



**PROGRAM RADA**

**kandidata za rektora Univerziteta u Sarajevu  
za mandatni period 2020 – 2024. godine**

**Prof. dr. Rifat Škrijelj, redovni profesor**

**Sarajevo, juni 2020. godine**

## SADRŽAJ

UVOD .....	3
NASTAVNA DJELATNOST.....	4
STUDENTI .....	6
NAUČNOISTRAŽIVAČKI RAD .....	6
UNIVERZITET U SARAJEVU – IZVRSNOST U ISTRAŽIVANJU .....	9
UMJETNOST, KULTURA I SPORT.....	10
MEĐUNARODNA SARADNJA .....	11
UPRAVLJANJE KVALITETOM .....	14
FINANSIJSKA INTEGRACIJA I BUDŽET UNIVERZITETA .....	19
KAMPUS UNIVERZITETA U SARAJEVU.....	23
SARADNJA UNIVERZITETA SA OSNIVAČEM.....	25
LITERATURA.....	27



## UVOD

Univerzitet u Sarajevu je najstarija i najveća visokoškolska ustanova u Bosni i Hercegovini. Nastavni, naučno-istraživački rad i umjetničko-istraživački rad se izvodi u okviru 30 organizacionih jedinica (25 fakulteta i akademija i 5 instituta). U sastavu Univerziteta u statusu pridružene članice je i Fakultet za upravu. Svoju primarnu djelatnost Univerzitet ostvaruje i kroz saradnju sa institucijama u statusu nastavne baze kao što su Klinički centar Univerziteta u Sarajevu i Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine. Kako bi obezbijedio što kvalitetnije uslove za rad i razvoj nastavnog i naučnog procesa, Univerzitet u Sarajevu je dodijelio status nastavne baze Općoj bolnici „Prim. dr. Abdulah Nakaš“, Zavodu za javno zdravstvo Kantona Sarajevo i Centru za srce Sarajevo. Važno je istaći da Univerzitet u Sarajevu blisko saraduje sa značajnim institucijama kao što su Zemaljski muzej Bosne i Hercegovine, Gazi-husrev begova biblioteka i JU Studentski centar.

Univerzitet u Sarajevu, i pored velikog broja univerziteta u Bosni i Hercegovini, kao javna visokoškolska ustanova mora zadržati leadersku i avangardnu ulogu u oblasti visokog obrazovanja. Kontinuiranim usavršavanjem uposlenih na Univerzitetu u Sarajevu obezbjeđuju se pretpostavke za njegov uspješan rad i razvoj. Uspostavljeni nivo saradnje sa realnim sektorom treba nastaviti razvijati i jačati kroz zajedničke projekte, uključujući i kreiranje novih studijskih programa usklađenih sa tržištem rada što će omogućiti veći transfer znanja.

Uspostavljanjem dva nova resora na nivou Univerziteta u Sarajevu, za umjetnost, kulturu i sport i upravljanje kvalitetom zaokružena je organizaciona struktura funkcionalne integracije. Na ovaj način je uspostavljena kvalitetna valorizacija rada članica Univerziteta u Sarajevu iz oblasti umjetnosti, kulture i sporta koje već godinama postižu vrhunske rezultate i donose najznačajnije međunarodne nagrade.

Integracija Univerziteta u Sarajevu u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo („Sl. novine Kantona Sarajevo“ broj 33/17) i Statutom Univerziteta u Sarajevu (br. 01-1093-3-1/18 od 28. 11. 2018) je u završnoj fazi te je u tom pogledu potrebno da kao konačan rezultat najveće reforme Univerziteta u Sarajevu u 70 godina njegovog postojanja omogući da ova visokoškolska ustanova bude potpuno integrisana, ali decentralizovana. Nakon okončane integracije fakulteti, akademije i instituti ne smiju izgubiti svoju prepoznatljivost kao izvor kreativnosti i novih ideja, niti samostalnost u odlučivanju po pitanjima od vitalnog značaja za njihov razvoj.

Obnašajući časnu dužnost rektora Univerziteta u Sarajevu u periodu 2016 – 2020. godine, bio sam aktivnim sudionikom i realizatorom svih reformskih procesa kao što su finansijska integracija, akademska integracija i u finalnoj fazi pravna integracija te sam donio odluku prijaviti se za novi mandatni period i nastaviti kontinuitet započetih procesa za dobrobit Univerziteta u Sarajevu, svih zaposlenih i studenata. Ostvareni rezultati u prvom mandatu kao što su značajno povećanje budžeta Univerziteta, zapošljavanje asistenata i podmlađivanje strukture zaposlenih, značajno napredovanje Univerziteta na svjetskim rang listama,

respektabilno pozicioniranje Univerziteta u regionalnim i svjetskim okvirima samo su dio iz kojeg je proizašla motivacija za nastavak mandata.

U momentu donošenja važne odluke da se kandidiram za drugi mandat rektora osjećam iskrenu potrebu izraziti veliku zahvalnost svojim saradnicima, prorektorima, dekanima i direktorima instituta, predstavnicima Studentskog parlamenta te stručnim službama Univerziteta jer su svi zajedno predano radeći dali veliki doprinos u radu i razvoju Univerziteta u Sarajevu i provođenju najvećih reformi. Moje protekle četiri godine života i svi postignuti rezultati plod su timskog rada i ozbiljna pokretačka snaga za postizanje još boljih rezultata.

Uspostavljeni nivo i kvalitet saradnje sa uvažanim članicama i članovima Senata Univerziteta te lično međusobno uvažavanje i povjerenje ostaju dodatni podstrek u donošenju odluke da se kandidiram za rektora, uvjeren u zajednički uspjeh.

## **NASTAVNA DJELATNOST**

Nastavna i naučna djelatnost su kao primarni zadaci na Univerzitetu u Sarajevu obuhvaćene ozbiljnim reformskim procesom. U narednom mandatnom periodu potrebno je obezbijediti kontinuitet započetih reformskih procesa kako bi ovaj segment djelatnosti Univerziteta bio unaprijeđen, a istovremeno osigurani preduvjeti za uspješnu akreditaciju studijskih programa na organizacionim jedinicama. Na ovaj način će se, pored ostalog, otvoriti nove mogućnosti jačanja kapaciteta Univerziteta kao temeljnog oslonca društvenog razvoja. Studenti i nastavno osoblje Univerziteta u Sarajevu kao aktivni subjekti nastavnog procesa u samom su centru ovih reformi. Kontinuitet reforme u oblasti nastave na Univerzitetu u Sarajevu može se ostvariti kroz formiranje novih studijskih programa usklađenih sa potrebama tržišta rada i većeg broja studijskih programa na engleskom jeziku što će stvoriti bolje uslove za dolazak stranih studenata. Na ovaj način bi se znatno izmijenila i upisna politika na Univerzitetu u Sarajevu i uskladila sa ponudom i potražnjom na tržištu rada. U ostvarivanju ove temeljne zamisli neophodno je poduzeti čitav niz postupaka. Nakon donošenja novog Zakona o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo i Statuta Univerziteta u Sarajevu pristupilo se izradi većeg broja normativnih podzakonskih akata na čemu treba nastaviti raditi u kontinuitetu. Pored ostalih procesa koje treba normativno urediti na nov način prateći reformu studijskih programa, treba ubrzati i konačno donijeti Pravilnik o napredovanju nastavnog osoblja, a nakon izrade Pravilnika o klasifikaciji naučnih oblasti, polja i grana od strane Ministarstva za obrazovanje, nauku i mlade KS. Pozitivno iskustvo u realiziranim projektima 150+ i 36+ kojima je značajno podmladena struktura zaposlenih na Univerzitetu treba nastaviti kroz novi projekat školovanja i uključivanja 150 doktoranata u nastavni proces na Univerzitetu u Sarajevu. Usavršavanje i jačanje nastavničkih kompetencija kroz projekte TRAIN i TRAIN+ Univerzitet u Sarajevu će nastaviti u narednom mandatu. Ovaj projekat je prihvaćen od Rektorske konferencije / zbora BiH i uspješno se implementira na svim javnim univerzitetima u BiH. Zbog svog prepoznatljivog kvaliteta i prihvatljivosti za cijelu BiH u toku je podizanje ovog projekta na međunarodni nivo kroz fondove Europske unije.

U narednom mandatnom periodu potrebno je formalno-pravno organizirati ALUMNI asocijacije Univerziteta u Sarajevu. Prema podacima LinkedIn mreže u 2019. godini bilo je registrirano 12.672 alumnista Univerziteta u Sarajevu što je za preko 6.000 više od 2016. godine. Uzajamna korist bi se najviše ogledala u pomoći pri integraciji mladih alumnista u poslovni svijet u čemu bi im pomoć i podršku mogle pružiti njihove kolege koje su svoj studij i obrazovanje okončali prije njih i već se ostvarili na poslovnom planu. Pokretanje karijernog centra univerzitetske alumni mreže omogućilo bi mnoštvo beneficija njegovim korisnicima. ALUMNI asocijacija Univerziteta u Sarajevu uzimala bi podatke od svojih članova iz svih područja znanosti koja su zastupljena na Univerzitetu. Asocijacija bi funkcionisala na nivou centralne baze sa svih šest naučnih područja odnosno sfera interesovanja: društvene nauke, humanističke nauke, medicinske nauke, prirodno-matematičke i biotehničke nauke, tehničke nauke i umjetnost.

U procesu informatizacije kao jednom od strateških opredjeljenja razvoja i rada Univerziteta planirano je unapređenje uspostavljenih platformi: integrirana promocija upisa (<http://upis.unsa.ba/>), UNSA Virtual Open Day (Virtualni dan otvorenih vrata Univerziteta u Sarajevu), registra studijskih programa (<https://registar.unsa.ba/>), registra programa cjeloživotnog učenja (<https://registar.unsa.ba/cjelozivotno/>), integriranih sistema (npr. eUNSA, eHR, online upis) te osiguranje zajedničke platforme za e-učenje.

Uvažavajući međunarodne dokumente i važeću zakonsku regulativu u Bosni i Hercegovini, kojima se garantuju osnovna ljudska prava uključujući pravo na obrazovanje, Univerzitet u Sarajevu stvara uslove za jednakopravnost i aktivnu participaciju u visokom obrazovanju svih zainteresiranih subjekata. S tim ciljem, osnovan je Ured za podršku studentima (UPS!) koji je svečano otvoren u oktobru 2018. godine i sastavni je dio Univerziteta u Sarajevu. Ured prvenstveno osigurava aktivnosti usmjerene ka studentima s invaliditetom budući da je izrastao iz Ureda za podršku studentima s posebnim potrebama, ali se njegovo djelovanje ne zaustavlja na tome. Djelovanje Ureda je usmjereno ka unapređenju iskustava studiranja studenata s invaliditetom, povećanju inkluzivnosti na tercijarnom nivou obrazovanja, organizaciji i realizaciji obuka za studente i akademsko osoblje, pružanju pomoći i podrške studentima, pružanju podrške organizacionim jedinicama Univerziteta u podučavanju studenata i kreiranju univerzalnog dizajna za učenje, osiguranje uslova za zadovoljavanje potreba i uživanje prava, psihološku pomoć, informiranje i obrazovanje studenata i razvijanje inkluzivne kulture, politike i prakse u prostoru visokoškolskog obrazovanja. Ured za podršku studentima je otvoren za sve studente i akademsko osoblje Univerziteta u Sarajevu radi pomoći i podrške ili njihovih volonterskih aktivnosti. Važnije aktivnosti koje je Ured već realizirao: istraživanje stanja na Univerzitetu u Sarajevu, detekcija i rješavanje otežanog pristupa biblioteci na Pravnom fakultetu, skeneri za prilagodbu stručne literature i govorni programi, publiciranje brošure „Imaš pravo da znaš“ te nabavka asistivne tehnologija i pomagala. Buduće aktivnosti Ureda bit će usmjerene na djelovanje u pravcu smanjenja i potpunog uklanjanja arhitektonskih, informacijsko-komunikacijskih i psihosocijalnih prepreka na Univerzitetu. U tom pogledu Univerzitet će inicirati izmjene zakona i podzakonskih akata, nabavku opreme i drugih materijalnih pretpostavki za nesmetan rad Ureda, te nastaviti

saradnju sa nevladinim i vladinim sektorom kao i sa domaćim i međunarodnim strukovnim organizacijama i institucijama.

### ***Studenti***

Studenti na Univerzitetu u Sarajevu će u periodu 2020 – 2024. godina imati kontinuiranu podršku u svim aspektima njihovog aktivnog sudjelovanja u organima i tijelima Univerziteta, a u skladu sa važećim zakonima iz oblasti obrazovanja, Statuta Univerziteta kao i Zakona o studentskom organizovanju na području Kantona Sarajevo („Sl. novine Kantona Sarajevo“ broj 11/10). Studentska populacija Univerziteta u Sarajevu će i dalje aktivno učestvovati u oblikovanju procesa rada i razvoja Univerziteta u Sarajevu preko svojih predstavnika u Upravnom odboru i Senatu Univerziteta i vijećima organizacionih jedinica. Studenti će i u buduće moći utjecati na realizaciju programskog opredjeljenja u svim aspektima počev od nastavne djelatnosti, naučnoistraživačkog / umjetničkoistraživačkog rada, međunarodne aktivnosti, upravljanja kvalitetom i umjetničkih i sportskih manifestacija na Univerzitetu. Proces informatizacije će omogućiti studentima Univerziteta u Sarajevu bolju međusobnu povezanost, lakšu funkcionalnu komunikaciju sa nastavnim osobljem i službama fakulteta i akademija kao i jednostavniju evaluaciju rada akademskog osoblja i uspješnosti provedbe studijskih programa (kroz studentske ankete).

### **NAUČNOISTRAŽIVAČKI RAD**

Naučnoistraživački / umjetničkoistraživački rad je neraskidivo povezan sa nastavnom djelatnošću Univerziteta u Sarajevu. Ovaj značajni segment rada na Univerzitetu istovremeno je baza i nadgradnja prosperiteta Univerziteta u Sarajevu. Baza, jer akademsko osoblje kroz naučnoistraživački / umjetničkoistraživački rad stječe uslove za napredovanje i međunarodnu reputaciju, jača kapacitete i resurse neophodne za nastavnu djelatnost, održava naučnoistraživačku / umjetničku infrastrukturu. Kao finalni ishod i rezultat naučnoistraživačkog / umjetničkoistraživačkog rada na Univerzitetu pojavljuje se povećan broj naučnih publikacija i umjetničkih ostvarenja koji doprinose boljoj vidljivosti Univerziteta u Sarajevu prema međunarodno mjerljivim kriterijima i ispunjavanju neophodnih uslova za dobijanje međunarodnih projekata, prijeko potrebnih za održivi razvoj Univerziteta. Univerzitet u Sarajevu je partner velikom broju visokoškolskih ustanova, organizacija i institucija. To partnerstvo se ogleda kroz različite oblike aktivnosti koje zahtijevaju fleksibilnost u angažiranju i zapošljavanju naučnika, stručnjaka i pripravnika. Univerzitet u Sarajevu uveliko teži modernizaciji pristupa u zapošljavanju i angažiranju naučnika, stručnjaka i nastavnika, odnosno da, poštujući principe evropske *Povelje i Kodeksa za zapošljavanje istraživača* čiji je Univerzitet u Sarajevu potpisnik od 2016. godine, radimo na razvoju strateških dokumenata i politika koje će podržavati savremene karijere koje su rezultat formalnog i neformalnog obrazovanja čvrsto naslonjenih na praktično iskustvo. Kao osnovnu pretpostavku za kvalitetan razvoj nauke na Univerzitetu u Sarajevu u mandatu 2016



– 2020. formiran je Savjet za nauku i usvojena Strategija razvoja nauke koja je postala sastavni dio Strategije razvoja Kantona Sarajevo kao osnivača. Potrebna je intenzivna saradnja sa Ministarstvom za obrazovanje, nauku i mlade Kantona Sarajevo na izradi prijedloga zakona o visokom obrazovanju i zakona o naučnoistraživačkoj djelatnosti koji bi imali razvojni karakter. To uključuje:

1. prepoznavanje i reguliranje kategorije post-doktoranata, te vrednovanja post-doktorskog angažmana,
2. mogućnost angažmana doktoranata (studenta III ciklusa studija) kao asistenata u nastavi,
3. zapošljavanje stručnjaka i naučnika na projektima,
4. diferenciranje postojećih nastavnih zvanja čime bi se omogućila distribucija kroz kriterije izbora, napredovanja i vrednovanja rada u smislu otvaranja mogućnosti profiliranja osoblja samo u istraživačkoj odnosno nastavničkoj karijeri,
5. uključivanje dodatnih kriterija za izbore i napredovanja kojima će se prepoznati i drugi kriteriji osim naučnih radova, a koji su postavljeni i kao zahtjevi u evropskoj *Povelji i Kodeksu*.

Neophodno je da novi Zakon o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo prati nove trendove, *Povelju i Kodeks* – evropske smjernice za razvoj karijera istraživača, da sa jedne strane podstičemo izvrsnost, ali da sa druge strane ne stvaramo osjećaj nesigurnosti i stresa kod zaposlenika.

U cilju pružanja podrške u iznalaženju izvora sredstava za NI/UI projekte, te s ciljem jačanja saradnje nauke i privrede, kao i podrške povezivanju naučnih institucija i privrednog sektora kroz istraživačke projekte, Univerzitet u Sarajevu je već 2017. godine poduzeo niz aktivnosti na uspostavljanju Centra za istraživanje i razvoj što je bio još jedan programski zadatak iz mandatnog perioda 2016 – 2020. godina. Izrađen je i usvojen dokument „Centar za istraživanje i razvoj – pretpostavke i funkcionalni aspekti uspostave“; kroz shemu podrške Federalnog ministarstva obrazovanja i nauke osigurana su sredstava za opremanje ovog Centra, a prva dva uposlenika Centra uposlena su kroz program Službe za zapošljavanje KS. Centar je preuzeo administraciju Erasmus+ i drugih projekata, te pokrenuo aktivnosti u domenu transfera tehnologija na Univerzitetu u Sarajevu. Usvajanjem Politike upravljanja intelektualnom svojinom na UNSA, započela je realizacija operativnih ciljeva Strategije razvoja Univerziteta u Sarajevu 2019 – 2023. u smislu unapređenja sistema razvoja i upravljanja NI/UI radom i jačanja infrastrukturnih pretpostavki za NI/UIR.

U narednom mandatu Centar za istraživanje i razvoj UNSA ćemo dodatno pojačati ljudskim resursima. Razvoj Centra planiran je u dva pravca – unapređenje podrške projektima i projektnim aktivnostima, te zaštita intelektualnog vlasništva i transfer tehnologija.

Centar treba da bude institucionalna podrška projektnim aktivnostima, počevši od aplikacije na pozive za prijavu projekata, preko projektnog menadžmenta, do završnih aktivnosti projektnog izvještavanja. Važna uloga Centra je i uloga pružanja edukacije i obuke u vezi sa pripremom i vođenjem projekata (sa posebnim naglaskom na mlade istraživače). U narednom

periodu razvijati ćemo online platformu za upravljanje projektima i projektnim aplikacijama u cilju što efikasnije procedure prijave projekata i projektnog menadžmenta, kao i diseminacije informacija o vrstama i broju projekata u kojima učestvuje naš Univerzitet ka akademskoj zajednici i široj javnosti u BiH.

U vezi sa zaštitom prava intelektualnog vlasništva i transferom tehnologija planiran je nastavak aktivnosti koje su već započete u saradnji sa Svjetskom organizacijom za intelektualno vlasništvo (WIPO) i Institutom za intelektualno vlasništvo BiH, a glavne aktivnosti u ovom sektoru biće vezane za strateško povezivanje sa privrednim subjektima, standardiziranje procedura zaštite proizvoda i procesa nastalih na Univerzitetu u Sarajevu, kao i podršku transferu tehnologija prema privrednim subjektima i organizacijama kojima univerzitetski „know how“ treba da služi u razvoju njihovih poslovanja.

Sve ove aktivnosti jačanja i razvoja Centra za istraživanje i razvoj treba da omoguću akademsku integraciju, kao i iskorištavanje resursa univerziteta kroz javno-privatno partnerstvo. Pored 5 naučnoistraživačkih instituta, organizacionih jedinica Univerziteta te istraživačkih potencijala u obliku podorganizacionih jedinica na fakultetima i akademijama nameće se potreba za otvaranje novih istraživačkih kapaciteta u cilju implementacije savremenih svjetskih trendova u istraživanju koji će u značajnoj mjeri doprinijeti ostvarivanju strategije razvoja nauke Univerziteta u Sarajevu, uvođenju inovacija u istraživanje prihvatljivih za povlačenje značajnih finansijskih fondova. Ovdje vrijedi istaći već započetu aktivnost sa CERN-om te razvoj Veterinarskog instituta pri Univerzitetu u Sarajevu kao primjere.

Univerzitet u Sarajevu je 2019. godine potpisao Sporazum o saradnji sa CERN-om, Evropskom organizacijom za nuklearna istraživanja, čak i prije nego što su državni organi uspostavili zvaničnu saradnju sa ovom značajnom evropskom istraživačkom organizacijom. Osim toga, u 2019. godini Univerzitet se pridružio SEEIIST inicijativi (*South East European International Institute for Sustainable Technologies*) i projektu „Istraživačka infrastruktura za terapiju hadronskim jonima“ (HITRI – *Hadron Ion Therapy Research Infrastructure*). Radi se o projektu koji je nastao iz potrebe SEEIIST inicijative za naučno povezivanje i tehnološki napredak regiona jugoistočne Europe koji okuplja sve postojeće prestižne evropske institucije koje imaju decenijsko iskustvo u hadronskoj terapiji i inovativnim tehnologijama i ujedinjuje ih u zajedničkom nastojanju daljeg razvoja i napretka. Univerzitet u Sarajevu preuzeo je u okviru ovog projekta ulogu glavnog organizatora konferencije „SEEIIST meets Industry“ koja je zbog pandemije COVID-19 odložena za jesen 2020. godine. U cilju pozicioniranja Univerziteta u Sarajevu kao važnog strateškog partnera i države BiH kao važne destinacije za naučni rad, planiramo sljedeće:

1. Zapošljavanje jedne osobe naučnog savjetnika na mjesto voditelja laboratorije za fiziku akceleratora.
2. Angažiranje post-doktoranta koji će raditi na CERNU i u laboratoriji na UNSA.
3. Opremanje laboratorije u kojoj će biti smještena oprema za produkciju izotopa, a koja je sastavni dio postrojenja koje će se graditi u okviru SEEIIST-a. Ova laboratorija je



prvi dio akceleratora (lokacija BiH) koji će biti korišten kao jedinica za proizvodnju izotopa i za komisiju akceleratora.

4. Uspostavljanje saradnje sa kolegama iz CERN-a koja će se ogledati u razmjeni istraživača i podršci naučno-istraživačkom i stručnom aspektu rada laboratorije.
5. Otvaranje doktorskih studija iz područja eksperimentalne fizike u saradnji sa međunarodnim ekspertima, čime će se omogućiti mladim ljudima iz BiH i regije da steknu diplomu radeći sa svjetski poznatim naučnicima iz ove oblasti.

Jedna od razvojnih ideja za naredni mandatni period je jačanje Veterinarskog instituta smještenog na lokalitetu Stup čiji laboratorijski kapaciteti predstavljaju preduslov za formiranje Instituta za interdisciplinarna biomedicinska istraživanja Univerziteta u Sarajevu. Istraživački kapaciteti ove institucije (ljudski resursi, prostorni, laboratorijski, projektna dokumentacija) predstavljaju dragocjeni resurs za jačanje razvoja Veterinarskog fakulteta i njegove djelatnosti i Univerziteta u Sarajevu, bilo da se jača interdisciplinarni pristup istraživanja ili već započeti koncept u okviru Veterinarskog fakulteta. Jačanjem interdisciplinarnog razvojnog koncepta ova istraživačka institucija može biti od značajnog državnog interesa.

#### **UNIVERZITET U SARAJEVU – IZVRSNOST U ISTRAŽIVANJU**

U januaru 2019. godine Evropska komisija je Univerzitetu u Sarajevu dodijelila logo *Izvrsnost u istraživanju*. Ovo priznanje Evropska komisija dodjeljuje istraživačkim institucijama koje su učinile značajan napredak u implementaciji *Evropske povelje za istraživače* i *Kodeksa za zapošljavanje istraživača*. Priznanje implicira implementaciju dvogodišnjeg Akcionog plana univerzitetske Strategije razvoja ljudskih resursa u istraživanju, odnosno usaglašavanje standarda uslova rada i procedura zapošljavanja istraživača sa evropskim. Posjedovanje priznanja podrazumijeva da je Univerzitet poduzeo odgovarajuće korake u pravcu usklađivanja svojih politika ljudskih resursa sa 40 principa *Povelje i Kodeksa* putem implementacije Strategije za istraživače (HRS4R) i Akcionog plana. Na ovaj način Univerzitet u Sarajevu dokazuje da kontinuirano radi na unapređenju radnih uslova za istraživače, te postiže značajan napredak u privlačenju internacionalnih istraživača i usklađivanju svog djelovanja sa principima Evropskog istraživačkog prostora.

Proteklih godinu i pol radili smo vrijedno da opravdamo povjerenje koje nam je ukazano i zadržimo pravo da nosimo ovaj logo. Sve pobrojane aktivnosti predviđene su univerzitetskim Akcionim planom ([https://www.unsa.ba/sites/default/files/dodatak/2018-06/4\\_template\\_4-action\\_plan\\_NOVO\\_UNSA.pdf](https://www.unsa.ba/sites/default/files/dodatak/2018-06/4_template_4-action_plan_NOVO_UNSA.pdf)), te u narednom periodu namjeravamo nastaviti njihovu realizaciju kako bismo bili prepoznati kao važna istraživačka institucija u regionu.

## UMJETNOST, KULTURA I SPORT

Umjetnost, kultura i sport su izuzetno reprezentativan segment djelatnosti Univerziteta koji je već dugi niz godina prepoznatljiv kako u Bosni i Hercegovini i Evropi tako i u svjetskim okvirima. U mandatu 2016 – 2020. po prvi put je u historiji Univerziteta u Sarajevu formiran resor na čelu sa prorektorom i posebnom službom za rad i razvoj u ovom području. Time su tri umjetničke akademije i Fakultet sporta i tjelesnog odgoja sa do tada postignutim rezultatima u formalno-pravnom smislu dobile ravnopravnu podršku od strane menadžmenta Univerziteta. Ugled koji umjetnici i sportisti, školovani na našim akademijama i Fakultetu sporta i tjelesnog odgoja donose državi Bosni i Hercegovini će i u budućem mandatu biti jedan od oslonaca u razvoju i prepoznatljivosti Univerziteta u Sarajevu. Za ostvarivanje ovog cilja u narednom mandatnom periodu bit će završena zgrada Akademije scenskih umjetnosti čime će se riješiti pitanje smještaja, a time i ispuniti uslovi za postizanje još boljih rezultata. Razvoj trećeg ciklusa studija na umjetničkim akademijama Univerziteta u Sarajevu je jedan od ključnih zadataka za period 2020 – 2024. godina. Pokretanje doktoralnih studija će omogućiti školovanje i podmlađivanje kadra i međunarodnu afirmaciju istih. Nabavka nove neophodne opreme za umjetničke akademije je također dio programske orijentacije u mandatnom periodu 2020 – 2024. godina. Kada je u pitanju Muzička akademija, u narednom periodu treba uložiti dodatne napore da se obezbijede povoljniji prostorni uslovi za realizaciju nastavne i umjetničke djelatnosti i izradi projekat za smještaj iste u prostoru Kampusa Univerziteta u Sarajevu kao trajnog rješenja. Za ostvarivanje ovog cilja već su započeti razgovori između Univerziteta i resornih ministarstava u Vladi Kantona Sarajevo. Kada je u pitanju Akademija likovnih umjetnosti neophodno je pored razvoja trećeg ciklusa studija obezbijediti neophodne uslove za održavanje i unapređenje studija iz oblasti restauracije i konzervacije uz uključivanje Arhitektonskog fakulteta Univerziteta u Sarajevu. Pored pomenutih programskih aktivnosti u periodu 2020 – 2024. godine, Univerzitet u Sarajevu će zajedno sa tri umjetničke akademije nastupati prema osnivaču i resornom ministarstvu kulture i sporta kako bi iz tog resora povukli namjenska sredstava za podršku projektima.

U oblasti sporta, u okviru Univerziteta u Sarajevu centralno mjesto za obrazovanje, razvoj i istraživački pristup sportu je Fakultet sporta i tjelesnog odgoja sa svojim formiranim Institutom za sport. Svojim referencama i ugledom njihov značaj prevazilazi okvire Univerziteta pa se tako može slobodno reći da predstavlja vodeću instituciju za sport u Bosni i Hercegovini.

Na Fakultetu za sport i tjelesni odgoj rade nastavnici koji imaju vrhunske sportske karijere, kao što su evropski prvak u džudou, učesnici olimpijskih igara, a također i predsjednik Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine - krovne organizacije sporta. Kroz studijske programe navedenog fakulteta prošli su vrhunski evropski i svjetski fudbaleri, atletičari i takmičari u borilačkim sportovima. Potrebno je istaći činjenicu da Fakultet educira i paraolimpijce, pa je tako i jedan od studenata koji je magistrirao na ovom fakultetu kapiten reprezentacije najuspješnijeg sporta, a to je sjedeća odbojka. Kao jedan od pokazatelja uspješnosti studenata i kadra navedenog Fakulteta je i činjenica da učestvuju u obavljanju vrlo odgovornih društvenih dužnosti na različitim nivoima Bosne i Hercegovine. Kao dokaz da

Fakultet sporta i tjelesnog odgoja daje ozbiljnu stručnu potporu sportskim klubovima u Bosni i Hercegovini je da je jedan od nastavnika ovog Fakulteta trener specijalista fudbalske reprezentacije Bosne i Hercegovine. Programska orijentacija Univerziteta u Sarajevu i ove organizacione jedinice je aktivno uključivanje Fakulteta za sport i tjelesni odgoj u formiranju i promociji zdravih navika i stilova života.

## MEĐUNARODNA SARADNJA

Tri generička strateška cilja (integracija, informatizacija i internacionalizacija) vode ka jačanju vidljivosti putem oblikovanja i promoviranja specifičnog zajedničkog identiteta Univerziteta u Sarajevu, te jačanju infrastrukture za naučnoistraživački i akademski rad, kao i jačanje socijalne dimenzije Univerziteta, što u konačnici, vodi snažnoj modernizaciji svih poslovnih aktivnosti. Modernizacija jeste preduslov jačanja akademske odgovornosti, ali i svih vidova autonomije univerziteta, a po osnovu stalnog unapređenja kvaliteta i performansi Univerziteta u Sarajevu.

**Integracija sa decentralizacijom** će dati prostor svima da iskažu svoj kreativni kapacitet, inicijativu i preuzmu odgovornost za jačanje performansi Univerziteta u Sarajevu. Cilj je uključivanje svih dionika (interesnih grupa) i decentralizacija kako bi jačali sve vrste autonomije Univerziteta i gradili atraktivnu i privlačnu atmosferu za učenje, podučavanje i istraživanje. Na ovaj način se **jača pripadnost, oblikuje i jača specifični identitet i kultura kvaliteta** kao osnov rada svih na Univerzitetu u Sarajevu. Naravno, usvojena i objavljena Strategija međunarodne saradnje Univerziteta u Sarajevu 2018(19)-2022(23) (prvi put u historiji UNSA kreiran akt) jeste okvir za jačanje integracijskih procesa.

Prvi korak u tom pravcu je **kreiranje resora** (za svako područje djelovanja), odnosno platforme za brzu, operativnu saradnju na nivou odgovornih lica organizacionih jedinica (prodekani/koordinatori/direktori isl). Resori su već zaživjeli kroz do sada implementiranu integraciju, a u okviru implementacije Strategije. Resori rade na implementaciji zajedničkih aktivnosti poput upisa i promocije i jačanje kapaciteta humanih resursa.

Drugi korak u ovom pravcu je **jačanje službe za međunarodnu saradnju**. Ova služba treba imati osnovni mandat zastupanja Univerziteta u Sarajevu i koordinacije aktivnosti u ovoj oblasti, te kreiranju dokumenata i procedura. Službu treba postaviti kao centar u koji se slijevaju sve informacije dok osoblje na organizacionim jedinicama implementira operativne poslove vezane za oblasti djelovanja organizacione jedinice.

Treći korak je širenje **mreže UNSA osoblja uključenih u aktivnosti resora međunarodne službe**, a posebno mladih ljudi. U ovom dijelu je neophodno ojačati praksu stvaranja manjih radnih grupa koje rješavaju pojedina pitanja. Ovakve grupe se nazivaju „Krugovi kvaliteta“ (KAIZEN koncept upravljanja). Ova praksa je pilotirana i bila je djelimično uspješna, ali je izrodila vrlo interesantnim inicijativama i prijedlozima rješavanja problema (Interaktivni kalendar događanja na UNSA kao plansko i promotivno oruđe, Profil akademskog osoblja – search mashina i chat, Projekat promocije „Studiraj na UNSA, studiraj u SA“ i sl).

Četvrti korak je **snaženje studenata i uključivanje u sve aktivnosti međunarodne saradnje** Univerziteta u Sarajevu. Predlažemo formiranje „**studentskog resora**“ koji će uključivati studentske predstavnike sa svih organizacionih jedinica, zatim podržavanje rada ESN (Erasmus Student Network), uz formiranje on-line platforme koje mogu koristiti za ove svrhe. Studenti trebaju za početak biti osnov jačanja inkluzivnosti na Univerzitetu i pokrenuti aktivnosti da se formiraju politike, mjere i definiše način prikupljanja podataka o socijalnoj dimenziji Univerziteta u Sarajevu (UNSA za SVE).

Peti korak je dalji razvoj **procedura, dokumentacije (uputstva, pravilnici, politike), informativnih i edukativnih brošura i web stranice i socijalnih mreža**. Za sada postoji strategija, pravilnici o mobilnosti, te procedure za mobilnost, apliciranje na međunarodne fondove i uspostavu međunarodne saradnje. Dalji koraci u razvoju su razvoj procedura i dokumentacije vezane za prepoznavanje i vrednovanje i dijeljenje iskustava stečenih na drugim visokoškolskim ustanovama (Erasmus bez papira, on-line i regularni upis studenata na kraćoj mobilnosti, kalendar dešavanja i posjeta i sl), odnosno prikupljanje podataka o aktivnostima međunarodne saradnje. Ovo prikupljanje postoji u obliku pripreme godišnjeg izvještaja, ali to nije dovoljno i mora biti unapređeno.

Šesti korak odnosi se na permanentni rad na kreiranju **Profila UNSA** (ko smo, šta smo i na koji način ćemo se predstavljati) koji će biti osnov svakovrsne promocije Univerziteta u Sarajevu kao cjeline, ali i organizacionih jedinica. Vizualizacija profila Univerziteta treba biti profesionalno pripremljena i osnov identiteta svih organizacionih jedinica.

Sedmi korak, **zajednički interresorni, interdisciplinarni i interfakultetski rad na jačanju ponude programa, ali i pojedinih modula na stranim jezicima**. U ovom dijelu treba raditi na osvještavanju potrebe za ovakvim pristupom, daljem razvoju registra (koji je urađen), daljem razvoju sposobnosti nastavnika da razvijaju digitalne forme učenja i poučavanja, a posebno u oblastima koje su nove i atraktivne – kratki, intenzivni i moderni kursevi i/ili ljetnje škole – PostCOVID obrazovanje, sigurnost hrane i sl.

Kada govorimo o međunarodnoj saradnji onda je neophodno fokusirati se na slijedeće: (i) Erasmus bez papira i postCOVID tipove mobilnosti koja podrazumijeva razvoj digitalne infrastrukture (određeni programi i obuka osoblja) i (ii) kreiranje on-line resursa kako za promociju tako i za proces „Internacionalizacija kod kuće“. U tom smislu strateški se podržavaju:

- registar modula koji se mogu slušati na stranim jezicima – on je prvi put formiran na nivou UNSA i treba obezbijediti podršku za njegov dalji razvoj;
- uključivanje u inicijativu Erasmus bez papira – uključivanje u mrežu SGROUP i omogućavanje pristupa elektronskom ID za Erasmus studente (ali i druge);
- on-line edukacioni i promotivni resursi – digitalno prijavljivanje na konkurse za mobilnost/stipendije, sakupljanje podataka sa svih organizacionih jedinica, on-line upis za studente koji provode semestar na UNSA (i izdavanje potrebne dokumentacije – na taj način ćemo moći imati potpuni i registrirani uvid koliko stranih studenata imamo na UNSA, a to je važno i za ocjenu kvaliteta institucije);

- on-line platforma koju bi studenti održavali i osmišljavali – usmjerena na promociju studiranja i jačanje podrške stranim studentima (socijalizacija i kulturni život UNSA studenata) i uključivanje ESN studentske mreže i WBAumni kluba;
- profil akademskog/istraživačkog osoblja – ovo je osmišljeno sa svim detaljima s ciljem da ponudi mogućnost brzog pretraživanja po oblastima kojima se osoblje bavi, što će zainteresiranim partnerima (ali i interno na UNSA) omogućiti da pronađu osobe koje rade u određenoj oblasti sa mogućim jednostavnim chatom;
- on-line hub za podršku brže digitalizacije i jačanje digitalnih kompetencija studenata (nastavne jedinice), nastavnika i zainteresiranih građana;
- on-line „UNSA cafee“ (sastanci/workshopi/prezentacije/gostovanja i sl.) i interaktivni kalendar svih događanja na UNSA (instrument za planiranje i jačanje identiteta UNSA i uključivanje svih u rad UNSA) – osnov za „internacionalizaciju kod kuće“ – platforma koja podržava digitalizaciju ove aktivnosti

**Jačanje međunarodne prepoznatljivosti i privlačnosti UNSA** kroz jasnije povezivanje sa gradom Sarajevom (na osnovu svjedočenja stranih studenata privukla ih je i očarala mogućnost boravka u Sarajevu). U tom smislu predlažemo **inicijativu „Cijeli grad jedan kampus – studiraj u Sarajevu“**. Ovaj pristup podrazumijeva jaču saradnju sa institucijama grada kako bi na najbolji način koristili postojeće resurse za promociju grada i obogaćivanje ponude, odnosno za razvoj ne samo u oblasti različitih vidova turizma (akademije i kulturna događanja/galerije/koncerti, kongresni turizam isl), nego i u svrhu jačanja kvaliteta života i brige za građane (promocija kratkih lanaca snabdjevanja hranom (urbana poljoprivreda), kulinarsvo, zaštita biodiverziteta, „kursevi“ iz različitih oblasti za različite ciljne grupe i sl), te u svrhu obnavljanja platformi za dijalog i kulturu (gosti iz inostranstva i UNSA eksperti o različitim temama u različitim formama dijaloga). Unutar ove inicijative Grad bi omogućio korištenje atraktivnih lokacija i podržao stvaranje hub/portala „Studiraj u Sarajevu“, zatim višegodišnju promotivnu kampanju (digitalna i off-line), te uključivanje UNSA u strateške međunarodne univerzitetske mreže (UNICA – Mreža uni glavnih gradova Evrope i SGROUP – manja operativna mreža EU uni).

Oblikovanje posebnog identiteta treba graditi na aktivnostima umrežavanja koje doprinose tome. U tom smislu, organizacione jedinice trebaju pristupati mrežama i inicijativama koje će istaći njihove performanse i vidljivost u datim oblastima. Univerzitet u Sarajevu kao cjelina treba jasnije oblikovati **strateški pristup izgradnji međunarodne prepoznatljivosti i ugleda**. U tom pogledu ankeri, odnosno fokus tačke trebaju biti:

- stvaranje budžetske linije koja će podržati aktivnosti vezane za umrežavanje (članarine, prisustvo na ključnim događajima i sl)
- asocijacije koje nisu fokusirane na region (gdje smo pozvani samo mi ili samo prestižni UNI iz regiona) i koje su manje i operativne i spremne da nas uključe u sve projekte na koje apliciraju – H2020, Erasmus ili neke multilaterarne prekoookeanske saradnje. U tom smislu svakako prioritet treba imati uključjenje u SGROUP, AESI grupa koja radi na izgradnji mira (naše iskustvo je naša prednost, a ovo je direktna

podrška za uspostavu **Centra za ljudska prava**, a on bi bio osnova za jačanje socijalne dimenzije UNSA);

- **Konfucijev institut** kao nosilac saradnja sa NR Kinom i Filozofski fakultet, te Veterinarski fakultet koji su već izgradili određene resurse koji bi se mogli efikasnije koristiti za jačanje saradnje. U ovom pogledu članstvo u SGROUP bi također bilo podrška.

**Profil institucije i jačanje ponude programa na stranim jezicima.** Ovdje je važno shvatiti promjenu u smislu obrazovanja. Kratki atraktivni kursevi, ljetnje škole su najbolja promocija Univerziteta u Sarajevu. Ovom poslu se treba pristupiti organizirano i kroz set razvojnih projekata.

**Sajam stipendija i Internacionalna sedmica obuke osoblja**, kao dvije tradicionalne aktivnosti koje su posebnost UNSA i koje su veoma atraktivne, ali koje treba dalje razvijati i usavršavati.

**Prepoznavanje i vrednovanje rada na aktivnostima međunarodne saradnje** je ključ za dalji razvoj internacionalizacije na UNSA. U sve pravilnike koje se tiču napredovanja i nagrađivanja treba na neki način uvrstiti kriterij koji se tiče međunarodne saradnje. Bilo bi izvrsno uvesti neke vrste nagrada npr „**Rektorova nagrada za promicanje imena UNSA**“ – i za studente i za (ne) nastavno osoblje, ali i za alumniste i ostale dionike (interesne grupe).

**Kreiranje platforme - „Otvoreni dialoški lab UNSA“.** Za jačanje internacionalizacije kod kuće neophodno bi bilo izgraditi (on-line i off-line) platformu za organiziranje raznih formi gostovanja, ali i prenošenja iskustava stečenih na ino sastancima i putevima.

Kreiranje budžetske linije i resursa za **međunarodne aktivnosti u smislu organizacije raznih događaja** (centralni web portal za organizaciju workshopa, konferencija, seminara – software za prijavljivanje, predaju radova, promociju i sl) i **centar za pomoć unapređenju kvaliteta časopisa** (izdavački savjet bi to trebao raditi) i njihovo indeksiranje u prestižnim bazama.

## **UPRAVLJANJE KVALITETOM**

U periodu 2020 – 2024. godina u resoru kvaliteta planiraju se provesti aktivnosti koje će doprinijeti daljem razvoju sistema upravljanja i osiguranja kvaliteta na Univerzitetu u Sarajevu, a to su:

1. Aktivnosti na povećavanju vidljivosti Univerziteta u Sarajevu;
2. Dalji razvoj pravne regulative iz oblasti upravljanja i osiguranja kvaliteta, razvoj softverske podrške aktivnostima iz resora kvaliteta kroz razvoj jedinstvenog informacionog sistema, permanentno obrazovanje i promocija kulture kvaliteta na Univerzitetu: organizacija seminara, okruglih stolova i sl.),

3. Institucionalna reakreditacija Univerziteta u Sarajevu i samoevaluacija studijskih programa na svim fakultetima i akademijama, a kada okolnosti dopuste i njihova akreditacija.

Univerzitet u Sarajevu je u proteklom periodu, i pored složenog perioda integracije kroz koji prolazi, učinio značajan iskorak i realizirao brojne aktivnosti koje su rezultirale boljim pozicioniranjem Univerziteta na svjetskim rang listama.

Na *Webometrics* rang listi, prema zadnjem presjeku stanja u januaru 2020. godine Univerzitet u Sarajevu je ostvario svoju najbolju poziciju ikada, zauzevši 1554. mjesto od 30 000 univerziteta, svrstavajući se među 5.2 % najboljih univerziteta u svijetu. U odnosu na period juli 2016. godine, kada je Univerzitet u Sarajevu bio pozicioniran na 1820. mjesto od ukupno 24 000 univerziteta, napravljen je značajan pomak, tim prije što su kriteriji po kojima se vrši rangiranje, njihovi težinski udjeli u ukupnoj ocjeni, te alati kojima se vrši valorizacija po pojedinim kriterijima promijenjeni. Sa promjenom i pooštavanjem kriterija i promjenom njihove ponderacije desila se stagnacija Univerziteta koji je na jednom presjeku stanja bio pozicioniran na 2367 mjesto od 28 000 univerziteta, ali je zahvaljujući poduzetim mjerama ostvaren konačan napredak za 813 mjesta.

Ukupan poredak na *Webometrics*ovoj listi temelji se na četiri kriterija i pri tome je moguće pratiti odvojeno rangiranje po kriterijima.

Po kriteriju prisutnosti (*Presence Rank*) Univerzitet u Sarajevu sa 2517. mjesta (od 24 000 univerziteta) napredovao na 597. mjesto od 30 000 rangiranih univerziteta. Važno je naglasiti da je težinski udio ovog kriterija na sveukupni plasman po kojem je Univerzitet u Sarajevu ostvario impresivan napredak znatno smanjen i to sa 20% koliko je iznosio u julu 2016. godine na 5% koliko je iznosio u januaru 2020. Ostvareni napredak po ovom kriteriju ukazuje da je strategija menadžmenta da se poveća vidljivost web prostora Univerziteta u Sarajevu bila uspješna. Ovom velikom iskoraku i napretku za 1920 mjesta doprinijela je, pored ostalih aktivnosti, izrada nove web stranice koja je u funkciji od novembra 2017. godine a koja je vizuelno unaprijeđena kako bi se povećala prepoznatljivost Univerziteta te kako bi svojim korisnicima omogućila lakši, brži i pregledniji pristup potrebnim informacijama.

Sljedeći kriterij koji se uzima u obzir je *Impact (vidljivost)*. Prema ovom kriteriju univerziteti se ocjenjuju brojem vanjskih linkova koje web domena univerziteta dobija od trećih strana, tzv. *in-linkova*. Ti se linkovi prepoznaju kao institucionalni prestiž, akademske performanse, vrijednost informacija i korisnost usluga koje su uvedene na web stranicama u skladu sa kriterijima miliona web urednika iz cijelog svijeta. Sa 2472. mjesta (od 24 000 univerziteta) koje je Univerzitet u Sarajevu zauzima u julu 2016. godine, Univerzitet je u januaru 2020. godine pozicioniran na 1732 mjesto (od 30 000 univerziteta), što je napredak za 740 mjesta i predstavlja značajan iskorak postignut većom internacionalizacijom, organiziranjem većeg broja konferencija, workshopova, realizacijom većeg broja projekata, itd.

Treći kriterij je otvorenosti uzima u obzir broj citata koji su naši nastavnici i saradnici ostvarili na *Google Scholaru*. I prema ovom kriteriju, Univerzitet je napredovao i to sa 1672.

mjesta koje je zauzimao na presjeku stanja iz jula 2016. godine na 1475. mjesto koje je postigao u januaru 2020. godine, što je napredak od 197 mjesta.

I konačno, četvrti kriterij je *izvrsnost* naučnoistraživačkog rada. Ovdje se računaju akademski radovi objavljeni u međunarodnim časopisima sa velikim utjecajem. Jednostavno korištenje ukupnog broja radova može dovesti u zabludu, tako da je *Webometrics* ograničio pokazatelje samo na izvrsne publikacije, odnosno vrednuje samo univerzitetsku naučnu produkciju koja spada u 10% najcitiranijih radova u svojim naučnim poljima. Po ovom kriteriju Univerzitet u Sarajevu je napredovao sa 2524. na 2275. mjesto. Raduje nas uočeni trend napredovanja, s obzirom da je u julskom rangiranju iz 2016. godine *Webometrics* koristio podatke iz perioda 2010 – 2014. godine za razliku od januarskog ove godine kada su obrađeni radovi iz perioda 2013 – 2017. godina. I pored činjenice da je ulaganje u naučno-istraživački rad nedovoljno, Univerzitet je unutrašnjim poticajnim mjerama ostvario napredak u području naučne izvrsnosti.

Prema *QS rankingu* pozicioniranje univerziteta obavlja se na temelju evaluacije akademske reputacije, reputacije svršenih studenata, odnosa fakultet/student, broja radova po fakultetu, internacionalne istraživačke mreže, po web pristutnosti i broju uposlenika sa stepenom doktorata.

Univerzitet u Sarajevu je vrednovan za područje Emerging Europe and central Asia EECA i pri tome je u proteklom periodu 2016 – 2020. bilježio napredak sa 131-140 mjesta od 200 rangiranih univerziteta u 2017. godini na 120. mjesto od 350 rangiranih za 2020. godinu.

Round University Ranking (RUR) okuplja 930 vodećih svjetskih univerziteta mjereći njihove performanse po 20 indikatora kroz 4 misije: učenje, istraživanje, međunarodna raznolikost i finansijska održivost. Univerzitet u Sarajevu, kao jedini univerzitet iz Bosne i Hercegovine, po prvi put je uvršten 2019. godine na ovu rang listu zahvaljujući svojoj angažiranosti i nalazi se na 725. mjestu u svijetu (Sveučilište u Zagrebu je na 581. mjestu, a Univerzitet u Ljubljani na 451. mjestu).

U narednom četvorogodišnjem mandatnom periodu 2020 – 2024. godina planira se ostvariti kontinuitet u aktivnostima koje su dovele do boljeg pozicioniranja Univerziteta na svjetskim rang listama i njegove veće vidljivosti. Radi se o širokoj paleti aktivnosti koje podrazumijevaju:

- Bolje i atraktivnije vizuelne prezentacije svih organizacionih/podorganizacionih jedinica (na domaćem i engleskom jeziku) Univerziteta putem njihovih web portala, urađenih savremenim softverskim alatima i kvalitetnim programerskim rješenjima koji garantuju brže pronalaženje u preglednicima Google Chrome, MS Edge i sl.
- Razvoj procedura koje će omogućiti efikasniju realizaciju naučnoistraživačkih projekata,
- Aktivnosti na poticanju međunarodne saradnje i pri tome za strateške partnere odabrati svjetski poznate univerzitete i naučnoistraživačke centre,
- Poticati unutrašnjim mjerama naučnoistraživački rad koji će rezultirati objavljivanjem rezultata istraživanja u časopisima koje prate relevantne baze podataka.



Sve aktivnosti koje bi trebale biti provedene u periodu 2020 – 2024. godina rezultiraće podizanjem kvaliteta rada Univerziteta na viši nivo, što će se manifestovati boljim plasmanom Univerziteta na svjetskim rang listama i to:

- među 1000 najboljih univerziteta na Webometricsu,
- među 100 univerziteta po QS rankingu za područje Emerging Europe and central Asia EECA, ali i plasmanom na QS rang listu za Evropu,
- pozicioniranjem na *Shanghai* rang listi (Academic Ranking of World Universities).

Aktuelni mandatni period 2016 – 2020. godine obilježio je imenovanje prorektora za kvalitet, sa namjerom da se aktuelizira resor kvaliteta, te razvija sistem upravljanja i osiguranja kvaliteta Univerziteta u Sarajevu, što je u Programu rada rektora za period 2016 – 2020. godina bilo i eksplicitno navedeno. U ovom periodu doneseni su brojni pravni akti, neophodni za sistematično djelovanje Univerziteta, kojima je formiran okvir uspostavljenog sistema osiguranja i upravljanja kvalitetom na Univerzitetu.

Sve poduzete aktivnosti, koje su u proteklom četvorogodišnjem programu rada rektora bile navedene prepoznate su, pa u Izvještaju<sup>1</sup> Komisije domaćih i međunarodnih stručnjaka za obavljanje eksterne evaluacije Univerziteta u Sarajevu stoje konstatacije:

- „Integrirani sistem upravljanja kvalitetom na Univerzitetu u Sarajevu je primjer dobre prakse. Komisija želi potaknuti Univerzitet na punu implementaciju uspostavljenog sistema“ (str. 49).
- „Postupak integracije je u toku, i zapravo je tek njegov manji dio, koji se odnosi na pravni status i financije, okončan. Procedure za upravljanje integriranom strukturom su u postupku izrade. Primjer dobre prakse je integracija sistema kvalitete, gdje su uspostavljene nove procedure i njihova primjena je u naprednoj fazi“ (str. 45).
- „Univerzitet u Sarajevu je izradio Strategiju razvoja u procesu ozbiljnih i sveobuhvatnih javnih konsultacija i predstavlja ključni dokument daljeg razvoja fokusiran na izvrsnosti“ (str. 19).

U periodu 2020 – 2024. godine planira se:

1. Provođenje aktivnosti koje će dovesti do daljeg razvoja pravnog okvira u skladu sa regulativom Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranja kvaliteta Bosne i Hercegovine, kao i aktima Ministarstva za obrazovanje, nauku i mlade Kantona Sarajevo na Univerzitetu u Sarajevu što će doprinijeti jačanju jedinstvenog sistema kvaliteta.
2. Strateška opredjeljenja Univerziteta u Sarajevu biće retestirana i stalno usklađivana sa savremenim tokovima i trendovima respektabilnih i vodećih svjetskih i evropskih univerziteta, te potrebama društvene zajednice u svjetskim, regionalnim i bosanskohercegovačkim okvirima. To se planira postići organiziranjem okruglih stolova, dana strateškog planiranja, odabirom svjetskih respektabilnih partnera, kroz bilateralnu saradnju Univerziteta sa svjetskim i evropskim vodećim univerzitetima, te pojedinačnim i zajedničkim aktivnostima u svim resorima Univerziteta u Sarajevu.

<sup>1</sup> [http://www.heg.gov.ba/akreditacija\\_vsu/dokumenti/UNSA\\_Izviestaj\\_komisije\\_strucnjaka1.pdf](http://www.heg.gov.ba/akreditacija_vsu/dokumenti/UNSA_Izviestaj_komisije_strucnjaka1.pdf)

3. Dalji razvoj jedinstvenog informacionog sistema i to za:
  - a. provođenje online evaluacije rada akademskog osoblja i uspješnosti provedbe studijskih programa,
  - b. za online provođenje institucionalne i samoevaluacije studijskih programa.
4. Izrada digitalnog repozitorija doktorskih disertacija i sažetaka završnih radova prvog i drugog, te integriranog prvog i drugog studija.

Najvažnija aktivnost koja je obilježila 2019. godinu u resoru osiguranja i upravljanja kvalitetom na Univerzitetu u Sarajevu jeste uspješno proveden postupak institucionalne reakreditacije Univerziteta u Sarajevu od strane Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranja kvaliteta/e Bosne i Hercegovina. Na temelju Rješenja o institucionalnoj akreditaciji visokoškolske ustanove „Univerzitet u Sarajevu“ broj 11/05-38-3709-3/19, donesenog 10. 09. 2019. godine od strane Ministarstva za obrazovanje, nauku i mlade Kantona Sarajevo, Agencije donosi Rješenje o upisu Univerziteta u Sarajevu u Državni registar akreditovanih visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini, br. 05-33-1-166-11/19 od 19. 09. 2019. godine. Rješenje o akreditaciji izdato je na period od pet godina.

U narednom mandatnom četvorogodišnjem periodu 2020 – 2024. planira se:

- *provesti proces institucionalne reakreditacije Univerziteta (do septembra 2024. godine). I tom prilikom će se nastojati postići potpuna ispunjenost svih deset kriterija prema kojima se obavlja institucionalna akreditacija, na osnovu usvojenog Akcionog plana za poboljšanje i unapređenje sistema kvaliteta na Univerzitetu u Sarajevu za period 2020–2024. godine, i aktivnosti i angažmana svih uposlenika Univerziteta, vodeći se preporukama Komisije za reakreditaciju.*
- *samoevaluacija studijskih programa na svim fakultetima/akademijama, a kada se steknu finansijski uslovi i kada Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta Bosne i Hercegovine otkloni nejasnoće u provođenju akreditacije studijskih programa obaviti i njihovu akreditaciju.*

U nastavku su izdvojeni neki komentari Komisije domaćih i međunarodnih stručnjaka za obavljanje eksterne evaluacije Univerziteta u Sarajevu navedeni u Izvještaju<sup>2</sup>:

- *„Komisija želi istaknuti vidljiv napredak koji je ostvarila trenutna menadžment struktura Univerziteta u Sarajevu u oblasti strateškog planiranja i osiguranja kvalitete, budući da je po ovim pitanjima do 2016. godine na Univerzitetu postojao potpuni zastoj, te ohrabriti Univerzitet u Sarajevu da nastavi započete procese“.*
- *„Zastupljenost studenata u organima Univerziteta u Sarajevu, te u radnim tijelima prilikom izrade politika, koncepata i programa, kao i direktno financiranje aktivnosti studentskih organizacija iz budžeta Univerziteta predstavljaju primjer dobre prakse“.*
- *„Komisija želi odati priznanje menadžmentu Univerziteta na odlučnosti da se upusti u proces integracije Univerziteta (nekoliko prethodnih menadžmenata Univerziteta su odbijali suočiti se s ovim izazovom), te na postizanju ključnog rezultata inicijalne faze –*

<sup>2</sup> [http://www.he.gov.ba/akreditacija\\_vsu/dokumenti/UNSA\\_Izviestaj\\_komisije\\_strucniaka1.pdf](http://www.he.gov.ba/akreditacija_vsu/dokumenti/UNSA_Izviestaj_komisije_strucniaka1.pdf)

*okončanju pravne i finansijske integracije. Posebno se kao primjer dobre prakse izdvaja integracija sistema upravljanja kvalitetom“ (str: 45/46, str. 48/49).*

Biblioteka Univerziteta u Sarajevu kao podorganizaciona jedinica Univerziteta će uspostaviti jedinstveni bibliotečko-informacioni sistem na Univerzitetu u Sarajevu. Mandatni period 2016 – 2020. obilježen je nizom aktivnosti ka uspostavi integrisane biblioteke Univerziteta u Sarajevu kroz normativno uređivanje ovog segmenta na nivou Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta čime je uvedena funkcija direktora Biblioteke koji će kroz naredne četiri godine (2020 – 2024) uspostaviti jedinstvene bibliotečko-informacijske usluge na nivou Univerziteta slijedeći normative i standarde iz bibliotečke djelatnosti. Kroz integraciju Biblioteke Univerziteta u Sarajevu biće riješeno pitanje nedostajućih biblioteka na pojedinim organizacionim jedinicama i unapređen rad postojećih. Planirana je i uspostava jedinstvenog OPAC-a (Online public access catalog) visokoškolskih biblioteka Univerziteta, izrada zasebne web stranice na domeni unsa.ba i revizija bibliotečkih fondova.

## **FINANSIJSKA INTEGRACIJA I BUDŽET UNIVERZITETA**

Tokom 2019. godine, a u skladu sa članom 156. Zakona o visokom obrazovanju KS, te nakon potpisivanja Kolektivnog ugovora za djelatnost visokog obrazovanja i nauke na Univerzitetu u Sarajevu u oktobru 2018. godine, Univerzitet u Sarajevu je svoje finansijsko poslovanje vršio putem Jedinstvenog računa trezora Kantona Sarajevo. Prelazak Univerziteta u Sarajevu i njegovih fakulteta, akademija i instituta na poslovanje putem Jedinstvenog računa trezora (JRT) Kantona Sarajevo svakako predstavlja jedan od najznačajnijih koraka u procesu integracije Univerziteta, te jedan od iznimno složenih poduhvata u ukupnoj historiji Univerziteta.

U ovom procesu, a u skladu sa odlukom Skupštine Kantona Sarajevo, te naredbom Vlade Kantona, fakulteti, akademije i instituti Univerziteta u Sarajevu pristupili su zatvaranju transakcijskih računa i prijenosu sredstava na Jedinstveni račun trezora Kantona Sarajevo (zaključcima Vlade KS br. 08-14-5633/19 od 28. februara i 02-05-13232-22/19 od 4. aprila 2019. godine). Ovom naredbom organizacione jedinice Univerziteta u Sarajevu su uplatile novčana sredstva u iznosu od 35.345.776 KM na depozitni račun Kantona Sarajevo. U 2019. godini, a nakon dodatnih unosa tokom godine, planirani budžet Univerziteta u Sarajevu iznosio je 195.066.542 KM. Od 125.869.561 KM, koliko iznose budžetski prihodi Univerziteta u Sarajevu, budžetski prihodi Univerziteta u Sarajevu iznosili su 18.046.155 KM, odnosno budžetski izdaci Kantona Sarajevo za potrebe Univerziteta iznose 107.823.406 KM, što je uvećanje od 47% u odnosu na 2017. godinu kada su primljeni tekući transferi za sve fakultete, akademije i institute iznosili 73.057.180 KM. Ukupno ostvareni prihodi, primici i finansiranja u 2019. godine iznosili su 43.868.585 KM što je uvećanje od 19% u odnosu na 2017. godinu kad su neoprezovani prihodi svih fakulteta, akademija i instituta iznosili 36.618.103 KM.

Realizacija budžeta Univerziteta u Sarajevu u 2019. godini iznosila je 148.492.661 KM, odnosno 76,12% planirnog budžeta, a po strukturi izvora finansiranja Univerzitet se najviše

oslanjao na budžetske prihode Kantona Sarajevo koji su realizirani u iznosu od 123.053.509 KM, odnosno 97,84%. Po strukturi trošenja budžet Univerziteta je najvećim dijelom realiziran na pozicije plaća i naknada zaposlenih koje čine 72,90% ukupnog izvršenja budžeta.

Pored toga, a kao važan dio u ukupnom izvršenju Budžeta Univerziteta, neophodno je istaći da u skladu sa članom 101. stav 6. Zakona o visokom obrazovanju („Sl. novine Kantona Sarajevo“, broj: 33/17) Univerzitet u Sarajevu od 2016. godine ima obavezu osigurati pretplatu na naučne baze. U proteklim godinama Univerzitet je iz vlastitih sredstava kontinuirano uspijevao obezbijediti pretplatu na sljedeće baze: *Web of Science (Clarivate Analytics)*, *Scopus (Elsevier)* i *EBSCO (EBSCOhost)*. Krajem 2019. godine kroz preraspodjele unutar Budžeta Univerziteta te kontribuciju resornog ministarstva, organizacione jedinice Univerziteta su osigurale finansiranje pristupa naučnim bazama za 2020. i 2021. godinu u ukupnom iznosu od 578.132,16 KM.

Pored toga, Univerzitet u Sarajevu je u toku 2019. godine učestvovao u 574 naučnoistraživačka, umjetničkoistraživačka, stručna i umjetnička projekta, od čega je 271 međunarodni projekat sufinansiran iz EU i drugih međunarodnih fondova i izvora (uključujući i akcije COST-a), te 303 projekta sufinansirana vlastitim sredstvima organizacionih jedinica UNSA, kroz saradnju sa privredom, ili iz budžeta kantonalnih, entitetskih, te državnih resornih ministarstava i njihovih fondova. Ukupna vrijednost ugovora za projekte koje je u 2019. godini Univerzitet u Sarajevu potpisao sa evropskim izvršnim agencijama za fondove nauke i visokog obrazovanja, te sa federalnim i kantonalnim resornim institucijama iznosi 5.147.990,85 KM.

Nakon što su organizacione jedinice Univerziteta prenijele (razgraničile) neutrošene vlastite prihode, transfere i donacije iz prethodnih godina u iznosu od 29.148.423 KM ukupni budžet Univerziteta u Sarajevu za 2020. godinu iznosio je 195.442.125 KM. Sastavio dio ovog Budžeta Univerziteta su i sredstva odobrena za nabavku i implementaciju finansijskog informacionog sistema Univerziteta u iznosu od 800.000 KM, kao i sredstava za uspostavu jedinstvenog autentifikacijskog sistema Univerziteta kao ključnog preduslova za punopravno priključenje na „eduroam“ i slične mreže Univerziteta u Sarajevu u iznosu od 700.000 KM.

Na kraju, a skladu sa članom 12. Zakona o finansijskom upravljanju i kontroli u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine i člana 7. stav 1. Pravilnika o provođenju finansijskog upravljanja i kontrole u Federaciji Bosne i Hercegovine, Univerzitet je tokom 2019. godine radio na sistemu finansijskog upravljanja i kontrole, a 25 organizacionih jedinica Univerziteta dostavilo je Odluku o imenovanju predstavnika odgovornog za finansijsko upravljanje i kontrolu. U skladu sa članom 14. Zakona o finansijskom upravljanju i kontroli u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine i članom 10. Pravilnika o provođenju finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine, sve organizacione jedinice Univerziteta dostavile su popunjen obrazac „Godišnji izvještaj o funkcioniranju sistema finansijskog upravljanja i kontrole - GI FUK“ za 2019. godinu koji su putem Rektorata upućeni nadležnom ministarstvu.

U narednom periodu neophodno je nastaviti raditi na finansijskom jačanju i konsolidaciji Univerziteta, osiguranju neophodnih dodatnih sredstava u okviru Budžeta Kantona – a u skladu sa odredbama potpisanog Kolektivnog ugovora, te osiguranju ukupne podrške za efikasnije i efektivnije upravljanje finansijskim tokovima Univerziteta (prvenstveno kroz izradu i uvođenje jedinstvenog finansijskog informacionog sistema Univerziteta). U isto vrijeme, okončanje procesa pravne integracije nameće potrebu rješavanja niza pitanja vezanih za ukupne procese finansijskog poslovanja, upravljanja i kontrole. Kroz izradu vezanih, ali i izmjenu postojećih, pravnih akata neophodno je definisati ukupne odnose između rukovodilaca organizacionih jedinica Univerziteta i rektora posebice imajući na umu opredjeljenje ka „integrisanom ali decentralizovanom Univerzitetu u Sarajevu“. Ovo u prvom redu obuhvata pripremu i donošenje Odluke o pripajanju od strane Senata Univerziteta, odluke o subsidijarnoj odgovornosti i prenosu ovlasti rektora na rukovodioce organizacionih jedinica Univerziteta, Pravilnika o finansijskom poslovanju, upravljanju i kontroli, izmjene i dopune Pravilnika o javnim nabavkama, te niz drugih akata koji trebaju biti usklađeni sa ukupnim opredjeljenjem kojim se osigurava pravna integracija Univerziteta, ali u isto vrijeme osigurava nesmetan i maksimalno samostalan rad njegovih članica.

U drugoj polovici 2019. godine osigurana su sredstva za uspostavu jedinstvenog Finansijskog Informacionog Sistema (u nastavku teksta "FIS") Univerziteta u Sarajevu. Finansijski informacioni sistem je namijenjen povezivanju svih organizacionih i podorganizacionih jedinica Univerziteta u jedinstven informacioni prostor, funkcionalno i procesno povezan u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo. Novi finansijski informacioni sistem treba obuhvatiti sve organizacione i podorganizacione jedinice Univerziteta, odnosno: sve fakultete, akademije, institute, te centre koji čine integrisani Univerzitet u Sarajevu. Sam finansijski informacioni sistem sadržat će se sljedeće komponente: (i) set finansijsko-računovodstvenih modula, (ii) set modula za izradu i planiranje budžeta, te (iii) set modula za planiranje i realizaciju javnih nabavki. Novi informacioni sistem treba da osigura navedene komponente i funkcionalnost na svim organizacionim jedinicama Univerziteta, te osigura procesno uvezivanje prema Pomoćnom operativnim centru za visoko obrazovanje, kao i trezorskom informacionom sistemu Ministarstava finansija Kantona Sarajevo. Tenderskom dokumentacijom, ali i svim projektnim rješenjima kao i definisanom arhitekturom sistema, finansijski informacioni sistem Univerziteta osigurava sveobuhvatnu podršku opredjeljenju ka „integrisanom ali decentralizovanom Univerzitetu u Sarajevu“.

Finansijski informacioni sistem će biti implementiran u okviru univerzitetske mreže Univerziteta u Sarajevu, koristeći postojeći mrežnu infrastrukturu. Operativno, FIS će raditi u okviru zatvorene mreže na području Kantona Sarajevo, a kao sastavni dio projekta, a za potrebe implementacije FIS-a, osigurat će se i neophodna hardverska infrastrukturu za organizacione jedinice Univerziteta.

Za realizaciju projekta uspostave jedinstvenog finansijskog informacionog sistema Univerziteta u Sarajevu osigurana su sredstva od ukupno 800.000 KM. Nakon odobrenja, sredstva su u oktobru 2019. stavljena na raspolaganje Univerzitetu, a u decembru 2019. je raspisan međunarodni tender za odabir najpovoljnijeg ponuđača. Iako će moduli biti

operativni sukcesivno tokom godine, do kraja 2020. godine se očekuje kompletiranje centralnih modula sistema, dok se u prvoj polovici 2021. godine očekuje kompletiranje svih definisanih modula i osiguranje pune funkcionalnosti finansijskog informacionog sistema Univerziteta.

Projekat uspostave Digitalnog identiteta na Univerzitetu u Sarajevu i priključenje na eduRoam mrežu ima za cilj uspostavu jedinstvenog autentifikacijskog sistema Univerziteta, odnosno kreiranje jedinstvenog digitalnog identiteta za sve studente i uposlenike Univerziteta, kao ključnog preduslova za punopravno priključenje na „eduRoam“ i slične mreže Univerziteta u Sarajevu, ali i za servise poput digitalnog indeksa, e-diplome, itd. Projekat stvara tehničke i organizacijske preduslove za izdavanje i autentifikaciju digitalnih certifikata/identiteta za preko 30.000 korisnika u prvoj godini, dok u drugoj godini/fazi predviđa uspostavu sistema „studentskih iskaznica“ za svih 27.000 studenata Univerziteta kao općeg identifikacijskog dokumenta kojim potvrđuje status studenta (StudentID).

Digitalne/e-kartice bi se pored statusa, trebala koristiti kao osnovni autentifikacijski alat kod korištenja svih modula eUNSA informacionog rješenja, te svih ostalih servisa koje bi Univerzitet u skladu sa Zakonom trebao uspostaviti. Kroz uspostavu jedinstvenog StudentID sistema Univerziteta stvorile bi se pretpostavke za povezivanje studenata i nastavnika Univerziteta u Sarajevu na „eduRoam“ mrežu u koju je trenutno uključeno preko stotinu zemlja širom svijeta.

Pored toga, unapređenje digitalne platforme ima za cilj jačanje naučno-istraživačkih i inovacijskih kapaciteta, unapređenje upravljanja i rukovođenja, poticanje međunarodne saradnje i uključivanje BiH u EHEA i ERA prostor. U operativnim smislu, proces autentifikacije i autorizacije osigurat će da se korisnik (uposlenik, student, gost predavač, itd..) registruje samo jednom u svojoj matičnoj visokoškolskoj instituciji koja upravlja identitetima, odgovorna je za autentifikaciju svojih korisnika. U isto vrijeme, jedinstvenom autorizacijom korisnika rješava se problem inter-institucionalne autentifikacije i autorizacije, tako da Univerzitet postaje jedinstven informacioni prostor, te se omogućava korisnicima da istim kredencijalima pristupaju različitim resursima u različitim visokoškolskim institucijama (pristup mreži, mrežnim i computing servisima, web resursima, aplikacijama i informacionim sistemima kao što je e-learning, on-line biblioteke itd.). Za realizaciju prve faze projekta uspostava jedinstvenog Digitalnog identiteta Univerziteta u Sarajevu osigurana su sredstva od 700.000 KM.

Biblioteka Univerziteta u Sarajevu će biti prvi novoizgrađeni objekat u okviru obuhvata Kampusu Univerziteta u Sarajevu. Projekat izgradnje i opremanja objekta Biblioteke u potpunosti je finansiran sredstvima granta Saudijskog fonda za razvoj potpisanog 2016. godine. Zgrada biblioteke je projektovana kao moderan objekat koji će zadovoljavati sve savremene standarde bibliotekarstva i edukacije uopšte. Ukupna korisna površina objekta iznosi 13.500 m<sup>2</sup>, a pored dvije nadzemne etaže čitaonica, raspoređenih po grupacijama Univerziteta, administracije, prostorija za odmor, te Univerzitetskog tele-informatičkog centra

(UTIC), podrazumijeva i dvije podzemne etaže za smještaj bibliotečkog fonda, čitaonice kartografije i posebne građe, kao i veliku edukacijsku salu sa preko 360 mjesta za sjedenje.

U proteklom periodu okončan je niz iznimno složenih i zahtjevnih aktivnosti sa ciljem realizacije opisanog projekta, od kojih su najznačajnije:

- Izrada tenderske dokumentacije i uspješno provođenje aktivnosti odabira Projektanta Izvedbenog projekta za izgradnju i opremanje objekta Univerzitetske biblioteke – ugovor potpisan u januaru 2017. godine;
- Izrada tenderske dokumentacije i uspješno provođenje aktivnosti odabira Revidenta Izvedbenog projekta za izgradnju i opremanje objekta Univerzitetske biblioteke i Nadzora nad izvođenjem radova – ugovor potpisan u julu 2018. godine;
- Izrada predkvalifikacione dokumentacije i provođenje produženog postupka odabira *short* liste za izvođača radova – februar 2020. godine;
- Izrada i dostava Izvedbenog projekta za izgradnju i opremanje objekta Univerzitetske biblioteke od strane odabranog projektanta – april 2020. godina;
- Rješenje kojim se daje urbanistička saglasnost za izgradnju objekta Univerzitetske biblioteke – maj 2019. godine;
- Otpočinjanje procedure ishoda građevinske dozvole – maj 2020. godine;
- Izrada tenderske dokumentacije za međunarodni tender za odabir Izvođača radova i dostava iste na odobrenje od strane Saudijskog fonda za razvoj – maj 2020. godine.

Uz navedeno se veže i niz operativnih postupaka, poput: izrade projektne dokumentacije nivoa Idejnog projekta izmještanja postojećeg toplovoda na lokaciji budućeg objekta – aktivnosti okončane u maju 2020. godine; izrade projektne dokumentacije nivoa Glavnog projekta za izgradnju priključnog uličnog vodovoda i kanalizacione mreže prema uslovima JP ViK – aktivnosti okončane u februaru 2020. godine; te niz drugih projektnih i izvedbenih aktivnosti.

U narednom periodu, neophodno je okončati odabir Izvođača radova te početi sa realizacijom izgradnje samog objekta. Planirani rok za okončanje svih građevinskih radova na objektu Univerzitetske biblioteke je dvadeset mjeseci od početka radova.

## **KAMPUS UNIVERZITETA U SARAJEVU**

Prostorni obuhvat Kampusu Univerziteta u Sarajevu se može okvalificirati kao jedan od najatraktivnijih poteza unutar centralne urbanističke matrice grada Sarajeva, a kojem, na dnevnoj bazi, gravitira desetina hiljada korisnika. Neosporno je da lokacija Kampusu nudi niz komparativnih prednosti u odnosu na druge lokacije u gradu, poput neposredne blizine i koncentracije javnih institucija, poslovnih, komercijalnih i rekreacionih sadržaja. U isto vrijeme, upravo ovo predstavlja i najznačajniji izazov kada je razvoj i urbanističko uređenje Kampusu u pitanju. Zahvaljujući činjenici da je ovaj prostor nekada koristila vojska, te je kao takav bio zatvorenog karaktera, danas je to obuhvat od 136.856 m<sup>2</sup> (Federalna uprava za geodetske i imovinsko-pravne poslove 2017) koji čini jedinstvenu cjelinu, a koja je do danas

sačuvana od „prevelike“ urbanizacije. Odnos izgrađenog i neizgrađenog zemljišta je još uvijek u korist otvorenih površina, pri čemu su i postojeće izgrađene građevinske parcele sa niskim koeficijentom izgrađenosti. Tokom protekle četiri godine, uspostavljena je i kadrovski osposobljena Direkcija za izgradnju i održavanje Kampusa (DIOK) sa ciljem ubrzanog razvoja, aktivacije i artikulacije ukupnog obuhvata u savremen univerzitetski kampus, po uzoru na uspješne primjere u svijetu. S tim u vezi, u proteklom periodu, a na osnovu odredbi čl. 338 Zakona o stvarnim pravima FBiH, Univerzitet u Sarajevu je izvršio pretvorbu prava vlasništva nad zemljištem u obuhvatu Kampusa UNSA pred Općinskim sudom u Sarajevu čime je Univerzitet upisan kao vlasnik cjelokupnog prostora Kampusa. U narednom periodu neophodno je izvršiti uplanjenje postojećih objekata, koji se planiraju zadržati u okviru kampusa, u zemljišne knjige, pripremiti smjernice za izmjenu i dopunu važećeg regulacionog plana prema strateškom opredjeljenju Univerziteta, te prirediti izmjenu važećeg regulacionog i master plana kampusa kroz saradnju sa Europskom investicijskom bankom.

Pored toga, planirano je intenziviranje aktivnosti na izgradnji kampusa posebno: izgradnja univerzitetske biblioteke, centralnog univerzitetskog parka, kao i izgradnja objekata za organizacione jedinice Univerziteta prema usvojenom master planu i studiji izvodljivosti. Izvođenje građevinskih radova na izgradnji Univerzitetske biblioteke planirano je u periodu od dvadeset mjeseci od početka radova, te je u toku naredne četiri godine planiran završetak građevinskih radova na projektu izgradnje kao i sve aktivnosti na opremanju Univerzitetske biblioteke. Izvođenje radova bi trebalo otpočeti u četvrtom kvartalu 2020. godine. Kao dio ovog procesa u narednom periodu planira se izvođenje radova izgradnje Univerzitetskog parka koji bi u skladu sa usvojenim planskim rješenjem trebao postati gravitaciona tačka kampusa i pored studenata privlačiti i stanovnike cijelog urbanog dijela grada.

Redovno održavanje i osiguranje, prvenstveno zbog same veličine kampusa, svakako predstavlja poseban izazov. Preciznije, neophodno je prirediti plansko rješenje saobraćaja u mirovanju u okviru kampusa. Po mogućnosti za potrebe uređenja parking prostora izradit će se plansko rješenje svih parking prostora u okviru kampusa u vidu otvorenih parkinga i podzemnih garaža. Zatim, izvršit će se rekonstrukcija ograde oko kampusa, osigurati redovno održavanje zelenih površina, te poboljšati sistem osiguranja angažovanjem dodatnog broja uposlenika na poslovima fizičkog osiguranja, ulaza i objekata u obuhvatu.

Nadalje, kao veliki problem i iznimno složen poduhvat, neophodno je izvršiti čišćenje zapadnog dijela kampusa od građevinskog otpada, što podrazumijeva rušenje devastiranih objekata, uklanjanje postojećeg građevinskog otpada, čišćenje i ostale pripremne radove za izgradnju tog dijela obuhvata. Zbog efikasnijeg korištenja raspoloživih resursa Univerziteta, u narednom periodu planira se rekonstrukcija postojećeg objekta stare kotlovnice za potrebe trajnog smještaja administrativnih i tehničkih službi Univerziteta vezanih za kampus.

Master plan kampusa rađen je 2001. godine, a slijedom promjena svih parametara vezanih za izradu master plana, neophodna je izmjena i dopuna važećeg regulacionog i master plana kampusa. Sa tim ciljem, a kroz saradnju sa Europskom investicijskom bankom (European Investment Bank - EIB) i Francuskom razvojnom agencijom (Agence Française de



Developpement - AFD), te u saradnji sa Vladom Kantona, pokrenute su aktivnosti na osiguranju tehničke asistencije u vidu konsultantskih usluga za izmjenu i dopunu master plana. Odobrenom Tehničkom asistencijom za Univerzitet u Sarajevu početkom 2020. godine, a pod nazivom *“Sarajevo Campus Regeneration Project”*, opisanom u dokumentu *“Technical Assistance Concept Paper”*, definisan je budžet za predloženu tehničku asistenciju u iznosu 500.000 EUR, koja će, kao grant sredstva za Univerzitet u Sarajevu, biti obezbijedena od strane EIB-a u okviru inicijative *„Urban Project Finance Initiative”*. Predložena tehnička asistencija će obuhvatiti većinu pripremnih aktivnosti potrebnih za regeneraciju postojećeg Kampusa Univerziteta u Sarajevu, kao bankabilnog prioritnog projekta za organe uprave BiH, a koji će u drugoj fazi biti podržan kreditom od strane EIB-a.

Glavne aktivnosti u okviru tehničke pomoći bit će usmjerene na reviziju postojećeg Master plana i izradu Studije izvodljivosti, nužne dubinske analize u pogledu procjene konačnog obima i obaveze financiranja kredita od strane odgovarajućih odbora EIB-a i AFD-a, kao i pripremu slijedećih koraka provedbe projekta. Tehnička asistencija će također uključiti i mjere podrške tekućem procesu funkcionalne integracije Univerziteta u Sarajevu, promocije unakrsne oplodnje univerzitetskih komponenti (fakulteti, inovacije/R&D aktivnosti, i povezani objekti) koji će privući više studenata u budućnosti, oblikovanje zelenijeg kampusa s obzirom na učinke klimatskih promjena, EU New Green Deal i standarde EU-a za savremene kampuse, te bolje organsku i funkcionalnu integraciju kampusa s okolicom i ostatkom glavnog grada.

Programski zadatak za opisanu Tehničku asistenciju će biti pripremljen od strane EIB-a u saradnji sa stručnim timom Univerziteta u Sarajevu, a sama asistencija će se okončati u roku od 12 mjeseci od datuma zaključivanja ugovora sa odabranom konsultantskom kompanijom.

Kroz izradu novog regulacionog plana za Kampus Univerziteta, pored ostalih trebaju se stvoriti uslovi za smještaj svih 5 nastavnoistraživačkih instituta jer su sada tri smještena u privremenim prostorima izvan prostora Kampusa.

## **SARADNJA UNIVERZITETA SA OSNIVAČEM**

Prava osnivača Univerziteta u Sarajevu su prenesena na Kanton Sarajevo koji je donosilac Zakona o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo kao i niza podzakonskih akata kojima se uređuje rad Univerziteta u Sarajevu. Prvo pitanje iz tekućih aktivnosti na polju integracije Univerziteta je okončanje započete pravne integracije. Polazeći od činjenice da aktuelni Zakon o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo iz 2017. godine sadrži niz nedostataka i ograničavajućih elemenata, drugo područje saradnje Univerziteta i osnivača (preko Ministarstva obrazovanja nauke i mladih Kantona Sarajevo) je izrada novog Zakona o visokom obrazovanju prilikom čijeg donošenja će Univerzitet dati aktivan doprinos u kreiranju što boljih rješenja i otklanjanja dosadašnjih barijera za razvoj i rad. Treće pitanje je budžet Univerziteta od kojeg zavisi razvoj i materijalni status uposlenih na Univerzitetu. Unutar ovog pitanja Univerzitet se mora angažirati na izradi novog kolektivnog ugovora s

4  
5  
ciljem zaštite i unapređenja standarda uposlenih. Četvrto pitanje je saradnja na polju izgradnje i održavanja Kampusa Univerziteta dok se peto pitanje odnosi na kontinuirano podmlađivanje strukture zaposlenih na Univerzitetu.

Ponuđeni Program rada za mandatni period 2020 – 2024. godine koncipiran je u svom sadržaju prema opredjeljenju transformacije u moderan, integrisan i decentralizovan Univerzitet u Sarajevu. Ovo je uslov za očuvanje autonomije Univerziteta koja mora počivati na zbiru autonomija organizacionih jedinica koje će odlučivati o svim bitnim pitanjima iz djelokruga svoga rada, a u okviru krovne institucije Univerziteta. Model integrisanog i decentralizovanog Univerziteta će omogućiti očuvanje i unapređenje kvaliteta organizacionih jedinica.



## LITERATURA

- Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvalitete (2019). *Izvještaj o eksternoj evaluaciji Univerziteta u Sarajevu*. Dostupno na: [http://www.heg.gov.ba/akreditacija\\_vsu/dokumenti/UNSA\\_Izvjestaj\\_komisije\\_strucni\\_aka1.pdf](http://www.heg.gov.ba/akreditacija_vsu/dokumenti/UNSA_Izvjestaj_komisije_strucni_aka1.pdf)
- Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine (2016). *Zakon o finansijskom upravljanju i kontroli u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine*. Sarajevo: Sl. novine Federacije Bosne i Hercegovine, 38/16, str. 1-4.
- Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine (2017). *Pravilnik o provođenju finansijskog upravljanja i kontrole u Federaciji Bosne i Hercegovine*. Sarajevo: Sl. novine Federacije Bosne i Hercegovine, 6/17, str. 5-14.
- Službene novine Kantona Sarajevo (2010). *Zakon o studentskom organizovanju na području Kantona Sarajevo*. Sarajevo: Sl. novine Kantona Sarajevo, 11/10, str. 1-8.
- Službene novine Kantona Sarajevo (2017). *Zakon o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo*. Sarajevo: Sl. novine Kantona Sarajevo, 33/17, str. 1-39.
- Univerzitet u Sarajevu (2018). *Statut Univerziteta u Sarajevu (br. 01-1093-3-1/18 od 28. 11. 2018)*. Sarajevo: Univerzitet u Sarajevu.
- Univerzitet u Sarajevu (2018). *Strategija razvoja međunarodne saradnje UNSA 2018(19)-2022(23)*. Sarajevo: Univerzitet u Sarajevu.

