



# ZAVRŠNI IZVJESTAJ

27. januar 2012.– 28. februar 2014. godine

**Reform of Higher Education Financing in Bosnia and Herzegovina**

**Reforma financiranja visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini**



Financirano od strane  
Europske unije



Ovaj projekt implementira  
Human Dynamics

# Reforma financiranja visokog obrazovanja

---

*u Bosni i Hercegovini*

## Završni izvještaj

27. januar 2012.– 28. februar 2014.

Podgaj 15, 71 000 Sarajevo

HULLA & Co. HUMAN DYNAMICS KG  
LOTHRINGERSTRASSE 16  
1030 VIENNA, AUSTRIA  
TEL: +43 1 402 50 20  
FAX: +43 1 402 50 20-20

ABU CONSULT BERLIN GMBH  
SEESTRASSE 1, 15741  
BESTENSEE, GERMANY  
TEL: +49 33763 2252 - 0  
FAX: +49 33763 2252 - 12

DEUTSCHER AKADEMISCHER AUSTAUSCH DIENST (DAAD)  
KENNEDYALLEE 50  
53175 BONN, GERMANY  
TEL: +49 228 882-0  
FAX: +49 228 882-444

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR EDUCATIONAL  
PLANNING  
(IIEP-UNESCO)  
7-9, RUE EUGÈNE-DELACROIX  
75116 PARIS, FRANCE  
TEL: +33 1 45 03 7700  
FAX: +33 1 40 72 8366

HYDRO – ENGINEERING INSTITUTE SARAJEVO (HEIS)  
STJEPANA TOMIĆA 1  
SARAJEVO, BOSNA I HERCEGOVINA  
TEL: +387 33 21 24 66/67  
FAX: +387 33 20 44 95



DAAD

Deutscher Akademischer Austauschdienst  
German Academic Exchange Service



## Naziv projekta

---

# Reforma financiranja visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini

## Podaci o projektu

---

Ref. br. projekta:	EuropeAid/128399/C/SER/BA
Datum potpisa ugovora:	28. oktobar 2011. g.
Datum isteka ugovora:	28. februar 2014. g.
Ugovor br.:	2011/272-537
Ukupna ugovorna suma (EURO):	1,473,500 EUR
Organizacija primalac (glavni korisnik projekta)	Ministarstvo civilnih poslova BiH
Ime kontakt osobe (primalac):	g. Adnan Husić pomoćnik ministra u Sektoru za obrazovanje MCP-a
Adresa, telefonski broj i e-mail adresa (primalac):	Ministarstvo civilnih poslova BiH A: Trg BiH 3, 71000 Sarajevo T: +387 33 49 25 21 F: +387 33 49 26 27 E: <a href="mailto:adnan.husic@mcp.gov.ba">adnan.husic@mcp.gov.ba</a>
Ime kontakt osobe (izvođač):	gđa Natalia Chertoyanova
Ime izvođača, adresa, telefonski & fax brojevi i e-mail adresa:	Hulla & Co. Human Dynamics KG A: Lothringerstrasse 14-16, A-1030 Vienna, Austria T: +359 2/935 99 80 F: +359 2 935 99 70 E: <a href="mailto:natalia.chertoyanova@humandynamics.org">natalia.chertoyanova@humandynamics.org</a>
Ime voditelja projektnog tima:	g. Trevear Penrose
Projektni ured, telefonski & fax brojevi i e-mail adresa:	A: Podgaj 15, Sarajevo T: +387 33 264 695 F: +387 33 264 696 E: <a href="mailto:tpenrose@gmail.com">tpenrose@gmail.com</a>
Tip izvještaja	RFVO Završni izvještaj: <b>28. februar 2014. godine</b>

<i>Rječnik akronima</i>	2
<b>1 Uvod</b>	<b>3</b>
<b>2 Ciljevi pomoći</b>	<b>3</b>
2.1 <i>Sažeti pregled logičkog okvira projekta i strategije za realizaciju</i>	3
2.2 <i>Varijacije u primjeni ove strategije izlaznog rezultata</i>	4
<b>3 Aktivnosti, rezultati i ishodi tih aktivnosti</b>	<b>5</b>
3.1 <i>Početni period –studija izvodljivosti i plan aktivnosti projekta</i>	5
3.2 <i>Program Rezultata1</i>	6
3.3 <i>Program Rezultata 2</i>	10
3.4 <i>Program Rezultata 3</i>	13
<b>4 Procjena u odnosu na Projektni zadatak i Logički okvir projekta</b>	<b>26</b>
4.1 <i>Procjena u odnosu na Projektni zadatak</i>	26
4.2 <i>Procjena u odnosu na Logički okvir projekta</i>	27
<b>5 Rizici, uslovi i pretpostavke</b>	<b>30</b>
<b>6 ‘Izlazna strategija’</b>	<b>32</b>
<b>7 ‘Preporuke za buduće aktivnosti</b>	<b>32</b>
<b>8 Inputi projekta, upravljanje i koordinacija</b>	<b>33</b>
8.1 <i>Inputi</i>	33
8.2 <i>Projektni tim</i>	34
8.3 <i>Koordinacija projekta</i>	34
<b>Dodaci</b>	<b>35</b>
<i>Dodatak 1: Logički okvir projekta</i>	35
<i>Dodatak 2: Sastav UOP-a i Aktivnosti</i>	37
<i>Dodatak 3: Ažurirani izvještaj o aktivnostima nakon Trećeg privremenog izvještaja (6.11.2013.)</i>	57
<i>Dodatak 4: Korištenje uposlenika i drugih resursa</i>	63
<i>Dodatak 5: Projektna logika reforme</i>	65
<i>Dodatak 6: Šematski dijagrami TBA kompjuterskog programa i kompjuterski program za planiranje budžeta VO</i>	66
<i>Dodatak 7: Sažetak statusa realizacije TBA i planiranja budžeta na univerzitetima</i>	68
<i>Dodatak 8: Principi finansijske integracije univerziteta</i>	69
<i>Dodatak 9: Koncept najnižih naknada studenta</i>	80
<i>Dodatak 10: Prijedlog modela pravnog principa i Sporazuma o financiranju visokog obrazovanja</i>	82
<i>Dodatak 11: Sažetak dokumenta Reforma financiranja visokog obrazovanja u BiH: Kontekst i preporuke</i>	94
<i>Dodatak 12: Lista dokumenata / programa projekta</i>	101
<i>Dodatak 13: Preporuke za nastavak aktivnosti od strane institucija i ministarstava</i>	102

BiH / BH	Bosna i Hercegovina	
<b>BiH CIP</b>	Centar za informisanje i priznavanje dokumenata iz oblasti visokog obrazovanja	Centre for Information and Recognition of Documents in the area of HE
<b>BiH HEA</b>	Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta	Agency for Development of Higher Education and Quality Assurance BiH
<b>BiH VM</b>	Savjet ministara BiH	Council of Ministers BiH
<b>BiH CME</b>	Konferencija ministara obrazovanja u BiH	Conference of Ministers of Education in BiH
<b>BiH MCP</b>	Ministarstvo civilnih poslova BiH	Ministry of Civil Affairs of BiH
<b>BiH MFT</b>	Ministarstvo financija i trezora BiH	Ministry of Finance and Treasury of BiH
<b>BD DE</b>	Odjeljenje za obrazovanje Brčko Distrikta	Brčko District Department for Education
<b>BD DF</b>	Direkcija za financije Brčko Distrikta	Brčko District Department for Finance
<b>CoE</b>	Savjet Europe	Council of Europe
<b>KME</b>	Kantonalno ministarstvo obrazovanja	Cantonal Ministry of Education
<b>KMF</b>	Kantonalno ministarstvo financija	Cantonal Ministry of Finance
<b>DEI BiH</b>	Direkcija za europske integracije BiH	Directorate for European Integration
<b>EC</b>	Europska komisija	European Commission
<b>EHEA</b>	Europski prostor visokog obrazovanja	European Higher Education Area
<b>EU</b>	Europska unija	European Union
<b>EUA</b>	Europska asocijacija univerziteta	European University Association
<b>EUD</b>	Delegacija Europske unije	European Union Delegation
<b>FBiH</b>	Federacija Bosne i Hercegovine	Federation of Bosnia and Herzegovina
<b>FMO</b>	Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke	Federal Ministry of Education and Science
<b>FMF</b>	Federalno ministarstvo financija	Federal Ministry of Finance
<b>HD</b>	Hulla & Co. Human Dynamics K.G.	Hulla & Co. Human Dynamics K.G.
<b>VO</b>	Visoko obrazovanje	Higher Education
<b>LF</b>	Logički okvir (LogOkvir)	Logical Framework (LogFrame)
<b>LTE</b>	Dugoročno angažovan stručnjak	Long Term Stručnjak
<b>ME</b>	Ministarstvo obrazovanja	Ministry of Education
<b>MF</b>	Ministarstvo financija	Ministry of Finance
<b>UOP</b>	Upravni odbor projekta	Project Steering Committee
<b>RK</b>	Rektorska konferencija BiH	Rectors' Conference of BiH
<b>RS</b>	Republika Srpska	Republika Srpska
<b>MPK RS</b>	Ministarstvo prosvjete i kulture RS	Republika Srpska Ministry of Education and Culture
<b>MF RS</b>	Ministarstvo finansija Republike Srpske	Republika Srpska Ministry of Finance
<b>SAA</b>	Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju	Stabilization and Association Agreement
<b>STE</b>	Kratkoročno angažovan stručnjak	Short Term expert
<b>TL</b>	Voditelj projektnog tima	Team Leader
<b>ToR</b>	Opis projektnog zadatka	Terms of Reference
<b>SB</b>	Svjetska banka	World Bank
<b>TBA</b>	Obračun troškova baziranih na aktivnostima	Activity-based costing
<b>RG / TRG</b>	Radna grupa / Tehnička radna grupa	Working Group / Technical Working Group

## 1 Uvod

- 1 U ovom izvještaju se opisuje pružanje podrške projekta koja je navedena prethodnom uvodnom dijelu pod nazivom 'Podaci o projektu'.
- 2 Kako se radi o Završnom izvještaju, on će biti ključni dokument za evaluaciju i informisanje o projektu. Stoga, dokument treba pružiti dobar prikaz stanja za naknadnu evaluaciju<sup>1</sup> projekta, kao i svima onima koji nisu bili uključeni u projekt tokom njegove realizacije. Prema tome, za razliku od prethodnih privremenih izvještaja, Završni izvještaj treba obuhvatiti sažeti prikaz početka, strategije i evolucije projekta, odnosno rezultate staviti u kontekst njihove realizacije i pokazati postignuća koja su tokom implementacije projekta ostvarena u odnosu na osnovni Projektni zadatak.
- 3 Međutim, glavni fokus Završnog izvještaja je na finalnim rezultatima i učincima projekta i ocjeni ovih postignutih rezultata u odnosu na očekivane rezultate.
- 4 Detaljno izvještavanje o aktivnostima koje su poduzimane provedeno je putem sukcesivnih privremenih izvještaja koji su prezentirani na sastancima Upravnog odbora projekta, od kojih je posljednji održan 19.2.2014. godine. U ovim izvještajima objašnjen je razvoj projekta i razlozi za sve promjene planiranih aktivnosti. Ažurirani izvještaj o aktivnostima koji se odnosi na period od posljednjeg privremenog izvještaja (Privremeni izvještaj 3 od 6.11.2013. godine se nalazi u Dodatku 3).
- 5 U okviru projekta izrađeno je više dokumenata i software programa čiji se spisak nalazi u Dodatku 12 izvještaja i dostupan je putem interneta<sup>2</sup>, kao i na USB-u i CD-u. U prilogu ovog izvještaja nalaze se samo kraći dokumenti.

## 2 Ciljevi pomoći

- 6 Ciljevi tehničke pomoći navedeni su u cilju Logičkog okvira i nivoima svrhe projekta:

<b>Sveukupni cilj (Cilj/ Uticaj)</b>
<i>Učinkovit, efekasan i solidan sistem visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini u skladu sa europskim trendovima i standardima</i>
<b>Svrha (Ishod)</b>
<i>Unaprijeđen i moderan sistem financiranja visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini koji je ekonomski održiv i učinkovit</i>

### 2.1 SAŽETI PREGLED LOGIČKOG OKVIRA PROJEKTA I STRATEGIJE ZA REALIZACIJU

- 7 U ovom izvještaju se neće detaljno opisivati sve aktivnosti koje su provedene tokom projekta, s obzirom da je o svim ovim aktivnostima izvještavano i diskutirano na sastancima Upravnog odbora projekta tokom trajanja projekta, te su prezentirane u privremenim izvještajima. Međutim, u ovom dijelu će se dati sažetak aktivnosti projekta kroz Rezultate 1 i 2, a zatim detaljniji osvrt na Rezultat 3, kao zbir i kulminaciju ova dva prethodna rezultata, te na njegovu primjenu u ministarstvima i na javnim univerzitetima. kao i u procesima i praksama institucionalnog finansijskog planiranja i budžetiranja.

<sup>1</sup> Od strane drugih aktera i zainteresiranih strana u sektoru visokog obrazovanja

<sup>2</sup> <http://tinyurl.com/RHEF-Files> (Kategorizirano u folderima. Fajlove je moguće preuzeti s interneta).

8 Logika rezultata je stoga jednostavna i povezana i odnosi se na:



9 Strategija reforme za upravljanje procesom predstavljena je u dijagramu Dodatka 5. Ukratko, osnova svake financijske reforme kada se radi o uslugama koje se zajednički financiraju<sup>3</sup>, kao što je to visoko obrazovanje (VO), jeste razumijevanje troškova usluge i načina kako ovi troškovi nastaju. Bez ovoga, malo je osnova za zajedničko usaglašeno shvatanje internog (raspodjela financija na univerzitetu) i vanjskog (doprinosi iz javnih financija) financijskog planiranja i budžetiranja. Stoga, prvi korak je uspostaviti ove temelje, sljedeći je identificirati politike koje se odnose na resurse i prioritete kojima se utvrđuju ciljevi financiranja iz različitih izvora prihoda, a posljednji korak je prilagoditi trenutne procese u okviru entitetskih i kantonalskih zakona kako bi se povezali ciljevi, troškovi i priprema budžeta kroz primjenu svrsishodnih kriterija.

10 Ambicije početnih ideja projekta koje su imale dobru namjeru<sup>4</sup> i uključivale pilotiranje Srednjoročnog okvira troškova (sa njegovim sastavnim elementima) u okviru odabranih vlada, međukantonalne transfere za VO, kontrolu nad ponavljanjem godina studiranja, sistem vaučera i ciljeve učinkovitosti, od kojih svi imaju za cilj odgovoriti na stvarne izazove kako u širem vladinom sektoru, tako i u podsektoru VO, temelje se na kapacitetu za obračun troškova, te da se jedinični troškovi standardiziraju u mjeri u kojoj se politike i odluke financiranja mogu pouzdano troškovno obračunati, a njihovi uticaji na institucije i javni budžet mogu pratiti.

11 Prema tome, kako je opisano u Početnom izvještaju, projekt se fokusirao na uspostavljanje temelja jediničnih troškova i na uspostavljanje procesa u kojem se oni mogu povezati sa vladinim i institucionalnim prioritetima preoblikovanjem strukture projekta na tri rezultata koja su ilustrovana u prethodnom tekstu. Naredni koraci reforme financiranja VO biće zasnovani na rezultatima projekta (i daljoj evoluciji budžetskog sistema), naročito na onima koji pomjeraju sektor VO prema financiranju koje je više zasnovano na učinkovitosti.

## 2.2 VARIJACIJE U PRIMJENI STRATEGIJE IZLAZNOG REZULTATA

12 Logika izlaznog rezultata odnosi se na sve aktivnosti projekta. Međutim, ona se odražava na različite načine u zavisnosti od različitih okolnosti u BiH koje se mogu klasificirati na slijedeće:

- [A] Ministarstava nadležna za financiranje / univerziteti operiraju u okviru budžetskih linijskih stavki u okviru trezorskog sistema (TS) koji se bazira na ulaznim podacima, sa malo ili nimalo povezanosti sa elementima programskog budžetiranja predviđenog zakonima o budžetu (Bihać, Tuzla, Zenica). Tri koraka koja se odnose na rezultat se u ovoj kategoriji primjenjuju odvojeno.
- [B] Ministarstava nadležna za financiranje / univerziteti kod kojih je projekt bio usmjeren na unaprjeđenje realizacije programskog budžetiranja (Ministarstvo prosvjete i kulture, Ministarstvo financija i univerziteti u RS) i gdje su tri rezultata spojena u jedan kombinirani program<sup>5</sup>. Rezultat 2 nije posebno realiziran za RS jer je fokus bio na *kapacitetu za uspostavljanje i izračunavanje troškova rezultata univerzitetâ zajedno sa vladinim i institucionalnim politikama.*

<sup>3</sup> Npr. učestvovanje u troškovima iz vladinih javnih izvora, te privatnih izvora (uglavnom roditelji)

<sup>4</sup> Posebno Studija izvodljivosti, 2009.g.

<sup>5</sup> Razlog za ovo je da je Ministarstvo finansija RS dalo izričitu uputu projektu da se program fokusira na definiciju rezultata / indikatora i na vezu sa vladinim politikama. RS je krenula dalje u pogledu programskog budžetiranja u odnosu na kantone.

[C] Univerziteti / ministarstva nadležna za financiranje kod kojih je u primjeni sistem grant transfera, sa prihodom od naknada koji se trenutno zadržava na računima fakulteta (UNSA,UDŽB, SVEMO), a radi se o univerzitetima u procesu tranzicije ka integraciji. Za ovu kategoriju fokus je na kriterijima za internu distribuciju financija baziranim na jediničnim troškovima i prelasku sa troškovne osnovice grant transfera na troškove po studentu. Na nivou ministarstava je trenutno ograničen kapacitet za korak prema budžetiranju koje se bazira na rezultatu, iako bi ovo u budućnosti moglo biti održivo u Kantonu Sarajevo.

13 Dok su polazne tačke, kako je to opisano u prethodnom tekstu, bile različite, strategija projekta je sve različite korisnike podrške (univerzitete i ministarstva nadležna za njihovo financiranje) trebala usmjeriti prema jedinstvenom zajedničkom cilju *prelaska sa troškovne osnovice budžetiranja VO koja se bazira na različitim kriterijima, kao što su ad hoc situacije / kriteriji bazirani na broju zaposlenih / kriteriji bazirani na ulaznim podacima / 'historijski kriteriji', na budžetiranje prema stvarnom jediničnom trošku koji se zasniva na rezultatima, ali bez pokušaja da se promijeni trenutna praksa alokacije / transfera budžeta i izvršenja budžeta.*

14 Ovakav pristup su također uvjetovali relativno konzervativni profesori na univerzitetima i djelovanje nadležnih ministarstava, kao i složeni administrativni sistem – odnosno, u okviru reforme je bilo neophodno ispoštovati lokalne interese i perspektive, što je zahtijevalo održavanje značajnog broja individualnih sastanaka i sastanaka u manjim grupama, ponekad i neformalnih.

### 3 Aktivnosti, rezultati i ishodi aktivnosti

#### 3.1 POČETNI PERIOD – STUDIJA IZVODLJIVOSTI I PLAN AKTIVNOSTI PROJEKTA

15 U početnom periodu realizacija projekta se odvijala u skladu sa Planom aktivnosti koji je prilagođavan promjenama okolnosti.

##### 3.1.1 Studija izvodljivosti

16 U Studiji izvodljivosti koja je prethodila projektu i na kojoj se on zasniva, predloženo je sljedeće:

- [A] **Financiranje iz kantona:** kojim se 'izjednačava' udio financiranja VO među kantonima sa sistemom kojim se ukida 'unakrsno subvencioniranje' među kantonima.
- [B] **Formula financiranja po studentu:** stvaranje svrsishodnijeg načina financiranja zasnovanog na rezultatu prema formuli financiranja po studentu, koji se odnosi na institucionalnu učinkovitost i rezultate VO.
- [C] **Srednjoročni okvir troškova:** potreba za reorganizacijom budžeta VO kako bi bio klasificiran prema ciljevima politike VO i konkretnim ciljevima koji se trebaju postići i koji su izraženi kao Srednjoročni okvir troškova (MTEF).

##### 3.1.2 Projektni zadatak

17 Projektni zadatak koji je pripremila Europska unija (EU) izvršio je određene prilagodbe preporuka iz Studije izvodljivosti i podijelio je navedena pitanja na dvije 'komponente' koje se odnose na 'modele' za reformu financiranja VO i koje su obuhvatile prva dva pitanja iz prethodnog teksta, a standardi financiranja i srednjoročno planiranje predstavljaju treće pitanje.

18 Konkretno, Projektnim zadatkom je bilo predviđeno 5 reformskih oblasti:

- [1] Identifikacija problema koji se odnosi na financiranje VO u BiH, posebno kada se radi o troškovima koji po svemu sudeći padaju na teret ministarstva / univerziteta, a koji se odnose na studente koji dolaze iz drugih područja;
- [2] Prelazak sa troškovne osnovice na jedinicu financiranja po studentu;



- [3] Pregled različitih finansijskih modaliteta;  
 [4] Razmatranje razvoja Srednjeročnog okvira troškova za VO;  
 [5] Prioritetna podrška naprijed navedenom oblastima u formi obuke za ključne korisnike i pravna podrška predloženim reformama.

19 U početnom periodu utvrđeno je da su uslovi za realizaciju osnovnog Projektnog zadatka ukazivali na potrebu implementiranja djelokruga rada prema određenom redoslijedu. Ništa nije bilo moguće postići u gore navedenim segmentima [1], [4] ili [5] bez završetka segmenta [2] (obračun troškova po studentu). Nadalje, rad na segmentima [1] i [3] mogao je teći paralelno sa radom na segmentu [2] pod uslovom da se obje aktivnosti završe na vrijeme kako bi se moglo preći na segment [4] (srednjeročno planiranje).

20 Međutim, osnovni Projektni zadatak zadržan je u cjelosti prilikom preformulacije projekta koja je opisana u Početnom izvještaju, tako da nije bilo potrebe za formalnim projektnim dodatkom. Uz saglasnost Upravnog odbora projekta, Projektni zadatak je preuređen je u tri Rezultata opisana u tački 2.1, kako bi se na bolji način odrazili na gore navedenu strategiju implementacije.

21 Prikaz načina na koji su 5 područja iz Projektnog zadatka izražena kroz rezultate je sljedeći:

TOR	Djelokrug plana aktivnosti	Rezultat
[1]	Identifikacija problema i troškovi vezani za studente izvan kantona	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Glavni fokus Rezultata 2 – Politika i planiranje financiranja VO.</li> <li>♦ Rezultat identifikacije problema zadržan je u ključnom dokumentu projekta 'Reforma financiranja visokog obrazovanja u BiH: Kontekst i preporuke', koji je nastao kao jedan od dva ishoda Rezultata 2.</li> <li>♦ Troškovi studenata izvan kantona izračunati u Rezultatu 1, Program za analizu troškova na univerzitetu – ATU (prema preporuci iz Projektnog zadatka).</li> </ul>
[2]	Financiranje po studentu	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Tehnička osnova je u potpunosti zadržana u Rezultatu 1, sa integracijom u sistem budžeta formirajući ključni fokus Rezultata 3.</li> </ul>
[3]	Pregled različitih modaliteta financiranja	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Jedan od glavnih fokusa Radne grupe za Rezulat 2 i projektnog tima.</li> </ul>
[4]	Razmatranje srednjeročnog okvira troškova	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Glavni smjer Rezultata 3, koji se oslanja na rezultate ATU u okviru Rezultata 1.</li> </ul>
[5]	Obuka i pravni principi	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Obuka je jezgro implementacije programa ATU i obračuna troškova koi se baziraju na aktivnostima u okviru Rezultata 1. Timovi sa univerziteta su naučili osnove metodologije i program, i osposobljeni su da ih koriste.</li> <li>♦ Integracija rezultata TBA programa u program za planiranje budžeta za VO (PBVO) implementiana je u Rezultatu 3 kroz obuku ministarstava i univerziteta kako bi koristeći ove programe razvili srednjeročni budžet za VO.</li> <li>♦ Pravni principi financiranja VO su razvijeni u sklopu Rezultata 3 kako bi pružili podršku zahtjevu da se budući budžeti baziraju na jediničnom trošku po studentu / studijskom programu.</li> </ul>

22 Općenito je izraženo snažno nezadovoljstvo situacijom kakva je u oblasti financiranja VO bila na početku projekta, te široko rasprostranjeni interes za razvoj značajnijih kriterija. Iznad svega ovoga, prepoznato je da svaki razvoj u vezi financiranja VO zavisi od uspostavljanja pouzdane baze troškova.

### 3.2 PROGRAM REZULTATA 1

23 U ovom dijelu koji se tiče rezultata koji su dogovoreni u početnom periodu daje se sažet pregled projekta od Početnog izvještaja (faze aktivnosti i postignuća svake od njih) preko Rezultata 1 i 2, a zatim će se detaljnije osvrnuti na Rezultat 3 kao zbiru i kulminaciji druga dva

rezultata i o njegovom uticaju na procese i prakse financijskog planiranja i budžetiranja od strane ministarstava i institucionalno.

24 **Cilj:** *Rezultat 1* je imao za cilj da se na svim javnim univerzitetima u BiH osigura provedba obračuna troškova po studentu / studijskom programu, kako bi se mogla uspostaviti kategorija prosječnih troškova studenta po studijskom programu.<sup>6</sup>

### 3.2.1 Proces i postignuća

25 Obim postignuća je opisan u tabeli u daljem tekstu. Aktivnosti Rezultata 1 trajale su od septembra 2012. godine do aprila 2013. godine, uz tehničko jačanje događaja u toku na osnovu individualnih potreba do kraja projekta.

Tabela 1: Napredak na realizaciji koraka za ATU

Korak	Opis koraka	Ishod i trenutna situacija
<b>Na nivou univerziteta</b>		
Korak 1.	Razvoj <b>koncepta i metodologije</b> za jedinične troškove	Troškovi bazirani na aktivnostima (TBA) su uvedeni kao metodologija zbog njihove superiorne analize troškova i vrijednosti financijskog planiranja za univerzitete <sup>7</sup> .
Korak 2.	<b>Dogovor sa zainteresiranim stranama</b> o spremnosti da ovo podrže	Postoji dogovor na javnim univerzitetima i ministarstvima obrazovanja i financija o potrebi obračuna troškova po studentu / studijskom programu. Ovo je potpomognuto razvojem kompjuterskog alata koji omogućava ključno financijsko planiranje na univerzitetima i donošenje odluka rukovodstva, te omogućava jedinične troškove.
Korak 3.	<b>Formiranje tehničkih radnih grupa</b> na svakom univerzitetu	Osnovane na svim javnim univerzitetima i odobrene od strane Upravnog odbora projekta. Uglavnom se sastoje od prorektora / direktora financija i ključnog osoblja u odjeljenjima za financije (uglavnom šefovi financija, računovodstva, sa ekonomskog fakulteta - najmanje 3 člana po univerzitetu, maksimalno 12 (UNSA).
Korak 4.	Izrada <b>komjuterizovanog instrumenta</b> za obračun troškova baziranih na aktivnostima koji su namjenjeni za financijske sisteme univerziteta u BiH	Proces je vodio stručnjak tima projekta za financiranje visokog obrazovanja, a proces je dovršen nakon usklađivanja sa širokim spektrom potreba i praksi u ministarstvima I na univerzitetima u BiH. Prilagodba je postignuta posjetom pojedinim univerzitetima i kroz naknadne radionice.
Korak 5.	<b>Obučiti odjeljenja zainteresiranih strana</b> u aplikaciji i primjeni metodologije, te korištenju programa i pilotirati ga na zainteresiranim fakultetima na svakom univerzitetu	Završeno na svakom univerzitetu tokom 4 ture individualnih posjeta univerzitetima i kolektivnim radionicama. Univerziteti u Banja Luci, Zenici i Sveučilište u Mostaru su ih najviše primjenili, a slijede ih univerziteti u Istočnom Sarajevu, Bihaću, Tuzli, Univerzitet 'Džemal Bijedić' i Univerzitet u Sarajevu (vidjeti Dodatak 7).
Korak 6.	<b>Terenski rad sa radnim grupama za ATU</b> gdje radne grupe sa univerziteta prikupljaju podatke	Ostvareno u dvije faze, sa jednom radionicom o progresu / reviziji održanom između njih. Povećavanje razumijevanja procesa i vrijednosti rezultata dovelo je do veće predanosti. Ovo je podržano kraćom lokalnom konsultantskom podrškom, kao pomoći grupama za ATU na unosu i čišćenju podataka.
Korak 7.	<b>Povezivanje sa europskim praksama</b> kako bi se povećala predanost	Projekt je uključio tim sa Sveučilišta u Zagrebu koji je uključen u Projekt obračuna ukupnih troškova europskog univerziteta i koji je prisustvovao na nekoliko događaja projekta (tehnička radionica i konferencija) i prezentirao obim i primjenu njihovog projekta.
Korak	<b>Podrška diseminaciji i razmjeni iskustva</b>	Održane tehničke radionice za diseminaciju na univerzitetima u

<sup>6</sup> Ovo je cilj koji je dogovoren u Početnom izvještaju. Vidjeti 3.1.2. o načinu na koji se Rezultat odnosi na Projektni zadatak.

<sup>7</sup> Ovo su naročito prepoznali Ekonomski fakultet i Poslovna škola Univerziteta u Sarajevu.

8.	uključujući preliminarnu analizu rezultata pilot projekta i zahtjeve prilagođavanja programa	Zenici, Tuzli, Sarajevu, Istočnom Sarajevu i na Sveučilištu Mostaru. Edukativne radionice o analizi i njenom korištenju za sve univerzitete.
Korak 9.	<b>Širenje obuhvata</b> analizom na svim fakultetima javnih univerziteta u BiH	Različiti uspjeh: obim obuhvata je od 0 do 15 fakulteta po univerzitetu (vidjeti Dodatak 7), a ovo pitanje se detaljnije razmatra u 3.2.2.
Korak 10.	<b>Analiza rezultata:</b> podržati pojedine univerzitete i kolektivnu objedinjenu analizu rezultata obračuna troškova po studentu / studijskom programu	Nedovršeno: neke indikativne analize obavljene na pojedinim univerzitetima, ali uglavnom za svrhe menadžmenta (troškovi studijskog programa u odnosu na upis studenata). Postoje samo cifre indikativnih troškova po kategorijama, ali ništa za usporedbu. Ovo pitanje se razmatra u daljem tekstu.
Korak 11.	<b>Sistemska podrška:</b> edukacija u pogledu tehničkih aspekata software-a, izrada priručnika za korisnike programa	Dovršeni priručnici za korisnike programa i njihovi nacrti podijeljeni svim korisnicima. Trenutno u toku objavljivanje izdanja u boji. Održana tehnička radionica za sve uposlenike univerziteta 18.4.2013.g.)
Korak 12.	<b>Integracija TBA</b> u kriterije interne finansijske distribucije <b>za upravljanje integriranim univerzitetom</b>	Posebno se odnosi na Univerzitet u Sarajevu, kao i na univerzitete u Mostaru (Vidjeti Rezultat 3 u daljem tekstu)

### 3.2.2 Kompjuterski program za obračun troškova koji se baziraju na aktivnostima (TBA)

26 Kompjuterski TBA program je izradio finansijski stručnjak projekta zajedno sa timovima univerziteta za ATU, kao standardizirani instrument za metodologiju, ulazne podatke, obradu podataka i analizu rezultata procesa za uspostavu standardiziranih troškova po studentu / studijskom programu na univerzitetu, a kasnije i na višim nivoima.

27 Pored pružanja podrške finansijskom menadžmentu univerziteta kod donošenja odluka, program je izrađen za unos ulaznih podataka u kompjuterski program za planiranje budžeta za VO, koji predstavlja vrh ovog procesa i koji koristi jedinične troškove po studentu / studijskom programu kao ulazne podatke kako bi se proizveli scenariji za planiranje koje je vođeno određenom politikom.

28 Program TBA proizvodi slijedeće:

- ◆ konvertuje ulazne budžete (dodjele sredstava u linijskim stavkama TS, grant transferi, prihodi univerziteta od naknada, drugi izvori prihoda) u izlazne troškove "rezultata"<sup>8</sup>;
- ◆ pokretače troškova koji se odnose na glavne aktivnosti rada univerziteta pripisuje troškovima, na osnovu primjedbi korisnika u skladu sa stvarnim kriterijima, odnosno kriterijima iz njihovog 'Pravilnika';
- ◆ na osnovu dodjele troškova, obračunava troškove aktivnosti univerziteta po studijskom programu, ciklusu, fakultetu i prema kategoriji studenta (ovisno o tome da li se radi o redovnom, samofinancirajućem, vanrednom ili studentu na daljinu);
- ◆ jasno obračunava i grafički predstavlja suficit i deficit studijskih programa (mjerilo je ponderirani prosjek za redovne studente na javnim univerzitetima na svim fakultetskim programima), te unakrsno subvencioniranje između javnih i privatnih izvora;
- ◆ omogućava izradu scenarija o ulaznim podacima, npr. broj nastavnog osoblja se može prilagoditi kako bi se sagledao uticaj na budžet za plate;
- ◆ omogućava limitirano oblikovanje scenarija koji se odnosi na povećanje stvarnih na optimalne troškove po student / studijskom programu, tj. omogućava korisnicima da oblikuju efekte korekcije ulaznih budžeta koji su pali ispod realističnog nivoa kvaliteta<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Glavni i uglavnom jedini primjeren izlazni trošak za univerzitete u BiH je trošak proizvodnje uspješnih diplomanata (1, 2 ili 3 ciklusa) određenog profila i studijskog programa 'na efikasan način' (u okviru razumnog vremena).

<sup>9</sup> U trenutnoj atmosferi štednje ovo je nerealno, ali je moguće predvidjeti period kada će ovo postati neophodno.

29 Za korisnike kompjuterskog TBA programa je izrađen Vodič, većina korisnika je prošla kroz najmanje 3 edukativne radionice na samom univerzitetu i 2 kolektivne radionice, te program koriste najmanje 10 mjeseci.

30 Struktura kompjuterskog TBA programa i odnos sa sistemom knjigovodstva i planiranja koji su u upotrebi na univerzitetima u BiH je široko potvrđena tokom individualnih posjeta univerzitetima i na kolektivnim radionicama, više puta je prilagođavana okolnostima, te sada ima svoju konačnu formu.

31 Vidjeti Dodatak 6 za šematski prikaz TBA programa.

### 3.2.3 Ocjena Rezultata 1

32 Gore opisani rad bio je fokusiran na uspostavu troškovnog centra za analizu troškova na univerzitetima. Ovo je bio rezultat koji je prenesen na Rezultat 3 'Financiranje VO zasnovano na kriterijima', koji je okupio ministarstva nadležna za financiranje VO i univerzitete.

#### Usvajanje i korištenje instrumenata TBA

---

33 Na sukcesivnim sastancima Upravnog odbora i radionicama<sup>10</sup> utvrđeno je da je Rezultat 1 uspio u stvaranju instrumenata za TBA koji su prilagođeni finansijskim sistemima univerzitetâ u BiH, kao i kapaciteta u institucijama da ih primjenjuju. Snaga kapaciteta i pokrivenost primjene programa variraju od univeziteta do univerziteta, ali centralne finansijske jedinice na svim univerzitetima imaju kompjuterski program i primjenjuju ga na najmanje tri fakulteta. Na nekoliko univerziteta (u Zenici, Bihaću, Banja Luci, Sveučilište u Mostaru) program je već korišten za procjenu isplativosti nekih studijskih programa, načina na koji funkcionise unakrsno subvencioniranje, troškova novog studijskog programa, itd. Program i kapacitet za njegovo korištenje daje sektoru VO novi kapacitet da se pomjeri na jedinične troškove kao osnovu budžetiranja i da se to podrži pravnim principima, odnosno direktivama ministarstava i centralnih vlasti univerziteta kojima se proširuje njegova upotreba u budžetiranju VO - sektor sada ima sredstva da se kreće prema budžetiranju prema rezultatima (koje je također predviđeno zakonima o budžetu), a što je kapacitet koji sektor prije ovog projekta nije imao.

#### Od nejasnog koncepta do predanosti realizaciji programa

---

34 Prvobitna nejasnoća u vezi sa konceptom, koja je nastala iz nekih ranijih neuspješnih pokušaja da se implementira obračun troškova po student / studijskom programu<sup>11</sup>, umogome je ustuknula pred široko prisutnom saglasnosti sa konceptom i sviješću da se radi o prihvatljivoj i gotovo neizbježnoj osnovi za planiranje budžeta. Ovaj razvoj projekt pripisuje značajnoj vrijednosti koju pristup i kompjuterski TBA program daju internoj finansijskoj analizi i upravljanju na univerzitetima - tj. njegova primarna vrijednost je da omogući univerzitetima da ocijene ponašanje svojih pokretača troškova i poduzmu korektivne radnje gdje je to moguće, a njegova sekundarna vrijednost je planiranje budžeta za fakultete, univerzitete i javne financije uopće. Finansijsko osoblje vidi TBA program (i naknadno razvijeni Rezultat 3 - program planiranja budžeta VO) kao izuzetno koristan u ovim procesima, koji im omogućava da rade stvari koje su dosad bile ili nemoguće ili koje zahtijevaju izuzetno puno vremena.

#### Problem obuhvata programom

---

35 Da bi novi potencijal upravljanja financijama obezbijeđenog od stane programa ATU bio u potpunosti realiziran, neophodno je za većinu fakulteta da poduzmu primjenu TBA na svojim studijskim programima. S druge strane, rukovodna tijela na univerzitetu imaju poteškoća da osiguraju da se ovo i uradi. Projekt je ovaj problem predvidio i održao je individualne radionice

---

<sup>10</sup> Konkretno, radionica od 4.10.2014. godine koju je inicirao Upravni odbor projekta u svrhu praćenja rezultata timova univerzitetâ za ATU.

<sup>11</sup> Npr. u RS

za diseminaciju na svakom univerzitetu kako bi dekane fakultetâ uvjerali u korisnost procesa i smirili strah od financijskog nametanja. Radionice su dovele do određene ekspanzije, ali ne i do kritične mase. Međutim, projekt je uvijek bio svjestan da je vanjski pritisak od strane ministarstava nadležnih za financiranje neophodan za osiguranje potpunog obuhvata svih fakulteta. Namjera je bila da se ovo primijeni u Rezultatu 3 (vidjeti dole).

#### Kritična masa za analizu podataka

---

36 U cilju dobivanja prosječnog troška po studentu za svaku troškovnu kategoriju studijskih programa kako bi se mogla provesti analiza podataka, potreban je razuman reprezentativni presjek troškova pojedinog studijskog programa u svakoj kategoriji. Zbog dosadašnjeg limitiranog obuhvata fakultetâ, ovo još uvijek nije ostvareno ni na jednom univerzitetu<sup>12</sup>. Stoga se međusobno uspoređivanje univerzitetâ, analiza razlika i ocjenjivanje 'stvarnih' u odnosu na 'optimalne' troškove<sup>13</sup> ne mogu napraviti na nivou troškovne kategorije. Iako usvajanje troškova po studentu od strane ministarstva kao osnove može rezultirati dobrim obuhvatom fakultetâ, previše je očekivati od kantonalnih ministarstava da ona naprave ovu analizu kada budu imali potpunije podatke. Što se tiče odnosa entitetskih ministarstava i univerzitetâ, Ministarstvo prosvjete i kulture RS i Ministarstvo financija RS imaju odgovornost i kapacitet za utvrđivanje zahtjeva za osiguranje budžetskih podataka, dok Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke ima samo koordinirajuću ulogu. Agencija za razvoj VO i osiguranje kvaliteta ima odgovornost za VO u cijeloj zemlji (i saraduje sa Agencijom za VO RS). U okviru Rezultata 3, projekt je istražio mogućnost da ove jedinice preduzmu korake za dalju neophodnu analizu.

#### Različito postignuće na univerzitetima

---

37 Korištenje TBA univerziteti nisu ostvarili u istoj mjeri. Često za to ima više razloga, ali nijedan se nije odnosio na nedostatak kapaciteta uposlenikâ koji su bili uključeni. Svi timovi za ATU su bili sposobni i voljni za ovaj rad, uprkos nedostatku naknade. S obzirom da je realizacija TBA bila u toku cijelog projekta, konačno stanje na svakom univerzitetu će biti sažeto u Dodatku 7.

#### Obračun troškova po studentu / studijskom programu u integraciji univerziteta

---

38 Kako se projekt razvijao, univerziteti u procesu tranzicije su razvili interes za primjenu obračuna troškova po studentu / studijskom programu u kriterijima interne distribucije za fakultete i centralnu službu financiranja (vidjeti paragraf 120 za naknadnu realizaciju).

#### 3.2.4 Sažetak

39 Rezultat 1 je bio uspješan konceptualno, u tehničkom pogledu i u pogledu svoje primjerenosti, ali nije obuhvatio dovoljno podataka. Ovo ostavlja sektor u poziciji da nastavi sa širenjem provođenja obračuna troškova po studentu / studijskom programu, ali on još uvijek nije u potpunosti u poziciji da budžetiranje i odluke višeg financijskog menadžmenta zasniva na ovome.

### 3.3 PROGRAM REZULTATA 2

---

40 Rezultat 2 je imao za cilj da utvrdi slijedeće:

---

<sup>12</sup> Iako je interno moguće na univerzitetima u Banja Luci i Bihaću, koji su kompletirali više nego dovoljno fakultetâ.

<sup>13</sup> Ovo je važna ocjena. U trenutnoj atmosferi stroge štednje, projekt je pragmatično usvojio neškodljivu metodologiju u primjeni TBA – tj. obračun 'stvarnih' troškova po studentu je uvijek limitiran godišnjim budžetom (koji je obično historijski budžet). Rezultirajući 'stvarni trošak' nije neophodno povezan sa minimalnom kvalitetom troškova, već samo sa stvarnim troškom u toj godini. Međutim, u TBA program je ugrađena funkcija dodavanja optimalnih troškova (npr. povećani materijalni troškovi, niži omjer profesor - student za vrijeme nastave u laboratoriji, itd.), što omogućava univerzitetima da uspostave 'optimalne' troškove (odnosno minimalne troškove kvaliteta).

- ♦ kako univerziteti i ministarstva upravljaju financiranjem VO i planiranjem koje se odnosi na alokacije / transfere javnih finansijskih sredstava i prihode univerziteta;
- ♦ identifikacija glavnih ciljeva i prioriteta politika iz postojećih strategija i dokumenata i obim u kojem oni utiču na kriterije financiranja VO;
- ♦ koji su glavni problemi u vezi sa planiranjem i raspodjelom budžeta;
- ♦ kakav je uticaj imao TS na financiranje VO;
- ♦ koji su bili problemi studenata u kantonima u kojima ne postoje javni univerziteti<sup>14</sup>.

41 Kako je pojašnjeno u 2.2 u prethodnom tekstu, Rezultat 2 je bio diskretan korak za kantone, ali se za RS spojio u kombinirani program.

42 Prema dobijenim informacijama, projekt bi mogao konstatirati slijedeće:

- ♦ koji su specifični problemi, koji se odnose na obračun i pripremu budžeta i raspodjelu i izvršenje budžeta, pravi cilj za korektivne radnje koje podržava projekt;
- ♦ koje se vrste politika univerzitetâ i vlasti koje se odnose na resurse moraju zadovoljiti u procesu planiranja budžeta zasnovanom na kriterijima i kako;
- ♦ da li je moguće udovoljiti koraku budžetiranja orijentiranom ka rezultatu u okviru godišnjeg budžetskog procesa u različitim sistemima financiranja VO koji su u upotrebi u BiH;
- ♦ da li je ocjena Studije izvodljivosti u pogledu međukantonalnih transfera realistična i koji se problemi, ako ih ima, odnose na studente koji studiraju izvan kantona iz kojih dolaze.

### 3.3.1 Proces i postignuća

43 Obim postignuća iz Rezultata 2 opisan je u Tabeli 2. Prva faza, koja pokriva istraživanje Radne grupe za Rezultat 2 odvijala se u periodu od septembra 2012. godine do maja 2013. godine. Analiza rezultata i dopunjavanje informacija koje su nedostajale obavljani su u periodu od juna do augusta 2013. godine, a njihovo ugrađivanje u rješenja Rezultata 3. i, paralelno, u 3 ključna dokumenta projekta<sup>15</sup>, trajalo je od septembra 2013. godine do kraja projekta.

Tabela 2: Napredak u koracima provedbe politika i planiranja resursa VO

Korak	Opis koraka	Postignuća i trenutni status
	<b>FBiH i BD BiH</b>	
Korak 1.	Održavanje sastanaka i pružanje podrške zainteresiranim stranama u izradi prezentacija za konferenciju	Obavljeno: primjeri prezentacija pripremljeni i sadržaj dogovoren, informacije izlagača (HNK, Univerzitet u Bijaču, Univerzitet u Tuzli, MF ZDK, UNSA) podržane, dnevni red finaliziran.
Korak 2.	<b>Konferencija zainteresiranih strana</b> za razgovor o osiguranju sredstava za usluge VO u FBiH i BD BiH	Održana 12. i 13. decembra 2013. godine. Niz zaključaka o polju djelovanja i mogućim područjima koje je potrebno unaprijediti putem predložene radne grupe.
Korak 3.	<b>Formiranje Radne grupe za Rezultat 2 u vezi planiranja i financiranja VO u FBiH i BD BiH</b> , u čiji rad su uključeni predstavnici ministarstava obrazovanja i financija, univerzitetâ, agencija i studentskih organizacija	Formirana i odobrena od strane Upravnog odbora projekta, te podjeljena u podgrupe.
Korak 4.	Razvoj <b>koncepta i metodologije</b> za prikupljanje informacija	Podjela područja istraživanja i ključnih pitanja rezultirala izradom materijala za sljedeće 3 podgrupe: (1) Planiranje i politika financiranja VO, (2) upravljanje financiranjem VO i (3)

<sup>14</sup> Npr. Da li su oni doprinijeli neravnomjernim troškovima za univerzitate i budžete kantona, na koji način su ti problem rješavani, da li bi trebala postojati formula za postizanje ravnoteže među kantonima, da li su postojale kvote, na koji način su kantoni iz kojih su studenti dolazili pružali finansijsku podršku, ...?

<sup>15</sup> Naknadno spojeni u jedan glavni dokument.

		Pristup VO / studentskom standard.
Korak 5.	<b>Prikupljanje informacija / podataka od strane podgrupe</b> i zajednička radionica Radne grupe	Članovi podgrupa prikupili informacije u vezi sa nizom aspekata; komunikacija se odvijala elektronskim putem i na sastancima, te na zajedničkoj radionici koja je održana 23. aprila 2013. g. Ipak, postoje ozbiljni nedostaci u vezi sa prikupljenim podacima, jer dosta prikupljenih informacija nije pokrivalo sve relevantne segmente
Korak 6.	<b>Verifikacija i dopuna</b> podataka koje su prikupile podgrupe	Projektni tim obezbijedio je opsežne matrice za prikupljanje podataka koji se odnose na procese: upisa, pripreme budžeta, izvršenja budžeta (u priloženim aneksima Privremenog izvještaja 4, iz septembra 2013.g.)
Korak 7.	<b>Identifikacija ključnih prioriteta politika</b> koji se odnose na VO i financiranje VO	Analiza relevantnih politika i strategija unutar BiH, sa posebnim fokusom na polja relevantna za rad radnih grupa i Rezultat 2 (sažeto u Privremenom izvještaju 4)
Korak 8.	<b>Razvoj 3 ključna dokumenta</b> sa fokusom na [1] analizu relevantnog toka finansijskih reformi VO, [2] opcije za ciljano osiguranje sredstava za VO i [3] srednjeročne mape puta za financiranje VO	Projektni tim, u konsultacijama sa Radnom grupom za Rezultat 2 i drugim zainteresiranim stranama, izradio je 3 dokumenta i dostavio ih Upravnom odboru projekta na pregled u januaru 2014.g.
Korak 9.	<b>Razvoj pravnog principa</b> za mehanizam finasiranja 'po studentu' i Sporazuma o provođenju i korištenju analize troškova na univerzitetima	Tekst pravnog principa i tekst Sporazuma su izrađeni i predati Upravnom odboru projekta na raspravu u januaru 2014.g.
Korak 10.	<b>Finalizacija 3 ključna dokumenta</b>	3 ključna dokumenta su objedinjena, tekst je finaliziran i distribuiran Upravnom odboru projekta u februaru 2014.g.

### 3.3.2 Procjena ishoda Rezultata 2

44 Aktivnosti iz Rezultata 2 su se podijelile u dvije faze – faza Radne grupe za Rezultat 2 i naknadna faza za popunu praznina. Faza Radne grupe je bila samo djelomično uspješna u obezbjeđivanju pouzdane osnove za procjenu pitanja i polja od interesa za projekt. U retrospektivi, projekt se bavio prevelikim obimom pitanja i ovisio je o upućenim i opsežnim odgovorima. Iako su rezultati Radne grupe bili veoma vrijedni, praznine su zahtijevale popratnu fazu koja se više bavila konkretnim budžetskim postupcima i praksama.

45 Posebni ishodi Rezultata 2 su sljedeći.

#### Fokus na 'izvodljivom'

46 Zadatak projekta je bio omogućavanje 'reformne' financiranja VO i originalni zadaci projekta su sadržavali korake za akciju<sup>16</sup>, a ne same dokumente i preporuke. Rezultat 2 je, prema tome, trebao izdvojiti probleme gdje je poboljšanje moglo imati veću važnost od onih koji su mogli biti rješavani 'preporukama'. Kao rezultat, konačni podaci su obuhvatili matrice koje su bile fokusirane na ključne procese u postojećem budžetskom procesu. Šira pitanja, koja je takođe istražila Radna grupa za Rezultat 2, razrađena su u ključnim dokumentima.

#### Objedinjavanje postojećih stavova većine

47 Radna grupa za Rezultat 2 je u radu prepoznala i potvrdila 'zajedničku viziju javnih politika za VO' u vezi sa osiguranjem sredstava za VO u BiH. Ova vizija je proistekla iz široke lepeze postojećih dokumenata o politikama i strategijama u BiH koje se odnose na VO, kao i sa sastanaka sa ključnim zainteresiranim stranama u toku trajanja projekta, te velikim dijelom iz

<sup>16</sup> Nažalost, većina ovih koraka su prevazilazili mogućnosti bez baze troškova visokog obrazovanja na koju bi se moglo nadograđivati.

diskusija na Konferenciji za FBiH i BD BiH o obezbjeđivanju sredstava i usluga u VO iz decembra 2013. godine.

### Razvoj 3 dokumenta

---

48 Značajan ishod Rezultata 2 su '3 dokumenta' koja objedinjuju detaljnu analizu situacije u BiH po pitanju mehanizama i politika financiranja VO, analizu relevantnih razvoja VO u Europi i brojnih europskih praksi koje se tiču pristupa financiranju univerziteta koji su više orijentirani ka politikama, te 'mapu puta' koja je više usmjerena ka 'europskoj' budućnosti financiranja VO u BiH. Realistična analiza kratkoročnih praktičnih promjena koje su moguće koncentrirala se na srž uspostave baze troškova za financiranje univerziteta i za sveukupno planiranje budžeta, te stvorila potrebu da se u formi dokumenta obuhvate srednjoročne potrebe na višem nivou.

### Konsolidacija srednjoročnih nalaza i trenutnih širih razvoja politika i prioriteta

---

49 Osoblje projekta je u stalnom kontaktu sa osobljem zajedničkog projekta EU i Vijeća Europe 'Strateški razvoj visokog obrazovanja i standardi kvalifikacija', kako bi utvrdilo aspekte koji se preklapaju i kako bi se osigurao kontinuitet rada na rezultatima projekta RFVO na tom projektu.

#### 3.3.3 Sažetak Rezultata 2

50 Ukratko, Rezultat 2 je široko razrađen kako je bilo i planirano, ali su područja fokusa sužena u kasnijoj fazi projekta kako bi se aktivnosti koncentrirale na područja gdje projekt može imati direktnog uticaja, a zatim i na preporuke za izmjene koje će se implementirati u budućnosti.

### 3.4 PROGRAM REZULTATA 3

---

51 **Cilj:** cilj Rezultata 3 je bio objedinjavanje ishoda Rezultata 1 i 2 u sistem financiranja VO koji je zasnovan na kriterijima - konkretno, da se osnova troškova budžetiranja VO pomjeri na obračun troškova po studentu / studijskom programu i da se nova osnova troškova koristi u svrhu planiranja budžeta na osnovu kriterija politika i prioriteta, bez obzira da li se primjenjuje na planiranje učešća javnog financiranja ili na internu raspodjelu financija unutar univerziteta<sup>17</sup>.

52 Prilikom analize Rezultata 1 i 2 postalo je evidentno da Rezultat 3 trebaju definirati dva prioriteta - koji budžetski proces treba odrediti za poboljšanje i kako bi se ovo moglo primijeniti u promjenjivim okolnostima financiranja VO u BiH.

53 **Ciljevi budžetskog procesa:** projektu je savjetovano<sup>18</sup> da se ne bi trebao i ne bi mogao baviti pitanjima koja se tiču raspodjele budžeta (npr. upravljanjem prihodom univerziteta, varijacijama u korišćenju linijskih stavki TS, korištenjem sredstava iz grantova, različitim vidovima javnog financiranja, itd.) ili izvršenja budžeta (npr. nepouzdanim plaćanjima, prebacivanjem posebnih stavki, finansijskim izvještavanjem, itd.). Umjesto toga, zatraženo je da se projekt koncentrira na planiranje budžeta VO, te na osnove i kriterije za budžetiranje VO.

54 **Kategorizacija okolnosti financiranja VO:** različite okolnosti kod javnih univerziteta i ministarstava nadležnih za njihovo financiranje naložile su kategorizaciju prema tome kako se može primijeniti obračun troškova po studentu / studijskom programu. Ovo je, zauzvrat, zahtijevalo izmjene u obimu i prirodi programa podrške projekta. U praksi, tri kategorije koje su navedene u 2.2. su se povezale u dvije:

- ◆ [1] Univerziteti / kantoni, gdje obračun troškova po studentu / studijskom programu može biti integriran u process planiranja budžeta kao doprinosa javnog financiranja, što bi zahtijevalo proširenje pokrivenosti fakultetâ obračunom troškova na svakom univerzitetu. Ovo se odnosi na ministarstva i univerzitete u RS, Bihaću, Tuzli i Zenici, tj. na 5 javnih univerziteta i ministarstva koja ih financiraju;

---

<sup>17</sup> Vidjeti 3.1.2 o tome kako se Plan aktivnosti projekta odnosi na djelokrug Rezultata 3

<sup>18</sup> Konkretno, ministarstva obrazovanja i financija Tuzlanskog kantona i Zeničko-dobojskog kantona



- ♦ [2] Lokacije gdje se obračun troškova po studentu / studijskom programu još ne može primijeniti na doprinose javnog financiranja, ali univerziteti mogu primijeniti taj sistem u internim finansijskim raspodjelama, kao korak ka integraciji. Ovo se odnosi na univerzitete u Sarajevu i Mostaru i njihove osnivače / suosnivače.

55 Ovo je definiralo aktivnosti koje su slijedile i time bilo odlučujuća odluka u projektu.

56 Kao rezultat, na 4. sastanku Upravnog odbora projekta održanom 4.9.2013. g. prihvaćeno je da će sedam područja podrške definisati primjenu Rezultata 3 – tj. osigurati podršku za slijedeće:

- [1] Poboljšanja u planiranju budžeta za VO (Bihać, Tuzla, Zenica) – primjena koraka za planiranje budžeta usmjerenog ka rezultatima i zasnovanog na TBA;
- [2] Programsko budžetiranje u RS i raspodjela budžeta za univerzitete putem finansijskih standarda;
- [3] Univerziteti u Mostaru – specifikacije grantova i finansijski kriteriji za integraciju;
- [4] Reforma financiranja VO na UNSA i u Kantonu Sarajevo – integrirano finansijsko upravljanje;
- [5] Konsolidacija i proširena pokrivenost TBA – što zahtijeva troškove po studentu / studijskom programu kao dijelu budžetskog procesa, kako bi se osigurala proširena pokrivenost i primjena u HEA i u FMON;
- [6] Prihvatanje pravnog definisanja principa financiranja VO – izrada i diseminacija nacрта;
- [7] Razvoj 3 ključna dokumenta projekta koji se odnose na dalje provođenje reforme financiranja VO.

### 3.4.1 Proces i postignuća

57 Obim postignuća Rezultata 3 opisan je u Tabeli 3 koja je zapravo nastavak Tabele 1. Rezultat 3 se od Rezultata 1 iz maja 2013. godine uspješno odvojio početkom analize rezultata i analize pitanja kao fokusom projekta.

**Tabela 3: Napredak u razvoju financiranja VO koje je zasnovano na kriterijima (Rezultat 3)**

Korak	Opis koraka	Postignuća i trenutno stanje
Korak budžetiranja za ministarstva i univerzitete koje je usmjereno ka rezultatu i koje se bazira na kompjuterskom programu za planiranje budžeta za VO (PBVO)		
Korak 1.	Upoznati ministarstva obrazovanja i financija sa napretkom univerziteta u provođenju ATU i implikacijama za budžetiranje VO od strane vlasti	Održani sastanci sa svim ministarstvima obrazovanja i većinom ministarstava financija (septembar-novembar 2013.g.: posjete ministarstvima obrazovanja i financija ZDK dva puta, HNK dva puta, KS jednom, RS tri puta, USK jednom.
Korak 2.	<b>Analiza pitanja financiranja VO</b> i odluke o fokusu projekta	Analiza ishoda Rezultata 1 i Rezultata 2 i preliminarni sastanci sa odabranim ministarstvima obrazovanja / ministarstvima financija. Fokus na planiranju budžeta i eliminaciji pitanja raspodjele i izvršenja budžeta iz fokusa projekta.
Korak 3.	<b>Radionica tehničke obuke za ministarstva obrazovanja i financija</b> (u gore navedenim grupama) u cilju razvoja razumijevanja TBA metodologije i rezultata i njihove primjene na budžetiranje i financije VO, kao i pribavljanje saglasnosti za institucionalizaciju revidiranog procesa koji sadrži unaprijeđene pregovore sa univerzitetima	Obavljeno u svim ministarstvima obrazovanja i financija, a za KS i MF USK samo kao pregled.
Korak 4.	<b>Razviti kompjuterski i jednoobrazan proces budžetskog planiranja</b> koji kombinira planiranje upisa, TBA obračun troškova i finansijske politike VO i potvrditi njegovu održivost	Završeno i predstavlja osnovu za naredni korak. Scenarije za programske politike su potvrdili odabrani univerziteti i ministarstva. (Vidjeti kompjuterski program za planiranje budžeta VO u daljem tekstu).

Korak 5.	<b>Kombinirane tehničke radionice</b> koje okupljaju ministarstva obrazovanja i financija zajedno sa univerzitetima organizovane u cilju obuke za upotrebu kompjutera i kompjuterskih alata i postizanje saglasnosti sa procesom i rezultatima	Održane u Zenici, Tuzli, Bihaću (univerziteti i ministarstva obrazovanja i financija) i Banja Luci (ministarstva prosvjete i financija i univerziteti u Banja Luci i Istočnom Sarajevu). Takođe predstavljeno na Sveučilištu u Mostaru i Univerzitetu u Sarajevu za planiranje budžeta na univerzitetu (vidjeti u daljem tekstu), te univerzitetima i ministarstvima RS (vidjeti [1] poboljšanja u planiranju budžeta VO (Bihać, Tuzla, Zenica).
TBA za integrisano finansijsko upravljanje na univerzitetu		
Korak 6.	<b>Primjena programa za UNSA</b> koncentriranog na podršku <b>financijskoj integraciji</b> korištenjem programa obračuna troškova po studentu / studijskom programu i savjetodavna podrška za integrisano finansijsko upravljanje na univerzitetu	Nepotpuna obuka i pokrivenost TBA na UNSA (vidjeti [4] reforme financiranja VO na UNSA i KS u daljem tekstu). Prva misija stručnjaka projekta za upravljanje financijama za VO na univerzitetu uspostavila je listu dogovora o finansijskom upravljanju za novoformljeni Odbor za financije UNSA od strane novouspostavljenog Upravnog odbora UNSA. Tehnička obuka projekta pružena za Odbor za financije UNSA i proširenu finansijsku grupu. Druga misija stručnjaka projekta u vezi sa integriranim finansijskim upravljanjem održana je u posljednjoj sedmici projekta.
Korak 7.	<b>Primjena programa za Mostar</b> u cilju osiguranja uporišta za obračun troškova po studentu / studijskom programu u integriranom finansijskom upravljanju i javnim financijama	Završeno. Radionica dva kratkoročno angažovana stručnjaka projekta (stručnjak za upravljanje financijama na univerzitetima, stručnjak za financije u VO) za Sveučilište u Mostaru na temu implementacije finansijskih i organizacionih principa integracije i razvoja internih kriterija za raspodjelu budžeta, održana 25.02.2014.g. Ministarstva HNK na radionici nisu imala svog predstavnika.
Primjenjeni jedinični obračun troškova i rezultati analize		
Korak 8.	<b>Predstaviti koncept, metodologiju i sredstva FMON</b> kako bi se obezbijedila stalna podrška	Završeno. Cilj je, inter alia, da se istraže mogućnosti da FMON preuzme neke od zadataka za analizu i pokaže podsektorima osnovnog i srednjeg obrazovanja metodologiju jediničnog obračuna troškova koje je vođeno politikama.
Korak 9.	<b>Obavijestiti HEA</b> o primjeni obračuna ukupnih troškova na univerzitetima za razvoj <b>minimalnih školarina</b>	Završeno. Metodologija za minimalne školarine predstavljena je na dvije radionice za HEA koja aktivno razmatra njenu primjenu i zainteresirana je za praćenje prikupljanja podataka.
Razvoj pravnog principa za financiranje VO		
Korak 10.	<b>Razraditi i razmotriti pravni princip</b> kako bi se troškovi po studentu uspostavili kao jedinica financiranja VO, te provesti postupak prihvatanja njegove primjene	Tekst pravnog principa i Sporazuma između univerziteta i nadležnih ministarstava obrazovanja i financija su izrađeni za dalje djelovanje Ministarstva civilnih poslova i ministara obrazovanja. Nacrta su dostavljeni na komentare svim zainteresiranim stranama. (Vidjeti u daljem tekstu).
Diseminacija i podizanje svijesti o rezultatima		
Korak 11.	<b>Proširiti poboljšanja</b> prema višim tijelima – npr. Rektorskoj konferenciji / zboru BiH, Koordinaciji ministara obrazovanja u FBiH	Dva sastanka u cilju informiranja Rektorske konferencije / zbora BiH i jedan sastanak sa Koordinacijom ministara obrazovanja u FBiH.
Korak 12.	<b>Proširiti rezultate projekta</b> putem Konferencije o financiranju VO i na Konferenciji ministara obrazovanja u BiH	Konferencija o financiranju VO održana 20.2.2014.g. Konferencija ministara obrazovanja BiH se nije sastajala,

		tako da ova aktivnost nije mogla biti realizirana.
Konsolidacija rezultata projekta		
Korak 13.	<b>Obuhvatiti ključne rezultate</b> u dokumentu Mapa puta za financiranje VO (vidjeti Rezultat 2)	Dokument Mapa puta i druga dva dokumenta za Rezultat 2 su objedinjeni u dokument Reforma financiranja VO u BiH: Kontekst i preporuke, koji je u procesu razmatranja.
Korak 14.	<b>Završetak i objavljivanje Priručnika</b> za korisnike programa planiranja budžeta za VO (PBVO)	Završeno i u procesu objavljivanja.
Korak 15.	Objavljivanje <b>Završnog izvještaja projekta</b>	Izvještaj je izrađen i u procesu je razmatranja.
Korak 16.	Izrada <b>Tehničkog izvještaja projekta</b>	U toku. Ovaj izvještaj sadrži tehničke detalje programa analize troškova i metodologije, fazu primjene u svakom setu okolnosti i kratkoročnu tehničku mapu puta za konsolidaciju obračuna troškova po studentu / studijskom programu u upravljanju univerzitetom i financijskom planiranju i budžetiranju VO.

### 3.4.2 Kompjuterski program za planiranje budžeta VO

58 Osnovno sredstvo koje omogućava izvođenje aktivnosti iz Rezultata 3 je kompjuterski program koji je razvijen kako za interno planiranje financiranja univerziteta, tako i da pruži osnovu za pregovore univerzitetâ i ministarstava oko planiranja budžeta.

59 Program za pregovaranje budžeta predstavlja bitan doprinos budžetskom procesu zato što zainteresiranim stranama pokazuje kako da razmišljaju o planiranju osnove troškova izlaznih rezultata, a u isto vrijeme im omogućava da to zaista i učine na osnovu stvarnih troškova obezbjeđivanja VO.

60 Kompjuterski program za planiranje budžeta VO proizvodi slijedeće:

- ♦ objedinjuje sve rezultate obračuna troškova po studentu / studijskom programu TBA programa u jedinstvenu bazu podataka, odnosno rezultati svih fakulteta se prenose sa kompjuterskog TBA programa kao ulazni podaci u kompjuterski program za planiranje budžeta za VO;
- ♦ na osnovu toga, omogućava korisnicima da predvide buduće scenarije za planiranje budžeta, u kojima su opcije politika uspostavljene i pročišćene brojnim parametrima, a trošak scenarija izračunat korištenjem baze podataka troškova po student / studijskom programu, te je konačno određen uticaj na javne financije VO / univerziteta / fakulteta;
- ♦ opcije politika koje su dostupne u programu odnose se na manipuliranje naknadama studenata, brojem studenata, procentima studenata, kategorijama studenata – gdje svaka od ovih opcija može pokazati kako se politike odnose, na primjer, na relevantnost tržišta rada, nedostatak ili prekomjernost studijskih programa, prioriteta studijskih programa mogu biti ciljani;
- ♦ dostupni su filteri za usklađivanje, tj. za konkretnu godinu (uključujući i više godina), prema ciklusu studija, kategoriji troška studijskog programa, fakultetu i studijskom programu;
- ♦ proces dozvoljava generalno planiranje scenarija (npr., pokrivanje deficita uzrokovanog godišnjim smanjivanjem javnog budžeta), konkretne scenarije (npr., uticaj povećanja naknada na različite kategorije studenata u studijskom programu X, godini 1), srednjoročno planiranje scenarija (npr., uticaj smanjenja broja upisanih studenata iz različitih studijskih programa uzrokovanog demografskim promjenama na godišnjoj osnovi, itd.);

- ♦ rezultati svakog scenarija su sažeti u 'Izveštaju za rukovodstvo' koji je sadržan u programu i koji se može odštampati.

61 Priručnik za korištenje kompjuterskog programa za planiranje budžeta VO je izrađen, a šematski diagram ovog programa je u Dodatku 6.

62 Scenariji za kompjuterski program planiranja budžeta i njihova prikladnost su potvrđeni u nizu individualnih konsultacija sa korisnicima.

63 Program je predstavljen u drugom krugu radionica i upotrijebljen je da se proračunaju scenariji koje su predložili učesnici. Ako vrijeme dozvoli, projekt će obezbijediti dodatnu obuku putem zajedničke tehničke radionice na samom kraju projekta.

### 3.4.3 Procjena ishoda Rezultata 3

64 Kao kulminacija Rezultata 1 i 2, Rezultat 3 zapravo predstavlja konačno postignuće projekta. U procjeni će se prvo opisati napredak u svakom od 7 područja aktivnosti Rezultata 3, a zatim dati zaključak sa konsolidovanim sažetkom generalnih ciljeva Rezultata 3.

#### [1] Poboljšanja u planiranju budžeta VO (Bihać, Tuzla, Zenica)

---

65 Po završetku programa, situacija je slijedeća:

- ♦ **Nivo razumjevanja i kapacitet:** finansijsko osoblje ministarstava i univerziteta uključeno u budžetiranje VO razumije koncept, metodologiju i kompjuterske programe koji se tiču obračuna troškova baziranih na aktivnostima i planiranja budžeta VO, vrijednost finansijskog planiranja i upravljanja ovim programima<sup>19</sup>, mogućnosti osmišljavanja njihovog finansijskog scenarija<sup>20</sup> za primjenu u pripremi budžeta, te kako procijeniti trošak ciljeva i izbora politike VO.
- ♦ **Zenica:** Odvojene radionice sa osobljem zaduženim za financije na Univerzitetu i u ministarstvima obrazovanja i financija u Zenici polučile su uglavnom jednoglasan stav da je obračun troškova po studentu / studijskom programu, kao osnov planiranja budžeta, u isto vrijeme i moguć i neophodan. Osoblje na ovim nivoima se složilo oko obima i rezultata kompjuterskog TBA programa i programa planiranja budžeta VO (PBVO) na osnovu TBA rezultata. Ministarstva i šefovi financija Univerziteta su se složili da univerziteti treba da prikažu troškove po studentu / studijskom programu kao dijelu godišnjeg budžetskog procesa, te su se složili da je potreban razgovor između Univerziteta i ministarstava kako bi se formulirali prijedlozi godišnjeg budžeta, uključujući i upis studenata. Na završnoj zajedničkoj radionici, istaknuto je da je potrebno obratiti se ministarstvima i Vladi kako bi se podstakle odluke da se utvrdi proces revizije budžeta, potrebni podaci, te relevantni pravni princip. Ocjena projektnog tima koja se tiče nivoa saglasnosti i kapaciteta da se primjeni revidirani budžetski proces uz korištenje novih sredstava je pozitivna, te time smatra da je Zenica napravila značajan korak naprijed i da u tom smislu zaslužuje čestitke.
- ♦ **Tuzla:** Nakon radionice za ministarstva organizirane u okviru projekta, ministarstva financija i obrazovanja su zatražila od Univerziteta u Tuzli da dostavi troškove po studentu / studijskom programu sa godišnjim budžetom. Na drugoj radionici, ministarstva i Univerzitet su se složili u vezi plana za postizanje određenog nivoa pokrivenosti fakultetâ koji bi omogućio utvrđivanje prilično tačnih prosječnih troškova po kategoriji troškova studijskih programa kako bi, krajem aprila 2014. g., upisni plan za 2015. g. mogao biti prodiskutovan uz korištenje novih alata. Iako je na Univerzitetu ostalo još dosta posla u pogledu proširivanja pokrivenosti fakultetâ, Tuzla je na putu da

<sup>19</sup> Optimalizacija troškova u studijskom programu.

<sup>20</sup> Korištenje upisa, naknada, broja studenata, kategorije troškova studijskih programa, kategorije studenata, programskih ciklusa, ciljanih politika VO, tokova u javnom budžetiranju, itd., kao parametara

napravi bitan korak naprijed u polaganju temelja za bolje pregovore o budžetu u budućnosti i pridružuje se Zenici kao prethodnica modernizacije financiranja VO. Međutim, Univerzitet u Tuzli je takođe istakao da, iako je trenutni fokus na obračunu troškova po studentu / studijskom programu koji se zasniva na *stvarnim troškovima* praktičan, potrebno je imati u vidu da budžeti, koji se posljednjih godina smanjuju, pokazuju da ovi jedinični troškovi mogu biti ispod nivoa potrebnog za financiranje studijskog programa zasnovanog na kvalitetu i da zato treba koristiti 'optimalne troškove'<sup>21</sup> (vidjeti fusnotu 14).

- ♦ **Bihać:** aktivnosti u Bihaću su nekoliko mjeseci bile usporene zbog reorganizacije vlasti i rukovodstva Univerziteta, tako da projekt nije bio u mogućnosti održati radionicu diseminacije, ili posjetiti kantonalna ministarstva. Međutim, zbog navedene situacije Univerzitet u Bihaću je zatražio od projekta da organizira radionicu u Sarajevu koja bi uljučila sve tri strane – ministarstva obrazovanja i financija USK i Univerzitet. Rezultat radionice je bio jednoglasan dogovor da osnova budžetiranja trebaju biti troškovi po studentu / studijskom programu. Dalje preporuke se odnose na prilagođavanje kompjuterskom programu za planiranje budžeta VO (PBVO). Ukratko, čini se da je Bihać uz podršku projekta uspostavio temelj za prilagođavanje obračunu troškova i unaprijeđenju planiranja budžeta.

66 Ukratko, Zenica, Tuzla i Bihać su prevalili put ka prelasku na bazu troškova korištenjem alata koji su razvijeni u okviru projekta. Osoblje koje je učestvovalo ispred univerzitetâ i ministarstava je bilo izuzetno posvećeno cilju da ovaj proces zaživi uprkos specifičnim poteškoćama koje se tiču vođenja kompleksnih institucija i prilagođavanja dodatnom poslu.

## [2] Programsko budžetiranje u RS

---

67 Rezultat 3 je završen i u RS, sa radionicom u kojoj su učestvovali predstavnici Ministarstva prosvjete i kulture i Ministarstva finansija.

68 Konačni rezultat je generalno pozitivan, iako nije jasno da li će prelazak na bazu troškova biti i zvanično integrisan u budžetski proces.

69 Oba univerziteta su koristila TBA proces, a Univerzitet u Banja Luci je izvjestio da je završen na 15 od 16 fakulteta<sup>22</sup>. Većinu tog posla je obavio tim Univerziteta nakon završetka Rezultata 1. Univerzitet u Banja Luci takođe je takođe izvjestio o korištenju programa u velikoj mjeri i u internom i u eksternom financiranju, a nedavno je korišten da Ministarstvu financija obezbijedi pregled troškova za novi studijski program. Univerzitet je takođe naveo da će se program koristiti u dogovorima oko budžeta sa ministarstvima. Univerzitet u Istočnom Sarajevu, koji ima manje fakulteta, izražava optimizam po pitanju korištenja programa obračuna troškova po studentu / studijskom programu i kompjuterskih programa za budžetsku 2016. g. Univerzitet takođe smatra da će pitanje određivanja udjela budžeta za univerzitete vremenom morati obratiti pažnju na tu bazu troškova.

70 Iako se čini da ministarstva i univerziteti cijene program za planiranje i budžetiranje VO, izgleda malo vjerovatno da će u skorijoj budućnosti biti preduzeti bilo kakvi koraci za službenu primjenu programa za obračun troškova po studentu / studijskom programu, odnosno mogućnosti planiranja koje uz njega dolaze i koje su sadržane u kompjuterskom programu za planiranje VO.

71 Ministarstvo financija RS izražava snažnu podršku rezultatu projekta i prepoznaje ga kao bitan doprinos budućoj primjeni programskog budžetiranja. U svom posljednjem komentaru o doprinosu projekta, Ministarstvo finansija navodi ,na kraju, ponavljamo da je software koji je razvijen veoma značajan i nedvojbeno će naći svoju primjenu u planovima za budući period, kao i

---

<sup>21</sup> TBA kompjuterski program sadrži mogućnosti da podigne 'stvarne' troškove na 'optimalne' troškove.

<sup>22</sup> Ovo je samo po sebi dokaz vrijednosti koju Univerzitet vidi u procesu.

u okviru Strategije razvoja visokog obrazovanja koja će ove godine biti pripremljena za period 2014-2020<sup>23</sup>.

72 Ministarstvo prosvjete i kulture RS je naglasilo da je process uspostave baze troškova za budžet VO trenutno koncentrisan na razvoj Pravilnika koji se, između ostalog, bavi raspodjelom troškova oba univerziteta. Ovo je potvrdilo postojanje teškoća u procesu i projektni tim razumije da je malo vjerovatno da će, barem ne uskoro, kriteriji za troškove po studentu / studijskom programu biti uključeni. Međutim, sada postoji kapacitet za poređenje troškova studijskih programa i drugih troškova univerziteta i za uspostavljanje finansijskih standarda za raspodjelu budžeta za univerzitete.

73 Sve zainteresovane strane u RS su sada upoznate sa konceptom, metodologijom i alatima koji se tiču modernizovanog financiranja VO. Moguće je da su potencijali i alati procesa planiranja budžeta sektora VO trenutno podređeni problemu raspodjele budžeta između dva univerziteta. Kako se programsko budžetiranje bude implementiralo, izračun troškova rezultata će postati nužan, te je stoga implementacija TBA gotovo neizbježna u srednjoročnom i dugoročnom smislu.

74 Krucijalno je da projektni tim razumije da je malo vjerovatno da će Ministarstvo financija ili Ministarstvo prosvjete i kulture zatražiti od univerzitetâ da obezbjede podatke o troškovima po studentu / studijskom programu kao dijelu budžetskog procesa. Kao rezultat toga, za razliku od Tuzle i Zenice, još se ne može reći da se u RS desio pomak ka troškovima kao osnovi za budžetiranje, uprkos činjenici da temelj programskog budžetiranja predstavlja kapacitet da se utvrde i obračunaju troškovi rezultata univerziteta i da se budžet planira u odnosu na ove troškove.

75 Sa više vremena na raspolaganju projekt je mogao jasnije ukazati na to da TBA ne određuje budžete i da nije prijetnja postojećem balansu interesa. TBA obezbjeđuje neophodne i aktuelne informacije o troškovima kako bi se moglo razgovarati o opcijama i smjerovima kretanja i može lako pomoći u fokusiranju na razgovore o udjelu budžeta univerziteta u korist VO RS.

### [3] Univerziteti u Mostaru

---

76 U prethodnim izvještajima je pojašnjena složena situacija u vezi sa univerzitetima u Mostaru. Ukratko, javni budžet za Sveučilište u Mostaru i Univerzitet 'Džemal Bijedić' obezbjeđuje se u vidu granta<sup>24</sup> koji pokriva manje od 20 % rashoda univerziteta. Iako univerziteti zadržavaju svoj prihod od naknada, ovo je nije odgovarajuće ni za redovnu isplatu plata, a u slučaju Sveučilišta u Mostaru, njegovi suosnivači ga ne su/financiraju u potpunosti.

77 Iz više razloga<sup>25</sup>, ova situacija ne samo da preovladava u diskusijama o financiranju VO u Mostaru, već također sprječava implementaciju istog pristupa koji je usvojen na drugim mjestima. Međutim, kako bi se u Mostaru uspostavila osnova za financiranje na osnovu troškova / kriterija, u projektu su identificirane dvije oblasti gdje se odmah može izvršiti implementacija:

- ♦ podrška univerzitetima u Mostaru u primjeni kriterija budžetiranja po studentu / studijskom programu na internu raspodjelu budžeta na univerzitetu<sup>26</sup>;
- ♦ podrška osnivačima / suosnivačima univerzitetâ u Mostaru u specificiranju troškova za usmjeravanje grantova prema prioritetima upisa<sup>27</sup>.

---

<sup>23</sup> E-mail Ministarstva finansija i Ministarstva prosvjete i kulture RS, 26. februar 2014.g., sa komentarima na Završni izvještaj projekta.

<sup>24</sup> Često se isplaćuje sa zakašnjenjem i djelomično, ili se uopće ne isplaćuje.

<sup>25</sup> Nedostatak uticaja suosnivača uslijed ograničenog iznosa granta, problemi u pregovaranju o budžetu obzirom da objedinjeni prihod univerziteta suosnivačima nije vidljiv, podijeljena odgovornost za pružanje adekvantog javnog financiranja.

<sup>26</sup> Na zahtjev Sveučilišta u Mostaru.

<sup>27</sup> Dok će zamjenjivost i nedostatak kapaciteta za nastavak potkopavati ove ciljeve, ovo može pokrenuti svrshodno diskusije između univerzitetâ i ministarstava koji ih financiraju.

78 Na radionici koja je održana sa Sveučilištem u Mostaru na temu financijske integracije (25. 2. 2014.g.) iskazano je veoma snažno interesovanje za međunarodne principe integrisanog upravljanja, pitanja naknada za profesore, upravljanje prihodima univerziteta, kriterije unakrsnog subvencioniranja, kriterije financijske raspodjele, kao i za mnoga druga pitanja koja se odnose na principe.

79 Također je navedeno da je, za razliku od situacije sa UNSA, period tranzicije bio vremenski određen i nije ovisio o drugim uvjetima<sup>28</sup>. Iako se period od dvije godine nakon odluke Kantona nije smatrao krajnjim rokom, vjerovalo se da će ubrzo po isteku roka Sveučilište biti u obavezi da dovrši proces integracije. Kao rezultat ovoga, došlo je do sporog i stalnog pregovaranja oko zajedničkih rješenja unutar univerziteta, što je objasnilo veoma veliki interes za iskustva koje stručnjaci projekta imaju sa drugim univerzitetima u Europi.

80 Radionica za univerzitete i ministarstva obrazovanja (osnivači i suosnivači oba univerziteta) nije održana zbog nemogućnosti prisustvovanja predstavnika ministarstava.<sup>29</sup>

#### [4] Reforma financiranja VO – UNSA i Kanton Sarajevo

---

81 Za vrijeme trajanja projekta (a i u ranijem periodu) UNSA je učestvovao u promjenjivom procesu kretanja od unije 'članica' univerziteta (fakulteti, akademije, instituti) prema centralnom, ali ne i timski upravljanim tijelima. U toku 2013. g. došlo je do izmjene legislative koja je značila prekretnicu i koja teoretski usmjerava UNSA na put ka integraciji s obzirom da je ustanovljen prelazni period koji će se okončati tek kada kantonalna Vlada prihvati izmijenjeni Pravilnik kojim se regulira upravljanje Univerzitetom, uključujući financije. U međuvremenu, javna sredstva se putem granta nastavljaju direktno uplaćivati na račune fakulteta.

82 Tokom posljednjeg kvartala 2013. g. i prvog kvartala 2014. g., UNSA je uspio uspostaviti Upravni odbor i Odbor za financije koji su se trebali formirati prema izmijenjenom Statutu univerziteta i koji prate nova zakonska rješenja koja se odnose na integraciju i tranziciju.

83 U sklopu projekta izvršena je posjeta Ministarstvu za obrazovanje, nauku i mlade Kantona Sarajevo, te je zaključeno da ne postoje kapaciteti niti spremnost da bi Ministarstvo i Univerzitet pokušali zajedno uskladiti pitanje granta Kantona i internu raspodjelu sredstava UNSA na fakultete prema kriteriju budžetiranja po studentu / studijskom programu.

84 Na sličan način, dok se u sklopu projekta radilo sa svim drugim univerzitetima, pažnja UNSA je bila usmjerena na raspravu oko integracije i promjena u rukovodstvu. Tim UNSA za ATU je pokazao značajno učešće na radionicama o TBA, ali je u praksi, zbog velikog broja nezavisnih fakulteta koje je trebalo pojedinačno uključiti, bio u stanju da ostvari samo ograničenu implementaciju. Prva radionica je održana sa reprezentativnom grupom osoblja Tehničkog fakulteta, ali je druga otkazana uslijed neprisustvanja njenih članova. Fakultet sporta i tjelesnog odgoja je i dalje pokazivao zainteresiranost, dok Ekonomski fakultet / Visoka poslovna škola već imaju vlastiti postupak analize troškova koji nije na istom nivou sofisticiranosti i standardizacije kao TBA metodologija projekta.

85 Ovakva situacija je dovela do toga da se projekt usmjeri na dva područja podrške:

- ♦ savjetodavna podrška Odboru za financije UNSA o zajedničkim europskim načelima integracije, uključujući kriterije za uspostavljanje centralnih službi za raspodjelu sredstava i udjela pojedinih fakulteta na osnovu proračuna troškova po studentu / studijskom programu, što je rezultiralo inputima za dva pravilnika za čiju izradu je odgovoran nedavno formirani Odbor za financije / Upravni odbor<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> Od UNSA se zahtijeva da donese dva ključna pravilnika, a njihovo usvajanje od strane vlasti Kantona i naknadno gašenje računa njegovih fakulteta konačno bi se označilo kraj perioda tranzicije.

<sup>29</sup> Kao posljedica poremećaja u radu Ministarstva u periodu koji je prethodio održavanju planiranih radionica.

<sup>30</sup> Jedan pravilnik treba obuhvatati okvirna rješenja za financiranje univerziteta, dok drugi treba specificirati upravljanje prihodima univerziteta.

- ♦ upoznavanje članova Odbora za financije (i šire grupe finansijskog osoblja fakultetâ) sa konceptom, metodologijom i rezultatima TBA u odnosu na finansijsko poslovanje fakultetâ i Univerziteta, uključujući uspostavljanje budžeta Univerziteta i kompjuterskog programa za planiranje budžeta za VO.

86 U isto vrijeme, namjera projekta je bila da osigura da Odbor za financije i Upravni odbor:

- ♦ budu upoznati sa osnovnim principima, elementima i zahtjevima integrisanog upravljanja, što je za UNSA novina;
- ♦ razumiju ulogu univerziteta u obračunu ukupnih troškova (TBA proces koji vodi do obračuna troškova po studentu / studijskom programu) u planiranju budžeta, upravljanju pokretačima troškova i uticaju na udjele u budžetu;
- ♦ budu upoznati sa alatima kopjuterske podrške TBA programa za podršku planiranju budežeta za VO koji su u tom kontekstu izradili projekt, univerziteti i ministarstva;
- ♦ dobiju jasnu sliku o tome kako bi organizacija i rješenja za finacijsko upravljanje integrisanim univerzitetom mogla dati strukturu pravilniku, te kako bi proces i rezultati TBA mogli uspostaviti pravične kriterije internog financiranja.

87 Rezultati dvije misije stručnjaka za finansijsko upravljanje u VO i radionice o korištenju TBA za Odbor za financije se, u ovom trenutku, mogu posmatrati tek kao 'sjeme' budućeg razvoja obzirom da u okviru projekta nije bilo dovoljno vremena za održavanje njegovog daljeg rasta. U svakom slučaju, čini se da bi izostanak upoznavanja UNSA sa centralno koordiniranim rukovođenjem pokazao da bi pojedinačni fakulteti / akademije / instituti, u cilju pokretanja stvari prema naprijed, trebali prvo implementirati TBA program što bi centralnom Odboru za financije ukazalo na prednosti. Nije vjerovatno da bi pristup od vrha prema dole naišao na adekvatnu podršku i jasno je da je koncept integracije još toliko osjetljiv da Odbor za financije tek treba formulisati sve čvrste ideje o tome kako će se to poduzeti<sup>31</sup>.

88 Sa stanovišta projekta, UNSA nije iskoristio prilike koje je projekt pružao i sigurno je da, s iznimkom Univerziteta „Džemal Bijedić“, UNSA i njegovi fakulteti sada zaostaju za svim drugim univerzitetima u BiH u pogledu posjedovanja kapaciteta za poduzimanje efikasnog finansijskog upravljanja na osnovu razumijevanja svojih troškova i izdataka. Slično tome, i Kanton Sarajevo je u potpunosti nesvjestan potrebe prelaska na novu troškovnu osnovicu financiranja VO i mogućnosti za planiranje budžeta na toj osnovi. Od juna 2013. g. Kanton je bio bez ministra obrazovanja<sup>32</sup>, a kao posljedica toga, mali broj osoblja Ministarstva se sastao sa predstavnicima projekta, ali bez želje za angažmanom na projektu.

#### [5] Konsolidacija i proširenje pokrivenosti TBA i primjenjeni jedinični troškovi i analiza rezultata

89 Strategija projekta za širenje pokrivenosti na univerzitetima, gdje su centralni finansijski odjeli imali problema u uključivanju drugih fakulteta, bila je da se uključe i ministarstva nadležna za financiranje kako bi naložila da se prosječni troškovi po studentu / studijskom programu trebaju dostavljati zajedno sa godišnjim planom upisa ili planom budžeta. U tom pogledu, interesi ministarstava su se podudarali sa interesima finansijskih službi univerziteta.

90 Čini se da je ovo bilo uspješno u Zenici<sup>33</sup> i Tuzli. U RS, unatoč činjenici da će *programsko budžetiranje zahtijevati ove troškove*<sup>34</sup> i da su univerziteti sada u stanju da ih obezbijede, čini se da će ovo pitanje trebati da razmatra Vlada RS.

<sup>31</sup> Također, dojam projekta je da je iz više mogućih razloga rukovodstvo UNSA neodlučno oko preuzimanja vodeće uloge u procesu.

<sup>32</sup> Ministar nije obavljao dužnost u periodu od juna do oktobra, kada je razriješen dužnosti.

<sup>33</sup> Zahtjev projektu da piše direktno vlastima ukazuje na to da još uvijek postoji potreba za postizanje sporazuma na tom nivou.

<sup>34</sup> Troškovi usluga rezultata su srce programskog budžetiranja i osnova za mjerenje postignuća utvrđene politike i institucionalnog učinka.



91 Strategija projekta u Mostaru je bila da se postigne isti efekat poticanjem ministarstava kantonâ koji su osnivači / suosnivači univerziteta da konkretizuju ciljeve u grantu, te da na taj način zahtijevaju dostavljanje prosječnih troškova po studentu / studijskom programu. Ministarstva su izrazila interes, ali projekt više nije imao dovoljno vremena za pružanje dodatne podrške nakon posljednje radionice na kojoj je ovo pitanje razmatrano.

92 Kako bi se maksimizirali rezultati i primjena obračuna troškova po studentu / studijskom programu, projekt je održao dvije radionice za **Agenciju za visoko obrazovanje i ocjenu kvaliteta** i **Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke**.

93 Agencija za visoko obrazovanje i ocjenu kvaliteta je zadužena za utvrđivanje **minimalnih školarina za studente** na akreditiranim visokoškolskim ustanovama. Na prvoj radionici projekt je predstavio koncepciju minimalne naknade i dostavio je Agenciji na internu raspravu, što je za rezultat imalo zahtjev za održavanje uže specifične radionice u tehničkom smislu koja se odnosi na podatke i metodologije izračunavanja. Sažetak koncepcije minimalne naknade se nalazi u Dodatku 9. Razumijevanje projekta je da je ovaj posao od velikog interesa za Agenciju i da pomaže rješavanju dugotrajnog problema koji se sastoji u tome kako pristupiti zadatku. Pošto ovo zahtijeva stabilno širenje osnovnih podataka na nivou univerziteta i izračunavanje troškova na nivou TBA, Agencija je izkazala interes za nastavak podrške razvoju pokrivenosti TBA programom kako bi se izračunale minimalne školarine na svim univerzitetima.

94 Stav projekta je da su radionice bile jako produktivne i da u Agenciji postoje kapaciteti, interes i sposobnosti za nastavak ovog rada.

95 Radionica u Federalnom ministarstvu obrazovanja i nauke se fokusirala na izvještavanje ministarstva o napretku TBA programa i pružanju uvida drugim pod-sektorima u obrazovanju o koncepciji i metodologiji obračuna troškova po studentu / učeniku<sup>35</sup>. Projekt je istražio kapacitete i interes Federalnog ministarstva obrazovanja i nauke u smislu nastavka obračuna troškova i aspekata planiranja obračuna troškova po studentu / studijskom programu.

96 Dok je u savjetodavnom i strateškom smislu za Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke od velike važnosti da iskoristi rezultate rada na projektu, kapacitet za preuzimanje posla nakon okončanja projekta ograničen je nedostatkom odgovarajućeg profila kadrova i obima odgovornosti.

97 U svakom slučaju, projekt se nada da će Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke moći u nekom određenom trenutku učestvovati u komparativnoj analizi koja je korak koji trenutno nedostaje, a koji zahtijeva objedinjavanje rezultata i dalju distribuciju.

#### [6] Prihvatanje pravnog principa financiranja VO – izrada i distribucija

---

98 Druga strategija projekta za osiguravanje prelaska osnove za obračun troškova na obračunavanje troškova po studentu / studijskom programu uključuje definiranje i predlaganje odgovarajućeg principa koji podržava financiranje VO. Uspostavljanjem principa prema kojem planiranje VO zahtijeva da zainteresirane strane koje vrše planiranje uključe trošak po studentu / studijskom programu u prijedloge i pregovore, očekuje se da će financijski organi univerziteta imati potrebne argumente da osiguraju njegovo ukupno budžetiranje. Na taj način se može razumijeti vrijednost internog financijskog poslovanja putem TBA programa i realizirati eksterno pregovaranje o budžetu za VO na bazi obračuna troškova po studentu / studijskom programu.

99 Projekt je izradio prijedlog pravnog definisanja principa financiranja VO i nacrt teksta modela pratećeg Sporazuma između nadležnih vlasti i njihovih univerzitetâ o osiguranju primjene obračuna troškova na univerzitetima, te je dostavljen svim učesnicima u projektu na razmatranje.

---

<sup>35</sup> Ovo je ocjenjeno važnim u pogledu daljeg razvoja odgovornosti za upravljanje predškolskim i osnovnim obrazovanjem - oba ova segmenta imaju značajne zahtjeve u pogledu procjene troškova.

100 U okviru projekta preferira se opcija implementacije principa 'od baze prema vrhu', gdje će svaki univerzitet i nadležne vlasti razmotriti njegovu primjenu na lokalnom nivou, te ga u skladu sa postignutim dogovorom ugraditi u pravni okvir kantona / entiteta. Ovim bi se izbjegla dodatna složenost u pogledu predloženih izmjena Okvirnog zakona o VO i u isto vrijeme osiguralo da princip djeluje u svrhu za koju je namijenjen.

101 Inicijalne neformalne povratne informacije ukazuju da će usvajanje čak i tako jednostavnog i praktičnog principa biti teško, čak i ukoliko bude imao široku podršku. Potrebno je napomenuti da pored složenosti procesa donošenja odluka na najvišem nivou, nije bilo dovoljno vremena da se u okviru projekta osigura šira podrška u smjeru realizacije od baze ka vrhu.

102 Međutim, svi neophodni dijelovi su osigurani i imaju podršku logike i stvarnog kapaciteta da se obezbijede jedinični troškovi, tako da se barem mogu smatrati početnom osnovom koja će se dalje razvijati.

### [7] Izrada 3 ključna dokumenta

---

103 3 ključna dokumenta projekta su prošla nekoliko ciklusa dobijanja povratnih informacija od aktera, uključujući Upravni odbor projekta, Radnu grupu za Rezultat 2 i projekt EU / Vijeća Europe 'Strateški razvoj VO i standardi kvalifikacija'.

104 U toku ovog procesa i pod vodstvom Upravnog odbora projekta dogodile su se dvije promjene:

- ♦ Dokument 2 je od procjene pozitivnih i negativnih strana promjene financiranja VO u Federaciji BiH izmjenjen u procjenu mogućnosti i opcija ciljanog financiranja;
- ♦ kada su 3 dokumenta bila u fazi konačne verzije, objedinjeni su u jedan dokument, gdje je raniji Dokument 2 postao njegov aneks.

105 Glavna dilema do koje se došlo u procesu nastajanja ovog dokumenta jeste da ključni koraci za dalji razvoja resursa u VO zahtijevaju prelazak dobro definiranog i uskog mosta postojećeg procesa budžetiranja (zakon o budžetu, planiranje budžeta i pripremni proces, TS, procesi izvršenja budžeta, odgovornost i procesi izvještavanja) u klimi štednje i visoke nezaposlenosti. Ovi procesi i klima utiču na sve vlasti, te privatni i bankarski sektor. Postoji jako malo pozitivnih opcija, bilo da se radi o poticanju efikasnosti u smanjanju troškova, poboljšanju učinka rada institucija i vlada, povećanju financiranja VO, povećanju vrijednosti investicija za VO u svrhu studentskih kredita, povećanju učešća roditelja u raspodjeli finansijskog tereta, itd.

106 Nažalost, sve buduće strategije, mape puta, prioritetne strategije, itd., moraju preći ovaj uski most osim ukoliko se on ne proširi promjenama zakona o budžetu i procesima koje on regulira<sup>36</sup>, te povećanom ekonomskom učinkovitosti<sup>37</sup>. U jednom smislu bi se moglo zastupati mišljenje da je bilo dovoljno razumijevanja o prioritetima i strategijama, ali nedovoljno o tome kako usmjeravati kurs kroz opasnije staze implementacije, što vodi do gomilanja preporuka koje se ne mogu realizirati. Sam projekt je stvarni primjer toga – hvale vrijedna namjera da se sagradi zdanje Srednjoročnog okvira troškova u VO, te s njim povezani elementi uspješnosti rada, ne može se implementirati sa ove strane mosta sve dok se ne promijene postojeći uvjeti.

107 Alternativno područje poboljšanog financiranja za pružanje usluga VO leži u planiranju na visokom nivou<sup>38</sup>, tako da se koristi od bolje ekonomske situacije, racionalnijeg planiranja plana i programa<sup>39</sup>, većeg usmjeravanja i specijalizacije prema jakim stranama univerziteta, boljeg

---

<sup>36</sup> Omogućujući, npr. pomak ka budžetiranju koje je bazirano na učinkovitosti s pripadajućim instrumentima.

<sup>37</sup> Povećavajući na taj način mogućnost zapošljavanja, kreditnu sposobnost, prihode roditelja i osnažujući relevantnost tržišta rada za VO, te stvarajući više prihoda od poreza na prihod za potencijalna poboljšanja javnog budžeta VO.

<sup>38</sup> Tj. iznad kantonalnog nivoa, odnosno nivoa koji dozvoljava planiranje VO uključujući veći broj univerziteta.

<sup>39</sup> Npr. nekoliko manjih predmeta sa visokim jediničnim troškovima, više zajedničkih izbornih/osnovnih predmeta za više fakulteta.

odgovora na izazove privatnog VO, veće mobilnosti studenata, boljeg ublažavanja posljedica demografskih promjena<sup>40</sup>, itd., može realizirati.

108 Ova alternativa, prije no što se može realizirati, očigledno zahtijeva rješavanje širokog spektra problema koji ne predstavljaju pitanja obrazovanja, premda je vjerovatno da izbor samih studenata već oblikuje neke od ovih promjena<sup>41</sup>.

109 Finalni objedinjeni dokument „Reforma financiranja VO u BiH: Kontekst i preporuke“ dostupan je na USB/CD formatu i putem interneta<sup>42</sup>.

110 Glavne preporuke ovog dokumenta se nalaze u Dodatku 11.

#### **3.4.4 Zajednički problemi kod Rezultata 3**

111 **“Problem odluke”**: čak i tamo gdje postoji veliko slaganje da se implementira promjena osnove budžetiranja ili uvede pravni princip, kod svih aktera je i dalje prisutno pitanje kako doći do čvrste odluke da se to i dogodi, te ko će je donijeti i u kojem obliku. Ovo je rijetko jasna stvar. Ovaj projekt je bio usmjeren u pravcu najviših tijela – Konferencije ministara obrazovanja u BiH, Koordinaciji ministara obrazovanja u FBiH i Rektorskoj konferenciji/zboru BiH. Međutim, rezultat stvarne imlementacije evidentiranih odluka od strane ovih tijela ne može biti ohrabrujući, a stalne promjene u rukovodstvu čine da i kontinuitet predstavlja problem.

112 Strategija projekta je bilo jačanje kapaciteta na tehničkom nivou i dogovor koji omogućuje implementaciju poboljšanja sa manje zavisnosti od eksplicitnih odluka na visokom nivou. Ipak, još postoji osjećaj da je potrebna stalna pomoć i poticanje u jednom vremenskom periodu kako bi se uvele nove prakse umjesto čvrstih odluka na najvišem nivou.

113 **„Problem’ TS**: da li sistem trezora predstavlja stvarnu prepreku napretku u financiranju VO? Čak i u mjestima gdje se TS oštro kritikuje<sup>43</sup>, postoji ubjeđenje da se sistemom moglo upravljati prije nego što je štednja počela teško nagrizati budžete univerziteta<sup>44</sup>. TS je orijentiran na kontrolu, a ne na rezultate rada<sup>45</sup>. Kada se budžetska sredstva raspoređuju po linijskim stavkama, pravila prenosa budžetskih sredstava sa jednog računa na drugi, čija administrativna obrada iziskuje puno vremena i kontrolira prihod univerziteta, univerzitetu ne ostavljaju nikakvo diskreciono pravo finansijskog poslovanja. Tamo gdje se budžetska sredstava, bilo da su adekvatna ili neadekvatna, raspoređuju na osnovu nekog drugog kriterija osim historijskog, vladama je teško da od univerziteta zauzvrat traže rezultate. Tamo gdje se linijske stavke TS (npr. plate) odnose na konkretne brojke i gdje se sav prihod univerziteta računa u TS kroz budžetske linije, može postojati prevelika kontrola nad odlukama koje je uputnije ostaviti univerzitetima. Linijska stavka ‘Razvoja’ je presušila u većini javnih budžeta VO već određeni broj godina, a kantonalna ministarstva sve više traže od univerzitetâ da svojim prihodom podupru operative deficite koji su prije bili financirani iz javnih budžetskih sredstava<sup>46</sup>. Međutim, ovo su u velikoj mjeri pitanja određenog ponašanja, a ne neminovno pitanja samog sistema.

114 Sistem trezora omogućava transfere posebnih grantova<sup>47</sup>, te se čini da to dozvoljava zadržavanje prihoda univerziteta na komercijalnim računima korisnika budžeta<sup>48</sup>. Dobro specificirana kombinacija ovoga dvoga bi teoretski dozvoljavala kako implementaciju

<sup>40</sup> Naročito u opadanju broja studenta u dobi za studiranje.

<sup>41</sup> Ovim pitanjima se bavi projekt EU / Vijeća Europe o VO koji je trenutno u toku.

<sup>42</sup> <http://tinyurl.com/HEFReform-2014>

<sup>43</sup> Npr. Univerzitet u Tuzli.

<sup>44</sup> Prof. Novaković, rektor Univeziteta u Istočnom Sarajevu, u nekoliko je navrata izjavio da je TS 'neophodan'.

<sup>45</sup> Premda možda nisu djelotvorni kod kontrole, pošto su se u projektu čuli i neki negativni komentari o efikasnosti usaglašavanja budžeta, IT sistema, izvještavanja i revizija koje ih slijede, tako da ih je sve potrebno korigovati (ukoliko je to tačno) kako bi sistem budžetiranja zasnovan na rezultatima bio efikasan.

<sup>46</sup> U Tuzli i Zenici se od univerziteta traži da svoj prihod od naknada preusmjere u stavke trezorskog sistema. Teoretski imaju 'slobodu' da izaberu u koje stavke, a u praksi ovim prihodom moraju nadomjestiti plate, usluge, itd.

<sup>47</sup> Iako oni nisu namjenjeni za financiranje javnih budžetskih institucija.

<sup>48</sup> Do kraja projekta ova stavka nije u potpunosti razjašnjena.

budžetiranja baziranog na kriterijima i jačanje procesa odgovornosti u TS skupa sa revizijom procesa izvještavanja i sa dodatnim kapacitetom ministarstava za praćenje, tako i za planiranje budžeta prema rezultatima. Međutim, kantonalna ministarstva nemaju adekvatno osoblje, a izvršavanje nalaza revizije i sankcija za nedjelotvornost su problematični.

115 Međutim, bez obzira da li je TS problem ili ne, on je *kao takav u velikoj mjeri percipiran*. Generalno govoreći, smatra se da pripadanje 'sistemu trezora' znači gubitak kontrole nad prihodima univerziteta i zabranu posjedovanja posebnih računa / podračuna univerziteta.

116 Ukratko, TS na način kako se on implementira u RS<sup>49</sup>, *kao sistem ne predstavlja prepreku*. Međutim, taj sistem ne funkcioniše svugdje na isti način<sup>50</sup> i čini se da ta neujednačenost izaziva nezadovoljstvo, naročito u uvjetima štednje<sup>51</sup>. Ukoliko je potreban budžetski sistem koji je zasnovan na rezultatima, isti se može uklopiti, ali bi bilo potrebno izmijeniti neke aspekte budžetiranja i te promjene bi se trebale izvršiti u svim vladinim sektorima<sup>52</sup>.

117 **Transferi granta – rješenje ili daljnji problem:** sredstva granta koji se isplaćuju fakultetima<sup>53</sup> putem specijalnog granta primaju dva univerziteta u Mostaru (Univerzitet 'Džemal Bijedić' i Sveučilište u Mostaru), dok UNSA sredstva granta dobija kroz posebnu stavku za transfere neprofitnim organizacijama. Iako se radi o sredstvima koja se dodjeljuju bez posebnog određivanja njihove namjene i univerzitet ih može rasporediti prema želji, ova sredstva se također ne smatraju obaveznom stavkom u kantonalnim budžetima, te su stoga podložna fluktuaciji, posebno u vremenu štednje. Ovaj drugi nedostatak trenutno u velikoj mjeri nadilazi prednost grant sredstava koja proizilazi iz mogućnosti njihovog fleksibilnog korištenja.

118 **Pitanje 'kritične mase':** da li je pokrivenost obračunom troškova po studentu / studijskom programu došla do kritične mase? Konačni broj provedenih analiza koji je prezentiran u Dodatku 7 ukazuje da bi se mogao izračunati interesantan prosječan trošak po studentu / studijskom programu za sve kategorije troškova, osim onih najskupljih, sabiranjem<sup>54</sup> svih brojki koje se odnose na univerzitet. Međutim, ovo još uvijek ne bi bilo prihvatljivo jer su neki univerziteti imali neadekvatnu pokrivenost, te bi mogli reći da to ne prikazuje njihovu situaciju. Svaka kategorija troškova bi trebala dodatne dorade pošto su informacije o jediničnim troškovima postale dostupne. Konkretno, što se tiče Univerziteta 'Džemal Bijedić', nedostatak napretka je rezultat propuštene šanse da se pokažu njihovi vrlo loši troškovi po studentu u poređenju sa drugim univerzitetima u BiH.

119 **Nepotpuna analiza:** bitan korak koji je originalno predviđen projektom kao djelimično ostvariv, nije bio ostvaren. Sa skoro potpunim troškovima po studentu / studijskom programu, poređenje univerziteta u BiH koje je istaklo razlike za koje je potrebno objašnjenje, dovelo bi do analize ovih razlika u smislu optimalnih upisa, potražnjom tržišta rada, internim djelovanjem na više tržišta, troškova programa (posebno 'optimalnih' nasuprot 'stvarnim'), iznosa upisnina, 'efikasnosti', negativnih demografskih trendova, pristupa studiju i mobilnosti studenata, implikacija insitucionalnog i programskog funkcioniranja i šire. Ostaje da se uradi analiza kada podaci dođu do kritične mase – ili čak sa postojećim podacima.

120 Ova treća dimenzija podataka<sup>55</sup>, koju je projekt planirao, obezbijedila bi stvarni, a ne samo pisani materijal za konkretne mjere racionalizacije usluga VO. Svaka razlika, sa pripadajućom

<sup>49</sup> Koji djeluje prema zakonima o budžetima koji su isti u BiH, ali je i univerzitetu omogućeno da zadrži vlastiti prihod, uključujući naknade i komercijalne projekte.

<sup>50</sup> Npr. u vezi sa kontrolom prihoda univerziteta i pokrivanjem plata.

<sup>51</sup> I to ne samo u sektoru VO.

<sup>52</sup> Input sistemi alokacije budžeta su iz niza razloga suštinski nepodobni u odnosu na budžetiranje koje je bazirano na učinkovitosti.

<sup>53</sup> U slučaju Sveučilišta u Mostaru, dolaze i od njegovih suosnivača i proslijeđuju se kroz Odjel za financije Sveučilišta.

<sup>54</sup> Npr., medicina, umjetnost, jer je broj pokrivenih fakulteta mali.

<sup>55</sup> **Prvi** korak je korištenje obračuna troškova po studentu / studijskom programu za finansijsko upravljanje na univerzitetu, **drugi** korak je njegovo korištenje u planiranju budžeta VO, a **treći** korak je njegovo korištenje u racionalizaciji usluga VO u BiH / regiji.

analizom, trebala bi dovesti do korektivne mjere koju je moguće primijeniti, s obzirom da ju je moguće dokazati u javnim budžetima i budžetima univerziteta, te trenutnim politikama. Radi se o potrebi koju Agencija za visoko obrazovanje i osiguranje kvaliteta i Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke mogu razmotriti.

**121 Upravljanje financijama integriranog univerziteta:** primjena obračuna troškova po studentu / studijskom programu na interno financiranje univerziteta je očigledno područje interesa, pogotovo za one univerzitete koji moraju izraditi revidirane pravilnike koji se bave internim financiranjem kako bi prevazišli ovu tranzicijsku fazu<sup>56</sup>. Neki univerziteti već prijavljuju analizu troškova u vezi s njihovom trenutnom internom financijskom distribucijom<sup>57</sup>, a Sveučilište u Mostaru aktivno razmišlja o primjeni TBA u internoj distribuciji. UNSA, koji ima najveću potrebu za revidiranim kriterijima, pokazao je određeni interes za obračun troškova po studentu / studijskom programu, ali još uvijek nije poduzeo konkretne korake na izradi Pravilnika. Stručnjak projekta za upravljanje financijama na univerzitetu je osigurao listu područja za razmatranje i snažno potakao UNSA da iskoristi priliku koju nudi TBA, ali njegov nedavno formirani Odbor za financije još uvijek nije stavio izradu Pravilnika u prioritete.

### 3.4.5 Konačni sažetak

122 Projekt je postavio bitne temelje za analizu rezultata troškova i budžetiranje na osnovu kriterija na koje se sektor može nadovezati ukoliko nastavi posao koji nije završen. U tom slučaju 'reforma' se možda može i desiti. Čak iako posao nije završen, mogu se izvući dva zaključka: [1] obračun troškova zasnovan na rezultatu je neizbježan prvi korak u reformi, a projekt je pokazao metodologiju i ponudio alate uz pomoć kojih se ovaj korak može završiti; [2] sve zainteresirane strane koje mogu koristiti rezultate projekta iste i koriste, a oni koji rezultate projekta ne koriste, ili ih koriste djelimično, znaju da ih mogu koristiti i koristiti će ih kada to ostale okolnosti dozvole.

123 Bez obzira da li se radi o zainteresiranim stranama sektora ili o budućem projektu, barem bi smjernice sada trebale biti veoma jasne. Objektivni dokazi vjerovatnoće da će projekt imati dugotrajan učinak nalaze podršku u kontinuiranim komentarima poput onog iz Ministarstva financija i Ministarstva prosvjete i kulture RS u kojima se izražava žaljenje zbog završetka projekta i traži nastavak podrške.

124 Mjereno ovim pokazateljima, Projektnim zadatkom i Logičkim okvirom projekta (vidjeti u daljem tekstu), projekt je u ovoj izrazito kompleksnoj tehničkoj oblasti i u složenom okruženju općenito bio veoma uspješan.

## 4 Procjena u odnosu na Projektni zadatak i Logički okvir projekta

### 4.1 PROCJENA U ODNOSU NA PROJEKTNI ZADATAK

125 Kako je prethodno opisano u 3.1.2, Projektni zadatak je integrisan u tri Rezultata kako bi odrazio neophodnu strategiju implementacije. Slijedeća tabela ukratko prikazuje šta je postignuto u odnosu na Projektni zadatak:

Plan aktivnosti	Djelokrug Projektnog zadatka	Rezultati projekta
[1]	Identifikacija problema i troškovi studenata koji dolaze iz drugih kantona	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Ključni dokumenti projekta 'Završni izvještaj' i 'Reforma financiranja VO u BiH: Kontekst i preporuke' opisuju probleme financiranja VO na operativnom i višem nivou i sadrže preporuke za kratkoročne i srednjoročne dodatne mjere.</li> <li>♦ TBA program jediničnih troškova po studentu/studijskom programu postavio je osnovicu troškova za sve studente, uključujući one koji dolaze izvan kantona u kojem studiraju, te iste, kao i univerziteti, tretira na isti način</li> </ul>

<sup>56</sup> Univerzitet u Sarajevu, koji treba podnijeti revidirane prijedloge Kantonu, te oba univerziteta u Mostaru za koje su potrebni interno dogovoreni kriteriji.

<sup>57</sup> Posebno Univerzitet u Banja Luci koji je primijenio TBA na gotovo sve fakultete i analizirao razlike u troškovima.

		<p>kao i sve ostale studente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Program također uspostavlja specifičan jedinični trošak za studente dislociranih odjeljenja fakulteta (tj. troškove po studentu za fakultet koji djeluje i izvan svog matičnog univerziteta).</li> <li>♦ Početni izvještaj projekta je utvrdio da međukantonalni kompenzacijski transferi nisu prikladni ili relevantni.</li> </ul>
[2]	Financiranje po studentu	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ TBA program za Rezultat 1 ovo postiže na veoma unaprijeđen i razvijen način kroz metodologiju sa značajnim rezultatima na području upravljanja financijama.</li> <li>♦ Rezultat 3 pretvara jedinične troškove TBA u kapacitet za modeliranje scenarija za godišnje ili srednjeročno planiranje budžeta.</li> </ul>
[3]	Pregled različitih modaliteta financiranja	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Dodatak ključnog dokumenta 'Reforma financiranja VO u BiH: Kontekst i preporuke' opisuje mogućnosti, modalitete i raspon alternativnih izvora financiranja. Projekt je usko sarađivao sa KfW projektom na izradi programa studentskih kredita u BiH, te tu oblast prepustio navedenom projektu.</li> </ul>
[4]	Razmatranje Srednjeročnog okvira troškova (SOT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Ocjenjeno je da bi SOT po svojoj prirodi bio korak koji je u ovoj fazi suviše daleko jer zahtijeva više zajedničke akcije u svim sektorima, kao i znatno poboljšanje TS u Federaciji BiH, posebno u pogledu adaptacije kodova programskog budžetiranja i poboljšane implementacije mehanizama odgovornosti kod izvršenja budžeta.</li> <li>♦ Međutim, većina komponenti SOT-a (rezultati, indikatori, ciljevi politika prema troškovima, planiranje srednjoročnog budžeta i troškova) dio su TBA programa i programa za planiranje budžeta za VO koji su sada ugrađeni u budžetski proces u 3 kantona i u RS, te potencijalno čine dio finansijskih kriterija za integraciju UNSA i SVEMO.</li> </ul>
[5]	Obuka i pravni principi	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Svi univerziteti imaju timove educirne za TBA metodologiju i koji znaju koristiti zajednički osmišljene kompjuterske programe.</li> <li>♦ Ministarstvo financija i Ministarstvo obrazovanja TK, ZDK, USK i RS su osposobljeni za primjenu scenarija srednjoročnog planiranja budžeta koristeći program za planiranje budžeta za VO.</li> <li>♦ Tekst Modela pravnog principa za financiranje VO i Modela Sporazuma koji će moći zaključivati univerziteti i njihova nadležna ministarstva su izrađeni i distribuirani za dalje razmatranje. U pogledu predloženog principa financiranja VO postoji visok stepen saglasnosti, ali će sam proces njegovog usvajanja i primjene zahtijevati pojedinačne aktivnosti na svim lokacijama sa univerzitetom.</li> </ul>

126 Ukratko, rezultati u odnosu na aktivnosti predviđene Projektnim zadatkom su dobri i, ako se dodatno uzme u obzir vrijednost TBA programa u segmentu upravljanja financijama, te metodologije utvrđivanja minimalnih školarina i potencijalnih naknadnih analiza, ostvarena je značajna institucionalna korist i korist u oblasti planiranja. Međutim, tamo gdje je bilo potrebno provesti sveobuhvatnije budžetske reforme (posebno kada se govori o razvoju SOT-a), projekt nije uspio podići reformu VO na taj nivo iz razloga što to ovisi o širim reformama koje se nalaze izvan uticaja projekta. U svakom slučaju, projekt je uspješno osigurao osnovicu jediničnog troška i procese finansijskog planiranja koji predstavljaju temelj planiranja budžeta na osnovu rezultata, dok SOT nije bilo moguće izgraditi bez utvrđivanja osnovice za obračun troškova, te alata i potrebnih procesa koji su razvijeni od strane projekta u saradnji sa univerzitetima i ministarstvima.

#### 4.2 PROCJENA U ODNOSU NA LOGIČKI OKVIR PROJEKTA

127 Logički okvir projekta nalazi se u Dodatku 1.

##### 4.2.1 Rezultat 1

128 Pokazatelji Logičkog okvira Rezultata 1 su:

<b>Rezultat 1:</b> <i>Set standardnih jediničnih troškova studenata za univerzitete u BiH je dogovoren i čini osnovu za financiranje odluka i procesa</i>	(i) Zajedničke norme studentskih troškova po kategoriji studenata koju koriste (odabrani) univerzitete i njihovi su/financijeri
	(ii) Kapacitet za obračun proporcije 'stvarnih' studentskih troškova koji se pokriva iz budžeta

129 U odnosu na dva pokazatelja (str 35, Rezultat 1), rezultat je ipak u velikoj mjeri postignut:

- ◆ nije institucionalizovan u mjeri u kojoj je predviđeno i nagovješteno u tekstu rezultata i sredstvima verifikacije (MoV)<sup>58</sup>;
- ◆ međutim, prevazišao je svoju unutrašnju i vanjsku vrijednost upravljanja – tj. sam postupak izbora TBA pristupa je dodao značajnu vrijednost koja nije navedena u rezultatu.

130 **Ukratko**, kapacitet za postizanje rezultata i svijest o njegovoj ulozi u planiranju budžeta jasno je ustanovljena, ali vjerovatno je da će se standardni studentski troškovi koristiti kao kriterij za financiranje u dogovorima samo nekoliko ministarstava / univerziteta.

#### 4.2.2 Rezultat 2

131 Na kraju projekta, ovaj rezultat zapravo ne prikazuje šta se desilo u toku aktivnosti projekta u okviru Rezultata 2 i preklapa se sa Rezultatom 3. U praksi, Rezultat 2 je bio usmjeren ka obezbjeđivanju informacija za Rezultat 3 u vezi sa kreterijima politika, uz priložene pisane rezultate. Prema opisu ishoda Rezultata 3, sadržaj Rezultata 2 je u velikoj mjeri postignut. Godišnji proces koji se izvodi u fazama i objedinjuje politike i buduće potrebe ugrađen je u kompjuterski program za planiranje budžeta VO i, tamo gdje je to korišteno u toku razgovora o planiranju budžeta između univerziteta i ministarstva, ishod je kakav to Rezultat 2 nalaže.

132 Pokazatelji Logičkog okvira za Rezultat 2 su:

<b>Rezultat 2:</b> <i>Proces prenosivog godišnjeg planiranja između odabranih univerziteta i ministarstava nadležnih za financiranje, što integrira prioritete i buduće potrebe, te utiče na odluke u pogledu financiranja VO</i>	(i) Nacrt politika koje se odnose na ključne prioritete (npr. širenje VO, zapošljivost, područja prioritarnih sposobnosti, efikasnost, poticaji za implementaciju politika) prezentirani su za diskusiju Konferencije ministara obrazovanja u BiH i Rektorske konferencije / zbora BiH.
	(ii) Godišnji proces pripreme i planiranja budžeta koji obuhvata reviziju godišnjeg budžeta i buduće projekcije.
	(iii) Konsolidacija trenutnih strategija VO u jedan reprezentativan dokument politike za svaki entitet i zajednički za BiH.

133 U odnosu na tri pokazatelja (str. 36, Rezultat 2), rezultati se mogu ocijeniti na slijedeći način:

- ◆ **Pokazatelj (i):** projekt se povezao sa tijelima upravljanja na najvišim nivoima, kao što su Rektorska konferencija/zbor BiH i Koordinacija ministara obrazovanja u FBiH. Konferencija ministara obrazovanja BiH nije održana u toku finalnog kvartala projekta. Sastanci koji su održani imali su za cilj da pribave pristanak za provođenje procesa obračuna troškova po studentu / studijskom programu i u tom smislu su rezultirali jasno izraženom podrškom.
- ◆ **Pokazatelj (ii):** ovo je postignuto kao sastavni dio kompjuterskog programa za planiranje budžeta VO, tamo gdje je korišten. *Pošto projekt nije završio ciklus planiranja budžeta nakon razvoja neophodnih sredstava*, još nisu dostupni dokazi u vezi sredstava verifikacije. Međutim, instrument, mehanizam i proces su vidljivi u operacijama kompjuterskog programa za planiranje budžeta VO (PBVO). U toku nedavnih radionica

<sup>58</sup> MoV = Sredstvo varifikacije u smislu logičnog okvira.

organiziranih za univerzitete u Tuzli i Zenici i ministarstva koja su nadležna za njihovo financiranje, već je diskutovano o korištenju programa za budžet za 2015. godinu.

- ♦ **Pokazatelj (iii):** ključni dokumenti Rezultata 2 projekta ispunjavaju uslove pokazatelja.

134 **Ukratko**, u kombinaciji sa ishodima Rezultata 3, Rezultat 2 je postignut iako nije institucionaliziran ili vidljiv u budžetskom procesu, s obzirom da trajanje projekta nije ispratilo budžetski ciklus od završetka programa ovog Rezultata. Na ovaj problem je upozoreno u Početnom izvještaju projekta.

#### 4.2.3 Rezultat 3

135 Pokazatelji Rezultata 3 su:

<p><b>Rezultat 3:</b> lokalno odgovarajući proces financiranja baziran na kriterijima, koji sadržava elemente politike i učinka i strategiju za uvođenje u fazama, dogovoren je među odabranim univerzitetima i ministarstvima nadležnim za njihovo financiranje</p>	(i) Budžet za VO koji pokazuje odnos između budžeta i rezultata univerziteta.
	(ii) Kriteriji financiranja održavaju kriterije politike koji se odnose na tržište rada, nedostatke i druge političke prioritete, i osjetljivi su na efikasnost upisa.
	(iii) Osnovni princip, prijedlog i operativna strategija za promjenu nivoa odgovornosti u FBiH za financiranje VO.

136 Očekivanja u odnosu na ovaj Rezultat su u isto vrijeme i premašena i neispunjena. U odnosu na pokazatelje (strana 36, Rezultat 3), situacija je slijedeća:

- ♦ **Pokazatelj (i):** u slučajevima gdje relevantna ministarstva i univerziteti budu koristili kompjuterski program za planiranje budžeta VO (Tuzla, Zenica...), rezultati će biti postignuti. Godišnji plan upisa će biti ispraćen, kvote studenata i upisnine određene u skladu sa politikom i kriterijem troškova, iako će ovo naknadno vlade modificirati. Još nije jasno kako će se ovo prikazati u dokumentima (kako je navedeno u sredstvima verifikacije). Međutim, u RS budžet vjerovatno još neće biti izražen u rezultatima programskog budžeta, iako za ovo postoje kapaciteti i u potpunosti je podržano od strane Ministarstva financija.
- ♦ **Pokazatelj (ii):** kompjuterski program za planiranje budžeta VO je koncentrisan na obezbjeđenje načina da spoji politike sa budžetima i na taj način se mogu isprobati različiti scenariji. Tamo gdje ovo bude korišteno, ovaj pokazatelj je vrlo efikasno postignut.
- ♦ **Pokazatelj (iii):** ovaj pokazatelj je trebao biti postignut kroz Dokument 2 u okviru ranija 3 ključna dokumenta, koji je trebao napraviti SWOT analizu pitanja odgovornosti nivoa financiranja u Federaciji BiH. Međutim, na 4. sastanku Upravnog odbora projekta fokus dokumenta je izmjenjen u ciljane opcije financiranja, te je ovaj element obrisan iz Logičkog okvira.

137 **Ukratko**, Rezultat 3 je pružio prilično solidne tehničke osnove za financijske procese VO zasnovane na kriterijima. Implicitno je zakazao u mjeri u kojoj je ovaj kapacitet institucionaliziran. Ipak, razlog za ovo je najvjerovatnije nedostatak vremena za primjenu kompleksne promjene prije nego neuspjeh procesa ili alata. Postignut je zaista respektabilan nivo dogovora, ali unošenje tehničkih izmjena u trenutno okruženje u BiH zahtijeva više strpljenja i vremena nego što je prvobitno određeno.

#### 4.2.4 Progres u vezi nivoa ishoda (svrha) i uticaja (cilja)

138 Na nivou svrhe, postignuće projekta u uspostavi procesa, kapaciteta i alata za podršku obračunu troškova po studentu / studijskom programu uspostavlja temelj za budući razvoj za interno upravljanje financijama univerziteta, te planiranje budžeta za VO za sve izvore prihoda.



Ako se doprinos projekta na neki način preuzme od zainteresiranih strana, te naknadno iskoristi za naredne poteze ka provedbi elemenata programskog budžeta postojećih zakonâ o budžetu, *ishod nivoa svrhe* će se ostvariti.

139 Na nivou cilja, da bi se postigao ishod nivoa uticaja, analiza troškova, usporedbe i razlike će morati biti urađene na razumno kompletiranom setu podataka. Rezultati će omogućiti sektoru da se usmjeri na niz poboljšanja – npr. značajno poboljšanje u pristupu, racionalizacija kurikuluma putem optimiziranja upisa i razvoja zajedničkih osnovnih kurseva i izbornih predmeta među fakultetima, ciljanje relevantnosti tržišta rada, racionalizacija univerziteta / fakulteta, interne budžetske učinkovitosti kako u pogledu troškova, tako i u pogledu distribucije budžeta za fakultete, i još mnogo toga. Provedba razumnog broja ovih stavki, na temelju dokazivih zaključaka u pogledu podataka i zajedničkih prednosti dovela bi do učinkovitijeg i djelotvornijeg sistema VO u BiH koji bi bio izgrađen na europskim principima obračuna troškova.

## 5 Rizici, uslovi i pretpostavke

140 Procjena rizika i pretpostavke su ažurirani u svakom privremenom izvještaju tokom trajanja ovog projekta:

141 Ključne pretpostavke i rizici identifikovani u Projektnom zadatku bili su:

- Pretpostavka 1: Kontinuirana podrška svih relevantnih ministarstava i institucija.
- Pretpostavka 2: Aktivno učešće i saradnja različitih zainteresiranih strana.
- Rizik 1: Nedostatak političkog koncenzusa između nadležnih ministarstava i visokoškolskih ustanova.
- Rizik 2: Poteškoće u usklađivanju reformskih procesa između obrazovnog i finansijskog sektora.

142 Generalno, pretpostavke su se pokazale kao dosta utemeljene, dok se rizici nisu ostvarili. Sve zainteresirane strane su u više navrata navodile potrebu za napretkom u oblasti financiranja VO i dale svoju podršku projektnim rješenjima. Dva univerziteta su bila manje aktivna, ali ne iz razloga protivljenja, nego zbog okolnosti na lokalnom nivou za koje su smatrali da predstavljaju prepreke ili zbog postojanja većih prioriteta<sup>59</sup>.

143 Nije dolazilo do značajnijih nesporazuma na relaciji ministarstva – univerziteti u vezi sa reformskim ciljevima projekta, a također nije zabilježeno ni veće neslaganje između ministarstava obrazovanja i financija.

144 Projekt ovu situaciju pripisuje nizu faktora koji su implementirani u cilju smanjenja rizika:

- Odabrao je pristup koji je imao dodatne koristi za implementatore – npr. TBA pristup jediničnim troškovima univerzitetima je pružio važan i savremeni instrument za upravljanje financijama, a kompjuterski program za planiranje budžeta za VO je univerzitetima dao sredstvo za postizanje nekih ciljeva koje ranije nisu mogli realizirati, kao i da se može uspostavljati veza između planiranja upisa i budžeta;
- Posvetio je pažnju posjetama i izgrađivanju dobre saradnje sa svim zainteresiranim stranama pojedinačno;
- Radio je odvojeno i sa univerzitetima i ministarstvima kako bi se postigao koncenzus o pojedinim pitanjima prije nego te dvije strane pristupe zajedničkom razgovoru;
- Kod planiranja budžeta usvojio je pristup 'oslobađanja od odgovornosti' iz razloga što bi drugačiji pristup rezultirao krajnjim otporom od strane ministarstava financija. Slično

<sup>59</sup> Univerzitet 'Džemal Bijedić' je bio opterećen izrazito ozbiljnom krizom budžeta. UNSA je tokom gotovo cijelog trajanja projekta bio zaokupljen problemom neodlučnosti rukovodstva, a zatim i periodičnim pravnim procedurama vezanim za proces integracije.

tome, izbjegavao je 'vođenje bitki koje su već izgubljene'<sup>60</sup> i odabrana su izvodiiva i primjenjiva reformska područja;

- Nije usvojio 'jedan pristup za sve' i umjesto toga je izvršio kategorizaciju situacija na lokalnom nivou i usvojio implementaciju zajedničkih rješenja koja odgovaraju različitim okolnostima;
- Osigurao je rješenja i neophodan nivo svijesti velikog kruga korisnika<sup>61</sup>;
- Imao je za cilj postići *stvarnu promjenu postupanja kod planiranja budžeta*, a ne samo provesti analize i dati preporuke.

145 U naknadnim izvještajima projekta identificirani su daljnji rizici, ali su oni postepeno svedeni na dva rizika:

[A] Nedostatak vremena;

[B] Dostizanje nivoa za donošenje odluka.

146 **Rizik vremena:** na kraju projekta je iz jasnih zahtjeva nekih od zainteresiranih strana<sup>62</sup>, iz nastavka angažmana drugih zainteresiranih strana<sup>63</sup>, te nekompletnosti nekih od područja rada<sup>64</sup>, postalo jasno da bi se sa nastavkom podrške i angažmanom projekta moglo postići više da je za to bilo još vremena na raspolaganju – odnosno, aktivnosti su kontinuirane i one bi se mogle nadograđivati.

147 Vrijeme je isteklo tako da se rizik materijalizirao. Bez obzira na to, projekt je u smislu 'reformne' uspio ostvariti maksimalan uspjeh<sup>65</sup>, te dobar nivo uspjeha predviđenog Logičkim okvirom projekta i Projektnim zadatkom. U strategiji projekta, minimalni nivo uspjeha je bilo postizanje široko rasprostranjene svijesti o potrebi uspostavljanja racionalnih i modernih kriterija financiranja VO, kao i kreiranje alata, kapaciteta i pravne osnove za pružanje podrške prelasku troškovne osnove na jedinične troškove po studentu / studijskom programu.

148 **Rizik donošenja odluke:** prelazak troškovne osnove za financiranje VO zahtijeva donošenje odluke na lokalnom nivou o tome da se uskladi budžetski proces, ugradi prateći pravni princip u postojeće zakone o VO, te kao najznačajnije, da postoji sporazum po kojem će se zahtijevati da univerziteti dostave prosječne troškove obračuna po studentu / studijskom programu u svrhe rasprave o javnom budžetu. Ovo drugo zahtijeva minimalno odluku nadležnog ministra obrazovanja zasnovanu na podršci zainteresiranih strana. Projekt je umnogome omogućio široku podršku na tehničkom nivou (ministarstva obrazovanja i financija, financijski rukovodioci univerzitetâ), o čemu su upoznati ministri obrazovanja u Zenici i Tuzli<sup>66</sup>, kao i entitetski ministri obrazovanja.

149 S obzirom da u posljednjem kvartalu trajanja projekta nije bio predviđen sastanak Konferencije ministara obrazovanja u BiH, nije bilo prilike da se ovom tijelu iznesu argumenti za harmoniziranu i koordiniranu promjenu troškovne osnove ili definiranje pravnog principa.

150 Strategija ublažavanja efekata je bilo osiguravanje kapaciteta da realizacija na tehničkom nivou ne zavisi od odluka na višem nivou. Međutim, iako neke zainteresirane strane smatraju da

<sup>60</sup> Npr. pružanje podrške onim univerzitetima koji nisu bili zadovoljni procedurama trezorskog sistema.

<sup>61</sup> Npr. Agencija za razvoj visokog obrazovanja i ocjenu kvaliteta, Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke

<sup>62</sup> Npr. HNK, Sveučilište u Mostaru, ministarstva i Univerzitet u Zenici, Agencija za visoko obrazovanje i ocjenu kvaliteta, ministarstva u TK, širenje TBA programa na sve univerzitete.

<sup>63</sup> UNSA, ministarstva Republike Srpske, svi univerziteti u pogledu širenja TBA programa.

<sup>64</sup> Podrška UNSA za interno financiranje i integraciju, podrška fazama analize, dodatne obuke za korištenje kompjuterskog programa za planiranje budžeta VO, omogućavanje širenja TBA programa, usmjeravanje univerzitetâ u Mostaru ka postignućima na drugim lokacijama, povezivanje sredstava granta za UNSA sa kriterijima interne raspodjele.

<sup>65</sup> Koji, u kontekstu teškoća u historiji financiranja VO, predstavlja važan iskorak – tj. vjerovatno su postavljeni čvrsti temelji.

<sup>66</sup> Ova ministarstva su nakon toga dala instrukcije svom osoblju da podrže ovaj proces, a Ministarstvo obrazovanja u Tuzli je dostavilo i zvaničan zahtjev Univerzitetu u Tuzli da dostavi potrebne podatke.

ništa ne sprječava tehnički nivo da izvrši realizaciju ako se svi o tome slože, drugi smatraju da su za to neophodne formalne odluke sa višeg nivoa<sup>67</sup>.

151 U praksi, projekt je mogao samo praktično uticati, a više vremena na raspolaganju bi omogućilo dodatno podizanje svijesti i pažljiviju strategiju za donošenje pravih odluka. Međutim, projekt je svoj vrlo složen zadatak morao obaviti u kratkom roku<sup>68</sup>.

## 6 'Izlazna strategija'

152 "Izlazna strategija" projekta je uvrštena u revidirani plan projekta iz Početnog izvještaja, a objašnjenje se nalazi u gore navedenom odjeljku Upravljanje rizikom. Ovo nije pitanje koje se razvijalo tokom kretanja projekta ka njegovom završetku.

153 Ukratko, projektom su postavljeni minimalni zahtjevi koji su se trebali postići i na njima se naporno radilo. To podrazumijeva da se ostavljaju kapaciteti i mehanizmi na tehničkom nivou, svijest velikog broja zainteresiranih strana i podrška pravnom principu na višem nivou tako da, ukoliko se prije završetka projekta ne donesu odluke na višem nivou, zainteresirane strane mogu, ukoliko žele, nastaviti sa daljim aktivnostima i nakon završetka projekta. Ova strategija se za vrijeme trajanja projekta nije mijenjala.

## 7 Preporuke za buduće aktivnosti

154 Preporuke projekta su podijeljene u dvije kategorije:

- ♦ Tehničke preporuke za svaku implementacijsku jedinicu (univerziteti i ministarstva) u Dodatku 13;
- ♦ Sveukupne preporuke za nastavak rada na temeljima koji su postavljeni ovim projektom.

155 Ovdje se nalazi sažetak opštih preporuka. Najvažnije pitanje je da li će sektorski djelatnici, bez vanjske potpore u obliku projekta, biti u mogućnosti da izgrađuju kapacitete i dogovore ostvarene tokom ovog projekta i postići institucionaliziranu integraciju troškova po studentu / studijskom programu i njihovom korištenju u budžetskim procesima na univerzitetima i u sektoru VO. Narednih 8 mjeseci će biti najbolji pokazatelj ovoga, kada će se vidjeti koliko ministarstva i univerziteti koriste nove mehanizme i kapacitete koji su do sada uspostavljeni.

156 Konkretni pokazatelji koje je potrebno pratiti<sup>69</sup> su:

- ♦ **Troškovi po studentu / studijskom programu kao osnov budžetskog zahtjeva:** koliko je ministarstava obrazovanja / ministarstava financija zahtijevalo od univerziteta da dostave prosječni trošak po studentu / studijskom programu prema troškovnoj kategoriji studijskog programa?
- ♦ **Pokrivenost fakulteta / studijskog programa analizom:** koliko je univerziteta završilo ili gotovo završilo analizu troškova i na koliko se studijskih programa na njihovim fakultetima primjenjuje program TBA?
- ♦ **Minimalna školarina:** da li je Agencija za visoko obrazovanje i ocjenu kvaliteta bila u mogućnosti utvrditi minimalne školarine na temelju jediničnih troškova koje su dostavili univerziteti?
- ♦ **Integrirano financiranje:** Da li se troškovi po studentu / studijskom programu koriste u odlučivanju o internoj raspodjeli budžetskih sredstava univerziteta na njegove fakultete?

<sup>67</sup> Npr. rektor Univerziteta u Istočnom Sarajevu je mišljenja da je moguća realizacija na tehničkom nivou, dok je tehnička grupa u Zenici (Ministarstvo obrazovanja, Ministarstvo financija, Univerzitet) tražila da projekt uputi dopis Vladi ZDK.

<sup>68</sup> Iako se radilo o značajnom pojednostavlivanju prvobitnog zadatka koji je naveden u osnovnom Projektnom zadatku.

<sup>69</sup> Ovo treba preduzeti Ministarstvo civilnih poslova ili Agencija za visoko obrazovanje i ocjenu kvaliteta

- ♦ **Pravni princip:** da li je ijedan kanton / entitet prihvatio predloženi pravni princip financiranja ili neku njegovu sličnu verziju?

157 Sa stanovišta projekta, ne može se izbjeći uslov vrjednovanja izlaznih rezultata univerzitetâ ukoliko se želi postići bilo koji nivo financijske reforme VO, što predstavlja temelj za sav budući razvoj<sup>70</sup>. Ovo je takođe i smjernica koja je data kao dio budžetskih propisa u BiH, a koja se odnosi na programsko budžetanje. Ukoliko se ne održi ono što je urađeno projektom, biće potrebna nova inicijativa kako bi se ponovo prikupili svi potrebni dijelovi i krenulo dalje. Projekt, međutim, preporučuje da se takva inicijativa ne pokreće na samom početku, odnosno da se pokušaju uvesti alternativni pristupi (osim ukoliko se pristup korištenja TBA jasno ne pokaže neuspješnim).

158 Moglo bi se takođe razmisliti o razvijanju obuhvatnije inicijative koja će obezbijediti nastavak rezultata projekta u financiranju VO i istovremeno razviti nove mehanizme i kapacitet za vrjednovanje različitih strategija<sup>71</sup> vlada u BiH koje se odnose na predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje. Ministarstva obrazovanja i financija moraju budžet za obrazovanje dijeliti između podsektora, tako da su instrumenti za obračun stvarnih troškova koji obezbjeđuju modeliranje scenarija za proces planiranja budžeta za cijeli obrazovni sektor upravo ti koji će pomoći utvrđivanju boljih kriterija za dodjeljivanje sredstava podsektorima i inkorporiranje dugoročnih demografskih trendova.

159 Uz posredovanje Delegacije EU i Ministarstva civilnih poslova, projekt je o ciljevima, metodologiji i rezultatima projekta izvijestio projekt EU / Vijeća Europe 'Strateški razvoj VO i standardi kvalifikacija' i razgovarao o područjima na kojima bi taj projekt mogao dalje raditi. Navedeno može iziskivati određene prilagodbe u projektnom zadatku tog projekta.

160 Detaljne tehničke preporuke za svaki univerzitet i ministarstva financija se nalaze u Dodatku 13, u kojem se opisuje neophodni koraci za:

- ♦ kompletiranje pristupa TBA na fakultetima univerziteta;
- ♦ obezbjeđivanje jediničnih troškova za interno i eksterno budžetsko financiranje;
- ♦ analiziranje i primjenjivanje rezultata TBA na odluke o upravljanju;
- ♦ primjenjivanje programa za planiranje budžeta za VO;
- ♦ osiguranje podrške za revidirane budžetske procese na najvišem nivou;
- ♦ poduzimanje analize rezultata na najvišem nivou.

## 8 Inputi projekta, upravljanje i koordinacija

### 8.1. INPUTI

161 **Primjena tehničke podrške:** Projekt je iskoristio 99.96 % od alokacije dana tehničke podrške za dugoročne stručnjake, 97.31 % alokacije za više kratkoročne stručnjake i 100% alokacije za niže kratkoročne stručnjake.

162 Bilo je šest zvaničnih pisama, jedna administrativna naredba i tri dopune ugovora projekta koji su uravnotežili originalnu odredbu tehničke podrške u skladu sa novim potrebama projekta, uštedama na planiranim alokacijama, te potrebnom jednomjesečnom produženju projekta. Podneseno je oko 76 zahtjeva za sporedne troškove i za su njih primljene izjave sa naznakom "bez prigovora".

163 Sporedni troškovi: Projekt je iskoristio 41.29 %<sup>72</sup> od ukupno alociranih sredstava sa oznakom 'bez prigovora', a koji se odnose na zahtjeve za sporednim troškovima.

<sup>70</sup> I potreba za MTEF, financiranje na temelju formule i ostvarenih rezultata.

<sup>71</sup> Npr. proširenje odgovornosti sa predškolskog na osnovno obrazovanje, prebacivanje odgovornosti za predškolsko obrazovanje, odgovornosti lokalnih sredina za neke podsektore.

<sup>72</sup> Podatak sa 31.1.2014. g.

164 Pojediniosti iskorištenosti sredstava prikazane su u Dodatku 4.

## 8.2 PROJEKTI TIM

165 **Projektni tim stručnjaka** čine:

	Kategorija	Ime	Pozicija
1.	Dugoročni stručnjak KE1	Trevar Penrose	Voditelj projektnog tima
2.	Dugoročni stručnjak KE2	Gerard Madill	Stručnjak za reformu VO
3.	Dugoročni stručnjak KE3	Gordana Osmančević	Stručnjak za pravo / javnu upravu
4.	Senior kratkoročni stručnjak	Dr Andre Peer	Senior stručnjak za financiranje VO
5.	Senior kratkoročni stručnjak	Frank Gribben	Senior stručnjak za upravljanje financijama univerziteta
6.	Junior kratkoročni stručnjak	Lejla Huskić	Stručnjak za planiranje i koordiniranje VO
7.	Junior kratkoročni stručnjak	Milica Popović	Stručnjak za planiranje i koordiniranje VO
8.	Junior kratkoročni stručnjaci	[6 lokalnih stručnjaka]	Stručnjaci za podršku radnim grupama za ATU baziranim na univerzitetima

166 **Human Dynamics**: Tim Human Dynamics-a je tokom cijelog projekta vodila Natalia Chertoyanova (Voditelj projekta), uz potporu Marinele Koleve (Službenika za financije).

167 **Senior stručnjak za upravljanje uredom projekta** (Human Dynamics) je bio Jasmin Kreso, koji je u ranoj fazi projekta zamijenio Almu Kovačević.

## 8.3 KOORDINACIJA PROJEKTA

168 Pojediniosti o sastavu i aktivnostima Upravnog odbora projekta se nalaze u Dodatku 2.

169 Upravni odbor projekta (UOP) je održao 6 sastanaka i jedno savjetovanje. Raspored je bio sljedeći:

Sastanak	Datum	Mjesto	Glavna svrha
UOP 1	29. jun 2012.	Banja Luka	Razmotriti i usvojiti projektni Početni izvještaj i Poslovnik o radu UOP
UOP 2	9. oktobar 2012.	Tuzla	Razmotriti i usvojiti Prvi privremeni izvještaj, opis poslova i sastav radnih grupa i plan aktivnosti za naredni izvještajni period
UOP 3	26. mart 2013.	Sarajevo	Razmotriti i usvojiti Drugi privremeni izvještaj, Izvještaj ROM misije i plan aktivnosti za naredni izvještajni period
UOP 4	5. septembar 2013.	Zenica	Razmotriti i usvojiti Treći privremeni izvještaj i izraditi plan aktivnosti za naredni izvještajni period
UOP 5	6. novembar 2013.	Mostar	Razmotriti i usvojiti revidirani Treći privremeni izvještaj, Izvještaj o aktivnostima u prethodna dva mjeseca i plan aktivnosti za naredni izvještajni period
UOP	28. januar 2014.	Sarajevo	Konsultovati se o aktivnostima do kraja projekta i razgovarati o ključnim dokumentima i događajima projekta
UOP 6	19. februar 2014.	Sarajevo	Razmotriti i usvojiti Završni izvještaj, Izvještaj o aktivnostima u prethodna dva mjeseca i revidirane dokumente projekta

170 U toku rada Upravnog odbora projekta nije bilo značajnijih pitanja za rješavanje. Prisustvo sastancima je bilo konsistentno i kako je projekt napredovao, izlazni rezultati ovih sastanaka su za projekt bili od pomoći.

## Dodaci

### DODATAK 1: LOGIČKI OKVR PROJEKTA

	LF nivo	*Indikatori	Izvor/sredstva verifikacije (MOVs)	Rizici & pretpostavke
1.	<b>(Cilj / uticaj)</b>			
	<i>Učinkovit, djelotvoran i solidan sistem visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini u skladu sa europskim trendovima i standardima</i>	Opšte poboljšanje prikazano u statistikama BiH koje se odnosi na rezultate i financiranje visokog obrazovanja Dodatno unaprjeđenje rezultata BiH u pogledu indikatora Bolonjskog procesa	Zvanični izvještaji o implementaciji Bolonjskog procesa	Postoji čvrsto opredjeljenje za tržište visokog obrazovanja na nivou države i smanjenje sektorizacije u obezbjeđivanju visokog obrazovanja
2.	<b>Svrha (Ishod)</b>			
	<i>Unaprijeđen i modernizovan sistem financiranja visokog obrazovanja u BiH koji je ekonomski održiv i učinkovit.</i>	Povećanje transparentnosti u pogledu izvora, raspodjele i korištenja javnih fondova Omjer bruto državnog proizvoda (BDP) koji se troši na visoko obrazovanje je bliži normama Jugoistočne Europe u kratkoročno/srednjoročnom i europskim normama u dugoročnom periodu Povećanje prihoda univerziteta iz raznih izvora u srednjoročnom periodu	Ministarstva/agencije odgovorne za financiranje visokog obrazovanja Objavljene državne i međunarodne statistike Univerziteti/Rektorska konferencija/zbor	Rastuća ekonomija može da obezbijedi veća investiranja u visoko obrazovanje Dugoročna politika i proces planiranja uvezuje rezultate visokog obrazovanja sa tržištem rada i potrebama istraživanja
3.	<b>Rezultati</b>			<b>Ciljevi i pretpostavke ciljeva</b>
3.1	<b>Rezultat 1:</b> <i>dogovoren set standarda troškova po studentu za univerzitete u BiH i predstavlja osnovu financijskog odlučivanja i procesa.</i>	(i) Norme troškova koje su raspodijeljene po kategoriji studenta, a koje se koriste (izabrane) od strane univerziteta i njihovih financijera	Vodiči za budžete ministarstava financija i ministarstava obrazovanja	Pretpostavka: dovoljan broj univerziteta je saglasan da preuzmu operaciju analize troškova.

		(ii) Kapacitet po kojem se računa omjer 'realnog' troška po studentu koji se plaća iz javnih financija	Odjeljenja za financije na univerzitetima	Završeno do sredine 2013. Pretpostavka: primjena standardnih troškova studenta je završena
	<b>Aktivnosti:</b> (pogledati plan rada)			
3.2	<b>Rezultat 2:</b> stalni proces godišnjeg planiranja između odabranih univerziteta i ministarstava koja daju doprinos, integriše prioritete i buduće potrebe i utiče na odluke o financiranju visokog obrazovanja.	(i) Nacrti politika koji se tiču ključnih prioriteta (npr. širenje visokog obrazovanja, zapošljivost, prioritetne vještine, učinkovitosti, poticaji za implementaciju politika) su prezentovani za diskusiju Konferenciji ministara obrazovanja i Rektorskoj konferenciji	Dokumenti Konferencije ministara obrazovanja i Rektorske konferencije	Lokalne politike koje se odnose nastudentsketroškovnenormedo kraja2013. Identifikacija ključnih politika koje se odnose na resurse (mogućnost zapošljavanja, područja vještina, širenje VO) do novembra 2013. Pretpostavka: ministarstva imaju politiku kapaciteta koja predstavlja njihova stajališta vlade.
		(ii) Godišnji proces planiranja budžetskog okvira uključuje godišnji pregled i predviđanje.	Procedure ministarstva i univerziteta	Završendo decembra2013. Pretpostavka: Višegodišnji pristup može biti usvojen bez obzira na godišnji budžetski proces.
		(iii) Konsolidacija aktualnih strategija VO u reprezentativan dokument politike za svaki entitet i zajednički za BiH	Konsolidirani dokument politika	Završendo novemba2013. Pretpostavka: nema.
	<b>Aktivnosti:</b> (pogledati plan rada)			
3.3	<b>Rezultat 3:</b> proces financiranja zasnovan na kriteriju koji odgovara lokalnim uslovima, a koji sadrži elemente politike i rezultata, kao i strategiju za uvođenje po fazama – usaglašen među odabranim univerzitetima i odjeljenjima u vladama koje ih financiraju	(i) budžet VO koji pokazuje odnos između budžeta i rezultata univerziteta.	(FBiH) budžetski proces koji pokazuje rezultat ekvivalent za budžet zasnovan na ulaznim podacima. (RS) budžet univerziteta je izražen u rezultatima s ciljevima i indikatorima	Završen do K4 2013. Pretpostavka: Kantonalna ministarstva se slažu sa vrijednošću aktivnosti koja se obnavlja. MF RS zahtijeva format budžeta baziran na rezultatima.
		ii) kriteriji za financiranje odražavaju kriterije politika koji se odnose na tržište rada, nedostatak, i druge prioritetne politike, te su senzitivni na upisnu učinkovitost.	Vlada kantona je odobrila planove za upis i naknade.	Završen do decembra 2013. Pretpostavka: veza je dogovorena između upisnog planiranja, uspostavljanja naknada, i ciklusa budžetskog planiranja, te troškova studijskog programa na univerzitetu.
		(iii) Obrazloženje, prijedlog i operativna strategija za implementaciju promjene nivoa odgovornosti za financiranje visokog obrazovanja u FBiH	Dokument radne grupe projekta	Završendo četvrtog kvartala -2013. Pretpostavka: UOP i eventualnoKonferencija ministara obrazovanja ćezatražiti odprojekta da preduzmeovu aktivnost.
	<b>Aktivnosti:</b> (pogledati plan rada)			

**Članovi UOP i pozicija**

1. **Adnan Husić**, predsjedavajući - Ministarstvo civilnih poslova BiH
2. **Jadranka Mihić**, dopredsjedavajuća - Delegacija Europske unije u BiH
3. **Prof. dr. Sead Pašić**, član - Univerzitet 'Džemal Bijedić' u Mostaru
4. **Prof. dr. Mitar Novaković**, član - Univerzitet u Istočnom Sarajevu
5. **Prof. dr. Vlado Majstorović**, član – Sveučilište u Mostaru
6. **Zlatan Buljko**, član - Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke
7. **Slavica Žujo**, član – Federalno ministarstvo financija
8. **Jasminka Kurević**, član - Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta Tuzlanskog kantona
9. **Edina Kurević**, član - Ministarstvo financija Tuzlanskog kantona
10. **Miljenko Galić**, član - Ministarstvo obrazovanja, znanosti, kulture i sporta Županije Zapadnohercegovačke
11. **Nermina Saračević**, posmatrač - Direkcija za europske integracije BiH
12. **Husein Nanić**, član - Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta
13. **Stevan Brkić**, član - Ministarstvo finansija Republike Srpske
14. **Jelena Starčević**, član Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske
15. **Zdravko Gavranović**, član, Ministarstvo financija Srednjobosanskog kantona
16. **Trevear Penrose**, posmatrač – Voditelj projektnog tima

**Sastanci i lokacije održavanja sastanaka UOP**

Sastanak	Datum	Mjesto	Glavna svrha
UOP 1	29. juni 2012.	Banja Luka	Razmotriti i usvojiti projektni Početni izvještaj i Poslovnik o radu UOP
UOP 2	9. oktobar 2012.	Tuzla	Razmotriti i usvojiti Prvi privremeni izvještaj, opis poslova i sastav radnih grupa i plan aktivnosti za naredni izvještajni period
UOP 3	26. mart 2013.	Sarajevo	Razmotriti i usvojiti Drugi privremeni izvještaj, Izvještaj ROM misije i plan aktivnosti za naredni izvještajni period
UOP 4	5. septembar 2013.	Zenica	Razmotriti i usvojiti Treći privremeni izvještaj i izraditi plan aktivnosti za naredni izvještajni period
UOP 5	6. novembar 2013.	Mostar	Razmotriti i usvojiti revidirani Treći privremeni izvještaj, Izvještaj o aktivnostima u prethodna dva mjeseca i plan aktivnosti za naredni izvještajni period
UOP	28. januar 2014.	Sarajevo	Konsultovati se o aktivnostima do kraja projekta i razgovarati o ključnim dokumentima i događajima projekta
UOP 6	19. februar 2014.	Sarajevo	Razmotriti i usvojiti Završni izvještaj, Izvještaj o aktivnostima u prethodna dva mjeseca i revidirane dokumente projekta



**PETI SASTANAK UPRAVNOG ODBORA PROJEKTA  
“Reforma financiranja visokog obrazovanja u BiH”**

**Z A P I S N I K**

Peti sastanak Upravnog odbora projekta (u daljem tekstu: UOP) Europske unije “Reforma financiranja visokog obrazovanja u BiH” održan je 6.11.2013. godine u Mostaru, sa početkom u 12:00 sati.

**Otvaranje sastanka**

U ime Ministarstva civilnih poslova BiH, sastanak je otvorio predsjedavajući UOP Adnan Husić, pomoćnik ministra u Sektoru za obrazovanje.

Sastanak je počeo utvrđivanjem kvoruma potrebnog za rad i odlučivanje UOP.

**Prisustvo sastanku**

Sastanku su prisustvovali sljedeći članovi UOP:

1. **Adnan Husić**, predsjedavajući - Ministarstvo civilnih poslova BiH
2. **Jadranka Mihić**, dopredsjedavajuća - Delegacija Europske unije u BiH
3. **Prof. dr. Sead Pašić**, član - Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru
4. **Vera Macura**, zamjena člana - Univerzitet u Istočnom Sarajevu
5. **Gordana Maslov**, zamjena člana – Sveučilište u Mostaru
6. **Zlatan Buljko**, član - Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke
7. **Slavica Žujo**, član – Federalno ministarstvo financija
8. **Jasminka Kurević**, član - Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta Tuzlanskog kantona
9. **Edina Kurević**, član - Ministarstvo financija Tuzlanskog kantona
10. **Miljenko Galić**, član - Ministarstvo obrazovanja, znanosti, kulture i sporta Županije Zapadnohercegovačke
11. **Alma Kurtalić**, zamjena posmatrača - Direkcija za europske integracije BiH
12. **Trevar Penrose**, posmatrač – voditelj projektnog tima

Sastanku nisu prisustvovali sljedeći članovi UOP:

1. **Husein Nanić** - Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta
2. **Stevan Brkić**, član - Ministarstvo finansija Republike Srpske
3. **Jelena Starčević**, Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske
4. **Zdravko Gavranović**, član, Ministarstvo financija Srednjobosanskog kantona

Sastanku su prisustvovali sljedeći članovi projektnog tima:

1. **Gerard Madill**
2. **Gordana Osmančević**
3. **Andre Peer**
4. **Jasmin Kreso**
5. **Natalia Chertoyanova**

Nakon što je konstatirano da od 14 članova UOP sa pravom glasa na sastanku nisu prisutna 4 člana UOP, **utvrđeno je da postoji kvorum za rad UOP.**

Evidencija prisutnih na sastanku UOP sačinjena je od strane projektnog tima.

## **TAČKA 1.**

### **1.1 Usvajanje Dnevnog reda**

Nakon što je predsjedavajući upoznao članove UOP sa predloženim Dnevni redom (u prilogu), nije bilo diskusije i **Dnevni red je jednoglasno usvojen.**

### **1.2 Usvajanje Zapisnika sa Trećeg sastanka UOP**

U okviru ove tačke dnevnog reda, iznesene su sljedeće sugestije:

- Jasminka Kurević je navela da je u dijelu Zapisnika o diskusiji po tački 6. Dnevnog reda, u kojem se navodi diskusija člana UOP Edine Kurević, potrebno izvršiti ispravku imena člana UOP u Jasminka Kurević;
- Alma Kurtalić je u vezi izostanka člana UOP Nermine Saračević istakla da u Zapisniku nije potrebno navoditi da se radi o neopravdanom izostanku;
- Gordana Osmančević je u pogledu datih komentara i sugestija istakla da će se u Zapisniku izvršiti ispravka imena člana UOP, a u pogledu navođenja neopravnog izostanka člnova UOP pojasnila da se evidentiranje opravdanog ili neopravdanog izostanka članova UOP vrši prema zaključku UOP sa Prvog sastanka UOP i u skladu sa Poslovníkom UOP.

Nakon provedene diskusije, **Zapisnik je jednoglasno usvojen uz iznesene primjedbe i sugestije.**

## **TAČKA 2.**

### **Razmatranje i usvajanje Trećeg privremenog izvještaja projekta**

U okviru ove tačke dnevnog reda razmatrano je sljedeće:

- Voditelj projektnog tima je informisao UOP da je Treći privremeni izvještaj projekta revidiran u skladu sa primjedbama i sugestijama iznesenim na prethodnom sastanku UOP, kao i sa komentarima i sugestijama koje su nakon sastanka dostavljene projektnom timu. Nakon što su svi izneseni i dostavljeni komentari objedinjeni, sačinjen je revidirani Treći privremeni izvještaj projekta i zajedno sa pregledom svih prihvaćenih komentara dostavljen UOP;
- Jadranka Mihić je postavila upit da li su svi komentari uvaženi, posebno komentari članova UOP iz Republike Srpske, s obzirom da isti ne prisustvuju sastanku i da bi stoga trebalo izbjeći njihove eventualne naknadne prigovore;
- Voditelj projektnog tima je potvrdio da su svi bitni komentari i sugestije koji su projektnom timu bili dostavljeni uvaženi i uneseni u revidirani tekst Izvještaja, pa tako i svi osnovani komentari članova UOP iz Republike Srpske.

Nakon provedene diskusije, **Treći privremeni izvještaj projekta je jednoglasno usvojen.**

## **TAČKA 3.<sup>73</sup>**

### **Predstavljanje Izvještaja o aktivnostima projekta tokom septembra/rujna i oktobra/listopada i diskusija o Izvještaju**

Voditelj projektnog tima je ukratko predstavio aktivnosti koje su odobrene i realizirane u proteklom dvomjesečnom periodu, posebno u pogledu aktivnosti za Agenciju za razvoj visokog

---

<sup>73</sup> Pod ovom tačkom su objedinjene Tačke 3. i 4. Dnevnog reda

obrazovanja i osiguranje kvaliteta u okviru kojih će joj biti predstavljena pitanja vezano za troškove po studentu i date informacije o njihovom korištenju u okviru sektora visokog obrazovanja.

U okviru diskusije o Izvještaju dati su sljedeći komentari:

- Zlatan Buljko je istakao da bi bilo važno da je član UOP iz Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta prisutan pošto bi se trebalo znati da li rad Agencije u procesu akreditacije VŠU podrazumijeva i utvrđivanje financijske komponente;
- Gerard Madill je u pogledu primjene postupka akreditacije i ocjene kvaliteta u Europi pojasnio da u pogledu pitanja financiranja ne postoje posebni zahtjevi o visini troškova i da je fokus primarno na rješenjima osiguranja kvaliteta koji se trebaju realizirati;
- Zlatan Buljko je naglasio da je i sam Izvještaj naglasio da ne postoji praksa revizije visokog obrazovanja, da nema transparentnosti u trošenju javnih sredstava, kao i drugih elemenata koji podrazumijevaju dobro upravljanje, tako da bi se sa preporukama za poboljšanje trebalo ići prema Agenciji, a zatim ih prezentirati i Rektorskoj konferenciji / zboru;
- Gordana Osmančević je informirala da projekt trenutno razmatra načine institucionalizacije principa financiranja visokog obrazovanja koje bi se trebalo bazirati na cijeni koštanja svršenog studenta kao finalnog rezultata, kako bi se osiguralo da svi univerziteti kontinuirano rade na analizama troškova i prezentiraju ih nadležnim tijelima kod planiranja upisne politike i budžetskih prijedloga, te istakla da je jedna od opcija za harmoniziranu primjenu uvođenje ovog principa financiranja u Okvirni zakon o visokom obrazovanju u BiH;
- Gerard Madill je informisao i obrazložio provedene aktivnosti na izradi 3 dokumenta koja su dogovorena na prethodnom sastanku UOP, od kojih je nacrt Dokumenta 1 (Ključni koraci) dostavljen i razmatran na radionici Radne grupe 2, Dokument 2 (SWOT analiza) je takođe izrađen, ali treba biti revidiran kako bi se fokus usmjerio na modele i opcije za fondove za specifične ciljeve visokog obrazovanja, a Dokument 3 je trenutno u obliku prikaza okvira ovog dokumenta koji će se raditi i finalizirati prema rezultatima rada radnih grupa;
- Adnan Husić je pojasnio da se radi o obrisima dokumenata koji su na prethodnom sastanku UOP zatraženi kako bi se vidjele buduće aktivnosti projekta;
- Gordana Maslov je istakla da je u vezi Sveučilišta u Mostaru sve jako komplicirano jer ono ima 5 osnivača i da sa ostalim županijama nemaju kontakte, te je predložila da se u okviru aktivnosti projekta obave razgovori i sa ovim županijama, odnosno sa ministarstvima koja ih financiraju/sufinanciraju, kako bi se sagledao njihov problem i kako bi se to stanje na odgovarajući način prezentiralo i u izvještajima;
- Gordana Osmančević je obrazložila da je su od samog početka projekta svi kantoni bii kontaktirani, da su predstavnici nekih od ovih kantona bili uključeni u aktivnosti projekta, da je projekt morao u nekoliko navrata činiti dodatne napore da osigura njihovoprilstvo, ali da se i pored toga njihovi predstavnici nisu odazivali;
- Jadranka Mihić je navela da je i ambasador EU želio posjetiti oba univerziteta u Mostaru, ali je to bilo teško za realizirati, ali da je zainteresirana da čuje šta bi ljudi iz Europe uradili da imaju ovakav problem;

- Voditelj projektnog tima je obrazložio da uglavnom svi koriste i trebaju koristiti obračun troškova koji se baziraju na aktivnostima univerziteta, a projekt je voljan da organizira dalje aktivnosti za Mostar ukoliko postoji zahtjev za nečim što bi bilo korisno;
- Jadranka Mihić je postavila upit u pogledu budućeg korištenja programa koji je napravio Andre

Peer od strane ministarstava obrazovanja;

- Voditelj projektnog tima je dao obrazloženje planiranih aktivnosti na sljedećoj radionici za ministarstva obrazovanja i financija, nakon koje slijedi još jedna radionica za njih zajedno sa univerzitetima;

- Prof. Sead Pašić je istakao da je Univerzitet 'Džemal Bijedić' prinuđen da povećava vlastite prihode i da su njihova sredstva 75% iz vlastitih prihoda, a samo 25% iz budžeta kantona iako je osnovno pravo svakog javnog univerziteta da se financira iz budžeta, ali da im u ministarstvu obrazovanja uvijek kažu da za visoko obrazovanje nema novaca, a u ministarstvu financija da to čak i nije obaveza kantona;

- Zlatan Buljko je naveo da su posljednji podaci za BiH sljedeći - za visoko obrazovanje se izdvaja 6% BDP, za nauku 0,14%, trenutno ima 161 fakultet (javnih i privatnih), a potrebno je da se za istraživanje i inovacije izdvaja 2% BDP, a za sve nivoe obrazovanja 6% BDP. Ako se uz ovo uzme u obzir da jedan grad ima 2 univerziteta, a svaki od njih ima iste fakultete, to znači da je potrebno ići na racionalizaciju jer se budžeti neće povećavati duži period vremena i zbog toga se treba utvrditi realna kvota studenata – trenutno se za visoko obrazovanje na nivou FBiH izdvaja 160 mil KM;

- Jadranka Mihić je navela da su ona i predsjedavajući UOP održali sastanak sa projektnim timom i istakli da se za ovo pitanje ne traže promjene ustavne strukture i nekih nivoa nadležnosti, već da se ponude modeli/fondovi kakvi postoje za visoko obrazovanje i nauku u Europi koji bi mogli da se osnuju na nivou BiH/FBiH i da tu onda budu sredstva za podsticaje visokom obrazovanju, doktorskom studiju, naučno-istraživačkom radu i sl. Namjera je da se vidi kakvi fondovi postoje u EU i kako to onda osigurati u BiH – npr. u Irskoj je značajna sredstva za visoko obrazovanje donirala njihova dijaspora;

- Slavica Žujo je navela da je Zlatan Buljko u pravu u pogledu sredstava koja je naveo, te da treba imati u vidu da trenutno nema sredstava od MMF-a, da prema budžetskim propisima plaćanje visokog obrazovanja nema čak ni karakter prioriteta i da je sada potpuno jasno da je sve vrlo neracionalno i da su svi digli ruke od visokog obrazovanja;

- Jadranka Mihić je istakla da tema racionalizacije visokog obrazovanja treba biti predložena za sadašnji zajednički projekt EU i Vijeća Europe;

- Edina Kurević je navela da u TK 70% sredstava odlazi na plaće administracije u kantonu, u okviru koje je i obrazovanje, da je 15% za socijalne troškove, a da se za kapitalna ulaganja/razvojne budžete ništa ne izdvaja, tako da bi se umjesto DOB-a trebala raditi višegodišnja planiranja na bazi praćenja potreba i rezultata visokog obrazovanja;

- Jadranka Mihić je navela da u financiranje visokog obrazovanja spada upisna politika prema kojoj bi se povećao broj potrebnih na tržištu rada i da to onda vlasti financiraju i nagrađuju, odnosno da u suprotnom umanjuju sredstva;

- Jasminka Kurević je istakla da univerziteti uglavnom primaju studente i zadržavaju one programe za koje imaju profesore;

- Andre Peer je istakao da je potrebno da visoko obrazovanje bar učinimo transparentnijim, da bi planiranje trebalo biti minimalno za 3 godine unaprijed i da bi onda univerziteti imali mogućnost da sačuvaju neka sredstva za naučna istraživanja. Napomenuo je da je ambasador Holandije u BiH rekao da su voljni financirati neke projekte i programe na univerzitetima u BiH, ali da za te projekte i programe univerziteti moraju imati pripremljene prijedloge, zbog čega je dijalog o budžetu esencijalan i ključ je za uspostavljanje dijaloga između univerziteta i nadležnih vlasti u budžetskom ciklusu;
- Gordana Maslov je istakla da bi bilo dobro da se neki potrebni okvir ugradi u legislativu, jer je trenutno HNK u pogledu Sveučilišta u Mostaru plasirao 100.000 KM od planiranih 1 mil KM, tako da je iz toga razloga i dalje potrebno pozivati i uključiti u aktivnosti županije koje su njihovi su/osnivači;
- Jadranka Mihić je postavila upit u pogledu načina na koji bi pravila financiranja bila vidljiva i primjenjiva, da li da se uključe u Okvirni zakon ili da svaka od obrazovnih vlasti mijenja svoje zakone, ili da se uradi i nešto vezano za Agenciju koja bi ovo mogla postaviti kao uslov za akreditaciju;
- Gordana Osmančević je pojasnila da je namjera projekta da se princip financiranja definira kao pravilo u Okvirnom zakonu o visokom obrazovanju u BiH u skladu sa kojim bi onda svi postupali, a ovo bi takođe bilo od značaja za Agenciju koja prema svojim nadležnostima treba dati prijedlog visine minimalnih školarina za studente na svim akreditiranim VŠU u BiH;
- Predsjedavajući UOP je istakao da bi trebalo da se Konferencija ministara obrazovanja u BiH upozna sa svim opcijama i preporukama projekta da ih prodiskutuje kao jednu od tačaka dnevnog reda na predstojećem sastanku i da se onda ministri o njima izjasne;
- Prof. Sead Pašić je naveo da će biti vrlo teško osigurati pravilo financiranja po studentu jer je inače teško postići sporazum o bilo čemu što utiče na financijska sredstva;
- Voditelj projekta je pojasnio da se ovdje radi o principu financiranja po studentu, a ne o specifičnom iznosu ili proporciji novca, zbog čega je lakše da ministri dođu do dogovora, posebno što se ovo već primjenjuje na tehničkom nivou, odnosno polazi se od najnižeg nivoa gdje se sve već primjenjuje;
- Jadranka Mihić je postavila upit kako sada postići kritičnu masu da se financiranje po studentu ugradi i primjenjuje u cijelom sektoru jer je potrebno da se uključe svi studijski programi i da se ovaj proces nastavi kako se ne bi ugasio nakon završetka projekta;
- Jasminka Kurević je istakla da ministarstva financija i ministarstva obrazovanja imaju zakonsku osnovu da to urade, tako da oni od Univerziteta u Tuzli traže da izrade i prezentuju sve kalkulacije za sve studijske programe, što treba biti podloga za osiguranje sredstava iz budžeta, a najvažnije je kako to normativno urediti u zakonu. Napomenula je da je nakon prezentacije projekta na sastanku Koordinacije ministara obrazovanja u FBiH njihov ministar odmah naložio da se pripremi zahtjev prema Univerzitetu da im proslijedi rezultate analize troškova;
- Zlatan Buljko je predložio da se sačini Memorandum o razumijevanju prema kojem bi se utvrdila uloga i odgovornosti ministarstava da osiguraju da univerziteti nastave rad na analizi troškova, koji bi potpisali ministri obrazovanja i financija;
- Predsjedavajući UOP je sugerisao da projektini tim sačini prijedlog teksta Memoranduma, a da se prijedlog principa financiranja predloži kao njegov aneks.

Nakon provedene diskusije, **Izveštaj je jednoglasno usvojen uz iznesene prijedloge i sugestije.**

#### **TAČKA 4.**<sup>74</sup>

##### **Predstavljanje aktivnosti za naredni izvještajni period, diskusija i sažetak zaključaka**

Voditelj projektnog tima je predstavio aktivnosti za naredni period, uz napomenu da bi trebalo imati u vidu da se projekt završava 24. januara 2014. godine iz kojeg razloga se treba razmotriti održavanje narednog dvomjesečnog sastanka UOP koji bi, u konkretnom slučaju, trebao biti početkom januara 2014. godine.

U okviru diskusije po ovoj tački dnevnog reda, navedeno je sljedeće:

- Jadranka Mihić je postavila pitanje u vezi daljih aktivnosti za RS i šta će biti očekivani rezultati, te istakla da bi bilo važno da se utvrdi kolika je kritična masa ljudi na univerzitetima koji su obučeni da nastave rad na daljim aktivnostima. Takođe je istakla da je potrebno vidjeti šta će se raditi na razvoju novog programa obračuna troškova, koliko će za to trebati vremena, kada će biti gotov program za planiranje upisa, odnosno sredstava od strane ministarstava obrazovanja. U pogledu dokumenata projekta koji su radu, istakla je da je potrebno znati kada će ih UOP moći usvojiti i da se razmatra opcija produžetka projekta za jedan mjesec;
- Jasminka Kurević je postavila upit u vezi Tačke 1 dokumenta predstojećih aktivnosti koja se odnosi na ministarstva obrazovanja i financija, sa zahtjevom za pojašnjenje kakva je razlika između FBiH i RS obzirom da je na prethodnom sastanku UOP račeno da će se sve dobre prakse u RS primijeniti i za FBiH. Takođe je navela da se u dokumentu ne treba praviti razlika u aktivnostima kada su u pitanju univerziteti u Mostaru i Sarajevu i da se za sve univerzitete standardi financiranja i indikatori učinka trebaju definirati na isti način;
- Voditelj projektnog tima je pojasnio da je ovo bilo uključeno u program iz razloga što je bilo od interesa za Ministarstvo finansija RS, iako nije bilo jasno da li ono ima kapacitet za primjenu, a ono što je bila namjera projekta je da se postojeći pasivni budžetski proces prebaci na aktivniji;
- Jadranka Mihić je postavila upit mogu li se za početak uspostaviti manji ciljevi koji se žele postići u neko dogledno vrijeme;
- Voditelj projekta je obrazložio da je Andre Peer već postavio osnovu za financiranje bez koje se dalje ne bi moglo i da je to solidna osnova za primjenu, a pitanje malih koraka je uslovljeno postojanjem budućih ciljeva i politika;
- Jasminka Kurević je istakla da su ovdje najbitniji indikatori učinka, a projekt treba svima sve ponuditi na jednak način;
- Edina Kurević je navela da govorimo o programskom budžetiranju u sektoru visokog obrazovanja koje definiraju svi zakoni o budžetima u BiH, ali će trebati vremena da se ono implementira, tako da se za FBiH konkretno radi o programskom budžetiranju koje će se spustiti na kantone isto kao i sistem trezora koji je na bazi Oracle sistema i, pošto ga svi u FBiH imaju, onda će svi programsko budžetiranje i primjenjivati na isti način kao i u RS, zbog čega i insistiramo da svi rade na istom programu/programskom budžetiranju kao u RS;
- Jadranka Mihić je predložila da bi projekt Vijeća Europe mogao raditi na razvoju kapaciteta standarda i monitoringa za ubuduće;
- Predsjedavajući UOP je postavio upit kada se može očekivati da će navedena 3 dokumenta biti dostavljena UOP na razmatranje, prije nego što budu dostavljena Konferenciji ministara obrazovanja u BiH na razmatranje i usvajanje;

---

<sup>74</sup> Pod ovom tačkom su objedinjene Tačke 5. i 6. Dnevnog reda

- Gerard Madill je naveo da će dokumenti biti finalizirani najkasnije do sredine decembra;
- Predsjedavajući UOP je konstatirao da se po njihovoj izradi finalni dokumenti trebaju dostaviti članovima UOP kako bi se o njima izjasnili;
- Voditelj projekta je postavio upit u pogledu prirode završne konferencije projekta, odnosno da li će to biti konferencija o financiranju visokog obrazovanja ili općenito o visokom obrazovanju;
- Jadranka Mihić je istakla da bi završna konferencija trebala biti Konferencija o financiranju visokog obrazovanja.

Nakon provedene diskusije, **Plan aktivnosti za naredni izvještajni period je jednoglasno usvojen, uz iznesene prijedloge i sugestije.**

#### **TAČKA 5.**<sup>75</sup>

##### **Razno i dogovor o datumu i mjestu održavanja sljedećeg sastanka UOP**

Po ovoj tački dnevnog reda nije bilo prijedloga i diskusije, tako da će se **termin sljedećeg sastanka UOP naknadno odrediti.**

Sastanak UOP je završen u 16:00 sati.

##### **Dnevni red Petog sastanka UOP 'Reforma financiranja visokog obrazovanja u BiH'**

Peti sastanak Upravnog odbora projekta (UOP) 'Reforma financiranja visokog obrazovanja u BiH' održaće se 6. novembra/studenog 2013. godine u hotelu "Bristol", Mostarskog bataljona bb, Mostar od 12:00 do 16:00 sati.

Vrijeme	Tačka	Sadržaj	Govornik/Moderator
12:00-12:15	1.	Usvajanje Dnevnog reda Usvajanje Zapisnika sa Četvrtog sastanka UOP	Predsjedavajući UOP
12-15-12:45	2.	Razmatranje i usvajanje Trećeg privremenog izvještaja	Predsjedavajući UOP
12:45-13:00	3.	Predstavljanje Izvještaja o aktivnostima projekta tokom septembra/rujna i oktobra/listopada	Voditelj projektnog tima
Pauza za kafu: 13:10-13:15			
13:15-13:45	4.	Diskusija o Izvještaju	Predsjedavajući UOP
13:45 -	5.	Predstavljanje aktivnosti za naredni izvještajni period	Voditelj projektnog tima
- 14:15	6.	Diskusija o aktivnostima za naredni izvještajni period i sažetak zaključaka	Predsjedavajući UOP
14:15-14:30	7.	Razno i dogovor o datumu i mjestu održavanja sljedećeg sastanka UOP	Predsjedavajući UOP
Ručak 14:30-16:00			

<sup>75</sup> Pod ovom tačkom razmatrana je tačka 7. Dnevnog reda

**KONSULTATIVNI SASTANAK UPRAVNOG ODBORA PROJEKTA  
“Reforma financiranja visokog obrazovanja u BiH”**

**Z A P I S N I K**

Konsultativni sastanak Upravnog odbora projekta (UOP) Europske unije “Reforma financiranja visokog obrazovanja u BiH” održan je 28.1.2014. godine u Sarajevu, sa početkom u 12:15 sati.

**TAČKA 1.**

**Otvaranje i svrha sastanka**

Sastanak je otvorio predsjedavajući UOP Adnan Husić, pomoćnik ministra civilnih poslova u Sektoru za obrazovanje, koji je obrazložio dnevni red i razloge održavanja konsultativnog sastanka kako bi se blagovremeno dogovorile i realizirale predstojeće aktivnosti projekta do njegovog okončanja 28.2.2014. godine.

S obzirom na prirodu sastanka, predsjedavajući je istakao da se neće zvanično utvrđivati postojanje kvoruma za rad. Evidencija prisutnih na sastanku UOP sačinjena je od strane projektnog tima.

**TAČKA 2.**

**Informacija i rasprava o aktivnostima projekta od novembra do kraja projekta**

Voditelj projektnog tima je prezentirao realizirane i planirane aktivnosti, u pogledu kojih su data sljedeća mišljenja i sugestije:

- Aida Savić (HEA) je informisala o značaju podrške i kvalitetne realizacije aktivnosti projekta u okviru dvije radionice koje su održane za HEA, posebno u pogledu doprinosa projekta za utvrđivanje troškova na univerzitetima u cilju realizacije zakonske obaveze HEA na izradi preporuke o najnižim školarinama na akreditiranim visokoškolskim ustanovama u BiH;
- Zlatan Buljko (FMON) je ocijenio vrlo pozitivnom radionicu projekta za njihovo ministarstvo, što je rezultiralo i vrlo pozitivnom mišljenjem o aktivnostima projekta od strane Koordinacije ministara obrazovanja u FBiH, sa zaključkom da je potrebno osigurati njihovu provedbu u praksi;
- Stručnjak projekta Andre Peer je dao informaciju o radionici u Zenici i kraća pojašnjenja u pogledu statusa i daljeg korištenja kompjuterskog programa na univerzitetima;
- Jasminka Kurević (MO TK) je istakla da su na posljednjim aktivnostima projekta za TK bili prisutni samo predstavnici MO i MF i da je potrebno insistirati da budu uključeni i predstavnici Univerziteta u Tuzli, za šta će i oni pokušati djelovati preko ministra;
- Prof. Vlado Majstorović (SVEMO) je zahvalio projektu na olakšavanju problema koji postoje u sektoru i ocijenio značajnim da se pruži potpora objema stranama, odnosno da se VŠU privole da preuzmu napor u vezi financiranja koje je utemeljeno na utvrđivanju troškova, a da vlasti ovo načelo prihvate, jer je ovo osobito od značaja za HNK koji je složen iz razloga postojanja 2 univerziteta koji se financiraju iz različitih izvora;
- Jadranka Mihić (EUD) je istakla da je na prošlom sastanku UOP zaključeno da se realizira radionica za kantone koja će uključiti i predstavnike svih kantona suosnivača kako bi se razmotrilo pitanje financiranja u HNK, te je postavila upit o tome da li je takav sastanak održan;



- Ispred projekta je dato pojašnjenje da je ova radionica organizirana i da su od kantona suosnivača SVEMO na njoj prisutvovali samo predstavnici ZHK i PK.

**Po ovoj tački dnevnog reda nije bilo zaključaka.**

### **TAČKA 3.**

#### **Prezentacija i rasprava o predloženom pravnom principu financiranja visokog obrazovanja**

Nakon što je stručnjak projekta Gordana Osmančević upoznala UOP sa predloženim principom financiranja i tekstom Sporazuma kojim bi se prihvatila i osigurala provedba i korištenje rezultata analize troškova na svim javnim univerzitetima u BiH, provedena je sljedeća diskusija:

- Stevan Brkić (MF RS) je zahvalio projektu na dosadašnjem angažmanu koji je ocijenio vrlo korisnim i podsjetio da niko od predstavnika iz RS nema mandat da prihvati bilo koji od predloženih modela, kao i da oni insistiraju na djelovanju odozdo prema gore, odnosno da svaka inicijativa u vezi legislative mora biti na nivou RS;
- Jadranka Mihić (EUD) je ocijenila da bi najveći rezultat od do sada preduzetog u okviru projekta bio da se ovaj prijedlog unese u legislativu, te postavila upit da li je, odnosno koliko je realno za očekivati da bi se u ovom trenutku mogle realizirati promjene u legislativi;
- Stevan Brkić (MF RS) je istakao da je u redu princip financiranja koji je u postojećim ustavnim ovlaštenjima, da je politička volja realnost i da bi bilo prihvatljivo ono što ne bi narušilo model RS;
- Jelena Starčević (MPK RS) je istakla da ministar obrazovanja već duže vrijeme traga za nekim boljim rješenjima, da se konsultuje sa univerzitetima i da podržava aktivnosti projekta, ali s obzirom da je zakon o visokom obrazovanju RS mijenjan u više navrata i u skorije vrijeme, nije realno za očekivati da bi nove izmjene zakona bile podržane;
- Prof. Mitar Novaković (UNI IS) je naveo da su oba univerziteta u RS napravili prijedlog financiranja u okviru radne grupe tako da se neka pitanja financiranja mogu definirati i pravilnicima, odnosno bez izmjena zakona, ali je najvažnije da se ministarstva obrazovanja i financija i univerziteti saglase oko provođenja analize i da se radi na ovom Sporazumu kako bi se to i primjenjivalo;
- Jelena Starčević (MPK RS) je napomenula da je materijal za sastanak stigao dosta kasno i da je potrebno dodatno pogledati prijedlog i njegov pravni osnov;
- Predsjedavajući je predložio da se prijedlog finalno razmotri na narednom sastanku UOP, te da se za potpisivanje ovog Sporazuma uključe i univerziteti;
- Jasminka Kurević (MO TK) je navela da su njihovom univerzitetu uputili zahtjev o prezentiranju troškova, na šta im je odgovoreno da ovaj model nije usvojen i da zato nije ni obaveza, iz čega je jasno zaključiti da bi ovaj model trebao biti kao princip definiran Okvirnim zakonom o visokom obrazovanju (OZVO), a da se Sporazum potpiše na nivou ministara obrazovanja i financija čime bi se realizacija ove obaveze osigurala za sve one koji su uključeni u financiranje univerzitetâ jer će u suprotnom, uz svo uvažavanje autonomije univerziteta od strane ministarstava, izvršenje te obaveze bez ove zakonske osnove biti teško osigurano.
- Aida Savić (HEA) je istakla da je davanje preporuka HEA za akreditirane vispokoškolske ustanove upravo i definirano u OZVO i da u tu svrhu svi univerziteti i njihovi rektori moraju biti partneri u dogovoru sa HEA i ministarstvima obrazovanja i financija. Projekt i

njegov program daju masu neophodnih podataka u pogledu financijskog i ekonomskog pristupa i jasno je da je zato ovaj dogovor o realizaciji i obavezi te provedbe neophodan, zbog čega je veoma bitno da se osigura pritisak da se to implementira;

- Jadranka Mihić (EUD) je konstatala da same intervencije na zakonima koje su predložene nisu velike, ali da se onda o ovome konačno zauzme stav na idućem sastanku UOP.

Predsjedavajući je konstatala da je **zaključak da projektni tim dostavi predloženi tekst Sporazuma i principa članovima UOP na mišljenje i sugestije koje se projektnom timu trebaju dostaviti do 7.2.2014. godine, nakon čega će UOP razmatrati navedeni Sporazum na sljedećem sastanku.**

#### **TAČKA 4.**

##### **Prezentacija i rasprava o tri ključna dokumenta – Rezultat 2.**

Nakon prezentacije dokumenata od strane stručnjaka projekta Gerarda Madilla, provedena je sljedeća diskusija:

- Stevan Brkić (MF RS) je naveo da ima neke tehničke zamjerke na tekst koje će dostaviti pisanim putem, te je postavio upit u vezi fonda za visoko obrazovanje (kakav je to fond, na kojem nivou i za šta bi služio) i zajedničkog softvera koji bi se koristio za buduće potrebe za analizama;

- Jadranka Mihić (EUD) je istakla da je za BiH od izuzetnog značaja razvoj ljudskog kapitala - u dokumentu Europa do 2020. dati su ciljevi za povećanje visokoobrazovane populacije u svim državama, posebno sa aspekta NIR-a i nauke, a u pripremi je i dokument Vizija za vještine do 2020. (u šta je uključena i BiH) kojim se predviđa planiranje u periodu od 6 godina, tako da sve to traži mogućnost postojanja nekog fonda kako bi se doktorske studije, nauka i NIR financirali iz nekih dodatnih javnih i privatnih sredstava;

- Stevan Brkić (MF RS) se složio da je ulaganje u visoko obrazovanje ulaganje u budućnost, ali samo pitanje da li će to biti kroz fond, ili neka druga sredstva ili programe nije za danas, tako da je ciljano financiranje ono što treba biti urađeno uvođenjem troškova po studentu/studijskom programu;

- Zlatan Buljko (FMON) je istakao da je postojanje određenog fonda izvrsna ideja i naveo primjer Irske koja na ovaj način izdvaja velika dodatna sredstva, te je izdvajanje za visoko obrazovanje u Sloveniji od 40%, BiH i Srbiji od 6%, uporedio sa zemljama OECD u kojima je preko 20%.

- Prof. Mitar Novaković (UNI IS) je istakao da je ideja da se fondovska sredstva izvajaju na 3 kolosijeka – za visoko obrazovanje, nauku i razvoj, a da se u BiH ni za jedno od njih ne izdvaja dovoljno i da zato treba da se prave fondovi putem izdvajanja određenih procenata u ove svrhe, da ministarstva financija, odnosno vlasti, sa ovim fondovima ne trebaju imati nikakve veze, a da projekt u svojim preporukama treba reći da nam ovakvi fondovi trebaju;

- Slavica Žujo (FMF) je navela da 60-70% sredstava u FBiH ide na socijalna izdvajanja, nema informaciju kakava je situacija u tom smislu u RS, ali bi u FBiH neki ovakav fond bio neminovan;

- Stevan Brkić (MF RS) se složio da se to predloži, a nije do UOP da li će to neko prihvatiti.

- Prof. Vlado Majstorović je istako da svakako treba podržati ovaj projekt i da je važno da se dâ podrška i preporuka za ovakve fondove i dodatna sredstva kako bi se omogućio

konkretan NIR i razvoj akademske zajednice jer sada univerziteti u BiH uopće nisu istraživački, a oni trebaju razvijati privredu i budući razvoj.

- Predsjedavajući je predložio da bi zaključak po ovoj tački dnevnog reda trebao biti da projektni tim ova 3 dokumenta sažme u jedan dokument koji bi nosio naziv „Preporuke za unaprjeđenje financiranja visokog obrazovanja u BiH“ i predloženi tekst dostavi članovima UOP na mišljenje i sugestije, s tim da treba imati u vidu da sadašnji Dokument 2 može poslužiti kao aneks istog dokumenta;
- Jadranka Mihić (EUD) je istakla da bi ovaj dokument mogao i trebao da služi za raspravu o prioritetima u visokom obrazovanju, koji bi mogli onda biti ulazni podaci za projekt EU/Vijeća Europe;
- Voditelj projektnog tima je rekao da će se obezbijediti tehnički dokument koji će biti sažetak svega što je urađeno u toku projekta;
- Jadranka Mihić (EUD) je postavila upit kada bi mogao biti završen nacrt ovog dokumenta, uz obrazloženje da projekt nije mogao napraviti ogromne pomake za ove 2 godine, ali bi zato važan doprinos za ono šta i kako dalje bila dobro razrađena izlazna strategija u završnom izvještaju projekta, odnosno ono šta projektni tim vidi kao mogućnost za dalje korake.

Predsjedavajući je konstatirao da je **zaključak da projektni tim ova 3 dokumenta objedini u jedan dokument i predloženi tekst dostavi članovima UOP na mišljenje i sugestije koje se projektnom timu trebaju dostaviti do 7.2.2014. godine.**

#### **TAČKA 5.**

#### **Prezentacija i rasprava o predloženom dnevnom redu Konferencije o financiranju visokog obrazovanja**

Nakon prezentacije predloženih aktivnosti u predstojećem periodu i nacrtu dnevnog reda završne Konferencije projekta, provedena je kraća diskusija i **zaključeno je sljedeće:**

- **Konferencija će se održati 20.2.2014.g. u Sarajevu, nakon održavanja finalnog sastanka UOP;**
- **Dnevni red/program Konferencije treba biti sužen i obuhvatiti glavna pitanja;**
- **Odbor za organizaciju Konferencije, koji čine projektni tim, predsjedavajući i dopredsjedavajuća UOP, će razmotriti i dogovoriti sadržaj Konferencije i listu učesnika.**

#### **TAČKA 6.**

#### **Razno - datum i mjestu održavanja 6. sastanka UOP**

Slijedom diskusije o terminu održavanja završne **Konferencije zaključeno je da će se finalni 6. sastanak UOP održati dan prije, odnosno 19.2.2014.g. u Sarajevu**, a vrijeme sastanka će se naknadno odrediti.

Sastanak UOP je završen u 15:00 sati.

## Dnevni red za Konsultativni sastanak članova UOP-a

Vrijeme	Tačka	Sadržaj	Prezenter/moderator
12:00 – 12:10	1.	Otvaranje i svrha sastanka	Predsjedavajući UOP-a
12-10 – 12:30	2.	Informacija i rasprava o aktivnostima pojekta od novembra/studenog do kraja projekta	Voditelj projektnog tima
12:30 – 13:00	3.	Prezentacija i rasprava o predloženom pravnom principu financiranja visokog obrazovanja	Projektni tim
<b>Pauza za kafu: 13:00-13:15</b>			
13:15 – 14:00	4.	Prezentacija i rasprava o tri ključna dokumenta - Rezultat 2.	Projektni tim
14:00 – 14:30	5.	Prezentacija i rasprava o predloženom dnevnom redu Konferencije o financiranju visokog obrazovanja	Voditelj projektnog tima
14:30 -	6.	Razno, (datum, mjesto održavanja 6. sastanka UOP-a...)	Predsjedavajući UOP-a
<b>Ručak 14:45 -</b>			

### Dokumenti:

- [1] Prezentacija prethodnih i predstojećih aktivnosti projekta + Pravni principi + Dnevni red Konferencije o financiranju visokog obrazovanja
- [2] Pravni princip i nacrt memoranduma/sporazuma (prethodno distribuirano)
- [3] Tri ključna dokumenta za Rezultat 2. (prethodno distribuirano)
- [4] Nacrt dnevnog reda Konferencije o financiranju visokog obrazovanja

**ŠESTI SASTANAK UPRAVNOG ODBORA PROJEKTA  
“Reforma financiranja visokog obrazovanja u BiH”**

**Z A P I S N I K**

Šesti sastanak Upravnog odbora projekta (UOP) Europske unije “Reforma financiranja visokog obrazovanja u BiH” održan je 19.2.2014. godine u Sarajevu, sa početkom u 12:00 sati.

**Otvaranje sastanka**

U ime Ministarstva civilnih poslova BiH, sastanak je otvorio predsjedavajući UOP Adnan Husić, pomoćnik ministra u Sektoru za obrazovanje, sa konstatacijom da se radi o posljednjem sastanku UOP projekta.

Sastanak je počeo utvrđivanjem kvoruma potrebnog za rad i odlučivanje UOP.

**Prisustvo sastanku**

Sastanku su prisustvovali sljedeći članovi UOP:

1. **Adnan Husić**, predsjedavajući - Ministarstvo civilnih poslova BiH
2. **Jadranka Mihić**, dopredsjedavajuća - Delegacija Europske unije u BiH
3. **Velimir Jukić**, zamjena člana – Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta
4. **Prof. dr. Sead Pašić**, član - Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru
5. **Prof. dr. Vlado Majstorović**, član – Sveučilište u Mostaru
6. **Jelena Starčević**, član - Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske
7. **Stevan Brkić**, član – Ministarstvo finansija Republike Srpske
8. **Zlatan Buljko**, član - Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke
9. **Jasminka Kurević**, član - Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta Tuzlanskog kantona
10. **Edina Kurević**, član - Ministarstvo financija Tuzlanskog kantona
11. **Miljenko Galić**, član - Ministarstvo obrazovanja, znanosti, kulture i sporta Županije Zapadnohercegovačke
12. **Zdravko Gavranović**, član, Ministarstvo financija Srednjobosanskog kantona
13. **Trevear Penrose**, posmatrač – voditelj projektnog tima

Sastanku nisu prisustvovali sljedeći članovi UOP:

1. **Prof.dr. Mitar Novaković**, član – Univerzitet u Istočnom Sarajevu
2. **Slavica Žujo**, član – Federalno ministarstvo financija
3. **Nermina Saračević**, posmatrač – Direkcija za europske integracije BiH

Sastanku su prisustvovali sljedeći članovi projektnog tima:

1. **Gerard Madill**
2. **Gordana Osmančević**
3. **Andre Peer**
4. **Jasmin Kreso**
5. **Natalia Chertoyanova**

Sastanku je također prisustvovala **Natalia Dianiskova**, šef Sekcije za socijalni razvoj, civilno društvo i prekograničnu saradnju u Sektoru Operacije, Delegacija Europske unije za Bosnu i Hercegovinu.

Nakon što je konstatirano da je od 14 članova UOP sa pravom glasa na sastanku prisutno 12 članova, **utvrđeno je da postoji kvorum za rad i odlučivanje UOP.**

Evidencija prisutnih na sastanku UOP sačinjena je od strane projektnog tima.

## **TAČKA 1.**

### **1.1 Usvajanje Dnevnog reda**

Nakon što je predsjedavajući upoznao članove UOP sa predloženim Dnevnom redom (u prilogu), dati su sljedeći prijedlozi:

- Stevan Brkić je istakao da su dostavili komentare na ranija 3 dokumenta projekta i da nakon toga nije dobio revidirani objedinjeni dokument, tako da bi se trebalo vidjeti da se on diskutuje i o njemu izjašnjava kasnije;
- Prof. Sead Pašić je istakao da još uvijek nema informacija projekta o troškovima univerzitetâ tj. visokog obrazovanja, odnosno koliki su i za šta se financije raspodjeljuju;
- Jelena Starčević je navela da razumije da je projekt u ovom posljednjem periodu imao jako puno aktivnosti, ali da je Završni izvještaj članovima UOP poslan prilično kasno, tako da bi se trebalo razmisliti koliko je cjelishodno da se o njemu danas izjašnjava;
- Jadranka Mihić je pojasnila da su sva pitanja u vezi financija i financiranja sadržana u Završnom izvještaju, tako da se to može razmatrati u okviru diskusije o izvještaju, kada se može razmotriti i pitanje daljih komentara na izvještaj i način njegovog usvajanja.

Nakon provedene diskusije zaključeno je da će se predložena pitanja razmotriti u okviru diskusije o predloženim tačkama Dnevnog reda, nakon čega je **Dnevni red jednoglasno usvojen.**

### **1.2 Usvajanje Zapisnika sa Petog sastanka UOP i Konsultativnog sastanka UOP**

Predsjedavajući UOP je u pogledu izjašnjavanja predložio da se Zapisnik sa Petog sastanka UOP usvaja, a da se Zapisnik sa Konsultativnog sastanka UOP samo primi k znanju.

Nakon što na prijedlog predsjedavajućeg, kao ni na tekst zapisnikâ, nije bilo primjedbi i sugestija, **Zapisnik sa Petog sastanka UOP je jednoglasno usvojen, a Zapisnik sa Konsultativnog sastanka UOP je primljen k znanju.**

## **TAČKA 2.**

### **Predstavljanje komentara i diskusija o nacrtu pravnog principa i nacrtu Sporazuma**

Nakon što je stručnjak projekta Gordana Osmančević ukratko informisala i obrazložila sadržaj komentara koje su dostavili članovi UOP ispred Sveučilišta u Mostaru i ministarstava obrazovanja i finansija Republike Srpske, provedena je diskusija:

- Prof. Sead Pašić je primijetio da su kolege koje su dostavile komentare od početka projekta njegov aktivni sudionik, što se ne bi moglo reći za kantonalna ministarstva, zbog čega nije siguran da će oni ovaj Sporazum i potpisati;
- Jasminka Kurević je istakla da su oni imali vanrednu situaciju zbog demonstracija i požara, zbog čega nisu bili u mogućnosti komentare ni dostaviti, ali da je ona kao

predstavnik jednog od ministarstva iz Federacije BiH već dala njene komentare i sugestije na predloženi princip i Sporazum na prethodnom sastanku UOP i da je mišljenja da je to u tom smislu dovoljno;

- Prof. Vlado Majstorović je naveo da oni nisu znali do kada je rok za komentare i ko to usvaja, te predložio da se za izjašnjavanje dâ još jedan rok;

- Gordana Osmančević je podsjetila da je svim članovima UOP, u skladu sa zaključkom sa Konsultativnog sastanka o dostavljanju komentara projektnom timu do 7.2.2014. godine, ponovo upućen zahtjev za komentare i nacrt oba dokumenta 3.2.2014. godine, kao i svim članovima svih radnih grupa projekta, u okviru kojih su predstavnici svih javnih univerziteta i ministarstava obrazovanja i financija;

- Prof. Sead Pašić je sugerirao da se treba insistirati na odgovoru, odnosno bar da se navede da su saglasni, bez obaveze davanja dodatnih obrazloženja;

- Predsjedavajući je postavio upit da li se UOP može složiti da se tekst Sporazuma ostavi kao templejt za one koji hoće da ga potpišu kasnije, kada to bude moguće;

- Jadranka Mihić je istakla da je na prošlom sastanku UOP zaključeno da se prvo treba dogovoriti oko samog formata i teksta Sporazuma tako da se on može koristiti kao uzorak za one koji budu htjeli da ga usvoje i potpišu na njihovim nivoima, bez obzira na kojem nivou se on potpisivao;

- Stevan Brkić je rekao da Sporazum u stvari predstavlja logiku koja proizilazi iz ovog Sporazuma i da Ministarstvu finansija Republike Srpske odgovara što će ona biti jedan od uslova za programsko budžetiranje koje traži Europska unija i koje će svi u Bosni i Hercegovini morati kad-tad uraditi. Dodao je da je ovo pitanje najvažnije razmotriti u pogledu odnosa univerzitetâ i ministarstava obrazovanja i da se od njih traži obavezan odgovor;

- Velimir Jukić je istakao da je ipak bilo malo vremena za one sredine koje su se suočile sa nedavnim događanjima i da su zato kantonalna ministarstva imala i opravdane i neopravdane situacije koje su mogle uticati da je njihovo dostavljanje komentara izostalo, tako da bi to trebalo uvažiti i ostaviti im dodatnog vremena da se izjasne;

- Zlatan Buljko je istakao da je bitna održivost rezultatâ ovog projekta, odnosno nastavak rada na bazi njegovih rezultata, tako da bi se trebalo znati ko je taj ko će preuzeti te rezultate i nastaviti dalje aktivnosti – da li lokalne agencije ili neke strane organizacije, ali bi najbolje bilo da to razmotre i o tome odluče Ministarstvo civilnih poslova i Europska unija;

- Jasminka Kurević je rekla da je u pogledu navoda kolege iz Republike Srpske o definisanju ovog pitanja kroz odnos univerziteta i ministarstva obrazovanja važno da se razmotri osnov da se izmjene postojeći zakoni o visokom obrazovanju kako bi se ovaj princip financiranja uveo i ukoliko se ovaj Sporazum ne potpiše, te obrazložila da su oni u Tuzli imali sastanak oko ovoga i da je onda bilo pitanje ko će narediti da se to uradi;

- Stevan Brkić je odgovorio da se to može uraditi kroz izmjene Zakona o visokom obrazovanju ili Zakona o izvršenju budžeta;

- Velimir Jukić je istakao da bi se ovaj princip trebao uvesti kao jedan od principa Okvirnog zakona o visokom obrazovanju i da ga onda svi dalje možemo primjenjivati;

- Prof. Sead Pašić je rekao da oni imaju problema da se to pitanje podigne na njihovo Ministarstvo obrazovanja i da se boji da od toga neće biti ništa ukoliko se projekt završi samo na preporukama, odnosno na ničemu obavezujućem;

- Prof. Vlado Majstorović je istakao da je neophodno da se ove norme stave u zakon, ali da je to u ovom trenutku teško ili bi se završilo na pojedinačnim slučajevima, tako da bi

se ovo trebalo dati kao preporuka i da se ovaj Sporazum koristi i ponudi onome ko hoće da ga potpiše;

- Jadranka Mihić je podsjetila da je već na prošlom sastanku UOP zaključeno da je ovo projekt koji se bavio zaista vrlo složenim pitanjima i da zato nije bilo realno očekivati da će on rezultirati zakonskim promjenama u zemlji, posebno u pogledu Okvirnog zakona, jer za to nije pravi trenutak. Međutim, takođe je jasno iz diskusija na prethodnom sastanku da nije realno očekivati da će ministarstva implementirati i koristiti rezultate univerzitetâ postignute u okviru projekta. Razgovaralo se i o tome da se dio ovih preporuka prenese na aktivnosti projekta Vijeća Europe i Europske unije koji je u toku i da ih taj projekt dalje koristi i implementira. Ovo podrazumijeva da se ovaj projekt u tom dijelu završi na nivou dogovorenog teksta prijedloga Sprazuma kao modelom, a projekt Vijeća Europe i Europske Unije će nastaviti da radi na preporukama i definiranju prioriteta za dalje reformske procese u viskom obrazovanju u BiH. Financijsko planiranje bazirano na ishodima može biti jedna od preporuka koje će taj projekt izdefinisati. Zato bi trebalo da se ova preporuka koristi za projekt Vijeća Europe i Europske unije, a najznačajnije je da se vidi koliko su univerziteti spremni da se ove analize u potpunosti urade i da su spremne za potrebe ministarstava obrazovanja. Ukoliko univerziteti nisu završili svoje analize, niko ne može očekivati od ministarstava da preuzimaju obaveze i usvajaju ovaj Sporazum.

Nakon provedene diskusije, na prijedlog predsjedavajućeg, **jednoglasno je usvojen zaključak da UOP prihvata tekst Sporazuma kao model za razmatranje i da se ovaj rezultat projekta koristi u okviru daljih aktivnosti projekta Vijeća Europe i Europske unije.**

### **TAČKA 3.**

#### **Predstavljanje komentara i diskusija o nacrtu (objedinjenog) dokumenta za Rezultat 2 – Reforma financiranja visokog obrazovanja u BiH: Kontekst i preporuke**

Nakon što je predsjedavajući informisao da je prevod dokumenta dobio prethodne večeri i da ga nije imao vremena pročitati i vidjeti da li su komentari na dokumente koji su mu prethodili dostavljeni i u njega uvršteni, provedena je sljedeća diskusija:

- Jadranka Mihić je obrazložila da je dokument nastao objedinjavanjem prethodna 3 dokumenta projekta, u vezi čega je imala sastanak sa stručnjakom projekta Gerard-om Madill-om, tako da je dokument sastavljen od onoga što je već ranije komentirano, kao i od onih komentara koji su u međuvremenu poslani. Dokument je reorganiziran, neki dijelovi prethodnih dokumenata su premješteni na drugo mjesto, raniji Dokument 2 je sada aneks na konačni dokument, ubačena su detaljnija tumačenja nekih pojmova koji nisu bili dobro objašnjeni, kao i primjeri fondova za razvoj visokog obrazovanja i/ili nauke i istraživanja koje su neke zemlje osnovale da bi povećale investicije u visoko obrazovanje i naučno-istraživački rad. Suštinskih izmjena ovog dokumenta nije bilo. Pošto dokument definira prioritete za dalju reformu financiranja, ali i neke preporuke za dalje refrome visokog obrazovanja, ovaj dokument bi trebalo da bude uručen projektu Vijeća Europe i Europske unije da bi se vidjelo koje bi se preporuke trebale dalje realizirati kroz aktivnosti tog projekta.

S obzirom da su članovi UOP kasno dobili prevod dokumenta, na prijedlog predsjedavajućeg, **jednoglasno je usvojen zaključak da članovi UOP dostave projektnom timu komentare na dokument u roku od 5 radnih dana i da projektni tim dokument stručno i tehnički doradi i uobliči i isti dostavi članovima UOP na razmatranje i usvajanje, nakon čega će se UOP o**



dokumentu izjasniti elektronskim putem. Ukoliko se u roku od 5 radnih dana članovi UOP ne očituju o dostavljenim dokumentu, smatrat će se da na isti nemaju primjedbi i sugestija, odnosno da su saglasni sa njegovim sadržajem.

#### **TAČKA 4.**

##### **Predstavljanje Završnog izvještaja projekta i sažetka predložene strategije nastavka aktivnosti nakon završetka pojekta, uključujući informaciju o aktivnostima projekta u februaru/veljači nakon posljednjeg satstanka UOP i kratku prezentaciju programa za planiranje budžeta visokog obrazovanja**

Nakon prezentacije Završnog izvještaja i posljednjih aktivnosti projekta od strane voditelja projekta, te prezentacije programa za planiranje budžeta visokog obrazovanja od strane stručnjaka projekta dr. Andre Peer-a, provedena je sljedeća diskusija:

- U pogledu programa za planiranje budžeta visokog obrazovaja, Jadranka Mihić je postavila upit kako će ovaj program biti instaliran za korištenje na univerzitetima;
- Voditelj projekta je obrazložio da univerziteti već imaju program za analizu troškova baziranih na aktivnostima (TBA program), da se ovaj drugi program za planiranje budžeta visokog obrazovanja prevodi, te da su priručnici za korištenje ova dva programa već urađeni i odštampani, tako da će projekt sve ove programe i dokumente distribuirati u printanoj verziji, elektronski i na USB-u, čime će biti moguće izvršiti njihovo instaliranje. Također je pojasnio da projekt nije imao dovoljno vremena na raspolaganju da drugi program dovoljno razradi, ali da su sa sadašnjim tehničkim i stručnim kapacitetima univerziteti i ministarstva obrazovanja i financija u mogućnosti da ga koriste.
- U pogledu Završnog izvještaja, Jadranka Mihić je obrazložila da je to jedini preostali dokument i da ga je prema pravilima svaki projekt dužan dostaviti 30 dana prije kraja projekta, tako da je prvi nacrt izvještaja pročitala i da je sad ovaj izvještaj dorađen u skladu sa nekim njenim komentarima. Dijelovi/poglavlja izvještaja su urađeni prema zahtjevima Europske unije zbog čega se može činiti da je izvještaj obiman, ali je projektni tim bio dužan osigurati da ovaj izvještaj sve to sadrži. U vezi s tim, istakla je da je nakon svega, ovaj Završni izvještaj dobar jer je realan i reflektira sve ono što je urađeno, čitljiv je i razumljiv. S obzirom da ovaj izvještaj prikazuje ono što je projekt realno mogao uraditi, trenutno nema bitnih komentara, ali će ga još jednom pogledati, posebno njegove dodatke, da bi utvrdila da li je tu sve ono što je tražila Europska unija.
- Zlatan Buljko je postavio upit da li će u Završni izvještaj biti inkorporirane preporuke projekta;
- Jadranka Mihić je pojasnila da su one već uključene u izvještaj, a da se navode i u Dodatku 13;
- Predsjedavajući je istakao da se sad pojavljuje tehničko pitanje da li ćemo se o izvještaju izjašnjavati ili da se on još čita i da se onda vidi na koji način da se o njemu UOP izjasni;
- Prof. Vlado Majstorović je postavio upit da li Završni izvještaj tretira i financijski izvještaj projekta;
- Jadranka Mihić je potvrdila i navela da Dodatak 4 izvještaja sadrži podatke o troškovima projekta, projektnog tima i sporednim troškovima;
- Stevan Brkić je rekao da su u dokumentu koji je uradio Gerard i dalje neki navodi za koje su oni kao članovi UOP već dostavili komentare na raniji nacrt ovog dokumenta i istakao da će, obzirom da ti komentari koji su bili dostavljeni nisu njihovi, već od strane višeg nivoa, odnosno od strane njihovih pomoćnika ministara, dokument još jednom pogledati i ponovo dostaviti komentare u dogovorenom roku od 5 dana;

- Predsjedavajući je zaključio da će se kroz tekst Završnog izvještaja još jednom proći nakon dostavljanja komentara i pripreme konačne verzije;
- Jadranka Mihić je takođe podsjetila da je voditelj projekta obećao da će napraviti i jedan tehnički izvještaj koji nije bio dio projektnog zadatka i koji je više informacija da kasnije neko s financijskog aspekta ima to u vidu i da se to koristi kao informacija;
- Voditelj projektnog tima je pojasnio da se radi o sljedećem. Dokument će sadržavati sljedeće informacije: 1. o tome šta je projekt do sada uradio tako da se ubuduće svako onaj ko se bude bavio pitanjima iz ove oblasti može koristiti ovim tehničkim podacima kako se ne bi počinjalo ispočetka; 2. da će se dati preporuka da treba da se postigne dovoljna kritična masa podataka koji bi se mogli koristiti u budućim analizama i biti sastavni dio rada institucija; 3. budžet za visoko obrazovanje je dio budžeta ukupnog obrazovanja, tako da će dokument sadržati preporuke o tome šta raditi ako bude nekih pomjeranja kada je u pitanju npr. financiranje osnovnog obrazovanja, a nadležna ministarstva i općine trebaju napraviti odgovarajući izbor jer ne postoji troškovna osnova za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje, te šta se u tom slučaju dešava sa financiranjem visokog obrazovanja, i 4. da sva ministarstva obrazovanja i financija imaju saznanja kakav će uticaj imati ove analize, odnosno informacije o potrebnim troškovima, za buduće aktivnosti i planiranje;
- Predsjedavajući je u vezi s tim zaključio da se UOP o ovom izvještaju na treba izjašnjavati pošto taj tehnički izvještaj nije bio dio zadatka projekta, ali da se on, po njegovom završetku, dostavi na dalje korištenje zajedno sa ostalim dokumentima kao rezultatima projekta.

Nakon završene diskusije, na prijedlog predsjedavajućeg, **UOP je jednoglasno usvojio sljedeće zaključke:**

1. **UOP je primio k znanju informaciju o aktivnostima provedenim u periodu nakon održavanja prethodnog sastanka UOP da danas;**
2. **članovi UOP će komentare na Završni izvještaj projekta dostaviti projektnom timu elektronskim putem u roku od 5 radnih dana, a ukoliko se u datom roku ne dostave primjedbe i sugestije, smatrat će se da su saglasni sa sadržajem dokumenta.**
3. **UOP apelira na projektni tim da blagovremeno osigura završetak svih aktivnosti koje do sada nisu realizirane:**
  - finalna izrada dokumenta Reforma financiranja visokog obrazovanja u BiH: Kontekst i preporuke;
  - finalna izrada Završnog izvještaja projekta;
  - izrada Tehničkog izvještaja projekta;
  - izrada Zapisnika sa Šestog sastanka UOP;
  - radionica za Sveučilište u Mostaru, Univerzitet 'Džemal Bijedić' i Univerzitet u Sarajevu.
4. **UOP zadužuje projektni tim da sve rezultate projekta putem pošte (u elektronskoj i printanoj verziji) dostavi svim institucijama učesnicama u projektu.**

## **TAČKA 5.**

### **Razno**

Voditelj projektnog tima je u ime projektnog tima zahvalio članovima UOP na veoma dobroj i konstruktivnoj saradnji.

Predsjedavajući UOP se zahvalio i takođe izrazio zahvalnost članovima UOP, projektnom timu i Delegaciji Europske unije na kvalitetno implementiranom projektu.

Sastanak UOP je završen u 15:00 sati.

**Dnevni red 6. sastanka UOP – Hotel ‘Hollywood’, Dr. Pintola 23, Ilidža, Sarajevo, 19.2.2014.**

Vrijeme	Tačka	Sadržaj	Prezenter
12:00-12:15	1.	Usvajanje Dnevnog reda sastanka UOP Usvajanje Zapisnikasa5.sastanka UOP ikonsultativnogsastanka UOP	Predsjedavajući UOP
12:15-12:45	2.	Predstavljanjekomentara idiskusija o nacrtupravnog principai nacrtu Sporazuma	Stručnjak projekta
12:45-13:15	3.	Predstavljanje komentara i diskusija o nacrtu (objedinjenog) dokumenta za Rezultat 2	Stručnjak projekta
<b>Pauza za kafu: 13:15-13:30</b>			
13:30-14:30	4.	Predstavljanje Završnog izvještaja projekta i sažetka predložene strategije nastavka aktivnosti nakon završetka pojekta, uključujući informaciju o aktivnostima projekta u februaru/veljači nakon posljednjeg satastanka UOP i kratku prezentaciju programa za planiranje budžeta visokog obrazovanja	Voditelj projektnog tima, Stručnjak projekta
14:30 – 14:40	5.	Diskusija oZavršnom izvještajui strategiji nastavka aktivnosti	Voditelj projektnog tima
14:40 – 14:50	6.	Razno	Predsjedavajući UOP
<b>Ručak 14:50</b>			

Dokumenti:

- [1] Prezentacija Završnog izvještaja (uključujući strategiju nastavka aktivnosti nakon završetka projekta)
- [2] Sažetakkomentarana nacrt pravnog principa i nacrt Sporazuma
- [3] Sažetakkomentara na (objedinjeni) dokument za Rezultat 2
- [4] Priručnici za kompjuterske programe

### **DODATAK 3: AŽURIRANI IZVJEŠTAJ O AKTIVNOSTIMA NAKON TREĆEG PRIVREMENOG IZVJEŠTAJA (6.11.2013.)**

Tabele u daljem tekstu govore o aktivnostima koje su planirane i realizovane od posljednjeg Privremenog izvještaja 3 i ažuriranog izvještaja za Upravni odbor projekta, te izvještaja za period do kraja projekta. Tabele su podijeljene na 7 oblasti podrške Rezultata 3 o kojima se govorilo i koje su dogovorene na sastanku Upravnog odbora projekta održanog u 5. septembra 2013. godine.

#### **[1] Podrška za unaprjeđenje planiranja budžeta za visoko obrazovanje**

Cilj	Aktivnosti/svrha	Rezultati
	<i>Razviti revidirani budžetski proces koji obuhvata stvarne troškove obračunate po studentu/studijskom programu, prioritete i politike vlasti u financiranju visokog obrazovanja, kao i pomoć na optimiziranju troškova studijskog programa na univerzitetu uz podršku kompjuterskog programa koji obuhvata sve troškove na univerzitetu</i>	
1	[15.11.] 1.sesija za obuku MO/MF o obračunu troškova budžeta (univerziteti svih kantona)	Učesnici su ministarstva obrazovanja i ministarstva financija, i univerziteti iz svih kantona osim Kantona Sarajevo <ul style="list-style-type: none"><li>♦ Ministarstva su upoznata sa napretkom univerziteta</li><li>♦ Ministarstva su se dogovorila da krenu naprijed i razviju korak ka budžetu koji se bazira na rezultatu i obračunu troškova po studentu/studijskom programu</li><li>♦ Ministarstva su se u principu dogovorila da traže jedinične troškove</li><li>♦ Dogovor o organizovanju druge radionice kao niza pojedinačnih sesija za obuku svih kantona u kojima postoje univerziteti.</li></ul>
2	Planiran za 5.12.-odložen za januar/februar 2014. <b>2.sesija za obuku MO u vezi sa obračunom troškova budžeta</b> (svi kantoni sa univerzitetima isvi univerziteti u FBiH)	Na osnovu dogovora na gore pomenutoj radionici, drugi krug je planiran kao niz pojedinačnih događaja za Tuzlu, Zenicu, Bihać i Mostar za decembar. Ovi događaji su se morali odgoditi za januar/februar zbog nedostupnosti uposlenika u financijama, s obzirom na njihove obaveze povezane sa krajem fiskalne godine.
3	[01.11.] Prezentacija i diskusija sa Koordinacijom ministara obrazovanja u FBiH <ul style="list-style-type: none"><li>♦ Nacrt prijedloga za unaprjeđenje budžeta</li><li>♦ Potrebno upoznavanje sa odlukama o pružanju podrške</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ Učesnicifederalni ministar obrazovanja, ministri obrazovanja iz Tuzle i Zenice.</li><li>♦ Izrazi pružanja snažne podrške i značaju aktivnosti kako za projekt, tako i za pristup.</li></ul> (naknadno podržano od strane ministara obrazovanja iz Tuzle i Zenice, upute uposlenicima)
4	[27.1.] <b>2.radionica</b> sa Ministarstvom obrazovanja, Ministarstvom financija i Univerzitetom u Zenici	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ Dogovor o procesu upisa i konsultacija o budžetu</li><li>♦ Edukacija iz oblasti korištenja modula planiranja kao osnove za konsultacije između univerziteta i ministarstava</li><li>♦ Dogovor o proširivanju obuhvata obračuna troškova po studentu/studijskom programu i obavezno godišnje dostavljanje ovih jediničnih troškova</li></ul>
5	[4.2.] 2.radionica sa Ministarstvom obrazovanja, Ministarstvom financija i Univerzitetom u Tuzli	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ Univerzitet u Tuzli nije voljan održati ovu radionicu iz čega se pretpostavlja da je ova aktivnost na niskom mjestu prioriteta za rukovodstvo univerziteta.</li></ul>
6	[14.2.] 2.radionica sa Ministarstvom obrazovanja, Ministarstvom financija i Univerzitetom u Bihaću	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ Projekat još uvijek nije uspio postići adekvatno učešće Univerziteta u Bihaću i kantonalne vlade. Čini se, također, da interno postoji nedovoljna saglasnost dekana na fakultetima da usvoje obračun troškova po studentu/studijskom programu.</li></ul>
7	[20.2.] <b>Završna konferencija projekta</b> <ul style="list-style-type: none"><li>♦ Prezentacija TBA programa na univerzitetima i u ministarstvima i njegova dosadašnja primjena u sektoru (revidirani process planiranja budžeta, Agencija za razvoj visokog obrazovanja i ocjenu kvaliteta, interna finansijska distribucija, efikasnost studijskog programa, itd.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ Sažetak stanja vezano za realizaciju i dogovor</li><li>♦ Preporuke i koraci za realizaciju u sljedećem budžetskom ciklusu</li></ul> Preporuke za korake koje je potrebno poduzeti kako bi se kompletirala osnova jediničnih troškova za visoko obrazovanje

<b>8</b>	<p>[planirano] <b>informiranje Konferencije ministara obrazovanju BiH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Pojašnjavanje analize troškova univerziteta (ATU) i ciljeva planiranja budžeta</li> <li>♦ Presentacija pravnog principa i Sporazuma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Ministarstvo civilnih poslova još nema informaciju o datumu sljedećeg sastanka Konferencije ministara.</li> </ul>
----------	---	--

## [2] Podrška programskom budžetiranju u RS

Cilj	Aktivnosti/svrha	Rezultati
<i>Podrška preusmjeravanju procesa finansijskog planiranja VO prema korištenju izlaznih troškova univerziteta kao osnovi za definiranje budžeta koji se bazira na rezultatu<sup>76</sup></i>		
<b>1</b>	[15.11.] <b>1. radionica</b> u vezi sa tri područja rada koji su opisani u prethodnom tekstu.	<p>U okviru radionice nisu postignuti jasni rezultati i podrška kako bi se prešlo na drugu radionicu u koju bi bili uključeni univerziteti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Projekt je stoga organizovao još jedan sastanak sa Ministarstvom prosvjete i kulture i Ministarstvom financija kako bi se razjasnio fokus dopunske podrške, kao i radni sastanak sa šefom Odjeljenja za financije u Ministarstvu prosvjete i kulture.</li> </ul>
<b>2</b>	[10.12.] Sastanak sa Ministarstvom prosvjete i kulture i Ministarstvom financija za pojašnjenje budućeg rada <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Ocijeniti svrhu i fokus planirane druge radionice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Dogovor u vezi razjašnjenja nesporazuma i obim i fokus druge radionice.</li> </ul>
<b>3</b>	[24.1.] <b>Informativna radna sesija</b> sa šefom financija u Ministarstvu prosvjete i kulture <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Pružiti osnovne podatke i pregled TBA programa i procesa planiranja kao priprema za 2. radionicu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Razumijevanje svrhe projekta. Rezltati ovoga će se vidjeti na 2.radionici.</li> </ul>
<b>4</b>	[[5.2.] <b>2. radionica</b> o procesu planiranja revidiranog budžeta i osnovici troškova	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Presentiran program planiranja budžeta za visoko obrazovanje</li> <li>♦ Ažurirane informacije o obuhvatu TBA programa</li> <li>♦ process</li> <li>♦ Nepovjerenje korištenja programa za budžet</li> </ul>

## [3] Podrška za univerzitete u Mostaru

Cilj	Aktivnosti/svrha	Rezultati
<i>Razviti kapacitet da se blok grantovi kantona za univerzitete iskažu prema troškovima ciljeva politike koji se odnose na prioritetne studente, korištenjem jediničnih troškova univerziteta obračunatih po studentu/studijskom programu</i>		
<b>1</b>	[15.11.] <b>1. sesija obuke o obračunu troškova budžetaza</b> ministarstva obrazovanja (svi kantoni sa univerzitetima) <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Osigurati da HNK bude svjestan svih uputa koje slijede drugi kantoni i upotrebe obračuna troškova po studentu/studijskom programu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Snažan interes pomoćnika ministra obrazovanja HNK – dovoljan da predloži specifikaciju granta</li> </ul>
<b>2</b>	[17.1.] <b>Posjeta HNK i Sveučilištu u Mostaru</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Nastavak rada na prethodnom prijedlogu o podršci HNK u razvoju obračuna troškova i ciljanim kriterijima za grant za univerzitete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Saglasnost HNK da se održi radionica sa drugim kantonima sunfinancijerima o specifikaciji grantova</li> <li>♦ Održana 25.2.2014.g.</li> </ul>
<i>Shvatiti i moći primijeniti kriterije obračuna jediničnih troškova po studentu/studijskom programu prilikom uspostavljanja budžeta za fakultete i centralne službe univerzitetâ</i>		
<b>3</b>	[25.2.] <b>Radionica sa HNK, Sveučilištem u Mostaru i Univerzitetom 'Džemal Bijedić'</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Kako specificirati grantove osnivača/suosnivača</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Održana radionica za Sveučilište u Mostaru o financijam na integrirarom univerzitetu i TBA metodologiji</li> <li>♦ Rukovodstvo Sveučilišta ima set principa za</li> </ul>

<sup>76</sup> Ovo je sinteza aktivnosti predloženih na 4. sastanku Upravnog odbora projekta i rezultata sastanka sa ministrom prosvjete i kulture RS.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Korištenje TBA programa u financiranju integriranog univerziteta</li> </ul>	primjenu integriranog financiranja <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Šira grupa financiskog osoblja može implementirati ATU na više fakulteta</li> </ul>
--	--	---

#### [4] Podrška za UNSA i reforma financiranja VO u Kantonu Sarajevo

Cilj	Aktivnosti i sadržaj	Rezultati aktivnosti
1	<i>Podržati tehničku grupu Univerziteta na visokom nivou radi izrade modela integracije Univerziteta, uključujući principe financijske distribucije i, ako bude traženo, izraditi operativna pravila</i>	
1a	<b>[24.10.] Sastanak sa rektorom UNSA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Revizija podrške i najnoviji podaci o pružanju pomoći stručnjaka</li> <li>♦ Dostavljanje Opisa zadatka i CV-a za predloženog stručnjaka radi saglasnosti Univerziteta</li> <li>♦ Dostavljanje nacrtu Opisa zadatka za rad Odbora za financije UNSA sa stručnjakom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ TBA program je obustavljen na UNSA do ishoda rada Odbora za financije u vezi izrade kriterija za integraciju</li> <li>♦ Saglasnost za stručnjaka</li> </ul>
1b	<b>[14.1. i 21.1. ] Sastanci za planiranje</b> sa prorektorom za financije i Odborom za financije UNSA <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Usaglasiti se oko završnog programa podrške</li> <li>♦ Upoznati Odbor za financije UNSA sa opcijama i mogućnostima koje se odnose na obračun troškova po studentu/studijskom programu u internom integrisanom financiranju i financiranju kantona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Dogovorena naredna radionica</li> <li>♦ Dogovorena misija stručnjaka projekta</li> <li>♦ Generalno prepoznavanje dasu potrebni novi kriteriji za financiranje</li> <li>♦ Slijedeća radionica bi utvrdila primjerenost rješenja koja su ostvarena u okviru projekta</li> </ul>
1c	<b>[3.2.i 26.2.] 2 radionice sa Odborom za financije UNSA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ 1. radionica za predstavljanje TBA programa i programa za planiranje budžeta VO Odboru za financije i šire predstavljanje na fakultetu</li> <li>♦ 2. radionica će se fokusirati na TBA program u integrisanom financiranju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Obavljena 1. radionica</li> <li>♦ Upoznavanje sa alatima i njihovom eventualnom primjenom</li> <li>♦ Bez očiglednih rezultata – umjesto toga fokus na kratkoročnim pitanjima</li> <li>♦ 2.radionica zakazana za posljednju sedmicu projekta</li> </ul>
1d	<b>[26.2.] Misija stručnjaka projekta za financije univerziteta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ upoznavanje Odbora za financije UNSA sa rezultatima prethodne misije</li> <li>♦ dalji koraci prema izradipravnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Nije implementirano prema odluci UNSA</li> </ul>
2	Izraditi prijedloge kako bi se sa jedinice financiranja po profesoru prešlo na obračun troškova po studentu/studijskom programu	
1e	<b>[4.11.]: sastanak sa Ministarstvom obrazovanja Kantona Sarajevo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ informirati pomoćnika ministra o radu sa UNSA</li> <li>♦ razgovarati o učešću Ministarstva na programu obuke</li> <li>♦ razgovarati o eventualnom usaglašavanju kriterija financiranja Kantona sa internim financijskim kriterijima Univerziteta za distribuciju financija</li> <li>♦ potvrditi kada će Kanton biti u mogućnosti dovršiti formiranje Upravnog odbora Univerziteta i druga pitanja koja se odnose na pomaganje integracije Univerziteta od strane vlade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ ukazano na neodovoljno kapaciteta</li> <li>♦ zainteresiranost, u principu podržano, ali ravnodušnost</li> </ul>

#### [5] Podrška objedinjavanju i proširenom obuhvatu programom TBA

Cilj	Aktivnosti	Rezultati
1	Nastaviti sa uvođenjem TBA programa na odabrane fakultete UNSA i podrškom univerzitetima koji se suočavaju sa zahtjevima njihovih MF i MO o izačunu jediničnih troškova	
1a	<b>[19.10.] Izrada priručnika</b> za korištenje TBA programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Završeno i prevedeno. Štampano 14.2.</li> </ul>
1b	<b>[31.1.] Sastanak sa grupom za analizu troškova Univerziteta u Zenici</b> kako bi se provjerili aspekti novog	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Završeno i povratne informacije obuhvaćene</li> </ul>

	programa za planiranje budžeta VO	
1c	[januar-februar] Praćenje novoobuhvaćenih fakulteta i integracija podataka u poboljšane prosječne studentske troškove	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Bihać, Mostar, Zenica, Tuzla i Banja Luka prijavljuju dodatne fakultete (vidjeti Dodatak 7)</li> </ul>
1d	[novembar] <b>Radna sesija sa Federalnim ministarstvom obrazovanja i nauke</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Razgovarati o širenju aktivnosti nakon projekta, te analizi i korištenju podataka o prosječnim studentskim troškovima za entitetsko planiranje</li> <li>♦ Razgovarati o ulozi Ministarstva u preuzimanju sistema razvoja i eksploatacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Načelno slaganje u vezi s obje tačke</li> <li>♦ Saglasnost da se organizuje radionica za Ministarstvo u vezi sa TBA metodologijom, rezultatima i analizom</li> </ul>
1e	[planirano po potrebi]: <b>1 dopunska radionica za grupu za ATU UNSA</b> radi planiranja realizacije TBA programa kao podrške kriterijima interne financijske distribucije]	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Nije traženo</li> </ul>
1f	[11.11.]: radionica za obuku Fedearlnog ministarstva obrazovanja i nauke <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Predstavljanje TBA kompjuterskog programa</li> <li>♦ Razumijevanje koncepta i metodologije TBA</li> <li>♦ Svijest drugih obrazovnih podsektora o metodologiji obračuna troškova po učeniku za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Shvaćanje korištenja u planiranju budžeta i u menadžmentu pokretača troškova univerziteta</li> <li>♦ Shvatanje moguće upotrebe prosječnih troškova studenta u visokom obrazovanju entiteta i planiranju obrazovanja općenito</li> <li>♦ Ograničen kapacitet Ministarstva za dalji razvoj TBA i zahtjeve analize razlike u troškovima među univerzitetima</li> <li>♦ Ograničen kapacitet Ministarstva za razvoj prosječnih troškova studenta i njihovo poređenje sa standardima koji vrijede drugdje</li> </ul>
1g	[7.11. i 23.1.]: <b>dvije radionice za obuku uposlenika Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Predstavljanje kompjuterskog programa TBA</li> <li>♦ Shvatanje koncepta i metodologije TBA</li> <li>♦ 2. radionica će se fokusirati na tehničkim kalkulacijama i zahtjevima za podacima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Kapacitet za dalji razvoj TBA programa i zahtjevi analize troškovnih razlika među fakultetima</li> <li>♦ Shvatanje moguće upotrebe pri uspostavljanju financijskih standarda</li> <li>♦ Shvatanje kako koristiti TBA program kako bi se obezbijedila osnova za eventualno uspostavljanje maksimalnih/minimalnih školatina na akreditiranim univerzitetima</li> <li>♦ Načelno prihvatanje koncepta minimalne studentske naknade i metodologije</li> <li>♦ Potreba da Agencija za visoko obrazovanje nastavi sa obračunom troškova po studentu i analizom varijacija</li> </ul>
2	Razvoj dodatnih modula za planiranje budžeta univerziteta kao podrška za planiranje upisa i budžeta	
2a	[14.11.] Dizajn modula za upis i budžet koji se odnose na TBA program	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Novi korak za budžet baziran na rezultatu je olakšan kompjuterskim modulima za budžetsko planiranje</li> </ul>
2b	[jan-feb] Sastanci za verifikaciju u vezi sa strukturom i planiranjem scenarija u programu planiranja budžeta VO	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Program prilagođen potrebama – promjene načinjene nakon inputa iz Tuzle, Zenice, RS-a</li> </ul>
2c	[feb] Finaliziranje, prevod i štampanje priručnika za program za planiranje budžeta za VO	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Završeno</li> </ul>
2d	[20.2.] <b>Završna konferencija projekta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Projekt prezentirao TBA sistem</li> <li>♦ Odabrani univerziteti prezentirali internu upotrebu</li> <li>♦ Prezentacija ministarstava u vezi sa očekivanom ulogom obračuna troškova po studentu/studijskom programu u budžetskom procesu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Završeno</li> <li>♦ TBA sistem: njegov doprinos reformi financiranja VO, status realizacije, usvajanje od strane univerzitetâ i ministarstava i potrebe daljeg širenja i eksploatacije</li> <li>♦ Institucionalna primopredaja i očekivanja za dalji razvoj</li> </ul>

## [6] Podrška pravnim principima financiranja VO

Cilj	Aktivnosti	Rezultati
1	Izraditi i razmotriti opcije koje se odnose na pravne principe financiranja (npr. koji se odnose na osnovicu jediničnih troškova)	
1a	[11.11.] Sastanak sa Federalnim ministarstvom obrazovanja i nauke ♦ Savjeti u vezi sa obimom i procesom za uspostavu pravnih principa financiranja VO	♦ Preferira se proces od baze prema gore – odnosno, principi su formulisani, diskutovani i preformulisani, a zatim predloženi na nivou kantona i entiteta ♦ Podrška za princip jediničnih troškova i princip budžetskih prioriteta
1b	Prenijeti ove opcije ministrima, ministarstvima obrazovanja i ministarstvima financija i univerzitetima Planirano: [1.11.]: Koordinacija ministara obrazovanja FBiH [3.12.] Ministarstvo prosvjete i kulture RS – kako jedinični troškovi mogu činiti osnovu pravnog principa RS [5.12.] Tačka dnevnog reda za 2. radionicu obuke za ministarstva obrazovanja i univerzitete ♦ Konferencija ministara obrazovanja u BiH	♦ Princip je dostavljen na komentare
1c	[19.2.]: Revidirani nacrt modela pravnog principa prezentiran kao preporuka u Završnom izvještaju projekta	♦ Finalna povratna informacija nije na vrijeme bila dostupna
1d	[20.2.] <b>Konferencija o financiranju VO</b> ♦ Prezentacija predloženog modela pravnog principa i obrazloženja za njega ♦ Sažetak procesa konsultacija	♦ Preporuke za dalje aktivnosti u pogledu modela pravnog principa

## [7] Izrada ključnih dokumenata

Cilj	Aktivnosti	Rezultati
1	<i>Dokument 1: Realizacija politike financiranja VO: analiza ključnih koraka</i>	
1a	[6.12.]: <b>Radni sastanak</b> sa projektom Vijeća Europe	♦ Profesionalne povratne informacije iz projekta
1b	[planirano: 6.12.] <b>Završen finalni nacrt</b>	♦ Završen nacrt dokumenta i dostavljen radi povratnih informacija
1c	[jan-feb] povratne informacije i revidirani nacrti	♦ U toku. Finalni nacrt do 20.2. Donesena odluka da se 3 dokumenta spoje u jedan.
2	<i>Dokument 2: Model i opcije za ciljana finansijska sredstva VO u BiH</i>	
2a	[29.11.] <b>Prvi nacrt završen</b> i dostavljen zainteresiranim stranama	♦ Dolazak povratnih informacija u toku
2b	[6.12.]: <b>Radni sastanak</b> sa projektom Vijeća Europe	♦ Stručne povratne informacije iz projekta
2c	[planirano: 6.12.] <b>Drugi nacrt završen</b>	♦ Zaprmljene povratne informacije koje su ugrađene u revidirani nacrt. Dokument spojen u dodatak konsolidovanog dokumenta
3	<i>Dokument 3: Mapa puta za srednjoročnu reformu financiranja</i>	
3a	[6.12.] <b>Prvi nacrt završen</b> i preveden	♦ Dostavljen članovima radne grupe i projektu Vijeća Europe
3b	[6.12. – 17.12.] Konsultacije i prikupljanje povratnih informacija	♦ Stručne povratne informacije iz projekta
3c	[6.12.] <b>Zajednička radionica sa projektom Vijeća Europe</b> ♦ Prezentacija Vijeća Europe u pogledu prioriternih uputa ♦ Prezentacija projekta o reformi financija koja je neophodna u okviru smjernica politike i sažetak dokumenta 1 i 3 ♦ Povratne informacije učesnika	♦ Usklađivanje zajedničkih područja ♦ Revidiranje dokumenta u odnosu na povratne informacije



<b>3d</b>	[planirano: 20.12.] <b>Drugi nacrt završen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dokument završen i dostavljen radi dobijanja povratnih informacija</li> <li>◆ Prijem povratnih informacija u u toku</li> <li>◆ Odluka o spajanju sva tri dokumenta</li> </ul>
<b>3e</b>	[20.2.] <b>Konferencija o financiranju VO</b> ◆ Presentacija finalnih verzija dokumenata. Sažetak preporuka i povratne informacije.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Upoznavanje sa glavnim preporukama</li> </ul>

**DODATAK 4: KORIŠTENJE UPOSLENIKA I DRUGIH RESURSA****Korištenje stručnjaka do 28.2.2014.godine**

	1. privremeni UKUPNO	2. privremeni UKUPNO	3. privremeni UKUPNO	Završni UKUPNO	SVE UKUPNO 1+2+3+Završni	UKUPNE ALOKACIJE (RD)	Preostali broj RD
<b>Ključni stručnjaci</b>							
TL/KE1 Trevear Penrose	88	104	92,5	136	420,5	425	4,5
KE2 Gerard Madill	121	111	109	77	418	418	0
KE3 Gordana Osmančević	86	73	92	105	356	356	0
<b>Kratkoročni stručnjaci</b>							
Senior STE	0	37	59	85	181	186	5
Junior STE	0	4	58,5	33	95,5	95,5	0
Ukupno radnih dana	295	329	411	436	1471	1480,5	9,5

**Sažetak sporednih rashoda**

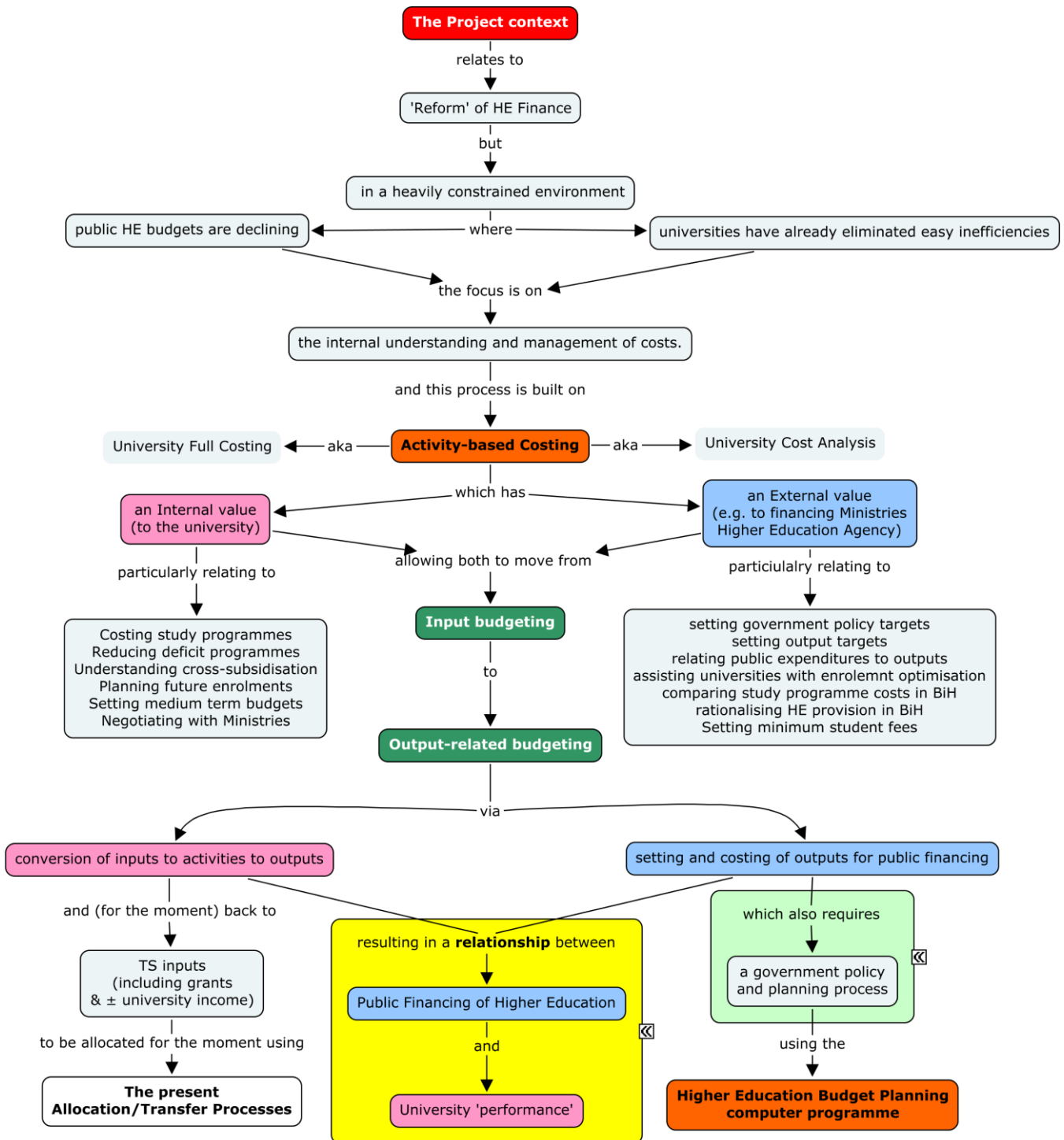
Trenutne ukupne sume odnose se na period do 31.1.2014.godine, sa procjenom troškova za februar.

Sažetak	Budžet za sporedne rashode	Potrošeno tokom izvještajnog perioda	Kumulativna ukupna suma koja je potrošena	Preostali saldo
Sporedni rashodi	155.690,00 €	13.241,56 €	46.173,86 €	109.516,14 €

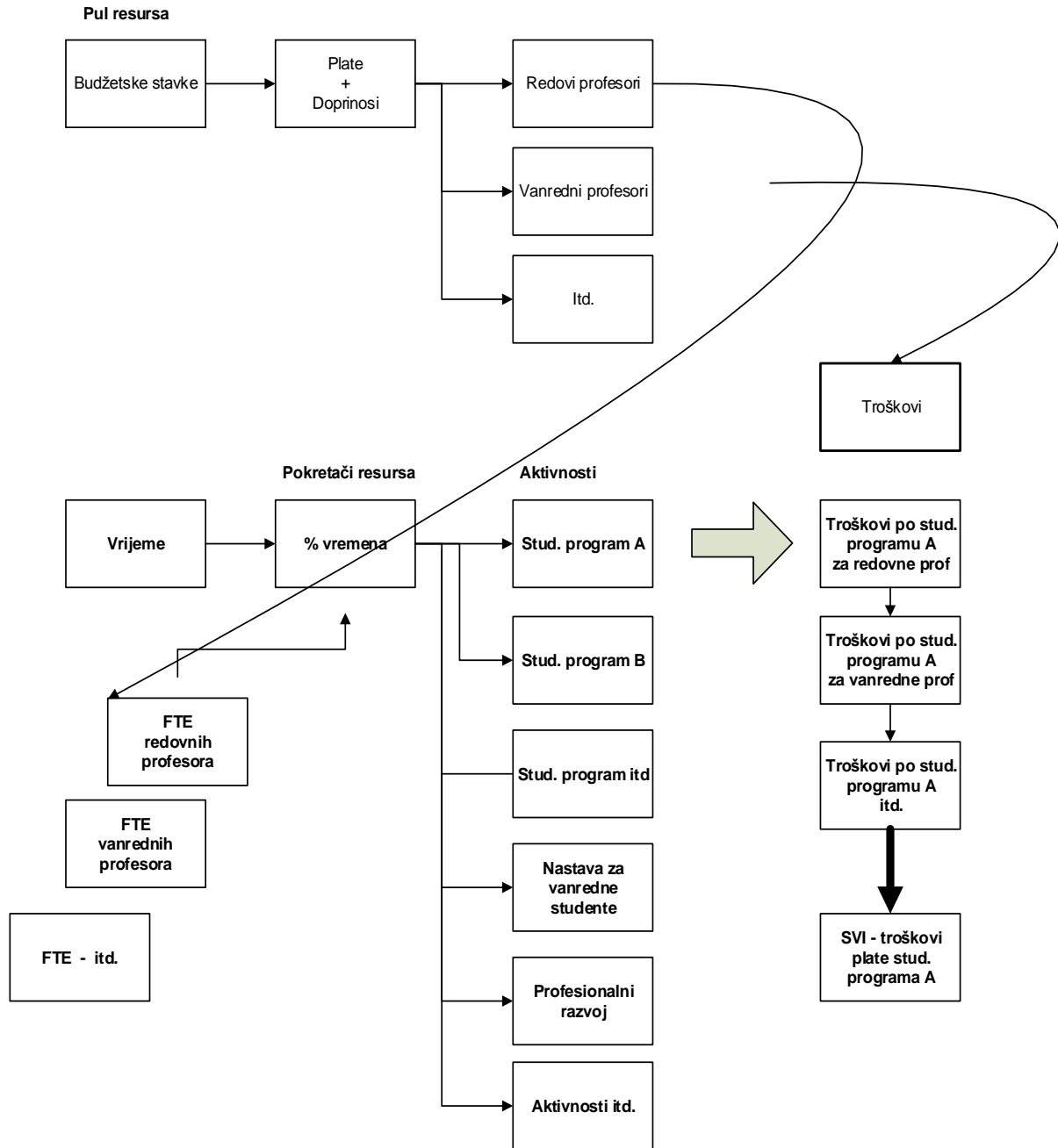
## Historija dopunskih ugovora

Historija dopunskih ugovora (sažetak dopunskih ugovora) u period 27.1.2012.-28.2.2014.g.

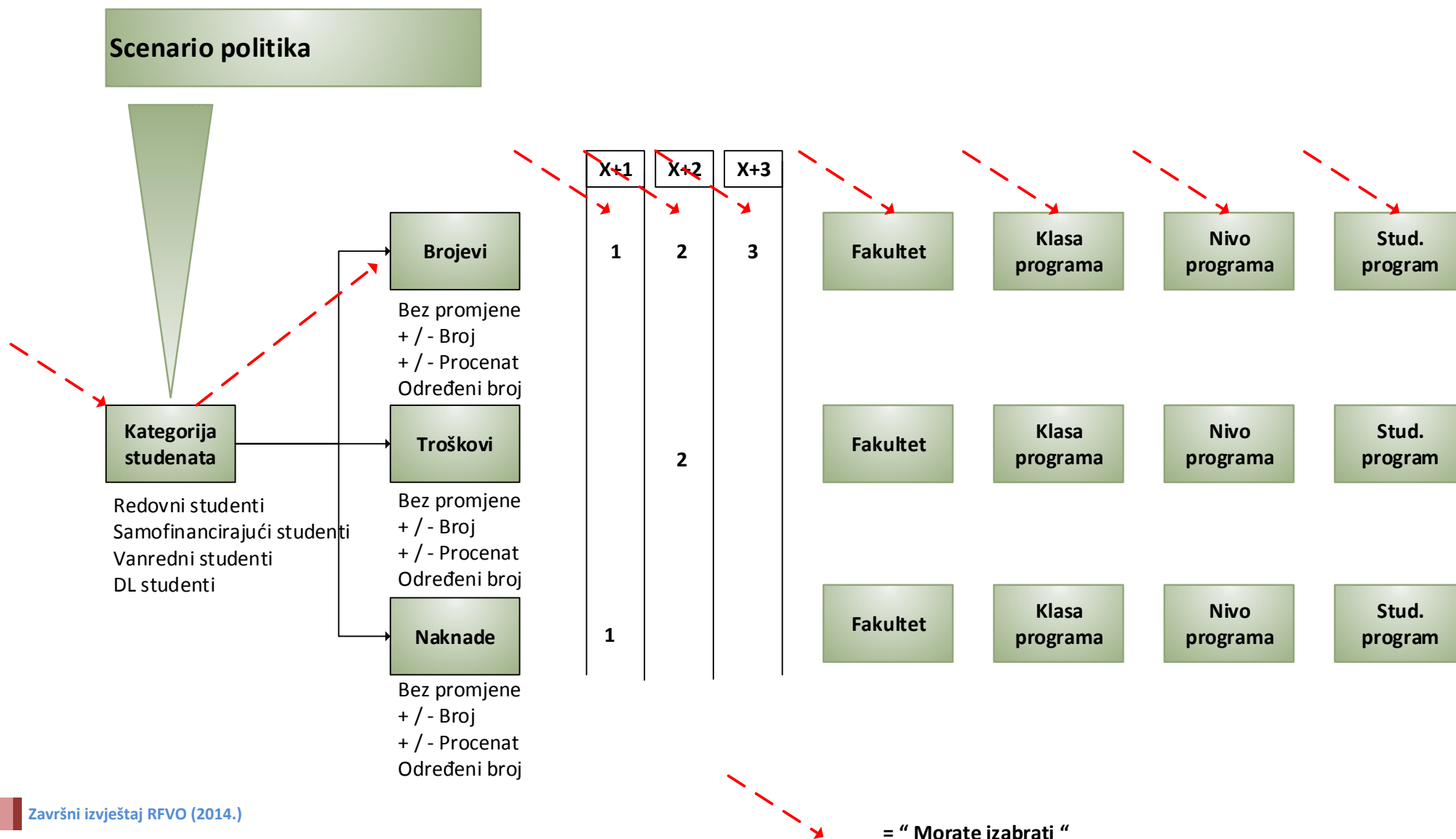
Zahtjev	Dopunski ugovor br.	Svrha	Detalji	Datum odobrenja
1	1	Odobrenje za g. Andre Peer (senior stručnjak za analizu troškova univerziteta)	<u>Zahtjev za odobrenje STE 1</u> - g. Andre Peer (viši stručnjak za analizu troškova univerziteta) - 50 radnih dana	19.09.2012.
2	2	Odobrenje za junior stručnjaka tima gđa Milica Popović (junior stručnjak za planiranje, koordinaciju i omogućavanje VO)	<u>Zahtjev za odobrenje STE 2</u> - gđa Milica Popović (junior stručnjak za planiranje, koordinaciju i omogućavanje VO) - 40 radnih dana	10.12.2012.
3	Kao dodatak SL1	Odobrenje za produženje za g. Andre Peer (senior stručnjak za analizu troškova na univerzitetu)	<u>Zahtjev za odobrenje produženja</u> - 7 radnih dana na 50 prvobitno odobrenih radnih dana (prema SL1)	10.01.2013.
4	3	Odobrenje za g. Andre Peer (senior financijski stručnjak za visoko obrazovanje)	<u>Zahtjev za odobrenje STE 3</u> - g. Andre Peer (senior stručnjak za financiranje VO) (Rezultat 3) (međunarodni) - 20 radnih dana	02.04.2013.
5	4	Odobrenje za 5 juniorSTE (junior stručnjaci za podršku analizi troškova univerziteta)	<u>Zahtjev za odobrenje STE 4:</u> -junior stručnjaci za podršku analizi troškova <u>Darko Lazić - 8 radnih dana</u> <u>Adnan Šepić - 8 radnih dana</u> <u>Aleksandra Vanovac - 8 radnih dana</u> <u>Radmila Letica - 8 radnih dana</u> <u>Suada Alispahić - 8 radnih dana</u>	19.04.2013.
6	Kao dodatak SL3	Odobreno produženje za g. Andre Peera (senior stručnjak za financiranje visokog obrazovanja) (Rezultat 3) (međunarodni)	<u>Zahtjev za odobravanje produženja</u> -25 radnih dana pored pored prvobitno odobrenih 20 radnih dana (prema SL3)	15.05.2013.
7	5	Odobrenje za gđu Lejlu Huskić (junior stručnjak za planiranje, i koordinaciju VO)	<u>Zahtjev za odobrenje STE 5:</u> - gđa Lejla Huskić (junior stručnjak za planiranje i koordinaciju VO)	27.05.2013.
8	Kao dodatak SL3	Odobreno produženje za g. Andre Peera senior stručnjak za financiranje visokog obrazovanja) (Rezultat 3) (međunarodni)	<u>Zahtjev da se odobri produženje:</u> - 50 radnih dana pored prvobitnih 40 radnih dana (prema SL3 i Zahtjevu br.6)	29.08.2013.
9	6	Odobrenje za g. Frank Gribbena (stručnjak za upravljanje financijama univerziteta)	<u>Zahtjev za odobrenje STE 6:</u> - g. Frank Gribben (senior stručnjak za upravljanje financijama univerziteta)	24.10.2013.



### Struktura kompjuterskog programa za obračun troškova baziranih na aktivnostima



## (Kompjuterski) program za planiranje i budžetiranje VO



**DODATAK 7: SAŽETAK STATUSA REALIZACIJE TBA I PLANIRANJA BUDŽETA NA UNIVERZITETIMA**

	Univerziteti	Obučeni za korištenje TBA	Obuhvat fakulteta	Planovi za proširenje TBA	TBA koji se koristi u kriterijima za internu distribuciju	Korištenje za odluke menadžmenta na fakultetima	Razumijevanje Programa za planiranje i budžetiranje VO	Sposobnost za korištenje Programa za planiranje i budžetiranje VO	MO i MF zahtijevaju/planiraju zahtijevati troškove obračunate po studentu/studijskom programu zasnovane na TBA i planiranju i budžetiranju
1	Banja Luka	Da	15 od 16	Da	Indikativno	Da	DA	Da, ukoliko svi fakulteti budu obuhvaćeni	Da
2	Istočno Sarajevo	Da	7 od 16	Da	Nepoznato	Ne	Da	Nepoznato	Ne
3	Sarajevo	Da	Nijedan	Ne	Upoznat Odbor za finacije	Ne	Ne	Ne	Ne
4	Zenica	Da	3 od 7	MF može tražiti	Nakon prikupljanja svih podataka	Da	Da	Da, ukoliko svi fakulteti budu obuhvaćeni	Da
5	Tuzla	Da	4 od 13	MO i MF zahtijevaju	Nepoznato	Ne	Da	Da, ukoliko svi fakulteti budu obuhvaćeni	Da
6	Bihać	Da	5 od 6	Nepoznato	Nepoznato	Da	Da	Da, ukoliko svi fakulteti budu obuhvaćeni	Da
7	Univerzitet Džemal Bijedić	Da	Nijedan	Da	Ne	Ne	Ne	Ne	-
8	Sveučilište u Mostaru	Da	4	Da	Nakon što budu prikupljeni svi podaci	Da	Da	Da, ukoliko svi fakulteti budu obuhvaćeni	-

## **Univerzitet u Sarajevu**

### **Uvod**

Aktualna finansijska rješenja na članicama UNSA su u dugogodišnjoj primjeni. Čini se veoma vjerojatnim da je trenutna finansijska autonomija fakultetâ u svijesti dekana snažno povezana sa konceptom akademske autonomije. Dijelom kao rezultat ovoga, proces približavanja pravnoj i finansijskoj integraciji na nivou univerziteta će biti težak (s obzirom da predstavlja značajnu promjenu starog dugogodišnjeg rješenja) i morat ćemo se pristupiti kao projektu dugoročnih pomjena upravljanja sa nekoliko faza implementacije, što za njegovo kompletiranje zahtijeva duži niz godina. Ovo je značajan proces političkih, kulturnih i pravnih promjena, a ne samo proces modificiranja sistema alociranja budžeta.

Neobično je da fakulteti imaju zasebni pravni status u odnosu na njihov univerzitet. U ostatku Europe i drugdje u svijetu, uobičajeno je da je univerzitet pravni subjekt koji, između ostalih prava ima ovlasti za dodjelu akademskih diploma i univerzitet će samo kao takav biti uključen u zakonski okvir. Fakulteti su veoma važne akademske organizacijske jedinice, ali oni postoje kao jedinice koje su kreirane od strane univerziteta i u okviru univerziteta, a ne kao zasebne pravne osobe.

### **Zajednički principi alokacije budžeta na integriranim univerzitetima u Europi i svijetu**

- [1] **Vlasništvo nad prihodom:** Sav prihod predstavlja prihod univerziteta.
- [2] **'Ograničeni prihodi':** Određeni prihod je osiguran za određene svrhe, kao što je kupovina knjiga za biblioteku, ili izgradnja nove zgrade, ili financiranje stručnih pozicija, i mora se koristiti od strane univerziteta za tu svrhu. Ovo je poznato kao ograničeni prihod.
- [3] **'Neograničeni prihod':** Većina prihoda koji su ostvareni / zarađeni od strane univerzitetâ (bilo iz vladinih grantova ili školarina itd.) nije osigurana za takve jasno određene svrhe, te je do menadžera univerziteta da odrede najprikladnije korištenje tih sredstava. Takav prihod je poznat kao neograničeni prihod.
- [4] **Opseg prihoda i rashoda:** U analizama ostvarenih prihoda i nastalih rashoda, te određivanju budžetskih alokacija, uzimaju se u obzir svi neograničeni i ograničeni prihodi i svi rashodi.
- [5] **Prihod i budžetske jedinice Univerziteta:** Univerzitet dobija prihode iz raznih izvora. Fakulteti / institute / akademije u okviru univerziteta dobijaju budžete koji su alocirani od strane menadžerâ univerziteta, odnosno Upravnog odbora, tako da je normalno da univerzitet ima samo jedan bankovni račun.
- [6] **Opća organizacija Univerziteta:** Normalno je da je univerzitet organiziran u: (i) jedinice na nivou cijelog univerziteta koje dobivaju budžet kako bi im se omogućilo da pružaju usluge na cijelom univerzitetu (kao što su prostorije menadžementa, biblioteka i IT sistemi, administriranje studenata, ljudski resursi i finansijsko upravljanje, podrška za Senat i Upravni odbor, osiguranje akademskog kvaliteta, itd.) i (ii) fakultete / institute / akademije koji su odgovorni za temeljnu akademsku nastavu i istraživanje univerziteta, a koji primaju usluge iz funkcija podrške cijelog univerziteta.
- [7] **Pripadanje troškova cijelog univerziteta:** Procesi budžetske alokacije čine jasnu osnovu (ili bazu) koja se koristi za pripisivanje troškova na cijelom univerzitetu i troškova usluga cijelog univerziteta između fakultetâ (npr. FTE broja studenata, FTE broja osoblja ili prostor koji koriste), kao dio ukupnog izvještavanja i odgovornosti za rashode i uspostavljanje budžeta.
- [8] **Obim pokrivenosti:** Normalno je da sistemi alokacije budžeta obuhvataju sve organizacijske jedinice u okviru univerziteta - fakultete, funkcije podrške, Rektorat, itd, iako će prihod biti uglavnom ili isključivo generiran od strane akademskih jedinica.



- [9] **Transparentnost:** Informacije o osnovnim podacima o prihodima i rashodima, analize koje su provedene na ovim podacima, te budžetske alokacije, obično dostupne dekanima, šefovima odjeljenja i drugima u okviru univerziteta, tako da akademska zajednica može razumjeti osnovne budžetskih alokacija i biti uvjerena da su one razumne.
- [10] **Vlasništvo nad imovinom:** Univerziteti obično posjeduju svoja sredstva, uključujući njihove zgrade. Univerziteti obično preferiraju da posjeduju svoje objekte nego da ih iznajmljuju, tako da mogu zadržati kontrolu nad njihovim korištenjem, mogu ih odrediti za alternativnu upotrebu ili za prodaju/raspolaganje, bez da za ovo traže dopuštenje.
- [11] **Planiranje glavnog i tekućeg budžeta:** Normalno je za univerzitate da u okviru svojih budžetskih alokacija odvojeno planiraju godišnje tekuće budžete za funkcije podrške fakultetâ i cijelog univerziteta, te za kapitalne izdatke programa za povremeno održavanje, nadogradnju ili zamjenu opreme i zgrada univerziteta.
- [12] **Pregled i balans budžeta:** Normalno je za univerzitate da pregledaju budžetske alokacije na godišnjem nivou ida nastoje pronaći balans u okviru svojih budžetskih pristupa osiguravajući jasne poticaje za fakultete u cilju generiranja više prihoda, kao i u cilju osiguranja nekog od elemenata stabilnosti kako fakulteti ne bi bili destabilizirani. Tačan balans će znatno varirati od univerziteta do univerziteta, te s vremena na vrijeme i u okviru pojedinog univerziteta. Međutim, ovo je opći cilj većine upravnih odbora univerziteta.
- [13] **Investicije 'Fonda resursa':** Normalno je da univerziteti alociraju neke elemente svog budžeta u prilog novim inicijativama ili strateškim prioritetima za buduću korist univerziteta. To bi moglo biti u prilog uslugama poboljšanja (npr. u elektronskom sistemu administriranja studenata), ili u području jedne akademske discipline, ili u prilog novom multidisciplinarnom akademskom poduhvata. Takvo "udruživanje resursa" radi zajedničke koristi ili za buduću uspjeh je veoma česta značajka financijskog upravljanja na univerzitetu.
- [14] **Unakrsno subvencioniranje između jedinica univerziteta:** Za većinu univerziteta je normalno da u različitom vremenskom trenutku imaju neke jedinice u suficitu, a neke u deficitu. Također je uobičajeno da ovo unakrsno subvencioniranje treba gledati i kao neizbježno i kao poželjno. Mogućnost unakrsnog subvencioniranja omogućuje univerzitetu da izbjegne zatvaranje aktivnosti koje mogu imati dobru dugoročnu budućnost samo iz razloga financijskih poteškoća koje mogu biti kratkoročne.

#### **Prednosti i slabosti trenutnog neintegriranog financijskog modela**

Ova analiza prednosti i slabosti trenutnog financijskog modela daje osvrt na dvije opće tačke, ali se onda koncentrira na tri bitna obilježja trenutnih rješenja:

- [A] da djeluje na nivou fakulteta / instituta / akademija, a ne na nivou Univerziteta,
- [B] da je element prihoda od kantonalnog granta baziran na broju osoblja, a ne po troškovima po studentu,
- [C] da su ove javne financije, u ovom trenutku, grant transferi (mjesečno isplaćeni) od kantona za fakultete, a prihod koji je nastao od naknada studenata se uplaćuje na komercijalne račune banaka fakulteta (koji su izvan TS).

#### **Pitanja za diskusiju/problemi koje se trebaju prevazići**

##### ***Organizaciona /operativna pitanja***

##### **Rješenja u pogledu upravljanja**

- [15] Univerzitet će morati raditi sa kantonalnim vlastima na uspostavi Upravnog odbora (UO) integriranog univerziteta, koji će onda zamijeniti postojeće upravne i nadzorne odbore fakulteta/instituta/akademija.
- [16] Univerzitet će morati da preduzme zvanične korake za uspostavljanje Odbora za financije i imenuje njegove članove, te od Upravnog odbora dobije jasan set opisa posla za ovaj Odbor.

[17]Kratkoročno (možda i prije uspostave Upravnog odbora Univerziteta), bit će važno da se od strane Univerziteta ili kantona donesu odluke kojima bi se osiguralo da fakulteti moraju prezentirati osnovne podatke koji su potrebni za povećanje obuhvata modelom za obračun troškova koji su bazirani na aktivnostima i koji je razvijen u sklopu ovog projekta.

[18]Upravni odbor Univerziteta i Odbor za financije trebaju prihvatiti kao inicijalni operativni princip da je poželjan postupni razvoj i implementacija promjena radi brze i radikalne promjene. Ravnoteža se treba pronaći između, s jedne strane stvaranja poticaja u budžetskom procesu radi ohrabriranja dinamičnosti i poželjnih promjena u aktivnostima, a s druge strane izbjegavanja značajnih promjena (posebno smanjenja) u svim alokacijama budžeta za fakultete / institute / akademije koji će dovesti do destabilizacije fakulteta / instituta /akademije i ugroziti kvalitetu obrazovanja za studente.

#### ***Primjena modela za obračun troškova koji su bazirani na aktivnostima***

[19]Proces određivanja pristupa internim isplatama financija treba koristiti model za obračun troškova koji su bazirani na aktivnostima, koji je ranije razvijen u ovom projektu i standardiziran na svim javnim univerzitetima u BiH, kao osnovu za prikupljanje osnovnih podataka o prihodima i rashodima na konsistentnoj osnovi, radi smanjenja dodatnog tehničkog rada koji je potreban da bi se osiguralo da se ti podaci mogu lako zbrajati na različitim nivoima.

[20]Kako bi se završio posao prikupljanja informacija u vezi obračuna troškova koji su bazirani na aktivnostima za sve aktivnosti na svim fakultetima / institutima / akademijama na Univerzitetu, biće veoma važno brzo djelovati. To je bitan preduvjet koji mora biti ispunjen prije nego što Pravilnik koji je razvijen od strane Odbora za financije istakne jedinične troškove po studentu/studijskom programu, kao osnovu za internu distribuciju.

#### ***Prikupljanje i analiza podataka***

[21]Za Odbor za financije bi moglo biti senzitivno da počne analizu sa jednim ili dva fakulteta / institute / akademije, kao pilot-studijom slučaja, te da koristi informacije u vezi obračuna troškova koji se baziraju na aktivnostima radi uspostave, na nivou programa i odjeljenja, jasnijeg odnosa između prihoda koji je nastao iz različitih aktivnosti i rashoda koji su nastali u obavljanju tih aktivnosti. Na ovaj način, Odbor za financije i relevantni dekani će utvrditi područja unutar tih fakulteta/instituta/akademija koja djeluju na bazi suficita ili deficita, te u okviru programa / aktivnosti i u cilju postizanja održivijeg balansa između ostvarenog prihoda i nastalog rashoda, može početi sa radom na preraspodjeli vremena osoblja ili rashoda za osoblje.

[22]Podaci o prihodu i rashodu će se morati prikupljati na konsistentnoj osnovi na cijelom Univerzitetu, te na takav način da je moguće da se podaci agregiraju na različitim nivoima radi analize (nivo programa, nivo aktivnosti [nastava, istraživanje i komercijalni ugovori], na nivou fakulteta / institute / akademija i na nivou cijelog Univerziteta).

[23]S obzirom na visok udio rashoda koji se odnosi na troškove osoblja, sa bilo kakvom raspodjelom rashoda između programa ili aktivnosti (npr., između nastave i istraživanja) mora se postupati na osnovu traženja prema kome bi se reflektiralo tačno vrijeme koje je angažirano od strane osoblja za te različite aktivnosti. Odbor za financije će morati podržati fakultete / institute / akademije kako bi se osiguralo da su podaci angažiranog osoblja tačniji što je više moguće.

[24]Nakon što je kompletirana informacija u vezi obračuna troškova koji su bazirani na aktivnostima i analize preduzete, Odbor za financije će moći da radi na bazi pristupa obračunu jediničnih troškova po studentu, kako je to dogovoreno u ranijim fazama ovog projekta. Također će moći da identifikira niz troškova po programu na cijelom Univerzitetu. Realni kratkoročni cilj za Odbor za financije bi trebao biti rad sa rukovodiocima fakulteta / institute / akademija na sužavanju raspona troškova po programu u sklopu fakulteta /

institute / akademija, a tokom vremena bi trebali biti moguće sužavati raspon troškova po programu u sklopu srodnih disciplina na različitim fakultetima / institutima / akademijama.

- [25] Može li Univerzitet pregovarati sa kantonalnim vlastima i prebaciti se na zajedničke nivoe naknada za programe u sličnim disciplinama (npr. humanističke nauke, društvene nauke, tehnika i tehnologija, itd.), možda korištenjem šest širokih grupacija disciplina koje su opisane od strane prorektora za financije? To bi pomoglo procesu integracije, smanjujući količinu varijacija po fakultetima / institutima / akademijama u području generiranja prihoda tamo gdje je trenutna sposobnost generiranja vlastitog prihoda promjenjiva.
- [26] Dosljedne norme za udio vremena različitih kategorija akademskog osoblja koji su raspoređeni u okviru nastave i podrške studentima morati će se uspostaviti i propisati Pravilnikom Univerziteta. Aktivnosti na određivanju normi trebaju Upravni odbor Univerziteta i Odbor za financije biti prioritet, jer će te norme pomoći menadžmentu Univerziteta i fakulteta/instituta/akademija da uspoređuju opterećenja i budžetske zahtjeve u okviru i između fakulteta / institute / akademija.
- [27] Nastavni kapacitet je ograničen, a menadžment fakulteta / institute / akademija treba osigurati da vrijeme nastavnika koji je angažiran ima najbolji učinak, kako u nastavom, tako i u financijskom smislu. Model za obračun troškova koji su bazirani na aktivnostima će pomoći dekanima da identificiraju programe i aktivnosti gdje to u financijskom smislu nije slučaj. Ovo će, pak, omogućiti da se provede diskusija o preorganiziranju vremena nastavnika. To bi također trebalo omogućiti diskusije o ukupnom portfelju Univerziteta u pogledu programa i potencijalnim racionalizacijama tog portfelja, kako bi se osiguralo da postoji održiva veza između troškova realizacije programa i prihoda koji su generirani iz tog programa.

#### ***Ostali prioriteti Odbora za financije***

- [28] Biće neophodno da Odbor za financije radi sa fakultetima / institutima / akademijama radi stvaranja cjelovite evidencije imovine Univerziteta (oprema, zgrade, gotovina, itd.), kako bi Odbor za financije mogao u svom financijskom planiranju i raspoređivanju rashoda voditi računa o održavanju / zamjeni / amortizaciji.
- [29] Odbor za financije će također morati razmotriti kako izgraditi kapacitet za upravljanje u Rektoratu radi podrške Odboru i Univerzitetu u obavljanju svojih novih budžetskih odgovornosti. Biće korisno razmatriti da li bi ovo bilo moguće učiniti putem internih transfera osoblja sa fakulteta/instituta/akademija.
- [30] Odbor za financije bi trebao, tokom vremena, tražiti mogućnosti za dijeljenje administrativnih troškova na Univerzitetu. Trenutno, fakulteti/instituti/akademije imaju odvojeni pravni status i trebaju pojedinačno pregovarati sa ministarstvima, zadržavaju svoje vlastite račune, itd. Kao takav, svaki fakultet/institut zahtijeva određene financijske administrativne usluge. Nakon što Univerzitet integrira svoje procese financijskog planiranja i budžetiranja, vjerojatno će doći do prekomjernog opskrbljivanja financijskom administracijom, jer je malo vjerojatno da će ono što je potrebno za održavanje 30 zasebnih subjekata biti potrebno za održavanje jednog agregiranog subjekta. Hoće li za Univerzitet biti moguće da usmjeri ovu podršku nakon integracije, te da pregovara sa vlastima kantona u vezi preusmjerenja budžeta koji se trenutno konzumira na administrativnu potrošnju radi održavanja dodatnih nastavnih rashoda? To bi bilo puno jednostavnije i predstavljalo bi pitanje za sam Univerzitet ukoliko vlasti kantona prihvate prijedlog da se udalje od alokacija budžeta koje su bazirane na osoblju i pređu na alokacije po studentu kao osnovi jediničnih troškova za određivanje doprinosa kantona prihodu Univerziteta.
- [31] Nakon što je budžetski model razvijen od strane Odbora za financije, biti će važno biti u stanju pokazati fakultetima / institutima / akademijama da, kada njihovo osoblje obavlja

uloge za cijeli Univerzitet, budžetski proces ovo prepoznaje i kompenzira fakultet/institut u skladu s tim.

### **Pravna pitanja**

- [32] Kantonalni zakon o visokom obrazovanju i Statut univeziteta su izmjenjeni u ranijem periodu 2013. godine, ali još nisu implementirani tako da će, prije nego što se novi zakon može u potpunosti implementirati, druge promjene legislative vjerojatno biti potrebne. Da bi se finalizirao, taj proces pregovaranja u vezi legislative i njenih promjena će potrajati dosta vremena.
- [33] Da li će biti ukinuti zasebni upravni i nadzorni odbori svakog od 30 fakulteta / institute / akademije, a formiran jedinstveni Upravni odbor za cijeli Univerzitet? Logika novog kantonalnog zakona o visokom obrazovanju sugerira da je to ono što će se desiti, ali su vremenski termini za to nejasni. Međutim, ko ima ovlasti da to osigura da se to desi?
- [34] Na kraju, ako Univerzitet treba postati pravno inkorporirano tijelo koje umjesto fakultetâ / institutâ / akademija dobija kantonalni grant, onda bi to sugeriralo da će kanton morati raditi prema trenutku kada će 30 zasebnih fakulteta / institute / akademija prestati da postoje kao pravna lica po sili zakona, a njihove odgovornosti, imovina i obaveze biti zvanično prenesene na Univerzitet. Takav pomak bi bio u skladu sa uobičajenim europskim budžetskim principima koji su gore navedeni. Međutim, kanton i Univerzitet će se morati usaglasiti i uspostaviti vremenski plan za uvođenje takvih promjena, te set prijelaznih rješenja koja se mogu primijeniti / sa kojima se može operirati u vrijeme dok se Univerzitet kreće se u tom smjeru.
- [35] Veoma je važno da Odbor za financije i Upravni odbor integriranog Univerziteta saraduje sa kantonalnim vlastima na kreiranju niza privremenih koraka u određivanju / alociranju i upravljanju budžetima, kako bi se progres prema integralnom Univerzitetu mogao napraviti u periodu u kojem su zakonske promjene predmet pregovaranja i dok se uvode od strane kantona.
- [36] Statut Univerziteta bi se možda također trebao izmijeniti i dopuniti kako bi se osiguralo da su takvi transferi i privremeni aranžmani prikladni u okviru Univerziteta.
- [37] Ako se kantonalne vlasti namjeravaju baviti financijama i planiranjem upisa samo sa Univerzitetom, a ne sa 30 fakulteta / institute / akademija, koja je onda intencija zadržavanja trenutno zasebnih bankovnih računa? U konačnici, ako Univerzitet želi biti u potpunosti integriran i imati kontrolu i ovlasti nad internim finansijskim isplatama i finansijskom upravljanju, onda bi to značilo da se takav potez mora napraviti. Ovo bi očito bio važan korak prema ostvarenju integriranog Univerziteta koji bi bio u skladu sa uobičajenim europskim budžetskim principima koji su prethodno navedeni, ali bi to bio i značajan korak koji zahtijeva fokusiranu političku volju, što je malo vjerojatno da će se uskoro dogoditi.
- [38] Ako snaga sadašnjih rješenja fakultetâ / institute / akademija njima daje osjećaj sigurnosti da su značajni iznosi njihovih prihoda (npr. prihodi od školarina) izvan trezorskog sistema, da li se tada kantonalne vlasti mogu saglasiti da nastave sa ovim pristupom ukoliko Univerzitet postane finansijsko tijelo umjesto fakultetâ / institute / akademija? Za uspjeh predložene integracije bi bilo važno ispregovarati takav ishod sa kantonalnim vlastima. Bilo bi veoma problematično ako bi namjeravani pomak prema integriranom Univerzitetu imao učinak smanjenja nivoa finansijske autonomije koja je trenutno dostupna fakultetima / institutima / akademijama Univerziteta.
- [39] Potrebno je da se sa kantonalnim vlastima održe diskusije radi promjene osnove budžetskih alokacija sa alokacije po osoblju na alokaciju po studentu kao osnovi jediničnih troškova. Upravni odbor Univerziteta će također morati koristiti te pregovore radi dobivanja uvjerenja od nadležnih organa da prihodi koji se trenutno prepoznaju kao oni koji su izvan trezorskog sistema ostaju klasificirani na ovaj način, te da kantonalne vlasti ne namjeravaju

mijenjati ovu važnu značajku sadašnjih financijskih rješenja kako se ona kreću sa budžetskog pristupa koje je baziran na fakultetu / institute / akademiji na budžetski pristup za cijelokupni Univerzitet.

[40] Čak i u zemljama poput Njemačke, gdje se univerziteti smatraju javnim tijelima čija je dužnost da rade u javnom interesu i gdje najveći dio njihovih prihoda dolazi iz vladinih grantova, univerziteti još uvijek imaju znatnu financijsku autonomiju. Oni dobivaju državne grantove, kao neograničeni prihod, te je do menadžera na univerzitetima da koriste / alociraju sredstva po vlastitoj diskreciji. Za Upravni odbor integriranog Univerziteta će biti važno da od kantonalnih vlasti dobije priznanje u pogledu značaja principa akademske autonomije kroz kreiranje fiskalne autonomije za Univerzitet barem u onolikoj mjeri koliko je trenutačno uživaju fakulteti / institute / akademije.

[41] Kanton kontrolira nivoe na kojima su uspostavljene školarine za studente. U mnogim slučajevima, one su daleko niže od naknada koje su uspostavljene od strane privatnih univerziteta. Ima li prostora za Upravni odbor integriranog Univerziteta da sa kantonalnim vlastima prodiskutira povećanje nivoa školarina za samofinancirajuće studente kako bi se pomoglo Univerzitetu da se natječe sa privatnim univerzitetima?

## Sveučilište u Mostaru

### Uvod

Neobično je da fakulteti imaju zaseban pravni status u odnosu na svoje sveučilište. U ostatku Europe i drugdje u svijetu, uobičajeno je da sveučilište bude pravna osoba, koja između ostalih prava, ima ovlasti za dodjelu sveučilišnih diploma, te će samo sveučilište biti uključeno u zakon. Fakulteti su vrlo važne akademske organizacijske jedinice, ali oni egzistiraju kao jedinice koje su napravljene od strane i u okviru sveučilišta, a ne kao zasebne pravne osobe.

Ova integrirana struktura sveučilišta je tako široko korištena dijelom zato što je jednostavnije za državna / regulatorna tijela da financiraju i rade sa manjim brojem većih entiteta, ali i uglavnom zato što integracija olakšava sveučilištima lakše planiranje na održivoj osnovi. Sveučilišta općenito lakše balansiraju povratno financijsko planiranje sa dugoročnim ulaganjima u infrastrukturu kada su financijski integrirani. Također je lakše stvoriti kapacitete za značajnije, ali potrebne investicije u akademskim razvojem (posebno interdisciplinarnim razvojem), i / ili poboljšanja za podršku uslugama, kao što su biblioteke i kompjuterski sustavi, kada je sveučilište u stanju da "održi" svoje financijske resurse. Integracija također omogućuje sveučilištima da održavaju akademski kapacitet u više disciplina, unatoč kratkoročnim poteškoćama koje su uzrokovane varirajućom potražnjom, putem subvencioniranja određenih predmeta do razdoblja kada se financijska stabilnost može obnoviti.

Ovaj izvještaj se odnosi na rad koji je obavljen u jesen 2013. godine sa Univerzitetom u Sarajevu, koji je suočen sa sličnim izazovom na putu prema integraciji, te na rasprave koje su se vodile tokom radionice u Mostaru, koja je održana 25. veljače 2014. godine. Prvi dio izvještaja izlistava set načela upravljanja financijama koja su zajednička za integrirana sveučilišta diljem svijeta, a za koja će Sveučilište u Mostaru morati odlučiti kako ih ugraditi u svoje poslovanje kada postane više integrirano. Drugi dio daje neke prijedloge za menadžere Sveučilišta o prvim, praktičnim koracima na koje se trebaju koncentrirati, a koji se uspostavljaju na procesu činjenja Sveučilišta u Mostaru više integriranim.

[**Napomena:** u ovom izvještaju, pojam "fakulteti" se trebaju shvatiti na način da se odnosi na svih 11 akademskih jedinica na Sveučilištu u Mostaru, 10 fakulteta i Akademiju likovnih umjetnosti.]

### **Zajednički principi alokacije budžeta na integriranim sveučilištima u Europi i svijetu**

1. **Vlasništvo nad prihodom:** Sav prihod predstavlja prihod sveučilišta.
2. **'Ograničeni prihodi':** Određeni prihod je osiguran za određene svrhe, kao što je kupovina knjiga za biblioteku, ili izgradnja nove zgrade, ili financiranje stručnih pozicija, i mora se koristiti od strane sveučilišta za tu svrhu. Ovo je poznato kao ograničeni prihod.
3. **'Neograničeni prihod':** Većina prihoda koji su ostvareni / zarađeni od strane sveučilišta (bilo iz vladinih grantova ili školarina itd.) nije osigurana za takve jasno određene svrhe, te je do menadžera sveučilišta da odrede najprikladnije korištenje tih sredstava. Takav prihod je poznat kao neograničeni prihod.
4. **Opseg prihoda i rashoda:** U analizama ostvarenih prihoda i nastalih rashoda, te određivanju budžetskih alokacija, uzimaju se u obzir svi neograničeni i ograničeni prihodi i svi rashodi.
5. **Prihod i budžetske jedinice sveučilišta:** Sveučilište dobiva prihode iz raznih izvora. Fakulteti / akademije u okviru sveučilišta dobivaju budžete koji su alocirani od strane menadžerâ sveučilišta, odnosno Upravnog odbora, tako da je normalno da sveučilište ima samo jedan bankovni račun.
6. **Opća organizacija sveučilišta:** Normalno je da je sveučilište organizirano u: (i) jedinice na nivou cijelog sveučilišta koje dobivaju budžet kako bi im se omogućilo da pružaju usluge na

cijelom sveučilištu (kao što su prostorije menadžementa, biblioteka i IT sustavi, administriranje studenata, ljudski resursi i financijsko upravljanje, podrška za Senat i Upravni odbor, osiguranje akademskog kvaliteta, itd.) i (ii) fakultete / akademije koji su odgovorni za temeljnu akademsku nastavu i istraživanje na sveučilištu, a koji primaju usluge iz funkcija podrške cijelog sveučilišta.

7. **Pripadanje troškova cijelog sveučilišta:** Procesi budžetske alokacije čine jasnu osnovu (ili bazu) koja se koristi za pripisivanje troškova na cijelom sveučilištu i troškova usluga cijelog sveučilišta između fakultetâ (npr. FTE broja studenata, FTE broja osoblja ili prostor koji koriste), kao dio ukupnog izvještavanja i odgovornosti za rashode i uspostavljanje budžeta.
8. **Obim pokrivenosti:** Normalno je da sistemi alokacije budžeta obuhvataju sve organizacijske jedinice u okviru sveučilišta - fakultete, funkcije podrške, Rektorat, itd, iako će prihod biti uglavnom ili isključivo generiran od strane akademskih jedinica.
9. **Transparentnost:** Informacije o osnovnim podacima o prihodima i rashodima, analize koje su provedene na ovim podacima, te budžetske alokacije, obično su dostupne dekanima, šefovima odjeljenja i drugima u okviru sveučilišta, tako da akademska zajednica može razumjeti osnove budžetskih alokacija i biti uvjerena da su one razumne.
10. **Vlasništvo nad imovinom:** Sveučilišta obično posjeduju svoja sredstva, uključujući njihove zgrade. Sveučilišta obično preferiraju da posjeduju svoje objekte nego da ih iznajmljuju, tako da mogu zadržati kontrolu nad njihovim korištenjem, mogu ih odrediti za alternativnu upotrebu ili za prodaju/raspolaganje, bez da za ovo traže dopuštenje.
11. **Planiranje glavnog i tekućeg budžeta:** Normalno je za sveučilišta da u okviru svojih budžetskih alokacija odvojeno planiraju godišnje tekuće budžete za funkcije podrške fakultetâ i cijelog sveučilišta, te za kapitalne izdatke programa za povremeno održavanje, nadogradnju ili zamjenu opreme i zgrada sveučilišta.
12. **Pregled i balans budžeta:** Normalno je za sveučilišta da pregledaju budžetske alokacije na godišnjem nivou i da nastoje pronaći balans u okviru svojih budžetskih pristupa osiguravajući jasne poticaje za fakultete u cilju generiranja više prihoda, kao i u cilju osiguranja nekog od elemenata stabilnosti kako fakulteti ne bi bili destabilizirani. Tačan balans će znatno varirati od sveučilišta do sveučilišta, te s vremena na vrijeme i u okviru pojedinog sveučilišta. Međutim, ovo je opći cilj većine upravnih odbora sveučilišta.
13. **Investicije 'udruženih resursa':** Normalno je da sveučilišta alociraju neke elemente svog budžeta u prilog novim inicijativama ili strateškim prioritetima za buduću korist sveučilišta. To bi moglo biti u prilog uslugama poboljšanja (npr. u elektronskom sustavu administriranja studenata), ili u području jedne akademske discipline, ili u prilog novom multidisciplinarnom akademskom pothvatu. Takvo "udruživanje resursa" radi zajedničke koristi ili za buduću uspjeh je veoma česta značajka financijskog upravljanja na sveučilištu.
14. **Unakrsno subvencioniranje između jedinica sveučilišta:** Za većinu sveučilišta je normalno da u različitom vremenskom trenutku imaju neke jedinice u suficitu, a neke u deficitu. Također je uobičajeno da ovo unakrsno subvencioniranje treba gledati i kao neizbježno i kao poželjno. Mogućnost unakrsnog subvencioniranja omogućuje sveučilištu da izbjegne zatvaranje aktivnosti koje mogu imati dobru dugoročnu budućnost samo iz razloga financijskih poteškoća koje mogu biti kratkoročne.

## Pitanja koja treba rješavati u pomjeranju ka integriranom sveučilištu

### *Opći cilj integracije*

Krajnji rezultat financijske integracije će omogućiti Sveučilištu u Mostaru da djeluje na temelju jednog, agregiranog seta prihoda iz kantonalnog granta, školarina i komercijalnih ugovora koji

pružaju osnovu na kojoj menadžeri sveučilišta alociraju budžete između sveučilišnih fakulteta i centraliziranih usluga podrške. Proces utvrđivanja alokacija budžeta unutar Sveučilišta će zahtijevati pregovore između menadžera na Sveučilištu. Pregovori će se uspješno nastaviti samo ako se temelje na zajedničkim vrijednostima i načelima, na jasnim kriterijima, pouzdanom i dosljednom prikupljanju podataka i iskorištavanju zajedničkih alata za upravljanje informacijama i analizama.

Zajednički setovi podataka i alati za upravljanje informacijama ne mogu određivati alokacije budžeta – te alokacije moraju biti proizvod menadžerske presude i pregovora. No, alati će pomoći menadžerima Sveučilišta pružanjem analiza, standarda i normativa, na osnovu kojih se ostala više kvalitativna razmatranja mogu uspostaviti, odražavajući politike i strateške prioritete sveučilišta.

Stanje integracije ne predstavlja kraj samo po sebi: to je sredstvo za stvaranje održive baze za Sveučilište da osigura visoke kvalitete poučavanja i istraživanja koji bolje odgovaraju potrebama diplomanata i širem društvu; da ujedini svoje resurse radi učinkovitijeg natjecanja s drugim pružaocima visokoškolskih usluga u regiji i da bi moglo lakše investirati i ulagati u strateške razvoje nego što je to sada moguće s neintegriranim strukturama.

Ciljevi koji su naznačeni u nastavku vode Sveučilište ka ostvarivanju tog cilja.

### ***Kratkoročni ciljevi***

1. Radionica od 25. veljače 2014. godine je predstavila i prodiskutirala model za obračun troškova koji su bazirani na aktivnostima a koji je razvijen u sklopu ovog projekta cjelokupne reforme visokog obrazovanja u BiH. Ovaj alat će biti vrlo koristan za menadžere na cijelom Sveučilištu, jer oni rade ka integraciji i ostvarivanju organizacijskih prednosti koje ona može donijeti. Prezentacija na radionici se temeljila na detaljnim podacima o prihodima, broju studenata i troškovima tri fakulteta sa Sveučilišta: Građevinski, Ekonomski i Pravni. Ovo predstavlja ohrabrujući početak u prikupljanju podataka za Sveučilište, ne samo zbog činjenice da ova tri fakulteta čine 40 % ukupnog broja studenata na Sveučilištu.
2. Biti će veoma važno da se nastavi izgradnja na ovom ohrabrujućem početku, te da se krene što je to brže moguće sa prikupljanjem informacija u vezi obračuna troškova koji su bazirani na aktivnostima za sve aktivnosti na svim preostalim fakultetima na Sveučilištu. S obzirom na značajne veličine Fakulteta prirodnih znanosti i Obrazovanja i filozofije (koji čine gotovo 45 % ukupnog broja studenata Sveučilišta), bilo bi posebno važno poticati ta dva fakulteta da sudjeluju u prikupljanju podataka i osiguraju unos u ranoj fazi u model za obračun troškova koji se baziraju na aktivnostima.
3. Čak i ako Sveučilište ne traži da se kreće ka većoj integraciji, završetak prikupljanja podataka i unosa u model za obračun troškova koji se baziraju na aktivnostima predstavlja vrlo važan korak za poboljšano razumijevanje troškovne osnovice od strane menadžera Sveučilišta, te prihoda koji se generira iz različitih djelatnosti na svakom od fakulteta. To će biti važan alat za upravljanje za dekane i financijske menadžere sa fakulteta. Model će biti još korisniji kada uključi podatke svih 11 fakulteta, jer će se onda omogućiti usporedba svih troškova na razini programa između srodnih akademskih jedinica, kao što su to Građevina i Mašinstvo, kako je to sada već moguće za discipline iz društvenih znanosti, tj. Ekonomije i Prava.
4. Podaci o prihodima i rashodima će se morati prikupljati na konsistentnoj osnovi na cijelom Sveučilištu, te na takav način da je moguće agregirati podatke na različitim razinama za analizu (razina programa, razina aktivnosti [nastava, istraživanje i komercijalni ugovori], razina fakulteta, te razina cijelog Sveučilišta). Model i tehnički priručnici koji su predstavljeni na radionici iz veljače će pomoći u obavljanju ovog zadatka.



5. Obzirom na visoki udio rashoda koji se odnose na troškove osoblja, svaka raspodjela rashoda između programa ili aktivnosti (na primjer, između nastave i istraživanja) mora pokušati vjerno reflektirati vrijeme angažmana osoblja na tim različitim aktivnostima. Zaposlenici odjela za financije Sveučilišta će morati podržati dekane kako bi se osiguralo da su ti podaci o angažmanu osoblja što tačniji. Korist od modela za obračun troškova koji se baziraju na aktivnostima ovisi o tačnosti tih podataka o vremenu angažmana osoblja.
6. Konsistentne norme za omjer vremena različitih kategorija akademskog osoblja koje je angažirano u nastavi i podršci studentima u konačnici će morati biti uspostavljene i kodificirane u Pravilniku Sveučilišta. U prvom redu biti će važno jednostavno snimiti konstantan angažman akademskog vremena, te analizirati razlike između programa u okviru fakulteta i među različitim fakultetima. Vremenom, kako se ove analize budu bolje razumjele u okviru Sveučilišta, biće moguće utvrditi (barem za svaki fakultet) norme za (i) udio vremena profesora i drugog akademskog osoblja koje je posvećeno nastavi, znanosti, upravljanju i sl., te (ii) očekivani ili poželjni omjer između studenata i osoblja za različite vrste programa u svakom znanstvenom području. Jednom uspostavljene, ove norme će pomoći sveučilišnim i fakultetskim menadžerima da usporede radna opterećenja i budžetske zahtjeve u okviru svih fakulteta i na svim fakultetima.
7. Na ovaj način, dekani će utvrditi područja unutar svojih fakulteta koja djeluju u suficitu ili deficitu, te mogu početi rad s realokacijom vremena zaposlenika ili rashoda osoblja među programima / aktivnostima radi postizanja održive ravnoteže između ostvarenog prihoda i rashoda koji su nastali u ukupnom portfelju aktivnosti.
8. Nakon što je kompletirana informacija u vezi obračuna troškova koji se baziraju na aktivnostima za svaki od fakulteta, te su analize preduzete, biće moguće za menadžere fakulteta i Sveučilišta da rade na bazi pristupa obračuna jediničnih troškova po studentu što je dogovoreno u ranijim fazama ovog projekta. Za njih će također biti moguće da identificiraju raspon troškova po programu na cijelom Sveučilištu. Realni srednjoročni cilj bi trebao biti da se radi s dekanima na sužavanju raspona troškova po programu unutar njihovih fakulteta. Dugoročno, trebalo bi biti moguće suziti raspon troškova po programu na svim srodnim disciplinama na različitim fakultetima.
9. Akademski kapacitet je ograničen, a menadžeri fakulteta trebaju osigurati da je vrijeme akademskog osoblja upotrijebljeno da ostvari najbolji učinak, kako akademski, tako i financijski. Model za obračun troškova koji su bazirani na aktivnostima će pomoći dekanima da identificiraju programe i aktivnosti u kojima to nije slučaj u financijskom smislu. To će, pak, omogućiti da se održi rasprava o ponovnoj preraspodjeli vremena akademskog osoblja. To bi također trebalo omogućiti rasprave o sveučilišnom ukupnom portfelju programa i potencijalnoj racionalizaciji tog portfelja, radi osiguranja da postoji održiva veza između troška dostave programa i prihoda koji je generiran iz tog programa.
10. Ako se sveobuhvatni podaci o troškovima prikupe na dosljednoj osnovi sa svih 11 fakulteta, menadžeri Sveučilišta će također moći početi uspoređivati troškove svojih usluga podrške (kao što su financijski i kadrovski poslovi, upisi studenata i IT sustavi, te osiguranje akademske kvalitete), koji bi trebali biti vrlo slični na cijelom Sveučilištu, jer bi oni trebali biti manje osjetljivi na razlike koje se baziraju na predmetu. Raspolagenje čvrstim podacima dopušta usporedbu na cijelom Sveučilištu što bi trebalo pružiti menadžerima mogućnost da traže učinkovitost u pružanju tih usluga, čak i prije integracije, razmjenjujući najbolju praksu.
11. Biće potrebno usaglasiti financijsku raspodjelu i upravljanje u Pravilniku, što je standard na većini sveučilišta u regiji. Vjerojatno biti potrebna dva pravilnika: (i) opći Pravilnik koji se odnose na financijsko upravljanje i upravu, i (ii) drugi pravilnik koji se odnosi na upravljanje

sveučilišnim prihodima od naknada, komercijalnih projekata, itd. Moguće je da će suosnivači zahtijevati takve dokumente u jednom trenutku, a oni će vjerojatno predstavljati najbolji način za Sveučilište da može ispregovarati kontrolu nad vlastitim prihodima, dok usaglašava način postanja dijela TS kao jedan budžetski korisnik i pravna osoba. U tom pogledu, najbolji lokalni model koji je dostupan za inkorporiranje sveučilišnih sredstava unutar TS je situacija u RS, a ne provedba TS u Zenici, Tuzli i Bihaću.

### ***Srednjoročni i dugoročni ciljevi***

12. U srednjoročnom razdoblju, Sveučilište može odlučiti da pređe na uobičajene razine naknada za programe u sličnim disciplinama (npr. humanističke znanosti, društvene znanosti, inženjerstvo i tehnologija, itd.), možda pomoću četiri grupacije troškova koji su utvrđeni u modelu za obračun troškova koji se baziraju na aktivnostima. To će pomoći procesu integracije, smanjujući količinu varijacije unutar i izvan fakulteta.
13. Kako se Sveučilište približava momentu postajanja integriranim i razmišlja o tome kako da "prikupi" prihode na cjelinoj razini Sveučilišta i uspostavi budžete za svaki od fakulteta, treba prihvatiti kao inicijalno operativno načelo da postupni razvoj i implementacija promjena je poželjnija nego brza i radikalna promjena. Ravnotežu treba naći između, s jedne strane, stvaranja poticaja u budžetskom procesu radi poticanja dinamike i poželjnih promjena u aktivnostima, te, s druge strane, izbjegavanja značajnih promjena (posebno smanjenja) u bilo kojim alokacijama budžeta fakulteta a koje bi destabilizirale taj fakultet i prijetile kvaliteti obrazovanja koja je ponuđena studentima.
14. Biće potrebno da sveučilišni menadžment radi s fakultetima na stvaranju sveobuhvatnog registra sveučilišne imovine (oprema, zgrade, novčana potraživanja, itd.), kako bi se procesi uspostave budžeta Sveučilišta mogli uzeti u obzir u vezi održavanja / zamjene i amortizacije objekata i opreme u financijskom planiranju i atribuciji rashoda.
15. Sveučilišni menadžeri bi trebali, vremenom, tražiti mogućnosti da podijele administrativne troškove na čitavo Sveučilište. Trenutačno, fakulteti imaju poseban pravni status i potrebu da pregovaraju pojedinačno sa ministarstvima, te da zadrže svoje vlastite račune, itd. Kao takav, svaki fakultet zahtjeva određene financijske administrativne usluge. Jednom kada Sveučilište integrira svoje financijsko planiranje i budžetske procese, postoji vjerojatnost da će doći do viška financijskog osoblja, jer je malo vjerojatno da će oni svi trebati za podržavanje samo jednog, agregiranog entiteta. Trebalo bi biti moguće za Sveučilište da usmjeri ovu uslugu podrške nakon integracije, i da preusmjeri budžet koji se trenutačno konzumira na administrativnu potrošnju na podršku dodatnim akademskim rashodima.
16. Kada Sveučilište postaje više integrirano, biće moguće ponovno organizirati niz usluga podrške (kao što su upravljanje i održavanje prostora, biblioteka, IT sustavi i podrška, itd.) u jedinstveni sustav usluga za cijelo sveučilište. Trenutačno, dio prihoda / budžeta svakog fakulteta mora biti posvećen pružanju ovih usluga podrške. Nakon što se Sveučilište integrira, trebalo bi biti moguće praviti uštede u pružanju takvih usluga, jer će vjerojatno biti moguće pronaći skalu učinkovitosti kada se takve usluge pružaju na razini Sveučilišta.

### Određivanje najniže naknade (HEA)

#### **Princip**

Kompjuterski program za obračun ukupnih troškova (kompjuterski TBA program) nudi mogućnost povezivanja najniže naknade sa troškovima po studentu na određenom studijskom programu. U ovom pristupu, naknada predstavlja financijski doprinos studenta za pokriće određenih troškova studijskog programa.

Troškovi studijskog programa se mogu podijeliti na **fiksne i promjenjive troškove**.

*Princip je da najniža naknada studenta mora minimalno pokriti promjenjive troškove.*

Logika za povezivanje naknade sa promjenjivim troškovima je sljedeća:

- ◆ **Promjenjivi troškovi** su povezani s brojem studenata; **fiksni troškovi** su neovisni od broja studenata, odnosno samo će veliki rast broja studenata imati uticaj na fiksne troškove;
- ◆ 1 dodatni student izaziva dodatnu jedinicu (promjenjivih) troškova;
- ◆ Ova dodatna jedinica promjenjivih troškova mora biti pokrivena naknadom koju student mora platiti.

Promjenjivi i polupromjenjivi troškovi na studijskom programu su:

- [A] Troškovi koji se ne odnose na plate, kao što su materijal, komunalije, itd.
- [B] Troškovi administracije, kao što je studentska služba.
- [C] Laboratorijski rad i rad na terenu: broj studenata koji se trebaju obučiti u istom trenutku u laboratoriju je ograničen, a izvan tog ograničenja dodatni studenti će izazvati dodatne troškove.
- [D] Istraživački rad: ograničeni broj studenta može biti uključen u istraživanje, a dodatni student zahtijeva više istraživačkih kapaciteta.

Od ovih promjenjivih ili polupromjenjivih troškova studijskog programa, troškovi koji se ne odnose na plate i troškovi administriranja studenata su najsenzitivniji i na malo povećanje broja studenata.

#### **Izračun**

Kompjuterski program za obračun ukupnih troškova nudi sve potrebne podatke za izračun cijelog niza promjenjivih troškova (tačka A-D). Primjer u nastavku odražava sljedeću situaciju:

- ◆ Situacija 1: sve 4 tačke promjenjivih troškova
- ◆ Situacija 2: tačke koje se ne odnose na plate i troškovi administriranja studenata (tačka A i D).
- ◆ Gornja granica odražava promjenjive troškove situacije 1
- ◆ Donja granica odražava promjenjive troškove situacije 2

Fakultet:

- ◆ Fakultet nudi 6 studijskih programa: A, B, C, D, E i F
- ◆ Naknada po studentu za sve studijske programe je 240 KM

Faculty		Cost KM per-student	Upper limit		Lower limit	
			Fee	%	Fee	%
Study program	A Politologija	2,679	1,445	54%	233	9%
Study program	B Sociologija	2,613	868	33%	178	7%
Study program	C Komunikacije	2,091	475	23%	159	8%
Study program	D Socijalni rad	1,610	330	20%	110	7%
Study program	E Sigurnosne studije	1,063	188	18%	63	6%
Study program	F Mirovne studije	1,179	208	18%	69	6%
<b>Weighted average cost per-student, KM</b>		<b>1,838</b>				
<b>Weighted average fee per student, KM</b>			<b>581</b>		<b>134</b>	
<b>% weighted average fee to cost per-student</b>			<b>32%</b>		<b>7%</b>	

Najniža naknada po studentu za ovu kategoriju studijskih programa je 134 KM. Stoga, najniža naknada iznosi 7 % (ponderirani prosjek) od troškova po studentu za ovu kategoriju studijskih programa (u rasponu od 6 do 9 %). Sve informacije za određivanje najniže naknade se mogu izvesti iz kompjuterskog programa za obračun ukupnih troškova.

## **Prijedlog modela definisanja principa financiranja visokog obrazovanja**

### **Uvod**

Slijedeći savremene trendove financiranja visokog obrazovanja, Projekt EU „Reforma financiranja visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini“ je, u saradnji sa javnim univerzitetima i nadležnim ministarstvima obrazovanja i financija u Bosni i Hercegovini, razvio model financiranja univerziteta koji se bazira na prosječnom trošku po studentu koji studira na određenom studijskom programu u okviru određenog studijskog ciklusa. U svrhu planiranja financiranja prema ovom modelu, studijski programi na univerzitetima su grupisani prema sličnim troškovnim karakteristikama.

S obzirom da je osnovna djelatnost visokog obrazovanja usmjerena na studenta i da je glavni rezultat aktivnosti visokoškolskih ustanova / univerzitetâ uspješno završeni student, ovaj model financiranja i troškovi kao njegova osnova u direktnoj su vezi sa osiguranjem javnih financija za one troškove koji proizvode kvalitetan rezultat. Takođe, osiguranje rezultata je u skladu sa pravilima programskog budžetiranja predviđenim važećim propisima o budžetima u Bosni i Hercegovini koji se primjenjuju na sve budžetske korisnike, kao i sa globalnim trendom budžetiranja prema postignutim rezultatima, odnosno ostvarenom učinku.

Potrebno je imati u vidu da financiranje koje se bazira na troškovima po studentu/studijskom programu predstavlja samo princip, dakle ne i fiksni iznos, a stvarni udio u ovim troškovima koji se osigurava iz javnih sredstava određen je obrazovnom i razvojnom politikom nadležnih vlasti i odražava se kroz njihove budžetske prioritete.

### **Cilj definisanja i primjene principa financiranja**

Kako bi se osiguralo da se javna sredstva za univerzitete određuju i dodjeljuju na bazi utvrđenog jediničnog troška i planirane upisne politike, neophodno je da:

- ♦ **Univerziteti** svoje zahtjeve za budžetskim sredstvima pripremaju prema smjernicama ministarstava financija, ali i prema troškovima studijskih programa koje realiziraju, te u skladu s tim izrađuju i nadležnim vlastima prezentiraju svoje planove upisa i financijske zahtjeve;
- ♦ **Obrazovne vlasti** imaju instrument za planiranje, kreiranje i praćenje realizacije upisne politike i povezivanje njenih ciljeva sa planiranim rezultatima i utvrđenim strategijama, te na toj bazi definiraju njihove kriterije za financiranje;
- ♦ **Ministarstva financija** mogu o financijskim planovima i programima javnih univerzitetâ pregovarati i odlučivati na bazi osnovanih i argumentovanih projekcija prihoda i rashoda.

U skladu sa navedenim, predlaže se da se model financiranja javnih visokoškolskih ustanova / univerzitetâ definira kao ***princip financiranja visokog obrazovanja prema kojem bi osnovu za financiranje predstavljali troškovi po studentu određenog studijskog programa, u okviru određenog studijskog ciklusa.***

Trenutno, svi javni univerziteti u Bosni i Hercegovini imaju kapacitet da putem kompjuterskog programa za analizu troškova koji se baziraju na aktivnostima (ATU) vrše obračun njihovih troškova u skladu sa postojećim praksama u Europi i nadležnim vlastima koje ih financiraju / sufinanciraju prezentiraju prosječne troškove po studentu / studijskom programu, čime je ispunjen preduslov za primjenu navedenog principa financiranja.

### **Prijedlog pravnog definisanja principa financiranja**

U cilju osiguranja kontinuirane i standardizirane primjene i korištenja ovog principa financiranja od strane svih javnih visokoškolskih ustanova / univerzitetâ, obrazovnih i drugih vlasti i tijela u Bosni i Hercegovini, **predlaže se da se princip ugradi u postojeći pravni okvir u oblasti visokog obrazovanja.**

Opcije za uvođenje primjene principa financiranja su navedene u daljem tekstu.

### **Opcija 1 - Definisanje modela principa financiranja u zakonima o visokom obrazovanju Republike Srpske, kantonâ u Federaciji BiH i Brčko Distriktu BiH**

Svi zakoni o visokom obrazovanju koji su u primjeni, a koje su, kao osnivači/suosnivači visokoškolskih ustanova, donijeli Republika Srpska, svi kantoni u Federaciji BiH i Brčko Distrikt BiH, prepoznaju visoko obrazovanje kao djelatnost od njihovog posebnog interesa, utvrđuju nadležnosti u pogledu njegove razvojne i upisne politike, te definiraju pitanje financiranja potrebnog za funkcionisanje rada visokoškolskih ustanova koje se u tu svrhu osnivaju.

U pogledu financiranja, svi navedeni zakoni definiraju izvore iz kojih se osiguravaju sredstva za financiranje / sufinanciranje visokoškolskih ustanova, neki od zakona propisuju šta se financira / sufinancira sredstvima iz budžeta, a šta iz prihoda koje stižu visokoškolske ustanove, dok je pitanje utvrđivanja kriterija financiranja povjereno nadležnim vladama/ministarstvima koji određuju obrazovnu politiku, studijske programe / cikluse, broj i strukturu studenata, kao i cijenu njihovog studija.

Kako bi se nadležnim obrazovnim vlastima omogućilo da u saradnji sa planiraju, kreiraju i prate realizaciju upisne politike koja se bazira na utvrđenim prosječnim troškovima univerziteta i na toj bazi definiraju kriterije za njihovo financiranje, predlaže se jedan od sljedećih modela:

- A. **nadležni ministri obrazovanja**, na nivou Konferencije ministara obrazovanja u Bosni i Hercegovini, **razmotre, dogovore i prihvate primjenu predloženog principa financiranja javnih univerziteta putem zaključivanja sporazuma** o provođenju analize troškova na javnim univerzitetima i primjeni rezultata ove analize u planiranju budžeta za javne univerzitete, koji bi potpisali nadležni ministri obrazovanja, ministri financija i rektori javnih univerziteta u Bosni i Hercegovini (prijedlog teksta Sporazuma je dat u prilogu);
- B. **nadležna ministarstva obrazovanja izrade prijedlog dopune zakona o visokom obrazovanju iz njihove nadležnosti, uvođenjem odredbe o predloženom principu financiranja u postojeće odredbe** o financiranju javnih visokoškolskih ustanova i pokrenu proceduru njegovog usvajanja, do kada bi se predloženi princip financiranja mogao primjenjivati na bazi Sporazuma ukoliko isti bude zaključen;
- C. **Ministarstvo civilnih poslova**, nadležno za koordinaciju i razvoj visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini uz konsultacije sa drugim nadležnim ministarstvima, na bazi dogovora na nivou Konferencije ministara obrazovanja u Bosni i Hercegovini i Rektorske konferencije Bosne i Hercegovine, **pokrene postupak za donošenje odluke Vijeća ministara Bosne i Hercegovine o usvajanju i primjeni predloženog principa financiranja** javnih visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini.

## Opcija 2 - Definisanje modela principa financiranja u Okvirnom zakonu o visokom obrazovanju u BiH

Okvirni zakon o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini (u daljem tekstu: OZVO), u članu 2. (Cilj Zakona) propisuje da, s ciljem reforme visokog obrazovanja, ovaj zakon **definiše osnovne principe i standarde** za sticanje visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini u skladu sa određenim međunarodnim konvencijama, preporukama, principima i strateškim ciljevima u oblasti visokog obrazovanja, te utvrđuje visoko obrazovanje kao djelatnost od posebnog interesa za Bosnu i Hercegovinu.

OZVO ne sadrži posebne odredbe kojima se eksplicitno definira pitanje financiranja visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini. Međutim, OZVO u okviru prava i obaveza predviđenih za integrisane javne visokoškolske ustanove i promociju i osiguranje njihovog akademskog, finansijskog i institucionalnog razvoja, definira određena pitanja od kojih su za pitanje troškova financiranja relevantni:

- pravo sticanja i upravljanja javnim i vlastitim finansijskim sredstvima;
- određivanje i ubiranje školarine i drugih naknada,
- zapošljavanje osoblja,
- utvrđivanje nastavnih planova i programa i planova finansijskog razvoja,
- sufinansiranje naučno-istraživačkog rada i druga pitanja.

Samim tim, OZVO definira pitanja za koja je primjena principa financiranja neophodna, a sada i izvodljiva.

Pored navedenog, OZVO u okviru nadležnosti Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranja kvaliteta, definiše da je Agencija nadležna za „davanje preporuke o najnižim školarinama za sve studente na akreditiranim visokoškolskim ustanovama, s ciljem usklađivanja najnižih školarina na cijeloj teritoriji Bosne i Hercegovine“. Ovim se jasno ukazuje na vezu između kvaliteta studija i troškova visokog obrazovanja, odnosno finansijskih sredstva koja su potrebna da bi se traženi kvalitet postigao. S obzirom da je nedavno upisom u Državni registar izvršena prva zvanična akreditacija visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini, očekuje se da će Agencija uskoro pristupiti izradi ove preporuke, zbog čega će u cilju utvrđivanja visine naknada studija / školarina biti neophodno provođenje analize troškova na univerzitetima i primjena predloženog principa financiranja.

U skladu sa navedenim, a u cilju standardizacije kriterija za utvrđivanje budžetâ za financiranje javnih visokoškolskih ustanova i uspostavljanje efikasnog i stabilnog sistema financiranja, **predloženi model princip financiranja bi predstavljao jedan od zakonom utvrđenih principa za sektor visokog obrazovanja u cijeloj zemlji**. Ovaj princip bi mogao biti u OZVO ugrađen modifikacijom teksta postojećih odredbi koje definišu pitanja za koja su principi i troškovi realizacije visokog obrazovanja značajni. Po uvođenju predloženog principa kao okvira, putem usvajanja dopuna OZVO na inicijativu Ministarstva civilnih poslova kao predlagača, ministarstva obrazovanja u Bosni i Hercegovini bi, u skladu sa njihovim ovlaštenjima, pokrenula proceduru za osiguranje harmonizirane primjene ovog principa putem dopune zakonâ o visokom obrazovanju iz njihove nadležnosti.

Tekst relevantnih odredbi OZVO sa prijedlogom teksta njihove moguće dopune kojom bi se osigurala primjena predloženog principa financiranja je sljedeći:

**U članu 4.** (Visoko obrazovanje: ciljevi i značaj), stav 2., dodati novu alineju 2.:

#### **Član 4.**

Visoko obrazovanje zasniva se na:

- akademskim slobodama, akademskoj samoupravi i autonomiji univerziteta;
- **efikasnom i stabilnom sistemu javnog finansiranja koje se bazira na troškovima po studentu određenog studijskog programa u okviru određenog studijskog ciklusa;**
- otvorenosti univerziteta prema javnosti, građanima i lokalnoj zajednici;
- nedjeljivosti nastavnog rada i naučnog istraživanja, odnosno umjetničkog stvaralaštva;
- uvažavanju europskih humanističkih i demokratskih vrijednosti, te usklađivanju s europskim sistemom visokog obrazovanja;
- poštivanju ljudskih prava i građanskih sloboda, uključujući zabranu svih oblika diskriminacije;
- konceptu cjeloživotnog obrazovanja;
- interakciji s društvenom zajednicom i obavezi univerziteta da razviju društvenu odgovornost studenata i drugih članova akademske zajednice.

**U članu 19.** (Pravni subjektivitet i institucionalna autonomija), stav 1., u alineji 3. dodati sljedeći tekst:

#### **Član 19.**

Osim ako zakonom nije drugačije propisano, svaka licencirana javna visokoškolska ustanova, bilo univerzitet ili visoka škola, ima puni pravni subjektivitet u vezi s onim pitanjima koja su predmet ovog zakona, uključujući i ovlaštenja da:

- raspolaže i upravlja zemljištem i zgradama koje su u njenom vlasništvu, u skladu s primjenjivim zakonima;
- prima i upravlja sredstvima iz bilo kojeg zakonitog izvora;
- određuje i ubire školarinu i druge naknade u skladu sa zakonom, **koje su utvrđene na bazi troškova po studentu određenog studijskog programa u okviru odgovarajućeg studijskog ciklusa;**
- zapošljava osoblje;
- sklapa ugovore za robe i usluge;
- ustanovljava pravne odnose sa studentima;
- osniva komercijalna preduzeća za obrazovne i istraživačke svrhe;
- sklapa sporazume s drugim visokoškolskim institucijama u Bosni i Hercegovini i inozemstvu;
- sklapa ugovorne odnose s privrednim subjektima o javno-privatnom partnerstvu;
- ima druga ovlaštenja neophodna za djelotvorno obavljanje svojih funkcija.

Sva novčana sredstva dobivena iz budžeta, vlastiti prihodi, naplaćene školarine inovčana sredstva iz drugih izvora pripadaju visokoškolskoj ustanovi i troše se u skladu sa zakonom, statutom i usvojenim finansijskim planom.



**U članu 48.** (Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta), u alineji 5. dodati sljedeći tekst:

#### **Član 48.**

Agencija je nadležna za:

- utvrđivanje jasnih, transparentnih i pristupačnih kriterija za akreditaciju visokoškolskih ustanova i donošenje normi kojima se određuju minimalni standardi u oblasti visokog obrazovanja;
- utvrđivanje kriterija za izbor domaćih i međunarodnih stručnjaka koji daju ocjenu i obavljaju reviziju kvaliteta i daju preporuke o akreditaciji visokoškolskih ustanova;
- davanje preporuka o kriterijima i standardima ministarstvu Republike Srpske, kantonalnim ministarstvima i Brčko Distriktu BiH za osnivanje i zatvaranje visokoškolskih ustanova, te za prestrukturiranje studijskih programa;
- davanje preporuka o kriterijima za licenciranje visokoškolskih ustanova i studijskih programa;
- davanje preporuke o najnižim školarinama za sve studente na akreditiranim visokoškolskim ustanovama, **utvrđenih na bazi troškova po studentu određenog studijskog programa u okviru određenog studijskog ciklusa**, s ciljem usklađivanja najnižih školarina na cijeloj teritoriji Bosne i Hercegovine;
- davanje savjeta o politici rada i razvoja ministarstvu Republike Srpske, kantonalnim ministarstvima i Brčko Distriktu BiH;
- davanje savjeta i informacija o pitanjima iz svoje nadležnosti zainteresiranim strankama;
- utvrđivanje standarda kvaliteta, analizu kvaliteta, davanje preporuka za otklanjanje nedostataka kvalitete studija i visokoškolskih ustanova;
- predstavljanje Bosne i Hercegovine u međunarodnim organizacijama za kvalitet u visokom obrazovanju;
- predlaganje općih smjernica i kriterija na osnovu kojih se iz budžeta institucija BiH mogu dodjeljivati sredstva visokoškolskim ustanovama za naučnoistraživački rad;
- donošenje pravilnika i drugih akata iz svoje nadležnosti.

**Napomena:** za realizaciju navedenih prijedloga uvođenja predloženog principa financiranja u postojeću legislativu sektora visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini ne bi bila potrebna dodatna finansijska sredstva.

U skladu sa preporukama utvrđenim Strateškim pravcima razvoja obrazovanja u Bosni i Hercegovini, sa planom implementacije 2008–2015 ("Službeni glasnik BiH", broj 63/08) koje se odnose na efikasno i na evidenciji zasnovano planiranje i korištenje resursa i unaprjeđenje sistema javnog finansiranja u sektoru visokog obrazovanja u cilju postizanja najviših rezultata u obrazovnom i ekonomskom smislu, te u cilju implementacije osnovnih principa i standarda za sticanje visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini kao djelatnosti od posebnog društvenog interesa u skladu sa Okvirnim zakonom o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini ("Službeni glasnik BiH", br. 59/07, 59/09) i zakonima o visokom obrazovanju svih nadležnih nivoa vlasti u Bosni i Hercegovini, ministri obrazovanja i finansija nadležni za planiranje visokog obrazovanja i finansiranje/sufinansiranje javnih visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini i rektori javnih univerziteta u Bosni i Hercegovini zaključuju

## **S P O R A Z U M**

### **O PRIHVATANJU I PROVOĐENJU POSTUPKA ANALIZE TROŠKOVA NA JAVNIM UNIVERZITETIMA I PRIMJENI REZULTATA ANALIZE U PLANIRANJU BUDŽETA UNIVERZITETA**

#### **I**

Ministri obrazovanja i finansija nadležni za planiranje visokog obrazovanja i finansiranje / sufinansiranje javnih visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini i rektori javnih univerziteta u Bosni i Hercegovini (u daljem tekstu: Potpisnici Sporazuma) zaključuju Sporazum o prihvatanju i provođenju postupka analize troškova na javnim univerzitetima i primjeni rezultata analize u planiranju budžeta univerziteta.

#### **II**

Ovim Sporazumom prihvata se i osigurava kontinuitet provođenja postupka analize troškova na javnim univerzitetima, kao osnove za utvrđivanje, planiranje i osiguranje javnih finansija za troškove aktivnosti kojima se proizvodi predviđeni rezultat.

Cilj provođenja analize troškova univerziteta je utvrđivanje prosječnog troška po studentu koji studira na određenom studijskom programu u okviru određenog studijskog ciklusa, kao osnovnog principa javnog finansiranja visokog obrazovanja.

Princip finansiranja iz stava 2. ove Tačke Sporazuma definisan je u Aneksu ovog Sporazuma i čini njegov sastavni dio.

#### **III**

U skladu sa ovim Sporazumom, javni univerziteti će provoditi analizu troškova studijskih programa koje realiziraju i nadležnim vlastima svoje planove upisa i finansijske zahtjeve prezentirati na bazi utvrđenih jediničnih troškova po studentu / studijskom programu.

#### IV

U skladu sa ovim Sporazumom, nadležna ministarstva obrazovanja će osigurati da univerziteti uz njihove godišnje planove upisa i budžetske prijedloge, prezentiraju jedinične troškove po studentu / studijskom programu, koji će predstavljati osnovu za planiranje omjera javnih finansija u godišnjem planu upisa / godišnjem budžetu univerziteta.

Nadležno ministarstvo obrazovanja će prezentirane troškove univerziteta koristiti za planiranje, kreiranje i praćenje upisne politike i povezivanje njenih ciljeva sa planiranim rezultatima i utvrđenim strategijama, te na toj bazi definirati potrebe i kriterije javnog finansiranja.

#### V

U skladu sa ovim Sporazumom, nadležna ministarstva finansija će u postupku utvrđivanja i odobravanja javnog budžeta za univerzitete razmatrati finansijske projekcije prihoda i rashoda koji su od strane univerziteta / ministarstva obrazovanja definirani i prezentirani na bazi jediničnih troškova po studentu / studijskom programu.

Ministarstvo finansija će zahtijevati da se budžet za univerzitete argumentuje na bazi troškova rezultata univerziteta, odnosno na bazi jediničnih troškova po studentu / studijskom programu.

#### VI

Potpisnici Sporazuma će osigurati da analiza troškova na javnim univerzitetima bude u potpunosti provedena i raspoloživa u svrhu pripreme budžeta za 2015. godinu.

#### VII

Potpisnici Sporazuma su saglasni da se tekst ovog Sporazuma objavi u službenim glasilima Republike Srpske, Federacije BiH, kantonâ u Federaciji BiH i Brčko Distrikta BiH.

#### VIII

Ovaj Sporazum je izrađen na bosanskom, hrvatskom i srpskom jeziku i stupa na snagu na dan njegovog potpisivanja.

Mjesto, datum

**Ministar**

Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske

**Ministar**

Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke

**Ministar**

Ministarstvo obrazovanja, nauke i kulture  
Unsko-sanskog kantona

**Ministar**

Ministarstvo prosvjete, znanosti, kulture i sporta  
Posavskog kantona

**Ministar**

Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta  
Tuzlanskog kantona

**Ministar**

Ministarstvo za obrazovanje, nauku, kulturu i sport  
Zeničko-dobojskog kantona

**Ministar**

Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta  
Bosansko-podrinjskog kantona

**Ministar**

Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta  
Srednjo-bosanskog kantona

**Ministar**

Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta  
Hercegovačko-neretvanskog kantona

**Ministar**

Ministarstvo prosvjete, znanosti, kulture i športa  
Zapadno-hercegovačkog kantona

**Ministar**

Ministarstvo za obrazovanje, nauku i mlade  
Kantona Sarajevo

**Ministar**

Ministarstvo prosvjete, znanosti, kulture i športa  
Kantona 10

**Ministar**

Ministarstvo finansija Republike Srpske

**Ministar**

Federalno ministarstvo finansija/finansija

**Ministar**

Ministarstvo finansija Unsko-sanskog kantona

**Ministar**

Ministar finansija Posavskog kantona

**Ministar**

Ministarstvo finansija Tuzlanskog kantona

**Ministar**

Ministarstvo finansija Zeničko-dobojskog kantona

**Ministar**

Ministarstvo finansija Bosansko-podrinjskog kantona

**Ministar**

Ministarstvo finansija Srednjo-bosanskog kantona

**Ministar**

Ministarstvo finansija Hercegovačko-neretvanskog  
kantona

**Ministar**

Ministarstvo finansija Zapadno-hercegovačkog  
kantona

**Ministar**

Ministarstvo finansija Kantona Sarajevo

**Ministar**

Ministarstvo finansija Kantona 10

**Šef Odjeljenja**

Odjeljenje za obrazovanje Brčko Distrikta BiH

**Rektor**

Univerzitet u Banja Luci

**Rektor**

Univerzitet u Bihaću

**Rektor**

Univerzitet u Zenici

**Rektor**

Sveučilište u Mostaru

**Direktor**

Direkcija za finansije Brčko Distrikta BiH

**Rektor**

Univerzitet u Istočnom Sarajevu

**Rektor**

Univerzitet u Tuzli

**Rektor**

Univerzitet u Sarajevu

**Rektor**

Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru

**Komentari i sugestije članova UOP na Prijedlog definisanja principa finansiranja visokog obrazovanja i nacrt Sporazuma o prihvatanju i primjeni analize troškova na univerzitetima koji su prezentirani na Konsultativnom sastanku UOP od 28.1.2014. godine**

**Informacija:**

- Dokumenti članovima UOP dostavljeni 3.2.2014.g. sa rokom dostavljanja komentara do 7.2.2014.;
- Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta zatražila produženje roka do 10.2.2014.;
- Ministarstvo prosvjete i kulture RS zatražilo produženje roka do 11.2.2014.

**Dostavljeni komentari:**

**1. Sveučilište u Mostaru, 6.2.2014.g.**

Opći komentar:

'Dopuna se odnosi na potpisnike "Sporazuma" i to za naše osnivače - 5 županija.

U dostavljenom Sporazumu nedostaje Ministar i ministarstvo Posavske županije - Orašje, pretpostavljam

da je "kanton 10" Herceg-bosanska županija - Livno, pa je sa već navedenim - tih,"naših" 5 županija.

Eventualne primjedbe i sugestije na Sporazum će se dostaviti naknadno.'

**Postupanje po komentarima**

**Dostavljeni komentari su bili tehničke prirode**, tako da nisu bili prihvaćeni iz razloga što je Ministarstvo obrazovanja Posavskog kantona već bilo uključeno u prijedlogu teksta Sporazuma, dok se komentar u vezi naziva „Kanton 10“ i „Hercegbosanska županija - Livno“ mogao smatrati samo konstatacijom.

**2. Ministarstvo prosvjete i kulture RS i Ministarstvo finansija Republike Srpske RS, zajednički komentar 12.2.2014.g.**

Opći komentar:

'Ministarstva neće biti potpisnici predloženog Sporazuma, jer resorno Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske smatra da bi to značilo preuzimanje obaveze donošenja novog Zakona o visokom obrazovanju, koje se neće moći izvršiti u skorijem periodu.

Ipak, nemamo ništa protiv predloženog sistema finansiranja na bazi prosječnog troška po studentu i smatramo da na taj način možemo unaprijediti politike u oblasti visokog obrazovanja, procese donošenja odluka i finansiranje, povezivanje obrazovanja sa tržištem rada i sl.

Dobra strana ovog Projekta je to što je razvio softver, koji našim Univerzitetima može pomoći u primjeni navedenog sistema finansiranja, a ujedno i Ministarstvu prosvjete i kulture u pogledu praćenja i kreiranja politika u visokom obrazovanju. Međutim, pitanje korišćenja ovog softvera je "interno" pitanje i svaki entitet, tj. kanton ga može implementirati samostalno jer zaista predstavlja dobro rješenje.

Komentari dati u tekstu dokumenata:

- ugrađivanje principa u postojeći pravni okvir u bliskoj budućnosti nije moguće zbog nedavnih (i čestih) izmjena zakona;
- Ministarstvo finansija Republike Srpske neće biti potpisnik Sporazuma jer smatra da je ovo pitanje u isključivoj nadležnosti Ministarstva prosvjete i kulture Republike Srpske i univerzitetâ;

- Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske se ne može obavezati na potpisivanje Sporazuma jer on zahtijeva izmjenu Zakona o visokom obrazovanju, a to u Republici Srpskoj trenutno nije moguće jer realno, više se ne može očekivati bilo kakva izmjena Zakona o visokom obrazovanju, već se mora ići na potpuno novi zakon što se sigurno neće desiti u naredne 2 godine;
- Da li je dobar pravni osnov za Sporazum?
- U tački V Sporazuma koja se odnosi na ministarstva finansija, riječi 'uvažavati' zamijeniti sa 'razmatrati';
- U tački VIII Sporazuma koja se odnosi na stupanje na snagu Sporazuma, riječ 'potpisivanja' zamijeniti sa 'objavljivanja'.

### **Postupanje po komentarima**

- dostavljeni suštinski komentari o tome da je **predloženi sistem finansiranja na bazi prosječnog troška po studentu prihvatljiv i da na se taj način mogu unaprijediti politike u oblasti visokog obrazovanja i procesi donošenja finansijskih odluka su bili pozitivni**, tako da u vezi njih nije bilo potrebe za bilo kakvim intervencijama na tekstu Sporazuma;
- dostavljeni komentar da se **predloženi Sporazum neće potpisati od strane ministarstava** (Ministarstvo finansija je mišljenja da je za pitanje korištenja softwer-a i analiza troškova preduzetih na univerzitetima, a samim tim i za potpisivanje Sporazuma, nadležno isključivo Ministarstvo prosvjete i kulture, a Ministarstvo prosvjete i kulture smatra da bi ga potpisivanje Sporazuma obavezalo na provođenje daljih izmjena Zakona o visokom obrazovanju RS), odnosi se na postupanje o kojem se treba odlučiti od strane samih ministarstava, odnosno na višem nivou, na koje projekt ne može uticati, tako da u tom pogledu nije bilo potrebno preduzimati bilo kakve intervencije na tekstu Sporazuma;
- pitanje u vezi **pravnog osnova Sporazuma za koji je zatraženo pojašnjenje** je razmotren i utvrđeno je da se osnov za zaključivanje sporazuma bazira na važećem strateškom i zakonskom okviru za sektor visokog obrazovanja u BiH, tako da tu nije bilo potrebno vršiti izmjene;
- komentar u vezi **zamjene riječi 'uvažavati' riječju 'razmatrati' u tački V Sporazuma** je uvažen i izvršena je korekcija u tekstu Sporazuma;
- komentar u vezi **izmjene u tački VIII Sporazuma prema kojoj bi Sporazum stupao na snagu danom objavljivanja, a ne njegovog potpisivanja kako je to predloženo u Sporazumu, nije uvažen iz razloga postupanja u skladu sa pravilima izrade i donošenja zakonskih i drugih opštih propisa u BiH, prema kojima nije obavezujuće da se akti koje zaključuju dvije ili više strana (sporazumi, memorandumi o razumijevanju, ugovori) trebaju i objavljivati, te iz tog razloga oni stupaju na snagu na dan njihovog potpisivanja od svih strana potpisnica.**

### **Komentari i sugestije članova UOP na Prijedlog definisanja principa finansiranja visokog obrazovanja i nacrt Sporazuma o prihvatanju i primjeni analize troškova na univerzitetima koji su razmatrani na 6. sastanku UOP od 19.2.2014. godine**

#### **1. Ministarstvo prosvjete i kulture RS i Ministarstvo finansija Republike Srpske RS, zajednički komentar 26.2.2014.g.**

##### Opći komentar:

„Nemamo daljih komentara, osim onih koji su sadržani u samom tekstu izvještaja, u dijelu „Komentari i sugestije članova UOP na Prijedlog definisanja principa finansiranja visokog

obrazovanja i nacrt Sporazuma o prihvatanju i primjeni analize troškova na univerzitetima“, a koji se odnose na zaključivanje Sporazuma tj. nemogućnost prihvatanja ove ideje.“

### **Postupanje po komentarima**

- ponovljen je raniji komentar sa obrazloženjem od 12.2.2014. godine da se predloženi Sporazum neće potpisati od strane ministarstava, za koji je ocjenjeno da se odnosi se na postupanje o kojem se treba odlučiti od strane samih ministarstava, odnosno na višem nivou, na šta projekt ne može uticati;

- u skladu sa diskusijom o predloženim dokumentima na sastanku UOP i zaključkom da se tekst Sporazuma prihvata kao model za razmatranje i da će se koristiti kao model za sve one koji budu htjeli da ga usvoje i potpišu na njihovim nivoima, kao i u okviru daljih aktivnosti projekta Vijeća Europe i Europske unije, izvršene su izmjene u tekstu Prijedloga definisanja principa finansiranja visokog obrazovanja koji se predlaže kao prijedlog Modela definisanja principa finansiranja visokog obrazovanja, te u tekstu nacrt Sporazuma koji se sada predlaže kao Model Sporazuma koji će nadležne vlasti imati na raspolaganju prilikom razmatranja i odlučivanja o načinu provođenja i primjene analiza troškova na njihovim univerzitetima;

- slijedom ovoga, izvršene su i sve potrebne izmjene u referentnim dijelovima osnovnog teksta Završnog izvještaja projekta, a predloženi modeli oba dokumenta su priloženi kao njegov dodatak.



## **RFVO: Preporuke za poboljšanje financiranja VO u BiH**

### **Logika dokumenta**

---

- ◆ Analiza stanja, praćenje
- ◆ Analiza politika VO i strategija, što kulminira u 'zajedničkoj viziji'
- ◆ Prikaz prepreka, itd., koje sprečavaju ostvarenje zajedničkih ciljeva politika
- ◆ Identifikacija aspekata koje treba promijeniti kako bi se ostvario napredak
- ◆ Pregled relevantne prakse u drugim europskim zemljama - praksa za buduće reference i informisanje
- ◆ Preporuke za BiH za srednjoročni i dugoročni period

### **Zajednička vizija javnih politika**

---

- ◆ Općenito: VO je ključno za ekonomski i društveni razvoj; potrebne veće investicije u istraživanje i razvoj
- ◆ Upravljanje / vođenje sektora: potrebna je stvarna koordinacija (sektora i visokoškolskih ustanova), ravnoteža između autonomije i odgovornosti, uloga ministarstava obrazovanja
- ◆ Modernizacija: kvalitet podučavanja, učenja i ocjenjivanja, izbalansiranost predmeta, efikasnost i učinkovitost – diplomiranje i zapošljavanje, harmonizacija
- ◆ Finansiranje: transparentnost, stabilnost i raznolikost
- ◆ Internacionalizacija / integracija u EHEA

### **'Europski' trendovi financiranja VO**

---

- ◆ Udaljavanje od 'povjesnog' / ugovorenog financiranja
- ◆ Povećan broj instanci gdje se koristi finansiranje bazirano na formuli
- ◆ Veća diverzifikacija izvora finansiranja, uključujući (ograničenu) podjelu troškova
- ◆ Orjentiranje ka pristupu usmjerenom na ishode / učinak
- ◆ Reforme upravljanja: 'eksterni' upravitelji, menadžerski tip rektora

### **Buduća mapa puta**

---

- ◆ Ciljano financiranje  
Fond / fondovi za razvoj visokog obrazovanja
- ◆ Osnovno financiranje  
Mehanizmi saradnje – razvoj zajedničkog pristupa za financiranje univerziteta  
Razvoj buduće metodologije i kriterija financiranja
- ◆ Specifične preporuke za:  
Vlasti  
Univerzitete  
Rektorsku konferenciju / zbor BiH

### **Vlasti**

---

- ♦ Omogućiti dostatno i pouzdano javno financiranje i osigurati da komplementarna sredstva neće zamijeniti javno financiranje
- ♦ Osigurati da je TBA ugrađen u sva rješenja za financiranje javnih univerziteta u BiH
- ♦ U srednjoročnom periodu, razmotriti mogućnost uspostavljanja poticaja za financiranje univerziteta da se uključe u partnerstvo i donacije iz privatnog sektora, kao što su odgovarajući programi financiranja
- ♦ Izraditi plan za provedbu dugoročnog cilja za postizanje visine BDP kao cilja ulaganja u visoko obrazovanje, putem kombinacije javnih i privatnih doprinosa

## Univerziteti

---

- ♦ Predstaviti kompatibilne, operativne MIS sisteme (koji obuhvataju financije, studente, osoblje)
- ♦ Integracija univerziteta u proces radi razmatranja provedbe zajedničkih bužetskih principa za integrirane univerzitete u Europi, kao što je to navedeno u dokumentu projekta
- ♦ Provesti i u potpunosti koristiti analize troškova za interno budžetiranje, distribuciju i planiranje, te poboljšanje učinkovitosti i djelotvornosti njihovih programa
- ♦ Pokrenuti proces pribavljanja povratnih informacija studenata i njihovog praćenja. Identificirati razloge napuštanja / produženja vremena završetka studija, pratiti zapošljavanje diplomanata
- ♦ Strategije u oblasti ljudskih resursa za sustavno razvijanje kapaciteta znanja engleskog jezika akademskog osoblja

## Rektorska konferencija/zbor BiH

---

- ♦ Aktivizirati rad na realizaciji implementacije zadataka utvrđenih u OZVO
- ♦ Rad sa višim menadžmentom univerzitetâ na provedbi preporuka projekta Prioriteti za upravljanje integriranim univerzitetom

**Primjedbe i sugestije članova UOP na '3 dokumenta'  
Koja su prezentirana na Konsultativnom sastanku UOP od 28. januara 2014. godine**

**Informacije**

- Tri dokumenta su dostavljena članovima UOP 24. januara 2014.g. i predstavljena na konsultativnom sastanku 28. januara 2014.g., sa informacijom o dostavljanju komentara do 7. februara 2014.g.;
- Ministarstvo prosvjete i kulture RS je zatražio produljenje roka do 11. februara 2014.g.

Pokrenuto je pitanje pojašnjenja niza detaljnih tačaka – bilo ih je previše za pojedinačno rješavanje u radu na ovom dokumentu, ali su to autori pokušali adresirati u izmjenjenoj i objedinjenoj verziji.

Napomena - brojevi stranica se odnose na izvorne / pojedinačne dokumente.

**Dostavljeni komentari:**

**1. Ministarstvo civilnih poslova BiH, 11.2.2014.g.**

Dokument 1

Opći komentari:

Nekoliko zahtjeva za pojašnjenjem ili dodatne informacije.

**Aktivnost:** *Date su dodatne informacije i reference, ili su neke rečenice izbrisane.*

Str. 4: Predloženo da se paragraf koji se odnosi na nedostatak povjerenja između ministarstva i univerziteta izbriše.

**Aktivnost:** *Rečenica o nedostatku povjerenja izbrisana, a dio oko manjka povjerenja u širem sistemu revizije zadržan.*

Str. 5: Pitanje o kojim dokazima se radi? Predloženo da se referenca na nedostatak učinkovite koordinacije sektora na kraju prvog paragrafa pod naslovom 'strukture' izbriše.

**Aktivnost:** *Referenca na dokaze koji to podržavaju u drugom dijelu dokumenta je ubačena.*

Dokument 2

Upit u vezi manjih pojašnjenja ili dodatnih informacija o više tačaka.

**Aktivnost:** *Objašnjenje i dodatne informacije date na većinu primjedbi. Zbog previda, predložene izmjene u dijelu europske mogućnosti finansiranja nisu sačinjene na vrijeme za sastanak UOP, ali su sada uvrštene. Specifično objašnjenje dato je na pitanje oklijevanja univerziteta da primjene sredstva Erasmus programa.*

Dokument 3

Upit za pojašnjenje komentara koji se odnose na koordinirajuću ulogu Ministarstva civilnih poslova. Upit za pojašnjenje referencije koja se odnosi na jedinicu 'nacionalne kontakt tačke' u okviru Ministarstva civilnih poslova.

**Aktivnost:** *Ova pitanja su sada pojašnjena.*

**2. Delegacija EU**

Dokument 1, komentari od 11.2.2014.g.

Niz manjih izmjena i zahtjeva za dodatnim informacijama i pojašnjenjima.

**Aktivnost:** Promjene koje su zahtjevane su urađene. Dodatne informacije i pojašnjenja su data za svaku tačku, uključujući povezivanje sa podacima u drugim dijelovima u dokumentu.

Dokument 2, komentari od 12.2.2014.g.

Glavni komentar u vezi sa informacijama koje su date u vezi fondova za VO - više informacija je zatraženo posebno o opsegu, funkcioniranju i uticaju fondova namjenjenih za određene svrhe politike VO na državnom nivou.

Ostali komentari se odnose uglavnom na tačke koje trebaju pojašnjenja ili dodatne informacije.

**Aktivnost:** Značajni dodatni podaci istraženi i uključeni vezano za fondove za VO, uključujući podatke o njihovom uticaju i informacije iz neovisnih izvora takvih fondova, koje su bile raspoložive.

Opći komentari:

Zatražene dodatne informacije o relevantnosti nacionalnih studija slučaja drugih zemalja u kontekstu BiH.

**Aktivnost:** Dodatne informacije su date, uključujući novi dio sa zaključcima za BiH iz studija slučaja.

**3. Zajednički komentar Ministarstva prosvjete i kulture RS i Ministarstva finansija RS, 12.2.2014.g.**

Opći komentari:

Upit u vezi bolje jasnoće i preciznosti informacija u 3 dokumenta koje se odnose na sve dijelove BiH, te koji dijelovi su relevantni za pojedine subjekte. Konkretno, sugerirano da su reference na VO koje nije prioritet za javno financiranje veoma preoštire kada je u pitanju RS.

Sugerirano da su neki od komentara koji se odnose na TS netačni ili je potrebno da se razjasne.

**Aktivnost:** Mnogo ispravki je učinjeno da se razjasne ovi aspekti dokumenata.

Dokument 1

Specifični komentari:

Str. 7: U paragrafu nakon podnaslova 'Loše veze/nedostatak dijaloga', predlaže se da se problem ne vezuje za sam proces budžeta, nego na činjenicu da zainteresirane strane nisu uključene u dijalog.

**Aktivnost:** Tekst je promijenjen iz "ne uključuje ili dozvoljava prave pregovore" u "ne rezultira pravim pregovorima".

Str. 9: Zaraženo je brisanje riječi "kolaborativno planiranje upisa"

**Aktivnost:** Ovo je možda zbog nerazumijevanja onoga šta je opisano. Tekst je preformulisan tako da bude jasnije, kao što je traženo od strane Ministarstva civilnih poslova.

Str. 10: Pod nazivom 'Jačanje sposobnosti', traži se brisanje reference na tačke koje se odnose na Rektorsku konferenciju/zbor BiH

**Aktivnost:** Paragraf je preformulisan na način da se izbriše referenca za uspostavljanje izvršne pozicije ili kapaciteta zaposlenih.

Str. 10: U paragrafu pod 'Izgradnja povjerenja', traži se brisanje teksta 'kako bi se podržao svaki pomak ka većoj finansijskoj autonomiji univerziteta kao što su dugoročni pomaci na sistem blok granta'.

**Aktivnost:** Ovo je preformulisano tako da se odnosi na „bilo koje buduće reforme“ i daje se pomak ka bilo kojoj vrsti blok grant sistema samo kao primjer.

### Dokument 3

#### Specifični komentari:

Str.9: U paragrafu 4 je argumentovano da centralizacija sistema neće riješiti problem finansiranja VO.

**Aktivnost:** Nije potrebna izmjena. Ovaj pasus jednostavno opisuje izazove vezano za trenutnu situaciju. Ne daje se argument, niti predlaže izmjena postojećeg sistema u BiH.

Str. 9: U vezi paragrafa 5 je postavljeno pitanje o značenju ovaj pasusa i tvrdi se da TS nije prepreka razvoju VO.

**Aktivnost:** razjašnjen je prevod tako da se ova tačka predstavlja preciznije.

Str. 11: U pogledu prijedloga razvoja fonda za VO, izražno je protivljenje osnivanju takvog fonda na državnom nivou.

**Aktivnost:** Referenca se sada odnosi na fond ili fondove unutar BiH, bez reference na državni nivo.

Str. 11: Zatraženo je brisanje reference na koordinirajuću ulogu Ministarstva civilnih poslova.

**Aktivnost:** Ovo je izmjenjeno sa "Ministarstvo civilnih poslova bi preuzelo sa postojećom ulogom koordinacije" na "Ministrastvo civilnih poslova može olakšavati ovaj dijalog unutar postojeće koordinirajuće uloge."

Str. 15: Zatraženo je brisanje tačke koja se odnosi na NCP - jedinicu 'nacionalne kontakt tačke' - u okviru Ministarstva civilnih poslova BiH.

**Aktivnost:** Ova tačka je izbrisana.

Str. 17: Zatraženo je brisanje tačaka 1 i 2 u preporukama za Rektorsku konferenciju/zbor BiH.

**Aktivnost:** Druga tačka je izbrisana. Prva tačka je radikalno revidirana i sada se odnosi samo na ono što je dato u Okvornom zakonu o VO.

### **Primjedbe i sugestije članova UOP na objedinjeni Dokument za O2 koji je prezentiran na 6. sastanku UOP od 19.2.2014.g.**

#### **1. Ministarstvo civilnih poslova BiH, 25.2.2014.g.**

Dati su komentari na dio koji se odnosi na izmjene u dijelu „Preporuke“ (str. 30 i 31), ispravke tehničkih grešaka na koje je ukazano i u komentarima na 3 dokumenta, a koje i dalje postoje u objedinjenom Dokumentu za O2, te je zatraženo da se dokument tehnički uredi (naslov, sadržaj, skraćenice, poravnanja teksta, naslovna strana i sl.)

**Aktivnost:** Sve primjedbe na tekst su uvažene, a finalno formatiranje dokumenta će se, iz razloga lakšeg praćenja urađenih izmjena na tekstu prema komentarima članova UOP, uraditi nakon finalne saglasnosti na tekst.

#### **2. Delegacija EU, 25.2.2014.g.**

Date su usmene sugestije za potrebne bolje formulacije i ispravke u tekstu, te „sređivanje“ i uobličavanje dokumenta i njegovog dodatka.

**Aktivnost:** Sve sugestije su uvažene.

#### **3. Zajednički komentar Ministarstva prosvjete i kulture RS i Ministarstva finansija RS, 26.2.2014.g.**

Pregled komentara:

Str. 6: Postavljeno je pitanje u pogledu razloga za postojanje Vijeća za VO, sa prijedlogom da se ovaj navod briše.

**Aktivnost:** Postojeći dio teksta je brisan i zamjenjen navodom da ova preporuka Strateških pravaca razvoja obrazovanja u BiH još uvijek nije implementirana.

Str. 7: Dat je komentar da su navodi o tome da univerziteti nisu prioritet kod finansiranja pregrubi i da je finansiranje VO u RS prioritet.

**Aktivnost:** Tekst je preformulisan na način da se navodi da se „u praksi radi o velikom broju slučajeva“, te je dat primjer finansiranja VO u RS.

Str. 7: Dat je komentar da se CIP neće složiti u pogledu navoda o funkcioniranju institucija na državnom nivou s obzirom na njegove nadležnosti.

**Aktivnost:** Izmjena navoda nije potrebna jer se u tekstu i poziva na Okvirni zakon o VO kojim su uspostavljene HEA i CIP i kojim su utvrđene njihove nadležnosti, već se ovim navodom konstatira da funkcioniranje ovih tijela još uvijek nailazi na određene prepreke u obavljanju njihove funkcije, što se zasniva na onome o čemu su ova tijela u okviru aktivnosti projekta informirala.

Str. 7: U pogledu navoda o funkcioniranju TS, sugerirano je da se pojasni o kojim institucijama je riječ.

**Aktivnost:** Sugestija je prihvaćena i dodan je tekst da se radi o ministarstvima „iz FBiH“.

Str. 7: Sugerirano je da rečenica o djelovanju nalaza revizije koje može biti otežano političkom intervencijom preformulira ili briše.

**Aktivnost:** Sugestija je prihvaćena i ova rečenica je brisana.

Str. 9: Dat je komentar u da“ konsenzus i zajedničko razumijevanje“ o mehanizmima koordiniranja ili upravljanja sektorom na višem nivou ne postoji.

**Aktivnost:** Ova rečenica je preformulirana i referira se na FBiH.

Str. 10: Sugerisano je da se pitanje prioriteta finansiranja preformuliše u skladu sa komentarom o prioritetima sa str. 7.

**Aktivnost:** Ocjnjeno je da ovo nije potrebno jer se navod odnosi na praksu u „većem broju slučajeva“, dok je pitanje prioriteta u finansiranju univerziteta u RS pojašnjeno izmjenom na str. 7.

Str. 13: U tekstu koji se odnosi na analizu troškova i TBA program, sugerirano je brisanje formulacije „da predstavi zajedničko planiranje upisa“.

**Aktivnost:** Formulacija je zamjenjena tekstem „da predstavi način na koji bi se imao bolji pristup planiranju upisa“.

Str. 14: Sugerirano je brisanje teksta koji se odnosi na izgradnju kapaciteta Rektorske konferencije /zboru BiH.

**Aktivnost:** Sugestija je prihvaćena i tekst je preformuliran navodom da Rektorska konferencija/zbor BiH treba biti mnogo aktivnija.

Str. 14: Sugerirano je da se briše tekst „na primjer, poput dugoročnog pomaka ka sistemu blok granta“.

**Aktivnost:** Sugestija prihvaćena i ovaj dio teksta je brisan.

Str. 23 (sada str. 22): Sugerirano je da centralizacija VO neće riješiti problem VO u BiH, da se projekt ne bi trebao baviti pitanjima koja zadiru u ustavne nadležnosti u BiH i da se zaključci trebaju donositi odvojeno za svaki entitet.

**Aktivnost:** Sugestija je prihvaćena i tekst je preformuliran u opći prikaz sadašnjeg sistema VO sa aspekta njegovog finansiranja i koordinacije.

Str. 23: Dat je komentar da je navod nejasan i da TS poslovanja nije prepreka razvoju VO.

**Aktivnost:** Komentar je uvažen i tekst je preformuliran.

Str. 25 (sada 24): Sugerirano je da je osnivanje Fonda BiH neprihvatljivo i nemoguće realizirati, tako se ovaj navod treba brisati.

**Aktivnost:** Tekst je preformuliran tako da daje opći prikaz mogućnosti za osiguranje dodatnih sredstava za razvoj VO u BiH, a dio u vezi inicijative nevladinog sektora ili Ministarstva civilnih poslova je brisan.

Str. 26: Sugerirano je da se rečenica o ulozi Ministarstva civilnih poslova u pogledu koordiniranja dijaloga između univerziteta i njihovih vlada briše.

**Aktivnost:** Sugestija je uvažena i rečenica je brisana.

Str. 26 (sada 25): Dat je komentar da jačanje institucija na nivou BiH u VO nije prihvatljivo i da se paragraf o alternativnom pristupu briše.

**Aktivnost:** Paragraf o alternativnom pristupu je brisan.

Str.26 (sada 25): Ponovljen je raniji komentar na dokumente projekta da RS ne može prihvatiti zaključivanje Sporazuma jer trenutno ne može pokrenuti izmjene zakonske regulative, uz napomenu da je na završnom sastanku UOP dogovoreno da se tekst Sporazuma ponudi kao opcija ne svim, već samo zainteresiranim ministarstvima u BiH, kojima onda može poslužiti kao primjer.

**Aktivnost:** Komentar je uvažen i tekst je preformuliran na način da se navodi da je izrađen „prijedlog teksta Sporazuma kao modela za ona ministarstva i univerzitete koji namjeravaju osigurati da se ATU kontinuirano provodi i koristi u procesu planiranja upisa i budžeta“.

Str. 30 (sada 29): Sugerirano je da se briše preporuka za nadležne vlasti koja se odnosi na jedinicu NCP (nacionalne kontakt tačke) u okviru Ministarstva civilnih poslova BiH.

**Aktivnost:** Sugestija je uvažena i ova tačka preporuka je brisana.

Str. 30 (sada 29): Sugerirano je da se briše preporuka za Rektorsku konferenciju/zbor BiH u vezi uspostavljanja njegovog stalnog sekretarijata.

**Aktivnost:** Preporuka je brisana i zamjenjena preporukom da se u pogledu finansiranja Rektorske konferencije/zbora BiH implementiraju odredbe Okvirnog zakona o VO.

**DODATAK 12: LISTA DOKUMENATA / PROGRAMA PROJEKTA**

Slijedeći dokumenti (i kompjuterski programi) su arhivirani na slijedećoj online lokaciji:

<https://www.dropbox.com/sh/7051qjmo1kg3mfk/pRA7QTjC0g>

ili

<http://tinyurl.com/RHEF-Files>

	Naziv dokumenta	Komentar
<b>Originalno izrađeni dokumenti</b>		
	Aneks 1 Opšti_uslovi.pdf Aneks 2 Terms_of_reference.pdf	Originalni Projektni zadatak EU
	Konačni izvještaj_tender doc.pdf	Human Dynamics tenderska ponuda
<b>Izveštaji o provedbi (Početni, Privremeni, Završni)</b>		
	RHEF_BiH Inception report_Final_Version.pdf 01_Početni izvještaj 1 [jan-jul12] 02_Privremeni izvještaj 2 [aug12-jan13] 03_Privremeni izvještaj 3 [feb13-jul13] 04_Ažurirani izvještaj 4 [sept-okt 2013] 05_Završni izvještaj 06 Završni tehnički izvještaj	Odobreni izvještaji projekta u PDF formatu
<b>Nacrt modela pravnog principa i modela Sporazuma</b>		
	Aktivnosti RFVO Jun01-Sep15.docx Aktivnosti RFVO Nov16-Mar30_v2.docx Aktivnosti RFVO Nov16-Mar30-go.docx Aktivnosti RFVO Nov16-Mar30.docx Aktivnosti RFVO Sep16-Nov15.docx Aktivnosti RFVO_docs_Apr01-Jun30-2013.docx Aktivnosti RFVO_docs_Jul01-Nov30-2013_v2.docx	Spiskovi aktivnosti dostavljeni Delegaciji EU
<b>Rezultat 2 - dokumenti</b>		
	Reforma financiranja visokog obrazovanja u BiH: Kontekst i preporuke	Kontekst reforme financiranja, mapa puta i preporuke
<b>Kompjuterski program - dokumenti i software</b>		
	Vodič za Program obračuna ukupnih troškova Program za obračun ukupnih troškova	Kompjuterski program za obračun ukupnih troškova, Excel – konačna verzija i vodič
	Priručnik za planiranje budžeta za VO Program za planiranje budžeta za VO	Kompjuterski program za planiranje budžeta, Excel – konačna verzija i priručnik



### DODATAK 13: PREPORUKE ZA NASTAVAK AKTIVNOSTI OD STRANE INSTITUCIJA I MINISTARSTAVA

Tabela u daljem tekstu skicira konkretne naredne korake zainteresiranih organizacija sa kojima je projekat ostvario blisku saradnju.

Organizacija	Potrebni koraci
<b>Univerziteti</b>	
<b>Bihać</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ Ministarstvo obrazovanja preferira budžetiranje Univerziteta na osnovu ostvarenih rezultata. Ministarstvo financija je je svjesno prednosti budžetiranja zasnovanog na rezultatima. Financijska odjeljenja Univerziteta su skoro završila program obračuna troškova (TBA) po studentu/studijskom programu. TBA je završen za sve fakultete osim za jedan fakultet.</li></ul> <p>Sljedeći koraci su:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>♦ Uskladiti: (1) različita mišljenja o TBA obračunu troškova, (2) prezentaciju Programa planiranja i budžetiranja visokog obrazovanja, (3) izradu operativnog plana za potpuni obuhvat TBA, kao i programa obračuna po studentu/studijskom programu.</li><li>♦ Završetak TBA i na preostalom fakultetu.</li><li>♦ Koristiti rezultate TBA obračunatih troškova za interne svrhe Univerziteta. Npr. program za praćenje nastanka suficita i deficita, te savjetovanje dekana o tome kako uskladiti troškove studijskog programa – npr. koristi rezultate TBA za analizu i unapređenje interne finansijske efikasnosti</li><li>♦ Pripremiti što je prije moguće jedan agregirani pregled svih fakulteta (studijski programi/troškovi obračunati po studentu) u kompjuterskom programu programa za planiranje i budžetiranje VO (napomena: prvi koncept je pripremio projekt/još uvijek ne svi fakulteti)</li><li>♦ Koristiti "Izveštaj za rukovodstvo", ako je Program za planiranje i budžetiranje kompletiran, isprintati "Izveštaj za rukovodstvo" i započeti analizu prvih rezultata, npr. uzeti dio minimalnih i maksimalnih troškova po studijskom programu po kategorijama programa, prosječne troškove po troškovnoj kategoriji (= kategorije programa) i odgovarajuće ponderisane troškove.</li><li>♦ Upravni odbor Univerziteta donosi odluke o korištenju TBA.</li></ul> <p>Nastaviti sa sljedećom fazom:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>♦ Univerzitet u Bihaću predstavlja/uvodi troškovne kategorije studijskih programa posebno za (post) stručno-obrazovne programe obrazovanja.</li><li>♦ Ako je moguće, Univerzitet bi u saradnji sa Ministarstvom financija i Ministarstvom obrazovanja razvijao različite scenarije politika i projekcije budžeta, upisa, troškova i naknada za period of tri godine.</li><li>♦ Diseminacija "Izveštaja za rukovodstvo" dekanima.</li></ul> <p>Primjena:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>♦ Trebalo bi omogućiti da Univerzitet u Bihaću pređe na TBA obračun troškova i budžetiranje u 2015. godini.</li></ul>
<b>Tuzla</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ Ministarstvo financija, Ministarstvo obrazovanja i Univerzitet će se složiti da koriste obračun troškova po studentu (sačinjen u TBA kompjuterskom programu) po studijskom programu po fakultetu, kao osnovicu za budžetiranje (sačinjen u kompjuterskom programu za planiranje i budžetiranje)</li></ul> <p>Ovaj proces će obuhvatiti:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>♦ Konsultativni sastanak između Ministarstva obrazovanja, Ministarstva financija i Univerziteta kako bi se odlučilo o rasporedu za realizaciju obračuna troškova po studentu/studijskom programu.</li><li>♦ Upravni odbor Univerziteta donosi 2 odluke (1) da uvede program obračuna troškova po studentu/studijskom programu, (2) da imenuje stručno finansijsko odjeljenje</li></ul>

	<p>Univerziteta da vrši nadzor nad obračunom stvarnih troškova po studentu/studijskom programu po fakultetu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Univerzitet bi trebalo da završi analizu dovoljnog broja studijskih programa kako bi Ministarstvu obrazovanja obezbijedio adekvatno obračunate troškove po studentu/studijskom programu.</li> <li>♦ U martu 2014.g., obuhvaćajući fiskalnu 2013.godinu, svi fakulteti implementirali obračun troškova po studentu korištenjem TBA kompjuterskog programa.</li> <li>♦ Koristiti rezultate TBA za interne svrhe Univerziteta. Npr. za praćenje nastajanja suficita i deficita i savjetovanje dekana kako uskladiti troškove studijskog programa, npr. Univerzitet koristi rezultate TBA za analizu i unapređenje interne finansijske efikasnosti.</li> <li>♦ U maju 2014.g., finansijsko odjeljenje može koristiti Program za planiranje i budžetiranje VO za pregled svih fakulteta za fiskalnu 2013. godinu.</li> <li>♦ Biće moguće da finansijsko odjeljenje izradi scenarij politika na osnovu ,upisne politike i ciljeva politike / Ministarstvo obrazovanja i Ministarstvo financija' za fiskalnu 2015.g. (osnova je 2013.g.). te ocjenu budžeta za (tekuću fiskalnu godinu) 2014.g., 2015.g. i 2016.g..</li> <li>♦ I konačno, krajem maja 2014.g., konsultacije tri strane - Ministarstva obrazovanja, Ministarstva financija i Univerziteta o projekciji budžeta, upisu, naknadama i troškovima za 2015.g..</li> </ul>
<b>Zenica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Ministarstvo financija, ministarstvo obrazovanja i Univerzitet se mogu složiti da koriste obračun troškova po studentu (sačinjen u TBA kompjuterskom programu) po studijskom programu po fakultetu, kao osnovu za budžetiranje (sačinjen u kompjuterskom programu za planiranje i budžetiranje).</li> </ul> <p>Ovaj proces će obuhvatiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Vidjeti korake u procesu za Tuzlu.</li> </ul>
<b>Sveučilište u Mostaru</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Od početka projekta, Sveučilište u Mostaru je bilo prilično uključeno u TBA obračun troškova. Sveučilište je izgradilo snažnu osnovu za dalji razvoj TBA na fakultetima. Neki drugi primjeri posvećenosti ovome su: (1) zamjenica direktora za financije je imala prezentaciju na Konferenciji u Podgorici, gdje je predstavila TBA kompjuterski program i rezultate nekih fakulteta (tema ove konferencije je bila: Financiranje VO u zemljama Balkana), (2) Sveučilište sarađuje sa Sveučilištem u Zagrebu i njegovim Ekonomskim fakultetom kako bi razmijenili iskustva o TBA.</li> <li>♦ Ministarstvo obrazovanja i financija su uglavnom spremni za uvođenje TBA obračuna troškova.</li> <li>♦ Složeni faktori su: (1) sufinancijeri Sveučilišta, koji bi trebali biti uključeni i složiti se oko financiranja zasnovanog na kriterijima i (2) dogovoriti se sa Univerzitetom 'Džemal Bijedić' za integrirani sistem obračuna troškova i financiranja.</li> </ul> <p>Koraci u realizaciji TBA obračuna troškova i financiranja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Nastaviti raditi sa TBA i obuhvatiti sve fakultete Sveučilišta (kako je pojašnjeno u prethodnom tekstu, što neće prouzrokovati nikakve probleme u vezi sadržaja ili vremena). Radi se o obuhvatu za fiskalnu 2012./2013. godinu.</li> <li>♦ Kada se završi obračun troškova fakultetâ, rezultati se trebaju prenijeti u zajednički format programa za planiranje i budžetiranje VO.</li> <li>♦ Sufinancirajući kantoni: financiranje bazirano na kriterijima moglo bi se uspostaviti na osnovu prosječnog troška po studentu po troškovnoj kategoriji (razredima) studenata. Ovaj prosječan trošak po razredima izračunat je u programu za budžetiranje i planiranje ('Izvjestaj za rukovodstvo'). Stoga, potrebno je postići dogovor sa Sveučilištem i kantonima sufinancijerima o broju studenata po troškovnoj kategoriji.</li> </ul> <p>Napomena:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Stručnjak projekta će prilagoditi program planiranja i budžetiranja za konkretno pitanje sufinanciranja.</li> <li>♦ Koristiti rezultate TBA obračuna troškova za interne svrhe Sveučilišta. Npr. program praćenja nastajanja suficita i deficita i savjetovati dekane kako uskladiti troškove studijskog programa. Npr. Sveučilište koristi rezultate TBA za analizu i unapređenje interne finansijske efikasnosti.</li> <li>♦ 2012./2103. je osnovna godina (godina X - bazna). U maju 2014.g. finansijsko odjeljenje može koristiti program za planiranje i budžetiranje kako bi se pripremio pregled svih fakulteta za 2013. fiskalnu godinu.</li> <li>♦ Planirani period će biti 2015. fiskalna godina (godina X +2) i 2016. godina (godina X+3)</li> <li>♦ Možda je moguće da finansijsko odjeljenje izradi scenarij politika na osnovu 'upisne politike i ciljeva politika/Ministarstvo obrazovanja i Ministarstvo financija' za fiskalnu 2015.g. i ocjenu budžeta za (tekuću fiskalnu godinu) 2014. i 2016.g.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Krajem maja 2014.g., konsultacije tri strane - Ministarstva obrazovanja, Ministarstva financija i Sveučilišta za projekciju budžeta, upis, naknade i troškove za 2015.g. Kantoni koji sufinanciraju Sveučilište bi trebali takođe učestvovati.</li> </ul> <p>Napomena</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ U ovom trenutku realizacije TBA, nije jasno da li će Univerzitet 'Džemal Bijedić' implementirati TBA, niti da li će biti spremni na saradnju na sastanku gore navedene tri strane.</li> </ul>
<b>'Džemal Bijedić'</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Univerzitet 'Džemal Bijedić' nije bio aktivno uključen u ovaj projekt. Univerzitet je veoma zabrinut zbog niskog nivoa financiranja i implikacija za akademski nivo obrazovanja. Iako je rektor zainteresiran, te se složio da bude uključen i da dobije barem profesionalno iskustvo o TBA, niko nije zadužen, niti je iko učestvovao u radionicama.</li> </ul> <p>Univerzitet 'Džemal Bijedić' može uraditi sljedeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Izuzetno je neophodno dobiti stručno razumijevanje i iskustvo o TBA obračunu troškova i financiranju.</li> <li>♦ Steći profesionalno razumijevanje i iskustvo o TBA obračunu troškova, te financiranju – moguće putem stručne podrške TBA stručnjaka sa Sveučilišta u Mostaru (Maja Letica).</li> <li>♦ Započeti obračun troškova fakulteta.</li> <li>♦ Kada se ovo završi, koristiti program za planiranje i budžetiranje za pripremu pregleda izlaznog budžeta univerziteta (bazna godina bi trebala biti 2013).</li> <li>♦ Iskoristiti pregled za otpočinjanje pregovora oko budžeta sa Ministarstvom obrazovanja i Ministarstvom financija.</li> <li>♦ Učestvovati krajem maja 2014.g. na konsultativnom sastanku između Ministarstva obrazovanja i Ministarstva financija, kantona koji sufinanciraju Sveučilište u Mostaru, te Sveučilišta u Mostaru</li> </ul>
<b>Sarajevo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Univerzitet u Sarajevu još uvijek nije integrisan univerzitet. Važno pitanje kada se radi o integraciji je procjena troškova i budžetiranje integrisanih fakulteta. TBA bi mogla biti snažna osnova za jasne kriterije za raspodjelu vladinih finansijskih sredstava među fakultetima, za unakrsno subvencioniranje među fakultetima i da se zazume stav oko zarađenog prihoda. Međutim, zvanični Odbor za financije (kojeg je uspostavio Senat) nema jasnu strategiju za uvođenje integrisanog sistema procjene troškova i budžetiranja, te da prevaziđe prepreke za integraciju.</li> <li>♦ Projekt je organizovao nekoliko radionica kako bi se objasnio TBA program i budžetiranje. Nedavno je data prezentacija TBA i prednosti TBA za planiranje i budžetiranje zainteresiranih fakulteta (koju je organizovao Odbor za financije). Kako bi primijenio obračun troškova po studentu/studijskom programu radi interne distribucije, UNSA će trebati:</li> <li>♦ Usaglasiti strategiju za izradu pravilnika</li> <li>♦ Prodiskutirati principe koji su osigurani od strane stručnjaka projekta i usaglasiti se u vezi onih koji su primjenjivi</li> <li>♦ Dogovoriti se o tome da se <i>teoretski</i> ujedini prihod univerziteta kako bi se primijenili kriteriji distribucije (tj. bez obzira na to gdje se novac nalazi)</li> <li>♦ Iznijeti privremene principe Upravnom odboru na odobrenje kako bi se nastavilo sa detaljima</li> <li>♦ Izraditi norme i operativna pravila koja se odnose na prihod univerziteta i dodatni prihod profesora</li> <li>♦ Ocijeniti da li uključiti strategiju istraživanja u kriterije budžeta</li> <li>♦ Usaglasiti se, <i>samo principijelno</i>, o primjeni obračuna troškova po studentu/studijskom programu i unakrsnog subvencioniranja nakon pregovora</li> <li>♦ Provesti TBA u skladu sa strategijom koja osigurava adekvatne podatke za kriterije distribucije</li> <li>♦ Obučiti grupe bazirane na fakultetima za implementiranje TBA</li> <li>♦ Uraditi analizu rezultata, kako bi se uklonile interne neučinkovitosti, optimizirali troškovi u odnosu na upis studenata, prioritizirali studijski programi, te prilagodili za nedovoljno financirane troškove po studentu/studijskom programu koji se generiraju od TBA</li> <li>♦ Razviti strategiju za izradu budžeta za centralne usluge, a zatim racionalizirati dupliranja usluga na cijelom Univerzitetu</li> <li>♦ Predstaviti procjenu rezultata za Upravni odbor, uz preporuke o tome kako je najbolje nastaviti s aktivnostima</li> </ul>
<b>Banja Luka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Univerzitet u Banja Luci je koristio TBA program za obračun troškova po studentu i studijskom programu za većinu fakulteta. Međutim, Ministarstvo prosvjete i kulture još uvijek nije donijelo konkretnu odluku da koristi budžetiranje univerziteta u skladu sa objektivnim kriterijima, tj. troškovima po studentu. S druge strane, Ministarstvo finansija snažno promovira programsko budžetiranje/troškove po studentu/studijskom programu.</li> </ul> <p>Ovaj proces može obuhvatiti aktivnosti sljedećeg sadržaja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Finalizirati obračun troškova po studentu/studijskom programu za sve fakultete koristeći unaprijedne verzije TBA programa (Finalna verzija programa za obračun ukupnih troškova v_4.0 PERFECT.xlsm: bez promjene u strukturi obračuna, neke promjene u formatu).</li> <li>♦ Nastaviti s analizom rezultata (troškovi po studentu po studijskom programu) i upoznati sa ovim dekane fakulteta (studijski program za praćenje nastajanja suficita/deficita – 'ekonomija razmjera').</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Korisiti Program za planiranje i budžetiranje za pripremu pregleda svih fakulteta. Rezultati fakulteta (TBA kompjuterski program, radni list: Rezultat-b) moraju se prenijeti ručno u kompjuterski program za planiranje i budžetiranje.</li> <li>♦ Generirati 'Izveštaj za rukovodstvo' (Radni list u programu za planiranje i budžetiranje), koji će poslužiti da se sa ovim upozna prorektor za financije, te da se dostavi 'Izveštaj za rukovodstvo' dekanima.</li> <li>♦ Uraditi analizu podataka obezbjeđenih u 'Izveštaju za rukovodstvo' npr. minimalni i maksimalni trošak po studentu u troškovnoj kategoriji (vrste studijskih programa). Mjerilo: (1) ne bi smjelo biti preklapanja troškova među vrstama studijskih programa i (2) logično i postepeno povećanje troškova u sukcesivnim troškovnim kategorijama.</li> <li>♦ Na osnovu analize, provesti interna razmatranja (financijsko odjeljenje) o mjerama koje se trebaju poduzeti kako bi se povećala interna financijska efikasnost fakulteta.</li> <li>♦ Također je moguće napraviti različite financijske scenarije na osnovu ciljeva politika Ministarstva finansija (očekivanja da će se budžeti povećati ili smanjiti) i Ministarstva prosvjete i kulture (relevantni studijski programi/upis studenata).</li> <li>♦ Konačno, informisati i upoznati Upravni odbor Univerziteta i dekane fakulteta (korištenjem sačinjenog 'Izveštaja za rukovodstvo'.</li> </ul>
Istočno Sarajevo	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Financijsko odjeljenje još nije donijelo jasnu odluku da se nastavi sa procesom obračuna troškova po studentu po studijskom programu. Međutim, financijsko odjeljenje je koristilo TBA kompjuterski program za obračun troškova po studentu za većinu fakulteta.</li> </ul> <p>Za nastavak procesa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Koristiti kompjuterski program za planiranje i budžetiranje kako bi se upoznao sa inovativnim pristupom obračunu i ocjeni budžeta pravljenjem projekcija za budžet, upis studenata, troškove i naknade. Stoga se mogu koristiti rezultati ograničenog broja fakulteta (iz TBA programa.</li> <li>♦ Izraditi financijske scenarije za trogodišnji period planiranja. Imati u vidu ogromnu uštedu vremena za financijsko odjeljenje kada bi svi fakulteti bili uključeni.</li> <li>♦ Ako bi inovativni aspekti bili prednost za univerzitet, nastaviti sa finaliziranjem programa za obračun troškova po studentu/studijskom programu za preostale fakultete.</li> <li>♦ Također je važno konsultirati se s Univerzitetom u Banja Luci radi zauzimanja sličnog stava u pogledu obračuna troškova po studentu.</li> <li>♦ Započeti neformalni dijalog između univerziteta (Istočno Sarajevo/Banja Luka) da bi se uporedili radi ujednačavanja programa obračuna troškova po studentu / studijskom programu.</li> <li>♦ Vidjeti druge preporuke za Univerzitet u Banja Luci.</li> </ul>
Ministarstva Agencije	
USK	<p><b>Općenito:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ TBA obračun troškova i financiranje je koncept za pravdanje javnog financiranja VO. Njime se vladi daje moćno sredstvo za obavještanje javnosti o troškovima obrazovanja mladih ljudi na Univerzitetu.</li> <li>♦ Program planiranja i budžetiranja će imati priliku da izradi scenarije politika. Ovi scenariji politika mogu koristiti Ministarstvu obrazovanja i Ministarstvu financija da upravljaju rezultatima Univerziteta po studijskom programu i da obračunaju financijski uticaj na budžet.</li> <li>♦ TBA je koncept za podršku integrisanom univerzitetu. Zasnovan je na jasnim kriterijima za dodjelu sredstava fakultetima, te može biti sredstvo za podršku financijskoj integraciji univerziteta.</li> </ul> <p><b>Uloga ministarstava:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Planiranje i budžetiranje zasnovano na TBA i diskusije o rezultatima, trebali bi biti ugrađeni u godišnji budžetski proces. Stoga, TBA i planiranje i budžetiranje trebaju biti dio pravilnikâ.</li> <li>♦ Iako postoji snažna opredjeljenost za korištenje TBA na Univerzitetu, još uvijek postoji određeni otpor među dekanima da se uključe u TBA obračun troškova.</li> <li>♦ Ako je moguće, i uz prešutnu saglasnost rukovodstva Univerziteta, osiguranje troškova studijskih programa (bilo pojedinačno ili kao prosjek troškovih kategorija) bi trebalo biti uvjet za podnošenje budžeta.</li> </ul>
TK	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Isto</li> </ul>
ZDK	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Isto</li> </ul>

<p><b>HNK</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Isto</li> </ul> <p>Dodatna uloga ministarstava:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sufinancirajući kantoni trebaju biti obaviješteni o TBA, te shvatiti praktične implikacije financiranja.</li> <li>◆ Financiranje i sufinanciranje treba biti bazirano na jasnim kriterijima koji su proistekli iz prosječnih troškova po studentu i po troškovnoj kategoriji studijskog programa.</li> <li>◆ Oba univerziteta moraju biti uključena u diskusiju o budžetu u vezi alokacije granta osnivača</li> </ul>
<p><b>Republika Srpska</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Isto</li> </ul> <p>Dodatno / uloga ministarstava:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Budući da RS primjenjuje paralelno podošenje zahtjeva za budžet u formatu programskog budžetiranja, troškovi po studentu/studijskom programu trebaju biti zahtjevani kao osnova za podnošenje outputa i troškova programa/podprograma VO.</li> <li>◆ U izračunu udjela budžeta univerzitetâ, ministarstva trebaju zahtijevati procjenu razlike u troškovima studijskih programa između univerzitetâ i uključivanje finansijskih standarda</li> <li>◆ Budući projekt u drugim sektorima (posebno zdravstva) treba uključiti usporedivi pristup u odnosu na obračun troškova outputa radi proširenja praktične mogućnosti obračuna troškova koristeći standardizirane metodologije.</li> </ul>
<p><b>Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke treba biti uključeno u koordiniranje TBA obračuna troškova i budžetiranje, - npr. prikupljanje rezultata TBA sa univerzitetâ u FBiH, analiziranje rezultata i povratak na statističku analizu univerzitetâ. Ova statistika se može koristiti kao mjerilo mogućnosti od strane svakog univerziteta.</li> <li>◆ Uključivanje statističkih podataka za izradu godišnjih izvještaja o troškovima usluga na svakom univerzitetu.</li> <li>◆ Preporuke za kantonalna ministarstva financija i obrazovanja koje se odnose na razlike u troškovima i upisnim politikama, kako bi se došlo do približavanja troškova i racionalizacije pristupa na svim univerzitetima u FBiH.</li> </ul>
<p><b>Ministarstvo civilnih poslova BiH</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Promovirati uvođenje pravnog principa financiranja VO, kao i pristupa, metodologije i potrebnih odluka Konferencije ministara obrazovanja u BiH, te pratiti pokazatelje za nastavak koji su pobrojani u odjeljku sa preporukama u glavnom dijelu teksta.</li> </ul>
<p><b>Agencije i druga tijela</b></p>	
<p><b>Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Zakonski uslov je da Agencija mora dati preporuke i savjetovati univerzitete o minimalnim školarinama.</li> <li>◆ Tokom dvije radionice projekt je pojasnio: TBA obračun troškova, planiranje i budžetiranje, kao i način da se iz ovih koncepata izvuče minimalna naknada. Minimalna naknada je zasnovana na varijabilnim troškovima po studentu (kao dio ukupnog troška uključujući fiksne troškove po studentu/studijskom programu).</li> <li>◆ Međutim, potrebno je puno više informacija od univerzitetâ da bi se uspostavila pouzdana minimalna naknada po troškovnoj kategoriji studijskog programa. Stručnjak projekta je uveo minimalnu naknadu kao procenat prosječnog troška po troškovnoj kategoriji studijskog programa.</li> <li>◆ Agencija može preuzeti glavnu ulogu u širenju obračuna troškova po studentu/studijskom programu, prikupljanju i analiziranju rezultata, uspostavljanju minimalnih školarina, te razvijanju indikativnih finansijskih standarda po troškovnim kategorijama studijskih programa i studijskih programa pojedinačno.</li> </ul>
<p><b>Rektorska konferencija /zbor BiH</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Podržati modernizaciju obračuna troškova i financiranja univerziteta na osnovu TBA obračuna troškova.</li> <li>◆ Razviti strategiju za realizaciju prenosa na obračun troškova po studentu/studijskom programu u sektoru visokog obrazovanja.</li> </ul>

**Reform of Higher Education Financing  
in Bosnia and Herzegovina**

**Reforma finansiranja visokog obrazovanja  
u Bosni i Hercegovini**

**RHEF Project Office Sarajevo**

**Podgaj 15**

**71000 Sarajevo**

**Tel: +387 33 264 695**

**Fax: +387 33 264 696**



This project is funded by the European Union  
Ovaj projekat finansira Europska unija



The project is implemented by Human Dynamics  
Projekat implementira Human Dynamics