



**STRATEGIJA RAZVOJA VISOKOŠKOLSKE USTANOVE  
FINRA TUZLA ZA PERIOD 2021–2025. GODINE**

**Tuzla, mart 2021. godine**

**SADRŽAJ:**

IZVRŠNI SAŽETAK.....	3
1. UVOD.....	8
1.1. OSNOVNI PODACI O FINra .....	9
1.2. OSNOVNI PODACI O OSNIVAČU FINra .....	13
1.3. INTERESNO-UTJECAJNE STRANE (STEJKHOLDERI) .....	15
1.4. AKTERI - UČESNICI U PROCESU IZRADE STRATEGIJE.....	16
1.5. PRAVNA OSNOVA – KORIŠTENI DOKUMENTI U PROCESU IZRADE STRATEGIJE .....	19
1.6. METODOLOGIJA IZRADE STRATEGIJE.....	20
2. ANALIZA OSTVARIVANJA CILJEVA IZ STRATEGIJE RAZVOJA FINra ZA PERIOD 2016 -2020. .....	23
3. STRATEŠKA ANALIZA, PROCJENA I PREDVIĐANJE OKRUŽENJA.....	26
3.1. STRATEŠKA ANALIZA, PROCJENA I PREDVIĐANJE EKSTERNOG OKRUŽENJA .....	26
3.2. INTERNA ANALIZA I PROCJENA – PROFIL FIN-ra .....	28
3.3. ANALIZA PRILIKA, PRIJETNJI, PREDNOSTI I SLABOSTI FINRE - SWOT MATRICA.....	29
4. OBLIKOVANJE STRATEŠKOG USMJERENJA.....	30
4.1. REDEFINISANA VIZIJA .....	30
4.2. TEMELJNE VRIJEDNOSTI.....	30
4.3. IZJAVA O MISIJI .....	31
4.3. STRATEŠKI CILJEVI .....	32
5. FORMULISANJE NAMJERAVANE STRATEGIJE.....	33
6. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE.....	35
7. EVALUACIJA I KONTROLA STRATEGIJE .....	37
8. AKCIONI PROGRAM REALIZACIJE STRATEGIJE .....	38

---

## **IZVRŠNI SAŽETAK**

Strategija razvoja Visokoškolske ustanove FINra za period 2021-2025. godine je osnovni strateški razvojni instrument i polazište za kreiranje i donošenje operativnih (godišnji) planova i programa djelovanja. Ona predstavlja logičan nastavak strateškog planiranja i usmjeravanja razvoja visokoškolske ustanove FINra, započetog Strategijom razvoja FINra za period 2016-2020. godine. Na ovaj način se osnivaču FINconsultu Tuzla, sadašnjim i budućim studentima, akademskoj, poslovnoj i opštoj javnosti predstavljaju strateške namjere i očekivanja u narednih pet godina, koje su utemeljene na viziji, temeljnim vrijednostima i misiji FINra, te propisima i strateškim dokumentima u oblasti visokog obrazovanja na nivou BiH, FBiH i TK.

Strategija je u potpunosti usaglašena sa zakonima i drugim propisima i strateškim dokumentima kojima se reguliše visoko obrazovanje i naučno istraživački rad na različitim nivoima vlasti u Bosni i Hercegovini. Isto tako, ovom strategijom se, u određenoj mjeri, daje doprinos ispunjavanju zahtjeva i preuzetih obaveza Bosne i Hercegovine po raznim međunarodnim sporazumima i drugim dokumentima koji tematiziraju oblast visokog obrazovanja, odnosno Evropski prostor visokog obrazovanja (EHEA) i Evropski istraživački prostor (ERA).<sup>1</sup>

Pored nevađenog, ova strategija predstavlja ključni dokument u kome je identifikovano aktuelno stanje, u pogledu internih snaga i slabosti, te prilika i prijetnji koje proizilaze iz vanjskog okruženja, što je, uz analizu ostvarivanja strateških ciljeva iz prethodne strategije (2016-2020.) poslužilo kao osnova za definisanje strateškog usmjerenja, odnosno za (re)definisanje vizije i misije, strateških i operativnih ciljeva, kao i mjera i aktivnosti potrebnih za njihovo ostvarivanje u vremenskom horizontu Strategije.

Vremenski horizont strategije je 2021-2025. godina, dakle period od pet kalendarskih godina. U obrazovanju je vremenski horizont planiranja specifičan, jer proces uključuje akademsku godinu, pa u konkretnom slučaju vremenski horizont ove strategije obuhvaća dio akademske 2020/21. (ljetni semestar) i početak 2021/22. godine (zimski semestar), te se završava sa zimskim semestrom (početkom) 2025/26.

---

<sup>1</sup>Evropski prostor visokog obrazovanja (European Higher Education Area - EHEA) jest inicijativa pokrenuta u martu 2010. godine, za vrijeme ministarske konferencije Budimpešta-Beč, povodom 10. godišnjice Bolonjskog procesa. Kao glavni cilj Bolonjskog procesa, formulisanog u Bolonjskoj deklaraciji 1999. godine, bio je formiranje *evropskog prostora visokog obrazovanja* kroz stvaranje uporedivih, kompatibilnih i koherentnih sistema visokog obrazovanja u Evropi.

akademske godine. Na taj način uspostavljen je kontinuitet strateškog planiranja u FINri, jer je prethodno realizovana strategija za period 2016-2020. godine.

Opšte karakteristike pristupa i toka izrade ove strategije su: primjena odgovarajućeg postupka i metodologije izrade i donošenja, što uključuje: naučnu zasnovanost – primjenu naučnih spoznaja, metoda i tehnika procesa strateškog menadžmenta (PSM), primjenu standardnog pristupa Evropske unije, upravljanja projektnim ciklusom (PCM -Project Cycle Management) i, u okviru njega, pristupa logičkog radnog okvira (LFA -Logical Framework Approach) kao njegovog analitičkog alata, te EURED-ovih Praktičnih smjernica za izgradnju strategije, koje upućuju na participativni pristup, uključivanje svih zainteresovanih strana i njihov visok stepen konzensusa oko ključnih pitanja, efikasnost i poslovno ponašanje svih aktera procesa izrade strategije, timsko vođenje radi ukupne koordinacija postupka, svijest o činjenici da kvalitet jedne završene faze utiče na uspjeh sljedeće i dr. U tom smislu prvo su definisane ključne interserno uticajne skupine i njihovi zahtjevi i očekivanja (osnivač, studenti, društvena zajednica, akademsko i administrativno osoblje, partneri iz poslovne zajednice i alumni udruženja), a zatim su formirane partnerska grupa i tri fokus grupe koje su se zajedno sa Timom za izradu, implementaciju, monitoring i evaluaciju aktivno uključile u proces izrade ove strategije. Kroz odgovarajući postupak strateške analize, na radionicama fokus grupa i Timu za izradu, implementaciju, monitoring i evaluaciju strategije FINra, detektovani su, prodiskutovani i procijenjeni ključni uticajni faktori eksternog i internog okruženja i na taj način procijenjene prilike i prijetnje, te snage i slabosti FINra. Time su osigurani i neophodan konceptualni okviri i inputi za razradu strateških opcija na bazi racionalnog pristupa, intuicije i iskustva. Na ovaj način je osigurana i potrebna konzistentnost i transparentnost postupka u okviru procesa izrade ove strategije.

Rezultati strateške analize, sublimirani u SWOT matrici, ukazali su na potrebu redefinisanja prethodne vizije i misije, te su u skladu s tim, slijedeći temeljne vrijednosti, a polazeći od vizije osnivača, definisane ključne oblasti i strateški pravci djelovanja i razvoja FINra u narednih pet godina.

Redefinisana vizija, uključuje razvojnu dimenziju FINra kroz uvođenje novih studijskih programa i njenu transformaciju u respektabilan poduzetnički univerzitet: *FINra moderna, visokoškolska ustanova, sa više atraktivnih studijskih programa, integrisana u akademsku zajednicu, partner sa privredom, društvenom zajednicom i prestižnim domaćim i međunarodnim obrazovnim i naučno-istraživačkim institucijama, koja obrazuje kompetentne i priznate stručnjake iz različitih naučnih oblasti.*

Redefinisana vizija je zahtijevala i redefinisane postojeće izjave o misiji, tako da ona glasi: *Naša trajna namjera je da osiguramo savremeno i inovativno obrazovanje koje spaja teoriju i praksu, kako bi svojim studentima, kroz nekoliko studijskih programa, prenijeli znanja i vještine koje ih čine konkurentnim i poželjnim na tržištu rada i omogućavaju brzo zapošljavanje, odnosno samozapošljavanje. Maksimalno se fokusiramo na kvalitet koji čini osnovu za našu prepoznatljivost i kontinuirani uspjeh, odnosno održivost, rast i razvoj u prostoru visokog obrazovanja i prostoru naučno istraživačkog rada. Kvalitet studijskih programa razvijamo i trajno poboljšavamo u korist studenata i drugih korisnika. Pri tome slijedimo strategiju difrenciranja učeći od najboljih i brže od konkurencije, i na tako stečenim znanjima gradimo efikasne programe djelovanja, mijenjamo se u skladu sa redefinisanim vizijom i razvijamo i održavamo adekvatne odnose sa svojim studentima i drugim zainteresovanim stranama - stejkholderima.*

Iz (re)definisane vizije i izjave o misiji, proizlazi da FINra, u periodu 2021-2025. godine, treba da sinergijski usmjeri sve svoje potencijale i stavi ih u funkciju poboljšanja izvrsnosti u oblastima:

- 1) nastavnog procesa,
- 2) razvoja novih studijskih programa i usmjerenja,
- 3) međunarodne saradnje i internacionalizacije,
- 4) naučnoistraživačkog rada,
- 5) saradnje sa privredom, neprivrednim institucijama, poslovnim udruženjima i drugim stejkholderima i 6) potpune informatizacije svih procesa u FINra.

Pri tome, generalni cilj je: *Održanje kontinuiteta, te ostvarivanje rasta i razvoja FINre u svakom pogledu i stvaranje pretpostavki za njeno transformisanje u prepoznatljiv i respektabilan poduzetnički univerzitet.*

U funkciji ostvarivanja generalnog cilja su sljedeći strateški ciljevi:

- 1) *Unapređenje kvaliteta nastavnog procesa i studijskih programa;*
- 2) *Razvoj i uvođenje novih studijskih programa radi stvaranja pretpostavki i ispunjenja uvjeta za tranziciju studijskih programa u fakultete i FINre kao cjeline u Univerzitet;*
- 3) *Unapređenje i razvoj međunarodne saradnje;*
- 4) *Unapređenje i razvoj NIR, kroz jačanje i afirmaciju Centra za naučno-istraživački rad i razvoj karijere;*
- 5) *Unapređenje saradnje sa privredom, neprivrednim institucijama, poslovnim udruženjima i drugim stejkholderima;*

6) *Unapređenje nastavnih i administrativnih procesa primjenom savremene IT opreme i aplikativnih programa.*

Razrada ovih ciljeva, odnosno definisanje načina, mjera i aktivnosti i njihovog usklađivanja, uz puno respektovanje informacija dobijenih SWOT analizom, je osnov za definisanje strateških alternativa i izbora adekvatne strategije. Na tim osnovama formulirana (namjeravana) strategija FINra ima karakteristike razvojne strategije zasnovane na horizontalnom razvoju (razvoj novih studijskih programa) s fokusom na diferencijaciju kroz unapređenje i postizanje izvrsnosti u svih šest definisanih strateških oblasti. Ovako oblikovanu strategiju je, u postojećem kontekstu, uz ostvarivanje potrebnih pretpostavki, moguće ostvariti kombinacijom (1) *internog (organskog) rasta, koji čini rast iz isključivo vlastitih resursa, osloncem na vlastite snage* i (2) *strateškog povezivanja sa drugim VŠU i institucijama, dijeleći i kombinirajući resurse na ostvarenju pojedinih strateških projekata, a posebno projekata povezanih sa internacionalizacijom FINra.*

Za implementaciji strategije predviđen je programsko – projektni pristup. Izrađen je detaljan Akcioni program realizacije Strategije FINra za period 2021-2025. godine, u kome je svaki strateški cilj raščlanjen na posebne ciljeve, a dalje za svaki posebni cilj su navedene aktivnosti, mjere i projekti za njegovo ostvarivanje, indikatori za mjerenje ostvarenja, pretpostavke i rizici, te odgovorni nosioci za izvršenje i vremenski okvir. Pri tome je naglašena potreba osiguranja potrebnih institucionalnih, materijalno-finansijskih i administrativnih uslova i pretpostavki za efikasnu implementaciju, što podrazumijeva primjenu kombinacije zapovjednog i kolaborativnog (tinskog) pristupa implementaciji strategije, prilagođavanje organizacijske strukture i procesa, uspostavu adekvarnog sistema motivacije i napredovanja osoblja i sl.

Tim za izradu, implementaciju, monitoring i evaluaciju strategije i Komisija za kvalitet i međunarodnu saradnju će pripremiti, a Senat će usvojiti, detaljan plan monitoringa i evaluacije, kao i procedure za evidenciju odnosno prikupljanje podataka, sa preciznije definisanim mjerama indikatora za praćenja napretka u implementaciji strategije. Pomenuta dva tijela će takođe će pripremati i prezentirati Senatu godišnje izvještaje, zasnovane na provedenoj evaluaciji napretka po ključnim indikatorima, o toku implementacije strategije. Na osnovu ovih izvještaja će se utvrđivati operativni (godišnji) planovi za preostali dio perioda realizacije strategije, čime će se osigurati kontinuitet u implementaciji Strategije.

Nakon isteka polovine vremenskog horizonta (dvije i po godine) Tim za izradu, implementaciju, monitoring i evaluaciju strategije i Komisija za kvalitet i

---

međunarodnu saradnju će napraviti i prezentirati Senatu detaljnu analizu realizacije strategije. Na osnovu nalaza, zaključaka i preporuka ove analize, Senat će definirati eventualne korektivne mjere i aktivnosti.

## 1. UVOD

Bolonjskom deklaracijom pokrenut je proces izgradnje jedinstvenog Evropskog obrazovnog procesa i prostora u funkciji jačanja Evropske konkurentnosti. Naime, generalni cilj pokretanja Bolonjskog procesa je težnja da se akademska javnost što bolje uključi u jedinstveno Evropsko tržište rada i da jača konkurentnost Evropskog prostora. Takođe, Lisabonskom deklaracijom iz 1997. godine i Lisabonskom strategijom iz 2000. godine, kao i brojnim komunikacijama sa različitim konferencijama ministarstava zaduženih za visoko obrazovanje u Evropi, stvara se konzistentan pravni okvir za povećanje konkurentnosti prostora evropskog visokog obrazovanja. Pri tome je posebno naglašen značaj ulaganja u istraživanje, nauku i tehnologiju. Polazi se od toga da je visoko obrazovanje smješteno na raskršću istraživanja, obrazovanja i inovacija, što čini i ključ evropske konkurentnosti. To je dodatno podcrtano u Evropskoj socijalnoj povelji<sup>2</sup> u kojoj se kao prioritet ističe "njegovanje inovacija i podrška preduzetništvu, kreranju novih poslova i povećanje potencijala u nauci i tehnologiji".

U osnovi ovih procesa je standardizacija i jačanje kvaliteta, kao i "korišćenje strategije diferenciranja u visokom obrazovanju, što predstavljaju težišne aktivnosti i pretpostavke za uključenje u jedinstveno evropsko tržište rada i uspjeh u globalnom konkurentskom okruženju".<sup>3</sup> Stoga je sistem obrazovanja potrebno kontinuirano unapređivati i usavršavati, odnosno mijenjati ga u skladu sa promjenama faktora vanjskog okruženja (makrookruženja i mikrookruženja). Političko-pravni, ekonomski, socijalno-kulturološki (društveni) i tehnološki faktori (uključujući i ekološke), utiču, prije svega, na ubrzanje promjena i potrebu mijenjanja sistema visokog obrazovanja. Tranzicija od industrijskog ka društvu znanja, globalizacija sa svim »globalnim« fenomenima, zahtijeva i od obrazovnih sistema, pa i visokog obrazovanja, da obrazuje stručnjake kompetentne za globalnu utakmicu. Obrazovanje i znanje postaju sve više primarni razvojni resursi za stvaranje konkurentne prednosti bilo koje organizacije.

---

<sup>2</sup>Evropska socijalna povelja (Povelja) je najznačajniji dokument koji reguliše ostvarivanje ekonomskih i socijalnih prava u okviru Evropske unije. Bosna i Hercegovina (BiH) je ratifikovala Povelju 2008. godine, čime se obavezala na usklađivanje domaćeg zakonodavstva i prakse sa standardima predviđenim u ovom dokumentu.

<sup>3</sup>Mašić, B. (2010) Kvalitet i strategija diferenciranja u visokom obrazovanju: Put ka evropskim integracijama. 5. Naučni skup sa međunarodnim učešćem. Sinergija.Zbornik. str. 21.

## **1.1. OSNOVNI PODACI O FINra**

Visoka škola za finansije i računovodstvo FINra sa sjedištem u Tuzli, na adresi Mitra Trifunovića Uče 9, upisana je pri Općinskom sudu u Tuzli, MBS: 32-05-0007-16. Jedinствени identifikacijski broj je: 4210245380002.

FINra je osnovana 2016. godine, s primarnom misijom kreiranja nove dodatne vrijednosti visokoobrazovanih kadrova iz područja finansija i računovodstva. U tom smislu, FINra, kroz studijski program "Finansije i računovodstvo", (područje ekonomije – društvene nauke) daje poseban značaj praktičnoj komponenti, gdje studenti stiču praktična znanja i vještine u finansijsko-računovodstvenoj profesiji, što predstavlja ključnu komparativnu prednost prilikom njihovog zaposlenja kod poslodavaca ili samozaposlenjem, kroz otvaranje vlastitih biznisa (računovodstveno-finansijskih agencija, porodičnih biznisa, mikro, malih i srednjih preduzeća i slično). Po završetku studija po ovom studijskom programu student dobijaju zvanje *bachelor finansija i računovodstva* sa 240 ECTS bodova.

Rješenje o ispunjenosti uslova za osnivanje i početak rada Visoke škole za finansije i računovodstvo FINra, izdato je od Ministarstva obrazovanja, nauke, kulture i sporta TK, broj UP1-10/1-38-010399-3/16 27.06.2016 godine.

Licenca za izvođenje studijskog programa Finansije i računovodstvo, izdata je od Ministarstva za obrazovanje, nauku i kulturu i sport TK, broj 10/01-05-016611-2-1/16 06.09.2016. godine.

Dozvola za rad – licenca za rad Visoke škole za finansije i računovodstvo FINra, izdata je od Ministarstva za obrazovanje, nauku, kulturu i sport TK, broj 10/01-05-016611-2/16 06.09.2016. godine.

Rješenje o početnoj akreditaciji Visoke škole za finansije i računovodstvo FINra Tuzla, izdata je od Ministarstva obrazovanja, nauke, kulture i sporta TK, broj 10/1-38-11411-1/17 04.05. 2017. godine.

U akademskoj 2020/21. godini FINra u okviru postojećeg studijskog programa uspostavlja novo studijsko usmjerenje "Informacione tehnologije u finansijama i računovodstvu" i novi studijski program "Računarstvo i informatika", iz oblasti tehničkih nauka.

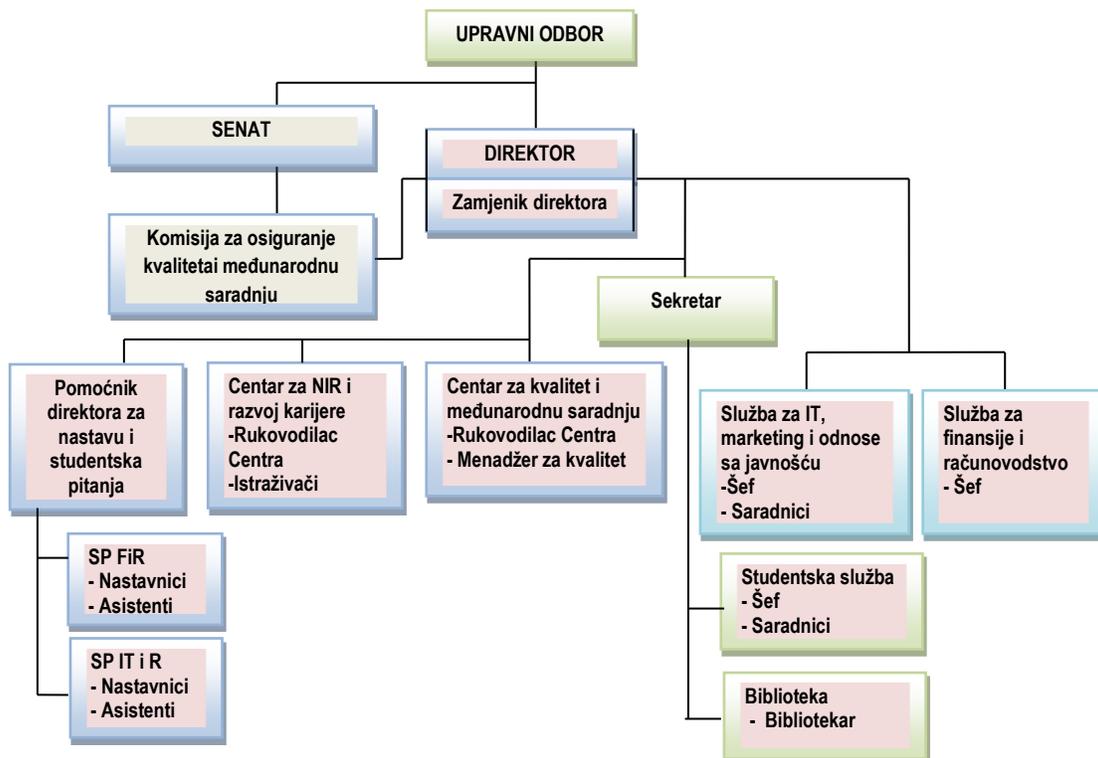
Novo studijsko usmjerenje "Informacione tehnologije u finansijama i računovodstvu" nastalo je kao rezultat analiziranja potreba tržišta Bosne i Hercegovine i okruženja, i u svom fokusu istraživanja ima najnovija dostignuća u razvoju i primjeni aplikacija kompjuterskih programa u oblasti računovodstva i finansija. Studenti koji se odluče za ovo usmjerenje imati će priliku integrisano

izučavati ekonomiju i informacione tehnologije, a uz to će im biti obezbijeđen pristup aktuelnoj poslovnoj problematici kroz obavezne prakse u organizacijama sa kojima FINra ima zaključene sporazume, i direktni kontakt sa vrhunskim stručnjacima iz oblasti IT.

Studenti novog studijskog programa „Računarstvo i informatika“ po završetku studija će poznavati informacione sisteme, baze podataka, programiranje u različitim okruženjima, kao i koncepte poslovnih procesa, te metode informacione podrške tim procesima. Studijski program "Računarstvo i informatika" ima jedno usmjerenje "Programsko inženjerstvo" u trogodišnjem trajanju (180 ECTS) i četverogodišnjem trajanju (240 ECTS).

Statutom - najvišim aktom FINra, koji se ažurno mijenja i dopunjava u skladu sa promjenama Zakona o visokom obrazovanju TK i drugim relevantnim propisima, definisana je upravljačko-rukovodna struktura - organigram (Slika1.), koja je razrađena u Pravilniku o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji.

Slika 1. Organigram FINra



Aktivnosti FINra su utemeljene na zakonu i regulisane Statutom. Upravljanje se obavlja u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju Tuzlanskog kantona i internim aktima FINra uvažavajući, pri tome najbolju upravljačku praksu visokog obrazovanja identifikovanog u Bosni i Hercegovini i državama u okruženju uključujući i države Evropske unije.

Organi upravljanja i rukovođenja FINra su: Upravni odbor, Senat i Direktor. Uloge, nadležnosti i odgovornosti organa FINra regulisani su internim aktima, kao što su: Statut, Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji, Poslovnik o radu Upravnog odbora, Poslovnik o radu Senata i drugim internim aktima, kao što su: pravila, politike, planovi i programi, procedure, uputstva, analize, izvještaji (Tabela 1.).

Tabela 1. *Interni akti FINra*

R.b.	Naziv akta	Donosilac	Broj akta	Datum donošenja
1.	Pravila studiranja	Komisija matičara	1-4-1/16-2-II KM	04.01.2016.
2.	Statut	Senat	38-2-11-1/16	28.09.2016.
3.	Strategija razvoja	Senat	38-1-18/16	14.10.2016.
4.	Strategija međunarodne saradnje	Senat	38-1-18-1/16	14.10.2016.
5.	Politika osiguranja kvaliteta	Senat	38-1-18-2/16	14.10.2016.
6.	Pravilnik o organizaciji i radu biblioteke	Direktor	38-1-29/16	10.10.2016.
7.	Poslovnik o radu Senata	Senat	38-1-17/16	14.10.2016.
8.	Pravilnik o osiguranju kvaliteta	Senat	38-1-19/16	14.10.2016.
9.	Pravilnik o zaštiti od požara	Upravni odbor	38-2-10/16	29.10.2016.
10.	Poslovnik o radu Upravnog odbora	Upravni odbor	38-1-19-1/16	29.10.2016.
11.	Pravilnik o radu FINra	Upravni odbor	38-5-3/16	29.10.2016.
12.	Kućni red	Upravni odbor	38-5-3-1/17	15.04.2017.
13.	Pravilnik o priznavanju ispita i uslovima prelaska sa drugih visokoškolskih ustanova	Senat	38-1-19/17	28.09.2017.
14.	Pravilnik o načinu polaganja ispita i ocjenjivanju studenata	Senat	38-1-24/17	04.10.2017.
15.	Pravilnik o studentskoj evaluaciji kvaliteta izvođenja nastave	Senat	38-1-47/17	04.10.2017.
16.	Pravilnik o računovodstvu	Direktor	38-1-5/17	31.12.2017.
17.	Kodeks poslovne etike i ponašanja	Senat	2-14-1/18	31.03.2018.
18.	Pravilnik o provođenju stručne prakse studenata	Senat	2-13-1/18	31.03.2018.
19.	Procedura naplate potraživanja po osnovu školarine FINra	Direktor	1-8/18	01.06.2018.
20.	Pravilnik o disciplinskoj i materijalnoj odgovornosti	Senat	2-19-1/18	03.06.2018.
21.	Pravilnik o korištenju i čuvanju pečata, žiga i štembilja FINra	Senat	2-20-1/18	03.06.2018.
22.	Pravilnik o ECTS bodovanju, šifriranju i silabusima predmeta	Senat	2-21-1/18	03.06.2018.

23.	Pravilnik o upravljanju informacijama na web-u	Senat	2-24-1/18	07.07.2018.
24.	Izmjena i dopuna Pravilnika o priznavanju ispita i uslovima prelaska sa drugih visokoškolskih ustanova	Senat	2-25/18	07.07.2018.
25.	Pravilnik o zaštiti na radu	Upravni odbor	3-5/18	07.07.2018.
26.	Procedura izvršavanja radnih zadataka FINra	Direktor	1-52/18	29.10.2018.
27.	Izmjene i dopune Strategije razvoja	Senat	2-64/18	30.10.2018.
28.	Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta	Upravni odbor	3-6-1/18	28.12.2018.
29.	Pravilnik o kancelarijskom i arhivskom poslovanju/prečišćena verzija	Upravni odbor	3-8/18	28.12.2018.
30.	Lista kategorija registraturne građe s rokovima čuvanja	Upravni odbor	3-8-1/18	28.12.2018.
31.	Kriteriji za bodovanje nastavnih aktivnosti	Senat	02-36-10-1/19	16.02.2019.
32.	Procedura provođenja promotivnih aktivnosti	Direktor	01-41-1/19	21.02.2019.
33.	Procedura za upravljanje pismenim pohvalama, prigovorima i sugestijama studenata	Direktor	01-298-1/19	20.11.2019.
34.	Procedura za zapošljavanje neakadenskog osoblja i educiranja neakadenskog osoblja	Direktor	01-299-1/19	20.11.2019.
35.	Procedura za evaluaciju i preispitivanje unutrašnjih i vanjskih strana	Upravni odbor	03-343-2/19	26.12.2019.
36.	Procedura o zaštiti podataka i o informacijskoj sigurnosti Visoke škole FINra	Upravni odbor	03-343-3/19	26.12.2019.
37.	Procedura za usvajanje novih studijskih programa, izmjenu nastavnog plana i programa i silabusa	Senat	02-328-7/19	20.12.2019.
38.	Pravilnik o uslovima u postupku izbora nastavnika i saradnika	Senat	02-328-8/19	20.12.2019.
39.	Politika planiranja i zapošljavanja akademskog osoblja, educiranja osoblja i nagrađivanja po osnovu postignutih rezultata	Senat	02-328-10/19	20.12.2019.
40.	Pravilnik o prijavi i realizaciji ispita	Senat	02-328-9/19	20.12.2019.
41.	Procedura za evaluaciju i preispitivanje mišljenja unutrašnjih i vanjskih strana FINra	Upravni odbor	03-343-2/19	26.12.2019.
42.	Procedura o zaštiti podataka i informacijskog sigurnosti FINra	Upravni odbor	03-343-3/19	26.12.2019.
43.	Pravilnik o završnom radu	Senat	01-56-12/20	10.02.2020.

44.	Pravilnik o formi i grafičkim standardima diplome i dodatka diplomi	Senat	01-56-12-1/20	10.02.2020.
45.	Uputstvo za izradu završnog rada	Senat	01-56-13/20	10.02.2020.
46.	Procedura izvršenja aktivnosti i radnih zadataka akademskog osoblja FINra	Direktor	01-132-1/20	13.04.2020.
47.	Pravilnik o načinu izvođenja studija na daljinu ("Distance Learning")	Senat	02-158-10/20	29.05.2020.
48.	Uputstvo za izradu seminarskog rada	Senat	02-11-9/21	07.01.2021.
49.	Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o formi i grafičkim standardima diplome i dodatka diplomi	Senat	02-38-10/21	02.02.2021.
50.	Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o osiguranju kvaliteta	Senat	02-38-11/21	02.02.2021.

Izvor: Arhiva FINra

## 1.2. OSNOVNI PODACI O OSNIVAČU

Osnivač FINre je edukativno-konsultantska kuća FINconsult. FINconsult je osnovan 2004. godine u statusnom obliku Agencije za finansijsko-računovodstveni i upravljački konsalting, a promjena statusnog oblika u društvo sa ograničenom odgovornošću je izvršena krajem 2006. godine.

Osnovna djelatnost FINconsulta je pružanje usluga edukacija u finansijsko računovodstvenoj profesiji usluga poslovnog konsaltinga. Sjedište je u Tuzli sa podružnicama u Sarajevu i Srebrenici.

FINconsult je tehnički u potpunosti osposobljen i raspolaže vlastitim poslovnim prostorom, adekvatnom informatičkom i tehničkom opremom. Zaposlenici su profesionalci sa odgovarajućim stručnim kompetencijama i dugogodišnjim iskustvom. Ima oko 50 vanjskih saradnika i konsultanata, univerzitetskih profesora i eksperata iz prakse.

FINconsult je uspio objediniti i uspješno realizirati set edukacija u finansijsko-računovodstvenoj profesiji, i to: Edukacija kandidata za sticanje zvanja: certificirani računovodstveni tehničar (CRT), certificirani računovođa (CR) i ovlaštenu revizora (OR); Kontinuirana profesionalna edukacija (KPE) računovodstvenih tehničara, računovođa i revizora; Edukacija kandidata za vođenje poslovnih knjiga. U FINconsultu je educirano više od 3500 osoba u finansijsko-računovodstvenoj profesiji u Bosni i Hercegovini, od kojih je više od 1200 steklo neki od certifikata OR, CR i CRT.

Kontinuirana profesionalna edukaciju (KPE) predstavlja najviši nivo edukacija u finansijsko-računovodstvenoj profesiji u BiH koju pohađaju certificirane osobe, a FINconsult je provodi od početka 2007. godine. Seminari i savjetovanja u okviru KPE se održavaju u šest bosanskohercegovačkih gradova: Sarajevo, Tuzla, Gračanica, Jelah-Tešanj, Gradačac i Brčko. FINconsult organizira najmanje 5 seminara u toku godine, kako bi se obezbijedio propisani broj časova kontinuirane edukacije. Predavači angažirani na edukacijama za sticanje zvanja u finansijsko-računovodstvenoj profesiji za ovlašteni revizor, certificirani računovođa, certificirani računovodstveni tehničar su eksperti, profesori i stručnjaci iz prakse, koji predstavljaju autoritete u naučnim oblastima predviđenim Jedinstvenim programom obuke kandidata za sticanje zvanja u finansijsko-računovodstvenoj profesiji u BiH. Do sada je ovu edukaciju prošlo više od 1300 osoba. Prema zvaničnim podacima prolaznost kandidata educiranih u FINconsultu je iznad prosječne prolaznosti na ispitima za sticanje zvanja, uzimajući u obzir sva tri mjesta za polaganje ispita Sarajevo, Mostar i Banja Luka.

Pored navedenog, FINconsult je prepoznatljiv i po svom naučno-istraživačkom radu. Organizator je, veoma posjećenih i uspješnih, godišnjih međunarodnih naučnih simpozija na aktuelne teme iz oblasti društveno-ekonomskog razvoja i upravljanja, te preko 100 izdanja priznatog međunarodnog indeksiranog naučno-stručnog časopisa Poslovni consultant, koji referira u više EBSCO baza.

Naprijed navedene informacije o osnivaču ukazuju na njegov visok renome i afirmaciju u pogledu unapređenja ekonomije i drugih oblasti društvenog života. Radi se o, po akumuliranom znanju, poslovnoj orijentaciji i kvalitetu rada, veoma respektabilnoj organizaciji, koja pored unapređenja struke daje i veliki doprinos razvoju i afirmaciji naučno-istraživačkog rada u nekoliko naučnih oblasti. Ovakav osnivač je veliki oslonac i potencijal, u svakom pogledu, za kvalitetan rad i razvoj FINre.

### **1.3. INTERESNO-UTJECAJNE STRANE (STEJKHOLDERI)**

Interesno-uticajne strane FINra, čiji su zahtjevi, potrebe i očekivanja identificirani, su:

- 1) *Osnivač (vlasnik) Finconsult Tuzla*, teži visokom nivou izvrsnosti i osiguranju kvaliteta i konkurentnosti u kantonalmom i širem prostoru visokog obrazovanja. Izražava visoka očekivanja od studenata, nastavnika, asistenata i administrativnog osoblja, njihov profesionalni pristupu obavezama i zadacima, pozitivno usmjerene ambicije, upornost i dosljednost. Zahtijeva odgovornost u radu, stalno unapređenje svih procesa, razvoj novih atraktivnih tržišno prihvatljivih smjerova u okviru postojećih studijskih programa, te razvoj i uvođenje novih studijskih programa. Insistira na efektivnosti i efikasnosti i stalnom povećanju prepoznatljivosti i imidža u TK i šire.
- 2) *Studenti* očekuju usklađenost sa evropskim tržištem obrazovanja da uživaju punu ljudsku i intelektualnu slobodu što podrazumijeva pravičan i fer odnos i mogućnost za intelektualni razvoj, da im se prenese najviši nivo naučnih saznanja i omogući i usvajanje teorijskih i praktičnih konkurentnih znanja i vještina kako bi stekli kompetencije i vještine neophodne za zapošljavanje i samozapošljavanje, te prihvatljive školarine, mogućnost obavljanja stručne prakse, mobilnosti itd.
- 3) *Nastavno osoblje* očekuje nesmetano bavljenje nastavnim aktivnostima i naučnoistraživačkim radom, kontinuirano programirano usavršavanje i razvoj karijere, te potrebne resurse za bavljenje akademskim radom, solidna primanja i druge materijalne i nematerijalne stimulanse.
- 4) *Administracija (nenastavno osoblje)* očekuje adekvatan tretman i podršku u radu, materijalno tehničke uslove, solidan izvor prihoda itd.
- 5) *Društvena zajednica*, prije svega očekuje obrazovane kompetentne stručnjake spremne da se uhvate u koštac sa aktuelnim društveno-ekonomskim problemima, zatim unapređenje kvaliteta visokog obrazovanja kroz kontinuirano usavršavanje nastavnika i saradnika, akademskog procesa, organizacije, uslova za realizaciju nastave i metoda kontrole kvaliteta, društveno odgovorno poslovanje, socijalnu inovaciju i senzibilitet, te veće uključivanje u rješavanje društvenih problema.
- 6) *Partneri – privreda, neprivredne institucije, poslovna udruženja i dr. stejkholderi* očekuju kompetentne stručnjake, korektan i fer odnos, fleksibilnost, kooperaciju i spremnost na saradnju, odnosno otvorenost za nove ideje, razvijanje i podsticanje kreativnosti, inovativnosti i poduzetništva, uključivanje u rješavanje konkretnih problema, a sve u skladu sa obostranim interesom i potrebama tržišta.

7) *Alumni asocijacija*, očekuje bolje organiziranje alumni-mreže, koja treba da bude snažan oslonac za širenje prepoznatljivosti i afirmacije FINre, te da će održati trajne veze sa FINra radi sticanja novih znanja, razmjene iskustava i potencijala, a sve u obostranom interesu.

#### 1.4. AKTERI - UČESNICI U PROCESU IZRADE STRATEGIJE

Operativna i upravljačka struktura procesa izrade ove strategije je posebno oblikovana, kako bi osigurala učešće svih zainteresiranih aktera razvoja FINra i to:

- (1) donosioca odluka (Članovi Upravnog odbora i Senata);
- (2) predstavnika institucija/organizacija (zainteresovanih strana) koje imaju uticaja na proces razvoja;
- (3) stručnjaka iz različitih oblasti društveno-ekonomskog života.

U tom cilju, formiran je Tim za izgradnju, implementaciju, evaluaciju i monitoring Strategije, imenovana je Partnerska grupa i tri Fokus grupe.

1. **Tim za izgradnju, implementaciju, evaluaciju i monitoring Strategije**, je glavno operativno i koordinirajuće tijelo u procesu pripreme strategije, a sastoji se od dvanaest članova - predstavnika osnivača, nastavnog i administrativnog osoblja i studentske organizacije. Imenovan je Odlukom Senata, broj: 02-38-2/21 od 02.02.2021. godine (Tabela 2).

Tabela 2. *Tim za izgradnju, implementaciju, evaluaciju i monitoring Strategije razvoja FINra 2021-2025.*

Članovi Tima
<b>Dr.sc. Adil Kurtić, prof.emeritus/voditelj;</b>
Dr.sc. Ismet Kalić, vanr.prof./član;
Dr.sc. Željko Rička, red. prof./član;
Dr.sc. Zoran Jasak, docent/član;
Dr.sc. Edin Glogić, docent/član;
Dr.sc. Zijad Lugavić, profesor VŠ/član;
Dr.sc. Muzafer Brigić, docent/član;
Mr.sc. Adem Azapagić, predavač VŠ/član;
Mr.sc. Emina Mešić, sekretar/član;
Mr.sc. Irma Ibrišimović, predavač VŠ/član;
Mr.sc. Aldijana Omerović, predavač VŠ/član;
Melisa Mušanović, student/član.

Izvor: Odluka Senata

**2. Partnerska grupa**, imenovana je Odlukom osnivača, a sastoji se od predstavnika poslovne zajednice, komore, udruženja poslodavaca, Grada Tuzle, organa uprave i lokalne zajednice, Biroa za zapošljavanje, Alumni asocijacije FINra i dr. (Tabela 3). Partnerska grupa je aktivno učestvovala u organizovanim radionicama u pojedinim fazama izrade Strategije i, na taj način, dala svoje konkretne prijedloge koji su ugrađeni u ovaj strateški dokument.

Tabela 3. *Partnerska grupa za izradu Strategije razvoja FINra 2021-2025.*

Članovi partnerske grupe
Dr. sc. Nedret Kikanović, Privredna komora TK;
Ramiz Karić, predsjednik Udruženja poslodavaca TK;
Amir Sejdinović, Organi uprave/Lokalna zajednica Lukavac;
Mr. sc. Željko Mandić, Udruženje poslodavaca/Alfe-Mi;
Dr.sc. Zijad Lugavić, Grad Tuzla
Mirela Jusupović, Grad Tuzla;
Džemo Berković, JU Služba za zapošljavanje TK
Selma Berković, Ministarstvo finansija TK
Mr. sc. Vildana Altumbabić, Solana Tuzla
Mr.sc. Edina Kurtić, Privredna komora TK;
Almira Hurić, ZZO TK
Smajlović Zikreta, SPIN Tuzla
Zekir Dubičić, Računovodstveni servis BiRRah Tuzla
Spomenka Džulabić, Računovodstveni servis
Nenad Džafić, NS Primus
Adnan Bajrajtarević, Alumni asocijacija
Jašarević Amra, Alumni asocijacija
Eldin Osmanbegović, Alumni asocijacija

Izvor: Odluka FINconsult

Uočljiva je neuključenost predstavnika kantonalnog resornog ministarstva u procesu kreiranja ove strategije. S obzirom na to da je to institucija koja donosi okvir djelovanja visokoškolskih ustanova u TK i da je “kreiranje izvodive strategije za srednji rok je teško ostvarivo bez konsultacija sa institucijama koje daju okvir rada” potrebno je raditi na boljoj komunikaciji sa predstavnicima Ministarstva i njihovoj adekvatnoj uključenosti u cjelokupni proces strateškog menadžmenta.

**3. Fokus grupe** čine članovi Tima i partnerske grupe. Odlukom Senata imenovane su, tri fokus grupe, definisan njihov zadatak i određeni moderatori (Tabela 4.).

Fokus grupa 1. *Strateške analize* (PEST i SWOT);

Fokus grupa 2. *Unapređenje kvaliteta nastavnog procesa* i

Fokus grupa 3. *Unapređenje saradnje sa privredom, neprivrednim institucijama, lokalnim zajednicama, poslovnim udruženjima i drugim zainteresiranim stranama - stejholderima.*

Tabela 4. Fokus grupe u procesu izrade Strategije

FOKUS GRUPA 1 Strateške analize (PEST i SWOT)	FOKUS GRUPA 2 Unapređenje kvalitete nastavnog procesa
<p><b>Dr.sc. Adil Kurtić, prof. emeritus, moderator</b>                      Dr.sc. Ismet Kalić, vanr. prof, direktor FINra ,                      Dr.sc. Edin Glogić, docent,                      Dr.sc. Željko Rička, red.prof.,                      Dr.sc. Zoran Jasak, docent,                      Dr.sc. Zijad Lugavić, profesor VŠ,                      Dr.sc. Muzafer Brigić, docent,                      Mr.sc. Emina Mešić, Sekretar FINra,                      Mr.sc. Irma Ibrišimović, predavač VŠ,                      Mr.sc. Aldijana Omerović, predavač VŠ,                      Nermina Kalić, studentica IV godine na FINra,                      Maida Avdić, studentica IV godine na FINra,                      Melisa Mušanović, studentica IV godine na FINra,                      Mehmed Čajić, student III godine na FINra,                      Melika Umihanić, studentica II godine na FINra,                      Vedad Husejbašić, student II godine na FINra.</p>	<p><b>Dr.sc. Edin Glogić, docent, moderator,</b>                      Dr.sc. Ismet Kalić, vanr. prof, direktor FINra ,                      Dr.sc. Adil Kurtić, prof. emeritus, ,                      Dr.sc. Željko Rička, red.prof.,                      Dr.sc. Zoran Jasak, docent,                      Dr.sc. Zijad Lugavić, profesor VŠ,                      Dr.sc. Muzafer Brigić, docent,                      Mr.sc. Emina Mešić, Sekretar FINra                      Mr.sc. Irma Ibrišimović, predavač VŠ,                      Mr.sc. Aldijana Omerović, predavač VŠ,                      Nermina Kalić, studentica IV godine na FINra,                      Maida Avdić, studentica IV godine na FINra,                      Melisa Mušanović, studentica IV godine na FINra,                      Mehmed Čajić, student III godine na FINra,                      Melika Umihanić, studentica II godine na FINra,                      Vedad Husejbašić, student II godine na FINra.</p>
FOKUS GRUPA 3 Unapređenje saradnje sa privredom, neprivrednim institucijama, poslovnim udruženjima i dr. stejholderima	
<p><b>Dr. sc. Ismet Kalić, vanr. prof., moderator</b>                      Dr. sc. Nedret Kikanović, Privredna komora TK;                      Ramiz Karić, predsjednik Udruženja poslodavaca TK;                      Selma Berković, Ministarstvo finansija TK                      Amir Sejdinović, Organi uprave/Lokalna zajednica Lukavac;                      Mr. sc. Željko Mandić, Udruženje poslodavaca/Alfe-Mi;                      Dr.sc. Zijad Lugavić, Grad Tuzla                      Mirela Jusupović , Grad Tuzla;                      Džemo Berković, JU Služba za zapošljavanje TK                      Mr. sc. Vildana Altumbabić, Solana Tuzla                      Mr.sc. Edina Kurtić, Privredna komora TK;                      Almira Hurić, ZZO TK                      Smajlović Zikreta, SPIN Tuzla                      Zekir Dubičić, Računovodstveni servis BiRRah Tuzla                      Spomenka Džulabić, Računovodstveni servis</p>	<p>Nenad Džafić, NS Primus                      Adnan Bajrajtarević, Alumni asocijacija                      Jašarević Amra, Alumni asocijacija                      Eldin Osmanbegović, Alumni asocijacija                      Dr.sc. Ismet Kalić, vanr. prof, direktor FINra ,                      Dr.sc. Adil Kurtić, prof. emeritus, ,                      Dr.sc. Željko Rička, red.prof.,                      Dr.sc. Zoran Jasak, docent,                      Dr.sc. Zijad Lugavić, profesor VŠ,                      Dr.sc. Muzafer Brigić, docent,                      Mr.sc. Emina Mešić, Sekretar FINra                      Mr.sc. Irma Ibrišimović, predavač VŠ,                      Mr.sc. Aldijana Omerović, predavač VŠ,                      Nermina Kalić, studentica IV godine na FINra,                      Maida Avdić, studentica IV godine na FINra,                      Melisa Mušanović, studentica IV godine na FINra,                      Mehmed Čajić, student III godine na FINra,                      Melika Umihanić, studentica II godine na FINra,                      Vedad Husejbašić, student II godine na FINra.</p>

Izvor: Odluka Senata

## **1.5. PRAVNA OSNOVA – KORIŠTENI DOKUMENTI U PROCESU IZRADE STRATEGIJE**

"Visoko obrazovanje je djelatnost od posebnog interesa za Bosnu i Hercegovinu. Bosna i Hercegovina je prihvatila evropske strateške ciljeve u oblasti visokog obrazovanja, izražene u Deklaraciji evropskih ministara visokog obrazovanja iz Bolonje (1999), kao i kasniji razvoj ovog koncepta".<sup>4</sup> Ova polazišta su osnova za izradu Strategije razvoja FINra za period 2021-2025. godine, kao nastavka kontinuiteta strateškog planiranja ove visokoškolske institucije. Dakle Strategija FINra uključuje, Zakonom utvrđene, osnovne principe i standarde za sticanje visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini, koji su u skladu sa relevantnim odredbama Evropske konvencije o zaštiti ljudskih prava i osnovnih sloboda i njenih protokola, Preporukom Komiteta ministara Savjeta Evrope o priznavanju i ocjeni kvaliteta privatnih visokoškolskih ustanova, Preporukom o pristupu visokom obrazovanju i Preporukom o istraživačkom zadatku univerziteta i drugim relevantnim principima međunarodno priznatih pravnih instrumenata čija je država ugovornica i Bosna i Hercegovina, te u skladu sa Konvencijom Savjeta Evrope/UNESCO-a o priznavanju kvalifikacija u visokom obrazovanju u evropskom regionu.

Naprijed navedeno ukazuje na činjenicu da je ova strategija usklađena sa relevantnim eksternim (međunarodnim i domaćim) i internim dokumentima i propisima, od kojih posebno treba istaći: *Lisabonsku deklaraciju* - Konvencija o priznavanju kvalifikacija iz oblasti visokog obrazovanja u regionu Evrope, Lisabon, 11. april 1997., *Bolonjsku deklaraciju* - Zajednička deklaracija evropskih ministara obrazovanja kojom je stvorena osnova za uspostavljanje Evropskog područja visokog obrazovanja (EHEA) Bolonja, 19. juna 1999. godine; *Komunike Konferencije Evropskih ministara* odgovornih za visoko obrazovanje, Evropski prostor visokog obrazovanja - Postizanje ciljeva, Bergen, 19-20. maj 2005. godine; *Prema Evropskom prostoru visokog obrazovanja*: Odgovor na izazove u globalizovanom svijetu, Londonsko ministarstvo informisanja, 18. maj 2007.; *Bolonjski proces 2020, Evropski prostor visokog obrazovanja u sljedećoj deceniji*; *Komunike Konferencije Evropskih ministara visokog obrazovanja*, Leuven and Louvain-la-Neuve, 28-29. april 2009.; *Reforma obrazovanja u Bosni i Hercegovini: Prioriteti za menadžment integrisanog univerziteta*, Delegacija Evropske komisije u BiH, avgust 2005.; *Jačanje visokog*

---

<sup>4</sup> OKVIRNI ZAKON O VISOKOM OBRAZOVANJU U BOSNI I HERCEGOVINI, ("Sl. glasnik BiH", br. 59/2007 i 59/2009)

*obrazovanja u Bosni i Hercegovini I, II, III, Savjet Evrope i Evropska komisija, 2003-2011. godina i dr.*

Pored navedenih dokumenata, Strategija je usaglašena sa zakonima i drugim propisima i strateškim dokumentima kojima se reguliše i usmjerava visoko obrazovanje i naučno istraživački rad na različitim nivoima vlasti u Bosni i Hercegovini, od kojih izdvajamo: Okvirni zakon o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini ("Sl. glasnik BiH", br. 59/2007 i 59/2009), Okvirni zakon o osnovama naučno-istraživačke djelatnosti i koordinaciji unutrašnje i međunarodne naučno-istraživačke saradnje Bosne i Hercegovine ("Službeni glasnik Bosne i Hercegovine", 43/09), Zakon o visokom obrazovanju TK („Službene novine TK“, broj: 7/16, 10/16, 5/17, 15/17, 15/19 i 9/20), Standarde i smjernice za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini (2007), Odluku o standardima i normativima za oblast visokog obrazovanja u Federaciji Bosne i Hercegovine (2008), Standarde i normative visokog obrazovanja Tuzlanskog kantona ("Sl. novine TK", broj: 8/15, 4/16, 12/16.) Odluku o kriterijima za akreditaciju visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini (2016.), Strateške pravce razvoja obrazovanja u Bosni i Hercegovini sa planom implementacije 2008-2015. („Službeni glasnik BiH“ broj 63/08), Strategiju razvoja nauke u Bosni i Hercegovini za period 2010-2015. godine, Strategiju naučno-istraživačkog rada u FBiH (2010.), Strategiju razvoja Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta 2014-2018. godine.

Takođe, prilikom izrade ove strategije korišteni su brojni interni akti FINre, kao što su Statut, pravilnici, Strategija razvoja FINra za period 2016-2020. godine, pravila, politike, planovi i programi, procedure, uputstva, analize, izvještaji i slično.

## **1.6. METODOLOGIJA IZRADE STRATEGIJE**

Izrada ove strategije bazirana je na konceptu, odnosno modelu procesa strateškog menadžmenta (PSM), što je podrazumijevalo primjenu pristupa *korak po korak* (Slika 2.). Dakle, postupak izrade ove strategije sadrži skup međusobno povezanih faza i koraka, tako da se rezultati jednog koraka (output) koriste kao ulazni podaci (inputi) za sljedeći korak, odnosno fazu, u jedinstvenom procesu strateškog menadžmenta.



Slika 2. Proces strateškog menadžmenta

S obzirom na to da je izrada strategije kontinuirani postupak, proizlazi da razvijeni strateški dokument, odnosno Strategiju razvoja FINra za period 2021-2025. godine treba kontinuirano nadzirati, kontrolisati, procjenjivati, analizirati i ažurirati (proces evaluacije i kontrole strategije). Dakle, s jedne strane formulisana (namjeravana) strategija se mora detaljno razraditi i implementirati, dok je s druge strane ona dinamičan dokument podložan korekcijama i promjenama. To neminovno zahtijeva uspostavljanje i primjenu kružnog slijeda aktivnosti:

*planiranje => djelovanje => nadziranje i mjerenje => uvođenje unapređenja,*  
na način da se osigura jasna i jaka poveznica između iskaznih potreba i stavova svih zainteresiranih strana, ciljeva i potreba FINra i rezultirajućih izmjena i dopuna, te generalno, razvoj novih i unapređenje postojećih studijskih programa.

Svaki korak PSM je prezentiran u posebnim dijelovima Strategije, sa akcentom na ishod, odnosno krajnji rezultat (output) svake faze i povezanosti sa drugim fazama i koracima jedinstvenog procesa. U okviru ovih koraka korištene su odgovarajuće metode, tehnike i alati SM. Rezultati strateške analize i procjene eksternog i internog okruženja sublimirani su u SWOT matrici. Za formulisanje i izradu strategije korišten je standardni pristup Evropske unije, upravljanja projektnim ciklusom (PCM -Project Cycle Management) i, u okviru njega, pristup logičkog radnog okvira (LFA -Logical Framework Approach) kao njegovog analitičkog alata. Primjenom PCM osigurano je da je ova strategija: relevantna, usaglašena sa potrebama svih učesnika, da uključuje zainteresovane strana od samog početka procesa, te da definisani strateški ciljevi jasno odražavaju direktne benefite ciljnoj grupi, kao i drugim stakeholderima, da su logični, izvodljivi i mjerljivi. Pri tome su uzeti u obzir rizici i pretpostavke, te faktori koji utiču na održivost kao i rezultati evaluacije Strategije za period 2016-2020. godine.

Primjenom LFA<sup>5</sup> kroz njegove dvije faze (*analiza i planiranje*) osiguran je sistematičan i logičan pristup koji je omogućio svim akterima u postupku izrade strategije da identifikuju i analiziraju probleme, i da definišu mjere i aktivnosti koje treba preduzeti da bi se riješili identifikovani problemi. U okviru prve faze izvršena je analiza i identifikacija zainteresovanih učesnika, identifikacija i procjena kapaciteta potencijalnih aktera, definisana je struktura Strategije i provjerena njena unutrašnja logika, izvršena analiza ostvarivanja strateških ciljeva iz prethodnog perioda, analiza i procjena okruženja i interna analiza, izvršena identifikacija prilika/prijetnji, jakih/slabih strana, te ključnih potencijala i problema i njihovih uzročno-posljedičnih odnosa. U okviru druge faze definisano je strateško usmjerenje (redefinisana vizija, izjava o misiji, temeljne vrijednosti te *generalni cilj* i šest strateških ciljeva), izvršena je identifikacija i izbor odgovarajuće strategije čime su definisane neophodne aktivnosti i zadaci i njihovi nosioci, vremenski okvir njihovog izvršenja i međusobni odnosi, određeni su načini odnosno izvršena razrada rješenja (mjere) u skladu sa identifikovanim problemima, planirani su resursi (potrebna sredstva, ljudski resursi i budžet).

Povezivanjem PCM i LFA dobijen je okvir za donošenje odluka neophodnih za postizanje postavljenih strateških ciljeva i njihovu provjeru i evaluaciju u u svakoj fazi PSM, u cijelom vremenskom horizontu Strategije. Krajnji ishod ovog pristupa, jeste matrica logičkog okvira (LFM - Logical Framework Matrix ).<sup>6</sup> Pošto je ova strategija zbir više međusobno povezanih projekata, koji su u funkciji ostvarivanja uspostavljenog strateškog usmjerenja, za svaki strateški cilj je izrađena i po opisanoj proceduri provjerena modifikovana LFM matrica, prilagođena za ovu strategiju koja je poslužila za izradu ukupnog akcionog plana implementacije Strategije.

Primjenom navedene metodologije osigurano je da, prije nego što se krene sa implementacijom Strategije, postoje jasno identifikovane zainteresovane strane (glavna ciljna grupa i krajnji korisnici), jasno definisane aktivnosti koordinacije i dinamike ciljeva i učesnika, uspostavljen adekvatan sistem indikatora, njihovog mjerenja i verifikacije, te sistem monitoringa i evaluacije.

---

<sup>5</sup>LFA (Logical Framework Approach) je metod koji garantuje sistematičan i logičan pristup za identifikaciju, izradu i upravljanje projektima. Sredstvo za analizu i menadžment koje se koristi pri svakoj od faza projektnog ciklusa – za planiranje, izradu, nadziranje i evaluaciju projekata, zasnovano na: Upravljanje prema cilju; Učešću zainteresovanih strana; Transparentnosti. Koriste ga svi veliki donatori, a obavezan je za EU finansiranje. Krajnji ishod: Matrica logičkog okvira (LFM).

<sup>6</sup> <http://projekat.info/priprema-projekta/lfa-pristup-logickog-okvira/>

Sastavni dio Strategije je prateći akcioni plan koji ima razvijene indikatore za mjerenja (uz identificirane benchmark vrijednosti). Na osnovu tako definiranih indikatora i uporednih vrijednosti vršit će se godišnje praćenje realizacije Strategije. To zahtjeva dodatne aktivnosti na stalnom razvijanju i unapređenju mjerljivih indikatora, naročito u oblasti provođenja sistema kvaliteta i njihovo korištenje u procesu izvještavanja, kako bi se mogla pravovremeno utvrđivati odstupanja i donositi mjere za poboljšanje sistema kvaliteta, odnosno korektivne mjere za slučajeve odstupanja, ali i preventivne mjere s ciljem sprečavanja odstupanja.

## **2. ANALIZA OSTVARIVANJA CILJEVA IZ STRATEGIJE RAZVOJA FINra ZA PERIOD 2016-2020.**

Detaljan prikaz provedbe prethodne strategije dostupan je u Izvještaju o provedbi Strategije razvoja VŠU FINra za period 2016-2020. godine usvojenom od strane Upravnog odbora i Senata FINre. Ovdje će biti prikazana samo osnovna postignuća tokom proteklog razdoblja, a poseban fokus je na onim strateškim ciljevima koji u prethodnom razdoblju nisu ostvareni ili su samo djelomično ostvareni, a značajni su za dalji rad, rast i razvoj.

U vremenskom horizontu Strategije za period 2016-2020. godine FINra je svoju misiju ostvarivala u skladu sa najvišim domaćim i međunarodnim standardima, pravnom i profesionalnom regulativom, uvažavajući najviše društvene, profesionalne i moralne vrijednosti.

Prva generacija studenata je upisana akademske 2016/2017. godine sa 33 studenta, dok je druga generacija studenata upisana akademske 2017/2018. godinesa 62 studenta na prvu i 34 studenta na drugu godinu studija. U akademskoj 2018/2019. godini upisano je 48 studenta na prvu godinu, 65 na drugu i 40 studenata na treću godinu studija, odnosno ukupno 153 studenata na tri godine. U akademskoj 2019/20. godini, kada su prvi puta upisani student na sve četiri godine FINra je dostigla ukupan broj od 234 studenta, a 2020/21. godine sa uvođenjem novog studijskog programa 227 studenata (217 SP Finansije i računovodstvo i 10 SP Računarstvo i informatika), (Tabela 5.).

Tabela 5. *Upisani studenti po godinama i studijskim programima*

Akademska godina	Broj upisanih studenata										Ukupno
	SP Finansije i računovodstvo					SP Računarstvo i informatika					
	I g.	II g.	III g.	IV g.	Svega	I g.	II g.	III g.	IV g.	Svega	
2016/17.	33	-	-	-	33	-	-	-	-	-	33
2017/18.	62	34	-	-	96	-	-	-	-	-	96
2018/19.	48	65	40	-	153	-	-	-	-	-	153
2019/20.	52	52	67	63	234	-	-	-	-	-	234
2020/21.	37	48	59	73	217	10	-	-	-	10	227

Izvor: Dokumentacija Studentske službe FINra

Na osnovu prethodnih podataka uočljiv je značajan broj prelazaka sa drugih fakulteta i nastavak studiranja na FINra nakon završenog trogodišnjeg studiranja na sličnim i srodnim fakultetima. To upućuje na zaključak da je FINra po svom početnom studijskom programu Finansije i računovodstvo postala prepoznatljiva i privlačna za studiranje. Do 31.12. 2020. godine diplomiralo je 28 studenata, a 35 studenata su absolventi, odnosno imatrikulanti.

Na Tabeli 6. Dat je sumarni pregled glavnih ostvarenja projektovanih ciljeva u Strategiji razvoja FINra za period 2016-2020. godine, koji, zajedno sa obavljenom analizom i procjenom eksternog i internog okruženja, predstavlja podlogu za (re)definisanje vizije i izjave o misiji i projektovanje strateških ciljeva za period 2021-2025. godine.

Tabela 6. *Ključni elementi realizacije Strategije razvoja FINre za period 2016-2020.*

STRATEŠKI CILJ	OSTVARENJE
CILJ 1. Kontinuirano poboljšanje kvaliteta studijskog programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visok stepen zadovoljstva studenata SP</li> <li>- Kontinuirano unapređenje nastavnih planova i programa (syllabus-a)</li> <li>- Pokrenuta procedura relicenciranja postojećeg studijskog programa "FINANSIJE I RAČUNOVODSTVO" i isti je proširen pored dva postojeća smjera sa novim pod nazivom "IT U FINANSIJAMA I RAČUNOVODSTVU,"</li> <li>- Uspostavljen novi studijski program "RAČUNARSTVO I INFORMATIKA" i upisan prva generacija studenata 2019/20.</li> </ul>
CILJ 2. Unapređenje nastavnog procesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unija studenata postala značajan partner i faktor u svim aktivnostima rada i razvoja FINra</li> <li>- Ostvaren visok stepen zadovoljstva studenata nastavnim i nenastavnim osobljem</li> <li>- U nastavni proces uključen veći broj gostujućih profesora i stručnjaka iz prakse</li> <li>- Povećana prolaznost studenata i prisustvo nastavi</li> <li>- Efikasno korištenja MOODLE platforme u nastavnom procesu</li> <li>- Osiguran efikasan proces konsultacija za studenta</li> </ul>

<p>CILJ 3. Razvoj ljudskih, materijalnih i finansijskih resursa neophodnih za funkcionisanje</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nabavljena IKT oprema kao snažan podsticaj podizanju kvaliteta nastavnog procesa i NIR;</li> <li>-Osigurano izvođenje plana realizacije nastave u skladu sa standardima</li> <li>-Ostvarena međunarodna saradnja (sporazumi) sa 4 visokoškolske ustanove iz inozemstva i 3 iz Bosne i Hercegovine</li> <li>-Omogućeno kontinuirano usavršavanje vlastitih kadrova putem specijalizovanih seminara, simpozija i internih edukacija i radionica.</li> <li>-Povećan broj bibliotečkog fonda i broj naslova u EBSCO bazi</li> </ul>
<p>CILJ 4. Uvođenje i implementacija sistema upravljanja kvalitetom</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inoviran Statut na bazi izmjena u Zakonu o visokom obrazovanju –</li> <li>- Kontinuirano usvajanje i unapređenje Pravilnika i normativnih akata FINraUsvojena regulativa za poslove pravnog funkcioniranja (pravilnici, procedure i dr.)</li> <li>- Usvojene i stavljene u primjenu brojne procedure i uputstva za sistem kvaliteta;</li> <li>- Kontinuirano provođenje internog audita, prikupljanje podataka i informacija vezanih za mjerenje kvaliteta i zadovoljstva.</li> <li>- Obrada prikupljenih informacija i podataka primjenom vlastito uspostavljenih IT sistema.</li> <li>- Izvršene sve pripreme za eksternu evaluacija i akreditaciju od Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta u BiH (Pripremljen Samaevaluacijski izvještaj)</li> </ul>
<p>CILJ 5. Formiranje Centra za naučno-istraživački rad (afirmacija i razvoj naučno-istraživačkog rada)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formiran Centar i imenovan voditelj Centra</li> <li>-Učešća na V, VI, VII i VII Međunarodnom simpoziju.</li> <li>-Učešće u istraživanu tržišta rada i Elaborati o opravdanosti uvođenja novih studijskih programa - Računarstvo i informatika; Ekološka poljoprivreda</li> </ul>
<p>CILJ 6. Dizajniranje informacionih sistema koji će omogućiti i osigurati prikupljanje, analiziranje i korištenje podataka i informacija relevantnih za efikasno upravljanje nastavnim i ostalim aktivnostima koje se sprovode na Visokoj školi „FINra“ (e-nastava i e-učenje),</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Značajno inovirana web-stranica FINra</li> <li>- Uspostavljena efikasna IT služba na FINra</li> <li>-Osposobljena platforma za postavljanje nastavnih jedinica po predmetima.</li> <li>-Održana edukacija nastavnog osoblja, nenastavnog osoblja i studenata za korištenje platforme za on-line nastavu. Izrađena pisana uputstva za korisnike.</li> <li>-Uspostavljen novi specijalizovani informacioni sistem za rad Studentske službe i kadrovsku evidenciju.</li> </ul>
<p>CILJ 7. Jačanje pozicije i kredibiliteta na tržištu, javno informisanje i promocija Visoke škole „FINra“</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kontinuirano provođene aktivnosti putem vlastite PR službe.</li> <li>-Uspostavljena saradnja sa nekoliko lokalnih i regionalnih medija - TV kuće, radio stanice, portali</li> <li>-U periodu 2016-2020 potpisano preko stotinu (100) sporazuma sa privrednim subjektima-poslovnim partnerima</li> <li>-U periodu 2016-2020 svi studenti FINra su obavljali stručnu praksu kod poslovnih partnera</li> </ul>

**Izvor:**Izvještaj o provedbi Strategije razvoja FINre za period 2016-2020.; SEI Finra, Godišnji izvještaji o radu i Zaključci Prve radionice za izradu Strategije FINra 2021-2025.

### **3. STRATEŠKA ANALIZA, PROCJENA I PREDVIĐANJE OKRUŽENJA**

U okviru procesa izrade ove strategije, kroz odgovarajući postupak strateške analize, na fokus grupama i Timu za izradu, implementaciju, monitoring i evaluaciju strategije FINra, detektovani su, prodiskutovani i procijenjeni ključni uticajni faktori eksternog i internog okruženja i na taj način procijenjene prilike i prijetnje, te snage i slabosti FINra. Time su osigurani neophodni konceptualni okviri i inputi za razradu strateških opcija utemeljenih na racionalnom pristupu, intuiciji i iskustvu.

#### **3.1. STRATEŠKA ANALIZA, PROCJENA I PREDVIĐANJE EKSTERNOG OKRUŽENJA**

Eksterno okruženje obuhvata dvije komponente: (1) Makrookruženje i (2) Mikrookruženje. Situacijskom analizom i procjenom ovih komponenti eksternog okruženja dolazi se do neophodnih informacija o prilikama i prijetnjama koje se moraju respektovati pri uspostavljanju strateškog usmjerenja i izboru strategije.

Analizom makrookruženja obuhvaćena je analiza, procjena i predviđanje: (1) postojećih pravnih propisa i drugih dokumenata kojima se reguliše i usmjerava visoko obrazovanje i politika VO, (2) ekonomsko-finansijskih faktora koji su posebno specifični sa stanovišta finansiranja VO, stanje visoke nezaposlenosti u zemlji i sl., (3) socijalno-kulturoloških faktora, među kojima je najznačajnija demografska situacija, i (4) Potencijalnih tehnologija za izvođenje nastavnog i naučno-istraživačkog procesa. Cilj je ove analize bio prepoznati i ukazati na kritične faktore, koji bitno utiču na sadašnjost i budućnost FINra. U tom smislu su identifikovani problemi sa ova četiri aspekta i utvrđen njihov međusobni uticaj i interakcija, da bi se što kvalitetnije prepoznale prilike i prijetnje za FINra u vremenskom horizontu strategije. Na Tabeli 7. dat je pregled predviđanja i procjene ključnih trendova, odnosno uticajnih faktora makrookruženja (PEST)<sup>7</sup>, koji su, uz identifikovane faktore mikrookruženja, uzeti u razmatranje, prilikom procjene prilika i prijetnji.

---

<sup>7</sup>PEST analiza je proces ocjene i interpretacije informacija dobivenih istraživanjem: (P) političkih i pravnih, (E) ekonomskih, (S) sociokulturnih, ekoloških i medijskih i (T) tehnološko-naučnih faktora okoline.

Tabela 7. Procjena faktora makrookruženja I njihovog uticaja na FINra (PEST analiza)

<b>POLITIČKO-PRAVNI ASPEKT</b>	
<b>PROBLEMI</b>	<b>UTICAJ NA FINra</b>
Zakon o VO TK, nejasne i nedefinisane odredbe za privatne VŠU	Usporavanje mogućnosti razvoja I transformacije
Nedostatak strategije VO u TK	Nedostatak potrebnih parametara za definisanje strategije VŠU
Uloga konkurentskih javnih I privatnih VŠU u području VO	Negativni finansijski utjecaj (smanjenje prihoda iz vlastitih aktivnosti), negativna percepcija privatnih VŠU od javnosti
Otežana horizontalna mobilnost studenata unutar Bosne i Hercegovine.	Smanjenje partnerskih odnosa unutar BiH, smanjenje mogućnosti za zajedničke nastupe privatnih VŠU prema vlastima.
Zakon ograničavajući po pitanju inovacija, fleksibilnosti, čak uključuje i zastarjele principe rada VŠU, koji su evropski univerziteti davno prevazišli.	Nemogućnost razvoja, neprepoznavanje pravog mjesta u društvu i nepostojanje sistemskih rješenja dovodi do urušavanja VO.
<b>EKONOMSKI ASPEKT</b>	
Spor rast BDP, niske plaće i druga primanja stanovništva, slaba platežna sposobnost	Smanjen interes za studiranje na privatnim VŠU zbog nemogućnosti plaćanja studija
Stanje dugotrajne nezaposlenosti, smanjene perspective za zapošljavanje I napredovanje	Smanjen interes za studiranje I manji broj potencijalnih studenata
Povlašćeno finansiranje javnih VŠU	Može se računati samo na studente koji se samofinansiraju.
Ograničen pristup EU fondovima uslijed sporosti integracije BiH u EU	Nedovoljna finansijska sredstva za nauku, istraživanje i razvoj.
<b>SOCIJALNO-KULTUROLOŠKI ASPEKT</b>	
Solidan imidž FINra u javnosti, poslovnoj zajednici, mogućnosti zajedničke saradnje te angažiranja akademskog osoblja u stručno-konsultativnim projektima (kao institucije)	Sve veće učešće studenata koji prelaze i nastavljaju studiranje na SP Finansije I računovodstvo;
Negativna percepcija privatnih VŠU u javnosti, zbog prisutne korupcije u društvu, netičnog i neodgovornog ponašanja pojedinih VŠU	Smanjenje interesa studenata i potencijalnih poslovnih partnera za saradnju sa FINra
Povećani odlazak mladih iz Bosne i Hercegovine	Smanjenje društvene uloge VŠU, smanjenje interesa za studiranjem na javnom univerzitetu, smanjenje broja studenata.
<b>TEHNOLOŠKI I OKOLINSKI ASPEKT</b>	
Nepostojanje zajedničkih baza u svim područjima (internacionalizacija, baza radova i postignuća nastavnika i saradnika, HRM baza, jedinstvena lista referentnih časopisa, ...)	Usporavanje obrazovnih procesa, nedovoljna konkurentnost znanja koja se nude,
Oснаženje obrazovanja baziranog na IT	Potreba ulaganja u razvoj infrastrukture i programa koji uključuju i online prijenos znanja, potreba edukacije nastavnog kadra za kreiranje modernih edukativnih programa.
Nedovoljna povezanost NIR-a i poslovnog sektora	Nedovoljne mogućnosti kreiranja zajedničkih istraživačko-razvojnih projekata, nedovoljna iskorištenost razvojnih fondova, nedovoljna eksploatacija mogućnosti finansiranja od usluga privredi i dr. partnerima

Izvor: Procjena Tima za izradu, implementaciju, monitoring i evaluaciju Strategije FINra

Uporedo sa analizom makrookruženja, izvršena je i analiza mikrookruženja odnosno, operativnog okruženja, te su nalazi te analize u postupku izrade strategije, poslužili za izradu i vrednovanje konačne liste prilika i prijetnji FINra, i predstavljeni su na SWOT matrici (Tabela 8). Uzeti su razmatranje i analizirani ključni faktori iz operativnog (konkurentskog) okruženja, kao što su: konkurencija, srednjoškolski-potencijalni studenti, imidž i reputacija koju FINra uživa u javnosti, među snabdjevačima i kreditorima, domaće i strane VŠU sa kojima FINra ima uspostavljenu saradnju ili je namjerava uspostaviti, privredne i druge organizacije sa kojima FINra ima uspostavljenu saradnju, pristupačno tržište radne snage potencijalni izvori za izbor i angažovanje akademskog osoblja, alumni asocijacija i dr.

### **3.2. INTERNA ANALIZA I PROCJENA – PROFIL FIN-ra**

Bez obzira na pogodne prilike u okruženju, strategija ipak mora biti zasnovana na temeljitom razmatranju unutrašnjih prednosti i slabosti, da bi se stvorili uslovi da te prilike stvarno budu ostvarljive, a prijetnje predupređene. Stoga je u postupku izrade ove strategije, pored analize eksternog okruženja, izvršena i sistematska interna analiza i procjena s ciljem da se dođe do objektivne slike profila FINre, što je od esencijalne važnosti za izradu njene realne i efikasne strategije. Internom analizom identificirane strateški važne prednosti i slabosti na kojima se, uz rezultate analize eksternog okruženja bazira ova strategija.

Prvo su određeni ključni unutrašnji faktori (osnivač, atraktivnost SP, kvalitet, vrednovanje od strane studenta i alumna i šire zajednice, stvoreni imidž, broj studenata i dinamika upisa, lokacija, pravna regulativa, razvojni potencijal, tehnologija, upravljačka, rukovodna i organizaciona struktura, saradnja sa privredom i drugim organizacijama, internacionalizacija, afirmacija NiR i sl.), a zatim je, na radionici fokus grupe i sastanku Tima za izradu, implementaciju, monitoring i evaluaciju Strategije, izvršena procjena tih faktora i utvrđena konačna lista snaga i slabosti, koja je unesena u SWOT matricu.

### 3.3. ANALIZA PRILIKA, PRIJETNJI, PREDNOSTI I SLABOSTI FINRE - SWOT MATRICA

Prethodnim analizama i procjenama okruženja, eksternog i internog, kroz odgovarajući postupak, identifikovane su i vrednovane ključne prilike, prijetnje, te snage i slabosti sa kojima se suočava i sa kojima će se suočavati FINra u vremenskom horizontu strategije. One su, zajedno sa prosječnim ocjenama datim od strane aktera u ovoj fazi izrade strategije, prezentirane na Tabeli 8.

Tabela 8. SWOT matrica FINra

SNAGE(4,4)	SLABOSTI(-3,1)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Resursi, infrastruktura, imidž i drugi potencijali osnivača - studentima i nastavnom osoblju omogućeno besplatno učešće na seminarima, simpoziju, te dostupnost časopisa "Poslovni konsultant";</li> <li>2) Dobar imidž i prepoznatljivost FINra u regiji i šire- jasno definisani studijski programi, jedinstven spoju teorije i prakse, afirmacija timskog rada, stipendiranje studenata, mogućnost plaćanja školarine u ratama idr.;</li> <li>3) Visok nivo strateške svjesnosti i čvrsta opredijeljenost za promjene i kontinuirana unapređenja svih aktivnosti i procesa;</li> <li>4) Dobri prostorni kapaciteti i tehnička opremljenost;</li> <li>5) Lokacijskaprednost - Grad Tuzla, centar TK i šire regije</li> <li>6) Visok stepen uključenosti studenata u sve aktivnosti i procese -studenti artikuliraju svoje zahtjeve za poboljšanje nastavnog procesa, dobra komunikacija student – nastavnici i nenastavno osoblje;</li> <li>7) Kontinuirano poboljšanje kvaliteta nastavno-naučnog procesa, inovacije u nastavi, efikasno održavanje "on-line" i "in-class" nastave uporedo - visok nivo zadovoljstva studenata kvalitetom predavanja i drugih oblika nastavnog procesa;</li> <li>8) Respektabilna biblioteka, dostupna EBSCO baza, dostupnost video i dr. materijala "on-line" na e-nastavi;</li> <li>9) Dobra saradnja sa privredom, javnim organizacijama i institucijama i nevladinim sektorom.</li> <li>10) Dobra saradnja sa nastavnicima i stručnjacima iz prakse iz BiH i inozemstva.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Nedovoljna uključenost u zajedničke lokalne i međunarodne naučno-istraživačke projekte;</li> <li>2) Finansijska zavisnost o broju studenata vlastiti izvor finansiranja, - nedovoljan broj studenata.</li> <li>3) Neravnomjerna opterećenost nastave u sedmici (manje nastave radnim danima)</li> <li>4) Skroman nivo ostvarene međunarodne saradnje - mobilnosti studenata i nastavnog osoblja, nedovoljno korištenje potpisanih sporazuma sa domaćim i inostranim visokoškolskim ustanovama;</li> <li>5) Nedovoljno uključivanje nastavnika i studenata u naučno istraživački rad - skroman broj objavljenih knjiga, udžbenika i radova nastavnika i saradnika;</li> <li>6) Izražena fluktuacija asistenata - nepostojanje programa njihovog usmjeravanja i osposobljavanja za pojedine predmete i/ili uže naučne oblasti;</li> <li>7) Nedovoljno korištenje resursa Biblioteke, baze EBSCO i časopisa Poslovni konsultant, kako od studenata tako i od nastavnog osoblja;</li> </ol>
PRILIKE (3,5)	PRIJETNJE (-4,2)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Uključenost BiH u Evropski prostor visokog obrazovanja (EHEA) i Evropski istraživački prostor (ERA);</li> <li>2) Saradnja sa inostranim visokoškolskim ustanovama kroz zajedničko učešće u EU i drugim međunarodnim projektima, mobilnost studenata i nastavnog osoblja, učešće u takmičenjima iz pojedinih oblasti i sl.;</li> <li>3) Moguće izmjene i dopune Zakona o visokom obrazovanju TK, kojima će se ukloniti postojeća diskriminacija privatnih visokoškolskih ustanova;</li> <li>4) Korištenje različitih medija javnog informisanja radi povećanja vidljivosti i prepoznatljivosti FINra u javnosti;</li> <li>5) Saradnja sa srednjim školama iz kojih se regrutuju potencijalni kandidati za upis;</li> <li>6) Saradnja sa privredom, lokalnim zajednicama, poslovnim udruženjima, strukovnim udruženjima u zemlji i inostranstvu i drugim organizacijama;</li> <li>7) Mogućnost konsultantske podrške privredi i drugim institucijama javnog i privatnog sektora;</li> <li>8) Prijava na javne pozive i konkurse za izradu projekata za koje FINra ima kapacitet;</li> <li>9) Potencijal učesnika seminara i simpozija FINconsulta;</li> <li>10) Ulazak u "posebne" tržišne niše visokog obrazovanja – IT, Ekološka poljoprivreda i sl.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Nepovoljno političko-pravno, ekonomsko i socio-kulturološko i tehnološko okruženje u BiH, za sve djelatnosti pa tako i za Visoko obrazovanje;</li> <li>2) Ekonomska nerazvijenost, smanjene mogućnosti zapošljavanja visoko-stručnog kadra u BiH;</li> <li>3) Jaka konkurencija u TK i široj regiji;</li> <li>4) Predrasude u javnosti i loša slika o privatnim VŠU;</li> <li>5) Državne institucije preferiraju državne u odnosu na privatne VŠU;</li> <li>6) Neadekvatan i nepovoljan zakonski okvir za privatne VŠU - javne ustanove imaju povlašćeno finansiranje i popunjavaju upisne kvote studentima koji se školuju na teret budžeta;</li> <li>7) Otvorena mogućnost zapošljavanja srednjoškolaca određenih profila u zemljama EU;</li> <li>8) Kontinuirano smanjenje ukupnog broja upisanih srednjoškolaca - potencijalnih studenata usljed nepovoljnih demografskih kretanja, odnosno negativnog prirodnog priraštaja;</li> <li>9) Demotivisanost mladih ljudi za nastavak školovanja zbog manjih šansi za zaposlenje;</li> <li>10) Studenti dolaze sa sve slabijim predznanjem iz srednjih škola.</li> </ol>

---

IZVOR: Zapisnici sa Fokus radionice 1. i sastanka Tima za izradu, implementaciju, monitoring i evaluaciju Strategije.

Rezultati SWOT analize ukazuju na postojanje jakih snaga FINre, ocjena 4,4 (na skali od 1 do 5) i umjerenih prilika, ocjena 3,5. Analiza, isto tako, ukazuje na određene slabosti, (-3,1) i jače prijetnje (-4,2), (na skali od -1 do -5). Ovakav nalaz SWOT analize zahtjevao je redefinisane vizije i misije FINre, s jedne strane, a s druge strane, opredijelio je izbor adekvatnih strateških prvaca, odnosno ciljeva razvoja za period 2021-2025. godine.

## **4. OBLIKOVANJE STRATEŠKOG USMJERENJA**

### **4.1. REDEFINISANA VIZIJA**

FINra moderna, visokoškolska ustanova, sa više atraktivnih studijskih programa, integrisana u akademsku zajednicu, partner sa privredom, društvenom zajednicom i prestižnim domaćim i međunarodnim obrazovnim i naučno istraživačkim institucijama, koja obrazuje kompetentni priznate stručnjake iz različitih naučnih oblasti.

### **4.2. TEMELJNE VRIJEDNOSTI**

FINra, prije svega, teži visokom nivou izvrsnosti i osiguranju kvaliteta i konkurentnost u kantonalnom i širem prostoru visokog obrazovanja. Trajno smo opredijeljeni ka unapređenju kvaliteta visokog obrazovanja kroz kontinuirano usavršavanje nastavnika i saradnika, akademskog procesa, organizacije, uslova za realizaciju nastave i metoda kontrole kvaliteta. Efektivnom i efikasnom organizacijom rada kontinuirano unapređujemo organizacijske pristupe i ljudske potencijale koji garantuju visok kvalitet obrazovnog i naučno istraživačkog procesa. Pri tome primjenjujemo profesionalne standarde u svim internim i eksternim procesima i promičemo akademsku slobodu istraživanja. Pored toga, promoviramo standarde i pravila dobre akademske prakse za naučno istraživački rad. Izražavamo visoka očekivanja prema našim studentima, nastavnicima, asistentima i osoblju, a njihovo ostvarivanje temeljimo na profesionalnom pristupu poslu, pozitivno usmjerenim ambicijama, upornosti i dosljednosti.

Temeljne vrijednosti za koje se zalažemo su: kvalitet cjelokupnog obrazovnog procesa, spoj teorije i prakse, profesionalnost i odgovornost svih učesnika u procesu, međusobno uvažavanje i ljudsko dostojanstvo, pri čemu posebno ističemo osiguranje prava studenata da uživaju punu ljudsku i intelektualnu slobodu. Naše akademsko i drugo osoblje zastupa pozitivne akademske vrijednosti i teži da kontinuirano doprinosi intelektualnom razvoju studenata i usvajanju teorijskih i praktičnih znanja. Dužno je da postigne i prenese studentima najviši nivo naučnih saznanja, da poštuje obrazovne ciljeve, strategije i standarde u interesu razvoja studenata. Od studenata očekujemo da pošteno i etički ispunjavaju svoje obaveze, da se ponašaju civilizovano, s poštovanjem i bez predrasuda. Nećemo dopustiti bilo kakav oblik diskriminacije osoblja i studenata po bilo kom osnovu.

Otvoreni smo i pristupačni prema javnosti koju kontinuirano obavještavamo o našem radu, uspostavljajući adekvatnu komunikaciju i gradeći odnose povjerenja sa svim zainteresovanim stranama. Zalažemo se za saradnju, transparentnost, timski rad i uspostavljanje partnerskih odnosa. Otvoreni smo za nove ideje, podupiremo istraživački duh, potičemo kreativnost, inovativnost i poduzetništvo. Pri svemu tome objektivno ćemo dokazivati naš kvalitet, poticati kreativnosti i inovativnosti i različitost.

#### **4.3. IZJAVA O MISIJI**

Naša trajna namjera je da osiguramo savremeno i inovativno obrazovanje koje spaja teoriju i praksu, kako bi svojim studentima, kroz nekoliko studijskih programa prenijeli znanja i vještine koje ih čine konkurentnim i poželjnim na tržištu rada i omogućavaju brzo zapošljavanje, odnosno samozapošljavanje. Maksimalno se fokusiramo na kvalitet koji čini osnovu za našu prepoznatljivost i kontinuirani uspjeh, odnosno održivost, rast i razvoj u prostoru visokog obrazovanja i prostoru naučno istraživačkog rada. Kvalitet studijskih programa razvijamo i trajno poboljšavamo u korist studenata i drugih korisnika. Pri tome slijedimo strategiju diferenciranja učeći od najboljih i brže od konkurencije, i na tako stečenim znanjima gradimo efikasne programe djelovanja, mijenjamo se u skladu sa redefinisanim vizijom i razvijamo i održavamo adekvatne odnose sa svojim studentima i drugim zainteresovanim stranama - stejkholderima.

### **4.3. STRATEŠKI CILJEVI**

Definisanje strateških ciljeva je proces pretvorbe osnovnih polazišta daljnjeg razvoja FINre (vizije i misije) u mjerljive rezultate u vremenskom horizontu strategije. Naime, strateškim ciljevima postavljene su ključne tačke koje za sve učesnike u aktivnostima FINra jasno i očigledno zacrtavaju željeni rezultat. Pored navedenog, definisani strateški ciljevi su osnova za: donošenje odluka organa i menadžmenta FINra (postavljen okvir za djelovanje), povećanje efikasnosti instrument ocjenjivana uspješnosti pojedinaca (rukovodnog, akademskog i neakademskog osoblja).

Strategija razvoja FINra za period 2021-2025. godine fokusira se na razvoj, kroz ostvarivanje šest strateških i niza specifičnih (posebnih) ciljeva i aktivnosti za poboljšanje izvrsnosti u sljedećim oblastima:

- 1) nastavnom procesu,
- 2) razvoju novih studijskih programa i usmjerenja,
- 3) međunarodnoj saradnji i internacionalizaciji,
- 4) naučnoistraživačkom radu,
- 5) saradnji sa privredom, neprivrednim institucijama, poslovnim udruženjima i drugim stejkholderima i
- 6) potpuna informatizacija svih procesa u FINra.

Unutar svakog navedenog područja, kroz određen postupak u procesu izrade strategije definisani su strateški ciljevi iz kojih su izvedeni posebni ciljevi i aktivnosti. Ovi ciljevi predstavljaju konkretizaciju (re)definisane vizije i izjave o misiji FINra. Na osnovu prethodnih analiza i rasprava, a radi dalje operacionalizacije i provođenja vizije, temeljnih vrijednosti i misije, definisani su *generalni cilj i šest strateških ciljeva* FINre za period 2021-2025. godine.

Generalni cilj proizlazi iz dugoročne vizije osnivača, a to je: *Održanje kontinuiteta, te ostvarivanje rasta i razvoja FINre u svakom pogledu i stvaranje pretpostavki za njeno transformisanje u prepoznatljiv i respektabilan univerzitet.*

U funkciji ostvarivanja generalnog cilja su sljedeći *strateški ciljevi*:

- 1) Unapređenje kvaliteta nastavnog procesa i studijskih programa;
- 2) Razvoj i uvođenje novih studijskih programa radi stvaranja pretpostavki i ispunjenja uvjeta za tranziciju studijskih programa u fakultete i FINre kao cjeline u Univerzitet;
- 3) Unapređenje i razvoj međunarodne saranje;

- 4) Unapređenje i razvoj NIR, kroz jačanje i afirmaciju Centra za naučno-istraživački rad i razvoj karijere;
- 5) Unapređenje saradnje sa privredom, neprivrednim institucijama, poslovnim udruženjima i drugim stejkholderima;
- 6) Unapređenje nastavnih i administrativnih procesa primjenom savremene IT opreme i aplikativnih programa.

Razrada ovih ciljeva, odnosno definisanje načina, mjera i aktivnosti i njihovog usklađivanja je osnov za definisanje strateških alternativa i izbora adekvatnih strategija, u okviru naredne faze PSM.

## 5. FORMULISANJE NAMJERAVANE STRATEGIJE

Informacije o realizaciji prethodne strategije FINra (2016-2020.) i informacije iz Samoevaluacijskog izvještaja, te rezultati SWOT analize, sublimirani u SWOT matrici (Tabela 8.) ukazuju na moguće strateške opcije u profiliranju strategije razvoja FINre za period 2021-2025. godine, kojom će se osigurati provođenje definisanog strateškog usmjerenja, odnosno (re)definisanje vizije, misije i strateških ciljeva. To zahtijeva definisanje i usmjeravanje niza potrebnih aktivnosti, u funkciji postizanja definisanih strateških ciljeva. Drugim riječima, sve snage treba prvenstveno usmjeriti na potpunom iskorištavanju uočenih prilika, uz istovremeno energično i kontinuirano otklanjanje i prevazilaženje uočenih slabosti kako bi se preduprijedile uočene prijetnje iz vanjskog okruženja (Tabela 9).

Tabela 9. SWOT matrica – moguće strateške alternative

	<b>Snage (4,4)</b>	<b>Slabosti (-3,1)</b>
<b>Prilike (3,5)</b>	<b>SA 1.</b> Maksimalno koristiti snage kako bi se maksimalno iskoristile prilike.	<b>SA 3.</b> Otkloniti slabosti kako bi se iskoristile prilike.
<b>Prijetnje (-4,2)</b>	<b>SA 2.</b> Snagama spriječiti negativni utjecaji prijetnji.	<b>SA 4.</b> Otklanjati slabosti kako bi se spriječilo smanjilo djelovanje prijetnji .

Strateška alternativa snage/prilike (SA 1.) predstavlja oslonac ove strategije. U ovoj strateškoj alternativi kriju se mogućnosti za postizanje najvećih rezultata u primjeni strategije i to bi trebalo da bude područje generalnog fokusa Strategije. Maksimalnim korištenjem vlastitih snaga maksimalno iskoristiti prilike iz vanjskog okruženja i na taj način ostvariti realne pretpostavke za razvoj FINra, kroz razvoj novih

studijskih programa i usmjerenja prohodnih na tržištu, internacionalizaciju i jačanje naučno-istraživačkog rada i na temelju svega toga ostvarit potrebne uslove za transformaciju FINra u respektabilan univerzitet. To zahtijeva da se u punoj mjeri (maksimalno) stave u funkciju i iskoriste jake strane FINra, kao što su: ukupni resursi, infrastruktura, imidž i drugi potencijali osnivača, prepoznatljivost FINra u regiji i šire, kontinuirano poboljšanje kvaliteta nastavno-naučnog procesa, visok nivo strateške svjesnosti i čvrsta opredijeljenost za promjene i kontinuirana unapređenja, ljudski potencijali, prostorni kapaciteti i tehnička opremljenost, lokacijska prednost, visok stepen zadovoljstva studenata i njihova uključenosti u sve aktivnosti i procese, respektabilna biblioteka, dostupna EBSCO baza, dobra saradnja sa privredom, javnim organizacijama i institucijama i nevladinim sektorom, odlična saradnja sa nastavnicima i stručnjacima iz prakse iz BiH i inozemstva.

Usklađenim i efikasnim korištenjem jakih strana, FINra ima mogućnost da se diferencira i bolje pozicionira od vrlo jake konkurencije, te da ovu glavnu i ostale uočene prijetnje, primjenom strateške alternative snage/prijetnje (SA 2.) spriječi, odnosno minimizira njihov uticaj, na njen rast i razvoj.

Strateška alternativa slabosti/prilike (SA 3.) ukazuje na potrebu da se slabosti otklanjaju kako bi se iskoristile prilike. To podrazumijeva: intenzivniju uključenost FINra u zajedničke lokalne i međunarodne naučno-istraživačke projekte, efikasnije korištenje potpisanih sporazuma sa domaćim i inostranim visokoškolskim ustanovama; podizanje nivoa međunarodne saradnje - mobilnosti studenata i nastavnog osoblja, smanjenje finansijske zavisnosti o broju studenata, razvijanjem palete usluga kroz Centar za NiR, ravnomjerniju opterećenost nastave tokom cijele sedmice, veće uključivanje nastavnika i studenata u naučno istraživački rad (povećanjem broj objavljenih knjiga, udžbenika i radova nastavnika i saradnika), programiranje ljudskih potencijala, posebno asistenata i predavača VŠ, njihovog usmjeravanja i osposobljavanja za pojedine predmete i/ili uže naučne oblasti, intenzivnije korištenje resursa biblioteke, baze EBSCO i časopisa Poslovni konsultant, kako od strane studenata tako i od strane nastavnog osoblja i dr.

Predano ostvarivanje prethodne strateške alternative, samo po sebi će uključiti stratešku alternativu slabosti/prijetnje (SA 4) koja se sastoji u zahtjevu da se otklone vlastite slabosti kako bi se spriječilo i smanjilo djelovanje prijetnji iz vanjskog okruženja.

Strateške alternative su prethodno evaluirane i kao takve su poslužile za definisanje posebnih ciljeva, te mjera i aktivnosti za njihovu realizaciju, a samim time i za realizaciju šest utvrđenih strateških ciljeva. U tom smislu definisano je više

posebnih ciljeva, mjera i aktivnosti, indikatori za njihovo mjerenje, dinamika i odgovorni nosioci, za svaki strateški cilj, što je pregledno dato u Akcionom programu za realizaciju ove strategije.

Formulisana (namjeravana) strategija FINra ima karakteristike razvojne strategije zasnovane na horizontalnom razvoju (razvoj novih studijskih programa) s fokusom na diferencijaciju kroz unapređenje i postizanje izvrsnosti u svih šest definisanih strateških oblasti. Ovako oblikovanu strategiju je, u postojećem kontekstu, uz ostvarivanje potrebnih pretpostavki, moguće ostvariti kombinacijom

(1) internog (organskog) rasta, koji čini rast iz isključivo vlastitih resursa, osloncem na vlastite snage i

(2) strateškog povezivanja sa drugim VŠU i institucijama, dijeleći i kombinirajući resurse na ostvarenju pojedinih strateških projekata, a posebno projekata povezanih sa internacionalizacijom FINra.

## **6. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE**

Implementacija strategije podrazumjeva prevođenje strateškog plana u akciju, a onda u rezultate. Implementacija je uspješna onda kada se postignu postavljeni strateški ciljevi i ciljani nivoi ključnih performansi. Ono što ovaj proces čini zahtjevnim je širok spektar aktivnosti koje treba obaviti, veliki broj načina na koji se odgovorne strukture i pojedinci mogu uhvatiti u koštac sa svakom aktivnošću, zatim vještina koja se traži da se taj veliki broj inicijativa pokrene i razrađuje, i otpor prema promjenama koji treba prebroditi. Pored toga, svaka implementacija strategije je u velikoj mjeri specifična, zahtjeva vlastiti specifični *plan aktivnosti*, pa stoga i Strategiju razvoja FINra za period 2021-2025. treba implementirati na način koji odgovara situaciji definisanoj situacionom analizom (strateškim analizama i predviđanjima vanjskog i unutrašnjeg okruženja).

Osnovni instrument za implementaciju su *godišnji (operativni) planovi FINra*, kojima će se detaljno, za svaki cilj i predviđene aktivnosti i mjera definisati: zadaci koje je potrebno poduzeti da bi se mjere provodile, očekivani učinci/rezultati za svaki od zadataka, nadležnost za provedbu zadatka svih utvrđenih odgovornih nosilaca aktivnosti i rokovi za izvršenje zadataka. Ovakvo sistematsko razrađivanje godišnjih ciljeva omogućuje menadžerima da prevedu strateške ciljeve u konkretne aktivnosti, što će omogućiti rukovodstvu i ostalim odgovornim izvršiocima da bolje shvate svoje uloge i zadatke. S obzirom na to da su ovi ciljevi definisani uz participiranje tijela

i ljudi odgovornih za njihovo sprovođenje, onda oni daju jednu “objektivnu” osnovu i postaju esencijalna veza između strateških namjera i operativne realnosti. Dobro postavljeni godišnji ciljevi obezbjeđuju osnovu za evaluaciju i kontrolu strategije.

Dakle, za efikasnu implementaciju ove strategije adekvatan je programsko – projektni pristup, koji podrazumijeva izradu Akcionog plana, odnosno programa realizacije Strategije FINra za period 2021-2025. godine, u kome je potrebno svaki strateški cilj raščlaniti na potreban broj posebnih ciljeva, a dalje za svaki posebni naznačiti aktivnosti, mjere i projekte za njegovo ostvarivanje, indikatore za mjerenje ostvarenja, pretpostavke i rizike, te odgovorne nosioce za izvršenje i vremenski okvir izvršenja. Ovaj akcioni plan će služiti kao osnova za izradu, pomenutih, godišnjih planova, sa razrađenim godišnjim mjerama i aktivnostima. Pri tome je veoma važno da upravljačko-rukovodna struktura osiguranja neophodne institucionalne, materijalno-finansijske i administrativne uslove i pretpostavke za efikasnu implementaciju (Tabela 10).

Tabela 10. *Administrativne komponente implementacije Strategije*

<b>Komponenta</b>	<b>Specifični zadaci</b>
Izgradnja organizacije koja je sposobna da provede strategiju	Razvijanje i prilagođavanje organizacijske strukture za podršku Strategiji. Razvijanje stručnosti i ključnih kompetencija potrebnih za uspješno provodjenje strategije. Odabir ljudi za ključne pozicije.
Postavljanje budžeta za podršku strategiji	Osigurati da svaka organizacijska jedinica, odnosno odgovorni nosioci imaju dovoljan budžet za provođenje njihovog dijela aktivnosti implementacije Strategije. Osigurati da se resursi koriste na efikasan način u cilju postizanja očekivanog prinosa u odnosu na ulaganja.
Uspostavljanje internog administrativnog sistema za podršku Strategiji	Donošenje i provođenje politika djelovanja i procedura koje će olakšati provođenje strategije Izrada novih, odnosno unapređenjepostojećih administrativnih i operativnih sistema kako bi se obezbjedile kritične sposobnosti FINra potrebne za provođenje Strategije. Generiranje, obrada i distribucija, u pravo vrijeme, pravih ključnih strateških informacija, upravljačkim i rukovodnim organima i nosiocima aktivnosti.
Postavljanje sistema nagradjivanja i inicijativa koji su usko vezani za ciljeve i strategiju	Motiviranje organizacijskih jedinica i pojedinaca da daju sve od sebe na polju rada na strategiji Postavljanje nagrada i inicijativa koji će poticati zaposlene da rade stvari koje su potrebne za uspješno provodjenje strategije Promovisanje orijentacije ka rezultatima
Uobličavanje kulturu FINra koja će odgovarati Strategiji i biti u funkciji njene implementacije	Insistiranje na afirmaciji postavljanjih temeljnih vrijednosti FINra. Stvaranje i kontinuirano unapređenje radnogokruženja pogodnog za podršku Strategiji. Uspostavljanjekolektivnog duha, pogodne radne klime i radnog elana, radi podizanja nivoa opšteg zadovoljstva i predanosti poslušvih aktera FINra.

Izvor: Elaboracija Tima za izradu, implementaciju, monitoring i evaluaciju Strategije

---

## **7. EVALUACIJA I KONTROLA STRATEGIJE**

Tim za izradu, implementaciju, monitoring i evaluaciju strategije i Komisija za kvalitet i međunarodnu saradnju će pripremiti, a Senat će usvojiti, detaljan plan monitoringa i evaluacije, kao i procedure za evidenciju odnosno prikupljanje podataka, sa preciznije definisanim mjerama indikatora za praćenja napretka u implementaciji strategije. Pomenuta dva tijela će takođe će pripremati i prezentirati Senatu godišnje izvještaje, zasnovane na provedenoj evaluaciji napretka po ključnim indikatorima, o toku implementacij strategije. Na osnovu ovih izvještaja će se utvrđivati operativni (godišnji) planovi za preostali dio perioda realizacije strategije, čime će se osigurati kontinuitet u implementaciji Strategije.

Nakon isteka polovine vremenskog horizonta (dvije i po godine) Tim za izradu, implementaciju, monitoring i evaluaciju strategije i Komisija za kvalitet i međunarodnu saradnju će napraviti i prezentirati Senatu detaljnu analizu realizacije strategije. Na osnovu nalaza, zaključaka i preporuka ove analize, Senat će definirati eventualne korektivne mjere i aktivnosti.

Ovakav pristup će omogućiti pravovremeno kreiranje korektivnih mjera i aktivnosti usmjerenih na otklanjanje problema u realizaciji, ali i osmišljavanje novih nepredviđenih aktivnosti kako bi se osnažila realizacija strategije i kako bi se na pravi način i u pravo vrijeme odgovorilo na promjene u okruženju.

## 8. AKCIONI PROGRAM REALIZACIJE STRATEGIJE

### AKCIONI PROGRAM REALIZACIJE STRATEGIJE RAZVOJA FINra ZA PERIOD 2021-2025. GODINE

STRATEŠKI CILJ 1. UNAPREĐENJE KVALITETA NASTAVNOG PROCESA I STUDIJSKIH PROGRAMA									
Posebni cilj: PC 1.1.		Povećanje broja vlastitog akademskog osoblja u radnom odnosu							
Aktivnosti	Indikatori	Pretpostavke i rizici	Vremenski okvir					Odgovorni nosioci aktivnosti	
			2021.	2022.	2023.	2024.	2025.		
Javni konkurs za izbor i angažman nastavnog osoblja	Odluke o raspisivanju Broj angažovanog/izabranog akademskog osoblja	Ukazana potreba/nema rizika	x	x	x	x	x	Direktor, Sekretar, Vijeća SP Senat	
Razvijanje vlastitih kadrova – akademskog osoblja iz reda najboljih diplomaca	Broj angažovanih diplomiranih studenata	Ukazana potreba/ zainteresovanost diplomanata	x	x	x	x	x	Direktor Vijeća SP	
Uključivanje demonstratora u realizaciju nastavnog procesa	Broj angažovanih demonstratora u akademskoj godini	Pravna regulativa Ukazana potreba/ podsticaj i zainteresovanost studenata	x	x	x	x	x	Direktor, Pomoćnik direktora za NiSP Sekretar Nastavnici i asistenti	
Posebni cilj: PC 1.2.		Interni audit – interna evaluacija procesa na FINra							

Kontinuirano ispitivanje zadovoljstva studenata i prikupljanje informacija o zadovoljstvu studijem, studijskim programima, nastavnim planovima, nastavnim osobljem, tehničko – materijalnim resursima	Broj provedenih evaluacija, rezultati ispitivanja, broj izvedenih zaključaka, broj poduzetih mjera za otklanjanje nedostataka i unapređenje rada.	Mogući nedostaci upitnika, metod i vrijeme anketiranja, (ne) objektivnost odgovora.	x	x	x	x	x	Komisija za Kvalitet, Menadžer za kvalitet i međunarnu saradnju Asocijacija studenata, Vijeća SP Pomoćnik direktora za NiSP.
Kontinuirano ispitivanje zadovoljstva nenastavnog osoblja, vanjskih zainteresovanih strana.	Broj provedenih evaluacija, rezultati ispitivanja, Broj proisteklih prijedloga i zaključaka Broj slučajeva i mjerljivi efekti primjene prijedloga i zaključaka.	Mogući nedostaci upitnika, metod i vrijeme anketiranja, (ne) objektivnost odgovora, Nedostatak interesa vanjskih stejkholdera.	x	x	x	x	x	Direktor i ostalo rukovodno osoblje Nastavnici Alumni asocijacija
<b>Posebni cilj: PC 1.3.</b>	<b>Stvaranje preduslova za akreditaciju studijskih programa</b>							
Akreditacija postojećih studijskih programa	Kompletirana dokumentacija Podneseni zahtjevi Obavljeni razgovori sa relevantnim pojedincima i nadležnim institucijama Broj akreditovanih studijskih programa	Nedovoljno iskustvo za provođenje ovih procesa; Mali broj uspješno provedenih procesa u okruženju; Otpori promjenama i nedovoljno insistiranje odgovornih				x	x	Direktor Komisija za kvalitet Menadžer za kvalitet i međunarnu saradnju Pomoćnik direktora za NiSP Vijeća SP Sekretar Nastavno i administrativno Osoblje Asocijacija studenata
<b>Posebni cilj: PC 1.4.</b>	<b>Unapređenje kompetencija i kvalifikacija akademskog osoblja</b>							

Plan razvoja nastavno naučnih i istraživačkih kompetencija akademskog osoblja kroz podršku za učešće na međunarodnim naučnim konferencijama.	Broj objavljenih radova u referentnim časopisima. Broj akademskog osoblja koje je učestvovalo na međunarodnim konferencijama tokom akademske godine.	Nezainterosovanost osoblja; Nedostatak lične motivacije Finansijska pitanja vezana za kotizacije i učešće na međunarodnim konferencijama;	X	X	X	X	X	Direktor, Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova Menadžer za kvalitet i međunarnu saradnju Vijeća SP. Nastavno osoblje
Plan razvoja nastavno naučnih i istraživačkih kompetencija akademskog osoblja kroz podršku za objavu radova i rezultata istraživanja u referentnim časopisima	Broj objavljenih radova u referentnim časopisima.	Nezainterosovanost osoblja; Nedostatak lične motivacije	X	X	X	X	X	Direktor, Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova Menadžer za kvalitet i međunarnu saradnju Vijeća SP, Nastavno osoblje.
Plan razvoja nastavno naučnih i istraživačkih kompetencija akademskog osoblja kroz podršku istraživačkoj djelatnosti	Broj objavljenih autorskih pisanih izdanja (knjige, udžbenici, monografije, studije i sl.) Broj prijavljenih i broj odobrenih projekata Procentualno izvršenje dinamike projekta – za veće i duže projekte.	Nezainterosovanost osoblja; Nedovoljno iskustvo, naročito pisanju i izvođenju projekata; Nedostatak lične motivacije Pravna i finansijska pitanja vezana za izdavaštvo.	X	X	X	X	X	Direktor, Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova Menadžer za kvalitet i međunarnu saradnju Vijeća SP, Nastavno osoblje.
<b>Posebni cilj: PC 1.5.</b>	<b>Međunarodneakreditacije</b>							

Stvaranje uslova i pretpostavki za međunarodnu akreditaciju i članstvo AACBS	Broj prijava- aplikacija; Kompletnost dokumentacije; Prikupljene informacije, obavljani razgovori, Učešće na edukacijama po ovom pitanju Akreditovano DA/NE	Nedovoljno iskustvo za provođenje ovih procesa; Mali broj uspješno provedenih procesa u okruženju; Otpori promjenama i nedovoljno insistiranje odgovornih					X	X	Direktor Komisija za kvalitet Menadžer za kvalitet i međunarnu saradnju Pomoćnik direktora za NiSP Vijeća SP Sekretar Nastavno i administrativno osoblje
Stvaranje uslova i pretpostavki za ostale akreditacije	Broj dodatnih međunarodnih akreditacija	Nedovoljno iskustvo za provođenje ovih procesa; Mali broj uspješno provedenih procesa u okruženju; Otpori promjenama i nedovoljno insistiranje odgovornih						X	Direktor Komisija za kvalitet Menadžer za kvalitet i međunarnu saradnju Nastavno i administrativno Osoblje
<b>Posebni cilj: PC 1.6.</b>	<b>Usklađivanje NPiP SP FiR sa NPiP za sticanje zvanja u računovodstvenoj profesiji u BiH i Interna revizija u FBiH</b>								
Praćenje promjena NPiP za sticanje zvanja u računovodstvenoj profesiji u BiH	Broj utvrđenih potreba za promjenama Broj izvršenih usklađivanja	Nezainteresovanost i nedovoljno insistiranje odgovornih	x	x	x	x	x	x	Direktor Vijeće SP Finansije i računovodstvo.
Praćenje promjena NPP za Interne revizore u FBiH	Broj utvrđenih potreba za promjenama Broj izvršenih usklađivanja	Nezainteresovanost i nedovoljno insistiranje odgovornih	x	x	x	x	x	x	Direktor Vijeće SP Finansije i računovodstvo.
Izmjene i dopune NPiP SP FiR u skladu sa izmjenama i dopunama NPiP za sticanje u RP u BiH	Broj utvrđenih potreba za promjenama Broj izvršenih usklađivanja	Nezainteresovanost i nedovoljno insistiranje odgovornih	x	x	x	x	x	x	Direktor Vijeće SP Finansije i računovodstvo. Menadžer za kvalitet i međunarnu saradnju

Posebni cilj: PC 1.7.	Osavremenjavanje SP u skladu sa potrebama tržišta rada								
Praćenje potreba tržišta rada i prepoznavanje novih stručnih kompetencije	Broj različitih oblika saradnje sa preduzećima i drugim organizacijama na TK i šire (sastanci, okrugli stolovi, sporazumi); Broj pokrenutih inicijativa, odnosno zahtjeva za mišljenje o našim SP; Broj izvršenih anketa, analiza ili drugih oblika prikupljanja informacija; Broj izvršenih usklađivanja pojedinih silabusa i SP.	Nezainteresovanost vanjskih stjkholdera za uključivanje u ovakve aktivnosti; Neaktivnost, odgovornih nosilaca	x	x	x	x	x	x	Upravni odbor Direktor Senat Menadžer za kvalitet i međunarnu saradnju Vijeća SP. Nastavno osoblje
Implementacija potreba tržišta rada u ishode učenja studijskih programa	Broj prikupljenih relevantnih inicijativa za usklađivanje silabusa sa zahtjevima tržišta rada; Broj prihvaćenih inicijativa i intervencija u izmjeni silabusa	Nezainteresovanost vanjskih stjkholdera za uključivanje u ovakve aktivnosti; Neaktivnost, odgovornih nosilaca aktivnosti u FINra.	x	x	x	x	x	x	Upravni odbor Direktor Senat Menadžer za kvalitet i međunarnu saradnju Vijeća SP. Nastavno osoblje

STRATEŠKI CILJ 2. RAZVOJ I UVOĐENJE NOVIH STUDIJSKIH PROGRAMA RADI STVARANJA PRETPOSTAVKI I ISPUNJENJA UVJETA ZA TRANZICIJU STUDIJSKIH PROGRAMA U FAKULTETE I FINRE KAO CJELINE U UNIVERZITET								
Posebni cilj: PC 2.1.	Stvaranje uvjeta za uvođenje novog studijskog programa, radnog naziva „Ekološka poljoprivreda“							
Izraditi analizu tržišta sa stanovišta uvođenja novog SP iz poljoprivredne nauka – Ekološka poljoprivreda; Pripremiti Elaborat o opravdanosti uvođenja novog SP iz Ekološke poljoprivrede;	Usvojena analiza; Usvojen Elaborat;	Pravna regulativa oko licenciranja novih SP u TK.	x	x				Direktor, Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova Menadžer za kvalitet i međunarnu saradnju Sekretar
Pripremiti ostalu dokumentaciju za SP Ekološka poljoprivreda;  Pokretanje procedure licenciranja SP Ekološka poljoprivreda.  Inauguracija novog SP u nastavni proces	Pripremljena I predate potrebna dokumentacija za registraciju-licenciranje SP ( sa 31.03.2022.);  Rješenje o licenciranju SP;  Uveden novi SP Ekološka poljoprivreda u akademskoj 2022/2023. g. Broj upisanih studenata.	Pravna regulativa oko licenciranja novih SP u TK. Zainteresovanost studenata. Budžet Potreban kadar; Prostorne pretpostavke i pretpostavke za izvođenje prakse studenata.	x	x				Upravni odbor Senat Direktor Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova Menadžer za kvalitet i međunarnu saradnju Pomoćnik za NiSP Sekretar
Posebni cilj: PC 2.2.	Stvaranje pretpostavki i ispunjenje uvjeta za tranziciju studijskih programa u fakultete i FINre kao cjeline u Univerzitet							

Izraditi analizu tržišta sa stanovišta uvođenja novog SP iz oblasti Menadžmenta; Pripremiti ostalu dokumentaciju za SP Menadžment; Pokretanje procedure licenciranja SP Menadžment	Provedena istraživanja analize tržišta rada i sagledane potrebe; Izabran odgovarajući studijski program; Određen naziv SP i usmjerenja u okviru njega.	Problem izbora SP koji će moći dobiti potrebne saglasnosti, s obzirom na postojeće SP na drugim visokoškolskim institucijama u TK. Zainteresovanost studenata.		x	x	x		Senat Direktor Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova
Pripremiti Elaborat o opravdanosti uvođenja novog SP Menadžment;	Urađen Elaborat o opravdanosti osnivanja novog (izabranog) odgovarajućeg SP iz oblasti Menadžmenta.	Problem izbora SP koji će moći dobiti potrebne saglasnosti, s obzirom na postojeće SP na drugim visokoškolskim institucijama u TK. Zainteresovanost studenata.			x	x		Senat Direktor Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova Sekretar FINra
Izraditi analizu tržišta sa stanovišta uvođenja novog SP iz prirodnih nauka - Gastronomija; Pripremiti Elaborat o opravdanosti uvođenja novog SP iz Gastronomije;	Provedeno istraživanje za uvođenje novog SP	Pravna regulativa TK. Kadar; Zainteresovanost studenata. Budžet.		x	x			Senat Direktor Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova Sekretar FINra
Pripremiti ostalu dokumentaciju za SP Gastronomija; i Gastronomije. Pokretanje procedure licenciranja SP iz Gastronomije;	Izrađen Elaborat Podnesena dokumentacija za licenciranje novog SP	Pravna regulativa TK. Kadar; Zainteresovanost studenata. Budžet.		x	x			Direktor Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova Sekretar FINra
<b>Posebni cilj: PC 2.3.</b>	<b>Transformacija u Univerzitet FINra</b>							

<p>Izrada Elaborata o transformaciji studijskih programa u fakultete i VŠ u Univerzitet</p>	<p>Prethodna fizibiliti studija          Prijedlog Elaborata o registraciji Univerziteta FINra.          Usvojen Elaborat.          Pribavljena licenca.          Stvorene sve potrebne pretpostavke za početak rada sa ak. 2025/2026. g.</p>	<p>Uvedeni svi planirani studijski programi;          Pravna regulativa u BiH, F BiH i TK.          Nedostatak primjera i iskustva u okruženju za ovakve transformacije;          Prostorne pretpostavke;          Potrebni kadrovi (sa naučno-nastavnim zvanjima);          Budžet.</p>		<p>x</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>Upravni odbor          Senat          Direktor          Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova          Vijeće nastavnika svih studijskih programa          Komisija za kvalitet          Menadžer za kvalitet i međunarnu saradnju          Sekretar FINra</p>
---	---	--	--	----------	----------	----------	----------	--

STRATEŠKI CILJ 3. UNAPREĐENJE I RAZVOJ MEĐUNARODNE SARADNJE									
<b>Posebni cilj: PC 3.1.</b>	<b>Izrada strategije međunarodne saradnje</b>								
Formiranje komisije za izradu Strategije međunarodne saradnje za period 2021-2025. Imenovanje fokus grupa Izrada i usvajanje Strategije sa Akcionim planom za njeno provođenje.	Imenovana komisija Formirane fokus grupe Izrađen nacrt strategije Usvojena Strategija Usvojen Akcioni plan za implementaciju strategije.	Kašnjenje u aktivnostima.	x	x					Senat Direktor, Komisija za kvalitet. Menadžer za kvalitet i međunarodnu saradnju. Vijeća SP
<b>Posebni cilj: PC 3.2.</b>	<b>Stavranje preduslova za uključnje u ERASMUS +</b>								
Aktivnosti na uključnju u ERASMUIS+ projekat	Dobijena ERASMUS+ povelja i PIC broj	Nedostatak iskustva; Zainteresovanost nastavnog osoblja Zainteresovanost studenata Budžet.	x	x					Direktor, Komisija za kvalitet. Menadžer za kvalitet i međunarodnu saradnju.
Aktivnosti na partnerskom uključnju u ERASMUS K 107 projekat	Broj uključenih studenata, nastavnog i administrativnog osoblja u K 107 projekt	Nedostatak iskustva; Zainteresovanost nastavnog osoblja Zainteresovanost studenata Budžet.		x	x	x	x		Direktor, Komisija za kvalitet. Menadžer za kvalitet i međunarodnu saradnju.
<b>Posebni cilj:PC 3.3.</b>	<b>Unapređenje međunarodne saradnje</b>								

Aktivnosti na uspostavljanju novih partnerskih odnosa sa VŠU u regionu i Europi	Broj novih zaključenih ugovora o nastavno – naučnoj saradnji	Nedostatak iskustva; Zainteresovanost nastavnog osoblja Zainteresovanost studenata Budžet.	x	x	x	x	x	Direktor, Menadžer za kvalitet i međunarodnu saradnju.
Aktivnosti na uspostavljanju partnerskih odnosa sa institucijama, naučnim i strukovnim udruženjima u inostranstvu	Broj zaključenih sporazuma o međunarodnoj saradnji	Nedostatak iskustva; Zainteresovanost nastavnog osoblja Zainteresovanost studenata Budžet	x	x	x	x	x	Direktor, Menadžer za kvalitet i međunarodnu saradnju. Nastavno osoblje
<b>Posebni cilj:PC 3.4.</b>	<b>Internacionalizacija studijskih programa</b>							
Aktivnosti na zajedničkoj partnerskoj realizaciji studijskog programa „Računarstvo i informatika“	Potpisan međunarodni sporazum sa inozemnom VŠU u cilju zajedničke realizacije studijskog programa Broj upisanih studenata za zajednički studijski program.	Nedostatak iskustva; Zainteresovanost nastavnog osoblja Zainteresovanost studenata Budžet Kapacitet nastavnog osoblja			x	x	x	Direktor, Menadžer za kvalitet i međunarodnu saradnju. Nastavno osoblje
Aktivnosti na zajedničkoj partnerskoj realizaciji studijskog programa „Ekološka poljoprivreda“	Potpisan međunarodni sporazum sa inozemnom VŠU u cilju zajedničke realizacije studijskog programa	Nedostatak iskustva; Zainteresovanost nastavnog osoblja Rizik malog broja kandidata					x	Direktor, Menadžer za kvalitet i međunarodnu saradnju. Nastavno osoblje
<b>Posebni cilj:PC 3.5.</b>	<b>Internacionalizacija izdavačke djelatnosti</b>							
Aktivnosti na zajedničkoj izdavačkoj djelatnosti akademskog osoblja FINra i internacionalnih partnerskih VŠU	Broj izdatih knjiga, monografija i sl.	Nedostatak iskustva; Zainteresovanost nastavnog osoblja Budžet	x	x	x	x	x	Direktor, Menadžer za kvalitet i međunarodnu saradnju. Nastavno osoblje
Aktivnosti na publikovanju naučno istraživačkih rezultata i spoznaja akademskog osoblja i akademskog osoblja partnerskih VŠU iz inostranstva	Broj objavljenih zajedničkih radova i naučnih spoznaja i dostignuća	Nedostatak iskustva; Zainteresovanost nastavnog osoblja	x	x	x	x	x	Direktor, Menadžer za kvalitet i međunarodnu saradnju. Nastavno osoblje

Posebni cilj:PC 3.6.	Međunarodni simpozij								
Organizacija Međunarodnog simpozija u suradnji sa FINconsultom	Realizirani Međunarodni simpozij u kojem su uzeli učešće profesori iz inostranstva	Uključivanjem većeg broja učesnika iz inostranstva; Veće učešće nastavnika i asistenata FINra.	x	x	x	x	x		Direktor Menadžer za kvalitet i međunarnu saradnju Nastavno osblje FINra

<b>STRATEŠKI CILJ 4. UNAPREĐENJE I RAZVOJ NIR, KROZ JAČANJE I AFIRMACIJU CENTRA ZA NAUČNO-ISTRAŽIVAČKI RAD I RAZVOJ KARIJERE</b>									
<b>Posebni cilj: PC 4.1.</b>	<b>Transformacija Centra za NiR i međunarodnu saradnju u Centar za NiR i razvoj karijere</b>								
Ugovoranje angažmana matičnog naučnoistraživačkog i administrativnog kadra i definisanje uslova i statusa kadra u Centru za NIR	Obezbjedenje propisanog broja kadrova za registraciju naučnoistraživačke organizacije Instituta Ugovorom o radu definisan angažman naučnoistraživačkog i administrativnog kadra u Institutu za NiR i razvoj kadrova	Nedostatak odgovarajućeg kadra na tržištu rada Nedovoljna motiviranost nastavnika angažovanih u nastavnom procesu uz angažman u Centru za NiR i razvoj kadrova Interni otpor prema promjenama	x	x	x	x	x		Direktor Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova Vijeća SP Nastavno osoblje
<b>Posebni cilj: PC 4.2.</b>	<b>Osposobljavanje za pristup EU i lokalnim fondovima</b>								
Upoznavanje sa zakonodavstvom EU u pogledu dostupnosti pristupnih i razvojnih fondova	Obezbijedena relevantna literatura Ispunjenje formalnih zahtjeva za rad na pripremi projektnih zahtjeva	Nedostatak relevantne literature, Nezainteresovanost angažovanog osoblja Ograničen pristup EU fondovima	x	x	x	x	x		Direktor Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova
Učešće na edukacijama za pisanje projekata EU	Broj edukacija i Broj prisutnih na edukaciji	Nekooperativnost, nezainteresovanost, nedovoljno animiranje i insistiranje;	x	x	x	x	x		Direktor, Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova
<b>Posebni cilj: PC 4.3.</b>	<b>Pristup domaćem tržištu i jačanje uloge Instituta u kreiranju naučne politike tržišta rada</b>								

Istraživanje potreba i mogućnosti pristupa odgovarajućim pristupnim i razvojnim fondovima EU kao i lokalnim fondovima	Utvrđivanje potencijala EU i lokalnih fondova u odnosu na potrebe domaćih subjekata Procjena mogućnosti pristupa i ispunjenja zahtjeva u životnom vijeku projekata	Nedovoljno poznavanje mehanizama finansiranja iz EU i lokalnih fondova Složenost zahtjeva pristupanju EU i lokalnim fondovima	x	x	x	x	x	Direktor, Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova
Edukacije u poslovnim i strukovnim udruženjima o mogućnostima finansiranja EU i lokalnim fondovima	Broj obavljenih edukacija Broj iskazanih interesovanja za dalju saradnju na kreiranju projekata	Nepovjerljivost prema mogućnosti pristupa EU i lokalnim fondovima Nedovoljan stručni potencijal za definisanje projektnih zahtjeva	x	x	x	x	x	Direktor, Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova
Izrade projektnih zahtjeva na bazi ugovora sa zainteresovanim aplikantima	Broj ugovoreni projekata Broj realizovanih projekata	Nekooperativnost institucija Nezainteresovanost potencijalnih aplikanata Nedovoljno animiranje i zagovaranje;	x	x	x	x	x	Direktor, Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova
Osiguranje praktičnog rada studenata (prakse) u preduzećima aplikantima i Institut za NiR i razvoj kapaciteta	Broj angažovanih studenata	Nezainteresovanost studenata Nedovoljna motivisanost studenata	x	x	x	x	x	Direktor, Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova
<b>Posebni cilj: PC 4.4.</b>	<b>Ostvarivanje saradnje sa pravnim licima i lokalnim zajednicama BIH</b>							
Prezentacija kapaciteta Instituta i osposobljenosti za pristup tržištu EU i lokalnih fondova	Posjedovanje licenci ili ostvarenih referentnih projekata iz kategorije EU i lokalnih fondova Broj i struktura realizovanih projekata iz kategorije EU i lokalnih fondova	Ograničenja u pristupu EU fondovima Previsoki kriteriji za ispunjavanje uslova za dobijanje EU fondova Ograničenja domaće legislative						Direktor, Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova Alumni asocijacija
Pružanje konsultantskih usluga u cilju razvoja poslovnih i kadrovskih kapaciteta domaćih poslovnih subjekata	Broj ugovoreni konsultantskih i poslovnih usluga domaćim poslovnim subjektima	Nedostatak tradicije angažmana nosilaca outsourcing poslovnih usluga Nivo cijena konsultantskih usluga u odnosu na tržište						Direktor, Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova

Posebni cilj:PC 4.5.	Osnivanje Instituta Finra								
Izrada Elaborata o osnivanju Istraživačkorazvojnog instituta Upis u registar naučnoistraživačkih organizacija Provođenje konkursa za prijem u radni odnos propisani broj i strukturu naučnoistraživačkog kadra	Izrada Elaborata o osnivanju Istraživačkorazvojnog instituta Registracija Istraživačkorazvojnog instituta Zasnivanje radnog odnosa sa naučnoistraživačkim i administrativnim osobljem	Ispunjavanje uslova iz Zakona o naučnoistraživačkom radu (Sl.novine TK broj 14/17.)	x	x	x	x	x	x	Upravni odbor Senat Direktor, Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova

<b>STRATEŠKI CILJ 5. UNAPREĐENJE SARADNJE SA PRIVREDOM, NEPRIVREDNIM INSTITUCIJAMA, POSLOVNIM UDRUŽENJIMA I DRUGIM STEJKHOLDERIMA</b>									
<b>Posebni cilj: PC 5.1.</b>	<b>Transformacija FINra od predavačke ka poduzetničkoj visokoškolskoj instituciji</b>								
<p>Uspostavljanje Foruma stejkholdera FINra radi boljeg uvezivanja                      FINra i poslovnog svijeta odnosno tržišta rada, te davanju povratnih informacija o pitanjima razvoja novih i inoviranje postojećih nastavnih planova i programa                      Otvaranje novih departmana, studijskih odsjeka i fakulteta,                      Bolja povezanost s tržištem radne snage,                      Jačanje veza sa zajednicom alumnija - diplomata ,                      Bolje korištenje resursa u I&amp;R i stručnom smislu,                      Jačanje sistema upravljanja kvalitetom</p>	<p>Broj uključenih stejkholdera;                      Broj realizovanih projekata;                      Kvalitet informacija sa tržišta rada;                      Broj ostvarenih stipendija i bodova;</p>	<p>Nezainteresovanost stejkholdera                      Teže uspostavljanje konkretnih aranžmana sa privredom                      Nedostatak akademskog osoblja za nove studijske odsjeka i fakultete</p>	x	x	x	x	x		<p>Direktor                      Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova                      Vijeća SP                      Nastavno osoblje,                      Alumni asocijacija                      Asocijacija studenata</p>
<b>Posebni cilj: PC 5.2.</b>	<b>Usklađivanje nastavnih planova i programa s potrebama tržišta rada</b>								
<p>Provođenje periodičnog anketiranje poslodavaca i drugih aktera lokalne zajednice</p>	<p>Broj provedenih ankete poslodavaca i drugih aktera lokalne zajednice</p>	<p>Nedovoljna motiviranost nastavnika Interni otpor promjenama</p>	x	x	x	x	x		<p>Direktor,                      Menadžer za kvalitet i međunarodnu saradnju.</p>
<p>Uključivanje praktičnih problema privrede u seminarske i završne radove</p>	<p>Broj završnih radova koji su zasnovani na rješavanju praktičnih problema privrede</p>	<p>Nedovoljna motiviranost nastavnika Interni otpor promjenama</p>	x	x	x	x	x		<p>Nastavnici – mentori ZR i studenti,                      Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova                      Vijeća SP</p>

Razvijanje saradnje između FINra sa poslovnim udruženjima radi promoviranja i podsticanje uključivanja poslodavaca u kreiranje studijskih programa)	Sastanci, Okrugli stolovi I drugi oblici rasprave na ovu temu, Sporazumi I sl. Broj prijedloga za unapređenje	Nekooperativnost , nezainteresovanost, nedovoljno animiranje I insistiranje;	x	x	x	x	x	Direktor, Menadžer za kvalitet i međunarodnu saradnju. Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova Alumni asocijacija
<b>Poseban cilj: PC 5.3.</b>	<b>Saradnja sa akterima TK i lokalnih zajednica</b>							
Razvijanje saradnje sa općinama TK, Kantonanalne komore, poslovnih udruženja, školskih i nevladinih organizacija i ustanova.	Broj inicijalni sastanaka Broj potpisanih sporazuma	Nekooperativnost , nezainteresovanost, nedovoljno animiranje I insistiranje;	x	x	x	x	x	Direktor Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova
Organiziranje javnih rasprava/okruglih stolova o odnosu visokog obrazovanja i stvarne potrebe tržišta rada	Broj javnih rasprava/okruglih stolova o odnosu visokog obrazovanja i stvarne potrebe tržišta rada	Nekooperativnost , nezainteresovanost, nedovoljno animiranje I insistiranje;	x	x	x	x	x	Senat Direktor, Menadžer za kvalitet i međunarodnu saradnju. Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova Vijeća SP
<b>Posebni cilj: PC 5.4.</b>	<b>Pozicioniranje studenata na tržištu rada</b>							

Osiguranje praktičnog rada studenta (prakse) u preduzećima	Broj studenata koji su obavili praksu Broj preduzeća I drugih organizacija u kojima se obavljala praksa Ocjene mentora prakse o studentima	Zainteresovanost studenata Aktivniji odnos nastavnika	x	x	x	x	x	Direktor Pomoćnik za NISP, Menadžer za kvalitet i međunarodnu saradnju. Nastavnici Alumni asocijacija
Periodično provođenje analiza (povratnih informacija tržišta) o zapošljavanju studenata nakon završetka studija	Obrađene periodične analize o zapošljavanju studenata nakon završetka studija	Relevantnost informacija	x	x	x	x	x	Direktor Menadžer za kvalitet i međunarodnu saradnju. Alumni asocijacija
Aktiviranje i animiranje rada ALUMNI asocijacije FINra	Izveštaj o aktivnostima ALUMNI udruženja	Nekooperativnost , nezainteresovanost, nedovoljno animiranje I insistiranje;	x	x	x	x	x	Direktor Menadžer za kvalitet i međunarodnu saradnju. Alumni asocijacija
<b>Posebni cilj:PC 5.5.</b>	<b>Saradnja s lokalnim zajednicama na provođenju stručnih i razvojnih projekata</b>							
Partnerstvo s lokalnim zajednicama i udruženjima u prijavi i provođenju stručnih i razvojnih projekata	Broj prijavljenih projekata u partnerstvu s lokalnim zajednicama i udruženjima. Broj realiziranih projekata u partnerstvu s lokalnim zajednicama i udruženjima. Ostvaren prihod od realizacije projekata	Iskustvo u projekt menadžmentu	x	x	x	x	x	Direktor Centar za NIR Nastavno osoblje
Izrada studija i ekspertiza za potrebe lokalnih zajednica	Broj izrađenih studija i ekspertiza za potrebe i po narudžbi jedinica lokalne samouprave Broj nastavnika i saradnika angažiranih na izradi studija i ekspertiza Ostvareni prihod od realizacije studija i ekspertiza	Realne potrebe lokalne zajednice „Transparentan“ pristup lokalnih zajednica	x	x	x	x	x	Direktor Centar za NIR Nastavno osoblje

Jačanje veza s poslovnom i društvenom zajednicom i razvoj projekata JPP (javno-privatnog partnerstva)	Broj i struktura uključenih sudionika u proces Uključenost u JPP Broj sporazuma/ugovora o JPP	Nedefinirani partneri za JPP	x	x	x	x	x	Direktor Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova
<b>Posebni cilj: PC 5.6.</b>	<b>Formiranje i aktiviranje FINra Biznis Foruma i Biznis centra – Biznis inkubator</b>							
Formiranje Biznis foruma	Formiranje Biznis foruma sa direktorima i poslodavcima sa kojima imamo potpisane sporazume	Kontakti sa privredom-partnerima Kreiranje sadržaja za Biznis forum		x	x	x	x	Direktor, Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova Menadžer za kvalitet i međunarodnu saradnju
Jačanje veza s poslovnom i društvenom zajednicom gdje će nastavnici i saradnici biti stimulirani da sa diplomantima i Alumni asocijacijom FINra razvijaju nove biznise.	Broj razvijenih start up ideja i firmi Edukacija za razvoj poduzetničkih ideja (studenti, nastavnici, Alumni) Podrška start-up kompanijama Broj i struktura uključenih sudionika u proces	Nedovoljan broj ideja Neprovodivost ideja Nedostatak budžeta		x	x	x	x	Direktor, Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova Menadžer za kvalitet i međunarodnu saradnju

<b>STRATEŠKI CILJ 6. UNAPREĐENJE NASTAVNIH I ADMINISTRATIVNIH PROCESA PRIMJENOM SAVREMENE IT OPREME I APLIKATIVNIH PROGRAMA.</b>									
<b>Posebni cilj: PC 6.1.</b>	<b>IT infrastruktura /hardver, softver, oprema i servisi)</b>								
Osnivanje Informatičkog centra FINra, poboljšati bežičnu povezanost	Odluka o osnivanju informatičkog centra Inauguriran informatički centar Imenovan rukovodilac IT centra	Budžet Projektni zadatak Stručni kadrovi	x	x	x	x	x		Upravni odbor Senat Direktor Stručni saradnik za IT Sekretar
Napraviti mrežu visokih performansi za FINra	Povećati propusnost na svim svičevima i ruterima na 10 Gb, 40 Gb i više. Povećati internet pristupne brzine na FINra	Interni otpor prema promjenama. Budžet.	x	x	x	x	x		Direktor Rukovodilac IT centra Menadžer za kvalitet i međunarnu saradnju
Sistematizacija radnih mjesta informatičkog centra	Pravilnik o unutrašnjoj oranzaciji i sistematizaciji radnih mjesta IT centra	Nedostatak vlastitih kapaciteta. Stručni kadrovi	x	x	x	x	x		Senat Direktor Sekretar Rukovodilac IT centra
<b>Posebni cilj: PC 6.2.</b>	<b>IT podrška nastavi</b>								
Poboljšati postojeće usluge i razviti nove koje podržavaju administrativne funkcije kroz cjelokupni životni ciklus studenta	Implementirane usluge za podršku administrativnim procesima koje obavlja student sa studentskom službom Implementirane usluge za podršku administrativnim procesima koje obavlja nastavno osoble sa studentskom službom	Stručni kadrovi Adekvatni projekti Adekvatne aplikacije Budžet	x	x	x	x	x		Direktor Rukovodilac IT centra Menadžer za kvalitet i međunarnu saradnju Pomoćnik za NiSP Studentska služba
U okviru integriranog informacionog sistema omogućiti studentima redovno praćenje nastave	Provedena i usvojena analiza postojeće podrške za implementaciju učenja u digitalnom okruženju i upotrebu prilagođenih alata za podršku učenju Implementirana podrška provođenju provjera znanja na FINra	Osposobljenost nastavnog osoblja za primjenu Interes studenata za nove nastavne metode	x	x	x	x	X		Direktor Pomoćnik za NiSP Menadžer za kvalitet i međunarnu saradnju Rukovodilac IT centra

Razviti i podržati prilagođene alate za tehnologiju učenja i virtuelno okruženje za učenje koje uključuje upotrebu samo najboljeg brenda, uključujući i snimanje predavanja, vježbi, prezentiranje seminarskih i diplomskih radova	Potrebno je napraviti sistem u vidu Web aplikacije koji omogućava prijavljivanje studenata na sistem putem naloga zaštićenog lozinkom, isto tako uraditi i za nastavno osoblje odnosno sve korisnike IS ( u ovom slučaju student, nastavno osoblje, studentska služba i administracija)	Nedovoljna motiviranost. Povećan angažman nastavnog osoblja Edukacija svih korisnika	x	x	x	x	x	Pomoćnik za NiSP, Menadžer za kvalitet i međunarnu saradnju Rukovodilac IT centra
Omogućiti evidenciju rezultata ispita	Kreiranje zapisnika u IS za svaki predmet Unos rezultata ispita u zapisnik Objava rezultata na početnom zaslonu IS	Povećan angažman nastavnog osoblja Interni otpor prema promjenama.	x	x	x	x	x	Pomoćnik za NiSP Rukovodilac IT centra Šef Studentske službe Nastavno osoblje
<b>Posebni cilj: PC 6.3.</b>	<b>Uspostava integriranog informacionog sistema</b>							
Integracija i unapređenje informacionog sistema baziranog na IT	Integrirani moduli od ispita do izdavanje diplome studentu -Uvedene aplikacije za: Stud. Službu, Nastavni proces, uključujući i parcijalne i završne ispite; istraživanje tržišta rada informisanje javnosti finansijska služba; biblioteka.	Adekvatni projektni zadaci Nabavka (izrada) odgovarajućih aplikacija Stručni karad za upravljanje Edukacija nastavnog osoblja Edukacija studenata Budžet	x	x	x	x	x	Direktor Rukovodilac IT centra Nastavno osoblje (iz oblasti IT)
Osigurati dostupnost informacija o studentima	Provedena i usvojena analiza postojeće baze podataka koja sadrži informacije o studentima	Zaštita podataka Edukacija korisnika	x	x	x	x	x	Direktor Menadžer za kvalitet i međunarodnu saradnju
Osigurati dostupnost informacija o nastavnom osoblju	Kreiranje baze podataka o nastavnom osoblju po zaduženim predmetima	Edukacija korisnika Potrebna zaštita podataka	x	x	x	x	x	Direktor Menadžer za kvalitet i međunarodnu saradnju

Omogućiti online prijavu ispita	Kreirati bazu podataka o ispitnim rokovima	Adekvatne aplikacije Adekvatna zaštita podataka Edukacija studenata i ostalih učesnika	x	x	x	x	x	Rukovodilac IT centra Pomoćnik za NiSP Šef stud. službe Asocijacija studenata
Omogućiti studentima zahtjeve za različita uvjerenja	Kreirati bazu podataka različitih zahtjeva studenata npr. uvjerenje o završenoj godini studiranja, uvjerenje za zdravstveno osiguranje itd.	Potencijalno kompleksan sistem za upotrebu i upravljanje	x	x	x	x	x	Direktor Rukovodilac IT centra Sekretar Studentska služba
Automatizacija pojedinih poslova Studentske službe	Automatsko generisanje brojnih izvještaja, npr. broj studenata upisanih u tekući semestar, Organizacija nastave – predavanja i kreiranje rasporeda časova.	Edukacija zaposlenih	x	x	x	x	x	Direktor Menadžer za kvalitet i međunarodnu saradnju
Olakšanu koordinacija sa nastavnim osobljem i studentima, ocjenjivanje.	Kreirati plan predmeta, raspored predavanja u bazi podataka tako da studenti koji slušaju određeni predmet imaju sve pregledno na jednom mjestu	Nedovoljna aktivnost nastavnika i studenata	x	x	x	x	x	Direktor Nastavno osoblje Menadžer za kvalitet i međunarodnu saradnju
<b>Posebni cilj: PC 6.4.</b>	<b>Modul finansija baziran na novim IT i integriran u informacijski sistem</b>							
Kreirati bazu podataka finansijskih zaduženja i razduženja studenata i redovno je ažurirati	Mogućnosti pregleda dugovanja studenata (pojedinačno po studentu)  Mogućnost pregleda sumarnih dugovanja studenata (po godinama i SP)	Projektni zadatak Adekvatne aplikacije Edukacija korisnika Zainteresiranost i angažman svih učesnika za primjenu	x	x	x	x	x	Računovodstvo FINra Rukovodilac IT centra Studentska služba

<p>Finansije- obaveze studenata po osnovu školarine</p>	<p>Mogućnost uvida u stanje obaveze za školarinu ( finansijska kartica)</p>	<p>Zainteresiranost i angažman svih učesnika za primjenu Adekvatne aplikacije Edukacija korisnika</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>Računovodstvo FINra  Rukovodilac IT centra  Studentska služba</p>
<p><b>Posebni cilj: PC 6.5.</b></p>	<p><b>IT podrška naučno istraživačkom radu i korištenju e - biblioteke</b></p>							
<p>Kontinuirano raditi na promociji naučne izvrsnosti i relevantnosti</p>	<p>Broj saopćenja za medije o značajnim ostvarenjima akademskog osoblja i studenata na polju naučno-istraživačkog i umjetničko-stvaralačkog rada.</p> <p>Broj učešća Visoke škole FINra od značaja za društvo, broj objava na društvenim mrežama u vezi značajnih ostvarenja akademskog osoblja i studenata na polju naučno-istraživačkog i umjetničko-stvaralačkog rada.</p>	<p>Relevantnost informacija  Selekcija informacija</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>Direktor  Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova  Menadžer za kvalitet i međunarodnu saradnju  Rukovodilac IT centra  Nastavno osoblje  Asocijacija studenata</p>

<p>Omogućiti praćenje bibliotečkog fonda, ubrzati i olakšati rad biblioteke (online zaduživanje knjiga),          E-biblioteka i hard copy</p>	<p>Kreirati unos autora dostupne stručne literature          unošenje tipova literature (udžbenici, stručna literatura, časopisi...)          unošenje bibliotečkog fonda          zaduživanje knjiga (student/profesor)          pregled zadužene literature          razduživanje studenata/profesora</p>	<p>Pasivan odnos          (nezainteresovanost)          nastavnog osoblja i studenata          prema korištenju literature,          hard i e-biblioteke i sl.</p>	x	x	x	x	x	<p>Direktor          Rukovodilac IT centra          Bibliotekar          Vijeće SP          Nastavno osoblje          Asocijacija studenata</p>
--	---	--	---	---	---	---	---	---

**SKRAĆENICE:**

NiSP – nastava i studentska pitanja

NIR – naučno istraživački rad

SP – studijski program

IT – informacione tehnologije