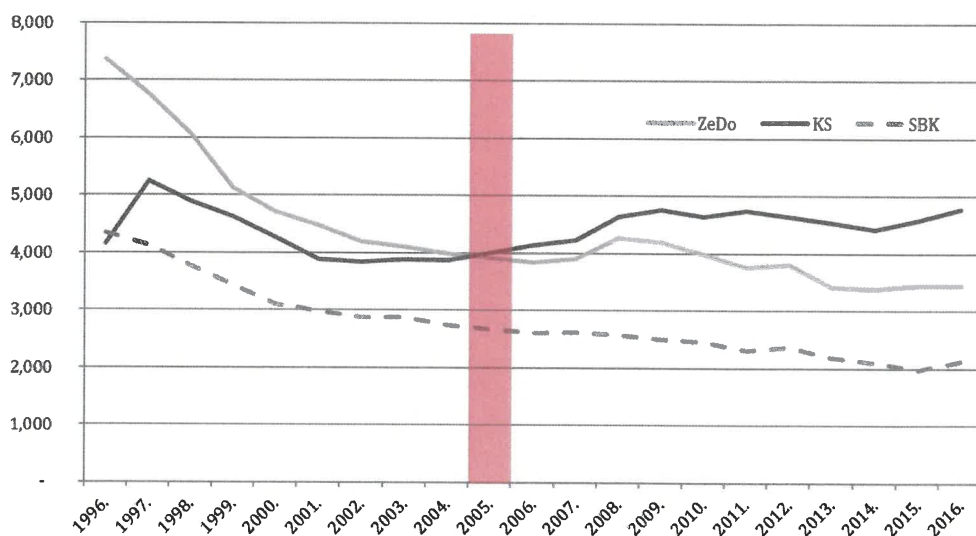
4. NASTAVA, STUDENTI, UPRAVLJANJE KVALITETOM I MEĐUNARODNA SARADNJA

Prema raspoloživim podacima, broj studenata na Univerzitetu u Sarajevu, kao i na svim drugim javnim univerzitetima se smanjuje, što predstavlja poseban izazov sa kojim se moramo suočiti kako bismo povećali atraktivnost studija za domaće studente, te stvorili pretpostavke za povećanje broja stranih studenata. Prema izvještajima o upisanim studentima u zadnjih šest godina, primjetan je pad broja brućoša od oko 15% na razini Bosne i Hercegovine. U isto vrijeme, u odnosu na akademsku 2022/2023. godinu, u tekućoj akademskoj godini na Univerzitet u Sarajevu je upisano **7% više brućoša**. Sa druge strane, upis na drugi ciklus studija je zabilježio pad od 4% u odnosu na akademsku 2022/2023. godinu.



Grafik 4) Odnos između broja planiranih i broja upisanih brućoša u posljednjih 10 godina.

Međutim, da bi se potpunije razumjela ukupna problematika važno je podatke o broju upisanih staviti u kontekst ukupnih demografskih kretanja u kantonima iz kojih nam dolazi najveći broj brućoša. Naredni grafikon pokazuje broj novorođene djece u proteklom periodu u Kantonu Sarajevo, Zeničko-dobojskom i Srednjobosanskom kantonu.



Grafik 5) Broj novorođene djece od 1996. do 2016. godine.

14.06.2024.

Univerzitet će ove godine predominantno upisati generaciju rođenu 2005. godine, a kao što se može vidjeti iz prethodnog grafikona, nije realno očekivati značajnije povećanje bruoša. Iako će nam demografski trendovi u godinama pred nama u izvjesnoj mjeri ići u korist, bez novih i neophodnih **iskoraka u ponudi naših studijskih programa**, malo je vjerovatno da će se situacija sa brojem upisanih studenata značajnije promijeniti. Stoga u narednom periodu poseban fokus treba biti stavljen na razvoj prepoznatljivog, dostupnog i visokokvalitetnog obrazovanja, ali važnije **sveobuhvatnog studentskog iskustva**, odnosno stvaranje **obrazovnog i istraživačkog okruženja** koje potiče studentski angažman, razvoj vještina i kompetencija potrebnih za prelazak na tržište rada i konstruktivan doprinos razvoju društva, te podršku studentima u procesu studiranja.

Ključnu ulogu u ovom procesu imati će unapređenje i razvoj novih fleksibilnih studijskih programa, poticanje interdisciplinarnog pristupa, jačanje pretpostavki za izvođenje studijskih programa na engleskom jeziku, profesionalni razvoj nastavnog i nenastavnog osoblja sa naglaskom na digitalne kompetencije, te razvoj međunarodne saradnje u području nastave.

4.1. UNAPREĐENJE I RAZVOJ NOVIH FLEKSIBILNIH STUDIJSKIH PROGRAMA

Privlačenje i zadržavanje studenata, kao i zadovoljstvo studijem određeno je uveliko kvalitetom studijskih programa. Zakonom o visokom obrazovanju, Statutom i općim aktima olakšano je pokretanje novih studijskih programa, pri čemu je na Univerzitetu da obezbijedi mehanizme osiguranja kvalitete. Stoga, u narednom periodu – a u okviru univerzitetskog sistema osiguranja kvaliteta, potrebno je kreirati podršku u pripremi novih studijskih programa, unapređenju postojećih studijskih programa, jačanju necikličnog obrazovanja u cilju prekvalifikacija i dokvalifikacija, te jačanju interdisciplinarnog pristupa kreiranju studijskih programa unutar Univerziteta – sa ciljem pružanja različitih mogućnosti sve više diverzificiranoj studentskoj populaciji.

Studijski programi svoj fokus trebaju staviti na definiranim **ishodima učenja** koji su sadržajem aktuelni i povezani sa sličnima u europskom prostoru obrazovanja odražavajući vrijednosti i specifičnosti našeg Univerziteta, a njihov razvoj/unapređenje treba biti naš zajednički prioritet u narednom periodu.

Interdisciplinarni pristup u nastavi i istraživanju postaje norma modernih univerziteta. Izazovi današnjeg vremena, kao što su klimatske promjene ili posljedice socioekonomske nejednakosti, ne mogu se rješavati bez saradnje više disciplina. Interdisciplinarni pristup učenju i podučavanju omogućava kombinaciju metodologija, instrumenata i perspektiva što studente potiče na kritičko i multiperspektivno učenje i sticanje širih kompetencija. Interdisciplinarnost potiče inovacije, povećava kvalitet znanja i kritičkog mišljenja, smanjuje razliku između teorije i prakse, te promovira saradnju među nastavnicima i studentima.

Univerzitet je u proteklom periodu uradio mnogo na promociji i otvaranju interdisciplinarnih studijskih programa na Univerzitetu/članicama. A u narednom periodu, neophodno je putem Smjernica Senata Univerziteta kreirati okvir za različite modalitete **poticanja interdisciplinarnosti i fleksibilnosti u sadržaju nastavnih planova i programa**. Uvođenje interdisciplinarnih izbornih predmeta, te dodatni naglasak na transverzne vještine i prepoznavanje ekstrakurikularnih aktivnosti treba biti dio narednog ciklusa razvoja „*ECTS Catalogue*“ Univerziteta. Uz uže stručne kompetencije potrebne za obavljanje posla, univerziteti, studenti i poslodavci pridaju sve više pažnje transverzalnim vještinama, kao što su održivost, zelena tranzicija, etika, socijalna inkluzija i kulturalna osjetljivost. Stoga ćemo u **procesu funkcionalne akademske integracije** omogućiti studentima da steknu i transverzne kompetencije kroz zajedničku univerzitetsku listu izbornih predmeta i alociranje određenog broja ECTS bodova za predmete koji su specifično usmjereni za izgradnju transverzalnih vještina, a čime ćemo potaknuti i interdisciplinarni pristup u učenju i podučavanju. Kroz Smjernice Senata, naredni ciklus

redizajna studijskih programa, te **buduću izradu ECTS kataloga na razini Univerziteta**, dodatno ćemo identificirati transverzalne vještine koje se nalaze u sadržajima predmeta kako bi postale vidljive kao ishodi učenja i prepoznate u dodatku diplomi. U tom procesu, od posebne važnosti će biti konstruktivno usklađivanje programskih i predmetnih ishoda sa metodama učenja i podučavanja. Pored toga, u narednom periodu kroz reviziju općih akata Univerziteta otvorit ćemo prostor za **olakšanu, sadržajnu autonomiju nastavnika** da dinamički, po potrebi revidiraju planove i programe kako bi kontinuirano unapređivali kvalitet i sadržaj podučavanja, pri čemu je ovaj proces dodatno potaknut činjenicom da se u procesu programske akreditacije očekuje vidljivo kontinuirano usavršavanje studijskih programa.

Ohrabreni primjerima dobre prakse u proteklom periodu, jačanje i razvoj necikličnih i fleksibilnih oblika obrazovanja (ljetne i zimske škole, itd.) u cilju stručnog obrazovanja, dokvalifikacija i prekvalifikacija danas predstavlja važan dio ukupnog obuhvata univerzitetskih programa, privlačeći na ovaj način kandidate iz zemlje i inostranstva kojima su potrebne nove ili dodatne vještine za karijerni razvoj.

U isto vrijeme, studentska populacija postaje sve heterogenija, a samim tim i njihove obrazovne potrebe sve više različite. Mnogi naši studenti i potencijalni studenti imaju druge obaveze koje utiču na njihovo učenje. U pripremi novih programa i reviziji postojećih, neophodno je kreirati okvir/smjernice koje će omogućiti da postignemo veću usklađenost između ishoda učenja, metoda podučavanja i ispitivanja, a koja bi omogućila fleksibilniji i otvoreniji pristup studentima. Jedna od najvažnijih aktivnosti u povećanju fleksibilnosti jeste **digitalizacija u podršci nastavnom procesu** kako bi studenti mogli pristupiti podučavanju i učenju na različite načine, ponovo prolaziti kroz materijale koje teže savladavaju tempom i na način kako njima odgovara. U okviru Ureda za podršku profesionalnom razvoju osoblja Univerziteta ponudit ćemo niz kurseva koji će nastavnicima omogućiti uvođenje inovativnijih pedagoških praksi kako bi postigli veći stepen fleksibilnosti u podučavanju. U razvoju novih studijskih programa neophodno je iskoristi iskustvo i dobre prakse koje su članice stekle u proteklom periodu kako bismo **otvorili nove stručne i dualne studije**, te zajedničke studijske programe u saradnji sa drugim visokoškolskim ustanovama. Univerzitet ima veliku lokacijsku prednost i predstavlja atraktivnu tačku za strane studente, te ćemo posebno **poticati razvoj studija na stranim jezicima**. U ovom procesu posebnu pažnju ćemo obratiti na provođenje studentskih anketa za prikupljanje povratnih informacija o kvaliteti studijskih programa, kao i na uključivanje drugih zainteresiranih strana (privreda, sport, kultura) koji će svojim povratnim informacijama omogućiti da donosimo na činjenicama i informacijama zasnovane odluke.

Na kraju, pitanje akademskog kalendara u proteklom se periodu nametnulo kao važno pitanje za Univerzitet. Sa jedne strane **nedostatak fleksibilnosti** početka i završetka semestara za mnoge članice predstavljao je sadržajni problem koji u narednom periodu moramo adresirati. **Akademski kalendar mora osigurati uvažavanje specifičnih potreba različitih članica**. S tim u vezi planirana je uspostava jedinstvene on-line platforme za akademski kalendar Univerziteta.

Sa druge strane, kako bi što ranije napravile kontakt sa brucovima i diplomcima, mnoge visokoškolske ustanove iz okruženja organizuju „preliminarne upisne rokove“, te kreiraju fleksibilne upisne mehanizme. Kao Univerzitet moramo kreirati okvir koji će nam omogućiti **raniji kontakt sa potencijalnim brucovima**, a kroz veću fleksibilnost ukupnog akademskog kalendara za sve članice osigurati bolju **mobilitet između ciklusa studija i naučnih/umjetničkih grupacija** za naše studente.

14.06.2024



4.2. PROFESIONALNI RAZVOJ NASTAVNOG I NENASTAVNOG OSOBLJA

Kvalitet nastavnog procesa najviše određuje kvalitet rada nastavnika i saradnika. Jedan od glavnih prioriteta za Univerzitet u narednom periodu je izvrsnost u nastavnom procesu, a ta izvrsnost podrazumijeva stalni rad na profesionalnom usavršavanju nastavnog i nenastavnog osoblja. Od 2014. godine Univerzitet u Sarajevu svake godine organizira cikluse **profesionalnog usavršavanja nastavnog osoblja** u okviru programa cjeloživotnog učenja pod nazivom TRAIN, a koji je usmjeren na izgradnju vještina podučavanja, naučnoistraživačkog rada i vođenja projekata. Nadogradnja profesionalne obuke kroz DigiEdu projekat omogućila je nastavnom osoblju da i u tradicionalnom i online okruženju dodatno gradi set neophodnih pedagoških i digitalnih vještina kako bi mogli pratiti nove trendove u učenju i podučavanju, te svoju nastavu adekvatno prilagođavati individualnim potrebama studenata.

Međutim, imajući u vidu potrebu za sistemskim i održivim rješenjem za profesionalno usavršavanje osoblja, novim Statutom Univerziteta kreirane su pretpostavke za uspostavljanje *Ureda za podršku profesionalnom razvoju osoblja Univerziteta u Sarajevu*. Ured ima za cilj pružati usluge stručne podrške i edukacija svim zaposlenim, te raditi na promociji kvaliteta učenja i podučavanja. Inicijalna podrška radu Ureda osigurana je kroz nekoliko različitih projekata uključujući i Erasmus+ projekat „MAGNET“, a u narednom periodu neophodno je **konsolidirati aktivnosti profesionalnog razvoja osoblja**, prirediti kataloge obuka, te angažirati nastavnike i nenastavno osoblje koji mogu ponuditi različite trening cjeline. Obzirom na mali broj studijskih programa Univerziteta koje mogu pohađati studenti iz inostranstva, jedna od aktivnosti Ureda, bit će poticanje i pomoć nastavnicima, katedrama i odsjecima koji žele da pokrenu studije na stranim jezicima bilo samostalno, bilo u saradnji sa univerzitetima iz drugih zemalja.

4.3. DIGITALIZACIJA NASTAVNOG PROCESA

Uvažavajući heterogenu i kompleksnu organizaciju Univerziteta u Sarajevu, kao i veliki broj nastavnog osoblja i studenata - ali i ukupnu potrebu za digitalizacijom Univerziteta, u narednom periodu neophodno je sistemski pristupiti digitalizaciji nastavnog procesa. Digitalizacija nastavnih procesa na Univerzitetu treba predstavljati strateško opredjeljenje ka modernizaciji obrazovanja i unapređenju kvaliteta nastave. Osnovi zadatak ovog procesa je uspostava visokokvalitetnog, inkluzivnog i dostupnog obrazovnog sistema koji koristi savremene tehnologije za poboljšanje procesa učenja i podučavanja usklađenog sa EU Akcionim planom za digitalno obrazovanje (2021-2027)²⁸.

U ovom procesu neophodno je osigurati sveobuhvatnu modernizaciju nastavnog procesa kroz **integraciju digitalnih tehnologija, poboljšanje infrastrukture, razvoj digitalnih kompetencija nastavnika i studenata te stvaranje dinamičnog, inkluzivnog i interaktivnog okruženja za učenje**.

U tom procesu, kao prvi korak bit će priređena detaljna analiza trenutnog stanja IT infrastrukture na članicama Univerziteta, tzv. procjena *e-Spremnosti članica Univerziteta*. Analizom bi trebalo obuhvatiti sve ključne komponente IT infrastrukture, uključujući računare, servere, brzinu i pouzdanost Internet konekcije, mrežnu opremu i softverske alate. Posebna pažnja će biti posvećena kvalitetu računarske opreme u učionicama i laboratorijama, a analiza će svakako obuhvatiti informacije od nastavnog osoblja kako bi se prepoznale specifične potrebe članica.

Pored toga, a kao dio ukupnog procesa digitalizacije Univerziteta, u narednom periodu osigurat će se sredstva i nabaviti infrastruktura koja će podržati proces digitalizacije nastavnog procesa. Nabavka i uvođenje **digitalnih alata za učenje** predstavlja jedan od najvažnijih koraka u procesu digitalizacije. Univerzitet će u narednom periodu, gdje za to postoji potreba, implementirati i učiniti dostupnim svim članicama centralni resurs Moodle platforme za e-učenje. Na ovaj način, sve članice će biti u prilici da za

svoje studente kreiraju online pristup obrazovnim materijalima, online predavanjima i interaktivnim diskusijama, čime se unapređuje sveobuhvatno studentsko iskustvo na Univerzitetu. Pored navedenog, kroz sistemsku aktivnost Univerzitet će u narednom periodu nastojati **osigurati specijalističke softvere prema identificiranim potrebama članica**, a kako bi se potakao razvoj interaktivnih digitalnih materijala, kao što su video-predavanja, simulacije i virtualne laboratorije. Kreiranje digitalnih materijala omogućava studentima da aktivno učestvuju u procesu učenja i razvijaju praktične vještine kroz realistične scenarije i zadatke.

U isto vrijeme, kontinuirana obuka i podrška za nastavno osoblje i studente neophodni su za osiguranje efikasnog korištenja novih tehnologija i alata za učenje. Univerzitet će u sklopu *Ureda za podršku profesionalnom razvoju nastavnog osoblja* organizirati redovne treninge i radionice za nastavno osoblje kako bi se upoznali sa novim tehnologijama i metodama online nastave, naslanjajući se na **Europski okvir digitalnih kompetencija (DigiComp)**²⁹. Ove obuke će obuhvatiti različite teme poput korištenja digitalnih platformi, kreiranje interaktivnih sadržaja i primjenu novih pedagoških pristupa. U sklopu *Ureda za podršku profesionalnom razvoju nastavnog osoblja*, a kroz projektne aktivnosti sa SPUS-om, bit će organizovana tehnička podrška od strane mladih kolega (demonstratora, DL tima Univerziteta) za nastavno osoblje s ciljem pružanja neophodne pomoći pri korištenju digitalnih alata i platformi, te digitalizaciji nastavnih sadržaja.

4.4. STUDENTI

Studentski parlamenti i asocijacije igraju ključnu ulogu u organizaciji modernog univerziteta, kreirajući **institucionalni okvir za studente** da se aktivno uključe u univerzitetski život, doprinesu donošenju odluka i zastupaju interese studentske populacije. Na Univerzitetu to je „Udruženje Studentski parlament Univerziteta u Sarajevu (SPUS)“, a u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju, Statutom Univerziteta, kao i Zakonom o studentskom organizovanju na području Kantona Sarajevo³⁰, studenti Univerziteta u Sarajevu će **putem SPUS-a i dalje aktivno učestvovati** u oblikovanju procesa, radu i razvoju Univerziteta u Sarajevu.

Kao i do sada, predstavnici SPUS-a i asocijacija članica učestvovat će su radu svih univerzitetskih tijela, ali i prema eksternim partnerima kao predstavnici Univerziteta. Jedino puno **institucionalno predstavljanje interesa studenata**, osigurava da je učešće studenata obezbijeđeno u svim relevantnim procesima donošenja odluka koji utiču na njihovo obrazovanje i sveukupno iskustvo na Univerzitetu. U isto vrijeme, **jačanje uloge studentskih asocijacija na članicama**, kao i ukupne uloge **studenta prodekana** predstavlja posebno važan zadatak za naredni period. Upravo kroz aktivan angažman studenata u **različitim aktivnostima na članicama Univerziteta**, od angažmana u ulozi demonstratora u realizaciji nastave do rada u različitim centrima/projektima koji se realizuju na članicama, studentima će biti omogućeno sticanje neophodnih iskustava, razvoj vještina i kompetencija, te ostvaren direktni doprinos različitim aktivnosti koje se realizuju na Univerzitetu/članici.

Sadržajno, kroz intenzivnu saradnju i primjenom odredbi Pravilnika o sufinansiranju Udruženja Studentski parlament Univerziteta u Sarajevu, u narednom periodu zajednički trebamo raditi na unapređenju **ukupnog studentskog iskustva studiranja na Univerzitetu u Sarajevu** kroz zajedničku organizaciju različitih društvenih, kulturnih, sportskih i akademskih događaja koji sadržajno obogaćuju studentski život. Također, aktivno učešće SPUS-a u organizaciji seminara, radionica, kulturnih događaja, sportskih turnira i humanitarnih akcija treba biti institucionalna zadaća Univerziteta promovišući aktivno učešće studenata u univerzitetskoj zajednici.

Nadalje, kao važan dio ukupnog studentskog rada na Univerzitetu, u narednom periodu neophodno je **kreirati mehanizme za studentske programe podrške** koji uključuju mentorstvo, akademsko

savjetovanje i dodatne obrazovne resurse. Ovi programi su od posebne važnosti za nove studente ili one sa posebnim potrebama, olakšavajući im adaptaciju i uspjeh na univerzitetu. Institucionalna uloga SPUS-a u svim ovim procesima je nezamjenjiva, a ukupno jačanje uloge i **podrška širem obuhvatu aktivnosti Studentskog parlamenta**, predstavlja važan prioritet u narednom periodu. Ovdje je svakako neophodno spomenuti i ulogu studenata u procesima unapređenja kvaliteta obrazovanja kroz kreiranje institucionalnih mehanizama za evaluaciju rada akademskog osoblja i uspješnosti provedbe studijskih programa, prijedloga za nove kurikulume, te organizaciju tematskih akademskih radionica i seminara. Upravo kroz direktnu komunikaciju sa studentima, fakulteti i akademije mogu osigurati da studijski programi odgovaraju potrebama i interesima studenata.

Važan dio ukupnih odnosa sa studentima Univerziteta, ali i jedna nova dimenzija angažmana SPUS-a i asocijacija članica, predstavljat će aktivnije **studentsko učešće u istraživačkim i razvojnim projektima Univerziteta**, pružajući studentima priliku da se uključe u akademska istraživanja, steknu iskustva i doprinesu novim saznanjima u svojim oblastima studija.

Institucionalno, studenti će putem SPUS-a i asocijacija članica, i ubuduće moći utjecati na realizaciju programskog opredjeljenja Univerziteta u svim aspektima počevši od nastavne djelatnosti, naučnoistraživačkog/umjetničkoistraživačkog rada, međunarodne aktivnosti, upravljanja kvalitetom i umjetničkih i sportskih manifestacija na članicama Univerziteta. Kroz redefiniranje uloge Univerzitetskog Ureda za podršku studentima, u narednom periodu **pitanje razvoja karijere** treba sistemski adresirati na relaciji Ured-članice, pružajući neophodnu podršku studentima/diplomcima tokom prelaska iz akademskog u profesionalno okruženje. U saradnji sa SPUS-om, Ured za podršku studentima i centri za razvoj karijere na Univerzitetu/članicama, trebaju pružiti razne usluge i resurse koji pomažu studentima da istraže svoje karijerne opcije, razviju potrebne vještine i pripreme se za uspjeh na tržištu rada.

Na kraju, kroz zajednički rad SPUS-a, studentskih asocijacija na članicama, te Službe za međunarodnu saradnju, **neophodno je osigurati veće učešće studenata Univerziteta** u programima **međunarodne razmjene** poput Erasmus+, CEPUS i dr. u svrhu njihovog ukupnog obrazovnog i profesionalnog usavršavanja. U tom pogledu, a kroz **programsku saradnju sa SPUS-om**, potrebno je osigurati **bolju promociju programa međunarodne razmjene kod studentske populacije**, te podršku u izradi same aplikacije, kao i razmjenu iskustava među studentima.

U isto vrijeme, u narednom periodu neophodno je otpočeti i proces uspostave **jedinstvene Alumni asocijacije Univerziteta u Sarajevu**. Iako pojedine članice imaju već uspostavljene alumni asocijacije, za Univerzitet u cjelini, kreiranje jedinstvenog udruženja alumnija predstavlja vitalnu funkciju u održavanju trajnog odnosa između Univerziteta i njegovih bivših studenata. Jedinstvena Alumni asocijacija Univerziteta predstavljat će platformu za različite tematske/sadržajne aktivnosti poput umrežavanja i promocije univerzitetskih vrijednosti, mentorstva, poslovnih partnerstava u okviru Ureda za transfer tehnologija, prikupljanja sredstava za različite programske aktivnosti Univerziteta, itd.

Iako je osnovna zadaća dosta jasna, značaj i uloga alumni asocijacija na univerzitetima se razlikuju. Kroz umrežavanje, mentorstvo, podršku univerzitetu u različitim sferama rada i djelovanja, promociju univerziteta, akademskoj podršci, te ukupnoj društvenoj odgovornosti – **održavanje veze Univerziteta sa svojim alumnistima** značajno doprinosi sveobuhvatnom razvoju i prosperitetu univerziteta. **Angažovanje alumnija** doprinosi ne samo njihovom ličnom i profesionalnom rastu već i dugoročnom uspjehu i reputaciji njihove *alma mater*, a kroz organizaciju jedinstvene Alumni asocijacije kreirat će se okvir za učešće alumnista Univerziteta u različitim savjetima, odborima i tijelima Univerziteta. Na kraju, upravo alumniji nerijetko učestvuju u akademskim i istraživačkim aktivnostima Univerziteta kroz održavanje gostujućih predavanja, seminara i radionica, realizaciji projekta, itd.

S tim ciljem, **uloga SPUS-a u ovom procesu je neizostavna** imajući na umu da promocija važnosti, te i izgradnja same mreže alumnista i počinje upravo iz studentskih asocijacija i organizacija Univerziteta. Portali i društvene mreže, odnosno uopće korištenje digitalnih alata, uključujući posebne portale za alumnije i online forume, omogućit će lakšu komunikaciju i angažman članova bez obzira gdje se nalaze.

Pored naprijed navedenih aktivnosti, važnu aktivnost u narednom periodu predstavljat će i institucionalno i sadržajno kreiranje Univerzitetskog sistema **podrške studentima u procesu studiranja**. Studentsko iskustvo ne podrazumijeva samo učenje i podučavanje, nego ga treba shvatiti u širem kontekstu razvoja njihovih karijera. **Ured za podršku studentima** je u proteklim godinama svoj fokus predominantno imao na podršku studentima sa invaliditetom, a nastavak razvoja Ureda ogledat će se kroz uspostavljanje efektivnijih procedura prijema i organizacije nastave za studente sa invaliditetom, dodatno zapošljavanje i obuke asistenata u nastavi, te razvoj odjela za karijerno savjetovanje studenata i razvoj odjela za psihološko savjetovanje studenata. U ovom kontekstu, a kako bismo obezbijedili poticajno i inkluzivno okruženje, neophodno je pojačati kadrovske i materijalne kapacitete Ureda **za pružanje podrške članicama** u organizaciji individualizirane nastave sa ciljem da svi studenti, bez obzira na njihove kapacitete, dobiju priliku da razvijaju svoje potencijale i steknu potrebne kompetencije i kvalifikacije. Zapošljavanjem **asistenata u nastavi**, kao i donošenjem akata kojim će se pobliže regulirati procedura prijema i organizacije individualizirane nastave, predstavlja važan zadatak za naredni period, pri tome uzimajući u obzir sva iskustva nastavnika i saradnika koji su u proteklom periodu podučavali i vodili studente sa invaliditetom.

U isto vrijeme, kroz novu sadržajnu dimenziju rada Ureda odnosno Univerziteta u cjelini, potrebno je osigurati punu funkcionalnost sistema **karijernog savjetovanja na članicama Univerziteta**, posebno za studente koji su neodlučni i nesigurni u svoje izbore. Centri/uređi za razvoj karijere u principu bi trebali biti organizovani na razini članica (Ekonomski fakultet je dobar primjer organizacije ovog segmenta rada na Univerzitetu), te imaju zadatak pružati različite usluge i resurse koji pomažu studentima da istraže svoje karijerne opcije, razviju potrebne vještine i pripreme se za uspjeh na tržištu rada. Važan dio ovog procesa su različiti događaji umrežavanja gdje studenti mogu sresti profesionalce iz industrije, alumnije i potencijalne poslodavce. Pored toga, zadaća Centra će biti da pomaže studentima da **pronađu prilike za stažiranje (internship)** koje im omogućavaju da steknu praktično iskustvo u njihovoj oblasti studija. Stažiranje je često ključni korak u sticanju profesionalnog iskustva posebno prepoznat i vrednovan od strane budućih poslodavaca, a Univerzitet mora **kreirati institucionalne mehanizme** kojima će omogućiti studentima ovaj važan dio ukupnog profesionalnog razvoja. Kroz rad centra/uređi za razvoj karijere neophodno je uspostaviti sistem **individualnog i grupnog savjetovanja** sa ciljem pružanja podrške našim studentima u definiranju karijernih ciljeva, istraživanju mogućnosti i ostvarivanju kontakata sa poslodavcima. U saradnji sa **Studentskim parlamentom priredit će se promocija i pokrenuti priprema digitalnih alata** za karijerno informiranje i savjetovanje, dok će posebna podrška biti organizirana za studente sa povećanim rizikom od odustajanja, kao što su studenti iz manjih sredina, studenti koji dolaze iz porodica sa nižeg socioekonomskog stanja, kao i studenti prve generacije koji dolaze iz porodica u kojima nije bilo iskustva studiranja.

Također, kao dio institucionalnog jačanja rada Ureda za podršku studentima – ali nažalost i sve češće potrebe, neophodno je uspostaviti funkcionalan **odjel za psihološko savjetovanje**. Danas, naši studenti se suočavaju sa nizom izazova, počevši od neadekvatno razvijenih strategija učenja, ispitne anksioznosti, do izazova izvan studentskog okruženja – a koji ozbiljno utiču na kvalitetu njihovih postignuća i dobrobit. Stoga ćemo u saradnji sa nastavnicima odgovarajućih studijskih programa, te profesionalcima, osigurati edukacije, grupna i individualna savjetovanja sa ciljem smanjenja stresa, ispitne anksioznosti, emocionalnih i ponašajnih problema, te drugih poteškoća koje studente ometaju u svakodnevnom funkcioniranju.

4.5. MEĐUNARODNA SARADNJA

Međunarodna saradnja predstavlja **neizostavan dio ukupne prepoznatljivosti** za Univerzitet, a unapređenje naše reputacije i uticaja u međunarodnim okvirima – sa ciljem privlačenja studenata, te naučnoistraživačkog, umjetničkog i nastavnog osoblja, ključni je zadatak u narednom periodu. Ukupna uloga međunarodne saradnje na Univerzitetu u narednom periodu treba dobiti **novu sadržajnu dimenziju**, te pored dosadašnjih aktivnosti fokus će biti ka ukupnom razvoju članica Univerziteta, unapređujući ne samo kvalitet obrazovanja i istraživanja, već i ukupnu dimenziju saradnje.

Danas, osnovna premisa za univerzitete je potreba da budu međusobno povezani, a institucionalno uređena međunarodna saradnja ne pruža samo direktne koristi univerzitetima i njihovim studentima, već kreira pozitivan uticaj kroz ukupne, šire društvene dimenzije saradnje. S tim u vezi, međunarodna saradnja Univerziteta mora biti **usmjerena i na istraživačku saradnju** kreirajući institucionalne mehanizme kroz koje istraživači mogu kombinovati svoje resurse, znanja i tehnologije kako bi zajedno radili na složenim istraživačkim projektima. Drugi zadatak međunarodne saradnje će biti fokusiran na unapređenje **kvalitete ukupnog nastavnog programa na članicama Univerziteta**, gdje je kroz zajedničke aktivnosti i projekte neophodno pokrenuti izradu zajedničkih studijskih programa, nastavnih kurikuluma, intenzivnije razmjene predavača/istraživača/osoblja, te u saradnji sa SPUS-om organizacije međunarodnih studentskih programa.

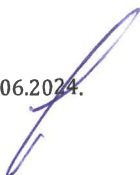
Standardni programi međunarodne/bilateralne mobilnosti i saradnje i dalje ostaju jedan od najvažnijih tekućih prioriteta međunarodne saradnje Univerziteta, ali se ukupna međunarodna saradnja Univerziteta mora staviti u kontekst koji **integriše ne samo nastavnu, već i naučnu, inovacijsku i stručnu aktivnost članica** - u skladu sa ciljevima i mjerama Europskog istraživačkog prostora, te europskih strateških dokumenata i programa. Naše međunarodne aktivnosti moraju **dobiti širi okvir** posebno u dijelu saradnje sa međunarodnim partnerima koja **dovodi do unapređenja inovacija i transfera tehnologije**.

Kroz re-fokusiranje i unapređenje međunarodne saradnje, Univerzitet u narednom periodu mora intenzivirati rad na **zajedničkim istraživačkim projektima** koji za rezultat imaju „**tehnološki transfer**“, te na taj način osigurati ubrzani razvoj članica Univerziteta u različitim oblastima.

U tom kontekstu, Univerzitet od 2023. godine posjeduje Erasmus Charter – Erasmus povelju koja služi univerzitetima kao opšti **kvalitativni okvir** za aktivnosti europske i međunarodne saradnje koje te ustanove mogu provoditi u sklopu programa Erasmus. Također, Univerzitet je od 2023. godine, Univerzitet je postao i članica **univerzitetske alijanse** - European University for Peace, Justice, and Inclusive Societies koju je potrebno dodatno graditi kako bismo bili pozicionirani na mapi europskih univerziteta. S tim u vezi, u narednom periodu, aktivnosti međunarodne saradnje potrebno je fokusirati i na unapređenje kvalitete ukupnog nastavnog programa na članicama, kao i na poticanje i uspostavljanje programa dvojnih diploma, te zajedničkih programa sa drugim univerzitetima.

Iako međunarodna saradnja omogućava studentima, nastavnom i naučnom, te nenastavnom osoblju važna iskustva za lični i profesionalni razvoj, u narednom periodu organizacija i rad međunarodne saradnje Univerziteta treba dobiti jednu novu, sadržajno zahtjevniju, dimenziju. Pored dosadašnjih aktivnosti na uspostavljanju i održavanju međunarodnih partnerstava, umrežavanju i saradnji, različitim programima mobilnosti studenata i osoblja, te podršci za međunarodne studente i naučnike – u narednom periodu trebamo poticati aktivnosti na identifikaciji i promociji različitih **izvora za stipendije inostranih studenata** na Univerzitetu u Sarajevu, kreirati posebne programe usmjerene na **privlačenje međunarodnih studenata**, te raditi na promociji **zajedničkih istraživačkih inicijativa** sa međunarodnim partnerima i **pomaganju članicama u identifikaciji** i prijavi za međunarodne istraživačke grantove i izvore finansiranja.

14.06.2024.



4.6. UPRAVLJANJE KVALITETOM

Upravljanje kvalitetom predstavlja kontinuirani proces praćenja, evaluacije i modifikacije svih aktivnosti na Univerzitetu kako bi se unaprijedila učinkovitost i svrhovitost nastavne, naučne i stručne djelatnosti univerziteta. Upravljanje kvalitetom nije zasebni proces, nego podrazumijeva praćenje svih procesa na Univerzitetu, njihovo dokumentiranje i izvještavanje, a što u konačnici za rezultat ima efikasan proces akreditacije i efektivne kvalitativne promjene.

Univerzitet u Sarajevu je upravo završio proces eksterne evaluacije za institucionalnu reakreditaciju u kojoj smo zajedno nastojali da pokažemo napredak ostvaren u proteklih pet godina. U narednom periodu ćemo iskoristiti preporuke iz izvještaja Komisije za eksternu evaluaciju da dodatno unaprijedimo sve procese na Univerzitetu. Međutim, postoji niz procesa koje smo započeli i na kojima ćemo u narednom periodu intenzivno raditi. Prva prioritarna aktivnost je donošenje **nove Strategije razvoja Univerziteta u Sarajevu** za period 2025 – 2029. godina, te iako je prvobitno strategija trebala da obuhvati period 2024 -2028, u procesu reakreditacije donesena je odluka da se ovaj period pomjeri za godinu dana kako bi se uskladio sa periodima akreditacije, te da se kroz produženi period strateškog planiranja dodatno definiraju svi implementacijski mehanizmi. Osim toga, nova strategija će obuhvatiti i **preporuke komisije za reakreditaciju**. U proteklom periodu redovito smo pripremali izvještaje o ispunjenosti strateških ciljeva, a u narednom periodu bit će pripremljen digitalni modul za praćenje izvršenja mjera iz strategije kako bismo olakšali donošenje odluka na nivou Univerziteta.

Druga prioritarna aktivnost Univerziteta u narednom periodu biće **akreditacija studijskih programa**. Nakon odluke Senata, priređen je prijedlog **Plana akreditacije studijskih programa na Univerzitetu** za naredne tri godine, koji je dostavljen resornom ministarstvu. Početak akreditacije studijskih programa planiran je u narednoj akademskoj godini. Kako bismo što kvalitetnije izvršili akreditacije studijskih programa, ali i adresirali pitanje osiguranja kvaliteta na Univerzitetu, jedna od operativnih aktivnosti je svakako kadrovsko osnaživanje Službe za osiguranje kvaliteta Univerziteta, te organizacija dodatnih edukacija i međunarodnih studijskih posjeta osoblja članica uključenih u proces osiguranja kvalitete.

Kada govorimo o tekućim aktivnostima, dva važna elementa ukupnog upravljanja kvalitetom su jačanje informacionih sistema Univerziteta, te unapređenje prakse samoevaluacije i evaluacije rada nastavnog i nenastavnog osoblja. Stoga ćemo u narednom periodu intenzivno raditi na nadogradnji eUNSA i eHR sistema za evidenciju studenata i zaposlenika u koji planiramo ugraditi i module za praćenje prisustva nastavi, te kontinuiranih provjera znanja i ocjenjivanja studenata. Posebnu pažnju treba posvetiti dodatnom razvoju evaluacijskih anketa za studente i osoblje kako bi se na osnovu povratnih informacija moglo pristupiti revizijama procesa na Univerzitetu.

Kontinuirano upravljanje kvalitetom predstavlja ključno opredjeljenje u ovom procesu, a kako bi se osiguralo da svi aspekti obrazovanja, istraživanja i studentskog života zadovoljavaju visoke standarde i kontinuirano se unapređuju. Kroz efektivne sisteme upravljanja kvalitetom, Univerzitet treba osigurati akademsku izvrsnost, zadovoljstvo studenata i uspješno funkcionisanje svojih članica. Ovo uključuje: utvrđivanje standarda kvaliteta, profesionalni razvoj osoblja, unapređenje ukupnog istraživačkog okruženja, redovno praćenje i evaluacije, osiguranje ekonomske efikasnosti članica, internacionalizaciju, te kontinuirane inovacije u obrazovanju. U praksi, uspostavljanje sistema kontinuiranog poboljšanja i **razvoj kulture kvaliteta** ključni su elementi uspješnog upravljanja kvalitetom na Univerzitetu.

14.06.2024.



5. KAPITALNA ULAGANJA I RAZVOJ UNIVERZITETA

Izuzimajući limitirana ulaganja u održavanje postojeće infrastrukture, u proteklim dekadama nažalost nije bilo značajnih ulaganja u kapitalnu infrastrukturu članica Univerziteta, a ukupno učešće kapitalnih ulaganja u budžetu Univerziteta i njegovih članica bilo je više nego zanemarivo. Pored toga, uz podršku Vlade Kantona pokrenuto je nekoliko kapitalnih projekta, no bez obzira na ekstenzivna ulaganja, do danas ti projekti nisu okončani.

Ipak, u **proteklom pet godina ovo stanje se mijenja** te institucionalnim pristupom Univerziteta i članica pitanje potrebe kapitalnih ulaganja u infrastrukturu i objekte Univerziteta sve se više stavlja u prvi plan razgovora sa Vladom i Skupštinom Kantona.

Značaj kapitalnih investicija u razvoju Univerziteta nije potrebno posebno isticati, ali je važno imati na umu da to ne obuhvata samo izgradnju novih objekata, već u velikoj mjeri podrazumijeva **modernizaciju postojećih objekata, te nabavku nove istraživačke opreme i infrastrukture**. Upravo kapitalna ulaganja suštinski utiču na poboljšanje kvaliteta obrazovanja, istraživanja, te sveukupnog studentskog iskustva. Danas, savremeni objekti i oprema su neophodni za kreiranje privlačnog okruženja za nastavu i istraživanje, a objekti poput laboratorija, biblioteka, sportskih centara i studentskih domova doprinose kvalitetu studentskog života, te su nerijetko upravo kritični faktor za odabir određenog univerziteta.

Studenti, a posebno inostrani, očekuju savremene učionice opremljene naprednom tehnologijom, laboratorije sa vrhunskom opremom, te specijalizovane prostorije za praktične vježbe, kako bi stekli praktične vještine i iskustva koja su kritična za njihov budući profesionalni razvoj. Pored toga, interaktivne učionice, multimedijalni centri i IT laboratorije potiču kreativnost i inovativnost, omogućavajući studentima da se uključe u obrazovni proces na inovativne načine. A globalno **„natjecanje“ za talentovane studente**, bez modernih istraživačkih kapaciteta, jednostavno nije moguće. Moderna i dobro opremljena infrastruktura ključna je za privlačenje nadarenih studenata, profesora i istraživača, a univerziteti koji ulažu u svoje kampuse i resurse su atraktivniji za buduće studente koji traže najbolje uslove za učenje i istraživanje.

U isto vrijeme istraživački *landscape* se mijenja. Izgradnja posebno dizajniranih istraživačkih centara, nabavka opreme za napredne eksperimente i podrška za interdisciplinarna istraživanja, postaje sve više preduslov razvoja univerziteta, bez kojih danas jednostavno nije moguće ostvariti značajan napredak u nauci i tehnologiji. Pored toga, bez modernih laboratorija i istraživačkih kapaciteta partnerstva sa industrijom i privatnim sektorom nisu moguća. Upravo kroz opredjeljenje Univerziteta ka razvoju **specijalizovanih centara za istraživanje i razvoj** kreira se okvir/temelj za saradnju na projektima koji imaju direktnu primjenu u privredi te su nerijetko i finansirani od strane privatnog sektora.

Međutim, kapitalna ulaganja moraju obuhvatiti i razvoj umjetnosti na Univerzitetu. Izgradnja i rekonstrukcija objekata akademija Univerziteta mora biti stavljena u istu ravan kao i istraživačke laboratorije. Izgradnja umjetničke galerije Univerziteta, rekonstrukcija muzičkih dvorana i drugih prostora naših akademija doprinosi raznolikosti i kvaliteti nastavnog programa, a nova infrastruktura omogućit će studentima da razviju svoje talente u različitim umjetničkim disciplinama, stvarajući tako sveobuhvatno i inkluzivno obrazovno okruženje.

U konačnici, kroz niz do sada realizovanih primjera na Univerzitetu, adekvatno dizajnirane kapitalne investicije doprinose ekonomskoj efikasnosti i dugoročnoj održivosti objekata, a ulaganje u energetske efikasne zgrade i sisteme smanjuje ukupne operativne troškove a koji danas za članice Univerziteta predstavljaju značajan izdatak.

Iako su neki ranije započeti projekti još uvijek u toku, te i dalje zahtijevaju manja ili veća ulaganja kako bili okončani, zalaganjem rukovodstva **Fakulteta zdravstvenih studija** koji su iz vlastitih izvora

14.06.2024.

osigurali značajna početna sredstva te uz dodatnu podršku Vlade Kantona, rekonstrukcija/izgradanja objekta ovog Fakulteta će biti okončana do kraja godine. Međutim, **u narednom periodu ostaje izazov opremanja**, ne samo osnovne infrastrukture, već važnije – laboratorijskih i naučnih kapaciteta kako bi ovaj Fakultet imao moderan i opremljen prostor za rad, obrazovanje i istraživačke aktivnosti kako osoblja tako i studenata fakulteta.

Pored toga, objekti univerzitetskog bazena na Kineziološkom fakultetu (Fakultet sporta i tjelesnog odgoja), te nova zgrada Akademije scenskih umjetnosti i dalje predstavljaju važan prioritet u narednom periodu, te je posebnu pažnju potrebno posvetiti okončanju svih potrebnih aktivnosti, kao i konačnom puštanju u rad bazena, ali i okončanja radova i opremanju novog objekta Akademije scenskih umjetnosti Univerziteta. Budući rad i troškove bazena bi trebalo organizovati na način da predstavljaju „**univerzitetski resurs**“ obzirom na jako visoke troškove rada i održavanja ovog objekta, a odnosi sa Vladom Kantona se trebaju urediti na način definisan u „Elaboratu o održivosti rada zatvorenog bazena“ – odnosno kroz **model „raspoloživosti kapaciteta“** uz obavezu pokrivanja troškova veznih za hladni pogon bazena od strane Vlade Kantona. Sa druge strane, okončanje radova na novom objektu Akademije scenskih umjetnosti Univerziteta predstavljat će suštinsku prekretnicu u radu Akademije, a Univerzitet će dobiti jedan nadasve reprezentativan i moderno opremljen prostor. Obzirom na modernu arhitekturu objekta, predviđene kapacitete i unutrašnje sadržaje, te lokaciju – ukupna potrebna ulaganja kako bi se i ovaj objekat kompletirao su značajna, ali u ovom trenutku **postoje raspoloživa sredstva kao i opredjeljenje Vlade Kantona** da se ovaj objekat u što skorije vrijeme stavi na raspolaganje Akademiji scenskih umjetnost Univerziteta.

Međutim, objekat Fakulteta zdravstvenih studija, bazen na Kineziološkom fakultetu, te buduća zgrada Akademije scenskih umjetnosti zahtijevat će ne samo sredstava za opremanje, već i značajna sredstva za materijalne troškove kao i dodatna sredstva za tekuće održavanje prostora. Sredstva za ove namjene nisu dostatna na svim članicama Univerziteta, i u tom kontekstu, važan dio ukupnih razgovora/pregovora sa Vladom Kantona u narednom periodu bit će i „sistemski pristup“ ovoj problematici imajući na umu ukupan broj objekata Univerziteta. Budući **model tekućeg održavanja objekta članica Univerziteta**, ali i **upravljanja kapitalnim ulaganjima Univerziteta**, trebao bi jednim dijelom biti organizovan na razini Univerziteta kako bi se optimizirali troškovi, osigurala jednoobraznost u pristupu, te postigla efikasnost u rješavanju svakodnevnih izazova.

U isto vrijeme, a imajući na umu da će najznačajniji izvor kapitalnih ulaganja na Univerzitetu i dalje ostati Budžet Kantona, svakako najvažnija aktivnost u narednom mandatnom periodu bit će **uspostavljanje mehanizma institucionalnog planiranja kapitalnih ulaganja**, te aktivna saradnja sa Vladom Kantona u osiguranju sredstava neophodnih za **sistemsko ulaganje** u novu i postojeću kapitalnu infrastrukturu Univerziteta. Nedavno potpisani *Sporazum o razvoju institucionalne i istraživačke infrastrukture i opremljenosti Univerziteta u Sarajevu* između Univerziteta i Kantona Sarajevo predstavlja dobar model koji **trebamo proširiti i na kapitalnu infrastrukturu i objekte** ostalih članica Univerziteta. **Programi poboljšanja energetske efikasnosti** u prethodnom periodu su bili dobar instrument za, barem u jednom dijelu, obnovu/zanavljanje objekata članica Univerziteta, a sistemskim pristupom ovim fondovima/izvorima u narednom periodu **ovaj program je potrebno proširiti** i na ostale članice.

Pored toga, razumijevajući izmijenjeni pristup obrazovanju i načinu organizovanja ukupnog studentskog iskustva, institucionalno planiranje kapitalnih ulaganja mora obuhvatiti i **izgradnju novih sadržaja na članicama** poput: rekonstrukcije, reorganizacije i opremanja biblioteka i čitaonica, kreiranje *co-sharing* i zajedničkih prostora za nastavnike/studente, digitalnih učionica i amfiteatra, prostora za grupni rad i hibridnih prostora, adaptivnih učionica i laboratorija, centara za inovacije i studentskih inkubatora, te prostora/laboratorija za interdisciplinarnu saradnju. Odnosno, u narednom ciklusu kapitalnih ulaganja fokus mora biti na promjeni paradigme rada na Univerzitetu

i izlazak iz tradicionalnog pristupa učionica-kabinet, te na kreiranju **moderno organizovanih prostora** prilagođenih današnjim potrebama obrazovanja i naučnoistraživačkog rada koje će svakodnevno koristiti studenti Univerziteta.

Važno je naglasiti da smo u proteklom periodu imali niz kapitalnih ulaganja u objekte i infrastrukturu članica Univerziteta, a koji su nastali aktivnostima rukovodstva članica te najčešće u formi usmjerenih projektnih aktivnosti ili donacija. Nerijetko su izvori sredstava bile institucije koje nisu resorne za Univerzitet ili kroz direktni aranžman sa donatorima. U narednom periodu ovu praksu svakako trebamo nastaviti **kreirajući poseban oblik podrške i valorizacije** ovih aktivnosti, posebice ako se ima na umu da upravo direktni programi i donatorski usmjereni aranžmani predstavljaju važan izvor kapitalnih ulaganja u objekte i infrastrukturne kapacitete modernih univerziteta.

Na kraju, neophodno je naglasiti da nakon mnogo godina mirovanja i sporadičnog ulaganja u kapitalnu infrastrukturu, **danas se na Univerzitetu u Sarajevu u isto vrijeme grade tri nova objekta** – Biblioteka Univerziteta, te objekti Fakulteta zdravstvenih studija i Akademije scenskih umjetnosti, a očekuje se skoro puštanje u rad i bazena na Kineziološkom fakultetu Univerziteta.

5.1. BIBLIOTEKA UNIVERZITETA U SARAJEVU

Univerzitet u Sarajevu je najstarija i najveća institucija visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini, no u 75 godina postojanja Univerzitet nikada nije imao svoju „univerzitetsku biblioteku“. Trenutno, većina fakulteta, akademija i naučnoistraživačkih instituta Univerziteta u Sarajevu imaju posebne biblioteke sa tematski vezanim bibliotečkim fondom, a nakon ratnog razaranja Vijećnice, te neriješenim statusom Nacionalne i univerzitetske biblioteke Bosne i Hercegovine, studenti Univerziteta ostali su bez *jedinstvenog prostora univerzitetske biblioteke*. Kroz historiju, **univerzitetske biblioteke/kutubhane**, bile su mnogo više od običnih skladišta knjiga; one su bile i ostale dinamična i ključna okosnica akademskih institucija, pružajući jedinstven prostor za učenje, istraživanje, te razvoj kritičke misli. Njihova uloga i značaj drastično su se proširili u digitalnom dobu, ali su i dalje ostale središta intelektualnog života na univerzitetskim kampusima.

U tom kontekstu, **Biblioteka Univerziteta u Sarajevu** ponudit će širok spektar resursa koji ne uključuje samo knjige i štampane radove, već i pristup digitalnim bazama podataka, akademskim časopisima, multimedijalnim materijalima, te specijalizovanim arhivima. Upravo ova raznovrsnost omogućit će studentima i istraživačima da pristupe potrebnim informacijama iz različitih izvora, podržavajući njihova istraživanja i akademske zadatke. Dostupnost specijalizovanih kolekcija i rijetkih knjiga koje će se naći u depoiima predstavljat će dodatnu, posebnu vrijednost univerzitetske biblioteke.

Pored toga, važno je naglasiti da sam „fizički prostor“ biblioteke nerijetko igra ključnu ulogu u akademskom životu univerziteta, a Biblioteka Univerziteta će ponuditi različite tipove prostora za učenje, od tihih zona za individualni rad do prostorija za grupno učenje i diskusije. Nakon izgradnje, univerzitetska biblioteka bi trebala biti središte intelektualne zajednice Univerziteta, te će se kroz organizaciju predavanja, panel diskusija, izložbi i drugih događaja, poticati intelektualni dijalog kao i zajedničko učenje. Pored toga, **Biblioteka Univerziteta objedinit će se postojeći bibliotečki fond svih članica Univerziteta**, čime će se rasteretiti postojeći bibliotečki fondovi, te biti na raspolaganju svim studentima i naučnim radnicima u Kantonu. Sam objekat biblioteke je bruto površine 13.500 m², a svojim prostorno-funkcionalnim sklopom slijedi moderne programske elemente, te je obuhvaćena i novim master planom razvoja kampusa Univerziteta.

Nakon višegodišnjeg zastoja, tokom 2021. i 2022. godine razriješena su sva otvorena pitanja koja su teretila početak radova u proteklim godinama, a tokom 2023. godine uspješno je okončan tenderski

proces u skladu sa relevantnim i važećim pravilima Saudijskog fonda za razvoj. U konačnici, a nakon višemjesečnih pregovora, izvorna ponuda konzorcija Al-Fahd Company Trading Industry and Contracting & ANS DRIVE d.o.o. Sarajevo koja je iznosila 26.310.311,36 USD bez PDV, smanjena je na 20.800.000,00 USD bez PDV-a, te je 20. marta 2023. godine potpisan Ugovor za izgradnju Biblioteke Univerziteta u Sarajevu. Radovi na izgradnji biblioteke su **otpočeli krajem 2023. godine** sa rokom završetka od 18 mjeseci.



Slika 1) Vizualizacija budućeg izgleda Biblioteke Univerziteta u Sarajevu

U narednom periodu, od izuzetne je važnosti zadržati postojeću dinamiku radova, te osigurati nesmetanu implementaciju ovog važnog projekta za Univerzitet u Sarajevu. Obzirom da se projekat realizuje po FIDIC uslovima ugovora za izgradnju građevinskih i inženjerskih radova (Crvena knjiga, izdanje 1999.) izuzetno je važno **kontinuirano praćenje** svih procesa vezanih za realizaciju ovog projekta, kao i različitih faza građenja, te najvažnije **ukupnih odnosa** između izvođača, nadzora, Univerziteta kao nosioca projekta i investitora, te Saudijskog fonda za razvoj kao institucije koja finansira izgradnju objekta.

Međudržavnim sporazumom definisana je posebna složenost implementacije ovog kapitalnog projekta za Univerzitet koji nije važan samo iz perspektive njegovog konačnog rezultata – samog objekta biblioteke, već što je možda važnije, predstavlja **potvrdu sposobnosti Univerziteta u Sarajevu da upravlja i realizuje kapitalne projekte izuzetne složenosti** uz nadasve zahtjevne procedure i uslove građenja.

Kao i većina javnih organa, tako i Univerzitet u Sarajevu ima inherentnu pretpostavku nedostatka efikasnosti, te je projekat izgradnje Biblioteke važan **proof-of-concept naše sposobnosti** za sve buduće kapitalne projekte Univerziteta. Po okončanju radova i opremanju enterijera, zvanično **otvaranje Biblioteke Univerziteta u Sarajevu planirano je u posljednjem kvartalu 2025. godine.**

14.06.2024.

5.2. IZGRADNJA KAMPUSA UNIVERZITETA

Izgradnja Kampusu Univerziteta sigurno predstavlja najznačajniji razvojni pravac Univerziteta u Sarajevu u njegovoj povijesti. Iako je ovo opredjeljenje u proteklih 75 godina imalo nekoliko sadržajnih iskoraka (alokacija zemljišta za kampus Univerziteta na obuhvatu današnje Zetre, zatim na obuhvatu današnjih studentskih domova u Nedžarićima, te nekoliko manjih lokacija), u postratnom periodu lokacija nekadašnje kasarne Maršal Tito je postala novi, budući prostor kampusa Univerziteta u Sarajevu. Tokom 2000. i 2001. godine priređen je master plan kampusa Univerziteta u Sarajevu, ali obimnim promjenama u samom obuhvatu (alokacija dijela bivše kasarne za potrebe ambasade SAD, kao i saobraćajnice Put života), **trenutni regulacioni plan ne odgovara** potrebama i viziji razvoja savremenog kampusa, te Univerziteta u Sarajevu u cjelini. Postojećim planom sve zgrade i objekti predviđeni su za uklanjanje, a na tim lokacijama je planirana izgradnja novih objekata koji ne odgovaraju današnjim potrebama – kako u pogledu volumena tako i samog rasporeda i orijentacije objekata. Pored toga, postojećim planom obuhvat kampusa je praktično u cijelosti izgubio zelene površine i parkove.

Sa ciljem definisanja **novog programa razvoja kampusa Univerziteta u Sarajevu** kroz instrumente fonda „Inicijativa za ekonomsku otpornost“ (engl. Economic Resilience Initiative - ERI), te Inicijative za finansiranje urbanih projekata (engl. Urban Projects Finance Initiative - UPFI), u okviru koje Europska investicijska banka (European Investment Bank – EIB) saraduje sa Francuskom razvojnom agencijom (Agence Française de Développement - AFD), uz podršku Vlade Kantona Sarajevo, početkom 2020. godine priređena je aplikacija za tehničku asistenciju na projektu Urbane regeneracije Kampusu Univerziteta u Sarajevu. Kroz intenzivne razgovore sa Europskom investicijskom bankom dogovoren je okvir za tehničku saradnju između EIB-a i Univerziteta u dokumentu pod nazivom „Sarajevo Campus Regeneration Project - Technical Assistance Concept Paper“ koji je obuhvatio tehničku asistenciju i koji je za rezultat imao: (i) reviziju postojećeg Master plana, (ii) razradu planskih rješenja do nivoa idejnih rješenja za objekte visokogradnje, te (iii) studiju izvodljivosti izgradnje Kampusu Univerziteta zajedno sa procjenom konačnog obima finansijskih ulaganja, prioriteta i potencijalnih izvora finansiranja. Pored toga, za potrebe realizacije ovog projekta priređen je poseban Sporazum između Vlade Kantona Sarajevo, Općine Novo Sarajevo, Zavoda za planiranje razvoja Kantona Sarajevo i Univerziteta u Sarajevu, te je formiran Savjet plana Univerziteta u Sarajevu.

U skladu sa Ugovorom o saradnji, EIB je objavila međunarodni tender za odabir „Konsultanta“ te je početkom 2022. godine prihvaćena ponuda **Ove Arup & Partners International** ltd.³¹ (Velika Britanija) sa lokalnim parterima Studio NonStop, IPSA Institut i ESE Arhitektura.

U toku izrade projekta urbane regeneracije Kampusu Univerziteta u Sarajevu, definisano je **šest osnovnih smjernica** za planiranje i projektovanje novog kampusa Univerziteta i to: (i) otvoren, gostoljubiv i živopisan identitet prostora, (ii) inovativno okruženje za učenje (iii) inkluzivni kampus, (iv) zeleni i otporan pejzaž, (v) zdrav i bezbjedan okoliš, te (vi) dinamična i efikasna mješovita namjena objekata. Odabrani koncept organizacije kampusa Univerziteta osigurava maksimalnu efikasnost i korist od interakcije i zajedničkog korištenja različitih resursa Univerziteta. Odnosno, pomak od konvencionalnog grupisanja članica, koji kao osnovu organizacije prihvata potencijal sinergije između različitih fakulteta, akademija i instituta, kao i drugih univerzitetskih tijela. U samom procesu kreiranja nove vizije i organizacije razvoja kampusa Univerziteta, pored 55 imenovanih predstavnika Univerziteta, učešće su uzeli predstavnici Općine Novo Sarajevo, Grada Sarajevo, Zavoda za planiranje razvoja Kantona Sarajevo, Asocijacije arhitekata i pejzažnih arhitekata, Zavoda za zaštitu naslijeđa, ViK, JP Elektroprivreda - Distribucija Sarajevo, Toplana Sarajevo, Američka ambasada, itd.

Slijedom navedenih odrednica, te konsultacija sa fakultetima, akademijama i institutima koji će biti smješteni u kampusu Univerziteta, razvojna koncepcija kampusa je osmišljena na način da potakne potencijal za **saradnju i sinergiju akademskih i naučnih disciplina**. Kreirani su tzv. „naučni klasteri“,

sa fakultetima iz istih naučnih grupacija grupisanih u okviru jedinstvene građevinske parcele, sa posebnim sadržajima u svrhu poticanja međusobne saradnje i razvoja zajedničkih studijskih i naučnih programa. Pored toga, otvoreni prostori su prepoznati kao izuzetno važan dio ukupne razvojne koncepcije, kao prostori međusobne interakcije između studenata i profesora. Kreirana je mreža povezanih većih, otvorenih i zelenih površina javne namjene (kao što su gradski park i univerzitetski trg) i manjih, intimnijih otvorenih prostora, namijenjenih isključivo fakultetima, odnosno studentima. Postojeće zelene površine unutar kampusa bit će sačuvane, dok je u svim kontaktnim zonama arhitektonskih masa kampusa, duž postojećih i planiranih saobraćajnica, planirano formiranje pojasa uređenog zaštitnog zelenila u funkciji smanjenja buke i zagađenja. Generalno, identitet cijelog Kampusa je osmišljen kao otvoreni prostor, povezan sa okruženjem i gradom (bez ograda i barijera), u vidu jedinstvene zelene oaze koja objedinjuje različite pejzažne slike u svome obuhvatu.

U konačnici, novom vizijom kampusa Univerziteta planirani su sadržaji i programi od interesa za cijeli grad, kao što su **koncertna dvorana pri Muzičkoj akademiji** na centralnoj lokaciji unutar kampusa Univerziteta, te gradski park i univerzitetski trg. Slijedom smjernica Savjeta plana Univerziteta, budući kampus Univerziteta bit će otvoren, povezan sa neposrednim okruženjem i gradom, te kroz planirane **otvorene prostore koji zauzimaju više od 60% površine kampusa**, kreirati jedinstvenu zelenu oazu u centru Sarajeva pružajući pogodnosti široj društvenoj zajednici. Pored toga, predviđene su zajedničke laboratorije i amfiteatri koje dijele sve članice Univerziteta na nivou klastera, dok se i dalje zadržavaju objekti i sadržaji na nivou fakulteta, akademija i instituta, kao što su učionice, laboratorije i radionice sa ciljem očuvanja individualne prepoznatljivost članica kao izvora kreativnosti i novih ideja.

U centru kampusa su planirani objekti univerzitetske biblioteke, studentskog centra, te univerzitetski trg, dok se kroz mrežu otvorenih prostora i pješačkih ruta, kampus povezuje sa okolinom integrišući ga u grad i pozivajući građane da kroz njega prođu i borave. Brojni „aktivni frontovi zgrada“ uključivat će kafiće, restorane i druge usluge koje će osigurati 24-satni život unutar kampusa Univerziteta. U isto vrijeme, mreža intimnih dvorišta, parkova, trgova i otvorenih prostora planiranih kao jezgra svakog klastera, sa zgradama koje se otvaraju prema ovim zajedničkim prostorima, pruža mogućnost za akademsku/naučnu saradnju, društvene interakcije, prezentiranje, radionice, itd. – uz odrednicu da **svaki objekat treba da bude projektovan „tematski“** i u skladu sa svojom **jedinstvenom funkcijom i ulogom** koju ima na Univerzitetu.



Slika 2) Vizualizacija budućeg kampusa Univerziteta u skladu sa novim master planom

Na kraju, predloženi **novi, otvoreni identitet kampusa Univerziteta u Sarajevu**, konsoliduje namjenu i korištenje objekata za efikasan kampus, osigurava poboljšano okruženje, sigurno, efikasno i dostupno u bilo kojem trenutku, te svome gradu stavlja na raspolaganje veliku multifunkcionalnu zelenu infrastrukturu, i postaje jedan od najvažnijih centara društvene infrastrukture za građane Sarajeva.

U konačnici u obuhvatu Kampusa svoje objekte **imat će 17. članica Univerziteta** (uključujući objekat za smještaj naučnih instituta Univerziteta), zatim **Biblioteka Univerziteta** u kojoj će biti smješten UTIC, **univerzitetski HPC** i centralni *Data Centar*, namjenski **objekat za smještaj Studentskog parlamenta** i studentski centar Univerziteta, objekta za **„start-up inkubator“ zajedno sa „Collaborative Laboratories (CoLABs) centrom“**, Centar za interdisciplinarnе studije Univerziteta, DIOK, dio službi rektorata, te niz drugih pratećih sadržaja.

Danas se projekat izgradnje kampusa Univerziteta nalazi u ključnoj fazi. Nakon što je **izrada master plana okončana**, te cjelokupan obuhvat kampusa upisan u vlasništvo Univerziteta u Sarajevu, neophodno je pristupiti **izradi izmjena i dopuna regulacionog plana** za prostorni obuhvat kampusa. Pored toga, a nakon što smo uspješno okončali reviziju osnovnih elemenata Studije izvodljivosti od strane ekspertnog tima imenovanog od strane Francuske razvojne agencije, neophodno je **pokrenuti zvanične procedure za osiguranje sredstava** za izgradnju kampusa Univerziteta prema Europskoj investicijskoj banci i Francuskoj razvojnoj agenciji. Oba ova procesa se trebaju odvijati paralelno i oba će trajati barem 12 mjeseci. Odnosno, **naredna godina bit će ključna u ovom procesu** i u tom periodu, od strateške važnosti za Univerzitet predstavljat će priprema unutrašnjih kapaciteta i osiguranje eksterne ekspertize kako bi projekat izgradnje kampusa Univerziteta počeo sa realizacijom u narednim godinama. Izgradnja kampusa svakako predstavlja dugoročnu aktivnost Univerziteta, te je od izuzetne važnosti **održati trenutni momentum ukupnih procesa** kako sa međunarodnim partnerima tako i sa kantonalnim institucijama, a uvažajući izuzetnu složenost svih odluka neophodno je osigurati kontinuiranu uključenost tijela Univerziteta, kao i postignuti ukupni institucionalni značaj izgradnje kampusa Univerziteta za Kanton Sarajevo. U konačnici, izgradnja kampusa Univerziteta otvorit će mehanizme i biti institucionalni okvir za rekonstrukciju objekata ostalih članica Univerziteta.

5.3. ARHIVSKI CENTAR I KONGRESNI CENTAR U OMIŠU

Pored tekućih projekata, u proteklom periodu Univerzitet u Sarajevu priredio je prijedloge za dva nova kapitalna infrastrukturna projekta – izgradnju Arhivskog centra Univerziteta, te Kongresnog centra Univerziteta u Sarajevu u Omišu.

Zaštita, očuvanje i digitalizacija cjelokupne arhivske građe Univerziteta u Sarajevu, počevši od studentskih i personalnih dosijea, preko zbirki teza, disertacija i nagrađenih radova, do cjelokupne institucionalne povijesti i zapisa Univerziteta – danas predstavlja poseban izazov koji se bez sistemskog rješenja izgradnje namjenskog objekta teško može adresirati. **Izgradnja Arhivskog centra Univerziteta u Sarajevu**, kao jedinstvenog, adekvatno i moderno opremljenog prostora za arhiviranja i digitalizaciju ključnih historijskih zbirki Univerziteta u trenutnoj situaciji predstavlja jedino rješenje.

Trenutno, arhivska građa – prvenstveno studentski i personalni dosijei, čuvaju se ili u improviziranim „arhivskim“ prostorima ili krajnje neadekvatno. Nerijetko, radi se o „prilagođenim“ tavanskim/podrumskim prostorijama ili „dodatnim prostorima“ u okviru studentskih službi. Imajući na umu da se studentski dosije, kao i cjelokupna pedagoška arhiva po zakonu moraju čuvati „trajno“, aktivnosti na adekvatnom zbrinjavanju predstavljaju važan prioritet za naredni period, a potreba izgradnje i opremanja jednog posvećenog prostora/objekta predstavlja nužnost za Univerzitet. Po uzoru na moderne univerzitete, ovaj novi arhivski prostor mora biti organizovan i opremljen uz poštivanje svih zahtjeva i standarda struke. Zbirke različitih arhiva sadrže institucionalnu povijest i zapise

Univerziteta, kolekciju magistarskih i doktorskih radova odbranih na Univerzitetu, nagrađene radove, ali i preko 400.000 studentskih dosijea, kao i osobni i profesionalni arhiv zaposlenika – i svi moraju biti adekvatno, dugoročno i trajno smješteni. Pored toga, arhivska građa Univerziteta u Sarajevu obuhvata i čuvanje posebnih naučnih i stručnih zbirki, kao i posebnih izdanja Univerziteta koja sama po sebi imaju posebnu vrijednost ne samo za Univerzitet, već i za širu bosanskohercegovačku javnost.

Jedan od najvažnijih zadataka Arhivskog centra Univerziteta u Sarajevu predstavljat će i **digitalizacija cjelokupne građe**, počevši od studentskih i personalnih dosijea, preko zbirki teza, disertacija i nagrađenih radova do cjelokupne institucionalne povijesti i zapisa Univerziteta koji se nalaze u arhivi.

Svojim zaključkom Upravni odbor Univerziteta je prihvatio inicijativu za izgradnju Arhivskog centra Univerziteta u Sarajevu, a posljedično Vlada Kantona Sarajevo je donijela **Odluku o prihvatanju inicijative** Univerziteta, te je zadužila Univerzitet u Sarajevu da imenuje radnu grupu za izradu **Elaborata o uspostavljanju Arhivskog centra Univerziteta u Sarajevu**.

U isto vrijeme, a sa ciljem očuvanja imovine Univerziteta u Sarajevu u Republici Hrvatskoj, Univerzitet je priredio inicijativu za revitalizaciju i rekonstrukciju nekadašnjeg odmarališta Univerziteta u Sarajevu u Omišu i pretvaranje tog prostora u **Kongresni centar Univerziteta u Sarajevu**. Predloženi Kongresni centar Univerziteta u Sarajevu predstavljao bi jedinstven prostor koji bi nudio smještaj i sveobuhvatne namjenske prostore/kapacitete za organizaciju manifestacija, konferencija, promocija, radionica, stručnih skupova, te drugih obrazovnih, naučnoistraživačkih i kulturnih manifestacija. Sam Kongresni centar ne bi bio usmjeren samo ka članicama Univerziteta, nastavnom, nenastavnom, naučnom i umjetničko-istraživačkom osoblju, već i svim uposlenicima osnovnih i srednjih škola (pedagoška edukacija), zaposlenicima Vlade Kantona, studentima, te drugim zainteresovanim institucijama, vladinim i nevladinim organizacijama, kao i drugim institucijama iz zemlje i inostranstva.

Univerzitetski Kongresni centar bi se nalazio na obuhvatu ranijeg Univerzitetskog odmarališta u naselju Duće pored Omiša, te iako je trenutna spratnost objekta S+P+1, predmetna katastarska čestica se nalazi unutar izgrađenog dijela građevinskog područja naselja, u zoni mješovite, pretežno stambene namjene, za koju je, između ostalog, dozvoljena ugostiteljsko-turistička namjena maksimalne spratnosti P+4. Drugim riječima, na pomenutom zemljištu je moguća izgradnja objekta spratnosti prizemlje i 4 etaže, sa ukupnom bruto građevinskom površinom od 3.600 m².

Uzimajući u obzir izmijenjeni status javnih univerziteta, te ograničenu mogućnosti nekog budućeg ulaganja ovog tipa, a cijeneći da je imovina na ovoj lokaciji za Univerzitet praktično neprocjenjiva – Univerzitet je uputio inicijativu Vladi Kantona za izgradnju Kongresnog centra Univerziteta u Sarajevu na predmetnoj lokaciji. Posljedično Vlada Kantona Sarajevo je donijela **Odluku o prihvatanju inicijative** Univerziteta za izgradnju Kongresnog centra Univerziteta u Sarajevu (Program rekonstrukcije i očuvanja nekadašnjeg odmarališta Univerziteta u Sarajevu u Omišu - Duće, Republika Hrvatska), te je zadužila Univerzitet u Sarajevu da imenuje radnu grupu za izradu **Elaborata o uspostavljanju Kongresnog centra Univerziteta u Sarajevu**. Istom odlukom obavezana je Kantonalna agencija za privlačenje investicija i privatizaciju Kantona Sarajevo da se **predmetni objekti trebaju izuzeti** iz svih postupaka privatizacije nekadašnjeg odmarališta Univerziteta u Sarajevu u Omišu - Duće, Republika Hrvatska.

Za oba navedene projekta, **Arhivskog centra i Kongresnog centra Univerziteta u Sarajevu**, formirana su radna tijela od predstavnika članica Univerziteta koja rade na izradi „projektnog programa“ za oba objekta, kao i tehničke specifikacije za odabir partnera u izradi Elaborata.

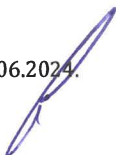


UMJESTO ZAKLJUČKA

Univerzitet u Sarajevu ima bogatu tradiciju djelovanja u svim oblastima nauke, umjetnosti i obrazovanja, a u proteklom periodu uradili smo mnogo. U saradnji sa Vladom i Skupštinom Kantona, priredili smo novi Zakon o visokom obrazovanju, kojim smo pored ukupnog uređenja sektora vratili autonomiju u radu i djelovanju Univerziteta, te uredili našu unutrašnju organizaciju na način kojim se prepoznaje značaj i uvažavaju specifičnosti članica. U narednom periodu, trebamo nastaviti razvoj na temeljima koje smo postavili, koristeći postojeće resurse i smjernice za izgradnju modernog, otvorenog i priznatog Univerziteta – radeći na razvoju akademske zajednice koja će biti inovativna, kreativna, otvorena za nove ideje i spremna na izazove koje visokoškolsko obrazovanje nosi sa sobom. U narednom periodu, moramo prihvatiti složenost ukupnih društvenih promjena, te kritički sagledati ulogu javnog obrazovanja – te iako u mnogim oblastima činimo vrhunske iskorake, nerijetko zbog nedostatka istinski zajedničkog cilja ova izuzetna postignuća se utapaju u moru divergentno usmjerenih djelovanja.

Ipak, na kraju, u obimu reformskih procesa te umreženosti različitih interesa i potreba, ne smijemo zaboraviti da brojnost ponuđenih studijskih programa nije nužno izraz kvaliteta – već je to 45 minuta istinski pripremljene nastave – da tehnologija u nastavi nije rješenje, već alat – a da za izuzetna predavanja treba samo naša posvećenost, tabla i malo krede. Kao Univerzitet ne smijemo prihvatiti premisu da administrativne mjere, evaluacija i indikatori mogu osigurati aktivno učešće studenata na predavanjima – to je moguće jedino kvalitetom pružene nastave. Institucionalno se moramo oduprijeti nastavku birokratizacije obrazovanja koje ne samo da neće voditi boljitku, već devastaciji kvalitete i eutanaziji neizrecivo potrebne kritičke misli. Kao pojedinci, ali i Univerzitet, moramo se oduprijeti raznolikim pritiscima da postanemo „radnici u sektoru obrazovanja“, a ne učitelji generacija.

Predstavljeni Program rada donosni neke od neophodnih narednih koraka u kontinuitetu razvoja i odraz je moje predanosti unapređenju atraktivnosti, održivosti i konkurentnosti, te strateškom pozicioniranju našeg Univerziteta u narednim godinama.



USKLAĐENOST SA PROPISIMA I IZVORI

- ¹ Zakon o visokom obrazovanju („Službene novine Kantona Sarajevo“, br. 33/17, 35/20 i 40/20)
- ² Odluka Skupštine Kantona Sarajevo broj: 11-01-38-13543-6/18 od 29.11.2018. godine
- ³ Elaborat o provođenju Odluke Skupštine Kantona Sarajevo o pripajanju fakulteta, akademija i naučnoistraživačkih instituta Univerziteta u Sarajevu, pri čemu fakulteti, akademije i naučnoistraživački instituti gube pravni subjektivitet i nastavljaju sa radom kao organizacione jedinice Univerziteta bez svojstva pravnog lica, broj: 11-01-38-13543-6/18 od 29.11.2018. godine
- ⁴ Odluka o finansijskom i pravnom modelu integrisanog Univerziteta u Sarajevu broj: 01-11-02/21 od 12.07.2021. godine
- ⁵ Okvirni zakon o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“, broj 59/07 i 59/09)
- ⁶ Zakon o visokom obrazovanju („Službene novine Kantona Sarajevo“, broj 36/22)
- ⁷ Statut Univerziteta u Sarajevu broj: 01-14-35-1/23 od 26.07.2023. godine
- ⁸ University Autonomy in Europe: *The Scorecard 2017*, European University Association, 2017
- ⁹ Kolektivni ugovor za djelatnost visokog obrazovanja i nauke na Univerzitetu u Sarajevu („Službene novine Kantona Sarajevo“, broj 10/24)
- ¹⁰ Uredba o postupku prijema u radni odnos u javnom sektoru na teritoriji Kantona Sarajevo („Službene novine Kantona Sarajevo“, broj 19/21)
- ¹¹ Standardi i normativi za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja na području Kantona Sarajevo („Službene novine Kantona Sarajevo“, broj 17/19)
- ¹² Uredba o dopuni Uredbe o postupku prijema u radni odnos u javnom sektoru na teritoriji Kantona Sarajevo („Službene novine KS“ broj 28/23)
- ¹³ Zakon o naučnoistraživačkoj djelatnosti („Službene novine Kantona Sarajevo“, broj 26/16)
- ¹⁴ European Higher Education Area (EHEA) i European Research Area (ERA)
- ¹⁵ European Blockchain Services Infrastructure (EBSI), <https://ec.europa.eu/digital-building-blocks/sites/display/EBSI/Home>
- ¹⁶ Zakon o javnim nabavkama Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“, br. 39/2014 i 59/2022)
- ¹⁷ Zakon o budžetima u Federaciji BiH („Službene novine FBiH“, broj: 102/13, 9/14 – ispr., 13/14, 8/15, 91/15, 102/15, 104/16, 5/18, 11/19, 99/19, 25a/22)
- ¹⁸ Pravilnik o utvrđivanju i načinu vođenja registra budžetskih korisnika budžeta u Federaciji BiH („Službene novine Federacije BiH“, broj 30/14)
- ¹⁹ Registar budžetskih korisnika Kantona Sarajevo, Odluka broj: 08-01-11-19014-1/22 od 19. oktobra 2022. godine
- ²⁰ Uredba o kontroli javnih nabavki u svim institucijama čiji je osnivač Kanton Sarajevo („Službene novine Kantona Sarajevo“, br. 27/19, 29/19, 48/19 i 13/20)
- ²¹ Komisija za tumačenje i izradu teksta izmjena i dopuna Standarda i normativa za djelatnost visokog obrazovanja na području Kantona Sarajevo („Službene novine Kantona Sarajevo“, broj 38/22)
- ²² Zakon o radu Federacije BiH („Službene novine FBiH“, br. 26/16, 89/18, 23/20 - odluka US, 49/21, 103/21 i 44/22)
- ²³ Zakon o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo („Službene novine Kantona Sarajevo“, broj 17/99)
- ²⁴ *Procjena uticaja programa podrške na istraživanje i razvoj u Kantonu Sarajevo*, Ministarstvo za nauku, visoko obrazovanje i mlade Kantona Sarajevo (2023.)
- ²⁵ <https://www.esfri.eu/>
- ²⁶ Društvo posebne namjene (Special Purpose Vehicle – SPV)
- ²⁷ <https://www.izum.si/en/vega-en/>
- ²⁸ European Education Area (2020), <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>
- ²⁹ European Commission (2018), https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcomp/digcomp-framework_en
- ³⁰ Zakon o studentskom organizovanju na području Kantona Sarajevo, („Službene novine Kantona Sarajevo“, broj 11/10)
- ³¹ <https://www.arup.com/>

14.06.2024.