



**STRATEGIJA ODRŽIVOG RAZVOJA UNIVERZITETA FINRA TUZLA
ZA PERIOD 2025 - 2029. GODINE**

Tuzla, MART, 2025. godine

SADRŽAJ:

IZVRŠNI SAŽETAK	3
1. UVODNA RAZMATRANJA.....	5
1.1. OSNOVNI PODACI O UNIVERZITETU FINRA	6
1.2. OSNOVNI PODACI O OSNIVAČU	14
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.....	18
1.6. METODOLOGIJA IZRADE STRATEGIJE.....	19
2. ANALIZA OSTVARIVANJA CILJEVA IZ STRATEGIJE RAZVOJA FINra ZA PERIOD 2021-2025.	21
3. STRATEŠKA ANALIZA, PROCJENA I PREDVIĐANJE OKRUŽENJA.....	27
3.1. STRATEŠKA ANALIZA, PROCJENA I PREDVIĐANJE EKSTERNOG OKRUŽENJA.....	27
3.2. STRATEŠKA ANALIZA, PROCJENA I PREDVIĐANJE INTERNOG OKRUŽENJA– PROFIL UNIVERZITEA FINRA.....	29
3.3. REZULTATI STRATEŠKE ANALIZE: KLJUČNE SNAGEI SLABOSTI, PRILIKE I PRIJETNJE - TOWSMATRICA.....	29
4. OBLIKOVANJE STRATEŠKOG USMJERENJA	31
4.1. REDEFINISANA VIZIJA.....	31
4.2. TEMELJNE VRIJEDNOSTI.....	31
4.3. IZJAVA O MISIJI.....	32
4.3. STRATEŠKI I POSEBNI CILJEVI	33
5. FORMULISANJE STRATEGIJE FINRA.....	35
6. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE.....	37
7. EVALUACIJA I KONTROLA STRATEGIJE	38
8. AKCIONI PROGRAM REALIZACIJE STRATEGIJE	39

IZVRŠNI SAŽETAK

Univerzitet FINRA je nastao prerastanjem, odnosno transformacijom Visokoškolske ustanove Visoke škole FINRa Tuzla u Univerzitet FINRA. Univerzitet FINRA je otvoren i pristupačan javnosti koju kontinuirano obavještava o svom radu, uspostavljajući adekvatnu komunikaciju i gradeći odnose povjerenja sa svim zainteresovanim stranama. Zalaže se za saradnju, transparentnost, timski rad i uspostavljanje partnerskih odnosa. Otvoren je za nove ideje, podupiranje istraživačkog duha, podsticnje kreativnost, inovativnost, različitost i poduzetništvo, te će, na taj način, objektivno dokazivati svoj kvalitet. Na ovim temeljnim vrijednostima je zasnovana *Strategija održivog razvoja Univerziteta FINRA za period 2025. do 2029. godine* koja je usklađena sa relevantnim eksternim (međunarodnim i domaćim) i internim dokumentima i propisima i predstavlja nastavak kontinuiranog strateškog planiranja u ovoj visokoškolskoj ustanovi. Izrada ove strategije bazirana je na konceptu, odnosno modelu procesa strateškog menadžmenta (PSM), što je podrazumijevalo primjenu pristupa *korak po korak*. Za formulisanje 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 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.

Strateškim analizama i procjenama okruženja, eksternog i internog (PEST i SWOT analiza), kroz odgovarajući postupak (fokus grupe i radionice), identifikovane su i vrednovane ključne prilike, prijetnje, te snage i slabosti sa kojima se suočava i sa kojima će se suočavati Univerzitet FINRA u vremenskom horizontu strategije. Rezultati SWOT analize zahtjevali su redefinisane vizije i misije Univerziteta FINRA, s jedne strane, a s druge strane, opredijelili su izbor adekvatnih strateških prvaca, odnosno ciljeva njegovog razvoja za period 2025-2029. godine.

Redefinisana vizija glasi: Univerzitet FINRA, respektibilan i prepoznatljiv Univerzitet koji pruža mogućnosti mladim ljudima da ostvare svoje akademske i profesionalne ciljeve i olakšava razvoj njihove sveukupne ličnosti kako bi postali efikasni i društveno odgovorni profesionalci u dinamičnom globalnom okruženju.

Trajna namjera, odnosno misija Univerziteta FINRA je da *osigura savremeno i inovativno obrazovanje koje spaja teoriju i praksu, kako bi svojim studentima prenijeli znanja i vještine koje ih čine konkurentnim i poželjnim na tržištu rada i omogućavaju im brže zapošljavanje, odnosno samozapošljavanje.*

Polazeći od nevedene vizije i misije, Strategija razvoja Univerziteta FINRA za period 2025-2029. godine *fokusira se na razvoj*, kroz ostvarivanje nekoliko strateških i niza specifičnih (posebnih) ciljeva i aktivnosti za poboljšanje izvrsnosti u nastavnom procesu, prostornom i kadrovskom jačanju, razvoju fakulteta sa inoviranim i novim studijskim programima i usmjerenjima na svim ciklusima visokog obrazovanja, međunarodnoj saradnji i internacionalizaciji,

naučnoistraživačkom radu, saradnji sa privredom, neprivrednim institucijama, poslovnim udruženjima i drugim stejkholderima i digitalizacija svih procesa na Univerzitetu. Unutar svakog navedenog područja, kroz određen postupak u procesu izrade strategije definisano je šest strateških ciljeva, i to: SC-1. Prostorno i kadrovsko jačanje i razvoj univerziteta, SC-2. Unapređenje kvaliteta nastavnog procesa i studijskih programa, SC-3. Razvoj univerziteta i uvođenje novih studijskih programa i fakulteta, SC-4. Unapređenje i razvoj međunarodne saradnje: SC-5. Unapređenje i razvoj naučno-istraživačkog rada (NIR) i SC-6. Digitalizacija Univerziteta. Ovi strateški ciljevi i iz njih izvedeni posebni ciljevi (podciljevi) predstavljaju konkretizaciju (re)definisanje vizije i izjave o misiji Univerziteta FINRA. Na osnovu prethodnih analiza i rasprava na radionicama, u funkciji ostvarivanja vizije i misije Univerziteta FINRA za period 2025-2029. godine. To je dalje zahtijevalo 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.*

Sastavni dio Strategije je prateći Akcioni program u kome su za svaki strateški cilj (od SC1-SC6) razrađeni posebni ciljevi, odnosno podciljevi, aktivnosti (mjere), indikatori za praćenje ostvarenja i evaluaciju, nosioci pojedinih mjera i aktivnosti, pretpostavke i rizici, te dinamika po godinama planskog perioda. To će omogućiti efikasnije praćenje i kontrolu, odnosno kvartalno, polugodišnje i godišnje praćenje realizacije Strategije. To zahtjeva dodatne aktivnosti na stalnom razvijanju i unapređenju umjerljivih 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.

1. UVODNA RAZMATRANJA

Visokoškolska ustanova Visoka škola za finansije i računovodstvo FINra je osnovana 2016. godine, s *primarnom misijom kreiranja nove dodatne vrijednosti visokoobrazovanih kadrova iz područja finansija i računovodstva*. Strategija održivog razvoja Univerziteta FINRA za period 2025-2029. godine je osnovni strateški razvojni dokument i polazište za kreiranje i donošenje operativnih (godišnji) planova i programa djelovanja. Ovom strategijom se 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 Univerziteta FINRA, te propisima i strateškim dokumentima u oblasti visokog obrazovanja na nivou BiH, FBiH i TK.

Strategija je upotpunosti 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 istraživaki prostor (ERA).¹ Upravo, 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 različitih konferencija ministarstava zaduženih za visokoobrazovanje 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 odtoga da je visokoobrazovanje smješteno na raskršću istraživanja, obrazovanja i inovacija, što čini i ključevropske konkurentnosti. To je dodatno podcrtano u Evropskoj socijalnoj povelji² u kojoj se kao prioritet ističe "njegovanje inovacija i podrška preduzetništvu, kretanju novih poslova i povećanje potencijala u nauci i tehnologiji".

U osnovi svih 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

¹Evropski 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, formulisano u Bolonjskoj deklaraciji 1999. godine, bio je formiranje *evropskog prostora visokog obrazovanja* kroz stvaranje uporedivih, kompatibilnih i koherentnih sistema visokog obrazovanja u Evropi.

² 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.

globalnom konkurentskom okruženju".³ 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 konkurentске prednosti bilo koje organizacije.

Pored navadenog, 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 Strategije visokoškolske ustanove FINra (2021-2025.) 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. Ovo posebno iz razloga što je u skladu sa prethodnom strategijom, prije utvrđenog roka, izvršena uspješna transformacija visokoškolske ustanove FINra u Univerzitet FINRA.

1.1. OSNOVNI PODACI O UNIVERZITETU FINRA

Univerzitet FINRA je nastao transformacijom Visoke škole za finansije i računovodstvo FINra. Visokoškolska ustanova FINra je osnovana 2016. godine i nakon osam godina uspješnog rada je prerasla u Univerzitet FINRA Tuzla. Univerzitet FINRA Tuzla je jedina visokoškolska ustanova na Tuzlanskom kantonu za čije je osnivanje odluku donijela Skupština Tuzlanskog kantona. Do sada je na ovoj visokoškolskoj ustanovi diplomiralo 280 studenata, i svi su zaposleni. FINra je prepoznatljiva po tome što je svoje prve diplome izdala tek nakon dobivanja institucionalne akreditacije 28. aprila 2021. godine. Diplome su priznate u zemljama EU.

Visokoškolska ustanova Visoka škola za finansije i računovodstvo FINra je osnovana 2016. godine, *s primarnom misijom kreiranja nove dodatne vrijednosti visokoobrazovanih kadrova iz područja finansija i računovodstva*. Registrovana je sa sjedištem u Tuzli, na adresi Mitra Trifunovića Uče 9, te upisana pri Općinskom sudu u Tuzli, MBS: 32-05-0007-16. Jedinstveni identifikacijski broj je: 4210245380002. Rješenje o ispunjenosti uslova za osnivanje i početak rada Visoke škole za finansije i računovodstvo FINra Tuzla, izdato je od Ministarstva obrazovanja, nauke, kulture i sporta TK, broj: UP1-10/1-38-010399-3/16 od 27.06.2016. godine. *Rješenje o početnoj akreditaciji* Visoke škole za finansije i računovodstvo FINra Tuzla, izdato je od Ministarstva obrazovanja, nauke, kulture i sporta TK, broj: 10/1-38-11411-1/17

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

od 04.05.2017. godine. *Rješenje o akreditaciji* Visoke škole za finansije i računovodstvo FINra Tuzla, izdato je od Ministarstva za obrazovanje i nauku TK, broj: 10/1-34-018738-4/20 od 28.04.2021. godine.

Dana 25.07.2025. godine registrovana je visokoškolska ustanova Univerzitet FINRA Tuzla, sa sjedištem u Tuzli, na adresi Mitra Trifunovića Uče 9, te upisan pri Općinskom sudu u Tuzli, MBS: 32-05-0007-23, Jedinstveni identifikacijski broj: 4210563910002. Rješenje o ispunjenosti uslova za početak rada i obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja, izdato je od Vlade Tuzlanskog kantona, broj: 02/1-34-11302-5/23 od 27.06.2023. godine. Dozvolu za rad – Licencu, broj: 10/1-34-027339-1/23 od 31.08.2023. godine izdalo je Ministarstvo obrazovanja i nauke Tuzlanskog kantona.

Prerastanjem odnosno transformacijom visokoškolske ustanove Visoka škola za finansije i računovodstvo FINra Tuzla u visokoškolsku ustanovu Univerzitet FINRA Tuzla ostvaren je *generalni cilj* iz dugoročne vizije osnivača, utvrđen u Strategiji razvoja za period od 2021-2025. godine, koji je glasio:

*"Održanje kontinuiteta, te ostvarivanje rasta i razvoja visokoškolske ustanove FINra u svakom pogledu, i stvaranje pretpostavki za njeno transformisanje u prepoznatljiv i respektabilan univerzitet."*⁴

Strateški ciljevi utvrđeni u Strategiji razvoja za period od 2021-2025. godine realizovani su tokom navedenog vremenskog perioda, kroz mnoštvo aktivnosti i procesa preduzetih na unapređenju kvaliteta nastavnog procesa i studijskih programa, uvođenju novih studijskih programa kako za dodiplomski, tako i za postdiplomski, magistarski i doktorski studij na Univerzitetu FINRA, unapređenju međunarodne saradnje kroz zaključivanje dodatnih sporazuma o saradnji i realizaciji mobilnosti studenata i akademskog osoblja.

Multidisciplinarnost i poduzetnička orijentiranost je osnovna karakteristika pet dodiplomskih studijskih programa, dva magistarska studija i dokorskog studija. U fazi licenciranja su inovativni, savremeni studijski programi koji se planiraju realizirati u akademskoj 2025/2026. godini, i to tri magistarska studija i jedan doktorski studij.

Univerzitet FINRA Tuzla dobio je prestižnu ERASMUS POVELJU koja potvrđuje kvalitet rada i našu integriranost u zajedničkom evropskom prostoru visokog obrazovanja. Ova međunarodna prepoznatljivost krunisana je kroz pet aktuelnih projekata u oblasti mobilnosti studenata i profesora, zajedničkih studijskih programa i sticanja zajedničke evropske diplome.

⁴Strategija razvoja visokoškolske ustanove FINra za period 2021-2025. godine fokusirala se na razvoj, kroz ostvarivanje šest strateških i niza specifičnih (posebnih) ciljeva i aktivnosti za poboljšanje izvrsnosti u sljedećim oblastima: nastavnom procesu; razvoju novih studijskih programa i usmjerenja; međunarodnoj saradnji i internacionalizaciji; naučnoistraživačkom radu; saradnji sa privredom, neprivrednim institucijama, poslovnim udruženjima i drugim stejkholderima i potpuna informatizacija svih procesa u visokoškolskoj ustanovi FINra.

Od momenta registracije Univerziteta, odnosno upisa u nadležni sudski registar, Univerzitet je poduzeo niz koraka u preuzimanju svih prava, obaveza i imovine od Visoke škole, odnosno pokrenuo proces pripajanja Visoke škole Univerzitetu. U decembru 2024. godine izvršena je **statusna promjena pripajanja**, upisom u nadležni sudski registar kod Općinskog suda u Tuzli, Rješenjem Općinskog suda u Tuzli, broj: 032-0-Reg-24-001707 od 16.12.2024. godine. Statusnom promjenom pripajanja sve **obaveze, prava i imovina** prenešli su sa pravnog prednika Visoke škole na pravnog sljednika Univerzitet. Zbog statusne promjene pripajanja Visoke škole Univerzitetu, iz registra poslovnih subjekata izbrisana je Visoka škola, i to Rješenjem Općinskog suda u Tuzli, broj: 032-0-Reg-24-001708 od 16.12.2024. godine.

Kompletan postupak transformacije odnosno provođenja statusne promjene pripajanja Visoke škole Univerzitetu je trajao duže od 8 (osam) mjeseci. U nastavku je dat pregled važnijih internih dokumenata vezanih za postupak statusne promjene Visoke škole (Tabela 1.).

Tabela 1. Pregled važnijih internih dokumenata u provođenju statusne promjene pripajanja

R.br.	Naziv akta	Broj i datum donošenja akta	Naziv donosioca akta
1	Odluka o statusnoj promjeni – pripajanja Visoke škole za finansije i računovodstvo FINra Univerzitetu FINRA Tuzla	01-27-04/24 od 27.04.2024. godine	Edukativno-konsultantska kuća FINconsult d.o.o. (osnivač Visoke škole za finansije i računovodstvo FINra i suosnivač Univerziteta FINRA Tuzla)
2	Odluka o pokretanju statusne promjene – pripajanja Visoke škole za finansije i računovodstvo FINra Univerzitetu FINRA Tuzla	02-385-2/24 od 29.04.2024. godine	Senat Visoke škole za finansije i računovodstvo FINra
3	Odluka o potvrđivanju pokretanja statusne promjene – pripajanja Visoke škole za finansije i računovodstvo FINra Univerzitetu FINRA Tuzla	03-386-2/24 od 29.04.2024. godine	Senat Univerziteta FINRA Tuzla
4	Odluka o usvajanju Elaborata o opravdanosti statusne promjene pripajanja Visoke škole za finansije i računovodstvo Unvierzitetu FINRA Tuzla (Član 34. Stav (2) Zakona o visokom obrazovanju Tuzlanskog kantona)	01-24-06/24 od 24.06.2024. godine	Edukativno-konsultantska kuća FINconsult d.o.o.
5	Odluka o usvajanju Elaborata o opravdanosti statusne promjene pripajanja Visoke škole za finansije i računovodstvo Univerzitetu FINRA Tuzla (Član 34. Stav (2) Zakona o visokom obrazovanju TK)	03-101-2/24 od 27.06.2024. godine	Senat Univerziteta FINRA Tuzla
6	Odluka o potvrđivanju pokretanja statusne promjene – pripajanja Visoke škole za finansije i računovodstvo FINra Univerzitetu FINRA Tuzla	04-83-2/24 od 07.06.2024. godine	Upravni odbor Univerziteta FINRA Tuzla
7	Odluka o pokretanju postupka pripajanja visokoškolske ustanove Visoka škola za finansije i računovodstvo Tuzla visokoškolskoj ustanovi Univerzitet FINRA Tuzla	30.06.2024. godine	Visoka škola za finansije i računovodstvo FINra Tuzla i Univerzitet FINRA Tuzla

8	Plan reorganizacije ustanova koje vrše statusnu promjenu pripajanja ustanove Visoka škola za finansije i računovodstvo Tuzla ustanovi Univerzitet FINRA Tuzla	30.06.2024. godine	Visoka škola za finansije i računovodstvo FINRa Tuzla i Univerzitet FINRA Tuzla
9	Ugovor o pripajanju visokoškolske ustanove Visoka škola za finansije i računovodstvo Tuzla visokoškolskoj ustanovi Univerzitet FINRA Tuzla ⁵	10.09.2024. godine	Visoka škola za finansije i računovodstvo FINRa Tuzla i Univerzitet FINRA Tuzla

Na Tabeli 2. dat je pregled važnije dokumentacije u procesu registracije Univerziteta, te provođenju statusne promjene pripajanja Visoke škole FINRa Univerzitetu FINRA.

Tabela 2. Pregled važnijih odluka i rješenja u postupku registracije Univerziteta FINRA i provođenju statusne promjene pripajanja

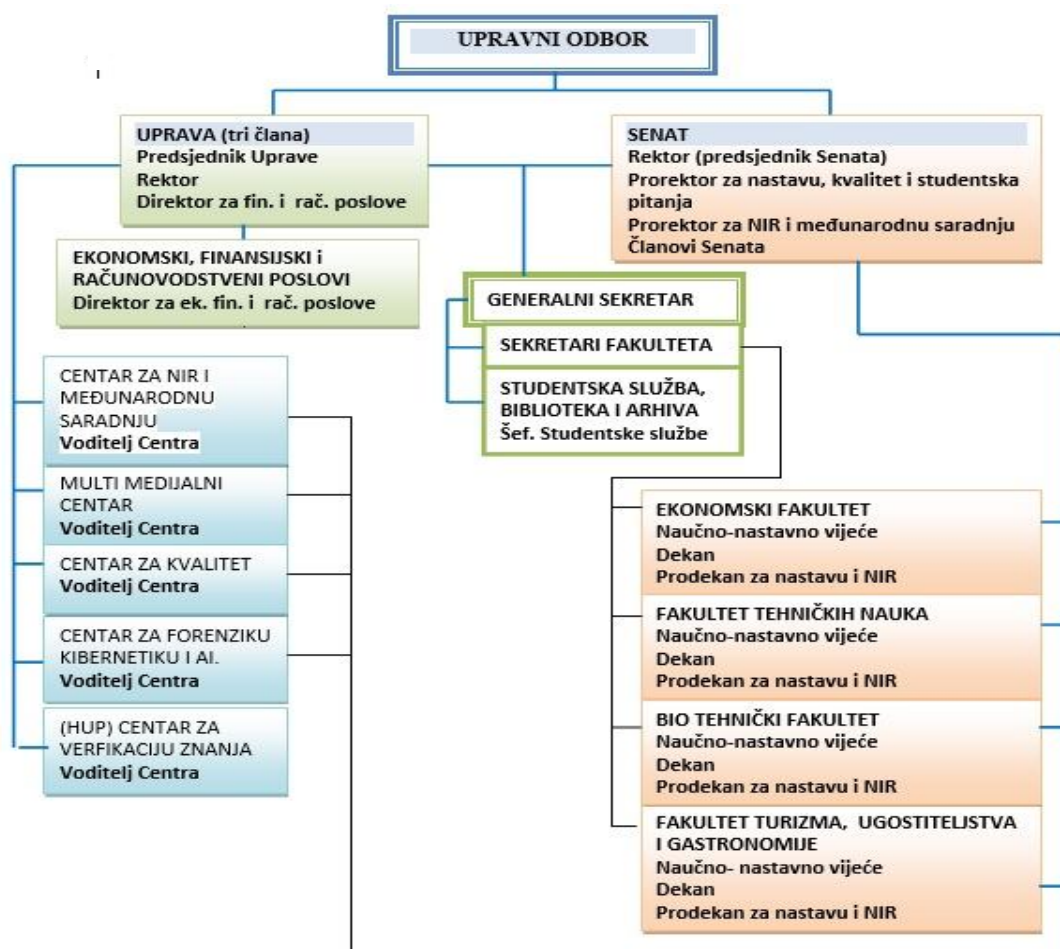
R.br.	Naziv akta	Broj i datum donošenja akta	Naziv donosioca akta
VISOKA ŠKOLA ZA FINANSIJE I RAČUNOVODSTVO FINRA TUZLA			
1	Rješenje o ispunjenosti uslova za osnivanje I početak rada	UP1-10/1-38-010399-3/16 od 27.06.2016. godine	Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture I sporta TK
2	Dozvola za rad - Licenca	10/1-05-016611-2-2/16 od 06.09.2016. godine	Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture I sporta TK
3	Rješenje o ispunjavanju uslova za izvođenje studijskog programa prvog ciklusa studija "Finansije I računovodstvo" (relicencirano 2021. Godine)	10/1-05-016611-2/16 od 06.09.2016. godine	Ministarstvo obrazovanja, nauke, culture I sporta TK
4	Rješenje o početnoj akreditaciji	10/1-38-11411-1/17 od 04.05.2017. godine	Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture I sporta TK
5	Rješenje o ispunjavanju uslova za izvođenje studijskog programa prvog ciklusa studija "Računarstvo I informatika"	10/1-30-11027-4/20 od 08.07.2020. godine	Ministarstvo obrazovanja I nauke
6	Rješenje o institucionalnoj akreditaciji	10/1-34-018738-4/20 od 28.04.2021. godine	Ministarstvo obrazovanja I nauke TK
7	Rješenje o relicenciranju - drugo licenciranje Studijskog programa "Finansije i računovodstvo"	10/1-34-36300-2/20 od 01.07.2021. godine	Ministarstvo obrazovanja I nauke TK

⁵U članu 3. Ugovora o pripajanju visokoškolske ustanove Visoka škola za finansije i računovodstvo Tuzla visokoškolskoj ustanovi Univerzitet FINRA Tuzla regulisano je sljedeće: "Po osnovu ovog Ugovora izvršiti će se brisanje Visokoškolske ustanove Visoka škola za finansije i računovodstvo Tuzla iz nadležnog sudskog registra, s tim da Visokoškolska ustanova Univerzitet FINRA Tuzla preuzima sva sredstva, stečena prava i obaveze. Stečeno pravo po osnovu institucionalne akreditacije se prenosi na sljednika, i to do isteka roka važenja na koji je izdata (28. April 2026. godine – rok važenja 5 godina), Licenca – Dozvola za rad, te važeće licence za studijske programe. Studente koji imaju status redovnog, vanrednog ili DL studenta, kao i apsolvante i imatrikulante, koji ne diplomiraju do momenta pripajanja, odnosno brisanja iz sudskog registra Visoke škole za finansije i računovodstvo FINRA, preuzima ustanova sljednik, čime se štite prava studenata. Potpisnici Ugovora su saglasni da zaposlenici ustanove koja se pripaja (Visokoškolska ustanova Visoka škola za finansije i računovodstvo Tuzla), uspostave radno-pravni status u ustanovi sljedniku, bez prekida radnog staža i sa prinalležnostima koje proističu iz radnog odnosa – plaće, doprinosi za penzijsko i zdravstveno osiguranje i drugo, u skladu sa Zakonom i općim aktima), čime se štite prava zaposlenika." Ovim činom pravni sljednik je na sebe ex lege preuzeo sva prava i obaveze pravnog prednika.

8	Licenca za izvođenje studijskog programa Finansije i računovodstvo	10/1-34-36300-2-1/20 od 01.07.2021. godine	Ministarstvo obrazovanja I nauke TK
9	Rješenje o ispunjavanju uslova za izvođenje studijskog programa prvog ciklusa studija "Turizam, ugostiteljstvo I gastronomija"	10/1-34-026391-8/22 od 04.01.2023. godine	Ministarstvo obrazovanja I nauke TK
10	Rješenje o ispunjavanju uslova za izvođenje studijskog programa prvog ciklusa studija "Savremeni menadžment I digitalno poslovanje"	UP1-10/1-34-026391-9/22 od 23.02.2023. godine	Ministarstvo obrazovanja I nauke TK
11	Rješenje o ispunjavanju uslova za izvođenje studijskog programa prvog ciklusa studija "Ekološka poljoprivreda"	UP1-10/1-34-026391-11/22 od 10.05.2023. godine	Ministarstvo obrazovanja I nauke TK
UNIVERZITET FINRA TUZLA			
1.	Odluka o usvajanju Elaborata o opravdanosti osnivanja Visokoškolske ustanove Univerzitet FINRA	01-02-560-4/22 od 15.03.2023. godine	Skupština Tuzlanskog kantona
1	Rješenje o ispunjavanju uslova za početak rada I obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja	02/1-34-11302-5/23 od 27.06.2023. godine	Vlada Tuzlanskog kantona
2	Rješenje o registraciji kod Suda	032-0-Reg-23-001103 od 25.07.2023. godine	Općinski sud u Tuzli
3	Dozvola za rad – Licenca	10/1-34-027339-1/23 od 31.08.2023. godine	Ministarstvo obrazovanja I nauke TK
4	Rješenje o ispunjavanju uslova za izvođenje studijskog programa prvog ciklusa studija "Finansije I računovodstvo"	UP1-10/1-34-028349-13/23 od 02.10.2023. godine	Ministarstvo obrazovanja I nauke TK
5	Rješenje o ispunjavanju uslova za izvođenje studijskog programa prvog ciklusa studija "Računarstvo I informatika"	UP1-10/1-34-028349-17/23 od 02.10.2023. godine	Ministarstvo obrazovanja I nauke TK
6	Rješenje o ispunjavanju uslova za izvođenje studijskog programa prvog ciklusa studija "Turizam, ugostiteljstvo I gastronomija"	UP1-10/1-34-028349-15/23 od 02.10.2023. godine	Ministarstvo obrazovanja I nauke TK
7	Rješenje o ispunjavanju uslova za izvođenje studijskog programa prvog ciklusa studija "Savremeni menadžment I digitalno poslovanje"	UP1-10/1-34-028349-16/23 od 02.10.2023. godine	Ministarstvo obrazovanja I nauke TK
8	Rješenje o ispunjavanju uslova za izvođenje studijskog programa drugog ciklusa studija "Forenzičko računovodstvo I revizija"	UP1-10/1-34-028349-14/23 od 02.10.2023. godine	Ministarstvo obrazovanja I nauke TK
9	Rješenje o ispunjavanju uslova za izvođenje studijskog programa drugog ciklusa studija "Napredni finansijski menadžment I kontroling"	UP1-10/1-34-028349-12/23 od 02.10.2023. godine	Ministarstvo obrazovanja I nauke TK
10	Rješenje o ispunjavanju uslova za izvođenje studijskog programa trećeg ciklusa studija "Ekonomija I digitalno poslovanje"	UP1-10/1-34-028349-11/23 od 02.10.2023. godine	Ministarstvo obrazovanja I nauke TK
11	Rješenje o ispunjavanju uslova za izvođenje studijskog programa prvog ciklusa studija "Ekološka poljoprivreda"	UP1-10/1-34-028349-18/23 od 04.04.2024. godine	Ministarstvo obrazovanja I nauke TK
12	Rješenje o izmjenama podataka (upis pripajanja Visoke škole)	032-0-Reg-24-001707 od 16.12.2024. godine	Općinski sud u Tuzli

13	Rješenje (brisanje iz registra poslovnih subjekata Visoke škole zbog pripajanja)	032-0-Reg-24-001707 od 16.12.2024. godine	Općinski sud u Tuzli
14	Rješenje (brisanje Visoke škole iz registra visokoškolskih ustanova)	10/1-34-000888-2/25 od 03.03.2025. godine	Ministarstvo obrazovanja i nauke TK

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. 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 (Slika 1.), koja je razrađena u Pravilniku o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji.



Slika 1. Upravljačko-rukovodna struktura Univerziteta FINRA

Organi upravljanja i rukovođenja Univerziteta FINRA su: Upravni odbor, Uprava, Senat, Rektor i Prorektori, NNV fakulteta (dekani i prodekani), Direktor za finansijske i računovodstvene poslove, Generalni sekretar, voditelji Centara i Šef studentske službe. Sastav, uloge, način rada i odgovornosti regulisane su Zakonom i 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 3.).

Tabela 3. Interni akti Univerziteta FINRA

R.br.	Naziv akta	Donosilac akta	Datum usvajanja	Sjednica
I STRATEGIJE				
1	Strategija održivog razvoja	Senat	28.03.2025. godine	15. sjednica
2.	Strategija međunarodne saradnje	Senat		
II POLITIKE				
1	Politika planiranja i zapošljavanja akademskog osoblja, educiranje osoblja i nagradivanje osoblja po osnovu postignutih rezultata	Senat	24.09.2024. godine	11. sjednica
III STATUT				
1	Statut FINRA	Senat i Upravni odbor	24.09.2024. godine	11. sjednica
IV PRAVILA				
1	Pravila studiranja za I ciklus studija	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
2	Pravila studiranja za II ciklus studija	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
3	Pravila studiranja za III ciklus studija	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
V PRAVILNICI				
1	Pravilnik o radu	Upravni odbor	26.12.2024. godine	5. sjednica
2	Pravilnik o ECTS bodovanju, šifriranju i silabusima predmeta	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
3	Pravilnik o naučnim oblastima, poljima, užim naučnim oblastima (granama) i nastavnim predmetima	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
4	Pravilnik o akademskim zvanjima i naučno-istraživačkom radu	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
5	Pravilnik prijave i realizacije ispita	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica

6	Pravilnik o načinu polaganja ispita i ocjenjivanje studenata	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
7	Pravilnik za usvajanje studijskih programa, izmjenu nastavnog plana i programa i silabusa	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
8	Pravilnik o studentskoj evaluaciji kvaliteta izvođenja nastave	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
9	Pravilnik o disciplinskoj materijalnoj odgovornosti studenata	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
10	Pravilnik o provođenju stručne prakse	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
11	Pravilnik o završnom radu i diplomskog studija	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
12	Pravilnik o angažovanju studenata demonstratorima	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
13	Pravilnik o formi i grafičkim standardima diplomskih i doktorskih radova	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
14	Pravilnik o načinu izvođenja studija na daljinu (Distance Learning)	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
15	Pravilnik o upotrebi i sigurnosti informacijskog sistema	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
16	Pravilnik o sistemu tutorstva i stručne podrške studentima	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
17	Pravilnik o upravljanju informacijama na web stranici	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
18	Pravilnik o prelasima na druge visokoškolske ustanove Univerziteta FINRA Tuzla	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
19	Pravilnik o završnom magistarskom radu	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
20	Pravilnik o kancelarijskom arhivu i poslovnom postupku Listom kategorija registrirane građevine i arhiviranja	Upravni odbor	26.12.2024. godine	5. sjednica
21	Pravilnik o korištenju i čuvanju pečata, žigova i štampila, loga i znakova	Upravni odbor	26.12.2024. godine	5. sjednica
22	Pravilnik o kućnom redu	Upravni odbor	26.12.2024. godine	5. sjednica
23	Pravilnik o organizaciji rada biblioteke	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
24	Pravilnik o zaštiti rada	Upravni odbor	26.12.2024. godine	5. sjednica

25	Pravilnik o zaštiti od požara	Upravni odbor	26.12.2024. godine	5. sjednica
VI UPUTSTVA				
1	Uputstvo za izradu završnog rada dodiplomkog studija	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
2	Uputstvo za izradu seminarskog rada	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
VII PROCEDURE				
1	Procedura izvršavanja radnih zadatka	Rektor	26.12.2024. godine	
2	Procedura izvršenja aktivnosti i radnih zadataka akademskog osoblja	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
3	Procedura za evaluaciju i preispitivanje mišljenja unutrašnjih i vanjskih strana	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
VIII POSLOVNICI				
1	Poslovnik o radu Senata	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
2	Poslovnik o radu Upravnog odbora	Upravni odbor	26.12.2024. godine	5. sjednica
IX KODEKSI				
1	Kodeks poslovne etike i ponašanja	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica
X REGISTRI				
1	Registar domaćih publikacija	Senat	26.12.2024. godine	13. sjednica

Izvor: Arhiva FINRA

1.2. OSNOVNI PODACI O OSNIVAČU

Osnivač visokoškolske ustanove FINra je Edukativno-konsultantska kuća FINconsult Tuzla. FINconsult je osnovan 2004. godine i u oktobru 2025. godine će obilježiti 21 godinu uspješnog poslovanja. Osnovna djelatnost FINconsulta je pružanje usluga edukacija u finansijsko-računovodstvenoj profesiji i usluga poslovnog konsaltinga. Sjedište firme je u Tuzli sa podružnicama u Sarajevu i Srebrenici. FINconsult je prva i do sada jedina kuća u BiH, koja je uspjela objediniti i uspješno realizirati set edukacija u finansijsko-računovodstvenoj profesiji u Bosni i Hercegovini, i to:

1) Edukacija kandidata za sticanje zvanja: ovlašteni revizor (OR), certificirani računovođa (CR) i, certificirani računovodstveni tehničar (CRT). Do sada je ovu edukaciju uspješno završilo više od 2.800 osoba, koji su stekli neki od certifikata certificirani računovođa - CR, ovlašteni revizor - OR ili certificirani računovodstveni tehničar - CRT.⁶

⁶Po podacima Komisije za računovodstvo i reviziju u Bosni i Hercegovini, te entitetskih saveza računovođa i revizora, trenutno sa aktuelnim licencama računovođe, revizora i certificiranog računovodstvenog tehničara, ima oko 8.500 osoba u Bosni i Hercegovini.

- 2) Kontinuirana profesionalna edukacija (KPR/KPE) računovođa i revizora;
- 3) Edukacija kandidata za vođenje poslovnih knjiga. Do sada je ovu edukaciju uspješno završilo više od 2900 osoba.

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 147 izdanja priznatog međunarodnog indeksiranog naučno-stručnog časopisa Poslovni consultant, koji referira u 4 EBSCO baze.

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 Univerziteta FINRA.

1.3. INTERESNO-UTJECAJNE STRANE (STEJKHOLDERI)

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

1) *Osnivač (vlasnik) Finconsult Tuzla*, teživisokom nivou izvrsnosti i osiguranju kvaliteta i konkurentnosti u kantonalnom 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, tepotrebne 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. stakeholderi* 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:

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

U tom cilju, formiran je Tim za izradu, Strategije, imenovana je Partnerska grupa i tri Fokus grupe.

1. *Tim za izradu Strategije održivog razvoja Univerziteta FINRA za period a 2021-2025.godine* je glavno operativno i koordinirajuće tijelo u procesu pripreme i izrade strategije, a sastoji se od dvanaest članova - predstavnika osnivača, nastavnog i administrativnog osoblja i studentske organizacije. Imenovan je Odlukom Senata (Tabela 4).

Tabela 4. *Tim za izradu Strategije održivog razvoja Univerziteta FINRA za period a 2021-2025.godine*

Članovi Tima
Dr.sc. Adil Kurtić, prof.emeritus/voditelj;
Dr.sc. Ismet Kalić, vanr.prof./član;
Dr. sc. Saša Čekrlija, red. prof.
Dr.sc. Edin Glogić, vanr.prof /član;
Dr.sc. Zoran Jasak, docent/član;
Dr. sc. Izudin Klokić, doc./član
Dr.sc. Edin Jahić, doc/član
Mr.sc. Adem Azapagić, viši as./član;
Mr.sc. Emina Mešić, Generalni sekretar/član;
Mr.sc. Aldijana Omerović, predavač VŠ/član;
Ahmedin Hasanović student član
Nermin Kalić, student član.

Izvor: Odluka Senata

2. Partnerska grupa, imenovana je Odlukom osnivača, asastoji seod predstavnika poslovne zajednice, komore, udruženja poslodavaca, Grada Tuzle, organa uprave i lokalne zajednice, Biroa za zapošljavanje, Alumni asocijacije FINra i dr. (Tabela 5). Partnerska grupa je aktivno učestvovala u organizovanim radionicama u pojedinim fazama izrade Strategije i, na taj način, dala svojekonkretneprijedloge koji su ugrađeni u ovaj strateški dokument.

Tabela 5. *Partnerska grupa za izradu Strategije razvoja FINra 2025-2029.*

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. Zeljko 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
Nenad Džafić, NS Primus

Izvor: Odluka Senata FINRA

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 grupečine članovi Tima i partnerske grupe. Odlukom Senata imenovane su, tri fokus grupe, definisan njihov zadatak i određeni moderatori.

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 - stejkholderima.*

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".⁷ Ova polazišta su osnova za izradu Strategije održivog razvoja Univerziteta FINRA za period 2025-2029. godine, kao nastavka kontinuiteta strateškog planiranja ove visokoškolske institucije. Dakle Strategija održivog razvoja Univerziteta FINRA za period 2025-2029. godine 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.

Znači, 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; *Pred Evropskom prostorom 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 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: Pored navedenih dokumenata, Strategija je usaglašena sa zakonima i drugim propisima i strateškim dokumentima kojima se

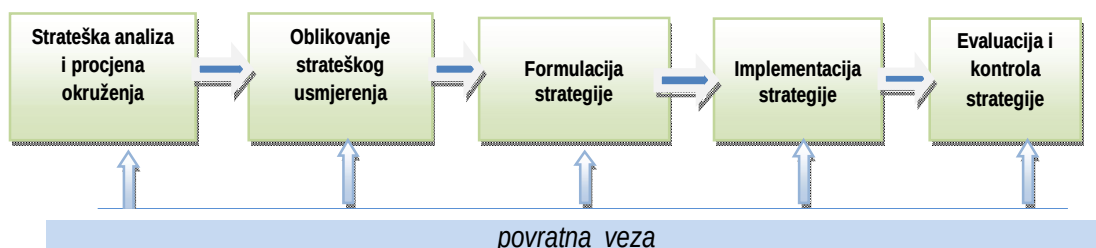
⁷OKVIRNI ZAKON O VISOKOM OBRAZOVANJU U BOSNI I HERCEGOVINI, ("Sl. glasnik BiH", br. 59/2007 i 59/2009)

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 ("Službeni 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", broj: 43/09), Zakon o visokom obrazovanju TK („Službene novine TK“, broj: broj: 21/21, 22/21, 5/22, 11/22 i 16/22), 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 ("Službene novine TK", broj: 8/15, 4/16, 12/16, 9/17, 6/19 i 12/22) Odluku o kriterijima za akreditaciju visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini (2016), Odluku o izmjenama i dopunama Odluke o normama kojima se određuju minimalni standardi u području visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini (2019), Strateške pravce razvoja obrazovanja u Bosni i Hercegovini sa planom implementacije 2008-2015. („Službeni glasnik BiH“, broj: 63/08), Strateške pravce razvoja visokog obrazovanja u FBiH za period 2012-2022. godina, 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 Univerziteta FINRA, kao što su Statut, pravilnici, Strategija razvoja FINRa za period 2021-2025. 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 Univerziteta FINRA za period 2025-2029. 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 i unapređenje, na način da se osigura jasna i jaka poveznica između iskaznih potreba i stavova svih zainteresiranih strana, ciljeva i potreba Univerziteta 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 stejkholderima, 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 Visoke škole FINRa za period 2021-2025. godine.

Primjenom LFA⁸ 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 na prvoj radionici 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, 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

⁸LFA (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).

(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 svakoj fazi PSM, u cijelom vremenskom horizontu Strategije. Krajnji ishod ovog pristupa, jeste matrica logičkog okvira (LFM - Logical Framework Matrix).⁹ 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 i modificirana LFM matrica, prilagođena za ovu strategiju koja je poslužila za izradu ukupnog *Akcionog programa 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.

Sastavni dio Strategije je prateći Akcioni program koji ima razvijene indikatore za mjerenja (uz identificirane benchmark vrijednosti). Na osnovu tako definiranih indikatora i uporednih vrijednosti vršit će se polugodišnje i 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 slučajev odstupanja, ali i preventivne mjere s ciljem sprečavanja odstupanja.

2. ANALIZA OSTVARIVANJA CILJEVA IZ STRATEGIJE RAZVOJA FINra ZA PERIOD 2021-2025.

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. godine sa 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

⁹ <http://projekat.info/priprema-projekta/lfa-pristup-logickog-okvira/>

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). Analiza upisnih podataka ukazuje na značajan 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 apsolventi, odnosno imatrikulanti. Sve je to doprinijelo rastu interesa za studiranje ovom Univerzitetu, tako da u baznoj godini ove strategije (ak. 2024/25.) na Univerzitet FINRA je upisan značajan broj studenata, što ilustruje Tabela 6.

Tabela 6. *Upisani studenti po godinama, studijskim programima i ciklusima studija*

Godina studija	Fakultet	Studijski program	Redovni studenti	Vanredni i DL studenti	Ukupno
I	Ekonomski fakultet	Finansije i računovodstvo	25	35	60
I	Ekonomski fakultet	Savremeni menadžment i digitalno poslovanje	20	20	40
I	Fakultet tehničkih nauka	Računarstvo i informatika	20	20	40
I	Fakultet turizma, ugostiteljstva i gastronomije	Turizam, ugostiteljstvo i gastronomija	10	10	20
I	Biotehnički fakultet	Ekološka poljoprivreda	2	3	5
I	UKUPNO I GODINA		75	88	165
II	Ekonomski fakultet	Finansije i računovodstvo	14	32	46
II	Ekonomski fakultet	Savremeni menadžment i digitalno poslovanje	8	13	21
II	Fakultet tehničkih nauka	Računarstvo i informatika	20	14	34
II	Fakultet turizma, ugostiteljstva i gastronomije	Turizam, ugostiteljstvo i gastronomija	2	3	5
II	Biotehnički fakultet	Ekološka poljoprivreda	0	2	2
II	UKUPNO II GODINA		45	63	108
III	Ekonomski fakultet	Finansije i računovodstvo	12	31	43
III	Fakultet tehničkih nauka	Računarstvo i informatika	12	8	20
III	UKUPNO III GODINA		24	39	63

IV	Ekonomski fakultet	Finansije i računovodstvo	14	30	44
IV	Fakultet tehničkih nauka	Računarstvo i informatika	10	10	20
IV	UKUPNO IV GODINA		24	40	64
UKUPNO	SVEUKUPNO DODIPLOMSKI STUDIJ		168	232	400

CIKLUS STUDIJA	Fakultet	Studijski program	Redovni studenti	Vanredni i DL studenti	Ukupno
II	Ekonomski fakultet	Napredni finansijski menadžment i kontroling	9	8	17
II	Ekonomski fakultet	Forenzičko računovodstvo i revizija	8	7	15
	UKUPNO I GODINA				32
III	Ekonomski fakultet	Ekonomija i digitalno poslovanje			6
III	Ekonomski fakultet	Računovodstvo i revizija			2
III	Ekonomski fakultet	Finansije i kontroling			3
III	Ekonomski fakultet	Menadžment i digitalno poslovanje			2

Izvor: Dokumentacija Studentske službe FINra

Višegodišnja analiza upisnih podataka ukazuje na 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, što se odrazilo i na upise na druge studijske programe i fakultete u okviru Univerziteta FINRA..

Na Tabeli 7. 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 7. Ključni elementi realizacije Strategije razvoja VŠ FINra za period 2021 - 2025.

STRATEŠKI - POSEBNI CILJEVI		OSTVARENJE
SC 1. Unapređenje kvaliteta nastavnog procesa i studijskih programa		
Posebni cilj 1 - Povećanje broja vlastitog akademskog osoblja u radnom odnosu		- Kroz javne konkurse redovno birani i angažovani novi nastavnici i saradnici - Angažovanjem diplomiranih studenata izgrađivana baza za razvoj

	vlastitog kadra, a ključivanjem demonstranata (najboljih studenata 3. i 4. godine) napravljene pretpostavke za kontinuirano stvaranje vlastitih kadrova iz redova studenata
Posebni cilj 2 - Interni audit – interna evaluacija procesa na FINra	- Kontinuirano provođenje ispitivanje zadovoljstva studenata i prikupljanje informacija o zadovoljstvu studijem, studijskim programima, nastavnim planovima, nastavnim osobljem, nenastavnim osobljem, tehničko – materijalnim resursima i rađena evaluacija i provedene korektivne mjere / kroz evaluaciju anketa iskazano kontinuirano povećanje zadovoljstva studenata
Posebni cilj 3 - Stvaranje preduslova za akreditaciju studijskih programa	- Izvršena priprema za akreditaciju dva studijska programa - Finansije i računovodstvo; Računarstvo i informatika
Poseban cilj 4 - Unapređenje kompetencija i kvalifikacija akademskog osoblja	- Izrađen Plan razvoja nastavno naučnih i istraživačkih kompetencija akademskog osoblja kroz podršku za učešće na međunarodnim naučnim konferencijama, kroz podršku za objavu radova i kroz izdavačku djelatnost - Objavljeno nekoliko knjiga i nekoliko u pripremi
Poseban cilj 5 - Međunarodne akreditacije	- Aktivnosti na međunarodnim akreditacijama je prolongirano do uspostave Univerziteta FINRA
Poseban cilj 6 - Usklađivanje NPiP SP FiR sa NPiP za sticanje zvanja u računovodstvenoj profesiji u BiH i Interna revizija u FBiH	- Kontinuirano vršene izmjene i usklađivanje NPP i SP sa planom i programom planova i programa za sticanje zvanja u računevodstvenoj profesiji i programom Interna revizija
Poseban cilj 7 - Osavremenjavanje SP u skladu sa potrebama tržišta rada	- Pokrenute relevantne inicijative za usklađivanje silabusasa zahtjevima tržišta rada, izvršene određene intervencije u izmjeni silabusa, unaprijeđena studentska praksa u preduzećim
SC 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	
Poseban cilj 1. Stvaranje uvjeta za uvođenje novog studijskog programa, radnog naziv a„Ekološka poljoprivrede“	- Izrađena analiza tržišta sa stanovišta uvođenja novog SP iz poljoprivredne nauka – Ekološka poljoprivrede i pripremljen Elaborat o opravdanosti uvođenja novog SP iz Ekološke poljoprivrede;
Poseban cilj 2. Stvaranje pretpostavki i ispunjenje uvjeta za tranziciju studijskih programa u fakultetei FINre kao cjeline u Univerzitet FINRA	- Izrađena analiza tržišta sa stanovišta uvođenja novog SP Turizam, ugostiteljstvo i gastronomija i pripremljen Elaborat o opravdanosti uvođenja novog SP Turizam, ugostiteljstvo i gastronomija - Licencirani SP Ekološka poljoprivrede i Turizam, ugostiteljstvo i gastronomija - Izrađena analiza tržišta sa stanovišta uvođenja novog SP iz oblasti Menadžmenta - Savremeni menadžment i digitalno poslovanje i izražen Elaborat za SP Savremeni menadžment i digitalno poslovanje - Licenciran SP Svremeni menadžment i digitalno poslovanje - U 2023/24 upisani prvi studenti na SP - Ekološka poljoprivrede; Turizam, ugostiteljstvo i gastronomija; Savremeni menadžment i digitalno poslovanje
Poseban cilj 3. Transformacija VŠ u Univerzitet FINRA	- Izrađen Elaborat o transformaciji VŠ u Univerzitet, transformaciji studijskih programa u fakultete i Univerziteta FINRA - Dobivena saglasnost za registraciju Univerziteta FINRA - Registrovan Univerzitet FINRA - Dobivena licenca za Univerzitet FINRA i studijske programe: Finansije i Računovodstvo; Savremeni menadžment i digitalno poslovanje - Ekonomski fakultet Računarstvo i informatika - Fakultet tehničkih nauka Turizam, ugostiteljstvo i gastronomija - Fakultet turizma, ugostiteljstva i gastronomije

	Ekološka poljoprivreda - Biotehnički fakultet Dobivena licenca za 2. i 3. ciklus Magistarski studij - Napredni finansijski menadžment i kontroling; Forenzičko računovodstvo i revizija Doktorski studije - Ekonomija i digitalno poslovanje - Započela nastava na Univerzitetu FINRA, školska 2024/25 - Završena transformacija VŠ u Univerzitet FINRA
STRATEŠKI CILJ 3. Unapređenje i razvoj međunarodne saradnje	
Poseban cilj 1. Izrada strategije međunarodne saradnje	- Izrađena i usvojena Strategija međunarodne saradnje 2022-2025 - Izrađen Akcioni plan provođenja Strategije MS
Poseban cilj 2. Stavranje preduslova za uključanje u ERASMUS	- Dobivena ERASMUS povelja i PIC broj
Poseban cilj 3. Unapređenje međunarodne saradnje	- Uključeno nastavno osoblje i studenti u ERASMUS programe Gostovanje prof. Marušića (Veleučilište Lavoslav Ružička Vukovar) na FINRA Gostovanje prof. Glogića (FINRA) na Veleučilištu Lavoslav Ružička Vukovar Gostovanje prof. Kalića (FINRA) na Veleučilištu Lavoslav Ružička Vukovar Studenti FINRA (Matošević, Glogić, Ćosićkić) bili jedan semestar na razmjeni na Veleučilištu Lavoslav Ružička Vukovar - U okviru ERASMUS programa studenti i profesori 2022, 2023, 2024 učestvovali na Poletnoj školi Novo mesto - Fakultet za ekonomiju in informatiko NM - Proširena međunarodna saradnja, potpisani novi ugovori sa visokoškolskim ustanovama iz regije - Uspostavljeni partnerski odnosi sa institucijama, naučnim i strukovnim udruženjima u inostranstvu
Poseban cilj 4. Internacionalizacija studijskih programa	- Započete aktivnosti na internacionalizaciji studijskih programa - dio aktivnosti prolongiran do uspostavljanja Univerziteta
Poseban cilj 5. Internacionalizacija izdavačke djelatnosti	- Izdat Zbornik radova sa Međunarodnog simpozija 2021, 2022, 2023, 2024
Poseban cilj 6. Međunarodni simpozij	- Organizovan Međunarodni simpozij 2021, 2022, 2023, 2024
SC 4. Unapređenje i razvoj NIR, kroz jačanje i afirmaciju Centra za naučno-istraživački rad i razvoj karijere	
Poseban cilj 1. Transformacija Centra za NiR i međunarodnu saradnju u Centar za NiR i razvoj karijere	- Aktivnosti na transformaciji Centra su prolongirane do početka rada Univerziteta FINRA
Poseban cilj 2. Osposobljavanje za pristup EU i lokalnim fondovima	- Kontinuirano je vršena edukacija osoblja VŠ FINRA za osposobljavanje kadrova za pristup sredstvima i fondovima EU - Dobiven i implementiran projekat iz sredstava EU - EU4Agri
Poseban cilj 3. Pristup domaćem tržištu I jačanje uloge Instituta u kreiranju naučne politike tržištu rada	- Apliciranje na domaće izvore sredstava za pojedine projekte - Ministarstva
Poseban cilj 4. Ostvarivanje saradnje sa pravnim licima i lokalnim zajednicama BIH	- Dobiveni i realizovani projekti - Ministarstva
Posebni cilj 5. Osnivanje Instituta FINRA	- Osnivanje Instituta prolongirano do početka rada Univerziteta - Započete pripreme za izradu Elaborata za osnivanje Instituta
SC 5. Unapređenje saradnje sa privredom, neprivrednim institucijama, poslovnim udruženjima i drugim stakeholderima	

Poseban cilj 1. Transformacija FINRa od predavačke ka poduzetničkoj visokoškolskoj instituciji	- Povećana praktična nastava na većini predmeta na SP - Pokrenuti novi SP/smjerovi koji favorizuju poduzetničko obrazovanje - kontinuirano obavljane konsultacije i razmjena mišljenja sa poslovnom zajednicom, i prilagođavani SP prema potrebama tržišta - Kontakti sa poslodavcima radi efikasnijeg provođenj praktične nastave, i budućeg zapošljavanja diplomiranih studenata
Poseban cilj 2. Usklađivanje nastavnih planova i programa s potrebama tržišta rada	- Usklađivani nastavni programi sa potrebama tržišta i tržišta radne snage - Kroz seminarske i završne radove, kroz praktične primjere, studenti su uključeni u razmatranje stvarni poslovnih problema i situacija
Poseban cilj 3. Saradnja sa akterima TK I lokalnih zajednica	- Unaprijeđivana saradnja sa privredom i privrednim institucijama kroz sastanke, poslovne panele provedene na VŠ FINRA, međunarodni Simpozij i dr. - Organizovani poslovni paneli iz oblasti zelene ekonomije, turizma, gastronomije, sa predstavnicima privrede, realnog sektora i institucija koje su uključene u privredu i privredne djelatnosti (komore, udruženja) - Prisustvo FINRA i njenih predstavnika na poslovnim događajima koje su organizovali drugi - prvođenje analize i učinci izvođena praktične nastave koju studenti provode u kompanijama (izvještaji mentora, izvještaji iz kompanija)
Poseban cilj 4. Pozicioniranje studenata na tržištu rada	- Kontinuirano praćenje procesa zapošljavanja diplomiranih studenata i pomoć pri nalaženju posla
Poseban cilj 5. Saradnja s lokalnim zajednicama na provođenju stručnih i razvojnih projekata	- Uspostavljeno partnerstvo sa nekoliko lokalnih zajednica i dogovorena saradnja na budućim projektima
Poseban cilj 6. Biznis forum	- Biznis forum nije formalno uspostavljen, ali su provedene aktivnosti (okrugli stolovi, paneli, simpozij, obilježavanje dana poduzetništva i sl.) koji se mogu u narednom periodu formalizovati kroz jedan segment Univerziteta (npr. Biznis forum i Biznis centar UFT)
SC 6. Unapređenje nastavnih i administrativnih procesa primjenom savremene IT opreme i aplikativnih programa	
Poseban cilj 1. IT infrastruktura /hardver, softver, oprema i servisi)	Nabavljena nova IT oprema
Poseban cilj 2. IT podrška nastavi	- Poboljšana internet infrastruktura za izvođenje nastavnog procesa - Proširena platforma za nastavu - omogućeno praćenje nastave u real time, omogućen pristup materijalima i video predavanjima 24/7, postavljanje seminarskih radova, dostupna elektronska verzija literature - Omogućena DL nastava (licencirana), informatička podrška za praćenje nastave u svim uslovima /realno vrijeme, snimke, materijali
Poseban cilj 3. Uspostava integriranog informacionog sistema	- Nabavljen adekvatan softver za integrisani IS - Edukacija za primjenu u toku
Poseban cilj 4. Rad Studentske službe baziran na novim IT	- Omogućeno kroz uspostavu IIS
Poseban cilj 5. Modul finansija baziran na novim IT i integririran u informacioni sistem	- Vršeno konstatno unapređenje IS VŠ, sa dodatnim mogućnostima, kako za nastavnike, nenastavno osoblje, tako i za studente, te povezanost sa finansijama - Unaprijeđeno uspostavljanjem IIS
Poseban cilj 6. IT podrška istraživanju	- Korištenje EBSCO baza za studente i nastavno osoblje

Poseban cilj 7. Integracija informativnog sistema FINra	- Informatički centar - u toku je uspostavljanje Informatičkog centra / IT službe koja će služiti kao podrška svim informatičkim operacijama i potrebama na Univerzitetu (kao polazna osnova je grupa studenata RII koja je trenutno angažovana za pružanje IT podrške - Integrirani informacijski sistem - FINRA je nabavila savremeni IS, prvenstveno namijenjen za potrebe univerziteta (specijalizovani IS) koji integriše sve komponente potrebne za funkcionisanje Univerziteta FINRA: Studentska služba, kompletan nastavni proces (nastava, materijali, literatura, ispiti, evidencije), informisanje javnosti, finansijska služba, biblioteka i dr.
--	---

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 2025-2029.

3. STRATEŠKA ANALIZA, PROCJENA I PREDVIĐANJE OKRUŽENJA

U okviru procesa izrade ove strategije, kroz odgovarajući postupak strateške analize, na radionicama fokus grupa i Tima za izradu strategije Univerziteta FINRA, detektovani su, prodiskutovani i procijenjeni ključni uticajni faktori eksternog i internog okruženja 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 regulišu 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 Univerziteta 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 8. dat je pregled predviđanja i procjene ključnih trendova, odnosno uticajnih faktora makrookruženja (PEST)¹⁰, koji su, uz identifikovane faktore mikrookruženja, uzeti u razmatranje, prilikom procjene prilika i prijetnji.

¹⁰PEST 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 8. Procjena faktora makrookruženja i njihovog uticaja na FINRA (PEST analiza)

POLITIČKO-PRAVNI ASPEKT	
PROBLEMI	UTICAJ NA FINRa
Zakon o VO TK, nejasne i nedefinisane odredbe za privatne VŠU	Usporavanje mogućnosti razvoja
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.
EKONOMSKI ASPEKT	
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.
SOCIJALNO-KULTUROLOŠKI ASPEKT	
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.
TEHNOLOŠKI I OKOLINSKI ASPEKT	
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,
Osnaženje 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 Strategije FINRA i Zaključci Prve radionice za izradu Strategije FINRA za period 2025-2029.godine

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 suna 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, 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. STRATEŠKA ANALIZA, PROCJENA I PREDVIĐANJE INTERNOG OKRUŽENJA– PROFIL UNIVERZITEA FINRA

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 Univerziteta FINRA, što je od esencijalne važnosti za izradu njene realne i efikasne strategije. Internom analizom, u okviru posebne radionice, identificirane su strateški važne prednosti i slabosti na kojima se, uz rezultate analize eksternog okruženja bazira ova strategija.

Prvo su određeni ključni unutrašnji faktori (prostorni i kadrovski uslovi, atraktivnost SP, kvalitet, vrednovanje od strane studenta i alumnista 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. REZULTATI STRATEŠKE ANALIZE: KLJUČNE SNAGE I SLABOSTI, PRILIKE I PRIJETNJE - TOWSMATRICA

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 Univerzitet FINRA u vremenskom horizontu strategije. One su, zajedno sa prosječnim ocjenama datim od strane aktera u ovoj fazi izrade strategije, prezentirane na Tabeli 9.

Tabela 9. Rezultati SWOT analize - TOWS matrica Univerziteta FINRA

Snage 4,37	Slabosti -3,63
Jasna vizija, misija i kompetencije Univerziteta FINRA Dobar imidž i prepoznatljivost FINRa u regiji i šire afirmacija timskog rada, stipendiranje studenata, mogućnost plaćanja školarine u ratama dr.; Respektabilna biblioteka, dostupna EBSCO baza, dostupnost video i drugih materijala "on-line" na e-nastavi; više od 30 hiljada bibliotečkih jedinica Otvorene mogućnosti da studenti artikuliraju svoje zahtjeve za poboljšanje nastavnog procesa, dobra komunikacija studenata i nastavnog i nenastavnog osoblja; Kvalitetna nastava: Univerzitet nudi visoko kvalitetnu nastavu u različitim disciplinama. Mogućnost redovnog i vanrednog studiranja i studiranja na daljinu-DL Usaglašenost nastavnog plana i programa sa jedinstvenim planom i programom sticanja zvanja u računovodstvenoj profesiji Dobra prijemljivost diplomanata u pogledu zapošljavanja i studiranja na II ciklusu studija na drugim univerzitetima i na FINRA Kontinuirano poboljšanje kvaliteta nastavno-naučnog procesa, inovacije u nastavi, efikasno održavanje "on-line" i "in-class" nastave uporedo; Lokacijska prednost - Grad Tuzla, centar TK i šire regije Razvijena platforma za e-učenje koja podržava online nastavu, upravljanje predmetima (kolegijima) i pristup elektronskim materijalima. Dobra saradnja sa privredom, javnim organizacijama i institucijama i nevladinim sektorom. Otvorenost za saradnju sa nastavnicima i stručnjacima iz prakse iz BiH i inozemstva. Raznolikost programa: širok spektar studijskih programa i fakulteta. Jasno definisani studijski programi, jedinstven spoj teorije i prakse; Izdavačka djelatnost – više vlastitih knjiga i udžbenika; naučni časopis FR	Finansijska zavisnost o broju sudenata – isključivo vlastiti izvor finansiranja, Nedovoljan broj studenata na nekim fakultetima-studijskim programima, kao što je Ekološka poljoprivreda Visoki troškovi zakupa poslovnog prostora, neposjedovanje vlastitog poslovnog prostora Nedovoljan broj nastavnog osoblja Izražena fluktuacija asistenata Mali broj objavljenih radova i nastavnika u naučnim časopisima Nedovoljno uključivanje nastavnika i studenata u naučno- istraživački rad; Nedovoljna agilnosti studenata u nastavnom procesu Slabije korištenje Biblioteke, baze EBSCO i časopisa Poslovni konsultant, kako od studenata tako i od nastavnog osoblja; Nedostatak nekih pravila iprocedura Slabosti vezane za: upravljanje dokumentacijom, dress code i brendiranje.
Prilike 4,15	Prijetnje -3,99
Otvorene mogućnosti saradnje sa privredom/tržištem Mogućnost saradnje sa srednjim školama iz kojih se regrutuju potencijalni kandidati za upis na Univerzitet FINRA Razvoj novih studijskih programa II i III ciklusa Mogućnosti učešća u EU projektima samostalno i/ili sa partnerskim univerzitetima iz BiH i/ili inostanstva Mogućnosti saradnje sa inostranim VŠU na zajedničkim projektima Otvorene mogućnosti za uključivanje u evropski prostor visokog obrazovanja - zajednički studijski programii Europska diploma Međunarodna mobilnost studenata i profesora Pokretanje biznis centra Organizacija koje stipendiraju	Smanjenje broja srednjoškolaca - potencijalnih studenata Politička nestabilnost i ekonomska nerazvijenost zemlje, te odlazak mladih van države Neprofesionalan i nezakonih rad nekih privatnih VŠU u BiH na stvaranje loše opšte slike u javnosti o privatnim VŠU Segregacija državnih i privatnih VŠU u pogledu finansiranja visokog obrazovanja; diskriminacija studenata sa privatnih VŠU Državne i lokalne vlasti i institucije favorizuju državne u odnosu na privatne univerzitete i VŠU Iseljena cijelih porodica u inostranstvo Otpor unutar akademske zajednice u pogledu angažovanja nastavnika sa javnih univerziteta i

Saradnja sa medijima Uključivanje stručnjaka iz prakse Kreiranje novih profila Korištenje stručnjaka iz prakse Usklađivanje zvanja sa novim profilima Alternativni izvori finansiranja Gostujući predavači Korištenje najboljih poduzetničkih osobina Dodatne tehnologije, programski jezici	fakulteta Neadekvatna zakonska regulativa prema privatnim VŠU, rigidni Normativi i standardi za visoko obrazovanje Nemotiviranost mladih ljudi za studiranje i sticanje novih znanja i vještina Generalno shvatanje visokog obrazovanja kao potrošnje, a ne investicije u ljudske potencijale i na njima zasnovan opšti napredak društva Nelojalna konkurencija javnih univerziteta, finansiranje iz budžeta Demotivisanost mladih za nastavak obrazovanja zbog velikog broja nezaposlenih sa VSS Studenti dolaze sa slabijim predznanjem iz srednjih škola
--	---

Izvor: II Radionica za izradu Strategije FINRA, 2025-2029. godine,

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 zahtijevao je redefinisane vizije i misije Univerziteta FINRA, s jedne strane, a s druge strane, opredijelio je izbor adekvatnih strateških prvaca, odnosno ciljeva razvoja za period 2025-2029. godine.

4. OBLIKOVANJE STRATEŠKOG USMJERENJA

4.1. REDEFINISANA VIZIJA

Redefinisana vizija glasi: *Univerzitet FINRA, respektibilan i prepoznatljiv Univerzitet koji pruža mogućnosti mladim ljudima da ostvare svoje akademske i profesionalne ciljeve i olakšava razvoj njihove sveukupne ličnosti kako bi postali efikasni i društveno odgovorni profesionalci u dinamičnom globalnom okruženju.*

Univerzitet FINRA - moderan i regionalno poznat univerzitet, koji njeguje kreativnost i inovativnost, raznolikosti i kulturnu integraciju u pravcu izgradnje društva zasnovanog na znanju. Integrisan u akademsku zajednicu, partner sa privredom, društvenom zajednicom i prestižnim domaćim i međunarodnim obrazovnim i naučno istraživačkim institucijama. Univerzitet FINRA obrazuje kompetentne i priznate stručnjake iz različitih naučnih oblasti na više fakulteta sa atraktivnim studijskim programima.

4.2. TEMELJNE VRIJEDNOSTI

Univerzitet FINRA 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.

Dakle, temeljne vrijednosti za koje se zalaže Univerzitet FINRA su: kvalitet cjelokupnog obrazovnog procesa, spoj teorije i prakse, profesionalnost i odgovornost svih učesnika u procesu, međusobno uvažavanje i ljudsko dostojanstvo, pri čemu se posebno ističe osiguranje prava studenata da uživaju punu ljudsku i intelektualnu slobodu. Akademsko i drugo osoblje Univerziteta FINRA zastupa pozitivne akademske vrijednosti i teži da kontinuirano doprinosi intelektualnom razvoju studenata i usvajanju teorijskih i praktičnih znanja. Opredijeljeno je, opremljeno i ohrabreno da postigne i prenese studentima najviši nivo naučnih saznanja, da poštuje obrazovne ciljeve, strategije i standarde u interesu razvoja studenata. Od studenata Univerzitet FINRA očekuje pošteno i etično ispunjavanje svojih obaveza, da se ponašaju civilizovano, s poštovanjem i bez predrasuda. Univerzitet FINRA neće dopustiti bilo kakav oblik diskriminacije osoblja i studenata po bilo kojem osnovu.

Univerzitet FINRA je otvoreni pristupačni javnosti koju kontinuirano obavještava o svom radu, uspostavljajući adekvatnu komunikaciju i gradeći odnose povjerenja sa svim zainteresovanim stranama. Zalaže se za saradnju, transparentnost, timski rad i uspostavljanje partnerskih odnosa. Otvoren je za nove ideje, podupiraće istraživački duh, podstičaće kreativnost, inovativnost, različitosti poduzetništvo te će na taj način objektivno dokazivati svoj kvalitet.

4.3. IZJAVA O MISIJI

Trajna namjera, odnosno misija Univerziteta FINRA je da *osigura savremeno i inovativno obrazovanje koje spaja teoriju i praksu, kako bi svojim studentima prenijeli znanja i vještine koje ih čine konkurentnim i poželjnim na tržištu rada i omogućavaju im brže zapošljavanje, odnosno samozapošljavanje.* Univerzitet FINRA se fokusira na inovativne i kreativne pristupe u svim oblastima i u sva tri ciklusa visokog obrazovanja, istraživanja, savjetovanja, usluga u zajednici i razvoja svojih zaposlenika kako bi omogućio okruženje za učenje za svoje zainteresirane strane. Univerzitet FINRA prepoznaje upravljanje rizicima u svim aspektima svog poslovanja i osigurava zadovoljstvo i sigurnost svih svojih stakeholdera. Maksimalno se zalaže za kvalitet koji čini osnovu za prepoznatljivost i kontinuirani uspjeh, odnosno održivost, rast i razvoj u prostoru visokog obrazovanja i prostoru naučno istraživačkog rada. U ovim nastojanjima slijedi strategiju diferenciranja, učeći od najboljih i brže od konkurencije, i na tako stečenim znanjima graditi efikasne programe djelovanja, mijenjati se u skladu sa oblikovanom vizijom i razvijati i održavati adekvatne odnose sa svojim studentima i drugim zainteresovanim stranama - stakeholderima.

4.3. STRATEŠKI I POSEBNI CILJEVI

Definisanje strateških ciljeva je proces pretvorbe osnovnih polazišta razvoja (vizije i misije) Univerziteta FINRA u mjerljive rezultate u vremenskom horizontu strategije. Naime, strateškim ciljevima postavljene su ključne tačke koje za sve učesnike u aktivnostima Univerziteta 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 ocjenjivanja uspješnosti pojedinaca (rukovodnog, akademskog i neakademskog osoblja).

Strategija razvoja Univerziteta FINRA za period 2025-2029. godine fokusira se na razvoj, kroz ostvarivanje nekoliko strateških i niza specifičnih (posebnih) ciljeva i aktivnosti za poboljšanje izvrsnosti u sljedećim oblastima: nastavnom procesu, prostornom i kadrovskom jačanju, razvoju fakulteta sa inoviranim i novim studijskim programima i usmjerenjima na svim ciklusima, međunarodnoj saradnji i internacionalizaciji, naučnoistraživačkom radu, saradnji sa privredom, neprivrednim institucijama, poslovnim udruženjima i drugim stejkholderima i digitalizacija svih procesa na Univerzitetu.

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)definisanje vizije i izjave o misiji Univerziteta FINRA. Na osnovu prethodnih analiza i rasprava na radionicama, u funkciji ostvarivanja vizije i misije Univerziteta FINRA za period 2025-2029. godine definisani su sljedeći strateški ciljevi i posebni ciljevi u okviru njih (Tabela 10).

Tabela 10. *Strateški i posebni ciljevi Univerziteta FINRA za period 2025-2029. godine*

Strateški ciljevi (SC)	Posebni ciljevi (PC)
SC-1. PROSTORNO I KADROVSKO JAČANJE I RAZVOJ UNIVERZITETA:	PC-1.1.Osigurati objekti prostori koji poboljšavaju dugoročnu dobrobit, rast Univerziteta i zadovoljstvo svih zainteresiranih strana, u vlasništvu Univerziteta.
	PC-1.2.Povećanje broja vlastitog akademskog osoblja u radnom odnosu u skladu sa potrebama postojećih i novih studijskih programa
	PC-1.3. Angažovati kompetentne zaposlenike iz različitih kulturnih sredina i osigurati njihovu dobrobit i olakšati razvoj
	PC-1.4. Kreirati i sprovesti različite programe razvoja fakulteta i osoblja kako bi ih pripremili za suočavanje sa izazovima koje postavlja dinamično globalno okruženje.
	PC-1.5.Kontinuirano procjenjivati institucionalni rizik i obezbijediti sigurno i zaštićeno okruženje za sve zainteresovane strane.
	PC-2.1. Integrisati opšte obrazovanje na prvom ciklusu studija.

SC-2. UNAPREĐENJE KVALITETA NASTAVNOG PROCESA I STUDIJSKIH PROGRAMA:	PC-2.2. Interni audit – interna evaluacija procesa na FINra
	PC-2.3. Akreditaciju studijskih programa
	PC-2.4. Unapređenje kompetencija i kvalifikacija akademskog osoblja
	PC-2.5. Međunarodne akreditacije i licence
	PC-2.6. Kontinuirano usklađivanje NPiP SP FiR sa NPiP za sticanje zvanjau računovodstvenoj profesiji u BiH i Interna revizija u BiH.
	PC-2.7. Osavremenjavanje SP u skladu sa potrebama tržišta rada, kroz pokretanje novih usmjerenja spram potreba tržišta rada
SC-3. RAZVOJ UNIVERZITETA I UVOĐENJE NOVIH STUDIJSKIH PROGRAMA I FAKULTETA:	PC-3.1. Stvaranje uslova za uvođenje novih studijskih programa na fakultetima PC-3.2. Otvaranje novih fakulteta PC-3.3. Unapređenje saradnje sa privredom, neprivrednim institucijama, poslovnim udruženjima i drugim stejkholderima zainteresiranim za razvoj Univerziteta;
SC-4. UNAPREĐENJE I RAZVOJ MEĐUNARODNE SARANJE:	PC-4.1. Izrada strategije međunarodne saradnje za 2025-2029. PC-4.2. Stavranje preduslova za veće uključenje u ERASMUS + idruge oblike međunarodne saradnje PC-4.3. Internacionalizacija studijskih programa i zajednička europska diploma PC-4.4. Internacionalizacija izdavačke djelatnosti PC-4.5 Organizacija međunarodnih konferencija I simpozija
SC-5. UNAPREĐENJE I RAZVOJ NAUČNO-ISTRAŽIVAČKOG RADA (NIR)	PC-5.1. Uspostavljanje povoljnog istraživačkog i konsultantskog okruženja za nastavnike i saradnika da se bave naučno-istraživačkim aktivnostima. PC-5.2. Unaprijediti i razvijati rad Centar za NiR i međunarodnu saradnju Univerziteta PC-5.3. Osnivanje Instituta koji će objединiti sve centre FINRA (Multimedijalni centar, Centar za forenziku, kibernetiku i AI, Centar za valorizaciju znanja (HUB), i Biznis foruma FINRA PC-5.4. Kontinuirano osposobljavanje za pristup EU i lokalnim fondovima PC-5.5. Saradnja s lokalnim zajednicama – izrada i implementacija naučnih, stručnih i razvojnih projekata
SC-6. DIGITALIZACIJA UNIVERZITETA:	PC-6.1. Osavremenjivanje, unapređenje i razvoj nastavnih i administrativnih procesa primjenom savremene IT opreme i aplikativnih programa. PC-6.2. Dalji razvoj Integrisanog informacionog sistema Univerziteta i DMS sistema, sa modulima koji će obuhvatiti standarde i kriterije za nacionalnu akreditaciju, kao i međunarodne akreditacije i licence PC-6.3 Unapređenje IT podrške za NIR, aplikacije za praćenje karijere razvoja nastavnika, PC-6.4. Potpuna digitalizacija i informatizacija svih procesa Univerziteta.

Izvor: Rezultati analize u okviru Radionice II.

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 STRATEGIJE FINRA

Informacije o realizaciji prethodne strategije Visokoškolske ustanove FINra (2021-2025.) i informacije iz Samoevaluacijskih izvještaja, te rezultati SWOT analize, sublimirani u SWOT matrici (Tabela 8.) ukazuju na moguće strateške opcije u profiliranju strategije razvoja Univerziteta FINRA za period 2025-2029. godine, kojom će se osigurati provođenje definisanog strateškog usmjerenja, odnosno 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 11).

Tabela 11. SWOT matrica Univerziteta FINRA – moguće strateške alternative

	Snage (4,37)	Slabosti (-3,63)
Prilike (4,15)	SA 1. Maksimalno koristiti snage kako bi se maksimalno iskoristile prilike.	SA 3. Otkloniti slabosti kako bi se iskoristile prilike.
Prijetnje (-3,99)	SA 2. Snagama spriječiti negativni utjecaji prijetnji.	SA 4. Otklanjati slabosti kako bi se spriječilo i smanjilo djelovanje prijetnji.

Izvor: Rezultati analize u okviru Radionice II.

1) **Strateška alternativa: snage/prilike** (SA 1.) predstavlja glavni oslonac ove strategije. U ovoj strateškoj alternativni 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 Univerziteta FINra, kroz razvoj novih studijskih programa i usmjerenja prohodnih na tržištu, internacionalizaciju i jačanje naučno-istraživačkog rada. 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 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.

2) Strateška alternativa:snage/prijetnje (SA 2.) ukazuje na mogućnost da usklađenim i efikasnim korištenjem jakih strana, Univerzitet FINRA, ima mogućnost da se diferencira i bolje pozicionira od vrlo jake konkurencije, te da ovu glavnu i ostale uočene prijetnjespriječi, odnosno minimiziranjihov uticaj, na njegov rast i razvoj.

3) Strateška alternativa:slabosti/prilike(SA 3.) ukazuje na potrebu da se slabosti otklanjaju kako bi se iskoristile prilike. To podrazumijeva:intenzivniju uključenostUniverziteta 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 zavisnost 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 koji su se školovali na ovoj visokoškolskoj ustanovi, njihovog usmjeravanja i osposobljavanja za pojedine predmete i/ili uže naučne oblasti, intenzivnije korištenje resursa biblioteke, baze EBSCO i drugih relevantnih baza te časopisa Poslovni konsultant, i drugih referentnih časopisa, kako od strane studenata tako i od strane nastavnog osoblja i dr.

4) Strateška alternativa: slabosti/prijetnje (SA 4) se sastoji u zahtjevu da se što više i što brže otklanjaju vlastite slabosti kako bi se spriječilo i smanjilo djelovanje prijetnji iz vanjskog okruženja, čemu će posebno doprinijeti predano ostvarivanje prethodne strateške alternative.

Strateškealternative 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 realizacije strategije razvoja Univerziteta FINRA za period 2025-2029. godine*, koji je sastavni dio ove strategije.

Formulisana (namjeravana) strategija Univerziteta 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 naučnim institucijama, dijeleći i kombinirajući resurse na ostvarenju pojedinih strateških projekata, a posebno projekata povezanih sa internacionalizacijom Univerziteta 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 Univerziteta FINRA za period 2025-2029. godinetreba 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 upravljačkoj strukturi Univerziteta FINRA i fakulteta unutar njega, da prevedu strateške ciljeve u konkretne aktivnosti, štoće omogućiti cjelokupnom osoblju-izvršiocima da bolje shvate svoje uloge i zadatke. S obzirom na to da su ovi ciljevi definisani uz participiranjetijela 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 u okviru ove strategije obezbjeđuju osnovu za njeno praćenje, evaluaciju i kontrolu.

Za efikasnu implementacijuove strategije primijenjen je programsko – projektni pristup, koji je podrazumijeva oizradu Akcionog programa realizacije Strategije Univerziteta FINRA za period 2025-2029. godine, u kome je svaki strateški cilj raščlanjen na potreban broj posebnih ciljeva, a dalje su za svaki posebni cilj naznačene aktivnosti, mjere i projekti za njegovo ostvarivanje, indikatori za mjerenje ostvarenja, pretpostavke i rizici, te odgovorni nosioci za izvršenje i vremenski okvir izvršenja. Ovaj akcioni program će služiti kao osnova za izradu, pomenutih, godišnjih planova, sa razrađenim godišnjim mjerama i aktivnostima. Pri tome je veoma važno da upravljačko-rukovodna struktura osigura neophodne institucionalne, materijalno-finansijske i administrativne uslove i pretpostavke za efikasnu implementaciju (Tabela 12). U tom pogledu posebna odgovornost je na Upravi Univerziteta FINRA.

Tabela 12. Administrativne komponente implementacije Strategije

Komponenta	Specifični zadaci
Izgradnja organizacije koja je sposobna da provede strategiju	Razvijanje i prilagođavanje organizacijske strukture za podršku Strategiji. Razvijanje stručnosti i ključnih kompetencija potrebnih za

	uspješno provođenje 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 unapređenje postojećih 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 provođenje strategije Promovisanje orijentacije ka rezultatima
Uobličavanje kulture FINRA koja će odgovarati Strategiji i biti u funkciji njene implementacije	Insistiranje na afirmaciji postavljenih temeljnih vrijednosti FINra. Stvaranje i kontinuirano unapređenje radnog okruženja pogodnog za podršku Strategiji. Uspostavljanje kolektivnog duha, pogodne radne klime i radnog elana, radi podizanja nivoa opšteg zadovoljstva i predanosti poslu svih aktera FINra.

Izvor: Elaboracija Tima za izradu Strategije

7. EVALUACIJA I KONTROLA STRATEGIJE

Uprava i Senat Univerziteta će imenovati Tim za implementaciju, monitoring i evaluaciju strategije koji će pripremiti, detaljan plan monitoringa i evaluacije, kao i procedure za evidenciju odnosno prikupljanje podataka, sa preciznije definisanim mjerama indikatora za praćenja napretka u implementaciji strategije. Ovaj tim će takođe pripremati i prezentirati Upravi i Senatu kvartalne i 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 implementaciju, monitoring i evaluaciju strategije i Centar za kvalitet i međunarodnu saradnjuće napraviti i prezentirati Senatu detaljnu analizu realizacije strategije. Na osnovu nalaza, zaključaka i preporuka ove analize, Uprava i Senat će definirati eventualne korektivne mjerei aktivnosti.

Ovakav pristup će omogućiti pravovremeno kreiranje korektivnih mjera i aktivnostiusmjerenih 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 vrijemeodgovorilo na promjene u okruženju.

8. AKCIONI PROGRAM REALIZACIJE STRATEGIJE

U nastavku slijedi *Akcioni program realizacije ove strategije* u kome su za svaki strateški cilj(od SC1-SC6) razrađeni posebni ciljevi, odnosno podciljevi, aktivnosti (mjere), indikatori za praćenje ostvarenja i evaluaciju, nosioci pojedinih mjera i aktivnosti, pretpostavke i rizici, te dinamika po godinama planskog perioda. Ovaj akcioni program treba da omogući efikasnije praćenje i evaluaciju ostvarivanja svakog strateškog cilja pojedinačno i Strategije u cjelini. Na taj način stvaraju se potrebne pretpostavke za brzo reagovanje i korektivne mjere u slučaju da dođe do značajnijih odstupanja ostvarenja u odnosu na planirano.

Neke nosioce aktivnosti, kao npr. Centar za NIR i razvoj kadrova, IT služba (sektor) će trebati uspostaviti, neke reorganizirati i sl. U tom pogledu posebnu ulogu i odgovornost ima Uprava Univerziteta FINRA.

AKCIONI PROGRAM REALIZACIJE STRATEGIJE ODRŽIVOG RAZVOJA FINra ZA PERIOD 2025-2029. GODINE									
STRATEŠKI CILJ -1. PROSTORNO I KADROVSKO JAČANJE I RAZVOJ UNIVERZITETA									
PC Posebni ciljevi	Aktivnosti	Indikatori	Pretpostavke i rizici	Vremenski okvir					Odgovorni nosioci aktivnosti
				2025.	2026.	2027.	2028.	2029.	
PC-1.1. Osigurati objekte koji poboljšavaju dugoročnu dobrobit, rast Univerziteta i zadovoljstvo svih zainteresiranih strana	Istražiti mogućnosti za vlastiti objekat	Donesena odluka o vlastitom objektu - kupovina/izgradnja	Neadekvatan prostor za kupovinu Neadekvatno zemljište za gradnju	x	x				Osnivač Rektor-predsjednik UO
	Kupovina/izgradnja vlastitog objekta	Kupljen/izgrađen vlastiti objekat	Visoka cijena Lokacija		x	x			Osnivač Rektor-predsjednik UO
	Useljenje u vlastiti objekat	Useljenje Univerziteta FINRA u vlastiti objekat	Rokovi			x	x		Osnivač Rektor-predsjednik UO
PC-1.2. Povećanje broja vlastitog akademskog osoblja u radnom odnosu	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	NNV fakulteta Sekretar, Senat
	Razvijanje vlastitih kadrova – akademskog osoblja iz reda najboljih diplomaca	Broj angažovanih diplomiranih studenata	Ukazana potreba/ zainteresovanost diplomanata Mali interes / zainteresovanost neadekvatnih kadrova	x	x	x	x	x	Dekani fakulteta Rektor Senat

PC-1.3.. Kreirati i sprovesti različite programe razvoja fakulteta i osoblja kako bi ih pripremili za suočavanje sa izazovima koje postavlja dinamično globalno okruženje.	Kontinuirano praćenje novih i savremenih kretanja u različitim oblastima i u oblasti visokog obrazovanja	Posmatranje i istraživanje tržišta visokog obrazovanja Poboljšanje međunarodne saradnje sa drugim VŠU iz inozemstva Razvoj Instituta i novih centara	Finansijska ograničenja Nedovoljan broj kadrova	x	x	x	x	x	Rektor Dekani Profesori
	Uvođenje novih studijskih programa	Istraživanje potreba tržišta Kreiranje novih SP - Izrađeni elaborati za nove SP Licencirani novi SP	Nezainteresovanost za SP Birokratske prepreke od strane regulatora	x	x	x	x	x	Rektor Dekani Profesori
	Kontinuirani razvoj akademskog i neakademskog osoblja Univerziteta	Ulaganje u vlastite kadrove - asistenti - magistranti - doktoranti iz vlastitih redova (sadašnji studenti i saradnici) Upošljavanje sposobnog neakademskog osoblja	Nezainteresovanost diplomiranih studenata i drugih za razvoj karijere u visokom obrazovanju Generalni nedostatak adekvatnih kadrova	x	x	x	x	x	

PC-1.4..Kontinuirano procjenjivati institucionalni rizik i obezbijediti sigurno i zaštićeno okruženje za sve zainteresovane strane.	Kontinuirana evaluacija strategije i svih poslovnih aktivnosti	Provedene evaluacije strategije i akcionog plana	Neprovođenje evaluacija Neblagovremeno provođenje evakualcija	x	x	x	x	x	
	Procjena institucionalnog rizika - uticaj internih i eksternih faktora	Procjena rizika. Izrada analiza / SWOT, PESTLE	Neprovođenje analiza Neblagovremeno provođenje analiza	x	x	x	x	x	

STRATEŠKI CILJ 2. UNAPREĐENJE KVALITETA NASTAVNOG PROCESA I STUDIJSKIH PROGRAMA										
PC	Posebni ciljevi	Aktivnosti	Indikatori	Pretpostavke i rizici	Vremenski okvir					Odgovorni nosioci aktivnosti
					2025.	2026.	2027.	2028.	2029.	
PC 2.1.	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	Centar za kvalitet Asocijacija studenata,
		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	Upravni odbor Senat Rektor i ostalo rukovodno osoblje Nastavnici Alumni asocijacija

PC-2.2. Akreditacija Univerziteta i studijskih programa	Akreditacija Univerziteta i postojećih studijskih programa	Kompletirana dokumentacija Podneseni zahtjevi Obavljeni razgovori sa relevantnim pojedincima i nadležnim institucijama Akreditovan Univerzitet Broj akreditovanih studijskih programa	Zakonska regulativa; Otpori promjenama i nedovoljno insistiranje odgovornih	x	x	x	x	x	Uprava Rektor i prorektori Dekani i prodekani fakulteta Centar za kvalitet Generalni sekretar i sekretari fakulteta Nastavno i administrativno osoblje
PC 2.3. Unapređenje kompetencija i kvalifikacija akademskog osoblja	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.	Nezainteresovanost osoblja; Nedostatak lične motivacije Finansijska pitanja vezana za kotizacije i učešće na međunarodnim konferencijama;	X	X	X	X	X	Rektor i prorektori Uprava Centra za NiR i razvoj kadrova Centar za kvalitet Fakulteti- NNV 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.	Nezainteresovanost osoblja; Nedostatak lične motivacije	X	X	X	X	X	Rektor i prorektori Uprava Centra za NiR i razvoj kadrova Centar za kvalitet Fakulteti- NNV 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.	Nezainteresovanost osoblja; Nedovoljno iskustvo, naročito pisanju i izvođenju projekata; Nedostatak lične motivacije Pravna i finansijska pitanja vezana za izdavaštvo.	X	X	X	X	X	Rektor i prorektori Uprava Centra za NiR i razvoj kadrova Centar za kvalitet Fakulteti- NNV Nastavno osoblje

	Razvijanje vlastitih kadrova - kroz II i III ciklus studija (za sve studijske programe koji imaju II i III ciklus)	Broj izabranih asistenata i nastavnika	Potrebe Univerziteta i interes kandidata		x	x	x	x	Uprava Senat NNV fakulteta
PC2.4. Međunarodne akreditacije	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	x	X	X	Predsjednik Uprave Rektor i prorektori Centar za kvalitet Dekani Generalni 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	x	X	Uprava Senat Centar za kvalitet NNV fakulteta Generalni sekretar Nastavno i administrativno osoblje
PC 2.5. Usklađivanje NPIP SP FIR sa NPIP za sticanje zvanja u računovodstvenoj profesiji i u	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	Predsjednik Uprave Dekan i prodekan Ekonomskog fakulteta
	NPP za Interne revizore u FBiH	Broj utvrđenih potreba za promjenama Broj izvršenih usklađivanja	Nezainteresovanost i nedovoljno insistiranje odgovornih	x	x	x	x	x	Predsjednik Uprave Rektor Dekan i prodekan Ekonomskog fakulteta

	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	Predsjednik Uprave Rektor Dekan i prodekan Ekonomskog fakulteta
PC 2.6. 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	Upravni odbor Uprava Senat Rektor Centar za kvalitet NNV i dekani Fakulteta 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	Upravni odbor Uprava Senat Rektor Centar za kvalitet NNV i dekani Fakulteta Nastavno osoblje

STRATEŠKI CILJ -3. RAZVOJ UNIVERZITETA I UVOĐENJE NOVIH STUDIJSKIH PROGRAMA I FAKULTETA									
PC Posebni ciljevi	Aktivnosti	Indikatori	Pretpostavke i rizici	Vremenski okvir					Odgovorni nosioci aktivnosti
				2025.	2026.	2027.	2028.	2029.	
PC-3.1. Stvaranje uslova za uvođenje novih studijskih programa na fakultetima	Izraditi analizu tržišta sa stanovišta uvođenja novih SP	Usvojena analiza	Pravna regulativa oko licenciranja novih SP u TK.	x	x				Rektor, Fakulteti Centar za NiR i međ.narodnu saradnju Senat Centar za kvalitet
	Pripremiti dokumentaciju za SP Ekonomija islama i finansijska industrija - II ciklus - Ekonomski fakultet Pokretanje procedure licenciranja SP Ekonomija islama i finansijska industrija - II ciklus - Ekonomski fakultet Inauguracija novog SP u nastavni proces	Pripremljena I predate potrebna dokumentacija za registraciju- licenciranje SP Rješenje o licenciranju SP; Uvedeni novi SP 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				Senat Rektor Ekonomski fakultet Centar za NiR i razvoj kadrova Sekretar FINra

PC-3.2.Osvaranje novih fakulteta / novi SP - I, II, III ciklus	Izraditi analizu tržišta sa stanovišta uvođenja novog SP iz oblasti Menadžment digitalnog poslovanja - II ciklus	Provedena istraživanja analize tržišta rada i sagledane potrebe; Izabran odgovarajući studijski program;	Problem izbora SP koji će moći dobiti potrebne saglasnosti, s obzirom na postojeće SP na drugim visokoškolskim institucijama u TK. Zainteresovanost studenata.	x					Senat Rektor Ekonomski fakultet Centar za NiR i razvoj kadrova Sekretar FINra
	Pripremiti Elaborat o opravdanosti uvođenja novog SP Menadžment digitalnog poslovanja - II ciklus Pripremiti ostalu dokumentaciju za SP Menadžment digitalnog poslovanja - II ciklus Pokretanje procedure licenciranja SP	Urađen Elaborat o opravdanosti osnivanja novog (izabranog) odgovarajućeg SP iz oblasti Menadžment digitalnog poslovanja.	Problem izbora SP koji će moći dobiti potrebne saglasnosti, s obzirom na postojeće SP na drugim visokoškolskim institucijama u TK. Zainteresovanost studenata.	x					Senat Rektor Ekonomski fakultet Centar za NiR i razvoj kadrova Sekretar FINra
	Izraditi analizu tržišta sa stanovišta uvođenja novog SP - Data science - II ciklus - Fakultet tehničkih nauka	Provedeno istraživanje za uvođenje novog SP	Pravna regulativa TK. Kadar; Zainteresovanost studenata. Budžet.	x					Senat Rektor Fakultet tehničkih nauka Centar za NiR i razvoj kadrova Sekretar FINra

	Pripremiti Elaborat o opravdanosti uvođenja novog SP Data science - II ciklus - Fakultet tehničkih nauka Pripremiti ostalu dokumentaciju za SP Data science - II ciklus - Fakultet tehničkih nauka Pokretanje procedure licenciranja SP	Izrađen Elaborat Podnesena dokumentacija za licenciranje novog SP	Pravna regulativa TK. Kadar; Zainteresovanost studenata. Budžet.	x					Senat Rektor Fakultet tehničkih nauka Centar za NiR i razvoj kadrova Sekretar FINra
	Pripremiti Elaborat o opravdanosti uvođenja novog SP Data science and cyber security - II ciklus - Fakultet tehničkih nauka Pripremiti ostalu dokumentaciju za SP Data science and cyber security - II ciklus - Fakultet tehničkih nauka Pokretanje procedure licenciranja SP	Izrađen Elaborat Podnesena dokumentacija za licenciranje novog SP	Pravna regulativa TK. Kadar; Zainteresovanost studenata. Budžet.	x					Senat Rektor Fakultet tehničkih nauka Centar za NiR i razvoj kadrova Sekretar FINra
	Pripremiti Elaborat o opravdanosti uvođenja novog SP IT and AI - III ciklus - Fakultet tehničkih nauka Pripremiti ostalu dokumentaciju za SP IT and AI - III ciklus - Fakultet tehničkih nauka Pokretanje procedure licenciranja SP	Izrađen Elaborat Podnesena dokumentacija za licenciranje novog SP	Pravna regulativa TK. Kadar; Zainteresovanost studenata. Budžet.	x					Senat Rektor Fakultet tehničkih nauka Centar za NiR i razvoj kadrova Sekretar FINra

PC-3.3. Unapređenje saradnje sa privredom, neprivrednim institucijama, poslovnim udruženjima i drugim stejkholderima zainteresiranim za razvoj Univerziteta;	Kreiranje zajedničkih programa/projekata sa privredom, poslovnim udruženjima i drugim stejkholderima	Uspostavljanje partnerstava sa privredom, poslovnim udruženjima i drugim stejkholderima Broj zajedničkih projekata sa privredom, poslovnim udruženjima i drugim stejkholderima	Neadekvatni projekti - bez interesa za sve strane Nezainteresovanost partnera Slaba dinamika izrade i prijedloga projekata	x	x	x	x	x	Upravni odbor Senat Rektor Fakulteti Profesori Centar
--	---	--	---	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	--

STRATEŠKI CILJ 4. UNAPREĐENJE I RAZVOJ MEĐUNARODNE SARADNJE ¹¹										
PC Posebni ciljevi	Aktivnosti	Indikatori	Pretpostavke i rizici	Vremenski okvir					Odgovorni nosioci aktivnosti	
				2025.	2026.	2027.	2028.	2029.		
PC-4.1. Izrada strategije međunarodne saradnje za 2025-2029.	Formiranje komisije za izradu Strategije međunarodne saradnje za period 2025-2029. 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	x	x	x	Rektor, Fakulteti Centar za kvalitet i međunarodnu saradnju.	
PC-4.2. veće uključanje u ERASMUS + idruge oblike međunarodne saradnje	Aktivnosti na značajnijem uključanju u ERASMUS+ projekat	Dobijena ERASMUS+ povelja i PIC broj / prenos sa VŠ na Univerzitet	Zainteresovanost nastavnog osoblja Zaintersovanost studenata Budžet.	X	x	x	x	x	Direktor, Centar za kvalitet i međunarodnu saradnju Fakulteti	

¹¹ Ovaj cilj je detaljnije razrađen u Strategiji međunarodne saradnje za 2025-2029. godina.

	Aktivnosti na partnerskom uključanju u ERASMUS K 171 projekt	Broj uključenih studenata, nastavnog i administrativnog osoblja u K 171 projekt	Zainteresovanost nastavnog osoblja Zainteresovanost studenata Budžet.	X	X	X	X	X	Direktor, Centar za kvalitet i međunarodnu saradnju Fakulteti
	Aktivnosti na partnerskom uključanju u K2 - Capacity building in HE			x	x				
PC-4.3. Internacionalizacija studijskih programa	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	X	Rektor, Centar za kvalitet i međunarodnu saradnju. Fakultet tehničkih nauka
	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	x	X	Rektor, Centar za kvalitet i međunarodnu saradnju. Fakultet biotehničkih nauka
PC 4.4. Internacionalizacija izdavačke djelatnosti	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	Rektor, Centar za kvalitet i međunarodnu saradnju. Fakulteti 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	Predsjednik Uprave Rektor, Centar za kvalitet Fakulteti Nastavno osoblje

PC-4.5 Organizacija međunarodnih konferencija I simpozija	Organizacija Međunarodnog simpozija u suradnji sa FINconsultom	Realizirani Međunarodni simpozij u kojem su uzeli učešće profesori iz inostranstva	Potreba za uključivanjem većeg broja učesnika iz inostranstva	x	x	x	x	x	Rektor Centar za NIR i međunarodnu saradnju Fakulteti
	Organizacija drugih konferencija	Realizovane druge konferencije							

STRATEŠKI CILJ 5. UNAPREĐENJE I RAZVOJ NAUČNO-ISTRAŽIVAČKOG RADA (NIR)

PC Posebni ciljevi	Aktivnosti	Indikatori	Pretpostavke i rizici	Vremenski okvir					Odgovorni nosioci aktivnosti
				2025.	2026.	2027.	2028.	2029.	
PC-5.1. Uspostaviti Centar za NiR i međunarodnu saradnju Univerziteta	Ugovoravanje angažmana matičnog naučnoistraživačkog i administrativnog kadra i definisanje uslova i statusa kadra u Centar za NIR	Obezbjedenje propisanog broja kadrova za registraciju naučnoistraživačke organizacije Instituta Ugovorom o radu definisan angažman naučnoistraživačkog i administrativnog kadra u Institut za NiR i razvoj kadrova	Nedostatak odgovarajućeg kadra na tržištu rada Nedovoljna motiviranost nastavnika angažovanih u nastavnom proces uz angažman u Centru za NiR i razvoj kadrova Interni otpor prema promjenama	x	x	x	x	x	Rukovodilac Centra za NIR i međunarodnu saradnju

PC-5.2. Uspostavljanje povoljnog istraživačkog i konsultantskog okruženja za nastavnike i saradnike da se bave naučno-istraživačkim aktivnostima.	Izrada strategije naučno-istraživačkog rada UFT Stimulisanje aktivnosti vezanih za NIR Finansijska stimulacija za NIR	Izrađena strategija NIR UFT Izrađen Pravilnik o NIR Kreiranje fonda za NIR Podrška svim učesnicima u NIR	Mala zainteresovanost nastavnog osoblja Nedovoljna finansijska podrška	x	x	x	x	x	Rektor Dekani Centar za NIR
PC 5.3. Osnivanje Instituta i Biznis foruma 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 Pokretanje Biznis foruma	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	Direktor, Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova

PC-5.4. Kontinuirano osposobljavanje za pristup EU i lokalnim fondovima	.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 prisutnih Edukacija	Nekooperativnost , nezainteresovanost, nedovoljno animiranje i insistiranje;	x	x	x	x	x	Direktor, Rukovodilac Centra za NiR i razvoj kadrova
PC-5.5. Saradnja s lokalnim zajednicama – izrada i implementacija naučnih, stručnih i razvojnih projekata	Uspostava saradnje sa lokalnim zajednicama za izradu stručnih, naučnih i razvojnih projekata Iniciranje i predlaganje projekata za lokalne zajednice Izrada različitih studija za lokalne zajednice (iz oblasti koje obuhvataju SP UFT)	Uspostavljena saradnja - potpisani ugovori sa LZ Kreirani i predloženi/implementirani projekti Izrađene studije za LZ	Nezainteresovanost LZ za projekte Birokratske opstrukcije LZ (privatni univerzitet) Sporost u predlaganju projekata Nedostatak adekvatnih projekata	x	x	x	x	x	Rektor Fakulteti - dekani Centar za NIR
STRATEŠKI CILJ 6. DIGITALIZACIJA UNIVERZITETA¹²									
PC	Aktivnosti	Indikatori	Pretpostavke i rizici	2025.	2026.	2027.	2028.	2029.	Odgovorni nosioci aktivnosti

¹² Zbog izuzetnog značaja i potrebne dinamika, ovaj cilj je detaljnije razrađen sa aktivnostima i mjerama po godinama te noosiocima (službama) koje će trebati organizirati i uspostaviti..

PC-6.1. Unapređenje nastavnih i administrativnih procesa primjenom savremene IT opreme i aplikativnih programa.	Digitalizacija nastavnog procesa, administrativnih usluga i studentskih procedura.	Broj digitalizovanih procedura, broj obučeni zaposlenika	Nabavka opreme u roku; spremnost osoblja na digitalne alate	Nabavka i instalacija moderne IT opreme; početak edukacije osoblja.	Digitalizacija procesa upisa, ispita i dokumenata; upotreba softverskih alata.	Održavanje i ažuriranje digitalne opreme; monitoring korištenja.	Evaluacija digitalnih procesa i korisničke podrške.	Nabavka nove generacije opreme prema potrebama.	IT služba, Prorektor za nastavu i studentskapitanja
PC-6.2. Uspostava i razvoj Integriranog informacionog sistema Univerziteta.	Razvoj i imple mentacija IS "Evaluakis- a" uskladusa HEA standardima.	Funkcionalnim odul IS "Evaluakis-a", broj korisnikas istema	Tehničke poteškoće; dostupnost kompetentni h programera	Analiza zahtjeva, dizajn sistema, razvoj osnovnih modula (1, 2, 3).	Testiranje, obuka korisnika i produksijsko puštanje sistema.	Održavanje i S "Evaluakis- a"; korisnička podrška i uklanjanje bugova.	Testna verzija naprednih funkcija; prijem povratnih informacija.	Redovni godišnji update, sigurnosna revizija sistema.	Tim za IS "Evaluakis-a", Prorektor za nastavu i studentskapitanja, IT sektor
PC-6.3. Unapređenje IT podrške za NIR.	Razvoj informacionog modula za naučnoistraživa čku djelatnost (Modul 4).	Broj registrovanih naučnih radova, broj povezanih profila	Integracija s vanjskim bazama; validnost naučnih podataka	Izrada baze podataka, registar radova, projekata i mentorstava.	Povezivanje sa Scopus, ORCID, COBISS; obuka korisnika.	Održavanje baze podataka; automatska sinhronizacij a izvora.	Dodatni razvoj vizualizacija i izvještaja za HEA.	Praćenje naučne produktivnosti i podrška za izbor u zvanja.	Naučnoistraživačka služba, IT sektor, Evaluacija
PC-6.4. Internacionalizac ija imobilnostikroz S "Evaluakis" (Modul 5).	Razvoj i integracija modula za praćenje međunarodnih aktivnosti i mobilnosti.	Broj mobilnosti, partnerstava i međunarodnih projekata	Dostupnost partnerstava, kvalitetni unosi podataka, usklađenost sa EU sistemima	Planiranje strukture modula, početak razvoja baze partnerstava i mobilnosti.	Integracija sa Erasmus Dashboardom, testiranje i korisnička edukacija.	Praćenje mobilnosti, izvoz izvještaja i evaluacija međunarodn e saradnje.	Unapređenje vizualizacije i kartografskih prikaza aktivnosti.	Revizija ugovora, praćenje efekata na kvalitet studija.	Kancelarija za međunarodnu saradnju, IT sektor

PC-6.5. Finansijsko i pravno upravljanje ekrozIS "Evaluakis" (Modul 6).	Digitalizacija finansijskog toka i upravljanje pravnim aktima putem IS "Evaluakis".	Broj digitalizovanih ugovora, tačnost budžetskih izvještaja	Integracija sa bankama i ERP sistemima, podrška revizijama	Definisanje kategorija rashoda i prihoda, unos postojećih ugovora.	Testiranje unosa, automatski proračuni, povezivanje sa platnim sistemima.	Održavanje finansijskog modula i podrška za eksternu reviziju.	Analitika tokova i upozorenja o odstupanjima.	Usklađivanje sa fiskalnim zakonima, nadogradnja šablona dokumenata.	Finansijska služba, Pravni tim, IT sektor
PC-6.6. Izveštavanje i analitika ekrozIS "Evaluakis" (Modul 7).	Centralizacija izveštavanja i KPI pokazatelj kroz sve "Evaluakis" module.	Broj generisanih HEA i internog izvještaja, ažurnost KPI	Validnost unesenih podataka, tehnička interoperabil nost	Postavljanje baze indikatora i prikaz dashboard strukture.	Automatsko generisanje HEA-G obrazaca i vizualizacija.	Poboljšanje izvještajnih funkcija i sinhronizacij a sa BI alatima.	Prediktivna analitika i poređenja po godinama.	Evaluacija uticaja KPI na strateško upravljanje.	Uprava Centar za kvalitet, , IT sektor

